

CAPITULO V: PROPUESTA

5.1. Presentación de la Propuesta.

La propuesta consiste en elaborar un plan de desarrollo para Credife Banco Pichincha Agencia Ibarra que posibilite el mantenimiento y crecimiento crediticio. Esta propuesta nace de un diagnóstico realizado en la oficina de Credife agencia Ibarra, en donde se pudo evidenciar que existen ciertas falencias en políticas, procesos, metodologías crediticias internas y una oportuna información al cliente de los productos.

Este plan de desarrollo permitirá recoger aspectos como la Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Actividades y Políticas, que adoptará en los próximos cinco años para alcanzar una imagen objetiva propuesta; y así conseguir que la empresa tenga una demanda elevada de los productos que oferta y una mejor productividad, buscando siempre la fidelidad, satisfacción del cliente y rentabilidad, posicionamiento de mercado para Credife.

5.2. Antecedentes de la Propuesta.

Para la elaboración de la propuesta se tomó en consideración la información levantada en el diagnóstico del presente estudio.

Los puntos más relevantes se presentaron en los siguientes aspectos:

Los clientes solicitan montos altos y plazos largos, y los créditos de microempresa se caracterizan por tener plazos cortos especialmente en capital de trabajo, entonces por el tema del plazo corto sucede dos alternativas, la una es que se arriesgue a solicitar un crédito alto a corto plazo afrontando una cuota mensual

alta y la otra que se limite el monto por no tener la capacidad de pago de la cuota mensual.

La tasa de interés es un pilar fundamental para atraer al cliente, sin embargo las condiciones generales y la atención oportuna son las decisivas en el momento de tomar una decisión.

El servicio al cliente puede ser lo más importante para un cliente que reúne todos los requisitos para aplicar a un crédito en cualquier institución financiera.

La falta de información y el desconocimiento del cliente de los productos que tiene la institución ocasionan que los clientes busquen otras alternativas para financiar su negocio.

La institución cuenta con suficiente portafolio de productos, pero los ejecutivos no lo ofertan constantemente al cliente así como la oportunidad de tener más de un crédito por cliente.

La recuperación del crédito es controlado con un seguimiento exhaustivo que ocasiona una presión que el cliente muchas de las veces no está dispuesto a ser sometido y por ello prefiere no volver a solicitar otro crédito porque se dañan las relaciones comerciales.

Existen problemas en buscar garante para la mayoría de clientes, por varias razones pero si no cumple con ese requisito el proceso se detiene a pesar que existen clientes con un buen historial crediticio en la institución si no tiene un garante que respalde la obligación el crédito no procede.

El comportamiento de pago es un parámetro decisivo para conceder una renovación de crédito, los parámetros establecidos son exigentes dentro de la institución y cuando el cliente se retrasa en el pago de la cuota durante varios días en todos los meses, pierde automáticamente la oportunidad de obtener un siguiente crédito, y queda registrado este antecedente en el sistema de manera permanente sin conceder la oportunidad de que se borre en el tiempo.

El marco de excepciones dentro de la institución es limitado y en pocas oportunidades permite seguir con el proceso de un crédito tomando en cuenta que solo pueden aplicar clientes de renovación.

Existe bajo conocimiento de la misión y visión del personal que labora en la Institución centrándose más en la necesidad de llegar a cumplir sus objetivos para cumplir su propio marco de responsabilidad como ejecutivos de crédito.

5.3. Objetivos

Entre los objetivos de la propuesta se encuentra:

- Mejorar los niveles de productividad y rentabilidad de Credife agencia Ibarra.
- Aumentar el número de clientes nuevos y mantener los clientes vigentes, en la cartera de la Agencian de Credife Ibarra.
- Generar un impacto positivo en Credife y en la población objetivo.

5.4. Fundamento Teórico de la Propuesta

El plan a desarrollar se basa en una planeación que significa crear el futuro, el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

Uno de los modelos para crear un plan que permita el desarrollo de la agencia es:

1. Definir la clase de compañía que queremos
2. Analizar sus clientes
 - a. ¿Quiénes son?
 - b. ¿Cómo deben ser clasificados?
 - c. ¿Por qué compran nuestro servicio? ¿Cambiara? ¿Cómo?
 - d. ¿A qué segmento del mercado servimos?
 - e. ¿Debe cambiarse esta situación?
3. Analizar su industria
 - a. Tendencias
 - b. Estándares y Estadísticas

- c. Competencia
 - d. Potencial de Utilidades
4. Preguntar. ¿Cuáles son para nosotros las oportunidades y amenazas?
 5. Preguntar: ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades?
 6. Preguntar: ¿Cuáles estrategias son identificables?
 7. Evaluar las alternativas de estrategias
 8. Desarrollar objetivos
 9. Preparar planes detallados para implementar estrategias
 10. Desarrollar planes de contingencia
 11. Observar el desempeño
 12. Revisar anualmente

5.5. Beneficiarios de la Propuesta

Al realizar un adecuado plan de desarrollo para Credife, las personas beneficiadas serán:

- La Agencia de Credife Ibarra, porque con la elaboración del plan obtendrá mejores resultados de productividad y rentabilidad para contribuir al Objetivo General de la Empresa.
- Los Ejecutivos de Crédito y el Administrador de la Agencia Ibarra, porque obtendrán una herramienta de apoyo para poder cumplir las metas establecidas a cada uno de ellos, y poder demostrar un alto rendimiento en su trabajo diario.

- Los Clientes del cantón de Ibarra, Atuntaqui, Cotacachi, Urcuqui y Pimampiro porque contarán con una fuente de financiamiento oportuna y viable con cobertura y atención personalizada en Credife Agencia Ibarra.

5.6. Diseño Técnico de la Propuesta

El diseño de la presente propuesta, se apoya en la definición de la elaboración de un plan que permita la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionen la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Ya que planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Para todo ello es necesario:

PLAN DE DESARROLLO

Conseguir una empresa que califique los criterios de las mejores empresas como:

Liderazgo de mercado.- Credife agencia Ibarra refleje ser una de las agencias que más contribuyen a la economía y que tienen mayor participación de mercado en el macro sector donde actúan.

Aumento de las ventas. Conseguir el dinamismo de Credife en el año analizado: si aumentó o disminuyó su participación en el mercado y la capacidad de generar nuevos empleos.

Rentabilidad del Patrimonio.- Medir la eficacia de Credife, el control de los costos y el aprovechamiento de oportunidades.

Liquidez general.- Revela la situación financiera de Credife y si opera con seguridad.

