

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
DIPLOMADO SUPERIOR EN TALENTO HUMANO

TESINA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL DIPLOMA
SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TEMA: ESCUELA DE MICROFINANZAS
EN CREDI FE

AUTORA:
JENNY TATHIANA FERNANDEZ BENAVIDES

QUITO, NOVIEMBRE

2008

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, NUESTRO PADRE ETERNO

Gracias, por haberme dado fortaleza, salud, bendiciones y por estar siempre conmigo en todos los momentos de vida en este mundo terrenal.

CREDI FE

La organización que me brindó la oportunidad de ser parte de su equipo de trabajo, a Paul Arias, Gerente General y Diego Moncayo mi línea de supervisión, a quienes les agradezco la confianza, respeto y apoyo que he recibido para que participe en este diplomado y finalice con esta tesina.

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Que desde su visión de Humanismo Cristiano, acertadamente a desarrollado y ofertado el diplomado de Gestión de Talento Humano, para aportar en la preparación continua de las personas que trabajan en el área e recursos humanos y así enfrentar los desafíos que se presenta en el ambiente social, político y económico de la actual globalización.

A todos los profesores que transmitieron sus conocimientos, experiencias y solventaron las dudas e inquietudes existentes, cada sábado con alegría, entusiasmo y profesionalismo.

INDICE

| | Pág. |
|---|------|
| 1. Marco Referencial..... | 4 |
| 1.1. Problema | 6 |
| 1.1.1. Contextualización | 6 |
| 1.1.2. Formulación del problema | 11 |
| 1.2. Delimitación del problema | 11 |
| 1.3. Objetivos de la investigación | 11 |
| 1.3.1. Objetivo general | 11 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 12 |
| 1.4. Justificación del problema | 12 |
| 2. Marco Teórico | 12 |
| 2.1. Antecedentes de la investigación | 12 |
| 2.2 Bases Teóricas | 13 |
| 2.3 Definición de términos básicos | 13 |
| 2.4. Sistema de Hipótesis | 16 |
| 2.4.1. Hipótesis general | 16 |
| 3. Marco Metodológico | 16 |
| 3.1. Población o Universo de estudio | 21 |
| 3.2. Muestra | 21 |
| 3.3. Técnicas de recolección de datos | 22 |
| 4. Plan analítico | 22 |
| ✚ Malla Curricular | 23 |
| ✚ Módulo I: Microfinanzas y su desarrollo | 24 |
| ✚ Módulo II: Regulación y supervisión de la instituciones de microfinanzas | 27 |
| ✚ Módulo III: Planificación estratégica en las instituciones de microfiinanzas: Elaboración, aplicación y seguimiento | 29 |
| ✚ Módulo IV: Desarrollo de productos financieros | 32 |
| ✚ Módulo V: Análisis financiera para IMF's | 34 |
| ✚ Módulo VI: Marketing para IMF's: Aplicación de estrategias | 36 |
| ✚ Módulo VII: El microempresario como sujeto de crédito y el rol del oficial de crédito en el desarrollo del sector microempresarial | 39 |

| | |
|---|----|
| ✚ Módulo VIII: Técnicas de ventas, negociación y servicio al cliente..... | 39 |
| ✚ Módulo IX: La gestión de micro crédito. Administración y recuperación de cartera..... | 41 |
| ✚ Módulo X: Aspectos legales en la IMF's | 43 |
| ✚ Módulo XI: Auditoria | 44 |
| Sistema de evaluación..... | 46 |
| Certificación..... | 47 |
| Conclusiones y Recomendaciones..... | 47 |
| 5. Bibliografía..... | 48 |

MARCO REFERENCIAL:

Las instituciones microfinancieras para cumplir la misión y alcanzar la visión de la organización han apostado invertir en el principal pilar que es el talento humano, brindando a este la oportunidad que se especialicen en el área de microfinanzas.

