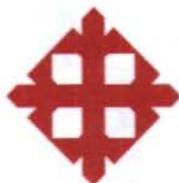


**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**



**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES BILINGÜE**

**Título del proyecto**

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE  
UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA  
CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**Autor**

**JORGE ANDRÉS NIETO ALARCÓN**

**Tutor:**

**ING. ROLANDO FARFÁN**

**Fecha de presentación: martes 12 de abril, 2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

El ser humano es un producto biológico y social, a decir de la historia que lo forja; sobre lo biológico nada podemos hacer y aunque influye no es dirimente; sobre lo social, que es lo dirimente en una persona, le agradezco todo el esfuerzo, malas noches, paciencia, ternura, ejemplo, entereza y sacrificio que mi mamá puso en cada momento para demostrarme que todos los obstáculos son superables, alimentando mi interés por las ciencias, felicitando mis éxitos y apoyándome en mis caídas. Agradezco a mi abuelo, quien con su ejemplo me he acostumbrado a la perseverancia, a no dejarme rendir y seguir con fuerza ante adversidades. A mi hermano, que aunque menor con seis años, tiene formas de interpretación muy interesantes que me han ayudado a desarrollar la habilidad de observar desde varios puntos de vista, además de la importancia de la humildad. A ellos agradezco una gran parte de lo que soy, aquello que es lo fundamental sobre lo cual me desenvuelvo, la creatividad y la curiosidad que no han sido coartadas y que han permitido despertar la conciencia para autoconstruirme según mis propios ideales, según la formación continua que además de proveérmela, se ha desarrollado en mí como un hábito.

A mis profesores de la carrera de Comercio y Finanzas y a los profesores de Jurisprudencia de la Universidad Estatal de Guayaquil, por los conocimientos brindados. Y a todos aquellos que sin mencionarlos han estado ahí en las reflexiones continuas que cruzan en mi mente.

## **DEDICATORIA**

Este proyecto lo dedico para toda la sociedad como un primer elemento para una serie de medidas que espero concretar para poder eliminar ciertos problemas sociales, principalmente el apoyo a aquellos grupos que han sido tradicionalmente excluidos del sistema financiero. Dejando de lado la mera expectación y proponiendo mecanismos para el cambio; buscando el equilibrio entre mis necesidades personales y las necesidades de la sociedad, desarrollo este proyecto de Cooperativa de Ahorro y Crédito para los mencionados excluidos.

## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	1
TABLA DE CONTENIDO.....	2
Resumen Ejecutivo.....	5
Objetivos de la investigación y metodología .....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos .....	7
Metodología .....	8
Capítulo 1.- Introducción .....	9
Capítulo 2.- Análisis del Entorno del mercado de las cooperativas de ahorro y crédito que operan en la ciudad de Guayaquil .....	13
2.1.- Análisis de los Factores Externos .....	13
2.1.1.- Factores Políticos.....	13
2.1.2.- Factores Económicos .....	13
2.1.3.- Factores Sociales – Culturales .....	14
2.1.4.- Factores Tecnológicos .....	14
2.1.5.- Factores Naturales.....	15
2.2.- Análisis de la Industria .....	15
2.2.1.- Estructura Económica de Mercado .....	15
2.2.2.- Análisis de la Demanda - Estudio de mercado .....	16
2.3.- Proyección de Demanda .....	31
2.3.1.- Análisis de Consumidores: Mercado, Segmento, Nicho .....	33
2.4.- Análisis de Competencia .....	33
2.4.1.- Tipo de Rivalidad.....	37
2.4.2.- Estrategias de los Competidores .....	38
2.4.3.- Análisis de Productos Sustitutos.....	38
Capítulo 3.- Planeación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito .....	39
3.1.- Visión:.....	40
3.2.- Misión: .....	40
3.3.- Metas y objetivos.....	40
3.3.1.- Objetivo General.....	40
3.3.2.- Objetivos Específicos .....	40
3.4.- Valores .....	40
3.5.- Mercado objetivo .....	41
3.6.- FODA .....	41
Fortalezas .....	41
Debilidades.....	42

Oportunidades .....	42
Amenazas .....	42
3.7.- Objetivos a corto, mediano y largo plazo .....	43
A Corto Plazo.....	43
A Mediano Plazo.....	44
A Largo Plazo .....	45
3.8. - Matriz BCG (Boston Consulting Group).....	45
Capítulo 4.- De los Recursos Humanos .....	47
4.1.- La contratación del personal .....	47
4.2.- Requerimiento y funciones del personal asignado a la cooperativa .....	48
4.2.1.- La capacitación del personal.....	49
4.3.- El buen servicio al cliente y el mejoramiento constante.....	53
4.3.1.- Creación de una cultura de calidad en el servicio.....	53
4.3.2.- La excelencia en el servicio .....	54
4.3.3.- La Satisfacción del cliente interno.....	55
4.3.4.- Orientación y estrategias para activar la calidad en el servicio al cliente.....	55
4.3.5.- El Cliente externo .....	56
4.3.6.- Atención al cliente .....	57
4.3.7.- Medición de la satisfacción del cliente .....	57
Capítulo 5.- Estrategias de marketing .....	58
5.1.- El posicionamiento institucional.....	58
5.2.- Plan de marketing .....	59
5.2.1.- Estrategias planteadas para el corto plazo .....	60
5.2.2.- Marketing mix.....	60
5.3.- Plan de aseguramiento de la calidad .....	62
5.3.1.- Objetivo del plan de aseguramiento de la calidad .....	63
5.4.- Imagen Corporativa .....	64
5.4.1.- Creación y mantenimiento de la Imagen Corporativa .....	66
5.4.2.- Visión y misión de la imagen institucional y comportamiento corporativo .....	67
5.4.3.- Manual de Identidad Corporativa .....	68
Capítulo 6.- Recursos Financieros .....	69
6.1.- Capital inicial de la Corporativa del Sol.....	69
6.2.- Captaciones y colocaciones .....	70
• Las captaciones.....	70
• Las colocaciones.....	70

6.3.- Requisitos legales para la concesión de crédito.....	71
6.4.- Constitución de garantías.....	75
6.5.- Estructura financiera.....	77
6.5.1.- Estructura de la inversión inicial .....	77
6.5.2.- Estructura de los gastos.....	79
6.5.3.- Estructura de los ingresos .....	80
6.5.4.- Flujo de Caja.....	80
6.4.- Viabilidad financiera.....	81
7.- Conclusiones.....	83
8.- Recomendaciones .....	88
9.- Bibliografía .....	89
ANEXO.....	91

## PROYECTO

### **“Estudio de factibilidad para la creación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito en la ciudad de Guayaquil”**

#### **Resumen Ejecutivo**

El objetivo de esta tesis es demostrar la factibilidad de crear una cooperativa de ahorro y crédito direccionada al estrato productivo bajo que requiere de microcréditos comerciales (aquellos otorgados a sujetos de crédito para financiar sus actividades productivas).

El segmento de mercado que comprende el estrato productivo bajo, son los pequeños comerciantes, transportistas, vendedores informales, pequeños empresarios (incluye tiendas, etc.), quienes en el giro ordinario de sus negocios requieren financiamiento para actividades de compra de materia prima o reparación de sus vehículos respectivamente, entre otras.

La cuantía de los microcréditos requeridos fluctúa entre los \$500,00 a los \$1.500,00, los cuales son pagados en un período no mayor a 6 meses, según el estudio de mercado realizado.

Las fuentes de financiamiento son variadas, pero destaca la obtenida de los llamados “chulqueros” quienes prestan a tasas de interés del 15 al 20% mensual, debido a que los actores del estrato productivo bajo son excluidos de los créditos bancarios por no ser calificados como sujetos de crédito. Otro de los motivos por lo cuales el segmento de mercado meta acude a los chulqueros es por la rapidez, agilidad (requisitos) para acceder al préstamo, a pesar del riesgo que corren por los mecanismos de cobro que dichos prestamistas emplean.

Por lo tanto a partir de los antecedentes mencionados se delinearán las estrategias para examinar la factibilidad de brindar un servicio financiero que se sustente en otorgar microcréditos a partir de la rentabilidad del negocio, es decir en base al proceso productivo, mas no a base de las garantías o colaterales.

Usando una estrategia de marketing directo se contará con universo de clientes como las cooperativas de transporte de la ciudad de Guayaquil, quienes a cambio de la agilidad de los préstamos a sus miembros, otorgarán sus medios de transporte como garantía, sólo con la finalidad de cumplir con los requerimientos del ente de control.

El objetivo es crear una cooperativa que preste dinero a sus clientes en un tiempo no mayor a 24 horas, dentro del rango señalado como microcréditos productivos, a una tasa de interés que no exceda la máxima legal, que necesariamente será superior a la aplicada por otras instituciones financieras por el valor agregado de la agilidad en el otorgamiento del crédito, a partir del sistema de riesgo por cliente que medido a través del Scorecard se evitará que el préstamo dependa del otorgamiento de garantías o colaterales, sino que se respaldará en la actividad productiva.

## **Objetivos de la investigación y metodología**

### **Objetivo general**

El objetivo de esta tesis es demostrar la factibilidad de crear una cooperativa de ahorro y crédito en la ciudad de Guayaquil direccionada al estrato económico bajo que requiere de microcréditos comerciales.

### **Objetivos específicos**

- Objetivo específico 1.- Demostrar la factibilidad comercial de emprender en el proyecto de creación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito en la ciudad de Guayaquil.
  - o Objetivo específico 1.1.- Determinación del entorno del mercado cooperativista para analizar los factores que coadyuvarían para la implementación del proyecto.
  - o Objetivo específico 1.2.- Determinación de la estructura de mercado para analizar las barreras de entrada que este tendría.
  - o Objetivo específico 1.3.- Analizar el mercado objetivo a través de un estudio de mercado para determinar: que sectores que demandan microcréditos para actividad productivas, frecuencia que lo requieren, montos, plazo y medios de difusión; la finalidad, es determinar si el producto y sus características a ofrecer reúne los elementos que desea el mercado meta.
  - o Objetivo específico 1.4.- Determinar tamaño de mercado, porcentaje de participación, competencia existente para establecer proyecciones de crecimiento de la cooperativa.
- Objetivo específico 2.- Establecer el modelo tentativo de planeación estratégica de la cooperativa y los factores internos que se deben potenciar para demostrar que los objetivos de la cooperativa guardan congruencia con la realidad del mercado -determinada en el objetivo específico 1-.
- Objetivo específico 3.- Establecer los requerimientos de recursos humanos para demostrar la factibilidad administrativa de implementar la cooperativa según los requerimientos de agilidad, mantenimiento de costos reducidos y según los requerimientos legales estipulados en la Ley de Cooperativas.

- Objetivo específico 4.- Demostrar cual es la estrategia idónea de penetración y posicionamiento en el mercado a partir de los resultados obtenidos en el estudio de mercado, a través del planteamiento de la estrategia de marketing tentativa que implementaría la cooperativa.
- Objetivo específico 5.- Demostrar cual es la estrategia idónea de posicionamiento de la imagen corporativa a través de la implementación de un modelo tentativo.
- Objetivo específico 6.- Demostrar la factibilidad financiera de llevar a cabo este proyecto de creación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito en la ciudad de Guayaquil.
- Objetivo específico 7.- Demostrar la factibilidad técnico – legal de implementar este tipo de cooperativas.

### **Metodología**

Cada uno de los objetivos específicos planteados se los desarrolla en los respectivos capítulos.

Las conclusiones de cada capítulo, para determinar si se cumplen los objetivos, serán ubicadas en la sección Conclusiones de esta tesis.

El objetivo específico 7 se lo desarrollará, en su mayoría en el capítulo 6, de los Recursos financieros.

El capítulo 1, Introducción, hace una reseña de los antecedentes y justificaciones que motivaron la realización de este proyecto; además, ubica al lector de la tesis en el contexto económico y social que este proyecto tendría cabida.

## Capítulo 1.- Introducción

El Ecuador cuenta con una vasta gama de recursos y en general con una enorme riqueza de su tierra; sin embargo está ubicado entre los estados de crecimiento más lento de la región, 3.5% según informes del Banco Central, mientras que la media es de 5% a 6%. La CEPAL (Comisión Económica para América Latina), ha señalado en sus informes resultados muy preocupantes: del 100% de los habitantes del Ecuador, un 85% vive en condición de pobreza y dentro de este estrato un 20 por ciento vive con menos de 100 dólares al mes, es decir sobrevive en la miseria, sin esperanza de contar con servicios básicos, salud, educación, seguridad social; pese a que el gobierno está haciendo esfuerzos para mejorar dichas condiciones, se debe tomar en cuenta que una economía se mantiene a partir del trabajo y creación de riqueza de sus habitantes, de lo contrario cualquier esfuerzo en mejorar condiciones de vida no serían sostenibles porque la población no tendría la capacidad para dar mantenimiento y acceder a mejores condiciones de vida que necesariamente se logra con trabajo productivo e ingresos suficientes para la familia. Varias son las razones para esta situación económica y social de una población que por término medio es laboriosa y de presentarse las oportunidades es emprendedora. Una, es la pésima administración del estado, que históricamente ha sido asaltada por aventureros que han mostrada falta de conocimiento y corrupción. Otro factor seguramente es la corrupción, que este año Transparencia Internacional nos califica con 2,1 sobre diez, lo que se traduce en ausencia de un marco jurídico adecuado para fomentar fuentes de trabajo por medio de la inversión. No se puede dejar de analizar el pésimo sistema financiero que tiene el país, no sólo por ser el culpable de una crisis bancaria que esfumó el esfuerzo de años de muchos ecuatorianos al desaparecer sus ahorros, sino además por su estrecha relación con el estado, manejando reglas de juego sobre intereses, fondos en el exterior en vez de estar en el país, entre otros muchos errores.

La CEPAL también señala en su informe que ante las condiciones de pobreza en las que se debate la población ecuatoriana, un 30% de la comunidad se dedica a labores productivas informales: Comercio de bienes y servicios en la calle, implementación de microempresas que requieren de

poco capital, venta de servicios de limpieza, de alimentación, entre otros. Increíblemente este estrato poblacional, no tiene cabida en las instituciones financieras denominadas grandes, que operan en el país, puesto que no cumplen con los requisitos y son considerados de alto riesgo, por lo tanto simplemente no se atienden sus peticiones de pequeños créditos cuyo valor promedio es de \$1.000,00 -capital que por término medio necesitan para realizar sus actividades en condiciones más adecuadas-.

El marco sobre el cual se desarrolla este proyecto se lo explica a continuación. Para coadyuvar el desarrollo del país se han considerado muchas teorías, yo propongo otra. Empecemos con el análisis del concepto de inversión extranjera. Muchos consideran que el país está empobrecido por la falta de inversión extranjera para generar empleo, desarrollo, etcétera. Pero al enfrentar esta teoría con otra muy usada que es la de Distribución Equitativa de la Riqueza, el análisis es otro; esta teoría desde el punto de vista de la economía tradicional se refiere a repartir los recursos del Estado para todos los habitantes o segmentos de población de forma equitativa sea en infraestructura u otros mecanismo, pero hasta ahí llega el alcance de la teoría. Si queremos hablar de distribución equitativa debemos considerar los siguientes elementos: a) distribución de los recursos financieros para préstamos productivos de forma equitativa, es decir direccionados en proporciones considerables a sectores de clase baja históricamente excluidos; y, b) dar mayor soporte a las PYMES y sectores informales en general para mejorar sus condiciones productivas. Por otra parte se debe considerar unos enunciados básicos: a) la equidad es una quimera – posiblemente sea una realidad cuando el ser humano alcance un desarrollo social y como ser muy superior de manera que considere la igualdad como algo que se vive y se expresa a diario, lo cual considero que habrá de transcurrir muchísimos años para llegar a un nivel tal-; y, b) la equidad en la distribución de la riqueza se basa en el reparto de la propiedad sobre los medios de producción, por lo que como conclusión de estos dos enunciados se establece: primero, la inversión extranjera que se considera como panacea del desarrollo se opone en una parte con la distribución equitativa, por cuanto en el modelo de inversión extranjera son unos cuantos inversionistas quienes se llevan las utilidades al exterior, pagando en muchos casos salarios básicos a los trabajadores, y el Estado dándoles apoyo en la

creación de infraestructura para que esos inversionistas obtengan mayor rentabilidad; lo cual hasta cierto punto está bien porque por algo se debe empezar el desarrollo físico del país, pero por otra parte este modelo no es sostenible y se lo ha visto en los mínimos resultados sociales y económicos observados en la realidad ecuatoriana; segundo: la inversión extranjera es necesaria para ciertos sectores de la economía que requieren condiciones tecnológicas. De lo anterior expuesto, se desprende la siguiente conclusión: Si queremos que el país se desarrolle –entiéndase desarrollo como el mayor nivel de bienestar que tiene sus habitantes-, debemos de procurar dos modelos que solucionarían el nivel de pobreza a través de actividades productivas, entre otros, que obligatoriamente deben de implementarse pero que no son objeto de este análisis: 1) Crear empresas a partir de la asociación de la gente de estratos económico social bajo y que se ubican en la periferia de las ciudades a partir de sus capacidades e iniciativas y que sean ellos mismos los dueños de la mencionada compañía a través de acciones; 2) Financiar las iniciativas productivas que emprendan personas ubicadas en el mencionado estrato bajo, sin importar el modelo asociativo, lo que interesa es dar viabilidad a los proyectos que ellos deseen incurrir de manera que esa gente “pobre” sea dueña de su propio negocio y genere empleo; o financiar a tasas de interés bastante accesibles y competitivas en el mercado a aquellas personas que ya estén en la actividad mercantil de cualquier tipo para que no se vean sometidos a condiciones abusivas impuestas por los chulqueros o bancos, ya que ambos cobran a tasas de interés elevadas (Nieto, Esta teoría o razonamiento fue elaborado por el autor de la tesis a partir de conclusiones y observaciones sobre los resultados de la aplicación de ambas teorías en diferentes países).

Todo este análisis es para sustentar el marco teórico bajo el cual se desarrolla este proyecto de tesis, precisamente en el punto 2 de la conclusión, financiar a los “pobres” en sus actividades económicas a través de microcréditos comerciales. Posteriormente se considerará ampliar el mercado de la cooperativa a través de otros productos financieros como los microcréditos de consumo, entre otros.

Se denominan “microcréditos comerciales” por cuanto están destinados a financiar las actividades productivas de las personas a las cuales se los otorga. Este nombre está dado por la ley: Normas Generales para la Aplicación de la Ley

General de Instituciones del Sistema Financiero, Título IX, De los activos y de los límites de crédito, Capítulo II Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en su artículo 5, numeral 1.

Dadas estas circunstancias, existe la necesidad y la oportunidad de crear una institución crediticia que cubra esta demanda insatisfecha con créditos comerciales, de un valor no superior a \$1.000,00 - \$1.500,00, a una tasa de interés competitiva y acorde a las necesidades económicas de los clientes – básicamente la tasa de cualquier institución crediticia es por demás atractiva en comparación a las que cobran los chulqueros- que permita a estos sectores deprimidos contar con una alternativa de financiamiento; vender la idea de que este ente financiero es el compañero de las labores productivas que sus clientes realizan.

Esta entidad trabajaría con sectores que actualmente no acceden a los créditos bancarios: Pequeños comerciantes, transportistas, vendedores informales, propietarios de pequeños negocios, que requieren de una inyección económica para comprar mercadería, etcétera. Naturalmente que a la par del crédito, se brindará una breve asesoría al cliente en caso la requiera, para el manejo adecuado de sus recursos.

Con la creación de una institución de ahorro y crédito, se logrará por lo menos a nivel cantonal, Guayaquil, mitigar el problema de la falta de crédito a sectores que, con el adecuado apoyo, elevarán su nivel de ingreso y consecuente bienestar y que pueden convertirse en fuentes de empleo para otras personas de estratos socio económico bajo.

## **Capítulo 2.- Análisis del Entorno del mercado de las cooperativas de ahorro y crédito que operan en la ciudad de Guayaquil**

En esta sección se desarrollará el objetivo específico 1, es decir, se analizarán todos los factores que determinarán la factibilidad comercial de emprender en el proyecto de creación de esta cooperativa de ahorro y crédito.

### **2.1.- Análisis de los Factores Externos**

La herramienta usada para analizar los factores externos, el ambiente, en el cual la cooperativa se constituiría es el Análisis PESTN

#### **2.1.1.- Factores Políticos**

Resalta la inestabilidad jurídica por cambios de leyes debido al proceso de reestructuración del sistema judicial, y por conflictos internos en la Asamblea entre miembros de los diversos partidos políticos.

#### **2.1.2.- Factores Económicos**

- La inflación. Según las previsiones del BCE, la inflación para el año 2011, se proyecta con un valor mínimo de 3 puntos aproximadamente y uno máximo de 3,76 y el promedio inflacionario se promedia con valores de 3,43 para el mínima y de 3,96 como valor máximo.
- EL subempleo. En el año 2008 el subempleo se ubicó por encima del 11%, en el 2009 se registró el 7,9%, cifra que se ha incrementado lentamente hasta cerrar en el 2010 en el 9,1% (INEC, 2010).
- El PIB creció de 24 mil millones de dólares a 44 mil millones, en el lapso de cinco años –periodo del 2006 al 2010- (BCE, 2010). Siendo las actividades económicas que contribuyeron a este crecimiento importante: las actividades manufactureras, las relacionadas al sector de la transportación, construcción, actividades pecuarias no tradicionales, minas y canteras, la floricultura, comercio en general (BCE, 2010).

- En relación a la balanza comercial encontramos que las exportaciones per cápita ascienden a 1.188 millones de dólares, mientras que las importaciones per cápita ascienden a 1.221 millones de dólares.
- En cuanto al volumen de la inversión en el sector de la microempresa creció en la banca privada en un 150% mientras que en las cooperativas entre el 2004 y 2005 creció a un 14% en las sociedades financieras presento un mayor crecimiento y fue de un 500%. Todas estas sumaron un total en el año 2005 de microcréditos observados en 482 millones de dólares repartidos en 320 mil operaciones, la cartera de micro-finanzas creció a un ritmo global de un 127%, según informe del BCE. Luego de la caída del sistema económico en el año 1999 se observa un crecimiento sostenido en este sector no solo en las micro finanzas (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2009).

### **2.1.3.- Factores Sociales – Culturales**

- Se calcula que alrededor del 11% de la población en edad de trabajar es microempresaria.
- El 73% de los ingresos de los hogares provienen de Micro y PYMES.
- La cultura del cumplimiento de los pagos es buena en este segmento, por los siguientes motivos: quienes solicitan un préstamo pagan puntual a cambio de no perder la “confianza” con la cual los chulqueros prestan el dinero al momento que es requerido, y segundo porque las actividades productivas que desempeñan les permite manejar flujos de efectivo -liquidez- y una moderada solvencia para pagar las cuotas del préstamo.

### **2.1.4.- Factores Tecnológicos**

La tecnología informática es un punto a favor de la actividad cooperativista, puesto que puede desarrollar procesos iguales a los de la banca y por lo tanto ofertar iguales servicios, a un costo inferior porque la estructura burocrática de la cooperativa siempre será mucho menor que la de la banca, lo que le da un ventaja competitiva.

### **2.1.5.- Factores Naturales**

No hay ningún factor de la naturaleza que impida el desarrollo de esta cooperativa.

Todos estos antecedentes, económicos, sociales, políticos, tecnológicos y naturales, nos han llevado a identificar una oportunidad de negocio, que a parte de la rentabilidad que se persigue en el proyecto, contribuye al crecimiento de grupos humanos, que tradicionalmente no han tenido una oportunidad para desarrollar sus actividades productivas

## **2.2.- Análisis de la Industria**

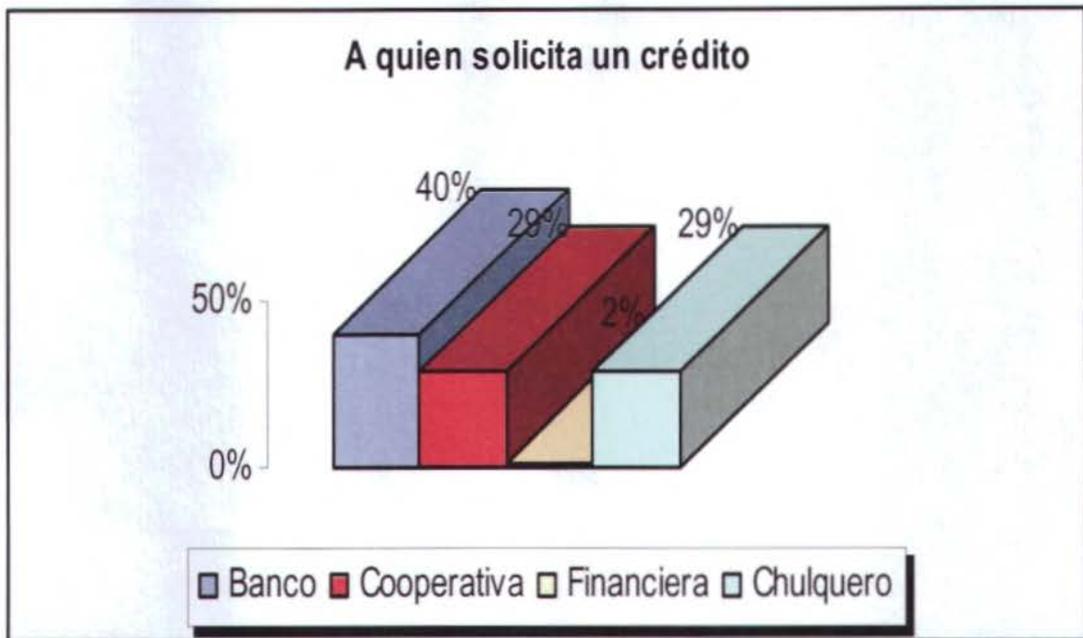
### **2.2.1.- Estructura Económica de Mercado**

El sistema financiero presenta un mercado competitivo que se acerca al de competencia perfecta para los segmentos de bancos y cooperativas, los cuales consisten en muchas firmas brindando un producto homogéneo (Wikipedia, 2011). Sin embargo el tamaño de los competidores es muy dispar y excluyen a segmentos de la población bastante amplios. Cabe aclarar que las Cooperativas que existen en el mercado son competencia directa al proyecto propuesto por cuanto aquellas llegan a una parte del segmento excluido representado por pequeños propietarios de negocios, pequeños comerciantes, pero sobre todo dirigido al segmento de consumo, no productivo.

El segmento excluido, que representa el 29% del mercado en Guayaquil son atendidos por los chulqueros -termino popular debido a que legalmente son llamados agiotistas-, en este segmento se puede afirmar que existe una competencia perfecta, con préstamos a tasas entre 10% y 20% mensual (Mercado, 2010).

No se considera el análisis de las financieras debido a que estas financian varios miles de dólares para compra de equipo, maquinarias, etc., lo cual no es competencia para la Cooperativa concebida en el presente proyecto.