Endeudamiento.- Evalúa el riesgo corrido por Credife. Cuanto menor sea el endeudamiento, menor es el riesgo. Este criterio premia a los menos endeudados.

Ventas por ejecutivo de crédito.- Mide cuanto produce Credife y cuánto coloca con relación al número de ejecutivos de crédito. Premia a las empresas con mayor productividad de los empleados y no por el margen de ganancia en las ventas.

Transparencia.- La transparencia es factor de excelencia empresarial que debe demostrar toda la agencia de Credife en Ibarra.

Quiénes son sus clientes

- Son personas naturales con negocios de tipo familiar o personal; sus estructuras organizacionales son informales o semi – formales, bajo la administración de sus propietarios.
- Dedicados a actividades de comercio, producción y servicio.
- Son demandantes de crédito y requieren de asesoramiento para su desarrollo.

Cómo deben ser clasificados

Los microempresarios deben ser clasificados como:

- Clientes Informales
- Clientes Semi – Formales

Por qué comprar este servicio

Porque Credife atiende con una adecuada tecnología crediticia a sus clientes, quienes son microempresarios, propietarios y administradores de negocios pequeños, informales o semi – formales, ofreciendo los siguientes servicios:

- Financiamiento para Capital de Trabajo
- Financiamiento para adquirir Activos Fijos
- Crédito de Consumo
- Línea de Crédito.
- Crédito Paralelo
- Financiamiento para Remodelación de Vivienda
- Tarjeta Visa Xperta
- Tarjeta de Crédito.

Cambiará si la atención no es oportuna y adecuada frente al cliente.

Hacer un seguimiento constante a los ejecutivos de crédito para asegurar una adecuada atención y satisfacción del cliente; mediante un buzón de observaciones y sugerencias, misma que se sugiere sea un formato corto y preciso para no quitar mucho tiempo al cliente

Grafico No. 27

Estimado Cliente	
Por favor califique la atención recibida:	
¿Su ejecutivo de crédito le atendió con rapidez?	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
¿Su ejecutivo de crédito le atendió con amabilidad?	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
¿Su ejecutivo de crédito cubrió todas sus inquietudes?	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Si tiene alguna observación por favor indíquela	

GRACIAS	

Fuente: Consulta de la Investigadora.

Es muy importante conocer la opinión del cliente para realizar correcciones inmediatas y preparar charlas constantes de atención al cliente.

El segmento del mercado atendido

El mercado atendido es netamente microempresa.

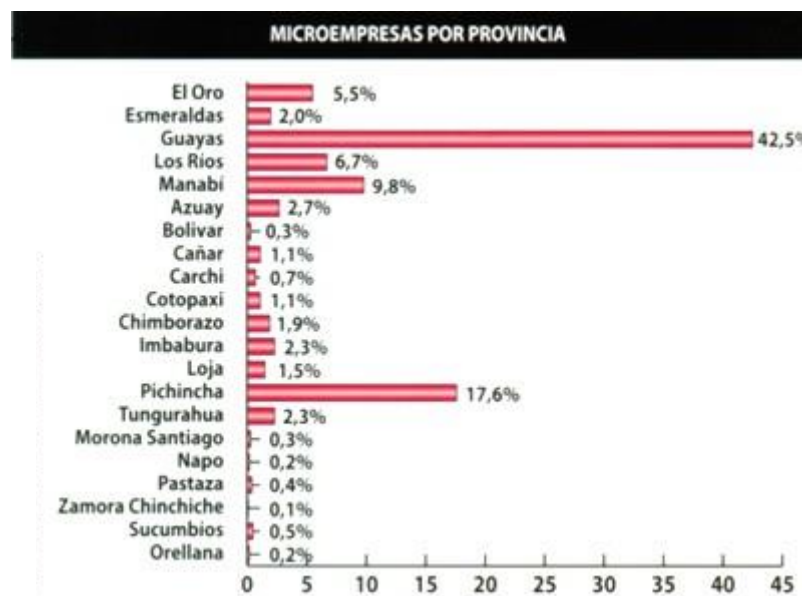
En el Ecuador se estima que existen 646000 microempresarios, tan solo el 46% han terminado su educación primaria, el 42% ha tenido algún contacto con la educación secundaria y solo cerca del 12% se han relacionado con educación

superior. A nivel nacional, en el 70% de estas empresas, trabaja solo el dueño y en un 18% de los casos tienen un empleado más

La población económicamente activa del Ecuador es de alrededor de 4,5 millones de personas, entonces las microempresas contribuyen con el 23% del empleo nacional.

La Provincia de Imbabura, tiene el 2,3% de microempresas del total de microempresas existentes en el Ecuador.

Grafico No. 28



Fuente: Estudio de Microempresa en Ecuador USAID

Existe una alta tasa de informalidad en las microempresas del Ecuador. El 73%, no tiene RUC, 80% no lleva registros contables, el 70% de microempresarios no tiene ahorros formales y solo el 6% mantiene una cuenta corriente.

Las microempresas que atiende la Agencia de Ibarra son:

- Organizaciones de tipo familiar con pequeñas estructuras, administradas por sus dueños.
- El dueño es el proveedor de capital.
- Dominan y abastecen principalmente el mercado local y provincial.
- Alcanzan niveles de ventas de hasta USD 100 mil anuales.
- Tienen hasta diez trabajadores.

- La inversión fija en sus negocios es hasta de USD 20 mil, sin incluir inmuebles.
- Manejo básico o nulo de su información financiera.
- Su sistema de producción es en pequeña y mediana escala.
- Tienen herramientas tecnológicas elementales
- Generalmente su comercialización y ventas son directas, gestionadas por sus dueños.

Análisis de la situación

Debe cambiar toda aquella situación que no contribuya al desarrollo de la agencia, como el descuido del seguimiento diario a los clientes, dejar de prospectar clientes, no ajustarse a la planificación semanal o mensual proyectada.

Analizar su industria

Tendencias

Actualmente Credife busca mayor participación de mercado, ofertando servicios financieros a microempresas del sector, pero no debe dejar de aprovechar las oportunidades del mercado y atender a los minoristas, es decir a los más pequeños por de ellos nacerá la base del futuro, la semilla de las microempresas, la estabilidad de poder seguir financiando y buscar un crecimiento que le permita tener sostenibilidad en el tiempo.

Estándares y Estadísticas

Grafico No. 29



Fuente: Base de datos de Credife Agencia Ibarra.



Fuente: Base de datos de Credife Agencia Ibarra.