La forma ser competitivos está en constante cambio, cada vez se basa en el conocimiento y la especialización de temas técnicos que exige el sector financiero y esto obliga a las instituciones a invertir en el recurso humano porque conocen la importancia que es “saber que es lo que saben” y hacer el mejor uso de este conocimiento y metodologías.

El conocimiento es reconocido como el activo más importante de las empresas y como el único recurso significativo y por lo tanto se están haciendo esfuerzos por retenerlo y administrarlo; por esta razón deben identificar y explotar al máximo las fuertes ventajas competitivas basadas en el conocimiento de su talento humano.

Al hablar de capacitación dentro de una organización, siempre se piensa en el esquema tradicional, seminarios, charlas o conferencias esporádica, teniendo siempre como finalidad el tema a instruir; sin pensar en cual es la mejor forma de transmitir conocimientos y desarrollar estrategias. Hoy en día los modelos y sistemas de capacitación han evolucionado de tal forma de poder adecuarse a las necesidades y cultura de la organización; en la presente tesina se presentara un modelo de formación consistente en una Escuela de Microfinanzas, donde juegan un Papel preponderante las necesidades de capacitación y los métodos de aprendizaje que se han de utilizar en la entrega del contenido seleccionado.

Para ahondar un poco mas en este tema y conocer la importancia de crear una Escuela de Microfinanzas nos remontamos a un histórico de las microfinanzas y como en que posición se encuentra Credi Fe como parte integrante de trabajo y aporte que deseo entregar a través de mi tesina.

El mundo de las microfinanzas empezó en Bangladesh en los años setenta, por el economista Dr. Muhammed Yunus quien desarrolló la teoría de microcrédito cuando descubrió el potencial de prestar pequeñas cantidades de dinero a la gente más pobre en su propia tierra natal, Bangladesh.

En Latinoamérica, tiene más de treinta años de experiencia en microcrédito. Una de las primeras instituciones de microfinanza en la región es Acción Internacional que comenzó su trabajo en Brazil en 1973. En los últimos años, el número de instituciones de microfinanza en Latinoamérica ha crecido notablemente. De estas, las instituciones más desarrolladas están ubicadas en Sudamérica.

En Ecuador Aproximadamente existen actualmente: 50 instituciones de microfinanzas y “estiman que existe un potencial mercado de microfinanzas que alcanzaría los US \$1,000 millones. La fuente canalizadora de recursos a la microempresa se ha constituido la Banca Privada del país. Las tasas de crecimiento promedio del crédito a las microempresas están cercanas al 200%, superior a otros destinos como el consumo, vivienda y la cartera comercial. Las tasas de crecimiento de la cartera de microcrédito, en el período analizado, ha sido mayor respecto a los demás segmentos de negocio (comercial, vivienda, consumo), lo cual demuestra la potencialidad del negocio en el estrato de menores ingresos de la población.”

En Ecuador CREDI FE, inicio sus actividades medio de la crisis económica que atravesaba el Ecuador en 1999, las oportunidades de los microempresarios para acceder a fuentes de financiamiento eran limitadas. Banco Pichincha desarrolló grandes esfuerzos para ingresar en el campo de las microfinanzas y es así como el 9 de abril de 1999 inicia operaciones Credi Fe Desarrollo Microempresarial S.A., subsidiaria del Banco Pichincha, con el fin de prestar servicios financieros integrales, orientados al desarrollo del sector microempresarial ecuatoriano.

Credi Fe cuenta con el nivel de independencia necesario para asegurar respuestas a los cambios dinámicos que presenta el mercado de las microfinanzas.

Credi Fe está en capacidad de proporcionar servicios financieros al segmento microempresarial, ubicado en la base de la pirámide socioeconómica, con el propósito de contribuir al mejoramiento del nivel de vida de este sector y facilitar su acceso al sistema financiero ecuatoriano.