Gráfico 1



Fuente: BCE, 2010  
Elaborado por autor

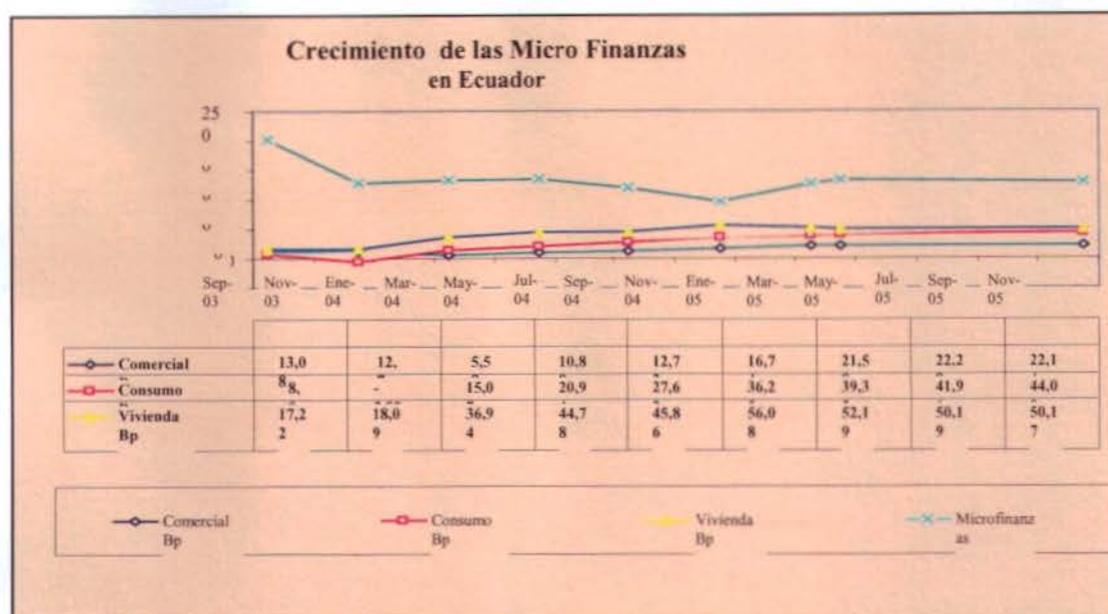
### 2.2.2.- Análisis de la Demanda - Estudio de mercado

Se ha realizado un estudio de mercado para determinar la factibilidad de la puesta en marcha de una nueva Cooperativa de Ahorro y Crédito que opere en Guayaquil. Se tomará la información de fuentes primarias y secundarias, para concluir si existe la posibilidad o no, de la creación de la cooperativa rentable y sostenible en el tiempo.

Tenemos que mencionar que cada vez es más grande la brecha entre pobres y ricos en el país, y que los pobres tienen graves dificultades a la hora de gestionar un crédito en la banca normal, por la serie de requisitos que esta demanda, sin embargo y pese a estos inconvenientes, se observa un crecimiento sostenido de las micro finanzas en los últimos años. La Superintendencia de Bancos del Ecuador, al respecto señala: Que el conjunto de metodologías aplicadas a un segmento del sistema financiero denominado "Micro Crédito" han permitido a muchos clientes acceder a recursos económicos, bajo ciertas condiciones y características (Monto, plazo, interés, formas de pago) que se han adecuado a sus necesidades iniciales, pero también han permitido al Sistema Financiero, gestionar las

micro finanzas en niveles de riesgo y rentabilidad aceptables. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2009)

Gráfico 2



Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2009)

Como producto, de la inequidad en el reparto de la riqueza, la población ubicada en los estratos medio bajo y bajo, buscan por cualquier mecanismo, el recurso necesario para emprender en actividades productivas, y se observa que un creciente número de personas aplica por créditos en la banca ecuatoriana, pero así mismo existe un gran segmento poblacional que, por los requisitos del sistema, por la demora en el trámite, porque no son considerados sujetos de crédito, etc., prefieren al prestamista, “chulquero”, que le extiende crédito a exorbitantes tasas de interés, usualmente estas oscilan del 10 al 20 por ciento mensual, pero de manera ágil y oportuna, de sin perder tiempo, aunque al final termina pagando hasta el doble de lo que prestó.

De la información obtenida se observa que grupos poblacionales integrados por transportistas, comerciantes, e informales, son los que más recurren al dinero prestado por los agiotistas, puesto que es menos engorroso y casi nada burocrático, aunque firman documentos que en caso de no honrar la deuda, pudiera costarles, su casa o su herramienta de trabajo.

## **Objetivos**

Conocer que sectores de la comunidad demandan microcréditos para actividades productivas.

Identificar claramente a esos gremios, asociaciones y grupos que se sienten insatisfechos con la oferta de micro créditos en Guayaquil.

## **Metodología de trabajo**

Se realizó una investigación descriptiva, ya que lo que se pretendía conocer eran los hábitos crediticios de los habitantes de Guayaquil y sectores claramente identificados como transportistas y pequeños comerciantes formales e informales.

La técnica de obtención de información fue una encuesta personal a presidentes de asociaciones de comerciantes, a directivos y dueños de unidades de transporte urbano, a comerciantes informales y miembros de la comunidad en la calle. Para lo cual se determinó dividir el número de encuestas propuesto, 100, en 4 partes iguales.

## **Variables de categorización**

Para realizar este trabajo se seleccionaron tres variables de categorización, a saber: edad, sexo y nivel socioeconómico de los encuestados.

Estas variables nos permiten realizar una clasificación de los encuestados, que resulta útil a la hora de analizar los datos recolectados mediante la encuesta.

## **Cuestionario**

El cuestionario utilizado para la obtención de los datos está compuesto por veinte preguntas, entre las que se distinguen: preguntas cerradas dicotómicas; cerradas de elección múltiple de respuesta única; semiabiertas multirespuestas; de respuesta única y una pregunta filtro.

Se incluyen, además, preguntas de clasificación, que sirven para la clasificación de los encuestados según sus atributos personales (sexo, edad, nivel socioeconómico, educación y ocupación).

## **Planificación del trabajo de campo**

El muestreo a utilizar es no probabilístico lo que permite reducir los costos del muestreo y de la toma de información. Sin embargo, los estimados obtenidos de la

muestra van reflejar las necesidades o no de microcrédito y cuáles son los estratos más afectados.

Se realizó un total de 100 encuestas, de las cuales corresponderán 25 al sector transportista, 25 a los gremios de pequeños comerciantes, 25 a comerciantes informales y 25 a la comunidad en general que vive en la periferia de Guayaquil y que viven en condiciones muy diferentes a los de la ciudad en general. Fecha de realización de la encuesta: 15 de Septiembre del 2010.

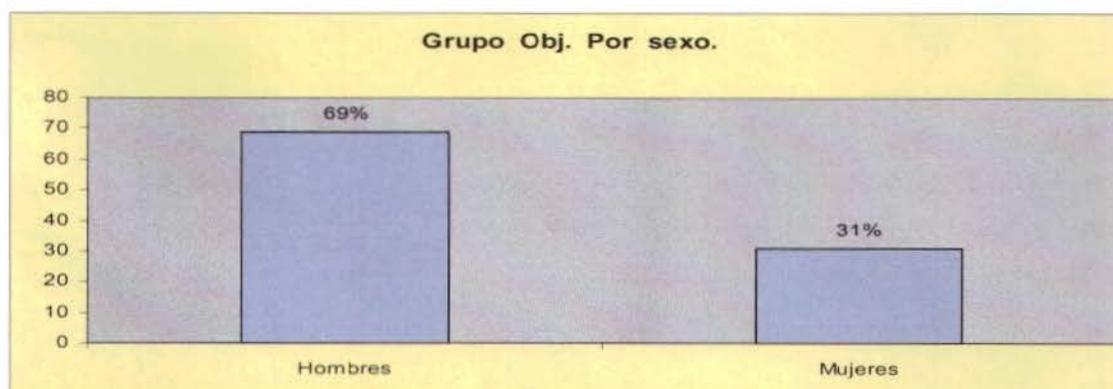
El trabajo de campo se realizó en áreas predeterminadas como la Cdla. El Recreo, en Durán, Mapasingue, la Prosperina y el Guasmo en Guayaquil, en los Mercados 6 de Marzo y del Sur, en las sedes de las cooperativas de transporte, y en el centro de la ciudad para entablar contacto con los informales que realizan sus actividades en las calles.

### **Descripción de la muestra**

La muestra está compuesta por 100 personas de los estratos medio y bajo con edades que oscilan desde los 20 hasta los 60 años y que habitan en la ciudad de Guayaquil.

El 69% de los encuestados son hombres y el 31% mujeres.

Gráfico 3

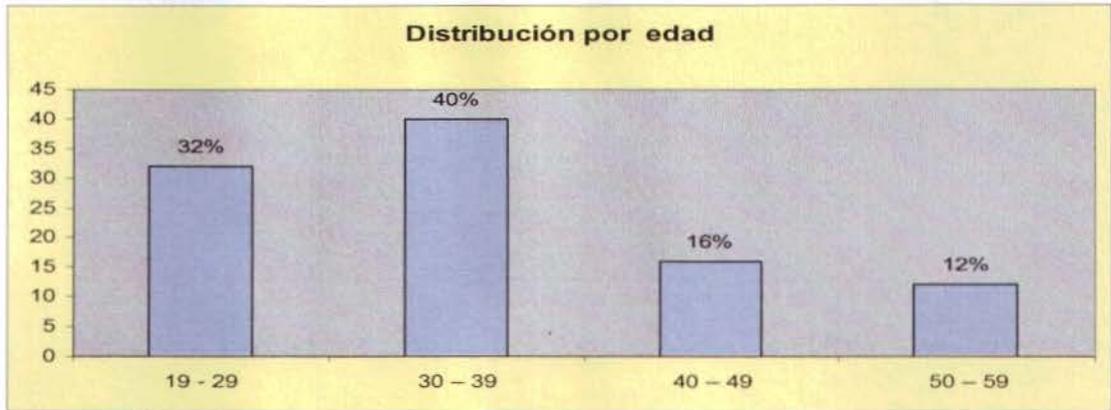


Fuente: Resultado de estudio de mercado

Elaborado por autor

Del total de los encuestados, 26% tienen entre 19 y 29 años, 39% entre 30 y 39 años, 22% de 40 a 49 años y 13% de 50 a 59 años.

Gráfico 4



Fuente: Estudio de mercado  
Elaborado por autor

Análisis: Es de interés hacer notar que los porcentajes más grandes están en los segmentos más jóvenes: 19 a 29 años 32% y 30 a 39 años 40%, es decir están en plena capacidad productiva.

Se encuestaron 17 personas de nivel medio, 29 de nivel medio bajo y 54 personas de nivel económico bajo.

Gráfico 5



Fuente: Estudio de mercado  
Elaborado por autor

De la muestra obtenida, el 79% está casado (a) y el 21% soltero.

Gráfico 6

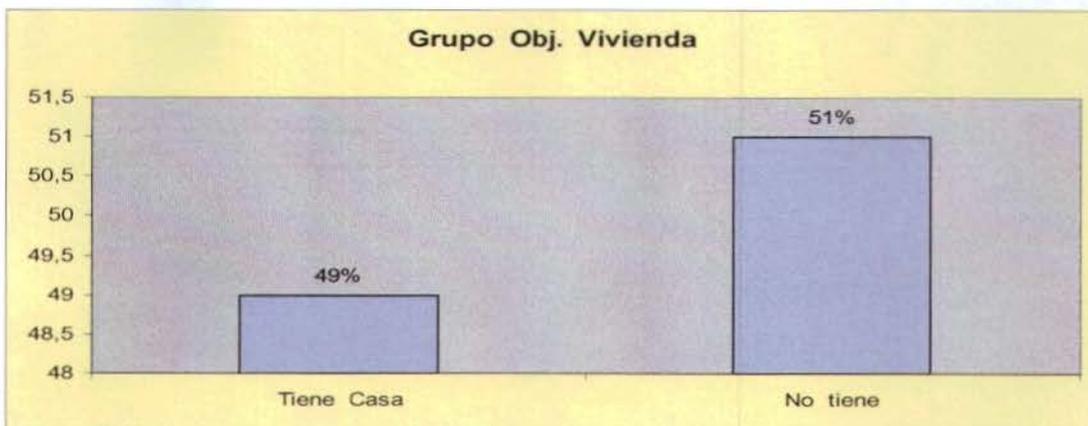


Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por autor

En lo que respecta a vivienda, el resultado es similar a la media del país que indica que el 48% de la población no posee casa (INEC), el grupo objetivo registra un 51% de familias que no tienen casa y es normal, mientras menos recursos tiene un estrato poblacional, tienen menos posibilidades de tener casa propia.

Gráfico 7



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por autor

### Análisis de la Información

#### Variable 1. ¿ En el último año ha solicitado un crédito para sus actividades de trabajo?

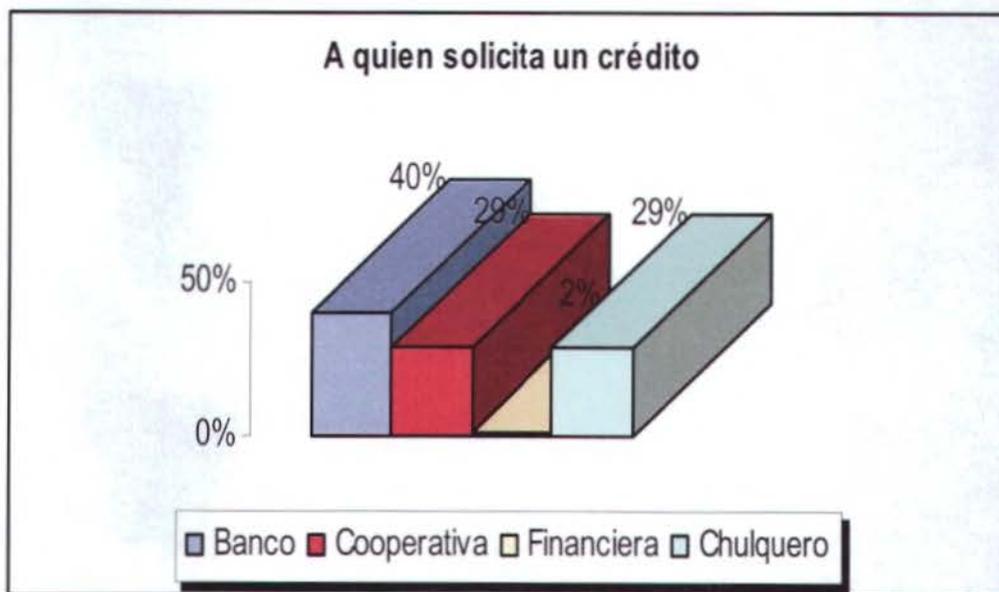
De la información obtenida se determina que del Grupo Objetivo, el 68% solicitó un crédito en alguna institución de la banca normal o con el

chulquero, en el último año; mientras que un 32% no tuvo acceso, sobre todo, por las limitantes impuestas por el sistema financiero: exceso de trámites, requisitos imposibles de cumplir, no ser considerado sujeto de crédito, etc.

**Variable 2: ¿Para su crédito a quien recurrió?**

La información señala que este estrato poblacional, en un 40% prefiere realizar su crédito en un banco, el 29% se inclina por las Cooperativas de Ahorro y Crédito, tan solo el 2% acude a las financieras, mientras que el 29%, pide prestado al chulquero, especialmente los comerciantes formales e informales, por varias razones, los montos son pequeños, la urgencia de conseguir dinero, escaso trámite, el sistema financiero los excluye al considerar que no son sujetos de crédito, entre otras razones.

Gráfico 8

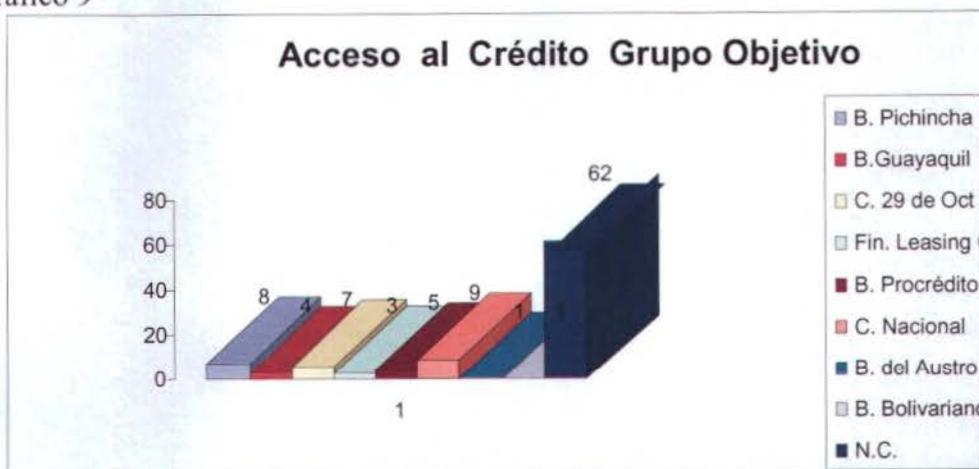


Fuente: Tabulación del estudio de mercado  
Elaborado por autor

**Variable 2.1: ¿Con qué instituciones ha trabajado alguna vez?**

Al realizar el estudio se advierte que un gran porcentaje (62%) no accede al crédito, de nuevo salen a relucir las causas ya analizadas en la variable 1, sobre todo porque gran parte de la población económicamente activa no cumple con el perfil de la banca para considerarse como sujetos de crédito.

Gráfico 9



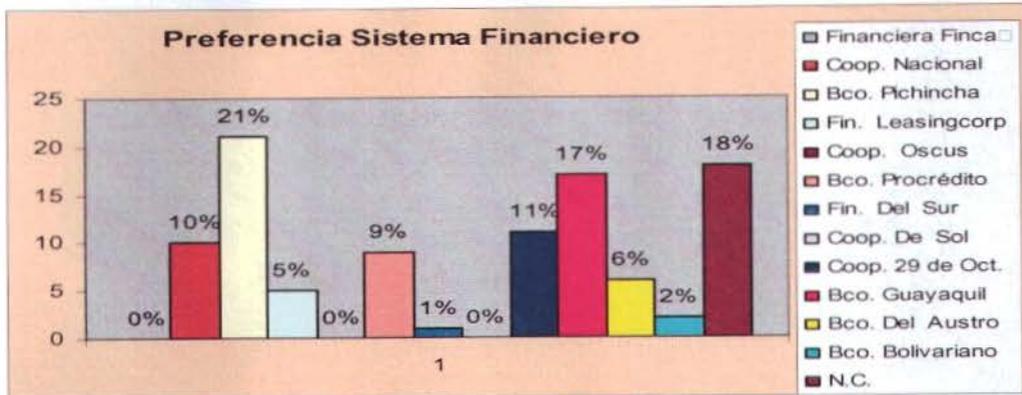
Fuente: Fuente del estudio de mercado  
Elaborado por autor

También se observa, que entidades como: el Banco Pichincha, Banco de Guayaquil y Banco Pro crédito y Cooperativas como la Nacional y 29 de Octubre están incursionando en el mercado de las micro finanzas, captando menos de la mitad del nicho de mercado, de esta información se infiere que existe una gran oportunidad que cualquier entidad legalmente constituida podría captar.

**Variable 3: ¿A su parecer cuál de estas instituciones le parecen mejor a la hora de gestionar un micro crédito?**

Según la información consolidada, quienes tienen alguna experiencia con créditos en el sistema financiero, tienen algunas instituciones como fiables a las que acudir en caso de préstamos. Así el Banco del Pichincha encabeza el listado con 21%, luego el Banco de Guayaquil con 17% y en tercer lugar el Banco Procrédito con el 9%, en el caso de las cooperativas las más posicionadas son Coop. 29 de Octubre con 11% y la Coop. Nacional con el 10%, en el caso de las financieras, solo aparece Sociedad Financiera Leasing Corp., por los créditos extendidos al sector de la transportación urbana con el 2% del transporte para compra de buses de servicio urbano.

Gráfico 10



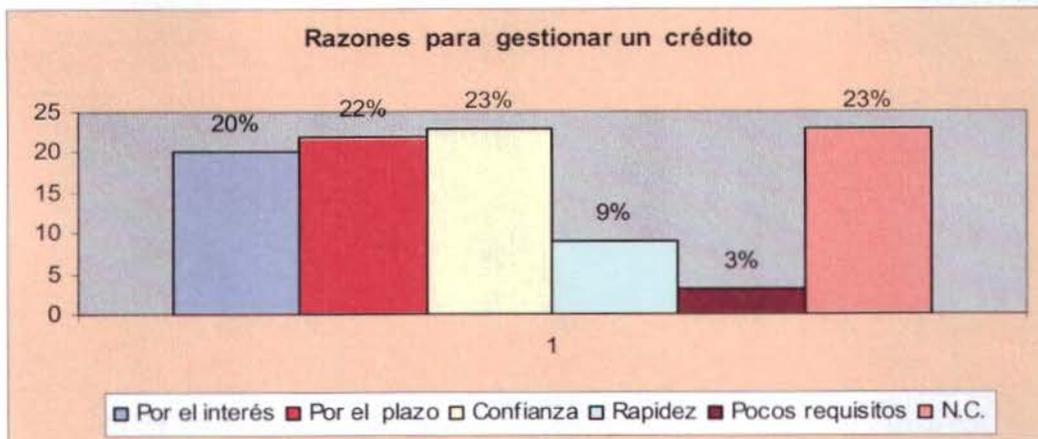
Fuente: Tabulación del estudio de mercado  
Elaborado por autor

**Variable 4: ¿Por qué le parece mejor? Ponga un Visto Bueno**

A la hora de gestionar un crédito, al grupo objetivo le interesan 3 factores: tasa, plazo y la confianza que genera la institución.

De esto se desprende que la cooperativa deberá consolidar dichos valores para poder posicionarse en el mercado y ser competitiva, sin embargo esto se convierte en secundario debido a que la ventaja competitiva radica en la rapidez y sin excesivos requisitos para otorgar el préstamo.

Gráfico 11



Fuente: Tabulación del estudio de mercado  
Elaborado por autor

**Variable 5: ¿Por qué razones solicita crédito a un chulquero o prestamista?**

Las personas que solicitaron un préstamo al “Chulquero” lo hicieron, en principio por que no son aceptados por el sistema financiero normal, que se caracteriza por ser excluyente con los estratos empobrecidos de la

sociedad, aunque también se toman en cuenta otros aspectos como: la rapidez en el trámite y la urgente necesidad de dinero, que es atendida con prontitud por parte del agiotista, cosa que no ocurre con el sistema que por lo general es lento y burocrático

#### **Variable 6: Datos personales**

- El 69% pertenece al sexo masculino y el 31 al femenino.
- La Edad se determina por segmentos.

19 hasta 29 años 32%

30 hasta 39 años 40%

40 hasta 49 años 16%

50 hasta 59 años 12%

-De grupo encuestado un 79% está casado(a) y 21% soltero, es decir que la mayoría ya han asumido responsabilidades

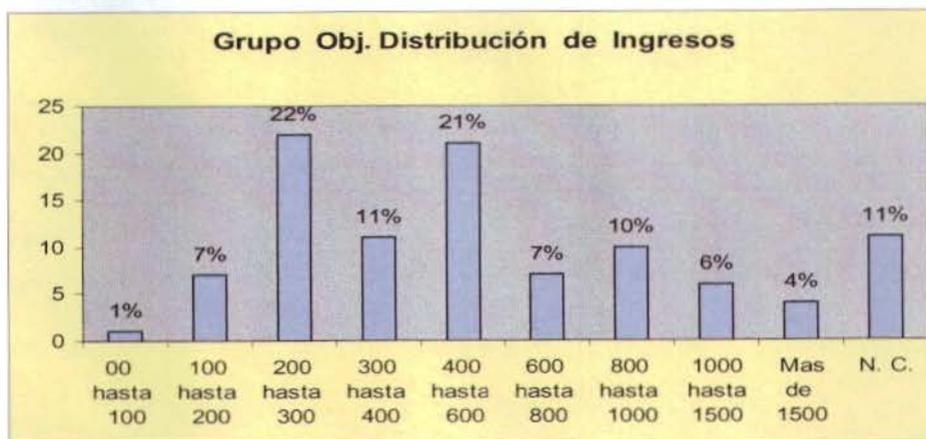
-En lo que respecta a vivienda en la muestra se observa de manera acentuada la falta de vivienda, un 51 vive arrendando, este es un problema nacional, se estima por parte del INEC, que el 48% de los ecuatorianos no tiene casa.

#### **Variable 7. ¿Cuál es la cantidad de Dinero que por todos los conceptos entran en su casa al mes, por término medio, contando todas las personas que trabajan y todas las rentas o ingresos por cualquier concepto?**

De la muestra se desprende que un 41% vive en condiciones de pobreza, algunos hasta en la indigencia (aquellas familias que no tienen ingresos superiores a 200 dólares). La mayoría no puede comprar la canasta básica familiar que según el INEC tiene un costo aproximado de 535,48 dólares (INEC, 2010). Otro segmento 28% apenas cubre sus necesidades básicas y puede dedicar algún recurso a educación o salud. Un tercer grupo, de la muestra 20%, vive en condiciones adecuadas y puede invertir en actividades productivas. Lo cual indica que es a este último grupo al cual debe direccionarse

lo esfuerzos para captarlos como clientes, y además coincide que muchos de ellos son aquellos que cuentan con una actividad económica ubicada en comercio al por menor, informal y transporte, principalmente.

Gráfico 12

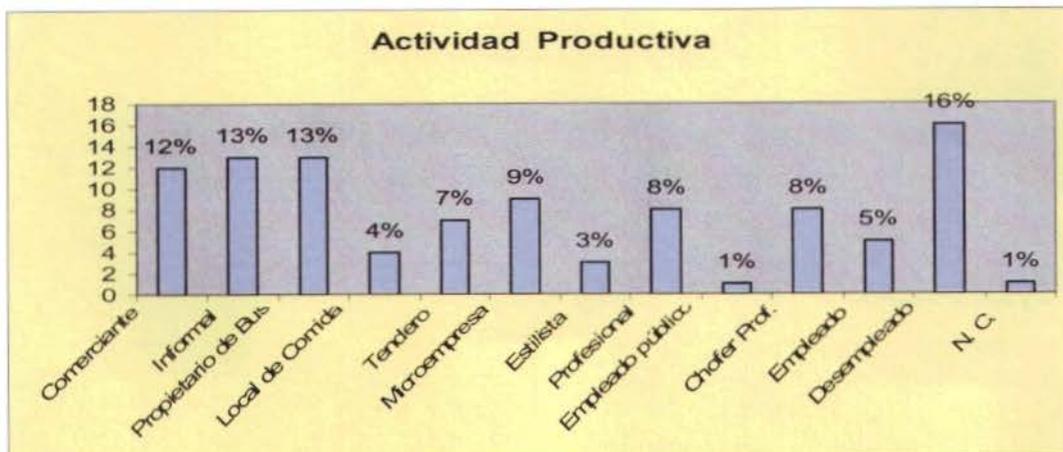


Fuente: tabulación del estudio de mercado  
Elaborado por autor

### Variable 8: ¿A qué actividad se dedica?

La actividad predominante se centra en el comercio formal (aquellos que tienen un local, tienda bodega, con permisos de funcionamiento) e informal (los que venden en la calle, ya que por su condición de pobreza no pueden arrendar un local). Otro aspecto interesante es la transportación que es un nicho de mercado poco explotado, sobre todo en lo que respecta a crédito para mantenimiento de la unidad vehicular.

Gráfico 13

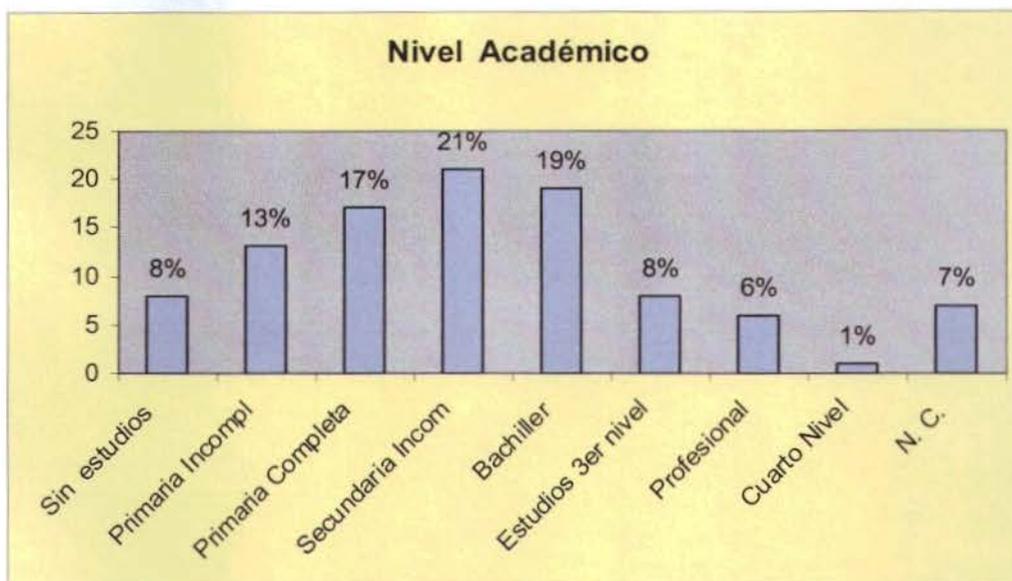


Fuente: Tabulación del estudio de mercado  
Elaborado por autor

### Variable 9: ¿Nivel de educación?

El nivel educativo de la población es bajo. Un 21% no ha terminado la primaria, un 38% no terminó el colegio, el 19% es bachiller y solo 6 de cada cien tiene título universitario.