Competencia

La competencia es la situación en la que las empresas rivalizan en un mismo mercado, ofreciendo o demandando un mismo servicio. Y desde una perspectiva estratégica y generalizada se puede decir que la competencia es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse y sobresalir.

- Competidores Potenciales.
Apertura de Fundaciones, Bancos, Financieras, Cooperativas que se dediquen a las microfinanzas.
- Competidores de Grupos estratégicos

Fundaciones, Bancos, Financieras, Cooperativas que ya se encuentran posesionados en el mercado y que ofertan los mismos servicios que Credife Banco Pichincha.

Entre las Instituciones más principales se encuentran:

Banco Solidario: Es la primera iniciativa financiera en Latinoamérica creada con capital 100% privado para innovar servicios financieros y dinamizar el sistema de vivienda de interés social. Entre sus productos y servicios se encuentra el Microcrédito, Olla de Oro, Crédito al paso, Mejora tu Vivienda, Planes de ahorro, Cuenta Corriente, Seguros.

Banco Procredit: Entidad Internacional especializada en oferta de servicios financieros fundamentados en el micro crédito y financiación a la microempresa.

A diferencia de otras instituciones financieras, el Banco no promueve el crédito al consumo, sino que pone su enfoque primordial en la prestación de servicios de banca socialmente responsable, contribuyendo a la creación de una cultura del ahorro y estableciendo relaciones a largo plazo con sus clientes. Entre sus productos se encuentra: Crédito Rápido, Crédito para Microempresa, Crédito para PYMES, Crédito Agropecuario, Crédito para Vivienda, Crédito de Oportunidad, Línea para Microempresa.

FODEMI: Es una organización microfinanciera afiliada a visión mundial que desde 1995, ha otorgado pequeños préstamos a microempresarios del Ecuador. A través de servicios financieros y no financieros a microempresarios, FODEMI busca el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes y sus familias, especialmente a la mujer ecuatoriana, que representa 70% de nuestros clientes. Ofrece créditos en Bancas Comunes, Grupos Solidarios y Créditos Individuales. Ofrece también capacitación y asesoría a los clientes.

MINGA: Muchos años antes de ser Minga Ltda. Se identificaron y fueron conocidos por la gente como SAC – AIIECH (servicio de ahorro y crédito de la Asociación de Iglesias Indígenas Evangélicas de Chimborazo). El cambio de imagen y nombre obedece a la obtención de la personería jurídica como Cooperativa de Ahorro y Crédito legalmente constituida, desde el 30 de mayo de 1997. Son once años de vida como cooperativa, pero mas de 20 viviendo, trabajando hombro a hombro, financiando las iniciativas micro empresariales de sus socios y socias, forjando una cultura de ahorro con confianza y apoyo mutuo entre socios y cooperativa, replicando la tradición ancestral de dar la mano el uno al otro. Ahora Minga es una sociedad de personas con el compromiso de prosperar a través del Ahorro y Crédito. Entre los productos ofrece crédito para toda necesidad; Consumo, Agricultura, Comercio, Vivienda (Mejoramiento Arreglo), Credi – Productiva.

Coop. Atuntaqui: Es una Institución líder en el sistema Cooperativo Nacional, con elevados niveles de calidad y competitividad, apoyada de un talento humano que busca diariamente la excelencia, lo que permite optimizar nuestros servicios y recursos para satisfacer las necesidades de todos nuestros socios y clientes.

Están dedicados a la intermediación Financiera con productos y servicios de calidad en un entorno de seguridad, honestidad y transparencia buscando siempre el mejoramiento de nivel de vida de todos nuestros socios.

Cooperativa Tulcán: Dedicados a mejorar las condiciones de vida de los socios, clientes, microempresarios y la comunidad en general proporcionando productos financieros y servicios complementarios de calidad, con oportunidad, eficiencia, sostenibilidad y una gestión basada en trabajo en equipo. Entre los productos que oferta se encuentra el crédito comercial, crédito de consumo, crédito de vivienda, crédito de consumo subproductos, crédito rural, crédito urbano.

- Grupo de Competencia Indirecta

La usura, conocido mas frecuente como Chulco.

Potencial de Utilidades

Para que una oficina se vulva rentable debe cubrir sus costos y gastos con los ingresos que genere la misma, es decir cubrir y sobrepasar el punto de equilibrio para contribuir y sumar a la utilidad de la empresa en general. Y ello se conseguirá con el cumplimiento de metas y con una productividad efectiva, de todo el personal de la agencia.

Oportunidades y Amenazas

Las unidades de negocio en cada agencia deben analizar las fuerzas del macroentorno (demográficas – económicas, naturales, tecnológicas, político – legales y socioculturales) que influyen en su capacidad de generar utilidades.

Cuadro No. 4

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura a nivel nacional • Crecimiento y aceptación de nuevos clientes microempresarios. • Atender sectores rurales de la ciudad de Ibarra, Atuntaqui, Pimampiro, Cotacachi y Urcuqui. • Ampliar el portafolio de productos y servicios que permita atender todas las necesidades de los clientes de microempresa. • Llegar al segmento microempresa y sectores desatendidos. 	<p>Presencia numerosa de la competencia</p> <p>No fidelidad de los clientes</p> <p>Sobreendeudamiento</p> <p>Deserción de buenos clientes por la situación económica.</p> <p>Compra de cartera por parte de otras instituciones financieras.</p> <p>La crisis económica mundial.</p> <p>El desempleo.</p>

Fuente: Elaboración de la Investigadora.

Fortalezas y Debilidades

Determinar el atractivo de una oportunidad no supone necesariamente saber cómo sacarle partido. Cada agencia debe evaluar y realizar un análisis de sus fortalezas y debilidades internas.

Cuadro No. 5

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Respaldo y Cobertura del Banco Pichincha	Crédito con garante.
Tasa de interés competitiva	Plazos cortos
Personal capacitado	Publicidad Limitada como Credife.
Atención personalizada	Excepciones limitadas para la concesión de créditos
Crédito sin encaje	Índice de comportamiento de pago muy exigente.
Apertura de cuenta de ahorros sin costo	
Portafolio de productos	
Créditos paralelos	
Calidad de cartera vencida	
Facilidad de acceso	
Poca documentación para la gestión del crédito	

Fuente: Elaboración de la Investigadora

Estrategias identificables

Para el desarrollo de estrategias es importante dar a conocer la misión, visión, valores y objetivos.

MISION.-

Somos una empresa del Grupo Pichincha que brinda servicios financieros integrales a microempresarios de la zona. Cuenta con un equipo responsable, ético y altamente calificado, con tecnologías innovadoras y

sustentables para el crecimiento y desarrollo de nuestra población objetivo y nuestra Institución.