1.1 PROBLEMA:

La falta de formación especializada de todas las personas que están involucradas en el área de microfinanzas, actualmente existen solo cursos, seminarios y muy pocas universidades están incursionando en diplomados y postgrados orientados en las microfinanzas; sin embargo la formación inicial como una carrera actualmente en Ecuador no existe, razón por la cual es importante la creación de una Escuela de Microfinanzas la cual va a permitir brindar a los Departamentos de Recursos Humanos a través de su subsistema de capacitación desarrollar, potenciar y formar a su talento humano en la especialización de microfinanzas.

1.1.1 CONTEXTUALIZACIÓN

CREDI FE, en medio de la crisis económica que atravesaba el Ecuador en 1999, las oportunidades de los microempresarios para acceder a fuentes de financiamiento eran limitadas. Banco Pichincha desarrolló grandes esfuerzos para ingresar en el campo de las microfinanzas y es así como el 9 de abril de 1999 inicia operaciones Credi Fe Desarrollo Microempresarial S.A., subsidiaria del Banco Pichincha, con el fin de prestar servicios financieros integrales, orientados al desarrollo del sector microempresarial ecuatoriano.

Credi Fe cuenta con el nivel de independencia necesario para asegurar respuestas a los cambios dinámicos que presenta el mercado de las microfinanzas.

Credi Fe está en capacidad de proporcionar servicios financieros al segmento microempresarial, ubicado en la base de la pirámide socioeconómica, con el propósito de contribuir al mejoramiento del nivel de vida de este sector y facilitar su acceso al sistema financiero ecuatoriano.

MISIÓN

Somos una empresa del Grupo Pichincha que brinda servicios financieros integrales a personas emprendedoras y microempresarios. Cuenta para ello, con un equipo humano responsable, ético y altamente calificado, tecnologías innovadoras y sustentables para el crecimiento y desarrollo de nuestra población objeto, nuestra Institución y Nuestro País

VISIÓN

Credi Fe será la Organización número uno en cobertura de Servicios microfinancieros integrales y de mayor contribución al Desarrollo de las microfinanzas en el Ecuador, reconocida y referente a nivel internacional por su compromiso con la excelencia y la responsabilidad social

ESTRATEGIA GLOBAL

Consolidarnos en el Ecuador como la primera institución de microfinanzas, rentable, con crecimiento sostenido mediante la ampliación de cobertura e innovación del portafolio; con talento humano y procesos dinámicos y efectivos, que garanticen oportunidad y calidad en la prestación de servicios financieros integrales para dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes, generando impacto social.

VALORES

- ✓ Integridad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Servicio
- ✓ Excelencia
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Innovación
- ✓ Liderazgo

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 valorando 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.

APOYO DE ORGANISMOS EXTERNOS

Credi Fe cuenta con el importante apoyo y asesoría de ACCION International, uno de los pioneros en microfinanzas, organización privada sin ánimo de lucro, y con alrededor de 30 años de experiencia en el campo. ACCION funciona actualmente en 14 países de América Latina y el Caribe, en 5 países de África, y en 30 ciudades y pueblos en los Estados Unidos. El objetivo de ACCION es hacer que la gente pobre en todo el mundo tenga acceso al crédito como un recurso permanente, encontrándose en el centro de este concepto el reconocimiento de que el microcrédito debe ser financieramente sostenible, y no dependiente de donaciones o ayuda gubernamental.

Proyecto SALTO-Ecuador, ha brindado una gran ayuda a Credi Fe. SALTO, Proyecto de Fortalecimiento de las Microfinanzas y Reformas Macroeconómicas, es un proyecto de USAID/Ecuador, implementado por Development Alternatives Inc. (DAI). El Proyecto SALTO forma parte central del objetivo estratégico de USAID/Ecuador orientado a la reducción de los niveles de pobreza en el país. Para lograr este objetivo el Proyecto SALTO tiene dos componentes: 1: Programa de apoyo a la expansión de servicios de microfinanzas que beneficiará directamente a los microempresarios y a los segmentos más pobres de la población; y 2: Programa de apoyo a las reformas macroeconómicas que contribuirán al crecimiento económico general sostenido.