Gráfico 14



Fuente: Tabulación del estudio de mercado  
Elaborado por autor

### Variable 10: ¿Con que frecuencia requiere usted los créditos?

Los créditos tienen una frecuencia o periodicidad que se refleja de la siguiente manera. El 13% pide dinero cada mes, el 26% pide un préstamo cada 3 meses, el 29% realiza dos créditos por año y solo un 20% realiza un préstamo anual.

Por lo tanto los créditos otorgados generalmente tienen un pronto retorno.

Y bajo estos parámetros de tiempo es que se ajustarán los plazos bajo los cuales se otorgarán los préstamos, esta pregunta y la siguiente ofrecen el sustento para implementar una cooperativa especializada en los microcréditos.

### Variable 11: ¿Cantidad de dinero que normalmente solicita?

Los comerciantes, formales e informales, los transportistas y los microempresarios en general solicitan montos pequeños para sus actividades productivas:

**35% hasta 600 dólares.**

**25% hasta 1000 dólares.**

**18% hasta 2000 dólares**

**14% hasta 3000 dólares**

Cantidades que se enmarcan dentro de lo que el Sistema Financiero califica como Micro Créditos.

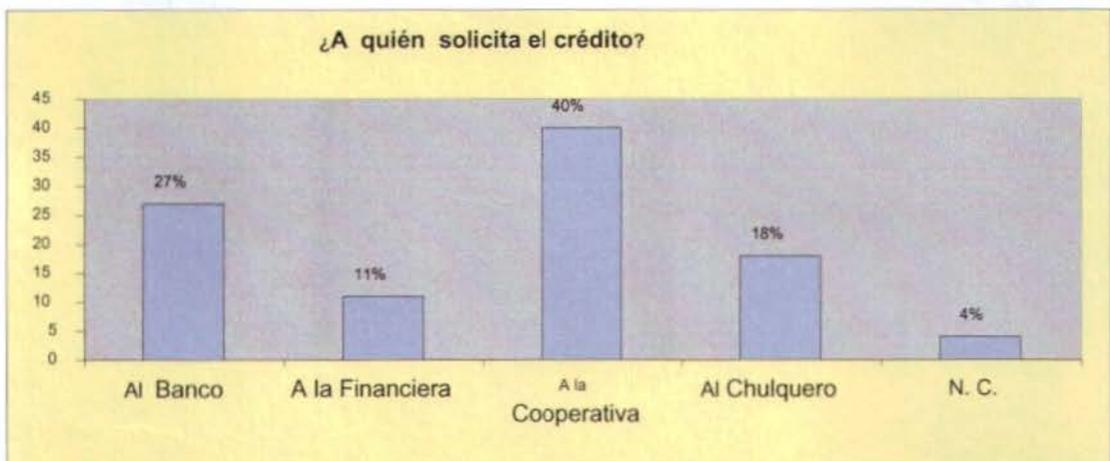
**Variable 12: Plazos que normalmente solicita.**

Esta es una pregunta de comprobación. Por la pequeña cantidad que requiere un comerciante formal o informal para comprar los productos que le hacen falta, o los repuestos que requiere el transportistas, los plazos que solicita oscilan desde un mes hasta un año: así: un 13% pide dinero a un mes, generalmente al chulquero, 26 solicita hasta 3 meses, un 29% requiere de 6 meses para devolver el préstamo y sólo un 20% realiza un préstamo por año.

**Variables 13: ¿Cuándo pide un préstamo ante quién acude?**

Pregunta de comprobación.

Gráfico 15

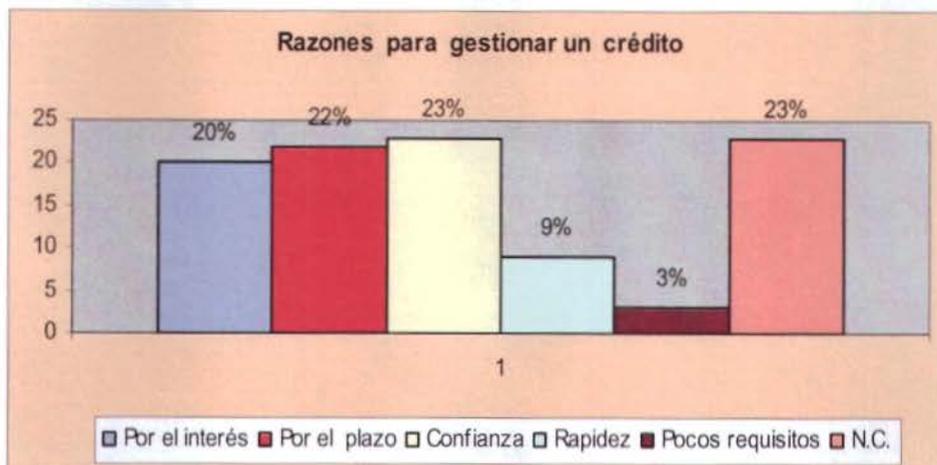


Fuente: Tabulación del estudio de mercado  
Elaborado por autor

**Variable 14: ¿Diga por qué?**

Pregunta de comprobación.

Gráfico 16



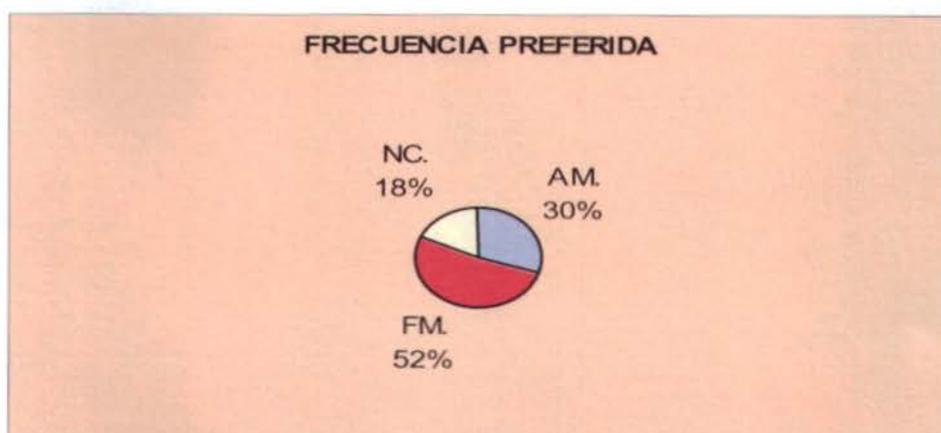
Fuente: Tabulación del estudio de mercado  
Elaborado por autor

**Variable 15: ¿Cuándo escucha la radio, que frecuencia prefiere?**

El estudio demuestra claramente que la frecuencia de radio preferida es la Frecuencia Modulada, por varias razones, como nitidez, mejor programación, mayor cobertura con repetidoras, etc. Aunque la AM sigue teniendo presencia en programas noticiosos y deportivos. En el plano musical, definitivamente lidera la FM.

Con esta información es que se publicitará la cooperativa, de manera que pueda llegar al nicho de mercado y obtener posicionamiento.

Gráfico 17



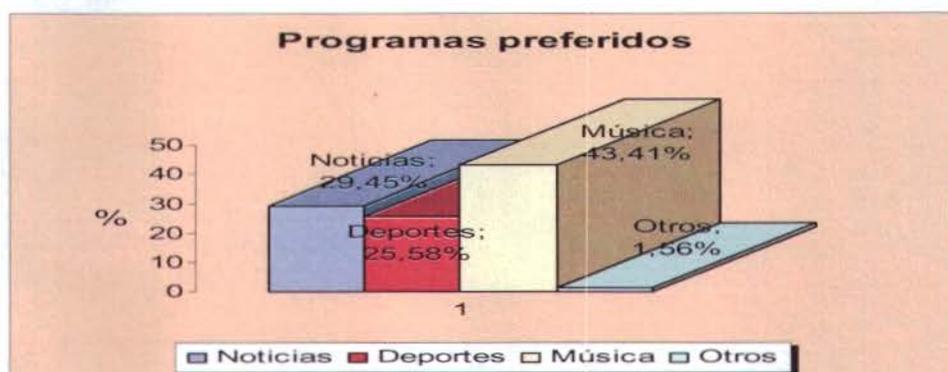
Fuente: Tabulación del estudio de mercado  
Elaborado por autor

**Variable 16: ¿Cuáles son los programas que más sintoniza?**

Los programas más sintonizados son:

Noticias	29,45%
Deportes	25,58%
Musicales	43,41%
Otro	1,56%

Gráfico 18



Fuente: Tabulación del estudio de mercado  
Elaborado por autor

### Variable 17: ¿ En el último año ha solicitado un crédito para sus actividades de trabajo?

Los resultados en torno a la lectura de medios de comunicación nos revelan que solo el 32% lee a diario los periódicos, un 23% lo realiza de vez en cuando y un 45% definitivamente no lee. El resultado no es extraño, en un grupo socio económico con escasa cultura, la resultante será su escaso o casi nulo hábito de lectura.

Para efectos de publicitar, los medios impresos no son la mejor alternativa para llegar a este mercado meta.

Cuadro 1

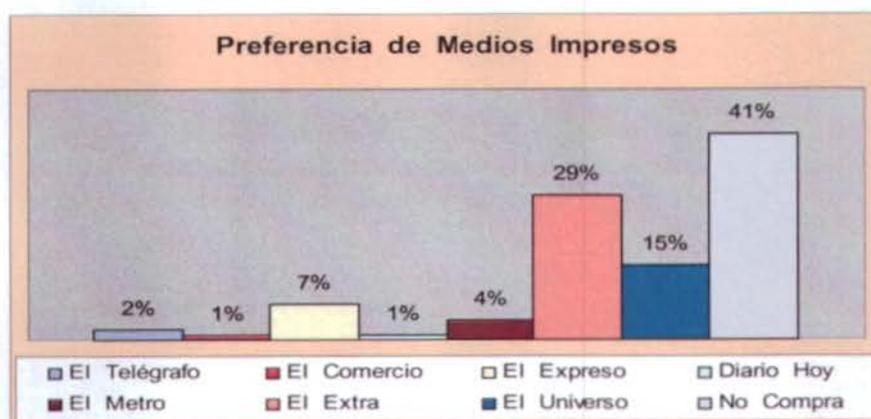
Periódicos	Transportistas	P. Comercia	C. Informal	C. Marginal	S1	%
A Diario	14	3	7	8	32	32
Pasando un día	2	2	3	3	10	10
Cada semana	0	3	0	5	8	8
De vez en cuando	1	1	2	1	5	5
No Compra	8	16	13	8	45	45
Respuestas	25	25	25	25	100	100

Fuente: Tabulación del estudio de mercado  
Elaborado por autor

## Variable 20: ¿Qué periódico le parece mejor?

La población encuestada prefiere medios impresos amarillistas como el Extra, mientras que diarios serios y de trayectoria, apenas se conocen. Esto desde luego responde también al escaso grado de cultura de este segmento poblacional.

Gráfico 19



Fuente: Tabulación del estudio de mercado  
Elaborado por autor

### 2.3.- Proyección de Demanda

El nicho de mercado es el siguiente:

- Transportistas, dueños de cualquier medio de transporte que preste servicio a la comunidad
- Pequeños comerciantes, que se caracterizan por no tener un local fijo, o aquellos que teniendo un local requieren de cantidades de dinero no superiores a \$1.500,00 o según el registro del riesgo se puede conceder hasta \$2.000,00, los ubicados en los mercados, etc.
- Comerciantes informales
- Pequeñas empresas

La tendencia del micro crédito en el país está al alza como lo demuestra el siguiente extracto:

“A Jun. /10, esta actividad micro financiera fue instrumentada mayoritariamente a través de la banca (46,65%) y las cooperativas de ahorro y crédito (37,02%), las cuales movilizaron cerca de US. \$1.500 millones

(83,67%) de los US. \$1.793 millones colocados por 67 entidades en Jun. /10. No obstante, la participación de la banca y las cooperativas ha perdido peso ligeramente en relación a Dic. /09, lo cual explica por otro lado el aumento logrado por la banca pública en este semestre, tanto en cuanto a su peso como a su tasa de crecimiento.

Al analizar el grado de profundización de la cartera del microcrédito del SFN, se observó un incremento del indicador a 3,49% para el mes de Jun. /10, superior al de Dic. /09 (3,16%); y, mucho más elevado respecto de finales de 2002, cuyo nivel de profundización era de 0,29%; es decir, en referencia a la última fecha Jun. /10, hay una diferencia absoluta de 319 puntos básicos, mientras que frente a Dic. /09, la distancia fue de 0,33 puntos, a consecuencia de una mayor tasa de crecimiento de la cartera respecto del crecimiento del PIB.

El mayor aporte al índice de profundización de las micro-finanzas fue dado por los bancos (46,65%), seguido de las cooperativas (37,02%) y las entidades públicas (14,10%). Estas últimas han venido desarrollando en forma progresiva.

La cartera de micro crédito de las cooperativas para Jun. /10 sumó US \$664 millones, mostrándose un mejoramiento en el grado de profundización financiera (1,29%), respecto de Dic. /09 (1,17%), con una diferencia significativa de 1,27 puntos porcentuales respecto de Dic. /02 (0,02%); reflejándose avances no solo de la cartera como tal respecto de la variación del PIB, sino una mayor bancarización y cobertura de servicios cooperativos en el ámbito de las micro-finanzas.

El sistema cooperativo entre Dic. /09 y Jun. /10 creció en 10,3%, lo cual obedeció a que

30 de las 37 cooperativas, registraron aumento en su cartera de micro-finanzas.

En el lapso de Jul. /02 a Jun. /10 el número de cooperativas varió de 9 a 37 entidades lo cual ha permitido el incremento de la profundización de las micro-finanzas en el país, aunado al trabajo del ente supervisor cuyos esfuerzos han permitido el ingreso de más cooperativas al sector formal de la economía y al interés mostrado por varias entidades de ser supervisadas de

manera técnica". (Superintendencia de Bancos y Seguros, Período 2009-2010)

### **2.3.1.- Análisis de Consumidores: Mercado, Segmento, Nicho**

En esta sección se describirá: necesidades de los consumidores y el tamaño del mercado que se aspira captar.

- Necesidades de los consumidores: los consumidores requieren microcréditos para las siguientes necesidades puntuales: a) comprar de llantas y repuestos para los vehículos, b) pago del mecánico para reparaciones, c) compra de materia prima y mercadería, d) pago a proveedores. El elemento común en todas estas necesidades es que aparecen rápido (si consideramos que vivimos en una cultura de poca planificación y previsión, particularmente por los comerciantes) y tratar de que un banco satisfaga dichas necesidades les tomaría mucho tiempo y dinero en gestionar garantías y otras, las cooperativas tratan de entrar a este mercado pero no logran un nivel de agilidad adecuado y no han solucionado el problema de las garantías. De ahí que esta cooperativa propuesta pretende captar este mercado relegado a los chulqueros.
- Tamaño del mercado: el mercado está compuesto por las asociaciones de transportistas, comerciantes informales y los formales. Esto ofrece una oportunidad en términos de la estrategia de marketing, por cuanto unos, los transportistas y los informales, están asociados (al menos una gran parte lo está), otros no. Dados estos antecedentes, se ha considerado un estimado del número de asociaciones y del número de sus miembros para cuantificar el tamaño del mercado meta.

### **2.4.- Análisis de Competencia**

La competencia indirecta la representan los bancos, aunque entregan micro créditos no lo hacen al segmento de mercado al cual esta cooperativa apunta; los competidores directos son: los chulqueros que no serán considerados para el análisis a pesar de que el segmento de mercado que ellos ocupan será nuestro objetivo, y las cooperativas de ahorro y crédito existentes, estas son:

Cuadro 2

<b>Captaciones de Cooperativas a Dic. 2010</b>			
Cooperativa	Número de clientes	Número de cuentas	Valor en dólares
15 de Abril	2.692	2.693	383.788,98
29 de Octubre	31.973	37.979	9.577.650,42
Nacional	520.566	537.645	96.820.595,80

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2010)

Elaborado por el autor. Incluye sólo las Cooperativas que operan en Guayaquil.

Existen más cooperativas pero están ubicadas en otras provincias, vale resaltar la estructura de las captaciones, se tomará como referencia la estructura de captaciones de la Cooperativa Nacional:

Cuadro 3

Tipo de Depósitos	Número de clientes	Número de cuentas	Valor en dólares
DEPÓSITOS DE AHORRO	442.662	459.469	75.535.288,82
DEPÓSITOS A PLAZO DE 1 A 30 DÍAS	0	0	0
DEPÓSITOS A PLAZO DE 31 A 90 DÍAS	278	305	2.894.817,57
DEPÓSITOS A PLAZO DE 91 A 180 DÍAS	1.104	1.156	3.223.636,77
DEPÓSITOS A PLAZO DE 181 A 360 DÍAS	679	725	2.247.925,78
DEPÓSITOS A PLAZO DE MÁS DE 361 DÍAS	571	607	1.802.996,45
DEPÓSITOS DE GARANTÍA	0	0	0
DEPÓSITOS POR CONFIRMAR	0	0	0
DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	75.272	75.383	11.115.930,37
OPERACIONES DE REPORTO	0	0	0

Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2010)

Elaborado por autor.

Llama la atención los dos rubros de mayor tamaño: Depósitos de ahorro con un 78%, y aquellos depósitos restringió con un 11% con respecto del total del valor de captaciones.

### **Tamaño del mercado**

El tamaño del mercado de la Cooperativa del Sol (nombre que tendrá esta cooperativa) es de:

- Se tomará un 10% del mercado del Sistema de Cooperativas, que corresponde a \$10.678.203,52 y que equivale a 57.832 clientes.

- Del mercado de los chulqueros se tomará un 20% de su participación, que según el cálculo realizado tiene un tamaño de mercado similar al del sistema cooperativista, esto es de \$21.356.407,04

**El tamaño total de mercado que se aspira captar en 5 años es de \$32.034.610,56, con un estimado de clientes que se ubicará entre los 60.000 a los 80.000.**

#### **Destino de los fondos otorgados en los crédito**

Del estudio de mercado realizado se obtuvo la siguiente información respecto al destino que tienen los fondos:

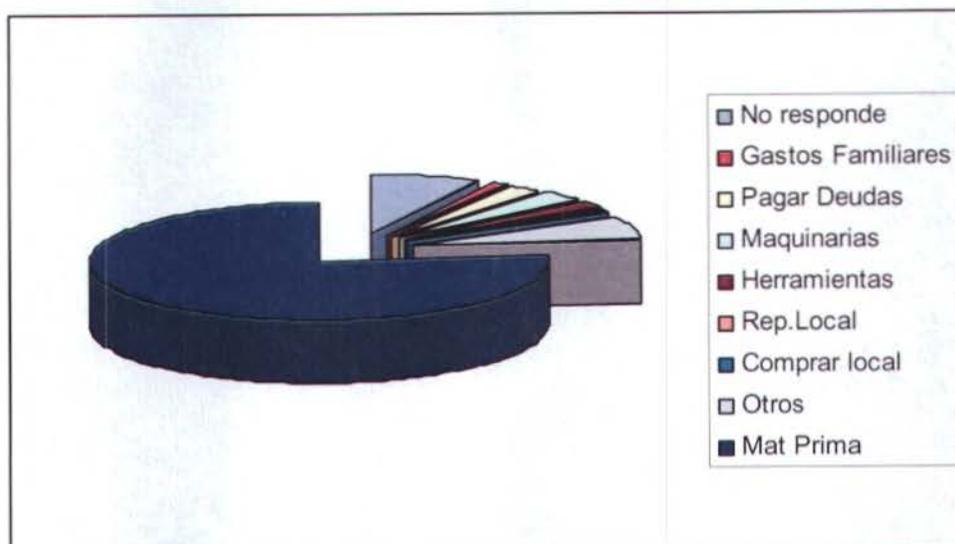
Cuadro 4

No responde	7.70%
Gastos Familiares	1.20%
Pagar Deudas	2.30%
Maquinarias	3.20%
Herramientas	1.90%
Rep. Local	0.60%
Comprar local	0.30%
Otros	6.30%
Mat Prima	76.40%

Fuente: Estudio de mercado  
Elaborado por autor.

A continuación se detalla gráficamente el cuadro anterior:

Gráfico 20



Fuente: Estudio de mercado  
Elaborado por autor.

El mercado al que la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sol se va a dirigir, es a la microempresa.

La motivación para incursionar en el área del micro crédito es el interés de reducir la pobreza, por la responsabilidad social inherente a la Cooperativa.

Para incursionar con suceso en el micro crédito, se implementará una política de agilidad y flexibilidad en la facilidad crediticia para la micro empresa, puesto que son servicios dirigidos a los pobres económicamente activos, que demandan con fuerza servicios financieros a pequeña escala. Así mismo, se requiere de metodologías apropiadas para ofrecer servicios financieros a los pobres, lo que implica una perspectiva de mercado que atienda las preferencias de esos clientes. La metodología aplicada está básicamente sustentada en variables como: montos, plazos, tasas de interés y formas de pago, adecuadas a sus necesidades iniciales y que facilitan las gestiones de control de riesgo.

La metodología aplicada para la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sol, se basa en la información crediticia para los clientes del sector al que va dirigida la facilidad. Otro de los aspectos a tomar en cuenta será el carácter del cliente, valorado de manera cualitativa y cuantitativa mediante score determinado para cada sector, proceso que ayudará a la selección del cliente y a la toma de la decisión correcta.

## **Mercado Meta de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sol.-**

Los sectores de mercado hacia donde direccionamos nuestros créditos son los que detallamos a continuación:

- Comercio, cuyo desarrollo en los tres últimos años ha reportado un crecimiento de sus actividades. (Compra y venta de productos).
- De igual manera el sector transportista ha crecido de 2.9 millones de dólares en el 2008 a 3.3 millones en el 2009 y se proyecta a 3.6 millones de dólares en el 2010.
- Carnes y pescados que ha crecido de 1.002 millones en el 2006, 1.064 millones en el 2007 y 1.184 millones de dólares en el 2008
- Panadería y cereales de 0.166 millones en el 2008, 0.177 millones en el 2009 y 0.189 millones de dólares en el 2010
- Fabricación de prendas de vestir
- Industrias manufactureras varias

### **2.4.1.- Tipo de Rivalidad**

El mercado en el que tiene que desarrollarse la cooperativa a crearse está dominado por un rival que posee el 90,67% de la participación en el mercado, nos referimos a la Cooperativa Nacional; por lo cual gran parte de la estrategia está dirigida a estudiar a dicho rival (benchmarking) y armar estrategias para quitarle mercado.

El tamaño de mercado total del sistema de Cooperativas de Guayaquil es de \$106.782.035,2. Sin embargo **consideremos que esto representa una parte del sistema financiero, el 29%**, el 40% lo domina el sector bancario –claro está y debe precisarse que estos porcentajes se refieren a la encuesta realizada, es decir al segmento de mercado que interesa en el proyecto; la estructura del sistema financiero ecuatoriano está compuesto según el cuadro de esta sección), **por deducción estas cifras indican que los chulqueros poseen un mercado del mismo tamaño** que el sistema de Cooperativas, sin embargo hay márgenes de error en esta deducción por motivo de la falta de información disponible para compararla, aunque asigno un valor similar al mercado de los chulqueros.

Cuadro 5

<b>Composición del Sistema Financiero Ecuatoriano</b>	
Sistema de Bancos Privados y Banca Pública	80,64%
Sistema de Cooperativas	11,66%
Sistema de Sociedades Financieras	5,94%
Sistema de Mutualistas	1,76%

Fuente: (INFOCSI, Enero 2011)

#### **2.4.2.- Estrategias de los Competidores**

**Las cooperativas indicadas** tienen una fuerte presencia en **microcréditos de consumo**, lo cual se puede constatar en sus páginas web, es a partir de ese direccionamiento que han tomado, que la **cooperativa propuesta** va a otro segmento no muy explotado todavía: el **microcrédito comercial** (lo podríamos llamar microcrédito productivo para efectos de publicidad y que los potenciales clientes entiendan de mejor forma su definición).

#### **2.4.3.- Análisis de Productos Sustitutos**

No existe sustituto para los microcréditos comerciales, son un producto que se ha formulado para financiar compras (lo que incluye reparaciones y otros) de pequeña cuantía, y financiar esos desfases en los ciclos productivos de los clientes, son sólo para eso por lo tanto los otros tipos de crédito no son sustitutos para esto, y si un cliente los requiere es para otra naturaleza.

Esta característica del microcrédito ofrece una ventaja, especializarse en una sola línea de producto. Es este uno de los motivos por los cuales esta Cooperativa se especializará sólo en los microcréditos, al menos los primeros 4 años, y esto será la diferenciación que se explote en el mercado.

### **Capítulo 3.- Planeación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito**

En este capítulo se desarrolla la planeación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sol, que corresponde al Objetivo específico 2.

Considerando que a partir de la factibilidad comercial de un proyecto y de la naturaleza de la actividad económica a emprender, es que se debe formular la planeación estratégica de la cooperativa para establecer las competencias claves de esta y que su accionar este direccionado a la mayor satisfacción de las necesidades de los clientes. Por lo tanto, este capítulo tiene por finalidad demostrar cuales serán los elementos de la planeación claves para el éxito, a través del diseño de los lineamientos y estrategias que debe adoptar la Cooperativa.

La metodología a utilizar para el planteamiento del diseño se basa en el modelo de planificación estratégica en tres etapas: a) formulación b) implementación y c) evaluación de la estrategia.

En la etapa de formulación de la estrategia se describe la Visión y la Misión de la empresa, así como la identificación de los factores externos (amenazas y oportunidades) y los factores internos (fortalezas y debilidades). Se establecen asimismo, los objetivos estratégicos, indicando las estrategias más adecuadas para el futuro de la empresa.

En la etapa de implementación se establecen los objetivos de corto y mediano plazo, las políticas y los planes de marketing, ventas, aseguramiento de calidad, recursos humanos y financiero.

En la etapa de evaluación se establecen los indicadores tanto financieros como no financieros que permitirán medir la eficacia en la aplicación de cada uno de los planes implementados; lo cual no es objeto de este análisis, motivo por el cual no se desarrolla este punto.

La finalidad y la importancia de esta planeación estratégica radica en la necesidad de desarrollar un compromiso de todos los colaboradores y directivos al momento de implementar el proyecto y se tenga cohesión del equipo de trabajo, dentro del **compromiso social de humanizar el crédito a la comunidad.**

### **3.1.- Visión:**

Convertir a la institución hasta el año 2015, en la primera Cooperativa de Ahorro y Crédito, que lidere el mercado con micro créditos productivos en la ciudad de Guayaquil.

### **3.2.- Misión:**

Financiar la actividad productiva del sector económico medio-bajo y bajo a través de micro créditos.

### **3.3.- Metas y objetivos**

#### **3.3.1.- Objetivo General**

Convertir a la Cooperativa de Ahorro y Crédito, en la primera opción de crédito para estratos poblacionales que no son sujetos de crédito en la banca tradicional (sistema de bancos), otorgándoles servicios rápidos, de calidad y con asesoría al cliente, para que este pueda invertir, recuperar y devolver el dinero, con un margen de rentabilidad adecuado.

#### **3.3.2.- Objetivos Específicos**

- a) Lograr la creación de la Cooperativa ante el Ministerio de Inclusión Económica y Social, y ante la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- b) Captar 10 millones de dólares a través de inversionistas, para inyectarlos al mercado financiero, bajo la modalidad de micro créditos.
- c) Campaña de promoción y publicidad para posicionar el nombre y la actividad de la Cooperativa.