VISION.-

Credife será la organización numero uno, líder en cobertura de servicios microfinancieros integrales y de mayor contribución al desarrollo de las microfinanzas en el Ecuador, enfocando siempre su esfuerzo hacia el cliente, reconocida y referente a nivel internacional por su compromiso con la excelencia y la responsabilidad social.

VALORES.-

Integridad: Actuar dentro de los más rigurosos principios éticos y sociales de manera clara, consistente y oportuna.

Trabajo en equipo: Actuar fomentando y reconociendo el aporte de las personas para lograr objetivos comunes

Servicio: Actuar con amabilidad, alegría, oportunidad, calidad y eficacia calorando nuestros clientes internos y externos, que son nuestra razón de ser.

Excelencia: Superarnos continuamente y optimizar la gestión de recursos, para crear valor.

Responsabilidad: Actuar con principios, eficaz y eficientemente, asumiendo las consecuencias de nuestros actos.

Innovación: Compromiso con el continuo mejoramiento individual fomentando la creatividad y el desarrollo global.

Liderazgo: Potenciar las capacidades necesarias para lograr objetivos individuales, grupales y organizacionales.

Respeto: Fomentar el respeto en los grupos de trabajo.

Solidaridad: Brindar el apoyo a nivel nacional, a toda la población microempresarial de la zona.

OBJETIVOS

- Obtener sostenidamente resultados financieros superiores garantizando la solvencia y un adecuado manejo de riesgos.
- Tener la rentabilidad adecuada que nos asegure permanencia en el mercado de microfinanzas.
- Maximizar y fortalecer la relación de negocios con el segmento microempresarial; a través de la mejor oferta de servicios, atendiendo las necesidades financieras de la microempresa y alcanzando amplia cobertura.
- Generar la industrialización del negocio microfinanciero, permitiendo minimizar el riesgo y maximizar su rentabilidad.
- Institucionalizar la cultura humanista para generar calidad en el servicio.

ESTRATEGIAS

Cuadro No. 6

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD
Identificación y maximización de valor de clientes actuales y potenciales durante su ciclo de vida	Contar con un reporte de seguimiento de todos los clientes, para que los ejecutivos de crédito puedan tener la información en forma resumida con la dirección y teléfonos de los clientes, generando esta información del sistema.
Desarrollo de mercado; generar la búsqueda de nuevos clientes microempresariales con visión de crecimiento económico y social, mediante una publicidad (visita puerta a puerta, perifoneo, charlas, ferias) constante que permita tener informado al mercado objetivo.	Diseñar un formato que le permita al Administrador de Agencia medir la productividad de esta publicidad, dejando constancia de qué y cuántos clientes se promocionó (anexo 1)

<p>Generación de ventaja competitiva en calidad y productividad entregando productos y servicios más rápido, mejor y más barato que la competencia, a través de un eficiente y organizado trabajo de los ejecutivos de crédito, con una ágil y oportuna visita a clientes nuevos y vigentes, dar a conocer constantemente los nuevos productos,</p>	<p>Realizar una planificación diaria de las actividades de los ejecutivos de crédito, que será revisada por el Administrador de Agencia. (anexo 2)</p>
<p>Crecimiento concentrado, enfocarse en los productos o servicios que hayan constituido un apoyo rentable para la Institución.</p>	<p>Concentrarse en la oferta de créditos de montos altos y de acuerdo a las necesidades de los clientes con el fin de retener a los clientes y optimizar costos</p>
<p>Preparar documentos de información exclusiva de los productos y servicios para hacer llegar a clientes potenciales específicos que se sientan clientes importantes para la empresa.</p>	<p>Elaborar una ayuda ventas para ejecutivos de Crédito, en donde se registre todos los productos que pueden ofertar con las características básicas de cada producto y de fácil uso y aplicación (anexo 3)</p>
<p>Concientizar al personal de la agencia, con charlas, videos y sugerencias de los clientes de una excelente atención que se debe brindar en todo momento y así generar una cultura que diferencie del resto de Instituciones y nos busquen por el buen servicio.</p>	<p>Implementar la intervención de un cliente fantasma personal y telefónico para medir el grado de atención del personal de la agencia.</p>
<p>Medir constantemente la satisfacción de los clientes</p>	<p>Contar con un buzón de sugerencias para conocer la opinión de los clientes.(Anexo 4).</p>

Anexo1 (Cuadro No.7)

CLIENTES POTENCIALES

AGENCIA: _____

NOMBRE EJECUTIVO DE CREDITO: _____

FECHA: _____

No. CEDULA	NOMBRE DEL CLIENTE	DIRECCION	TIPO DE NEGOCIO	TELEFONO	POTENCIAL INTERESADO			Monto Solicitado	FECHA PROXIMA CITA
					Alto	Mediano	Bajo		

Fuente: Elaboración de la Investigadora.

Anexo 2 (Cuadro No. 8)

CREDIFE HOJA DE SEGUIMIENTO DIARIO							
AGENCIA	IBARRA						
NOMBRE DEL EJECUTIVO DE CREDITO							
FECHA	HORA EN LA QUE SE REALIZA LA ACTIVIDAD	NOMBRE DEL CLIENTE	CEDULA DE IDENTIDAD	DIRECCION DEL CLIENTE	MOTIVO DE LA VISITA	RESULTADO DE LA VISITA	OBSERVACIONES

Fuente: Elaboración de la Investigadora.

Anexo 3 (Cuadro No. 9)

<p>REQUISITOS:</p> <p>Tener al menos un año el negocio como propietario</p> <p>Seis meses en el mismo local</p>	<p>DOCUMENTACION</p> <p>Copias de cédula y papeleta de votación deudor, garantes y cónyuges</p> <p>Copia de la carta de un servicio básico</p> <p>Copia de patente, permiso de funcionamiento o RUC</p> <p>Copia del Impuesto Predial</p>
<p>CAPITAL DE TRABAJO</p> <p>Se financia: inventarios, cuentas por cobrar, pasivos del negocio.</p> <p>De \$300 a \$20000</p> <p>Débito automático de la cuenta</p>	<p>ACTIVO FIJO</p> <p>Se financia: Compra de activos fijos, maquinaria, equipo y vehículos para el negocio.</p> <p>Remodelación, construcción o compra de Local Comercial y compra de predio agrícola para producción.</p> <p>De \$500 a \$ 20000</p> <p>Débito automático de la cuenta</p>
<p>CONSUMO</p> <p>Se financia necesidades de tipo familiar o personal tales como artículos del hogar, electrodomésticos.</p> <p>De \$300 a \$ 10000</p> <p>Débito automático de la cuenta</p>	<p>MEJORAMIENTO DE VIVIENDA</p> <p>Se podrá financiar ampliaciones, remodelaciones, reparaciones y reemplazo de materiales, Instalación de servicios básicos (agua, luz, alcantarillado, gas, etc), acabados de construcción, compra de vivienda usada o nueva.</p> <p>De \$ 1000 a \$20000</p> <p>Débito automático de la cuenta</p>