Se ha concretado un acuerdo con la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), con el propósito de fomentar una relación financiera adecuada, estable y sostenible en el largo plazo con los microempresarios del país; en el contexto del Objetivo Estratégico de la Cooperación Española en microfinanzas en Ecuador, que consiste en desarrollar la lucha contra la pobreza a través de facilitar el acceso al sistema financiero formal de los microempresarios ecuatorianos. Esta actuación de la cooperación española radica en el Programa Español de Microfinanzas, a través del cual el Banco del Pichincha ha recibido préstamos del Instituto de Crédito Oficial del Reino de España (ICO) para que con esos fondos Credi Fe otorgue préstamos microempresariales.

Adicionalmente, Credi Fe ha otorgado préstamos a microempresarios con fondos provenientes de préstamos entregados por los siguientes organismos:

- Dexia Micro–Credit Fund - BlueOrchard Finance
- Corporación Andina de Fomento (CAF)
- Triodos International Fund Management
- Corporación Financiera Nacional (CFN)

Credi Fe, es la financiera más acertada para formar la escuela de microfinanzas por su experiencia y al momento es la Novena en el Mundo, Primera en Latinoamérica y Primera en Ecuador.

Microfinance Information EXchange

- 2007 MIX Global 100:
- Rankings of Microfinance Institutions
- Table 1: MIX Global 100: Composite (Top 25)
- Rank MFI Name Country Overall Percentile Outreach Percentile Efficiency Percentile Transparency Percentile
- 1 Zakoura Morocco
- 2 Sabaragamuwa Sri Lanka
- 3 Al Amana Morocco
- 4 GV India
- 5 ProCredit Bank Serbia Serbia
- 6 Bandhan India
- 7 Sarvodaya Nano Finance India
- 8 ESAF India
- **9 Credi Fe Ecuador**
- 10 JMCC Jordan
- 11 ProCredit Bank – BIH Bosnia and Herzegovina
- 12 Spandana India
- 13 ASA Bangladesh
- 14 FMFB – Pakistan Pakistan
- 15 ASC Unión Albania
- 16 AE&I Cote D’Ivoire
- 17 ProCredit SLV El Salvador
- 18 AMK Cambodia
- 19 FBPMC Morocco
- 20 BANTRA Perú
- 21 SHARE India
- 22 Kashf Pakistan
- 23 Life Bank Philippines
- 24 FMM Popayán Colombia
- 25 MBK Ventura Indonesia

Source: 2007 MIX Global 100 based on data from MIX Market available on December 3, 2007. Full rankings available at the end of this report. Table 1: MIX Global 100: Composite (Top 25).

1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

La inexistencia de una escuela de Microfinanzas, en el Ecuador, donde se forme pedagógicamente en todas las áreas, ámbitos y temas sobre el mundo de las microfinanzas a todas las personas que tengan como objetivo trabajar y que las personas que se encuentren actualmente trabajando en el sector de las microfinanzas, porque al momento los colaboradores que laboran en el ámbito microfinanciero tienen un conocimiento adquirido por autoeducación, procesos de inducción en las distintas entidades financieras que les brindan la oportunidad de adquirir experiencia, por el trabajo en campo con los microempresarios y por cursos macros existentes en el mercado. Razón por la cual es necesario e indispensable crear una escuela de microfinanzas en la cual las empresas públicas, privadas, mixtas, ONG's, fundaciones y personas en general se especialicen en el mundo de las microfinanzas.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

1.3.1 OBJETIVO GENERAL:

- ✓ Crear una Escuela de Microfinanzas a través del departamento de Recursos Humanos y su subsistema de capacitación para la consolidación, formalización y actualización de conocimientos por parte de los especialistas en la Gestión Financiera; con el fin que todas aquellas personas que se desenvuelven en el área de micro crédito tengan las competencias necesarias para administrar integralmente la gestión de la colocación de recursos financieros a los sectores más sensibles del Ecuador.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Brindar una formación especializada en microfinanzas al personal de las entidades microfinancieras y profesionales al servicio del sector, con sólidos conocimientos y habilidades, de manera que aporten efectivamente al

cumplimiento de las metas y expectativas institucionales en términos de sostenibilidad, eficiencia y crecimiento.