### **3.4.- Valores**

- Alto compromiso de la Gerencia
- Conocimiento del mercado meta
- Definición de productos y servicios
- Definición clara de los procesos adoptados para el manejo del crédito
- Existencia y funcionamiento de sistemas de control

- Tecnología adecuada para el sistema de crédito
- Préstamos a corto plazo
- Aumento de montos
- Flexibilidad y rapidez

### **3.5.- Mercado objetivo**

Se pretende copar un mercado meta que actualmente está desatendido: El de los micro créditos para sectores poblacionales, claramente segmentados y que actualmente tienen un muy difícil acceso a la banca normal y que son:

- El transportista, en compra repuestos y mantenimiento de sus unidades,
- Los pequeños comerciantes, que requieren de recursos para compra de mercadería, y
- Los comerciantes informales, que no cuentan con el apoyo de la banca normal para realizar actividades productivas.

### **3.6.- FODA**

Es importante evaluar los factores externos que afectan la actividad empresarial, tomando en consideración que la cooperativa recién inicia sus actividades, por lo tanto requiere determinar las oportunidades que tiene como empresa así como también las amenazas propias de la competencia y del entorno político, social y económico de nuestro país.

En este contexto es importante determinar cómo se desenvuelve la población que es considerada como grupo objetivo en cuanto al crédito, por lo que existen necesidades insatisfechas lo que se convierte en una oportunidad para la cooperativa de establecerse a nivel de Guayaquil como facilitadora de créditos a poblaciones de menores recursos.

#### **Fortalezas**

- Rapidez en el otorgamiento del crédito.
- Fácil acceso.

- Gastos administrativos reducidos.
- Poca burocracia.
- Simplicidad en el trámite.
- Tratamiento individual.
- Cooperativa regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

### **Debilidades**

- Cooperativa no conocida.
- Sobre los recursos humanos, se comenzará con una estructura y nivel remunerativo bajo y poco motivante.
- Se va a iniciar en un local arrendado.
- Debe decidirse el software con el que se iniciará operaciones, aunque al inicio se utilizará uno muy simple para mantener un nivel de inversión prudente y fácil de conseguir.

### **Oportunidades**

- Política del Estado de apoyo a poblaciones de escasos recursos.
- Alto porcentaje de población que no tiene acceso al crédito normal.
- Pocas entidades que apoyan los micros créditos.
- Elevado índice de comerciantes informales y micro empresarios.

### **Amenazas**

- Riesgo crediticio más alto que el normal.
- Escasa cultura de pago.
- Estancamiento económico del país.
- Política de tasas controladas por el Gobierno.

A partir de la Matriz FODA, que incluye las estrategias FO, como aprovechar las oportunidades maximizando las fortalezas; FA, como minimizar las amenazas a través de la aplicación de las fortalezas; DO, aprovechar las oportunidades, minimizando las debilidades; y DA, minimizar las amenazas, fortaleciendo a la empresa; podemos dar a conocer algunas posibles estrategias.

- Posicionar la marca **COOPERATIVA DEL SOL** en el mercado de los micro créditos y afines y establecer las ventajas y factores de diferenciación con respecto a otras entidades.
- Desarrollar una penetración agresiva en el mercado de los micro créditos, mediante campañas de difusión, publicidad y publicidad alternativa.
- Desarrollar nuevas líneas de productos financieros, para dirigirlos a nuestro grupo objetivo.
- Programa de capacitación interna.
- Desarrollar un Plan de Marketing por cada línea de productos o servicios.
- Adquisición de software y aplicación de sistemas sofisticados en los procesos que se registran en la Cooperativa.
- Implementar la certificación de sistema de calidad ISO 9001-2008.

### **3.7.- Objetivos a corto, mediano y largo plazo**

Para la formulación de la estrategia, se define el período de corto plazo el equivalente a un año. Mediano Plazo dos años y largo plazo tres años o más. Los objetivos que se propone la Cooperativa del sol, como parte de la formulación de su plan estratégico son:

#### **A Corto Plazo**

- Aprobación de la Cooperativa en el MIES (Ministerio de inclusión Económica y Social) y por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Funcionamiento de la Cooperativa, a partir del Mes de Octubre del 2011.
- Lograr 1000 socios en el primer año de gestión.
- Campaña de Promoción y Publicidad, para posicionar el nombre de la Cooperativa.
- Campaña de difusión y Publicidad, para posicionar a la Cooperativa del Sol y a sus productos en la mente del grupo objetivo.

- Organización interna de la institución para asignar al personal las tareas y actividades que deban cumplir para conseguir un trabajo de equipo. Para ello se establecerá un manual de funciones.
- Adecuación de las instalaciones físicas, para atender con propiedad al cliente.
- Adquisición de computadores, impresoras, planta telefónica y más artilugios tecnológicos para una mejor atención al público.
- Elaboración de los **Manuales Operativos y de Crédito** (se los explica en el capítulo 6, sección 6.3)

#### **A Mediano Plazo**

- Captar 5 millones de dólares como capital pagado y la diferencia a pagar del capital suscrito a pagarse como máximo en el 2013.
- Adquirir una plataforma informática, software, que permita a la cooperativa automatizar todos los procesos necesarios para la concesión de créditos, actividad vital de la cooperativa.
- Actividades de capacitación.
- Iniciar el proyecto de certificación ISO 9001-2008.
- Posicionarse en el mercado como líder en la línea de Microcréditos productivos.
- Lograr una posición financiera estable y con indicadores económicos y financieros por encima de los promedios del sector cooperativista.
- Captación de al menos 2 millones de dólares de inversionistas
- Adquisición de una plataforma tecnológica, Software, que permita operar a la Cooperativa de acuerdo a las exigencia
- Conceder por lo menos el 3% del volumen de los micro créditos a nivel nacional. (15 Millones) a partir del 4to año de gestión.
- Consolidar a la Cooperativa del Sol, como la entidad líder en la concesión de micro créditos en la provincia.

### **A Largo Plazo**

- Expandir las actividades de la Cooperativa, al mercado nacional.
- Lograr el 3% de la cartera de Micro crédito a nivel regional. (Aproximadamente 15 Millones de Dólares) (BCE).
- Consolidarse como Cooperativa líder en la línea de los microcréditos productivos en la provincia del Guayas.

### **3.8. - Matriz BCG (Boston Consulting Group)**

Para establecer las estrategias a seguir se desarrolló una matriz FODA, en la cual se determinan los puntos fuertes y los débiles, tanto a nivel exógeno como endógeno. También se ha elaborado una matriz de portafolio o BCG, en relación a la mayor o menor penetración en el mercado de las diferentes líneas de productos, con respecto al mayor o menor crecimiento de la actividad cooperativista en el país.

En la matriz BCG desarrollada para los productos y servicios de la Cooperativa del Sol, de acuerdo al análisis, se puede establecer que los microcréditos son la estrella, representan una buena porción del mercado y actualmente el ciclo de vida del producto se encuentra en pleno crecimiento. Las líneas de créditos de vivienda, construcción, acuicultura, etc., son una incógnita, sobre todo por los problemas económicos internos, el escaso crecimiento del país y principalmente por la creación del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social que financiará a tasas del 7% al 8% de interés anual el mercado de la vivienda. Del análisis se desprende que es necesario implementar una campaña agresiva de penetración en el mercado objetivo para ser parte de las oportunidades de negocios que se registran. Los resultados también indican que el sector agrícola y pecuario, en términos generales no es sujeto de crédito, por la escasa cultura de pago y por la crisis generada por el invierno, que derivó en inundaciones y pérdida de miles de hectáreas de cultivos.

**Matriz BCG para los productos y servicios de la Cooperativa del Sol.**

<b>CRECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD CREDITICIA</b>	<b>ESTRELLA</b>	<b>INCÓGNITA</b>	
	❖ <b>Microcréditos Comerciales</b>	❖ <b>Créditos de Vivienda.</b> ❖ <b>Para la Construcción.</b>	
	<b>VACA DE EFECTIVO</b>	<b>PERRO</b>	
	❖ <b>Crédito de consumo a corto plazo</b>	❖ <b>Créditos para Agricultura y Ganadería.</b>	
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
	<b>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b>		

## **Capítulo 4.- De los Recursos Humanos**

En este capítulo se desarrolla lo planteado en el objetivo específico 3, que se refiere a establecer los requerimientos de recursos humanos para demostrar la factibilidad administrativa de implementar la cooperativa según los requerimientos de agilidad, mantenimiento de costos reducidos y según los requerimientos legales estipulados en la Ley de Cooperativas. Además, se analizará la estructura interna de la Cooperativa de manera que se pueda instrumentar las políticas de calidad y servicio ágil propuesto.

Este capítulo es fundamental para asegurar el éxito del proyecto porque de esto depende la consolidación de las fortalezas internas de la cooperativa. Por este motivo se lo coloca como capítulo 4, para dar coherencia al esquema planteado en función de la estrategia de penetración de mercado con un producto que, pese a no ser nuevo, se lo brindará bajo un concepto no aplicado por el sistema financiero tradicional.

En la estructura diseñada se ha pensado en el factor de mantener un nivel de personal absolutamente necesario, apoyado por funciones o programas financieros de ayuda para la toma de decisiones y para evitar tareas repetitivas. Al momento de realizarse el estudio de mercado, se sostuvo conversación con chulqueros los cuales explicaban que ellos a diferencia de un banco no tenían que incurrir en ningún costo burocrático, de ahí que disfrutaban de márgenes bastante atractivos de ganancia; por lo tanto siguiendo el mismo modelo de estructura mínima para el control de los costos se muestra cual es el perfil que requiere el personal, puestos, funciones, etc.

### **4.1.- La contratación del personal**

El funcionamiento de la cooperativa demandará una nómina básica de personas para cubrir las diferentes áreas de trabajo.

Como habíamos expresado dentro de la estructura interna y administrativa, la Dirección, administración y control interno de la Cooperativa, se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

- ✓ **Asamblea General**
- ✓ **Consejo de Administración**

- ✓ **Consejo de Vigilancia**
- ✓ **Gerencia**
- ✓ **Comisiones Especiales**

La Asamblea General está formada por todos los socios, quienes serán los responsables de la designación del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, y Comisiones Especiales. El Consejo de Administración designa al Presidente, Gerente y Secretario

El Gerente General elige al Personal Administrativo como es:

- ✓ Secretaria
- ✓ Contador, que haga las veces de Jefe Administrativo y Jefe de Recursos Humanos.
- ✓ Oficiales de Crédito
- ✓ Recibidor Pagador
- ✓ Auxiliar de Servicios

Por lo tanto las áreas básicas establecidas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito serán:

- Gerencia general y Administrativa: encontramos la Gerencia, la Secretaria Recepcionista, las Oficiales de Crédito quienes son las responsables de la captación y colocación de los créditos a los nuevos microempresarios, siendo esta la labor más importante así como el objetivo específico de la entidad (sistema financiero cooperativista).
- Área Financiera: se considera al Contador, Recibidor Pagador; el Asesor Jurídico y el eventual Auditor.

#### **4.2.- Requerimiento y funciones del personal asignado a la cooperativa**

El personal necesario para la implementación y buen funcionamiento de la Cooperativa, será seleccionado de conformidad a los perfiles establecidos por la entidad, cuyo requerimiento se detalla a continuación:

- 1 Gerente General
- 1 Recepcionista que a su vez sea secretaria de Gerencia

1 Contador, que efectuará funciones administrativas y de recursos humanos.

- 2 Oficiales de Crédito
- 1 Recibidor pagador
- 1 Auxiliar de servicios
- 1 Asesor Jurídico

#### **4.2.1.- La capacitación del personal**

La capacitación del personal, se realizará en base a las actividades que desempeñarán cada uno de los integrantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, para que sepan cual es la política integral de la institución, cuáles son sus metas y objetivos, que procesos se cumplen en su departamento, cuál debe ser la actitud frente al cliente interno y externo.

Las actividades previstas para capacitación del personal, serán las siguientes  
CURSOS DE CAPACITACION:

##### **a) Capacitación para las Micro finanzas**

Que incluye temas a tratarse como:

##### **El producto financiero**

Cuando se habla del sector financiero, se refiere al conjunto de instituciones financieras que ponen en contacto a los que poseen recursos con aquellos que necesitan de estos, mediante la intermediación de activos financieros de diversa naturaleza, que también se conoce como productos financieros:

- 1 Colocaciones con especialización en Microcrédito; y,
  - Otros como: créditos de consumo, de Vivienda y Comerciales,  
Tanto para personas naturales o jurídicas (Créditos Corporativos)
- 2 Captaciones: de diversas fuentes como ONG, Bancos internacionales, Bancos del Estado.

Tanto de personas naturales y jurídicas.

##### **El entorno financiero**

Para referirse específicamente el producto que persigue el proyecto el microcrédito, encontramos que existen pocas entidades financieras que presten este servicio y las que actualmente gestionan este tipo de servicios son: El Banco de Guayaquil, Cooperativa de Ahorro y Crecimiento Nacional; Banco del Pichincha a través de Credife, Banco Progreso, Cooperativa Oscus, Juventud progresista y la Financiera Finca.SA. Sin embargo las entidades antes mencionadas y otras más direccionan los préstamos a personas que cumplan con todas las exigencias que las entidades del control imponen por lo que la mayor parte de los empresarios en el Ecuador no acceden al servicio requerido.

Según el Proyecto Salto: En el Ecuador la microempresa es un tipo de empresa personal o familiar, que opera con bajos ingresos y constituye la principal fuente de recursos del hogar, se calcula que alrededor del 11% de la población económicamente activa en el Ecuador, es microempresaria.

### **El futuro de la actividad financiera**

El futuro financiero ecuatoriano, se muestra lleno de incertidumbre, que algunos parámetros macroeconómicos están a la baja, Crecimiento menor a la media en los últimos años, déficit en la balanza comercial con todos los países con los que mantenemos relaciones comerciales, como EE.UU.

Otros factores que inciden son: Modificación del marco legal, innovación tecnológica y la inflación que principalmente en países occidentales con un depósito relativamente bajo han desactivado el ahorro de forma importante.

### **El rol del personal de la institución**

El rol que debe desempeñar quien trabaja e impulsa el sector financiero es extremadamente importante, en la medida en que no únicamente se trata de ofrecer una cartera de productos a un potencial mercado, sino que también se extiende en la búsqueda de satisfacer las necesidades del cliente y la capacidad de estructurar productos o servicios a su medida.

Por lo tanto el personal de la Cooperativa, deberá estar plenamente capacitado para cumplir las diversas actividades que emprenda la cooperativa, a fin de convertirse en un potencial vendedor de los productos, bienes y servicios.

ofrezca la institución a la comunidad, esta capacitación pasa por estar empapado profundamente de los procesos que se cumplan en su departamento y de las metas y objetivos de la institución crediticia

### **La Cooperativa como centro de negocios**

La reducción en los márgenes financieros, la expansión geográfica, la globalización de los mercados, así como la profesionalización y las redes de productos múltiples han marcado, una nueva etapa en el sector; estos cambios proponen que las instituciones financieras en general no sean vistas únicamente como una oficina física de desembolsos y pagos, sino como un centro de negocios y servicios desde donde se satisfaga las necesidades del cliente.

De aquí la importancia de estructurar de manera apropiada el esquema de ventas que se proponga para cada uno de los clientes, puesto que cada uno de ellos tiene intereses diferentes y espera encontrar soluciones particularizadas a su realidad.

### **La venta de servicios y productos financieros**

La venta puede definirse como cualquier tipo de comunicación que realiza la institución cuyo mensaje tiene por contenido fundamental el ofrecimiento de un producto o servicio, en beneficio directo del cliente como usuario, a fin de satisfacer sus necesidades.

La venta personal tiene dos características:

- Persigue una venta
- Se convierte en un elemento más de la comunicación

### **Imagen corporativa.**

Si se supiera lo que opina el cliente acerca de esta entidad, ¿qué importancia le da?, ¿cómo se encuentra posicionada en su mente?, ¿cómo la valora?; en definitiva, que imagen tiene de esta institución; lo que permite modificar, neutralizar o potenciar los aspectos positivos o negativos detectados en la cooperativa.

Otros cursos, serían:

**b) Administración de cartera**

**c) Etapas del proceso de administración de cartera.**

**d) Administración de la colocación de créditos**

Planificación

- Segmentos de Clientes Potenciales
- Planificación de Mercadeo
- Planificación de metas de colocación
- Planificación del trabajo

Organización

- La Atención al Cliente
- Conocimiento de la zona

Control.

- Seguimiento de la cartera de créditos

**e) Servicio al cliente**

- Introducción al buen servicio
- Calidad en el servicio
- El cliente interno.
- Alineación y buen servicio.
- El mejoramiento constante como política de la empresa.

**f) Análisis de riesgo**

- Que es el crédito.
- Función del crédito.
- Definición del riesgo.
- Factores de riesgo.
- Riesgo operación.
- Riesgo legal.
- Riesgo de reputación.

**g) Análisis económico financiero**

- Introducción.
- Generalidades del Análisis Financiero.
- Procesamiento y Análisis de la Información Cuantitativa.
- Interpretación y Evaluación.
- Criterios Financieros

### **4.3.- El buen servicio al cliente y el mejoramiento constante**

Calidad: Definición.

El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas

ISO 9000-2008

#### **4.3.1.- Creación de una cultura de calidad en el servicio.**

La calidad de definirse desde la perspectiva del cliente, la empresa debe preguntarse a diario, por qué el cliente debe elegirnos a nosotros y no a la competencia en un mercado tan competitivo; son los clientes y no los departamentos de mercadeo, los que deciden o determinan si un producto es aceptable o satisface sus necesidades. Por lo tanto, el diseño, desarrollo y nivel de servicio asociado con cada producto, debe formularse a partir de un claro entendimiento de las necesidades, anhelos, valores, percepciones y criterios e compra de los clientes. Este aspecto pone de manifiesto la importancia que tiene para la empresa la constante actualización de cómo evolucionan las tendencias y requerimientos del mercado. Para conocer al cliente, hay que estar cerca de él, de allí que todas la empresas que se caracterizan por brindar productos y servicios de calidad, realizan constantemente investigaciones de mercado que les permitan saber las percepciones, las necesidades, lo anhelos de compra de sus clientes y conocer las cambiantes condiciones del competitivo mercado actual. Por otra parte la empresa que realmente quiera tener un muy buen servicio al cliente, deberá afinar su sensibilidad en sus relaciones con los clientes y establecer o segmentar claramente cuáles son los nichos de mercado que se pretende copar y los estratos poblacionales que mayoritariamente integran ese nicho para establecer una estrategia adecuada. Esta información deberá comunicarse internamente a todos los miembros de la organización para que sean conscientes de las implicaciones que sus acciones individuales tendrán en la calidad o servicio prestado al cliente.

La política de la empresa deberá generar una cultura de servicio medible en base a parámetros objetivos, que lograrán una mejora en la imagen institucional.

Concretamente La Cooperativa, deberá generar una cultura de servicio, de tal manera que todos sepan que hacer frente al cliente, al saludar, al brindar información, al atenderlo durante la espera, al cultivar la relación de confianza y de seguridad que se desarrolla en una transacción comercial, que fideliza al cliente (crea lealtad y compra una y otra vez).

El fomento de esta cultura de servicio, deberá considerar parámetros medibles, como información brindada, grado de satisfacción del cliente, número de tazas de café servidas, número de procesos realizados durante el día, cuantos de aquellos derivaron en créditos. La cultura de buen servicio, será la primera carta de presentación de la empresa ante el cliente, es un valor agregado, una ventaja competitiva y un excelente modo de diferenciación.

#### **4.3.2.- La excelencia en el servicio**

Para lograr la excelencia en el servicio, se implementarán programas de calidad en el servicio al cliente: Six Sigma. (Solamente 3 errores en un millón de servicios)

En que consiste la “Excelencia en el Servicio”: Consiste en conocer, satisfacer y sorprender al cliente. La excelencia en el servicio solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente han sido superadas.

La Calidad y el Servicio al Cliente, son fuente de ventajas competitivas, que deben ser cuidadosamente evaluadas antes de ofrecerlas al cliente, si la estrategia es la adecuada y el servicio ofertado es superior a la media de la competencia, seguramente la empresa obtendrá beneficios a largo plazo y los clientes comprarán una y otra vez.

Por otra parte, si la empresa ya ha logrado implementar un buen sistema de atención al cliente, el siguiente paso será mejorar constantemente teniendo como visión la excelencia: (Six Sigma) solamente 3 errores en un millón de servicios brindados, desde luego este es el norte a seguir y aunque no se

lo alcance, con el mejoramiento constante, la atención al cliente, logrará niveles de excelencia.

La implementación de un programa de mejoramiento constante en la calidad del servicio al cliente, será función de Recursos Humanos previamente consensuado con la Gerencia y el personal involucrado.

#### **4.3.3.- La Satisfacción del cliente interno**

Es común escuchar a empresarios de éxito, que el progreso de sus firmas se centra en el potencial de su equipo humano altamente capacitado, que son ellos los que día a día, brindan lo mejor de sí mismos para elevar los niveles de satisfacción del cliente externo, incrementar la productividad y lógicamente aumentar los ingresos de la empresa. Sin embargo y pese a que existen argumentos muy válidos para reconocer la importancia del personal de la empresa, muchos gerentes no se dan cuenta de que el verdadero motor y elemento diferenciador de la empresa, es su personal .

En base a encuestas, grupos focales e investigación se determinará cuál es el grado de satisfacción de los empleados de la empresa. Si el grado de satisfacción es deficiente, nunca se podrá implementar un buen servicio al cliente externo, peor conseguir una mejora en la Imagen Corporativa.

Si un empleado no está satisfecho con la actividad asignada, o con el trato que se le da, o con las políticas de la empresa, ese empleado nunca podrá desempeñar su cargo a cabalidad, es más en algunos casos podría constituirse en un obstáculo para el crecimiento de la empresa. Por lo tanto es necesario que RR HH realice una serie de encuestas internas, grupos focales, muestreos, para determinar el grado de satisfacción del personal, con respecto a trabajo que desempeñan, a la empresa en la que trabajan, a sus compañeros de equipo, etc. Y naturalmente deberá implementar las acciones para remediar los problemas internos.

#### **4.3.4.- Orientación y estrategias para activar la calidad en el servicio al cliente.**

El Consejo de Administración de la Cooperativa, en base a reuniones de trabajo, determinará las estrategias a implementarse con el fin de mejorar la

calidad en el servicio, la atención al cliente, la publicidad en medios, y otras actividades que en principio lograrán el posicionamiento de la empresa y luego una mejora de la imagen corporativa.

Una vez definidas las estrategias, deberán implementarse en uno o varios programas, que deberán ser medidos para determinar el avance o retroceso en la atención al cliente y en la calidad de los servicios que se brindan en la institución. Será preferible un plan macro, desde Gerencia, puesto en práctica por secciones o departamentos, teniendo en cuenta que cada sector tiene sus propias actividades.

#### **4.3.5.- El Cliente externo**

Determinar la importancia del cliente externo y cuáles son los bienes y servicios que más demanda, es fundamental para la empresa:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio y no depende de nosotros, sino que nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción en nuestro trabajo. Es nuestro objetivo, él nos hace un favor cuando llega.
- No le hacemos un favor atendiéndole, él nos permite hacerle un favor cuando nos prefiere.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio.
- El cliente es el alma de todo negocio, él paga nuestro salario.
- Sin el cliente, la empresa ya habría cerrado sus puertas.
- El cliente es la razón fundamental de cualquier empresa.

El cliente es el motor de la empresa sin él no existiría la empresa, la toma de conciencia, de que es el cliente con la demanda de servicios el que genera riqueza para la institución es muy importante para implementar un servicio de calidad.

#### **4.3.6.- Atención al cliente**

Se analizará las diferentes formas de atención al cliente, a fin de mantenerlo cautivo y leal. Atención personalizada, rapidez en los tramites, seguimiento y servicio de post venta.

Calidad en el servicio, servicio al cliente, son expresiones que cada día escuchamos más; pero ¿en qué consisten? Para aplicar estas expresiones a nuestros clientes internos y externos, es necesario formular una política institucional de servicio al cliente por parte de la empresa, política que se concretará en un *Manual de Atención al Cliente*, donde estará claramente establecido como atenderlo cuando ingrese a las oficinas, como tratarlo mientras espera, que procesos deberán implementarse cuando requiera un servicio, que tiempo por término medio llevará atenderlo, cual deberá ser la actitud de la recepcionista, del oficial de crédito, de la cajera, etc.

Todo este compendio de actividades y otras más significan al final calidad en el servicio. Si alguno de estos aspectos no se cumplen nuestra calidad en el servicio estará fallando y de seguro la empresa tendrá clientes insatisfechos.

#### **4.3.7.- Medición de la satisfacción del cliente**

Constantemente se estará midiendo al cliente, mediante encuestas, grupos focales, test, muestreos, etc. La satisfacción del cliente y cuáles son sus expectativas a futuro, esto sirve como una guía para ir cambiando como empresa y enfrentar los nuevos retos que se plantean en una sociedad de cambio constante.

Saber exactamente cómo lograr la satisfacción del cliente significará al final, tener más o menos clientes.

## **Capítulo 5.- Estrategias de marketing**

En este capítulo se desarrollan los objetivos específicos 4 y 5. El objetivo específico 4 se refiere a demostrar cuál es la estrategia idónea de penetración y posicionamiento en el mercado a partir de los resultados obtenidos en el estudio de mercado, a través del planteamiento de la estrategia de marketing tentativa que implementaría la cooperativa. Mientras que el objetivo específico 5, a desarrollarse a partir de la sección 5.4 de este capítulo, se pretende demostrar cuál es la estrategia idónea de posicionamiento de la imagen corporativa a través de la implementación de un modelo tentativo.

Una vez realizada la investigación de mercado, se determinó las tendencias del grupo objetivo al que pretende llegar la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sol. Las respuestas obtenidas, sirven de base para iniciar una campaña de posicionamiento. La estrategia principal es la de marketing directo, pero en este capítulo se desarrollará la estrategia de posicionamiento en los medios tradicionales (radio, prensa, televisión). También se invertirá en actividades alternativas de mercadeo: publicidad por correo electrónico, entrega de material publicitario en sitios de concentración, apoyo a eventos masivos, etc.

### **5.1.- El posicionamiento institucional**

El posicionamiento institucional es el objetivo general de la estrategia de marketing, en esta sección se esboza brevemente la lógica que el plan de marketing debe seguir y que será logrado en dos etapas:

- Publicidad y difusión inicial
- Campaña de mantenimiento institucional

La campaña de publicidad inicial pretende informar al grupo Objetivo y a la comunidad en general, el funcionamiento de la nueva cooperativa de Ahorro y Crédito, los servicios que brinda, explicar cómo funciona la institución, describir los servicios disponibles de la empresa, informar la dirección de la Cooperativa, corregir las falsas impresiones e iniciar la construcción de la imagen corporativa de la empresa. La campaña inicial será intensa y tendrá una duración de tres meses a partir de la fecha de la apertura de la Cooperativa.

En lo que respecta a la campaña de mantenimiento institucional se realizará una vez concluida la primera etapa y tendrá por objetivos recordar al público, pero particularmente al grupo objetivo, que los servicios que brinda la cooperativa están disponibles, ya sea que los necesite hoy o en un futuro cercano; mantener vigentes el nombre, el logo, slogan, y dirección de la Cooperativa. Ofrecer información actualizada acerca de los productos o servicios ofertados y de aquellos nuevos que se presenten al mercado.

Esta segunda etapa lo que pretende es fortalecer el posicionamiento de la institución en la mente de los potenciales clientes, con el fin de que asocien a la Cooperativa con la solución de problemas económicos o la satisfacción de necesidades financiero y por lo tanto utilicen los servicios que oferta la cooperativa

## **5.2.- Plan de marketing**

Uno de los valores más importantes de la Cooperativa, es el apoyo a la comunidad, mediante la humanización del crédito para actividades productivas a estratos socioeconómicos deprimidos y vulnerables que tradicionalmente han sido relegados y hasta discriminados en la concesión de créditos por parte de la banca privada.

Dentro de este enfoque, La Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sol, se esforzará en satisfacer las necesidades de financieras de sus clientes, mediante la captación y colocación de recursos financieros a través de su producto financiero: Microcréditos comerciales; a una tasa de interés atractiva y con una atención al cliente de calidad. Mencionando que:

- La Cooperativa se plantea liderar el mercado del microcrédito.
- La Cooperativa pretende ingresar a mercados meta con productos y servicios de calidad.
- Tiene directivos con una excelente formación académica.
- Contará con la aprobación del Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- Cuenta con una investigación de mercado que le permite saber dónde está su Grupo Objetivo y que es lo que desea.