Buzón de Sugerencias

Anexo 4 (Cuadro No. 10)

Estimado Cliente	
Por favor califique la atención recibida:	
¿Su ejecutivo de crédito le atendió con rapidez?	
SI	NO
¿Su ejecutivo de crédito le atendió con amabilidad?	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
¿Su ejecutivo de crédito cubrió todas sus inquietudes?	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Si tiene alguna observación por favor indíquela	

GRACIAS	

Fuente: Elaboración de la Investigadora.

Beneficios de una buena atención.

- Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios
- Incremento de las ventas y la rentabilidad (la alta calidad permite, entre otras cosas, fijar precios más altos que la competencia).
- Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores.
- Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario (los clientes satisfechos compran más de los mismos servicios y productos).
- Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.

- Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca-a-boca, las referencias de los clientes satisfechos, etcétera.
- Menores gastos en actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas y similares): las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para "reponer" los clientes que pierden continuamente
- Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión)
- Mejor imagen y reputación de la empresa.
- Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores (aunque sean productos y servicios similares a los de los competidores, los clientes los perciben como diferentes e, incluso, como únicos).
- Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.
- Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
- Menos quejas y ausentismo por parte del personal (más alta productividad).
- Menor rotación del personal.
- Una mayor participación de mercado.

Evaluar las alternativas de estrategias.

Una vez dadas las estrategias las alternativas a seguir dependerán de la prioridad que la agencia tenga; para ello se debe analizar una a una y empezar a poner en práctica en lo posible todas las estrategias planteadas, llevando un control de cada una de las estrategias realizadas y midiendo el nivel de aceptación.

Desarrollo objetivos

Los objetivos ya se encuentran detallados en el punto anterior, mismos que fueron necesarios para el desarrollo de las estrategias.

Preparar planes detallados para implementar estrategias.

Decidir cuál de estas grandes estrategias se ajustan mejor a la organización, constituye una parte importante de la planeación aplicada.

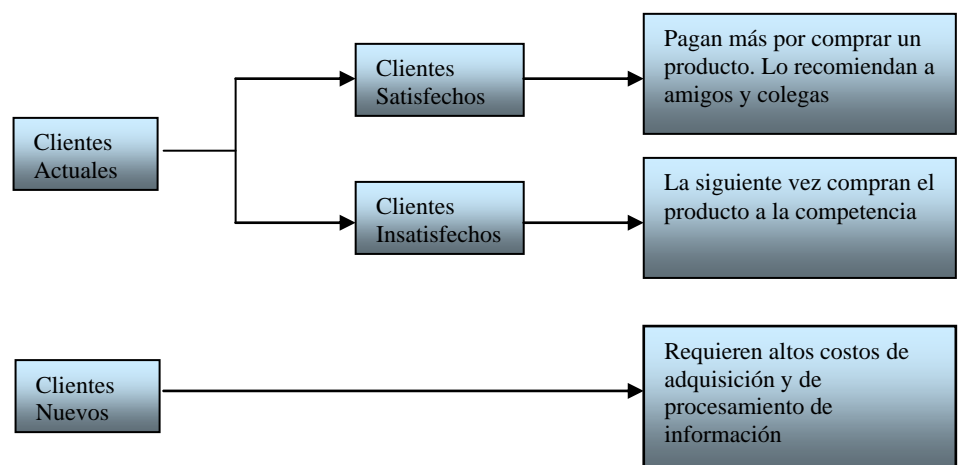
En este caso se debe desarrollar un plan de ventas y publicidad, como captar clientes y generar un impacto en ellos, no olvidarse que la venta solo sea a clientes nuevos, sino con mayor razón a clientes vigentes por de ellos se puede esperar una rentabilidad más confiable.

En Credife se aprecian tanto los clientes actuales como los potenciales, pero en ocasiones se da por descontada la lealtad de los clientes actuales y se les pasa por alto. Aunque los esfuerzos de publicidad dedicados a atraer nuevos clientes son muy importantes, es aún más importante esforzarse por retener al cliente ya existente.

Se identifica cinco beneficios económicos que se derivan de mantener las relaciones con los clientes actuales:

- Los costos de adquisición de nuevos clientes son enormes
- Los clientes antiguos consumen más que los nuevos.
- Los clientes satisfechos lo recomiendan a sus amigos y colegas.
- Los costos de procesamiento de los clientes nuevos son más altos.
- Los clientes antiguos pagan más por los productos.

Esquema No. 1

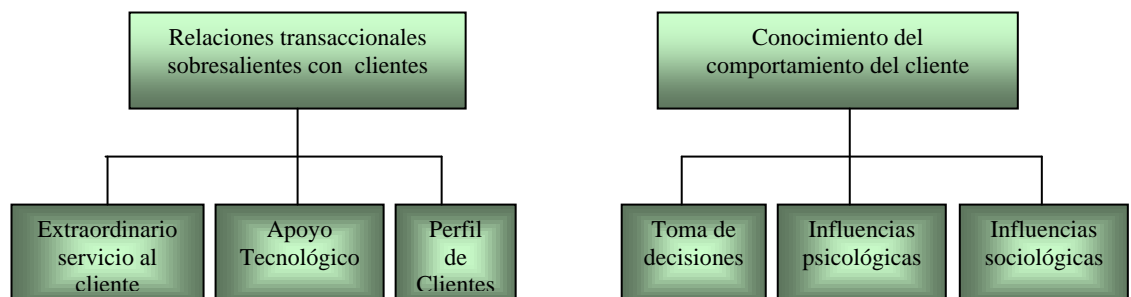


Fuente: Elaboración de la Investigadora

El plan requiere:

- 1) relaciones transaccionales sobresalientes con el cliente
- 2) conocimiento del comportamiento de cliente, cada uno de ellos debe tener los materiales necesarios para su desarrollo.

Esquema No. 2



Fuente: Elaboración de la Investigadora

Desarrollo planes de contingencia

Fuera de las amenazas externas universales, como la crisis económica, cada tipo de negocio está sujeto a un conjunto específico de contingencias que se planeó.