- ✓ Brindar al Talento Humano, continuamente una actualización en conocimientos, habilidades, destrezas, tendencias, herramientas, metodologías en todas áreas que necesita conocer una persona que labora en el mundo microfinanciero y de esa forma se incrementa su perfil profesional obteniendo altos niveles de desempeño, que le permitirá ser competitivo con las exigencias del mercado actual.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

El proyecto de “Creación de la Escuela de Microfinanzas”, tiene como pilar fundamental la formación del personal en el área microfinanciera que fortalezca de la gestión microfinanzas en el Ecuador; para alcanzar este propósito se considera la formación, entrenamiento y capacitación como un factor estratégico y ventaja competitiva de toda institución financiera orientada a los microempresarios.

Para las instituciones que brindan servicios Microfinancieros, la formación de su fuerza de ventas, es la base para tener diferenciadores con la competencia en el mercado actual, que se encuentra en constante cambio y crecimiento.

En el caso particular de las microfinanzas, las exigencias del mercado actual obligan cada vez más implementar procesos de atención personalizada al cliente basados en la agilidad, oportunidad y eficiencia y entregar de valor agregado; por lo que se puede afirmar que es poco probable que una institución microfinanciera pueda ser exitosa y expandirse en el mercado, si no cuenta con un adecuado desarrollo y fortalecimiento de formación y capacitación que haga posible la especialización de su principal socio estratégico “el potencial del recurso humano”.

2. MARCO TEÓRICO:

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

La adaptación de las empresas Microfinancieras a las condiciones cambiantes del mercado en el que operan, demanda de un compromiso especial del equipo de

colaboradores y; este factor estratégico de ventaja competitiva, es la única garantía para viabilizar la mejora de la posición competitiva y evitar la pérdida de cuotas de participación de mercado debido al avance de los competidores.

A la luz de la experiencia el sector Microfinanciero quienes deben participar, se puede afirmar que existe cada vez más consenso entre los directivos y funcionarios, sobre la necesidad de una mayor inversión en los procesos de formación, retención y crecimiento del equipo de colaboradores con los que trabajan. Una evidencia concreta es que el proyecto Escuela de Microfinanzas”.

Este cambio de actitud tiene su expresión cuantitativa en los presupuestos y planes de negocios de las instituciones microfinancieras, pues ya no se regatea la asignación de recursos necesarios para el financiamiento de los procesos de entrenamiento y capacitación, ya que los consideran como una inversión que tiene retorno y no un gasto improductivo; porque cada vez más internalizan que el presente y futuro de la instituciones Microfinancieras depende del desempeño de su gente.

No hay que hacer mucho esfuerzo para demostrar la virtualidad del entrenamiento y capacitación. La nueva visión y estrategia global de las instituciones microfinancieras facilita y solicita a sus colaboradores que se capaciten permanentemente para mejora la calidad del trabajo e incrementar la productividad, que se expresa en mayores niveles de rentabilidad y en actitudes más positivas para la toma de decisiones y buscar alternativas para la solución de problemas.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

Las diferentes definiciones que se dan a conocer en los siguientes paragrafos fueron una compilacion de diferentes autores especialistas en temas Microfinancieros.

Escuela

Enseñanza que se da o que se adquiere validar, conocimiento de los individuos que se forman, de manera de garantizar que contribuirán al bien común mediante sus destrezas, habilidades y conocimientos adquiridos.

Formación

Aprendizaje de mayor aplicabilidad y adecuación al puesto de trabajo, por lo que su método de trabajo recoge actividades de aplicación a fin de lograr la constante interacción entre las demandas del propio trabajo y los contenidos informativos impartidos.