Con las consideraciones ponderadas de cada uno de los aspectos anteriores, la Cooperativa, pretende aprovechar la oportunidad de negocio referente a la demanda insatisfecha de crédito que se registra en un amplio segmento poblacional, que pese a tener capacidad para emprender con éxito en las más diversas actividades, no tiene acceso a la banca formal, por no reunir todos los requisitos que el sistema le impone.

#### **5.2.1.- Estrategias planteadas para el corto plazo**

- De penetración rápida en el mercado.
- Calidad en el servicio al cliente y mejoramiento constante.
- Diferenciación de productos.
- Desarrollo de imagen institucional.
- Coordinar y apoyar con el área de mercadeo y ventas a efectos de desarrollar las estrategias planteadas para el corto plazo.

#### **5.2.2.- Marketing mix**

La estrategia comercial gira en torno a las 7P del marketing mix

##### **Producto**

El producto a ofertar es el de los microcréditos, se ha considerado que hasta el tercer o cuarto año de funcionamiento de la cooperativa se mantendrá exclusivamente este producto financiero.

##### **Precio**

Este factor puede que no coadyuve a la estrategia de posicionamiento de la cooperativa, porque como se ha mencionado esta institución a cambio de prestar en menos de 24 horas, se tendrá que cobrar la tasa más alta vigente en el mercado. Esto puede ser utilizado por la competencia para desprestigiar a la cooperativa. Por tal motivo al momento de elaborar la campaña comercial sólo se dirá "a tasas atractivas en el mercado" no se especificará, y cuando el cliente se acerque a preguntar sobre las condiciones de un microcrédito, se les hará mostrará una comparación entre las tasas cobradas por los chulqueros, del 10% al 20% mensual, frente a las tasas que cobra la cooperativa que no excederán del 3% mensual (tasa efectiva).

### **Plaza – Canal de Distribución**

La cooperativa se ubicará en el centro, dentro del área comprendida en las calles 6 de Marzo y Gómez Rendón, por cuanto en este sector se concentra buena parte del segmento de mercado (pequeños comerciantes, comerciantes informales y formales), además que por dicha zona se encuentran las matrices y algunas sucursales de la Cooperativa Nacional y la cooperativa 9 de Octubre.

### **Promoción**

Se utilizarán los siguientes mecanismos:

- Marketing directo.
- Cuñas radiales: en el estudio de mercado se determinó que se debe contratar cuñas radiales tanto en la frecuencia AM –los datos de estudio de mercado señala que 30% escucha esta frecuencia-, como en la FM, la cual tiene porcentajes que obligan a contratar –el estudio de mercado determina que la frecuencia FM es del 52%-. Esto se complementa con la estrategia principal de promoción que será el marketing directo con las asociaciones de transportistas y comerciantes que existen en el país; alrededor de 70 cooperativas y asociaciones de transportistas se hallan en funcionamiento en Guayaquil y en un número bastante inferior las asociaciones de comerciantes.

### **Personas**

Esta estrategia consiste en usar a personas reconocidas que recomienden el producto. Por lo tanto, se ha decidido aplicar esta “P” a partir del rol o características que distingue a cada grupo de clientes: rol de transportista, rol de comerciante informal, rol de tendero, entre otros; esto creará afinidad entre las personas que comparten el mismo.

Para complementar la estrategia de promoción que consiste en la publicidad en la radio, las cuñas radiales se enfocarán en 4 tipos de comerciales según el producto a ofrecer a los clientes meta y describiendo las características de la cooperativa: comerciales con voces de transportistas que discutan cosas propias de sus actividades, voces de tenderos del barrio quienes anhelan poder prestar dinero a un ente formal con las mismas ventajas que se obtendría al prestar a un chulquero, voces de comerciantes informales, y otros que se considere necesario. Con esta estrategia se busca que la gente se sienta reconocida con las voces que escuchan. No se ha analizado la factibilidad de publicitar con un personaje reconocido en la

TV, y con el cuál el nicho de mercado se ha familiarizado, pero se lo realizará a los 2 o 3 años de funcionamiento de la Cooperativa.

### **Proceso**

A través del control del riesgo usando la herramienta del Balanced Scorecard, los clientes serán clasificados como óptimos o no para acceder al crédito en menos de 24 horas, tan sólo presenta su solicitud vía internet o en persona y el personal verifica su calificación, de encontrarse dentro de los parámetros de lo aceptable para el riesgo se le indica al cliente que se acerque a las oficinas llene los formularios indicando el motivo de su requerimiento, pudiendo presentar alguna proforma que deba cancelar siempre y cuando sea para financiar cualquier actividad relacionada a su negocio o actividad productiva. Esta agilidad es por la cual se hará reconocida la Cooperativa.

### **Evidencia Física**

Por cada préstamo otorgado y su posterior cancelación se le otorgará al cliente una certificado por el que conste que tiene un buena calificación en la Cooperativa, y que de requerir nuevamente un préstamo seguirá el proceso señalado adjuntando dicho certificado de forma que se le reduce aún más el tiempo de espera para que le sea otorgado el préstamo. A medida que los clientes acumulen certificados de buen cumplimiento de sus obligaciones, el procedimiento para calificar a un préstamo será muy ágil. Si el cliente no tiene certificados de buen cumplimiento, y está con una calificación mala, se solicitará garantías prendarias para el crédito otorgado, luego si en dicho préstamo demuestra buen cumplimiento sale de esa calificación y no serán exigidas las garantías mencionadas. Este certificado pretende ser un vehículo de divulgación en el mercado del nuevo método de concesión de préstamos basados en la actividad productiva.

Las personas que al inicio serán reacias a creer en que una institución financiera preste a los “pobres” se verán rápidamente convencidas de lo contrario, buscando ser cliente de la Cooperativa.

### **5.3.- Plan de aseguramiento de la calidad**

Un Sistema de Gestión de Calidad es un objetivo importante para la Cooperativa del Sol, ya que le permitirá desarrollar varios mecanismos, para garantizar la

calidad en cada uno de los procesos que se realicen en la institución, teniendo en cuenta que la prioridad es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, lo cual diferenciará los servicios y productos ofrecidos por la Cooperativa con respecto de aquellos ofrecidos por la competencia. La implementación del Sistema de Gestión de Calidad permitirá contar con la certificación ISO 9001:2008.

El área de Aseguramiento de Calidad tiene como misión:

- Garantizar la calidad de los productos y servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sol, y que éstos satisfagan las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes.

Políticas de aseguramiento de calidad

- Constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes de la Cooperativa.
- Los Servicios de la Cooperativa, deberán ceñirse a las disposiciones emitidas por los organismos de control.

### **5.3.1.- Objetivo del plan de aseguramiento de la calidad**

Los medios para cumplir las estrategias de la Cooperativa se pueden resumir en los siguientes objetivos:

- Implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y obtención de la Certificación ISO 9001:2008.
- Implementación del Programa de Mejora Continua de Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad y Servicio al Cliente.

Para ello, se ha propuesto una serie de actividades que se detallan a continuación:

- Selección del personal directivo a participar.
- Capacitación del personal directivo.
- Elaboración, aprobación, revisión e implementación de documentos propios del SGC y del Manual de Calidad.
- Elaboración, aprobación, revisión e implementación de Procedimientos e Instructivos del área para el SGC.

- Elaboración, aprobación, revisión e implementación de Objetivos y Metas de Calidad del área.
- Elaboración, aprobación, revisión e implementación de Técnicas Estadísticas para el Logro de Objetivos.
- Elaboración de cronograma de capacitación.
- Implementar las acciones correctivas, preventivas sugeridas por el Equipo Auditor para la mejora del SGC.

#### **5.4.- Imagen Corporativa**

Para entender el alcance e importancia de la Imagen Corporativa es necesario desglosar los elementos que la componen y explicarlos:

##### **Identidad Corporativa**

Es la personalidad cultural de la empresa, la que responde a la problemática de contenido de dicha identidad; entendiéndose por personalidad cultural al conjunto de rasgos básicos de identidad, como el pensamiento o las ideas que comprenden lo que ella es y el campo en el que actúa.

En un mercado tan competitivo y cambiante, la imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento. Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, jamás vista, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios.

La imagen corporativa integral es la manera por la cual la empresa transmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida al grupo objetivo deseado.

La construcción de una imagen conlleva una optimización de recursos, dado que tanto los productos, servicios, la publicidad, los uniformes, el mobiliario y la papelería, son elementos necesarios de todos modos para el funcionamiento de una empresa. Al transformarlos a su vez en agentes de comunicación, se rentabilizan al máximo las inversiones obligadas.

La Imagen Corporativa Integral es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza; dicha imagen tiene que estar omnipresente en todas las actividades

que involucren a la empresa, desde el saludo de bienvenida hasta la extensión de un crédito o captación de un recurso, pasando por procesos de calidad total, servicio al cliente, estrategias de publicidad y promoción, Plan Estratégico, etc., para posicionar su marca y su estilo en el mercado.

### **Imagen Institucional**

La imagen de la cooperativa depende de la capacidad que esta tenga de hacer noticia, ya sea por sus actividades, por la importancia de sus contribuciones a la sociedad, por la aplicación de la tecnología o por los productos y servicios innovadores que llevan al mercado. Una excelente y reconocida imagen se lograra a través de una labor compleja que va más allá del propósito de vender un producto o servicio y que están dirigidas esencialmente a formar una opinión propicia en el cliente actual y potencial de una institución o marca específica.

La imagen constituye un esfuerzo dirigido a ubicar la institución en un lugar importante en la mente del consumidor, logrando persuadirlo a que establezca una relación de afinidad que se traduzca en fidelidad.

### **Imagen Personal**

Es mucho más amplia que el simple concepto del vestido, pues hace referencia también al conjunto de rasgos físicos, conocimientos, gestos, movimientos, tonos de voz, estilo al caminar, forma de mirar y de reírse entre otras.

Cuando estamos frente a un potencial cliente mucho antes de pronunciar una sola palabra, ya le hemos transmitido una cantidad de datos e ideas. Y aunque no seamos conscientes de ellos, todos proyectamos nuestra personalidad a través de la imagen.

### **Identidad Visual Corporativa**

La Identidad Visual Corporativa, es una parte de la Imagen Corporativa Integral; y es la manifestación física de la marca. La imagen visual, hace referencia a los aspectos visuales de la identidad de una organización, así al observar constantemente, su logotipo, los colores institucionales, los uniformes, los muebles, estos elementos se irán quedando fijos en la mente de las

personas, eso es posicionarse. Por lo tanto cuando alguien piensa en algo referente a un producto o servicio se imaginará su logotipo y este inmediatamente será asociado con la Empresa que provee esos bienes o servicios. Los colores institucionales, los uniformes, el logotipo; en síntesis las imágenes de una empresa, son de mucha importancia y tienen una gran influencia en el éxito global de una compañía.

#### 5.4.1.- Creación y mantenimiento de la Imagen Corporativa

Para la creación de la Imagen Corporativa, se procederá en principio a diseñar el Logo, a escoger los colores, a elaborar la publicidad: Vallas, cuñas de radio y televisión y volantes. Al diseño de la papelería de la entidad, diseño de oficinas y a determinar una política de calidad en el servicio y mejoramiento constante.

- ✓ **Nombre: Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sol.**
- ✓ **Logo:** Sol Naciente, dentro de un círculo el nombre



Fuente: El logo fue diseñado por el autor, mas no se encuentra inscrito en el IEPI

- ✓ **Círculo:** Estabilidad, racionalidad y equilibrio, parecen los rasgos más adecuados para describir la sensación que transmite, que como tal puede estar indicado para una sociedad financiera o una banca
- ✓ **Slogan:** Contribuyendo al desarrollo de nuestro país (Nieto, Slogan de la Cooperativa)
- ✓ **Colores institucionales:** Los colores, fueron escogidos, por su calidad y por qué se identifican mucho con los estratos

populares a los que tratamos de llegar. Y también porque existe una definición desde el punto de vistas cooperativista.

**Amarillo:** Representa al sol, fuente permanente de energía y calor.

**Verde:** El verde oscuro de los árboles, representa el principio vital de la naturaleza.

**Beige:** Color de la tierra y su fertilidad. Por el color como un elemento diferenciador.

- ✓ **Papelería corporativa**
- ✓ **Oficinas:** Justamente la imagen institucional la dan los edificios, oficinas, rótulos, letreros, uniformes, banderolas, carteles e impresos que son parte integral de la opinión que se genera en nuestros clientes.
- ✓ **En relación a las oficinas en concreto, hay que valorar:**
  - El aspecto externo
  - El interior: ambiente, decoración, funcionalidad.
  - Las informaciones visuales internas
  - El personal: aspecto, actitud y actuación.

No se debe olvidar que la oficina es un escaparate permanente de la cooperativa hacia el exterior, un lugar de comunicación y un vehículo de la imagen global de la institución.

- ✓ **Calidad en el servicio.** Cursos.
- ✓ **Publicidad:** Mensaje que identifique a la Cooperativa.

## **5.4.2.- Visión y misión de la imagen institucional y comportamiento corporativo**

### **5.4.2.1.- Visión de la Imagen Corporativa**

Convertir a la institución hasta el año 2014, en la primera Cooperativa de Ahorro y Crédito, que lidere el mercado con micro créditos en la ciudad de Guayaquil, con una imagen de excelencia en el servicio.

#### **5.4.2.2.- Misión de Imagen Corporativa**

El proyecto empresarial consiste en lograr un posicionamiento efectivo de la cooperativa en la comunidad, con la implementación de servicios ágiles, de calidad, donde el valor agregado sea el buen servicio al cliente; se incluye innovadoras formas de atención que constituyan el factor diferenciador entre esta cooperativa y las demás, de tal manera que el público sea satisfecho en todas sus expectativas.

#### **5.4.2.3.- Comportamiento Corporativo**

La cooperativa tiene como proyecto corporativo, dar una imagen de solidez financiera, de confianza, de sensibilidad humana; que de cómo resultado al cliente seguridad en su interrelación con la cooperativa.

El proyecto corporativo también comprende un trabajo en equipo bien coordinado, la alineación de todo el personal en la consecución de metas y objetivos y en el conocimiento del norte institucional y qué estrategias aplicar para llegar al mismo.

#### **5.4.3.- Manual de Identidad Corporativa**

El Manual de Identidad Corporativa, es la recopilación de la Imagen Corporativa Visual y la Identidad Corporativa Integral, el Manual se encarga de facilitar a nivel global todo lo concerniente a la empresa u organización.

Todas estas reflexiones se deben realizar en función de la empresa y su capacidad y en función del mercado y sus exigencias. “El desarrollo del manual, es fundamental para la correcta aplicación de una Identidad Corporativa.”

## **Capítulo 6.- Recursos Financieros**

En este capítulo se desarrolla el objetivo específico 6, que consiste en demostrar la factibilidad financiera de llevar a cabo este proyecto de creación de una Cooperativa de Ahorro y Crédito en la ciudad de Guayaquil.

Por otra parte en este capítulo se analiza la factibilidad técnico – legal según las operaciones que recurrirá la cooperativa, esto es lo contemplado en el objetivo específico 7.

### **6.1.- Capital inicial de la Corporativa del Sol**

La cooperativa requiere para su funcionamiento \$10.000.000,00 (diez millones de dólares) de activos ( Resolución Superintendencia de Bancos y Seguros). Al respecto debe diferenciarse entre activos para constituir una cooperativa y la inversión inicial con la cual se empezará a operar.

Un número de socios no inferior a 50 (Reglamento que rige la Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de la Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, DE-354, RO 79 10 de Agosto 2005), los cuales contarán con certificados de aportación de \$100,00 cada uno.

Para iniciar las actividades de la Cooperativa del Sol, se requieren de 120.000 dólares, para financiar el lanzamiento de la Campaña Publicitaria, materiales de oficina, permisos de funcionamiento, letreros y paneles, provisión un mes de sueldo y un mes de arriendo del local donde funcionará la Cooperativa, con sus debidos depósitos y garantías entre otros aspectos, para lo cual se han establecido dos alternativas:

- 1. Que los socios proporcionen los \$120.000 requeridos como inversión inicial**
- 2. Realizar un préstamo bancario a 5 años plazo a una tasa del 12%, por la suma de \$120.000 que cubrirán gastos, de inversión inicial más los gastos de los dos primeros meses de operación.**

Toca a la Asamblea, decidir sobre cuál de las alternativas es la más conveniente, sin embargo de los estudios realizados VAN, TIR, se deduce

que la alternativa 1 es la que reporta más rentabilidad en el ejercicio del proyecto.

En lo que respecta a las colocaciones, se iniciará las actividades con un capital de 120 mil dólares de inversión inicial. Y procurará captar en el mes de Enero \$350.000 y colocado a partir del mes de febrero, de no alcanzarse esta cifra se lo cubrirá con parte del dinero puesto como activo en el patrimonio de la cooperativa, esta cifra permitirá operar a la cooperativa por encima del punto de equilibrio, a fin de no registrar pérdidas en el primer año de gestión.

A partir del segundo año un incremento en las captaciones del 8% lo que redundará un moderado crecimiento de las operaciones.

## **6.2.- Captaciones y colocaciones**

Los productos financieros en general son los dos:

- **Las captaciones** son los valores que los socios e inversionistas depositan en nuestra entidad para obtener una rentabilidad necesaria, a fin de sustentar a la cooperativa en el tiempo. Para el presente ejercicio, se ha tomado una tasa pasiva atractiva para el mercado local: 3%. **El objetivo es llegar al año 2015 con un total de \$32.034.610,56 dólares en captaciones.** Se empezará captando \$500.000,00, primer mes, incrementándolas en un 5% mensual durante el primer año, y con un incremento mensual en los 4 años siguientes del 8%.
- **Las colocaciones** son los rubros que se extienden en calidad de créditos al público a través de los Microcréditos.  
Sin embargo no se ha descartado la posibilidad de expandir los productos financieros a ofrecer, razón por la cual se elabora la siguiente clasificación de productos y un análisis de la factibilidad o no de ofrecerlos. Se colocará el dinero a una tasa que fluctuará entre el 27 y 30%, que es la media en el mercado.

### **Definición de Microcréditos:**

**MICROCREDITO.-** Son créditos concedidos, a un prestatario, sea persona natural o jurídica o grupo de prestatarios con garantía solidaria destinada a

financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización, o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dicha actividad. Este tipo de crédito está dividido en sub categorías de acuerdo al tipo de tecnología y administración, y son:

- **De Acumulación ampliada.** Que son empresas que cuentan con tecnología moderna, su administración es relativamente eficiente y atiende a nichos de mercado en expansión.
- **De Acumulación Simple.** Son empresas que el giro les permite mantenerse en el mercado, mientras no ocurran variaciones importantes, como precio, competencia, y su tecnología es incipiente.
- **De Auto Subsistencia.** Son pequeñas unidades económicas, que solo generan ingresos para la manutención del propietario y su familia. Son negocios muy vulnerables a los cambios.

#### **Referencia: Proyecto SALTO**

- Según el proyecto Salto, existen 1.5 millones de microempresarios en el Ecuador, distribuidos en las tres categorías, de los cuales 500 mil se ubican en el estrato micro empresarial de acumulación simple. Se considera que el 30% de estos emprendedores, demandan créditos, que en su mayoría no son atendidos por la banca formal, más 500 mil microempresarios del segmento de "Auto Subsistencia" por lo que la cooperativa tiene un mercado potencial de 660 mil microempresarios en todo el país (USAID, 2007).
- Como dato adicional, mencionamos que en el 2007, se registraron 320 mil facilidades crediticias al sector micro empresarial.

#### **6.3.- Requisitos legales para la concesión de crédito**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sol, tomará en cuenta los siguientes elementos legales para la elaboración de los perfiles que deben tener los clientes, se considera la siguiente ley:

- **Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Título IX, De los activos y de los límites de crédito, Capítulo II Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.**

**Artículo 2.-** La calificación de los activos de riesgo se efectuará, para los créditos comerciales, sobre cada sujeto de crédito, sea ésta persona natural o jurídica, considerando las obligaciones directas y contingentes vigentes y vencidas, incluyendo capital, intereses y comisiones acumulados por cobrar. Cuando se trate de créditos de consumo, para la vivienda o microcréditos, la calificación se realizará sobre cada operación. Adicionalmente se calificarán las cuentas por cobrar, inversiones, bienes realizables, adjudicados por pago y arrendamiento mercantil, otros activos; y, contingentes, observando para ello las normas señaladas en esta resolución y, además, otros factores que la respectiva institución contemple dentro de los manuales operativos y de crédito.

**Análisis:** Este artículo nos indica lo siguiente:

- a) Que la valoración de riesgo de los créditos comerciales concedidos se calificarán según la persona a quien se lo otorgó, considerando todas las variables que intervienen en la operación crediticia y que a su vez constituyen parámetros para elaborar los **Manuales Operativos y de Crédito:**
  - i) Préstamo: monto e interés
  - ii) Contingentes vigentes y vencidos
- b) **La ley da flexibilidad para la elaboración de los manuales, y esta es la clave para afirmar que si podremos establecer parámetros distintos para otorgar créditos** basados en la actividad productiva mas no exclusivamente en las garantías. La disposición guarda armonía con el sistema de Scorecard que se ha planificado implementar para el seguimiento y manejo del riesgo.

**Artículo 5.-** Los elementos generales que deben tomarse en cuenta para calificar a los activos de riesgo en las distintas categorías e indicar los rangos de requerimiento de provisiones, se detallan a continuación:

## 1. CARTERA DE CREDITOS Y CONTINGENTES

La calificación de la cartera crediticia comprende a cada deudor con relación a la totalidad de sus obligaciones, de modo que la calificación final exprese el riesgo asociado con cada una de sus acreencias y en su conjunto. La cuantificación de dicho riesgo representa el valor esperado de las pérdidas con relación a cada deudor y reflejará el nivel adecuado de provisiones.

Se entenderá que constituyen un solo deudor o sujeto de crédito, las personas naturales o jurídicas definidas en las letras a), b) o c) del artículo 76 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Cuando el deudor sea parte de un grupo económico, para efectos de la evaluación de cualquier empresa del grupo se considerará como mínima la peor calificación que se haya asignado a aquella empresa que tenga el 30% o más del total de préstamos concedidos al grupo.

Para los efectos de la clasificación de la cartera, los créditos se dividirán en tres clases: comerciales, de consumo y para la vivienda.

**Microcrédito** (incluido con resolución No JB-2002-457 de 10 de junio del 2002) es todo crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero prestamista.

En los microcréditos deberá darse especial importancia a la política que la institución del sistema financiero aplique para la selección de los microempresarios, a la determinación de la capacidad de pago del deudor y a la estabilidad de la fuente de sus recursos, provenientes de ventas o servicios, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero prestamista.

Para el otorgamiento de estas operaciones, no se requerirá la presentación del balance general, ni del estado de pérdidas y ganancias del microempresario solicitante.

Atenta su naturaleza los microcréditos serán calificados en función de la morosidad en el pago de las cuotas pactadas.

**COBERTURA DE LA CALIFICACIÓN DE LOS MICROREDITOS.-** La calificación cubrirá la totalidad de las operaciones de microcrédito concedidas por

la institución del sistema financiero, según los criterios antes señalados, y en base de los siguientes parámetros:

CATEGORIA	PERIODO MOROSIDAD EN DIAS	MAYOR A	HASTA
Riesgo normal			cinco
Riesgo potencial		cinco	treinta
Deficientes		treinta	sesenta
Dudoso recaudo		sesenta	noventa
Pérdida			noventa

**Análisis:** Lo medular de este artículo, y que tiene concordancia con la perspectiva de análisis que se le quiere dar al tema, es lo siguiente:

- a) Es la política de la cooperativa la que establecerá a quien prestarle dinero, quienes serán los clientes, y no será necesario la presentación de balances o estados de pérdidas o ganancias por parte del solicitante.
- b) En el sistema Scorecard se deberá considerar las siguientes características del solicitante del préstamo –microempresario-: la estabilidad de la fuente de recursos y su capacidad de pago. Si a esto sumamos el sistema de certificados de buen cumplimiento, indicado en el marketing mix, no estaríamos incumpliendo con la lógica de la cooperativa: otorgar créditos según los perfiles de riesgo.
- c) Cuando la cartera es Deficiente es que se deben aumentar las provisiones, por lo tanto dadas las estadísticas de cobro de cartera y las encuestas en lo referente al tiempo de pago dentro de dos meses toda la deuda, llegamos a la conclusión que el sistema de cobro, aunque puede extenderse de los plazos estipulados, es poco probable que se tenga que incurrir en costosas diligencias judiciales y ser intervenidos por funcionarios de la Superintendencia de Bancos y Seguros
- d) Las provisiones de la cooperativa son acordes al nivel de riesgo, es decir que, según el riesgo de no recibir el pago es obligatorio subir o no el nivel de provisiones.
- e) La mediación del riesgo se fundamenta en la valoración de cada una de las acreencias y en su conjunto con respecto al microempresario solicitante.

El éxito de esta cooperativa consistirá en aplicar otro paradigma para concesión del crédito que no se fundamente en la contraprestación de garantías o colaterales,

sino en la actividad económica, su factibilidad. Por este motivo la Cooperativa sólo realizará préstamos para financiar actividades económicas, debido a que estas generan ingresos con los cuales se asegura el pago del crédito.

#### **6.4.- Constitución de garantías**

Para la constitución de garantías y el manejo que debe de tenerse como institución financiera a fin de responder ante posibles faltas de pago, deben de considerarse los elementos estipulados en:

- **Libro I.- Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; Título IX, De los activos y de los límites de crédito, Capítulo IV Categorización y valoración de las garantías adecuadas.**

En los artículos 1 y 2 del citado cuerpo de ley, se establecen los tipos de garantías que se puede constituir y el requisito que estén inscritas en el Registro Mercantil o de la Propiedad del cantón.

Artículo 13.- La entidad financiera acreedora deberá mantener resguardados en un archivo centralizado, los documentos que representan o instrumentan todas las garantías otorgadas a su favor. En caso de que la entidad financiera sea depositaria de los bienes dados en garantía, deberá tomar todas las medidas necesarias para que éstos se encuentren debidamente protegidos

Artículo 14.- La custodia de las garantías deberá estar a cargo de un custodio quien, bajo su responsabilidad, mantendrá un registro centralizado de las garantías vigentes, el que contendrá por lo menos la siguiente información:

14.1 Nombre e identificación del deudor;

14.2 Tipo de garantía y breve descripción;

14.3 Nombre e identificación de la persona que otorga la garantía, en caso de que no sea el deudor;

14.4 Valor de la garantía y fecha de su vencimiento, en caso de haberla;

14.5 Valor y fecha de vencimiento de los créditos que está garantizando;

14.6 Fecha y monto del último avalúo y nombre del perito evaluador (cuando la garantía requiera de un avalúo);

14.7 Fecha y monto del valor del endoso de la póliza de seguro (cuando ésta sea requerida); y,

14.8 Firma de responsabilidad del custodio.

**Análisis:** Estos dos artículos son los relevantes respecto al sistema que se piensa implementar en la cooperativa: manejar garantías dadas en bienes muebles e inmuebles y su custodia.

Artículo 6.- La valoración de bienes muebles e inmuebles constituidos en prenda o hipoteca, se efectuará tomando como base los precios predominantes en el mercado, para bienes similares.

La valoración de todos estos bienes debe estar respaldada por un avalúo comercial, realizado y suscrito por personas idóneas en la materia, de preferencia ajenas a la institución financiera y, en todo caso, independiente del deudor

**Análisis:** Explica el sistema que debe implementarse en la cooperativa para valor las garantías.

Una alternativa para aligerar la carga de presentar garantías aquellos clientes como los transportistas es la de constituir hipotecas abiertas a favor de la cooperativa por todas las operaciones que los miembros de la asociación de transportistas realicen en un determinado tiempo.