La planeación de contingencias implicó lo siguiente:

- Identificar las amenazas y oportunidades externas más importantes para Credife, especialmente aquellas que implican otros escenarios diferentes de los más probables.

Por ejemplo la crisis económica como amenaza y crecimiento y aceptación de nuevos clientes como oportunidades, pueden implicar diferentes escenarios de los más probables porque pueden tener un escenario positivo o negativo y la agencia, debe estar preparada para ello con productos acorde a la realidad, direccionando y adaptando los productos actuales de acuerdo a las necesidades.

- Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia los mismos que son.

Un incremento de la tasa de interés.

- Una expansión y crecimiento de segmento microempresarial.
- En cada punto de partida se generó dos niveles de respuesta:
 - Un mayor nivel de monitoreo
 - Acción.
- Acordar cuáles pasos se darán para cada uno de estos puntos de partida.
 - Estudio de la competencia, tasa de interés y productos
 - Nivel de crecimiento del sector microempresarial, y sectores desatendidos.

Observar el desempeño

Medir con indicadores el desempeño alcanzado.

- Productividad
- Rentabilidad
- Crecimiento
- Nivel de satisfacción del cliente.
- Nivel de aceptación de Credife

Revisar anualmente

Este plan debe ser revisado anualmente para corregir falencias y rescatar fortalezas que permiten el buen desarrollo de la Agencia Credife Ibarra.

Plan de Implementación de la Propuesta

Para la implementación de la presente propuesta, es muy importante la colaboración de los funcionarios de la agencia para conseguir el éxito, para poder medir la productividad alcanzada utilizando nuevas y mejores estrategias.

Cuadro No. 11

ACTIVIDAD	2011-2012														RESPONSABLE
	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	
Diseño técnico de la propuesta	■														Investigadora
Presentación de la propuesta			■												Investigadora
Análisis de clientes				■	■										Administrador y Ejecutivos de Crédito
Análisis de la empresa				■	■										Administrador y Ejecutivos de Crédito
Análisis FODA de la Agencia				■	■										Administrador y Ejecutivos de Crédito
Evaluar las estrategias				■	■		■	■							Administrador y Ejecutivos de Crédito
Desarrollar los Objetivos							■	■							Administrador y Ejecutivos de Crédito
Implementar las estrategias							■	■	■						Administrador y Ejecutivos de Crédito
Planes de Contingencia								■	■	■	■				Administrador y Ejecutivos de Crédito
Observar el desempeño				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Administrador y Ejecutivos de Crédito

5.8. Impactos que cause la Propuesta.

Una vez puesta en práctica la presente propuesta, se verá los impactos que genera en el aspecto económico y social.

En donde el nivel de impacto se mide:

- Positivo: 1 → Impacto Positivo Bajo
 2 → Impacto Positivo Medio
 3 → Impacto Positivo Alto.
- Negativo: -1 → Impacto Negativo Alto
 -2 → Impacto Negativo Medio
 -3 → Impacto Negativo Bajo

5.8.1. Económico.

IMPACTO ECONOMICO

Cuadro No. 12

INDICADORES	NIVEL DE IMPCTO						
	NEGATIVO			0	POSITIVO		
	-1	-2	-3		1	2	3
Nivel de Rentabilidad de la Empresa						X	
Productividad de Ejecutivos de Crédito							X
Generación de Empleo						X	
Competitividad							X
Liquidez en la Microempresa							X
Crecimiento Económico en la Zona						X	
TOTAL	0	0	0	0	0	6	9

Fuente: Elaboración de la Investigadora.

RESULTADO:

$$\text{Nivel de Impacto Económico} = \frac{\text{Sumatoria Total}}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$= \frac{6 + 9}{6}$$

= 2.5 → 3 Impacto Alto Positivo

La presente propuesta tiene un alto impacto económico.

Análisis.

Nivel de Rentabilidad de la Empresa. El impacto es positivo porque la empresa al cumplir sus objetivos de colocación y búsqueda de clientes cumple sus objetivos generales, por ende genera una rentabilidad.

Productividad de Ejecutivos de Crédito. La productividad de los ejecutivos de los ejecutivos de crédito tiende a mejorar porque se buscó las estrategias oportunas para conseguir la reciprocidad de los clientes y mantener relaciones crediticias duraderas con los mismos.

Generación de Empleo. Con la inyección de capitales a pequeños negocios se promueve la creación de nuevas microempresas y por ende la generación de empleo.

Competitividad. La creación de la competencia hace que se esmere la empresa por brindar un mejor servicio y a la vez el cliente se sienta satisfecho con la atención.

Liquidez en la Microempresa. Tener activos corrientes que permite un adecuado crecimiento del negocio.

Crecimiento Económico en la Zona. Va conjuntamente con el desarrollo del segmento microempresarial y oportunidades de negocio.

5.8.2. Social.

IMPACTO SOCIAL

Cuadro No. 13

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						
	NEGATIVO			0	POSITIVO		
	-1	-2	-3		1	2	3
Nivel de vida de Microempresarios							X
Reducir la Pobreza					X		
Nivel de percepción de la empresa							X
Nivel de fidelidad de clientes						X	
Nivel de satisfacción del cliente							X
TOTAL	0	0	0	0	1	2	9

Fuente: Elaboración de la Investigadora.

RESULTADO:

$$\begin{aligned}
 \text{Nivel de Impacto Social} &= \frac{\text{Sumatoria Total}}{\text{Número de Indicadores}} \\
 &= \frac{1 + 2 + 9}{5} \\
 &= 2.4 \rightarrow 2
 \end{aligned}$$

Tiene un impacto Social

Análisis:

Nivel de vida de Microempresarios. Atender a la microempresa genera un crecimiento económico de la zona y por ende un mejor nivel de vida de cada microempresario que tiene el sueño de crecer cada día.

Reducir la Pobreza. El desempleo crea nuevos emprendedores y Credife hace que sus planes sigan creciendo gracias al financiamiento para sus negocios, si la inversión es correcta y planificada, el negocio tiende a ser cada día mas grande y rentable.

Nivel de percepción de la empresa. El segmento de microempresa valora y aprecia los aportes que Credife hace en beneficio de sus negocios, siendo recíprocos con la institución, siempre en busca de un siguiente crédito.

Nivel de fidelidad de clientes. Cuando la necesidad se presenta es el cliente quien decide con quien trabajar, y si cuenta con los productos y atención constante siempre Credife es una buena opción.