También se colocarán como respaldo los bienes de la Cooperativa, puede que suene ilógico pero de todas formas, en el peor de los casos, los bienes de la institución serían embargados; pero en el escenario más probable y que es la regla general, que el capital se recupera aunque se prolongue el tiempo de cobro, las garantías quedan como meros requisitos ya que probablemente no se persiga vía judicial el cobro y que se recupere por lo menos el capital, y con la en ocasiones interminable prórroga o convenio de pago de la deuda caída en mora. En nuestro caso iniciar una acción ejecutiva para exigir el pago o cobro de las garantías en caso estas existieran, sería absurdo, debido a que perseguir \$1.500,00 dólares como monto máximo que es lo que se va a prestar, más caro salen los honorarios del abogado y los otros gastos en que se incurre.

En la entrevista al funcionario de la Superintendencia de Bancos y Seguros, dio las siguientes conclusiones: la cartera vencida de los bancos son recuperadas, su capital y una parte de los intereses, a través de su venta a instituciones no reguladas por esta Superintendencia. En los otros casos en los que son los bancos quienes terminan asumiendo esa responsabilidad por el cobro, son pocos los casos en que deben acudir a la función judicial para el cobro del crédito, con

resultados siempre lentos y el riesgo de perder el juicio con lo que deberán pagar las costas judiciales de la parte “deudora”, es decir los honorarios del abogado.

Vale resaltar, de las personas entrevistadas, entre otras que nos brindaron información y que son clientes de chulqueros, prestan a estas personas porque sus actividades productivas les da suficiente dinero como para pagar la deuda con los chulqueros, la razón es que en ocasiones sus flujos de efectivo se desfasan sea por un conocimiento administrativo – financiero pobre o porque sencillamente aparecieron imprevistos que deben solventar, por lo tanto para cubrir ese “bache” van ante los chulqueros y reciben el dinero rápido, a más tardar al día siguiente, esto cuando existe confianza y ya se conocen, cuando no el proceso puede demorar un poco más llegando inclusive a solicitar garantías como lo hacen los bancos pero con mucha mayor agilidad. Si tomamos esto como una aproximación bastante acertada de la realidad de los clientes, entonces la estrategia sería la siguiente: como la persona es captada como cliente a través de la apertura de una cuenta en la Cooperativa, se va recopilando información a partir de ese momento para ver la fiabilidad del cliente, es decir la actividad comercial que desempeña, los medios de producción con los que labora, ubicación de lugar de trabajo y domicilio, entre otra información para tener una idea de la capacidad de endeudamiento que tiene el cliente, y si el giro de negocio le permite cubrir el préstamo solicitado. Sólo en el caso que el cliente esté en capacidad de aportar con algún bien se lo tomará como prenda en caso que sean joyas por ejemplo, o bienes inmuebles, lo cual será excepcional.

## **6.5.- Estructura financiera**

En esta sección se tratará al detalle los diversos elementos que componen los estados financieros de la Cooperativa y que permitirán evaluar la rentabilidad del proyecto.

### **6.5.1.- Estructura de la inversión inicial**

La inversión inicial contiene todos los elementos que deben de ser implementados para poder cumplir los requisitos de calidad estipulados por la Cooperativa, de lo contrario sería muy difícil poder llegar a la meta de clientes que se ha pactado para los primeros de funcionamiento y que son un elemento esencial para el éxito

de la actividad principal de la Cooperativa, que es la captación a una dada tasa de interés para la posterior colocación del dinero en el mercado en los diversos productos financieros, la diferencia –llamada técnicamente Spread- es la que cubre los gastos y contiene la ganancia esperada del proyecto.

La inversión inicial se desglosa como se muestra a continuación. Vale aclarar que los valores sobre los cuales se calculan los gastos varios, se los ha considerado por tres meses con excepción de los sueldos que se provisionan sólo para un mes al igual que el arriendo, debido a que un mes tardaría la Cooperativa en colocar los créditos.

### INVERSIÓN INICIAL DE LA COOPERATIVA DEL SOL

		2011	2012	2013
EQUIPOS TECNOLÓGICOS	<b>15.000,00</b>			
AMORTIZAC. DE EQUIPOS TEC.	8.510,00	8.510,00	8.510,00	
MUEBLES		2.010,00	2.011,00	2.012,00
6 TELEFONOS	1.000,00			
6 ESCRITORIOS	1.500,00			
CENTRAL TELEFONICA	3.500,00			
DIVISIONES MODULARES	9.000,00			
<b>TOTAL DE EQUIPOS VARIOS</b>	<b>15.000,00</b>			
	4.466,67	4.466,67	4.466,67	4.466,67
<b>TOTAL DE AMORTIZACION</b>		<b>12.976,67</b>	<b>12.976,67</b>	<b>4.466,67</b>

	Costo Unitario	Por 3 meses
<b>GASTOS VARIOS (Publicidad, salarios por tres meses útiles, etc.</b>	30.000,00	<b>90.000,00</b>

La primera inversión es aportada por los inversionistas, \$30.000 que corresponde a lo gastado en el mes 1 y 2 de operaciones de la cooperativa; el segundo grupo los \$90.000 está denominado como gastos varios son aquellos que se obtendrán por medio de préstamo bancario, aunque en el primer escenario a calcularse se

considera que los 120.000 son aportados por los socios. La razón de considerar dichos gastos como inversión inicial es para cubrir costos que no estaríamos en capacidad de asimilar durante los primeros tres meses de operación.

### 6.5.2.- Estructura de los gastos

EGRESOS						
	ANUAL	MENSUAL	AÑO 2	Mensual año2	AÑO 3	Mensual año3
Administrativo: gerente, consejo de administración, vigilancia, comisario, fiscalizadores	42.000,00	3.500,00	19.800,00	1.650,00	21.780,00	1.815,00
SECRETARIA	4.200,00	350,00	4.620,00	385,00	5.082,00	423,50
OFICIAL 1	6.600,00	550,00	7.260,00	605,00	7.986,00	665,50
OFICIAL 2	6.600,00	550,00	7.260,00	605,00	7.986,00	665,50
CONTADOR	6.000,00	500,00	6.600,00	550,00	7.260,00	605,00
ASESOR JURIDICO	4.800,00	400,00	5.280,00	440,00	5.808,00	484,00
CAJERA	4.200,00	350,00	4.620,00	385,00	5.082,00	423,50
AUXILIAR DE SERVICIO	3.000,00	250,00	3.300,00	275,00	3.630,00	302,50
SEGURIDAD	8.400,00	700,00	9.240,00	770,00	10.164,00	847,00
SERVICIOS INFORMÁTICO	4.800,00	400,00	5.280,00	440,00	5.808,00	484,00
<b>SUBTOTAL SUELDOS</b>	<b>66.600,00</b>	<b>5.550,00</b>	<b>73.260,00</b>	<b>6.105,00</b>	<b>80.586,00</b>	<b>6.715,50</b>
DECIMO TERCERO	6.054,55	6.054,55	6.660,00	6.660,00	7.326,00	7.326,00
DECIMO CUARTO	768,00	64,00	844,80	70,40	929,28	77,44
FONDO DE RESERVA	3.600,00	300,00	3.960,00	330,00	4.356,00	363,00
VACACIONES	2.775,00	2.775,00	3.052,50	3.052,50	3.357,75	3.357,75
APORTES AL IESS	1.276,50	1.276,50	1.404,15	1.404,15	1.544,57	1.544,57
LUNCH DE EMPLEADOS	3.168,00	264,00	3.484,80	290,40	3.833,28	319,44
UNIFORMES DE EMPLEADOS	700,00	58,33	770,00	64,17	847,00	70,58
<b>SUBTOTAL SUELDOS</b>	<b>18.342,05</b>	<b>10.792,38</b>	<b>20.176,25</b>	<b>11.871,62</b>	<b>22.193,88</b>	<b>13.058,78</b>
<b>TOTAL SUELDOS</b>	<b>84.942,05</b>	<b>16.342,38</b>	<b>93.436,25</b>	<b>17.976,62</b>	<b>102.779,88</b>	<b>19.774,28</b>
GASTOS DE OFICINA				-	-	-
AGUA,LUZ, TELEFONO	8.400,00	700,00	9.240,00	770,00	10.164,00	847,00
PAPELERIA Y UTILES DE OFIC,	6.000,00	500,00	6.600,00	550,00	7.260,00	605,00
UTILES DE LIMPIEZA	1.200,00	100,00	1.320,00	110,00	1.452,00	121,00
MANT. DE EQUIPOS	1.200,00	100,00	1.320,00	110,00	1.452,00	121,00
<b>TOTAL GASTOS OFICINAS</b>	<b>16.800,00</b>	<b>1.400,00</b>	<b>18.480,00</b>	<b>1.540,00</b>	<b>20.328,00</b>	<b>1.694,00</b>
ARRIENDO	16.800,00	1.400,00	18.480,00	1.540,00	20.328,00	1.694,00

FESTEJOS	500,04	41,67	550,04	45,84	605,05	50,42
PUBLICIDAD	12.000,00	1.000,00	13.200,00	1.100,00	14.520,00	1.210,00
<b>TOTAL</b>	<b>29.300,04</b>	<b>2.441,67</b>	<b>32.230,04</b>	<b>2.685,84</b>	<b>35.453,05</b>	<b>2.954,42</b>

AUDITORIA	2.400,00	200,00	2.640,00	220,00	2.904,00	242,00
MOVILIZACIÓN Y DIETAS EJECUTIVOS	36.000,00	3.000,00	39.600,00	3.300,00	43.560,00	3.630,00
<b>TOTAL GASTOS EXTRAS</b>	<b>38.400,00</b>	<b>3.200,00</b>	<b>42.240,00</b>	<b>3.520,00</b>	<b>46.464,00</b>	<b>3.872,00</b>

<b>TOTAL GENERAL DE GASTOS</b>	<b>169.442,09</b>	<b>14.120,17</b>	<b>186.386,29</b>	<b>15.532,19</b>	<b>205.024,92</b>	<b>17.085,41</b>
--------------------------------	-------------------	------------------	-------------------	------------------	-------------------	------------------

En la tabla se muestra la composición mensual de los gastos, que incluyen los sueldos, estos gastos rigen para el primer año; para el segundo año, se elevan principalmente por concepto de salarios con la finalidad de incentivar a los empleados, parte del programa de incentivos.

### 6.5.3.- Estructura de los ingresos

Los ingresos serán mostrados en el flujo de caja, en esta sección se explicará cómo se miden los ingresos en una cooperativa.

Los ingresos de una cooperativa provienen del dinero percibido por los intereses de las colocaciones, es decir lo cobrado por los préstamos.

### 6.5.4.- Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA						
	INVERSIÓN INICIAL	2011	2012	2013	2014	2015
<b>CAPTACIONES</b>		5.570.994,28	12.268.869,34	30.895.100,13	77.799.117,91	195.911.413,83
<b>INTERES DE CAPTACIONES</b>		13.927,49	30.672,17	77.237,75	83.416,77	90.090,11
<b>CAPTACIONES MENOS RESERVAS</b>		5.069.604,80	11.164.671,10	28.114.541,12	30.363.704,41	32.792.800,76
<b>INTERES DE COLOCACIONES</b>		110.859,11	260.508,99	656.005,96	708.486,44	765.165,35
<b>SPREAD</b>		96.931,63	229.836,82	578.768,21	625.069,67	675.075,24
<b>EGRESOS</b>		169.442,09	186.386,29	205.024,92	221.426,92	239.141,07
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>-500.000,00</b>	<b>-72.510,46</b>	<b>43.450,52</b>	<b>373.743,29</b>	<b>1.229.436,81</b>	<b>3.418.073,82</b>

Como se lo mencionó anteriormente la ganancia está en el Spread, recién en el año 2 la Cooperativa reporta utilidades, lo cual demuestra la necesidad del préstamo bancario para cubrir el primer y por ende hacer frente al resultado negativo del primer año que de otra forma impediría cumplir con las obligaciones contractuales adquiridas.

En este ejercicio no se ha tomado el la amortización del préstamo bancario, el cual se lo analizará directamente en la siguiente sección sobre la viabilidad financiera del proyecto.

#### **6.4.- Viabilidad financiera**

Con las tres estructuras planteadas podemos realizar el análisis financiero para demostrar la rentabilidad del proyecto, a través del VAN y TIR. El VAN demuestra cuanto nos va a quedar en el bolsillo después de recuperada la inversión. La TIR muestra el rendimiento de la inversión de manera que podemos comparar y decidir en donde invertir.

Para poder obtener las captaciones esperadas al mes es necesario atraer a 111 clientes con aportaciones de fondos por 2.600 dólares cada uno. Esto da una razón de 5 clientes diarios. Aunque parezca un resultado difícil de conseguir, no lo es, por las estrategias de marketing planteadas en la sección respectiva, y sobre todo vale hacer mención que los segmentos a los cuales nos dirigimos mueven cantidades de dinero considerables y si desean tener la facilidad de obtener un préstamo a una tasa de interés más baja que la que ofertan los chulqueros, estos van a poner sus depósitos en la Cooperativa, ahí radica el éxito del proyecto.

Del flujo de caja se desprenden los siguientes resultados, considerando que son los socios quienes aportan la totalidad de la inversión.

VAN	\$ 968.830,00
TIR	65,04%

Si el VAN es elevado, la inversión es bastante rentable desde esta perspectiva. El VAN se lo ha calculado con una tasa bastante alta y es debido a que la actividad financiera representa un riesgo elevado particularmente en la estrategia que hemos planteado de dar créditos a segmentos económicamente bajos, y principalmente

por el problema de las garantías que deben presentarse para respaldar el dinero solicitado. De todas formas el valor se encuentra en la media del mercado.

Si la TIR es elevada, tiene una tasa bastante atractiva en comparación a otras inversiones disponibles en el mercado y para un periodo de recuperación de dos años. La ventaja de un TIR elevado es porque la actividad como la que se propone realizar en un proyecto como éste en el cual el riesgo es elevado, es que nos permite maniobrar en situaciones difíciles, financieramente hablando, sin llegar al punto de estar amenazados por pérdidas inminentes.

El periodo de recuperación de la inversión es de dos años y dos meses, que es coherente con el análisis efectuado sobre el VAN.

Sobre la deuda bancaria de los \$90.000,00, el pago se lo efectuará de la siguiente manera:

PERIODO	CAPITAL AL INICIO	TÉRMINO AMORT.	INTERESES	AMORTIZ	CAPITAL AL FINAL
1	90.000,00	18.302,64	5.400,00	12.902,64	77.097,36
2	77.097,36	18.302,64	4.625,84	13.676,79	63.420,57
3	63.420,57	18.302,64	3.805,23	14.497,40	48.923,17
4	48.923,17	18.302,64	2.935,39	15.367,25	33.555,92
5	33.555,92	18.302,64	2.013,36	16.289,28	17.266,64
6	17.266,64	18.302,64	1.036,00	17.266,64	0,00

Las condiciones del préstamo son: 12% de interés anual, tres años plazo, los pagos son semestrales.

La deuda se amortiza en tres años. Esta es también una de las razones por la cual el análisis del flujo de caja se los hace para tres años, debido a que es la obligación más grande, tanto por su monto como por su importancia es el aspecto operativo –nos permite funcionar al principio, después de pagado somos totalmente autónomos es decir nos podemos solventar con nuestros propios fondos-.

La TIR para este escenario se reduce bastante dando un resultado de: 26,35%. Mientras que el VAN desciende a 3.597,72.

## 7.- Conclusiones

A través del desarrollo de la tesis se ha demostrado que sí es factible la implementación de este proyecto, por los siguientes motivos:

Respecto del **objetivo específico 1**, se concluye que el proyecto sí es comercialmente factible por los siguientes motivos:

- a) Existe una necesidad insatisfecha por parte de quienes no pueden acceder al sistema financiero tradicional (banca privada) se ven obligados a recurrir a los agiotistas; el segmento de microcréditos que ya está siendo atendido por la competencia no se enfoca a los microcréditos comerciales -aquellos de baja cuantía destinados para el financiamiento de actividades productivas-, sino más bien lo canalizan como préstamos de consumo. De estas situaciones se obtuvo la ventaja competitiva de constituir una Cooperativa para aquel segmento que requiere microcréditos para actividades productivas exclusivamente.
- b) El mercado es de competencia perfecta por lo tanto no presenta significativas barreras de entrada.
- c) Del análisis PESTN se deduce que los sectores a los cuales se tienen como nichos de mercado están en crecimiento y demandan opciones de financiamiento para crecer.
- d) Del mercado en Guayaquil, el 29% se financia con agiotistas, el otro 29% lo hace con otras cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad.

El mercado meta es: comerciantes informales y formales, transportistas, microempresarios. La frecuencia que requieren microcréditos es de 13% pide dinero cada mes, el 26% pide un préstamo cada 3 meses, el 29% realiza dos créditos por año y solo un 20% realiza un préstamo anual. La cantidad a solicitar fluctúa entre los \$500,00 a \$1.500,00. El plazo para pagar un préstamo tiene los siguientes valores: un 13% pide dinero a un mes, generalmente al chulquero, 26 solicita hasta 3 meses, un 29% requiere de 6 meses para devolver el préstamo y sólo un 20% realiza un préstamo por año. Los elementos que más atraen a los potenciales clientes a la hora de elegir la fuente de financiamiento son: confianza, agilidad y plazo.

e) El tamaño total de mercado que se aspira captar en 5 años es de \$32.034.610,56, con un estimado de clientes que se ubicará entre los 60.000 a los 80.000.

De lo expuesto se deduce que es comercialmente factible ofrecer un producto como los microcréditos de consumo por cuanto: existe la necesidad, los clientes no están satisfechos con los entes de financiamiento actuales, existe la tendencia al alza en los sectores mencionados como potenciales clientes.

A través del **objetivo específico 2**, se buscó establecer un modelo tentativo de planeación estratégica de la cooperativa y los factores internos que se deben potenciar para demostrar que los objetivos de la cooperativa guardan congruencia con la realidad del mercado. El resultado de aquel capítulo demuestra que existe congruencia entre lo que el mercado pide, y la planificación que va a adoptar la cooperativa. Los enunciados respecto a los valores que la cooperativa tendría y sus políticas, abren paso al desarrollo de Manuales para otorgar crédito, ya que estos serán concordantes con la política social de otorgan créditos comerciales a quienes han sido tradicionalmente excluidos.

Respecto al **objetivo específico 3**, se persigue resaltar elementos fundamentales como el esmerado servicio al cliente, se busca que el cliente se sienta cómodo, despreocupado, que tenga una relación comercial permanente, que la Cooperativa y el personal de ésta sean como sus socios en el desarrollo de sus actividades productivas; de conseguirse aquello, la probabilidad de mantener una cartera en mora reducida son mayores, esto se dedujo de las conversaciones con los chulqueros, los cuales indicaban que con muchos de sus clientes existía un nivel de confianza muy elevado y eso se reflejaba en la educación con que pedían disculpas cuando no habían cancelado sus deudas en la fecha indicada, por otra parte muchos de los clientes de los chulqueros requerían de financiamiento de forma tan constante que ellos pasaron a ser una especie de proveedor de financiamiento, para los desfases que se presentaban en sus flujos de efectivo – como es obvio- es difícil manejar un flujo donde el tiempo de los ingresos se acerca al de los egresos de manera que no se vea obligada la ente, persona o empresa, de requerir un préstamo para cubrir el mencionado desfase-. Se planteó una estructura administrativa bastante flexible y reducida que permita tener la

misma agilidad que tienen los chulqueros a la hora de hacer un préstamo; además que es un mejor mecanismo para soportar cualquier desbalance interno.

Sobre los **objetivos específicos 4 y 5**, desarrollados en el capítulo 5 de Estrategias de marketing se concluye que se puede tener un rápido posicionamiento a través de los siguientes elementos:

- a) El mejoramiento constante de los planes a futuro, mediante procesos apropiados, que mejoren individualmente y en conjunto, todos los servicios de la cooperativa
- b) Recabar de manera permanente la información proveniente de los mercados financieros nacionales, para saber cuáles son las tendencias y así tomar decisiones.
- c) Conocimiento de lo que es importante para cada cliente en particular.
- d) Incremento de la confianza del reclamante de los servicios que presta la cooperativa, porque un reclamo bien atendido tiene frecuentemente el efecto de aproximar más al cliente de lo que estaba antes

En síntesis, el fuerte de la Cooperativa radicará en campañas publicitarias realizadas en medios de comunicación y a través de marketing directo con asociaciones de diversos segmentos o actividades económicas del nicho de mercado de la Cooperativa. Las campañas de marketing serán reforzadas por la experiencia de los clientes al ver satisfechas sus demandas y exigencias de lo que es un servicio de calidad, y de lo que es confiar sus fondos a una entidad coherente y responsable con sus valores institucionales planteados y difundidos.

Sobre los **objetivos específicos 6 y 7**, se concluye lo siguiente:

- a) El éxito de la propuesta de esta Cooperativa se basa en la rapidez, pero a la vez implica tener un mayor riesgo, por lo tanto una mayor tasa de interés debe ser cobrada, inclusive por el mismo hecho de dar un servicio distinto en el mercado. Cobrar una tasa de interés superior a la de la competencia no es un problema por los siguientes motivos: el mercado meta está acostumbrado a prestarle a los chulqueros que cobran una tasa de interés promedio del 20% mensual, es decir 140% anual, entregando la gente garantías con sus casas y demás bienes en proporciones absurdas; el usuario o prestatario, demore o no termina pagando o

al menos paga el capital en la mayoría de los casos de la cartera pendiente de cobro. Por lo tanto si lo que el cliente demanda es rapidez como la que le brindan los chulqueros, la Cooperativa se la dará, pero como compensación cobrará una tasa elevada, tan sólo 27% anual, 2,25% mensual –tasa efectiva-, por lo tanto por más elevada que sea la tasa siempre estaremos muy por debajo de lo que prestan los chulqueros. Una ventaja adicional que recibirán los clientes, es que prestando dinero de forma legal, es decir por los mecanismos que la ley señala que deben ser canalizados, podrán tener mayor facilidad de rendir cuenta ante el SRI o cualquier institución del manejo de los fondos que realice, no tendrá que hacer esfuerzos al declarar, claro que eso sería en un futuro en que el SRI trate de ampliar el universo de contribuyentes.

b) El mecanismo para poder prestar rápido según el cliente lo solicite, deberá contemplar mecanismos a base de un registro de cumplimiento que definirá el nivel de riesgo que cada cliente representa y por ende será premiado por una mayor agilidad para que obtenga su préstamo.

c) De todas formas, haciendo un análisis del cobro de las carteras vencidas de los clientes de los banco, son pocos los casos de las carteras que deben ser cobradas a través de un juicio, por montos muy altos o por el no pago absoluto del préstamo, y aún si cuando se cobra por medio de juicios, hay demora, hay riesgo de perder el juicio con lo cual el banco termina asumiendo los honorarios de los abogados, en los casos que ganan, el moroso además de pagar el préstamo con sus intereses respectivos, debe pagar las costas judiciales que no son otras que los honorarios de los abogados de la contraparte. Por lo tanto la Cooperativa, si quiere accionar el cobro a través de la vía judicial por créditos de \$1.500,00 como máximo, la mejor opción es la renegociación de la deuda cuantas veces sea necesario para recuperar el capital y lo que incluye también una parte de los intereses.

d) Como parte del manejo de las garantías, además del sistema de riesgo, se solicitará hipotecas abiertas a los clientes que recién son parte de la Cooperativa de manera que ese respaldo le da la agilidad deseada para poder prestar; se incluye como garantía los bienes muebles incluidas las joyas como garantías prendarias, además de los bienes inmuebles.

En términos generales, el **riesgo del proyecto** es elevado pero considero se ofrece muy buenas posibilidades de mejorar una situación que al parecer nadie va a colaborar: cambiar el sistema financiero para que todos puedan acceder a este tipo de préstamo bajo el esquema de que el crédito debe ser entregado por el potencial de ganancia y los flujos de caja, bajo los cuales se desarrolla el negocio. Por lo tanto esta es la alternativa más viable que existe, y pese al riesgo propio de la actividad financiera, la Cooperativa va a tener una muy buena acogida por parte de aquellos sectores que buscan a los chulqueros, que como ya se lo explicó, por todos lados es mejor contratar con una institución legalmente establecida, brindando la misma agilidad que los chulqueros y con una tasa de interés muy por debajo de la que ellos cobran –basta ver la relación 2,70% mensual frente a la tasa usurera de los chulqueros del 20% mensual-.

Demostrada la **factibilidad** en los diversos puntos, se ha demostrado que si es factible implementar una Cooperativa de Ahorro y Crédito en la ciudad de Guayaquil por cuanto existe el mercado, las estrategias tentativas son coherentes con los requerimientos del mercado y la ley.

## 8.- Recomendaciones

Pese a que el proyecto de creación de una cooperativa de ahorro y crédito es **rentable**, no debe dejarse de lado la capacitación continua sobre la temática legal que debe cumplirse, antes de proceder a la profundización de este proyecto.

El **manejo de riesgo** es otra temática de mucha atención por cuanto las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros son muy rigurosas, a tal punto que la cooperativa podría llegar a ser intervenida en caso de que el nivel de riesgo no sea mantenido en parámetros aceptables.

Debe de mantenerse un **fondo de reinversión** para la implementación de algún sistema informático que permita la actualización permanente de los datos del cliente, evitando labores que no generan valor en el proceso. Logrando dicho cometido, la cooperativa podrá mantener el personal al mínimo necesario, conservando eficiencia y agilidad en su estructura, y dejando libre recursos para la contratación de consultorías u otro tipo de profesional que pueda agregar valor al proceso.

Se debe explotar aún más el **marketing social** de la Cooperativa, que se convertiría en la institución líder, por entrar en un mercado de mucho riesgo pero a la vez de muchas necesidades, que poco se va dando cuenta de la importancia de formalizar y regularizar sus operaciones, en aspectos tan básicos como la contratación de préstamo por los mecanismos formales, no la vía informal representada por los agiotistas.

## 9.- Bibliografía

- Resolución Superintendencia de Bancos y Seguros. (s.f.). *LIBRO I.- NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY*. Recuperado el 12 de Enero de 2011, de CAPÍTULO I.- NORMAS PARA LA CALIFICACIÓN DE LAS:  
[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva\\_codificacion/todos/lib\\_I\\_tit\\_XXIII\\_cap\\_I.pdf](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/lib_I_tit_XXIII_cap_I.pdf)
- Bancos, F. S. (20 de Julio de 2010). Cartera vencida. (J. Nieto, Entrevistador)
- BCE. (Noviembre de 2008). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 19 de Octubre de 2010, de [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)
- BCE. (2 de Diciembre de 2010). Obtenido de [www.bce.gob.ec](http://www.bce.gob.ec)
- BCE. (s.f.). *La Importancia del Control de las Micro- finanzas*. . Recuperado el 2009, de [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)
- Reglamento que rige la Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de la Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. (DE-354, RO 79 10 de Agosto 2005). *Reglamento*. Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- INEC. (20 de Diciembre de 2010). Obtenido de [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- INEC. (s.f.). *Datos recopilados del INEC, año 2005*. Obtenido de [www.inec.gpv.ec](http://www.inec.gpv.ec)
- INFOCSI. (Enero 2011). Evolución del Sistema Financiero. *Informe Conyuntura Económica* , 20-21.
- Mercado, E. d. (15 de Septiembre de 2010). Muestra aleatoria ciudad de Guayaquil. (Varios, Entrevistador)
- Nieto, J. (s.f.). *Slogan de la Cooperativa*.
- Nieto, J. (s.f.). Esta teoría o razonamiento fue elaborado por el autor de la tesis a partir de conclusiones y observaciones sobre los resultados de la aplicación de ambas teorías en diferentes países. *Teoría propia*.
- Nieto, J. (s.f.). Esta teoría o razonamiento fue elaborado por el autor de la tesis a partir de conclusiones y observaciones sobre los resultados de la aplicación de ambas teorías en diferentes países. *Teoría propia*.
- Nieto, J. (s.f.). Esta teoría o razonamiento fue elaborado por el autor de la tesis a partir de conclusiones y observaciones sobre los resultados de la aplicación de ambas teorías en diferentes países.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (31 de Dic de 2010). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Recuperado el 15 de Febrero de 2011, de Cooperativas de Ahorro y Crédito:  
[http://www.superban.gov.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=488&vp\\_tip=2](http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=488&vp_tip=2)
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (4 de Marzo de 2009). *La Importancia del Control de las Micro finanzas en el Ecuador*. Recuperado el 5 de Agosto de 2010, de [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (s.f.). *LIBRO I.- NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY*. Obtenido de CAPÍTULO II.- CALIFICACION DE ACTIVOS DE RIESGO .
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (Período 2009-2010). *PROFUNDIZACION FINANCIERA DE LA MICROEMPRESA*. Recuperado el 18 de Enero de 2011, de

[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Tecnicos/profundizacion\\_microfinanzas\\_jun\\_10.pdf](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/profundizacion_microfinanzas_jun_10.pdf)

Superintendencia de Bancos y Seguros. (Período 2009-2010).