Nivel de satisfacción del cliente. Cuando Credife le otorga su crédito para incrementar su negocio, la satisfacción del cliente es plena y siente que una institución como Credife confía en ellos.

5.9. Validación de la Propuesta

Para la validación de la propuesta se ha considerado la opinión directa de las personas que intervienen en el proceso del día a día, se visitó la agencia de Credife Ibarra ubicada en la Av. Jaime Rivadeneira y Mariano Acosta; con el afán de recoger las ideas y opiniones vertidas del presente trabajo de investigación, presentando el documento a: Los Ejecutivos de Crédito, al Administrador de Agencia y Jefe Zonal, mediante una reunión y exposición del trabajo realizado, se detalló paso a paso el contenido de la presente propuesta; una vez concluida la explicación, surgieron preguntas que fueron aclaradas de inmediato quedando satisfechos con la explicación dada, dieron sus comentarios y la mayoría expresó su satisfacción de los datos presentado porque al poner en práctica estas ideas estarían garantizando un trabajo eficiente, estabilidad en sus funciones y la sostenibilidad de la Agencia.

5. 10. Justificación de las preguntas de investigación

En el presente estudio se plantearon preguntas de investigación que fueron contestadas gracias a la investigación realizada en campo y observación directa

1. ¿Las políticas y estrategias actuales serán las adecuadas y oportunas para Credife, en un mercado altamente competitivo?

Las políticas están sujetas al análisis que el área de riesgos defina, y es más complicado pedir cambios, sin embargo las estrategias si depende del área de negocios y el éxito está, poner en práctica las estrategias recomendadas que apoya al crecimiento de clientes. Los microempresarios siempre necesitarán de financiamiento para su negocio, las necesidades más frecuentes son de capital de trabajo, la metodología aplicada de Credife detecta la capacidad de pago de cada cliente, por ello el ejecutivo debe recomendar el monto y plazo acorde al tamaño de la microempresa y la capacidad y voluntad de pago del cliente, el éxito para competir está en indagar las necesidades de los clientes y recomendar el producto acorde.

2. ¿La metodología actual para crédito de microempresa será la más adecuada para el desarrollo de Credife?

La metodología actual es la correcta, los cambios que fueron necesarios realizar es incentivar y realizar un seguimiento a los Ejecutivos de Crédito para dar una excelente atención al cliente de manera oportuna y eficiente, asegurándose que el cliente sienta una entera satisfacción del servicio brindado, hacer un seguimiento constante, ser ágiles en la gestión del crédito sin reprocesos, dando un tiempo de respuesta de máximo 48 horas.

3. ¿Los créditos concedidos están siendo invertidos en el negocio de los microempresarios, el cliente se fideliza con una sola institución?

El cliente no siempre invierte en el negocio. Existe un seguimiento para verificar el destino del crédito ya concedido, lo ideal es que los buenos clientes sigan trabajando en la agencia, pero el cliente se vuelven cada día

más exigente y por ende, las estrategias de Credife serán revisadas constantemente de acuerdo al plan de desarrollo para ofertar un buen servicio, el cliente pide costos más bajos para fidelizarse, por ello no se fidelizan con una sola institución, pero está demostrado que el servicio es más importante, por ello los ejecutivos de crédito deben conseguir la fidelidad de los clientes dando un valor agregado en sus actividades.

4. ¿Credife tiene identificado el perfil del cliente y a que segmento del mercado está atendiendo, cuenta con el portafolio adecuado para ofertar al cliente?

El perfil del cliente es claro para los Ejecutivos de Crédito, pero lo más importante es que los productos que oferta la empresa estén claros para los clientes, por ello las funciones de los ejecutivos es dar un correcto asesoramiento al cliente para invertir los fondos en su negocio, y guiar a su cliente a tomar la mejor decisión,

5. ¿Cuáles son las verdaderas necesidades de un microempresario, se está financiando de acuerdo a la capacidad del microempresario?

Credife cuenta con una variedad de productos que le puede ofrecer a los microempresarios, pero el cliente no conoce todas las alternativas, hace falta información, parte de las estrategias es armar una planificación a tal punto que el ejecutivo tenga un ayuda ventas para ofertar constantemente los productos de acuerdo a la necesidad del cliente.

6. ¿Un plan de desarrollo será suficiente para reactivar la colocación en monto y operaciones en la agencia de Credife Ibarra?

El plan de desarrollo si se aplica de acuerdo a lo recomendado ayudará a mejorar la productividad tanto en operaciones como en monto a la agencia, porque se convierte en una guía para alcanzar los resultados esperados que están alineados con los objetivos de la empresa, es claro que se debe ir innovando las estrategias a seguir, porque la competencia es latente

CONCLUSIONES

1. Con la investigación realizada se logró concluir que Credife tiene la posibilidad de seguir creciendo y ganando posición en el mercado por las fortalezas con la que cuenta.
2. Se concluye que su portafolio de productos le permite competir en el sector financiero, y hace falta la promoción de los mismos, de parte de los ejecutivos de crédito para que todos los clientes conozcan que alternativas pueden acceder como clientes.
3. Son pocos los clientes fidelizados, la mayoría de clientes tienen créditos en dos o tres instituciones más, y por ello es necesario implementar un plan de desarrollo para que estos clientes se decidan a quedarse operando con Credife.
4. Las instituciones financieras que conceden crédito de microempresa han incrementado, por ende la competencia es más fuerte.
5. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se concluye que los ejecutivos de crédito no dan a conocer todos los productos que la institución tiene, ya que los clientes no conocen todos los productos que Credife oferta.
6. El plan de desarrollo dará mayor competitividad a Credife, al mismo tiempo contribuirá a posicionar la marca en el mercado, ya que se han establecido actividades tendientes a incrementar la demanda, retener sus clientes actuales y buscar nuevos clientes.
7. La implementación de las estrategias establecidas facilitará el desarrollo de la agencia Ibarra y contribuirá a la sostenibilidad como empresa.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda, la retroalimentación a los ejecutivos de crédito de la agencia Ibarra, en cuanto a la misión, visión y objetivos de Credife para tener un horizonte fijo y alcanzar un objetivo general como empresa.
2. Poner en práctica las estrategias propuestas en el plan de desarrollo para que puedan alcanzar sus metas y mantener a sus clientes con un servicio de calidad.
3. Se recomienda a los ejecutivos de crédito dar prioridad en la venta de portafolio de productos para dar alternativas a los clientes especialmente a clientes de représtamos, para que no tengan que acudir a la competencia, ser oportunos en la promoción y hacer seguimiento constante para que los clientes sientan el servicio personalizado.
4. Se recomienda, realizar alianzas estratégicas con gremios artesanales para buscar alternativas de negocio con microempresarios.
5. El plan de desarrollo es una herramienta para que la agencia Ibarra tome decisiones orientadas al futuro, por ello se recomienda que de lo apliquen y no lo deje como una mera propuesta teórica.
6. Se recomienda a la agencia Ibarra aprovechar las ventajas competitivas y comparativas, realizando la difusión de las mismas, esto le va a permitir llegar a nuevos clientes.
7. Estar a la vanguardia de lo que sucede en el contexto nacional, es una recomendación, por el tema de las tasas de interés y políticas implementadas por el gobierno de turno que puede afectar a la microempresa.