*PROFUNDIZACION FINANCIERA DE LA MICROEMPRESA.*

Recuperado el 18 de Enero de 2011, de

[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros/Estudios%20Tecnicos/profundizacion\\_microfinanzas\\_jun\\_10.pdf](http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/profundizacion_microfinanzas_jun_10.pdf)

USAID. (2007). *Proyecto SALTO*. Recuperado el Noviembre de 2010, de Tendencias de la Cartera del Micro Crédito en el Ecuador.

Wikipedia. (1 de Febrero de 2011). *Wikipedia*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2010, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Estructura\\_de\\_mercado](http://es.wikipedia.org/wiki/Estructura_de_mercado)

## ANEXO

### Tabulación simple

Variable 1: ¿ En el último año ha solicitado un crédito para sus actividades de trabajo?

**Grupo Encuestado:** Transportistas

Valor Significado	Frecuencia	%
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>		
1 si	17	68%
2 no	08	32%
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>		
Total frecuencias	25	100%

**Grupo Encuestado:** Pequeños Comerciantes

Valor Significado	Frecuencia	%
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>		
1 si	19	76%
2 no	06	24%
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>		
Total frecuencias	25	100%

**Grupo Encuestado:** Comerciantes informales

Valor Significado	Frecuencia	%
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>		
1 si	13	52%
2 no	12	48%
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>		
Total frecuencias	25	100%

**Grupo Encuestado:** Comunidad en general

Valor Significado	Frecuencia	%
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>		
1 si	06	76%
2 no	19	24%
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>		
Total frecuencias	25	100%

Variable 2: ¿Para su crédito a quien recurrió?

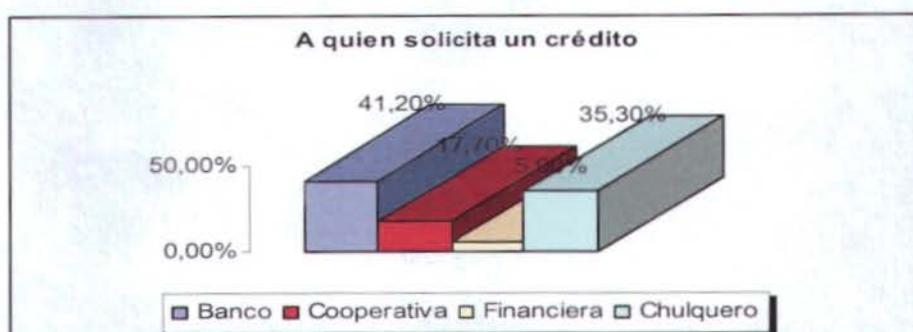
	<b>G1</b>	<b>%</b>	<b>G2</b>	<b>%</b>	<b>G3</b>	<b>%</b>	<b>G4</b>	<b>%</b>	<b>S1</b>	<b>%1</b>
<b>A</b>	7	41,2	10	53	3	24	2	33	<b>22</b>	<b>40%</b>
<b>B</b>	3	17,7	5	26	5	38	3	50	<b>16</b>	<b>29%</b>

<b>C</b>	1	5,90	0	0	0	0	0	0	<b>1</b>	<b>2%</b>
<b>D</b>	6	35,3	4	21	5	38	1	17	<b>16</b>	<b>29%</b>
<b>Freq</b>	25		25		25		25		<b>100</b>	
<b>%</b>		100		100		100				<b>100</b>

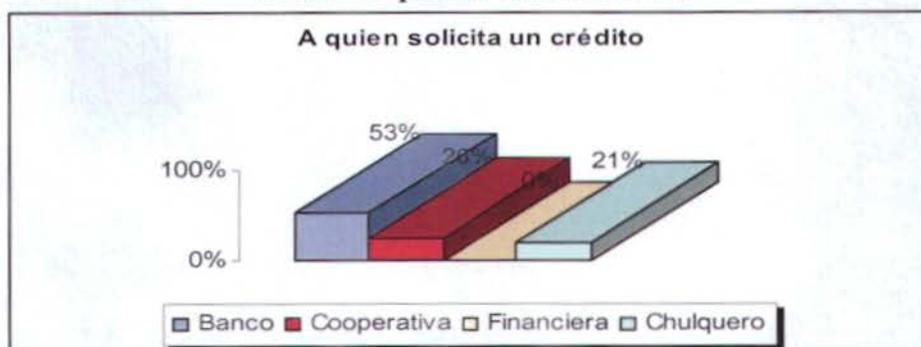
**A** = Banco - **B** = Cooperativa de Ahorro y Crédito - **C** = Financiera - **D** = Chulquero o Agiotista

**G1** = Transportistas - **G2** = Pequeños Comerciantes - **G3** = Comerciantes Informales - **G4** = Comunidad de barrios periféricos

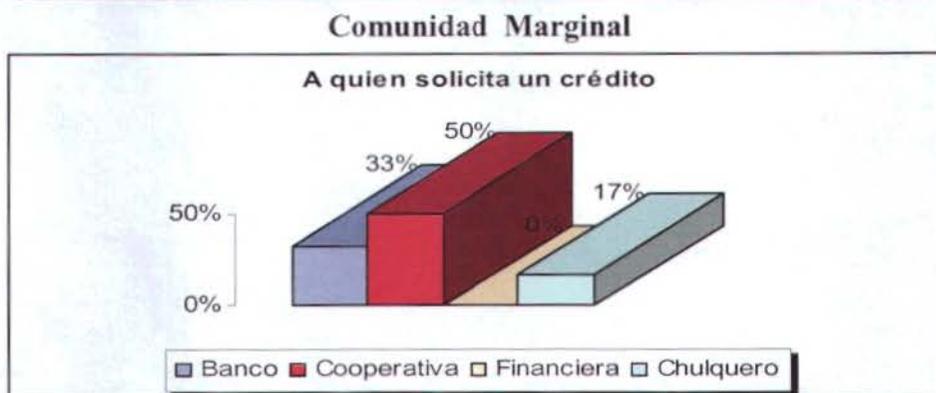
### Sector del Transporte



### Sector Pequeños Comerciantes

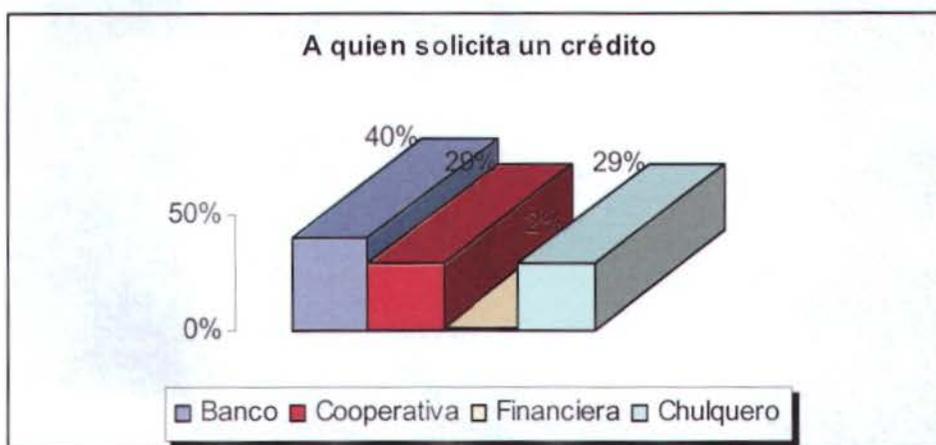


### Sector Comerciantes informales



**GRUPO OBJETIVO**

**Suma Total = G1 + G2 +G3 +G4**



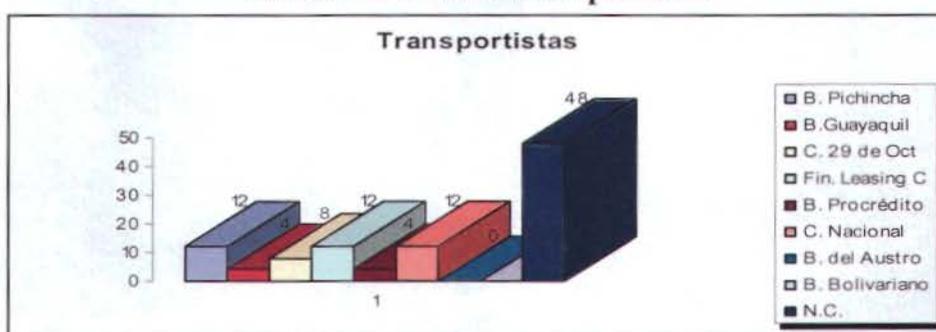
Variable 2.1: ¿con que instituciones ha trabajado alguna vez?

	1	%	2	%	3	%	4	%	S1	%1
B. Pichincha	3	12	1	4	1	4	3	12	8	8
B. Guayaquil	1	4	1	4			2	8	4	4
C. 29 de Oct	2	8	1	4	2	8	2	8	7	7
F. Leasing C	3	12							3	3
B. Procrédito	1	4	1	4	1	4	2	8	5	5

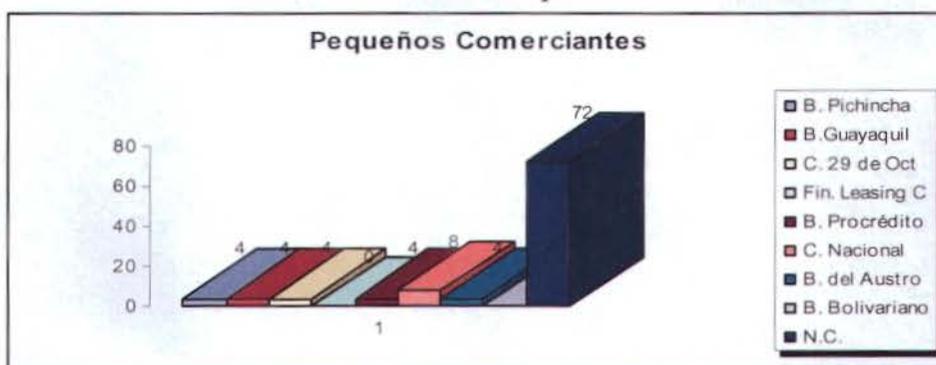
C. Nacional	3	12	2	8	3	12	1	4	9	9
B. del Austro			1	4					1	1
B. Bolivariano							1	4		
N. C.	12	48	18	72	18	72	14	56	62	62
Freq	25		25		25		25		100	
%		100		100		100		100		100

1 = Transportistas - 2 = Pequeños Comerciantes - 3 = Comerciantes Informales - 4 =

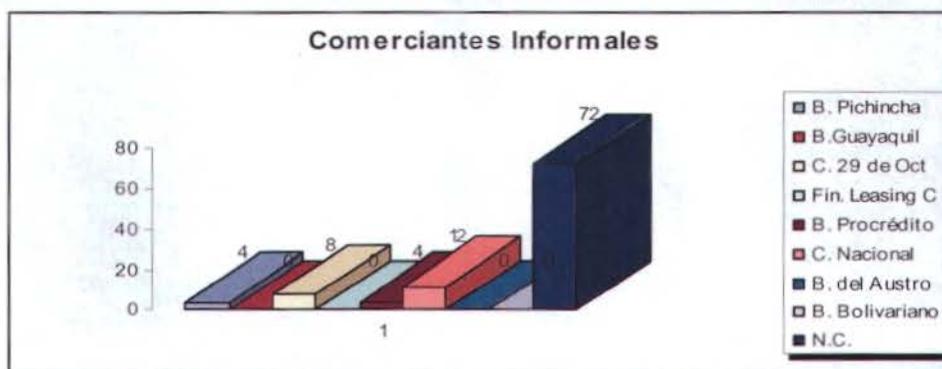
### Acceso al crédito Transportistas



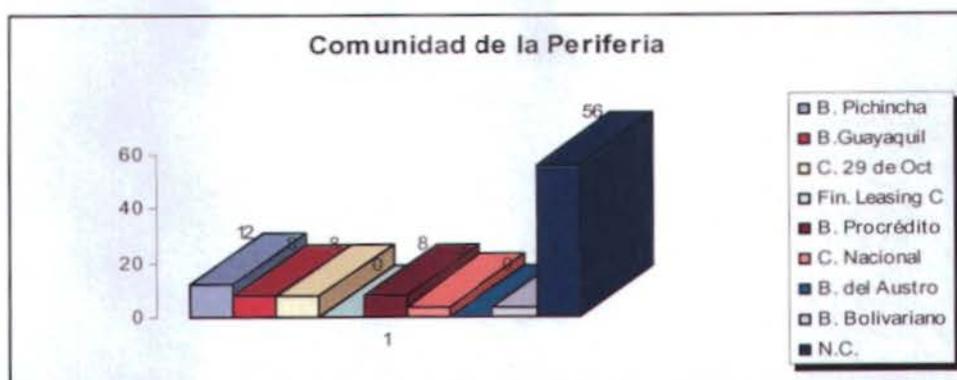
### Acceso al Crédito Pequeños Comerciantes.



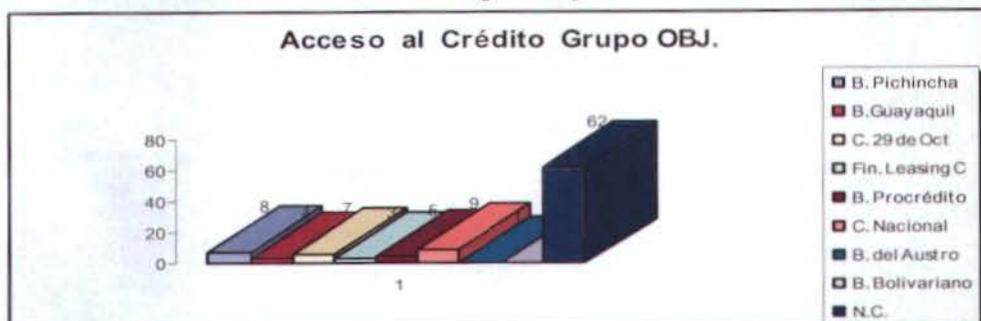
### Acceso al Crédito Comerciantes. Informales.



### Acceso al crédito Comunidad marginal



**Acceso al crédito Grupo Objetivo = G1 + G2 + G3 + G4**

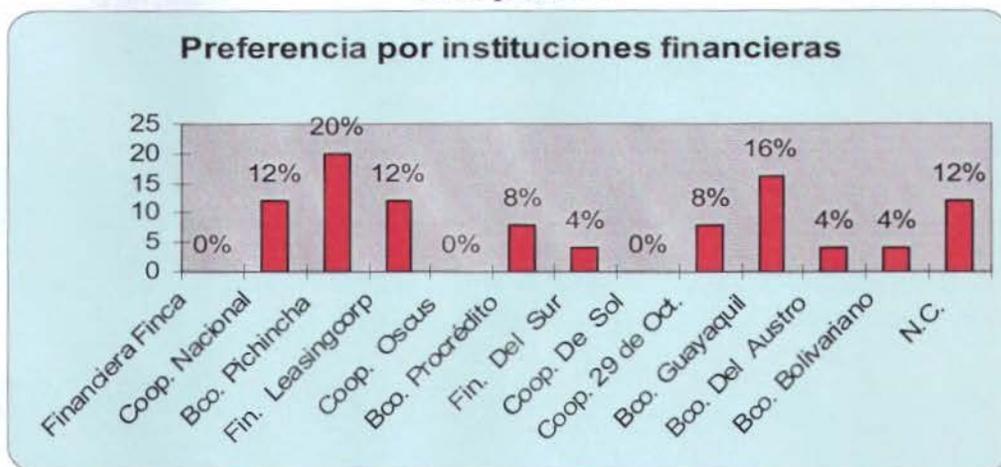


**Variable 3: ¿A su parecer cual de estas instituciones le parecen mejor a la hora de gestionar un micro crédito?**

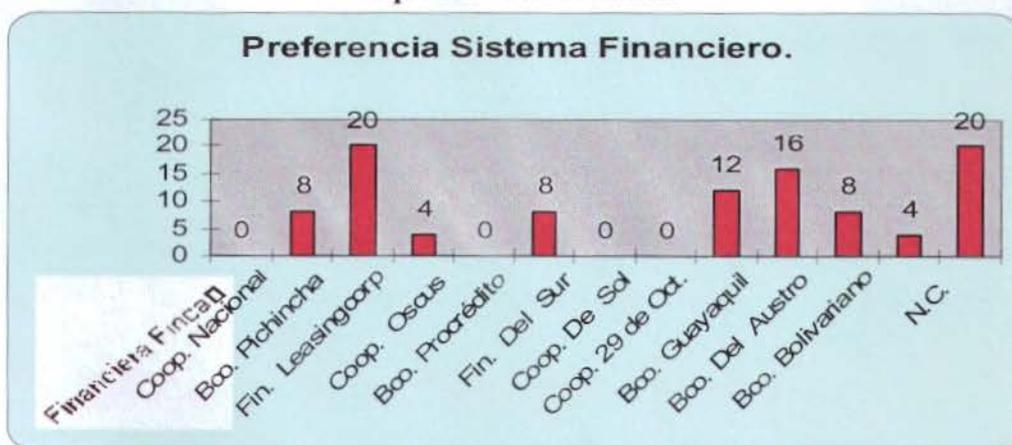
Institución	1	%	2	%	3	%	4	%	S1	%
Financiera Finca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coop. Nacional	3	12	2	8	2	8	3	12	10	10
Bco. Pichincha	5	20	5	20	6	24	5	20	21	21
Fin. Leasingcorp	3	12	1	4	0	00	1	4	5	5
Coop. Ocus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bco. Procrédito	2	8	2	8	2	8	3	12	9	9
Fin. Del Sur	1	4	0	0	0	0	0	0	1	1
Coop. De Sol	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coop. 29 de Oct.	2	8	3	12	3	12	3	12	11	11
Bco. Guayaquil	4	16	4	16	5	20	4	16	17	17
Bco. Del Austro	1	4	2	8	1	4	2	8	6	6
Bco. Bolivariano	1	4	1	4	0	0	0	0	2	2

N.C.	3	12	5	20	6	24	4	16	18	18
Frec.	25		25		25		25		100	
%		100%		100%		100%		100%		100%

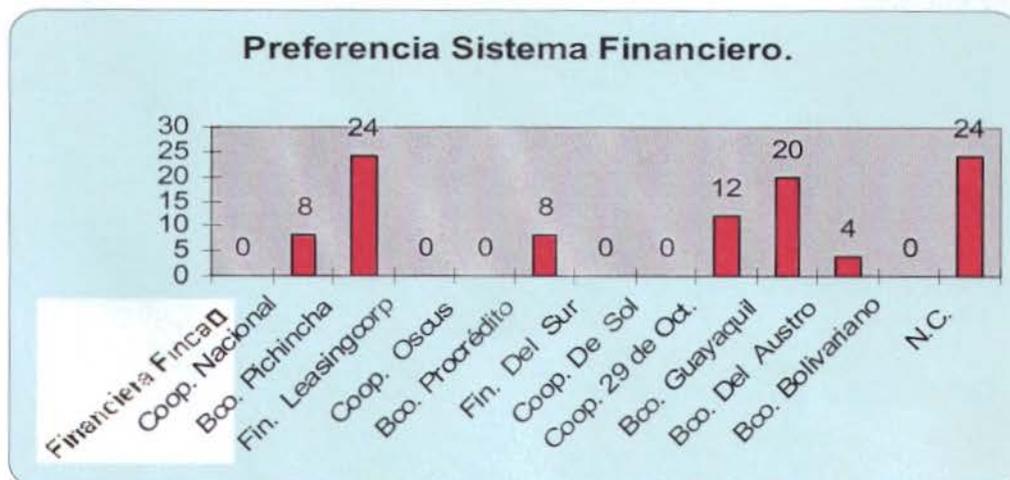
### Transportistas



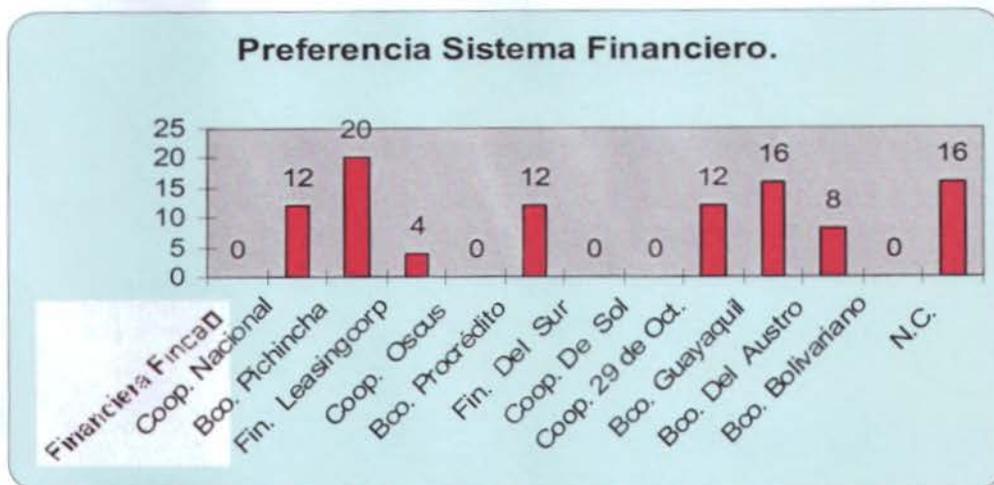
### Pequeños Comerciantes



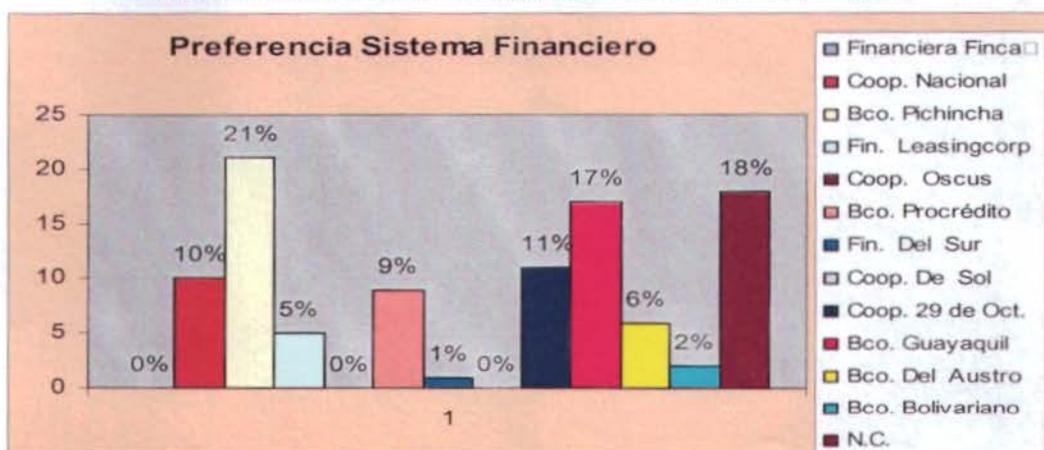
### Comerciantes Informales



### Comunidad Marginal

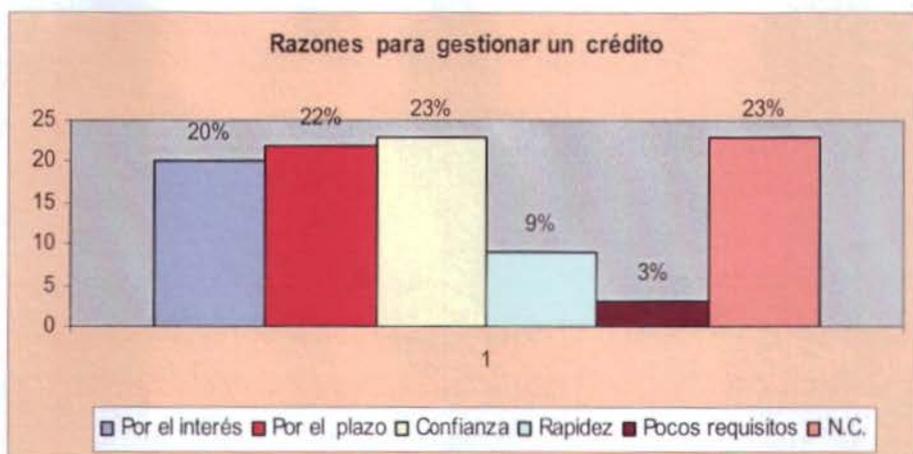


Preferencia Sistema Financiero = G1 + G2 + G3 + G4



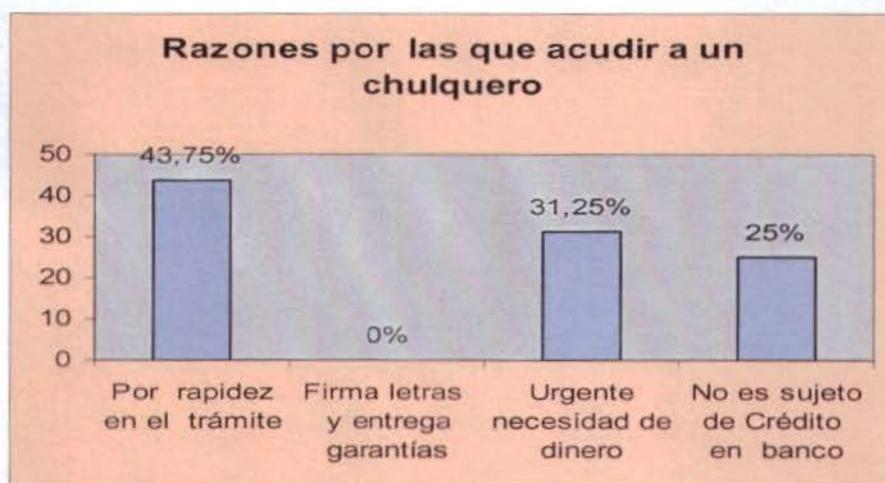
Variable 4: ¿Por que le parece mejor? Ponga un Visto Bueno

Razones	1	%	2	%	3	%	4	%	S1	%
Por el interés	4	16	5	20	5	20	6	24	20	20
Por el plazo	6	24	4	16	7	28	5	20	22	22
Confianza	7	28	5	20	6	24	5	20	23	23
Rapidez	3	12	4	16	1	4	1	4	9	9
Pocos requisitos	1	4	1	4	1	4	0	0	3	3
N.C.	4	16	6	24	5	20	8	32	23	23
Frec.	25		25		25		25		100	
%		100%		100%		100%		100%		100%



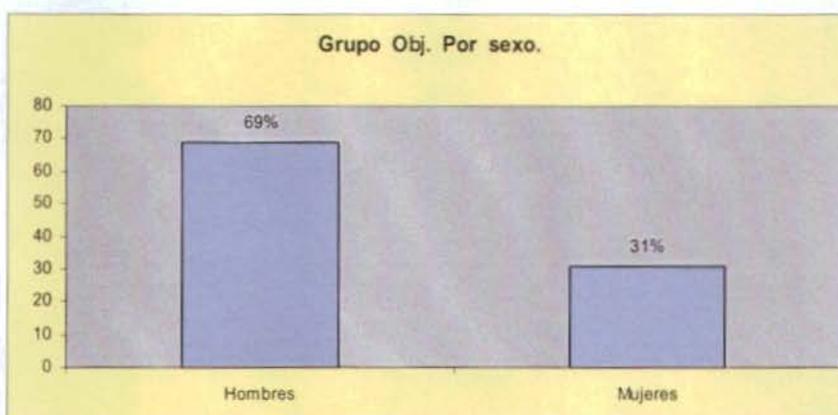
Variable 5: ¿Por qué razones solicita un crédito a un chulquero o prestamista?

Razones	1	%	2	%	3	%	4	%	S1	%
Por rapidez en el trámite	3	50	1	25%	2	40%	1	100	7	43,75
Firma letras y entrega garantías	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Urgente necesidad de dinero	1	16.67	2	50%	2	40%	0	0	5	31,25
No es sujeto de Crédito en banco	2	33.33	1	25%	1	20%	0	0	4	25
Frec.	6		4		5		1		16	-
%		100%		100%		100%		100%		100%



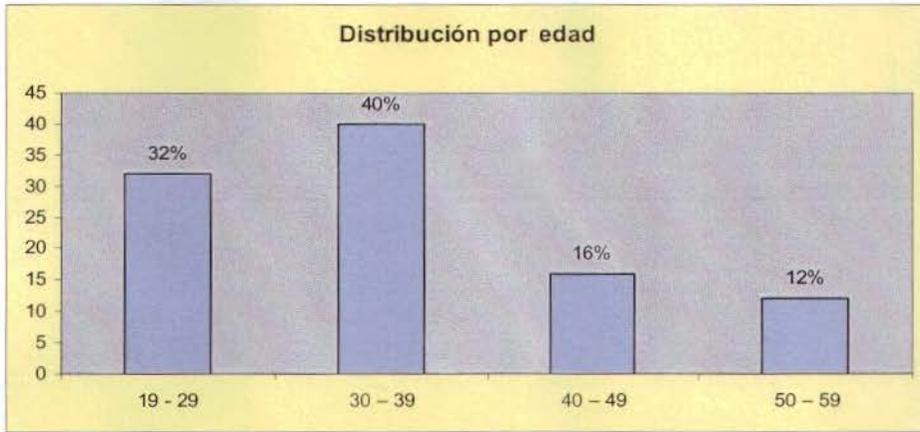
Variable 6: Datos personales

Sexo	1		2		3		4		S. Total											
	M	%	F	%	M	%	F	%	M	%	F	%								
	1		6		1		9		2		5		1		11		69	6	3	3
	9		6		6		9		0		5		4		11		69	9	1	1

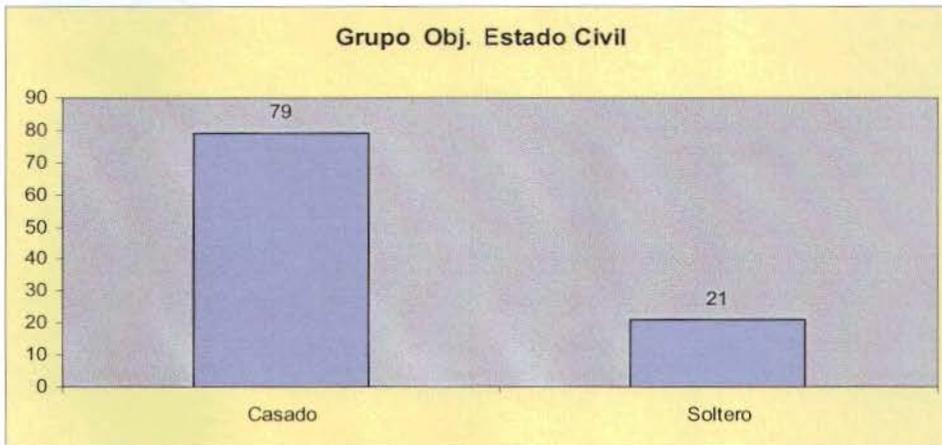


Edad	Transportista			P. Comerciante			Com. Informal			Com. Marginal			Sub Totales			Porcentaje	
	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	%	%
19 - 29	5	0	5	3	4	7	1	2	1	4	3	7	2	9	32	23	9
30 - 39	8	2	1	7	3	1	6	2	8	7	5	1	2	1	40	28	12
40 - 49	3	1	4	4	1	5	3	1	4	2	1	3	1	4	16	12	4
50 - 59	3	3	6	2	1	3	0	0	0	1	2	3	6	6	12	6	6
	1	6	2	1	9	2	2	5	2	1	1	2	6	3	10	69	31
	9	6	5	6	9	5	0	5	5	4	1	5	9	1	0	%	%

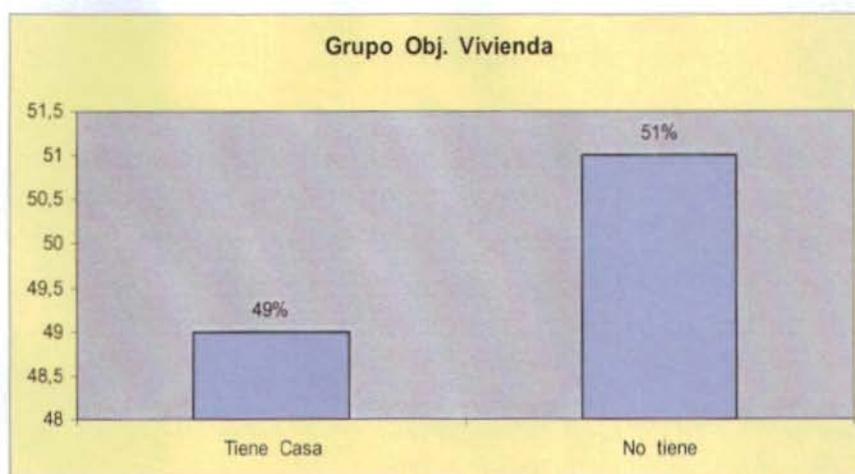
**Edad del Grupo Objetivo.**



<b>Estado Civil</b>																					
Estado Civil	1			2			3			4			S. Total								
	C	%	S	%	C	%	S	%	C	%	S	%	C	%	S	%	C	%	S	%	
	2		2		1		9		2		4		1		6		79	79	21	21	
	3			6				1				9									

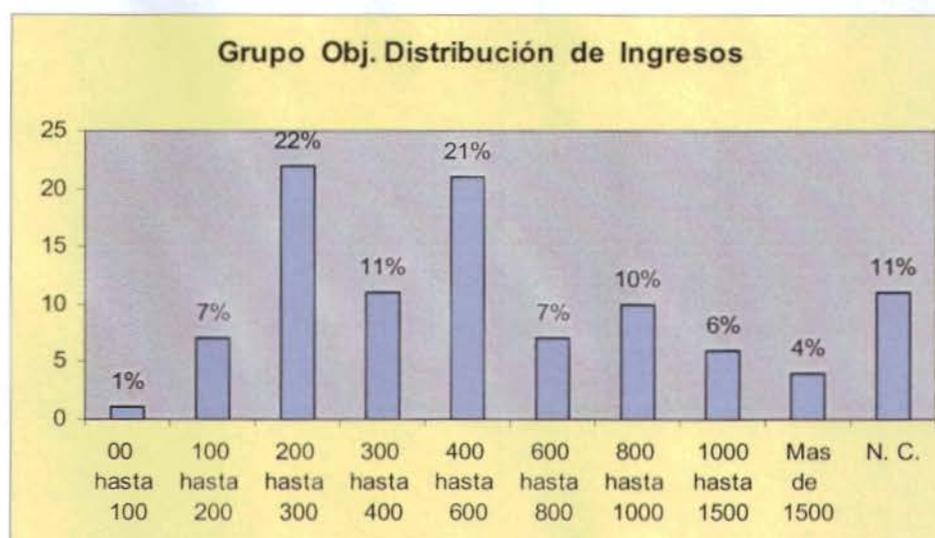


<b>Casa en Propiedad</b>																				
	Transportistas				Pequeños Comerc				Comer. Informales				Com. Marginal				S. Total			
	Si	%	No	\$	Si	\$	No	\$	Si	%	No	%	Si	%	No	%	Si	%	No	%
Tiene casa	1		6		9		16		7		18		1		11		49		51	
	9												4							



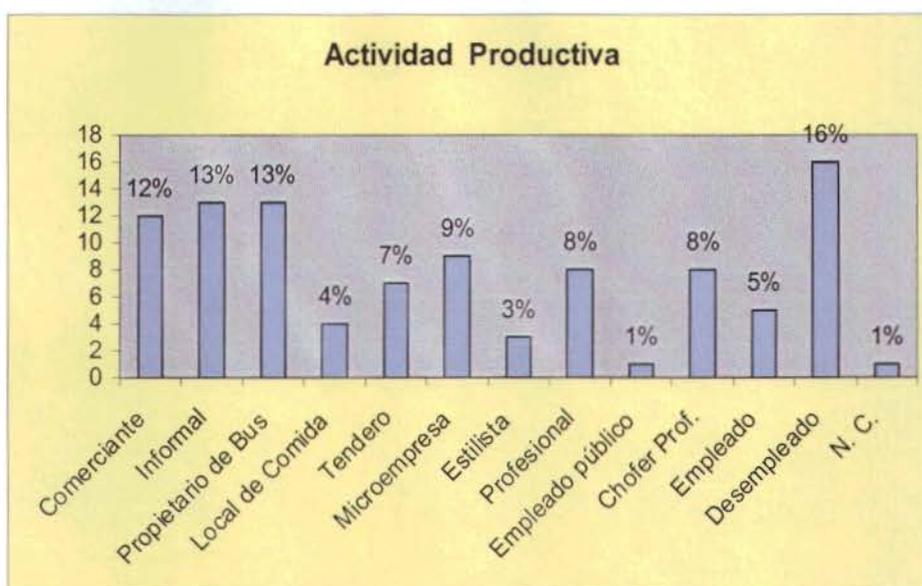
**Variable 7:** ¿cuál es la cantidad de Dinero que por todos los conceptos entran en su casa al mes, por término medio, contando todas las personas que trabajan y todas las rentas o ingresos por cualquier concepto.? **Marque con una x la casilla que corresponda**

Ingresos	1	%	2	%	3	%	4	%	S1	%
00 hasta 100	0	0	0	0	1	4	0	0	1	1
100 hasta 200	0	0	0	0	7	28	0	0	7	7
200 hasta 300	0	0	5	20	9	36	8	32	22	22
300 hasta 400	0	0	3	12	5	20	3	12	11	11
400 hasta 600	3	12	11	44	2	8	5	20	21	21
600 hasta 800	2	8	3	12	0	0	2	8	7	7
800 hasta 1000	7	28	0	0	0	0	3	12	10	10
1000 hasta 1500	5	20	0	0	0	0	1	4	6	6
Mas de 1500	3	12	0	0	0	0	1	4	4	4
N. C.	5	20	3	12	1	4	2	8	11	11
Frec.	25		25		25		25		100	-
%		100%		100%		100%		100%		100%



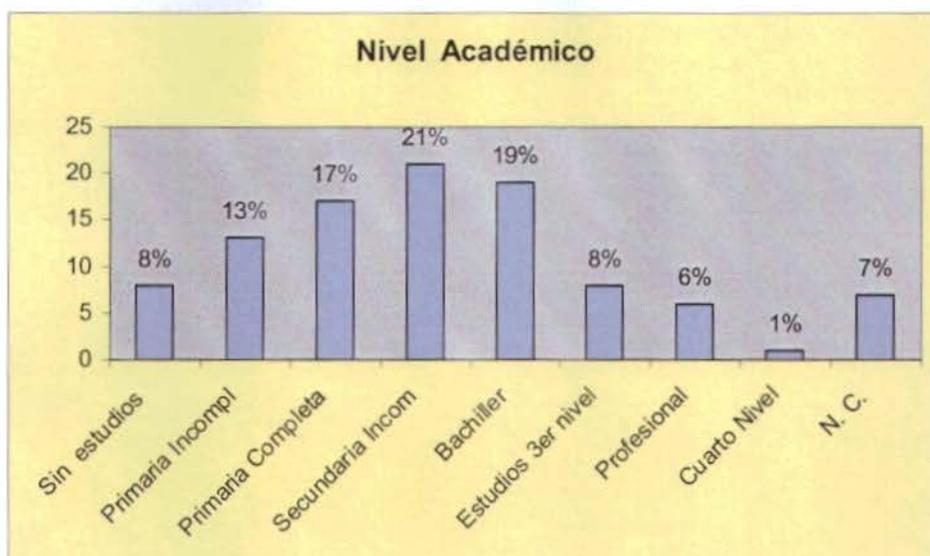
**Variable 8: ¿A qué actividad se dedica?**

Actividad	1	%	2	%	3	%	4	%	S1	%
Comerciante	0	0	9	36	0	0	3	12	12	12
Informal	0	0	0	0	13	52	0	0	13	13
Propietario de Bus	13	52	0	0	0	0	0	0	13	13
Local de Comida	0	0	2	8	0	0	2	8	4	4
Tendero	0	0	6	24	0	0	1	4	7	7
Microempresa	0	0	3	12	6	24	0	0	9	9
Estilista	0	0	2	8	0	0	1	4	3	3
Profesional	2	8	0	0	0	0	6	24	8	8
Empleado público	0	0	0	0	0	0	1	4	1	1
Chofer Prof.	6	24	0	0	0	0	2	8	8	8
Empleado	0	0	0	0	2	8	3	12	5	5
Desempleado	3	16	3	20	4	16	6	17	16	16
N. C.	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Frec.	25		25		25		25		100	
%		100%		100%		100%		100%		100%



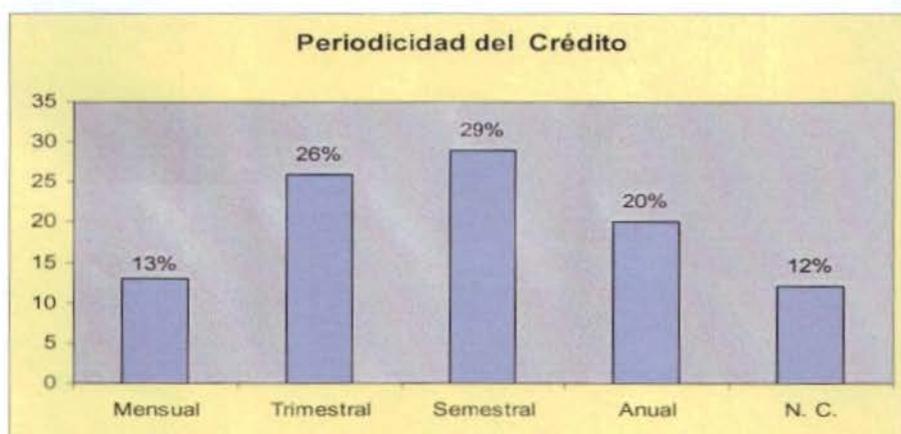
**Variable 9: ¿Nivel de educación?**

Nivel Educación	1	%	2	%	3	%	4	%	S1	%
Sin estudios	0	0	1	4	7	28	0	0	8	8
Primaria Incompl	2	8	5	20	4	16	2	8	13	13
Primaria Completa	3	12	7	28	6	24	1	4	17	17
Secundaria Incom	6	24	3	12	3	12	9	36	21	21
Bachiller	7	28	4	16	2	8	6	24	19	19
Estudios 3er nivel	2	8	2	8	1	4	3	12	8	8
Profesional	3	12	0	0	0	0	3	12	6	6
Cuarto Nivel	0	0	0	0	0	0	1	4	1	1
N. C.	2	8	3	12	2	8	0	0	7	7
Frec.	25		25		25		25		100	
%		100%		100%		100%		100%		100%



**Variable 10:** ¿Con qué frecuencia requiere usted los créditos?

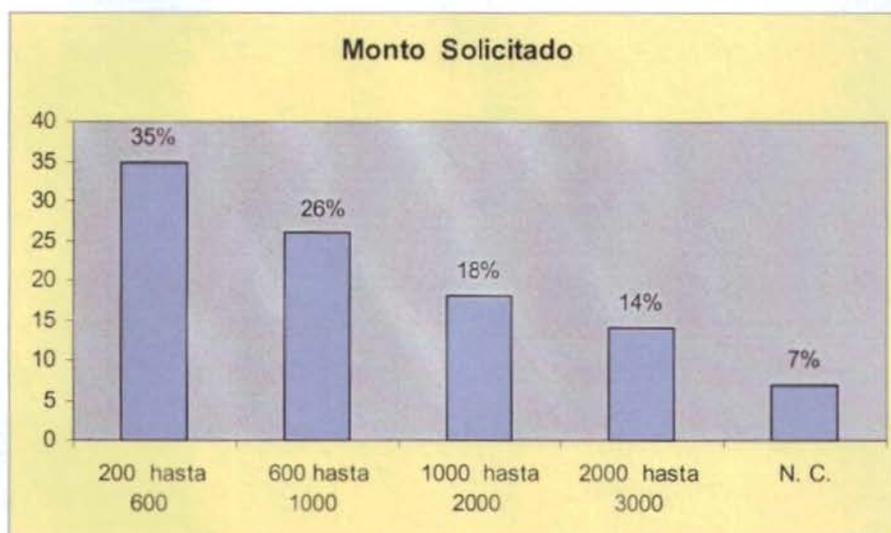
Frecuencia	1	%	2	%	3	%	4	%	S1	%
Mensual	0	0	3	12	9	36	1	4	13	13
Trimestral	6	24	9	36	7	28	4	16	26	26
Semestral	8	32	7	28	5	20	9	36	29	29
Anual	7	28	3	12	3	12	7	28	20	20
N. C.	4	16	3	12	1	4	4	16	12	12
Frec.	25		25		25		25		100	
%		100%		100%		100%		100%		100%



**Variable 11:** ¿Cantidad de dinero que normalmente solicita?

Monto Solicitado	1	%	2	%	3	%	4	%	S1	%
200 hasta 600	4	16	6	24	17	68	8	32	35	35
600 hasta 1000	6	24	9	36	5	20	6	24	26	26
1000 hasta	8	32	4	16	1	4	5	20	18	18

2000										
2000 hasta 3000	5	20	5	20	1	4	3	12	14	14
N. C.	2	8	1	4	1	4	3	12	7	7
Frec.	25		25		25		25		100	
%		100%		100%		100%		100%		100%



**Variable 12:** Plazos que normalmente solicita.

Plazo Solicitado	1	%	2	%	3	%	4	%	S1	%
3 meses	8	32	7	28	5	20	7	28	27	37
6 meses	6	24	7	28	8	32	5	20	26	26
9 meses	3	12	5	20	7	28	8	32	23	23
12 meses	8	32	5	20	4	16	5	20	22	22
N. C.	0	0	1	4	1	4	0	0	2	2
Frec.	25		25		25		25		100	
%		100%		100%		100%		100%		100%



**Variables 13:** ¿Cuándo pide un préstamo a acude?

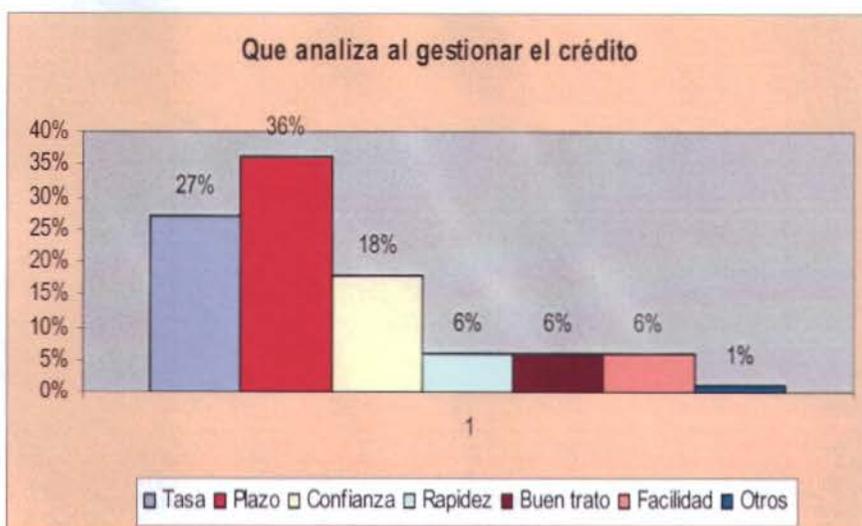
A Quien Pide	1	%	2	%	3	%	4	%	S1	%
Al Banco	8	32	8	32	3	12	8	32	27	27
A la Financiera	6	24	2	8	0	0	3	12	11	11
A la Cooperativa	4	16	9	36	17	68	10	40	40	40
Al Chulquero	5	20	5	20	4	16	4	16	18	18
N. C.	2	8	1	4	1	4	0	0	4	4
Frec.	25		25		25		25		100	
%		100%		100%		100%		100%		100%



**Variable 14:** ¿Diga por qué?

Grupo Objetivo	Tasa s	Plaz o	Conf .	Rapide z	B. Trat o	Facilida d	Otro s	T. Frec
Transportistas	6	3	9	2	1	3	1	25
P. Comerciantes	7	8	6	1	3	0	0	25
C. Informales	9	11	2	0	1	2	0	25
Com. Marginal	5	14	1	3	1	1	0	25
<b>Porcentajes</b>	<b>27%</b>	<b>36%</b>	<b>18%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

$$\text{Grupo Objetivo} = G1 + G2 + G3 + G4$$



## LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

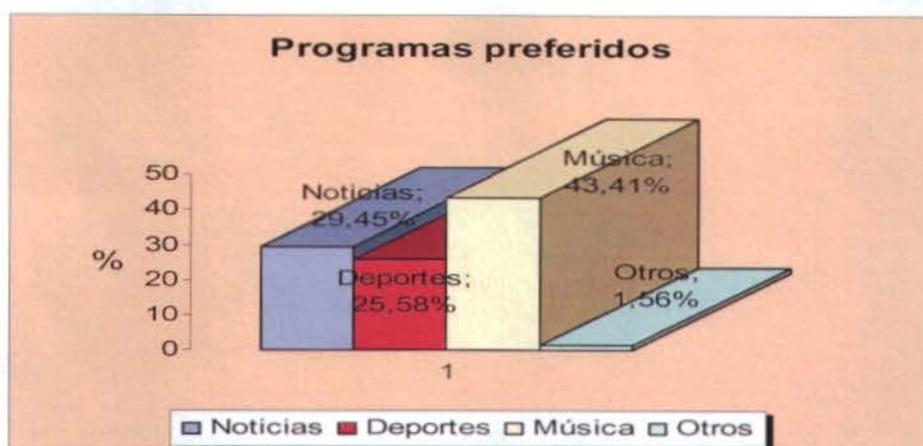
### Las emisoras de radio.

**Variable 15:** ¿Cuándo escucha la radio, que frecuencia prefiere?

Frecuencia.	1	%	2	%	3	%	4	%	S1	%
A.M.	9	36	8	32	7	28	6	24	30	30
F.M.	13	52	14	56	10	40	15	60	52	52
N. C.	3	12	3	12	8	32	4	16	18	18
Frec.	25		25		25		25		100	
%		100%		100%		100%		100%		100%

**Variable 16:** ¿Cuáles son los programas que más sintoniza?

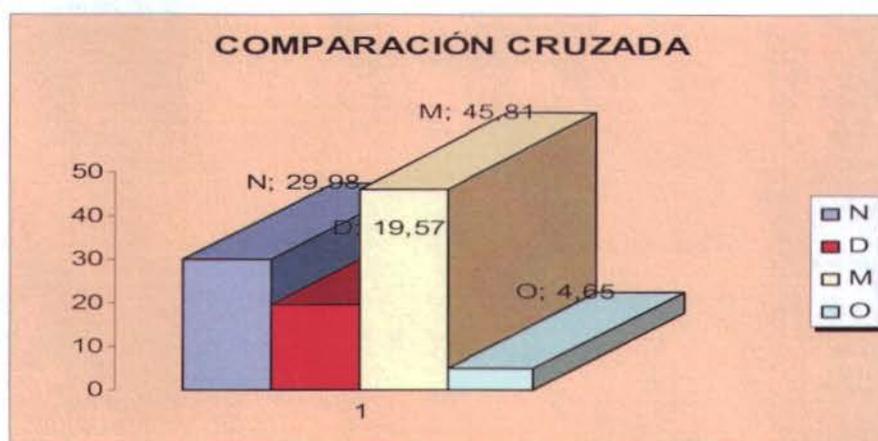
Programas	1	%	2	%	3	%	4	%	S1	%
Noticias	5		8		12		13		38	29,45
Deportes	8		6		5		14		33	25,58
Música	16		13		11		16		56	43,41
Otros	2		0		0		0		2	1,56
Respuestas	31		27		28		43		129	
%		100%		100%		100%		100%		100%



**Programas que más se escuchan en Radio por sectores.**

<b>Transportistas</b>	<b>Mañana</b>	<b>Tarde</b>	<b>Noche</b>	<b>S1</b>	<b>%</b>
Noticias	9	18	7	40	28,04
Deportes	7	9	0	16	19,51
Música	15	0	14	23	47,78
Otros	2	0	1	3	3,67
Respuestas	33	27	22	82	-
%					100%
<b>P. Comerciante</b>	<b>Mañana</b>	<b>Tarde</b>	<b>Noche</b>	<b>S1</b>	<b>%</b>
Noticias	7	1	3	11	20,75
Deportes	8	0	2	10	18,86
Música	5	15	7	27	50,94
Otros	3	2	0	5	9,45
Respuestas	23	18	12	53	-
%					100%
<b>C. Informales</b>	<b>Mañana</b>	<b>Tarde</b>	<b>Noche</b>	<b>S1</b>	<b>%</b>
Noticias	6	2	1	9	23,07
Deportes	3	3	0	6	15,38
Música	8	11	4	23	58,97
Otros	1	0	0	1	2,58
Respuestas	18	16	5	39	-
%					100%

C. Marginal	Mañana	Tarde	Noche	S1	%
Noticias	14	1	0	15	28,30
Deportes	8	3	2	13	24,52
Música	13	7	4	24	45,28
Otros	1	0	0	1	1,90
Respuestas	36	11	6	53	-
%					100%

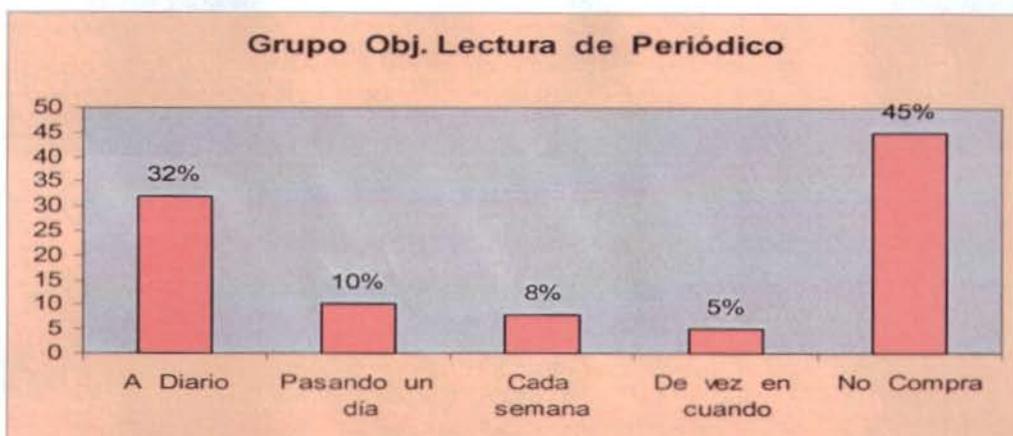


**Comprobación de la información**

**Los Medios Impresos.**

**Variable 17:** Usted compra o lee el periódico.

Periódicos	Transportistas	P. Comercia	C. Informal	C. Marginal	S1	%
A Diario	14	3	7	8	32	32
Pasando un día	2	2	3	3	10	10
Cada semana	0	3	0	5	8	8
De vez en cuando	1	1	2	1	5	5
No Compra	8	16	13	8	45	45
Respuestas	25	25	25	25	100	100



**Variable 18:** Que periódico le parece mejor.

Periódicos	Transportistas	P. Comerc.	C. Informal	C. Marginal	S1	%
El Telégrafo	1	0	1	0	2	2
El Comercio	0	0	0	1	1	1
El Expreso	2	1	1	3	7	7
Diario Hoy	0	0	0	1	1	1
El Metro	2	1	1	0	4	4
El Extra	11	5	8	5	29	29
El Universo	4	3	1	7	15	15
No Compra	5	15	13	8	41	41
Respuestas	25	25	25	25	100	100%