GLOSARIO

- **Microfinanzas:** Estudio de las microempresas.
- **Microempresa:** Unidad familiar que se dedica a actividades de producción, comercio o servicio, con la finalidad de obtener beneficios económicos y personales. Sus ventas no superan los 100000 usd anuales y el número de trabajadores no supera las 10 personas, incluyendo el dueño.
- **Portafolio de Productos:** Todos los productos que oferta la Institución dentro de su rama.
- **Renovación de Crédito:** Solicitar un nuevo crédito, una vez que ya ha tenido por lo menos un crédito en Credife
- **Ejecutivo de Crédito:** Persona que se encarga de promocionar, evaluar, hacer seguimiento y recuperación de cartera en la Institución.
- **Pequeña Empresa:** Cuenta con un Administrador, cuenta con tecnología, sus ventas superan los 100000 usd, puede tener más de un local.
- **Tasa de Interés:** Valor a cobrar por el uso del dinero, No podrán ser superiores a la tasa máxima convencional, incluido los costos u honorarios del Crédito
- **Crédito de Capital de Trabajo:** Crédito con destino para la compra de mercadería, materia prima.
- **Crédito de Activo Fijo:** Crédito con destino para la compra de maquinaria y equipo, construcción de locales comerciales, vehículo para el negocio.
- **Cliente Nuevo:** Cliente que saca un crédito por primera vez en Credife, es decir nunca a operado en la institución.
- **Cliente de Représtamo:** Cliente que ha operado uno o varios créditos en Credife.
- **Evaluación Crediticia:** Levantamiento de información de la actividad o negocio, tanto financiera como personal y familiar.
- **Metodología:** Modelo a seguir para un determinado procedimiento.

- **Riesgo Crediticio:** Probabilidad de no recuperar una cartera colocada con créditos microempresariales.
- **Estrategia** Es una lógica de intervención que determina a partir de la función que desempeña cada unidad operativa, el cómo alcanzar o contribuir al logro de uno o varios objetivos específicos.
- **Actividad:** Acción que se programa y ejecuta dentro de un proyecto y que se desarrolla para lograr una meta determinada.

BIBLIOGRAFIA

- ALCAIDE, Juan Carlos; (2002), Alta Fidelidad, Editado por ESIC
- ANZOLA, Servulo; (1993) Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, México, Primera Edición.
- BARRAGAN, José; (2002). Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, México, Primera Edición.
- CHIAVENATO, Idalberto; (2002). Administración en los Nuevos Tiempos
Bogota – Colombia
- CRIROBOGA, Alberto;(2005) Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano
Quito – Ecuador, Quinta Edición.
- DIAZ, Leonel; (2005) Cincuenta ideas para mejorar la microempresa,
México.
- GARENTH R, Jones y JENNIFER M, George; (2006). Administración Contemporanea
México, Cuarta Edición.

- GOODSTEIN, Leonard D (1998) Planeación Estratégica Aplicada,
Santafé de Bogotá, Colombia
- HAROLD, Koontz; (1994), Administración,
México, Primera Edición.
- KOTLER, Philip; (2006) Dirección de Marketing,
México, Duodécima Edición.
- MOORE, Longenecker y PALIC Petty; (2007) Administración de Pequeñas
Empresas Enfoque Emprendedor, México, 13ª. Edición.
- STEINOR, George A (1997) Planeación Estratégica,
México.

LEYES Y ESTATUTOS

- Constitución Política de la República del Ecuador 28 DE SEPTIEMBRE DE 2008
- Ley de Compañías Proyecto de ley de la superintendencia de compañías;
Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada
- Estadísticas de Microfinanzas en el Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros 2003 - 2007

PAGINAS DE INTERNET

<http://www.fundacionavanzar.org/descargas/regimen%20legal%20para%20la%20microempresa.doc> (página visitada en octubre 2009, tema referente a microempresa)

<http://microeconomia.org/guillermopereyra/category/microempresa/> (página visitada en octubre 2009 tema referente a microempresas)

<http://www.bancoprocredit.com.ec/a2.htm> (página visitada en octubre 2009 tema referente a banco procredit)

<http://www.banco-solidario.com/faq.php> (página visitada en octubre 2009, tema referente a banco solidario)

<http://www.banco-solidario.com/microcredito.php> (página visitada en octubre 2009, tema referente a banco solidario)

<http://www.abcpymes.com/menu31.htm> (pagina visitada en noviembre 2009, tema referente pequeñas empresas)

http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamientos_atncliente.htm (página visitada en noviembre 2009, tema referente Calidad de servicio)

<http://www.gestiopoli.com/canales/demarketing/articulos/47/50ideas>. (página visitada en diciembre 2009, tema referente ideas para dar un mejor servicio)

http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/beneficios_atencion_cliente.mspx (página visitada en diciembre 2009, tema referente Atención cliente).

<http://www.laempresafamiliar.com/abierto/articulo1.html> (página visitada en noviembre 2009, tema referente empresas familiares)

<http://www.eumed.net/libros/2006b/voz/1a.htm> (página visitada en noviembre 2009, tema referente concepto de plan)

http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/boletin_microfinanzas_2010/presentacion_2010.pdf (página visitada en octubre 2009, tema referente instituciones que conceden crédito para la microempresa)

<http://elcomercio.pe/edicionimpresa/html/2008-11-22/sbs-clasificara-ocho-tipos-credito-reglamento.html> (página visitada en junio 2011, tema referente a tipos de crédito.

<http://www.webs.cl/info/239/tipos-de-creditos-y-sus-caracteristicas/> (página visitada en junio 2011, tema referente a tipos de créditos)

http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo (página visitada en junio 2011, tema referente POA)

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/gimeno_s_l/capitulo3.pdf
(página visitada en junio 2011, tema referente métodos de investigación)

ANEXOS