Tiene en cuenta todos los problemas del individuo. No sólo tratará de aumentar sus competencias, sino que además las adaptará a su proyecto concreto, en el que la formación acompañará a la realización.

Entrenamiento

Es el acto de proporcionar medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficioso para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades; otorgando beneficios tales como:

- a. Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- b. Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- c. Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Microempresa

- Son unidades económicas con características familiares, dedicadas a actividades de producción, comercio o servicios.
- Estos negocios se convierten en la fuente de ingresos que permite salir adelante y mejorar las condiciones de vida de un importante grupo de Ecuatorianos.
- Utilizan el trabajo manual de forma intensa, son dirigidas por familias, ya menudo son empresas informales
- Es muy frecuente que en los propietarios de estas microempresas prevalezca la necesidad de capital de trabajo y de ciertos activos fijos.
- Presentan escasos niveles de desarrollo tecnológico.
- Escasa especialización de funciones, productividad y niveles de ingresos bajos.

Microempresario

- Persona natural, usualmente informal, cuya fuente de ingresos principales proviene de las ventas o ingresos que genere una microempresa dedicada al desarrollo de actividades de Producción, Comercio o Servicios.

Microcrédito

- Comprende todo crédito no superior a Usd. 20.000,00 que se concede a un microempresario, que puede ser constituida como persona natural o jurídica con un nivel de ventas inferior a Usd. 100.000,00, que sus actividades estén destinadas a financiar actividades de producción, comercio y servicio.
- Son operaciones de Crédito otorgadas para satisfacer las necesidades de los microempresarios.
- Normalmente, estos préstamos se otorgan en montos pequeños y por costos periódicos de tiempo.
- Una descripción uniforme de un microcrédito varía con las condiciones de la economía local.

Microfinanzas

Existen varios conceptos de microfinanzas entre ellos son:

- Son los proveedores de préstamos, ahorros y entrega de un portafolio integral a los microempresarios.
- Las microfinanzas no son más que la aplicación del conocimiento financiero en la adaptación de productos y servicios para la realidad socio – económica del sector informal.
 - Las microfinanzas son la prestación de servicios financieros a los microempresarios
 - Entre esos servicios está la prestación de servicios crediticios a los microempresarios.
- Sin embargo, el concepto más adecuado de microfinanzas sería: Son las gestiones que realizan los microempresarios, para administrar los recursos financieros de sus negocios.

2.4 SISTEMA DE HIPÓTESIS:

2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

La Escuela de Microfinanzas en el Ecuador, será la alternativa más eficiente y eficaz para formar a todas las personas que laboran en el sector de las microfinanzas dentro del país, a través de un equipo altamente calificado de facilitadores, con una metodología de enseñanza de acuerdo a la realidad actual, tomando en cuenta la tecnología, tiempo e infraestructura necesaria, que permita transmitir conocimiento teórico –práctico y desarrollar las destrezas requeridas, los cuales demostrarán en el campo de acción. La práctica se desarrollará mediante alianzas y convenios con las instituciones microfinancieras del país.

VARIABLE INDEPENDIENTE: La aceptación y acogida de la escuela de microfinanzas en el Ecuador.

VARIABLE DEPENDIENTE: La inscripción de los participantes en la escuela de microfinanzas.

INDICADORES: - Número de participantes inscritos

3. MARCO METODOLÓGICO

Para la Implementación de la Escuela de Microfinanzas se basará en un mix de metodologías tradicionales, modernas, tecnológicas y nuevas tendencias en el aprendizaje, tomando en cuenta los tipos de personas desde el punto de vista de entrenamiento. Las personas que se formarán están dentro de las auditivas, kinestésicas, sensitivas y visuales al tomar en cuenta esta metodología mix se asegura la transferencia de conocimientos de forma asertiva.

La metodología a ser desarrollada para la Creación de la Escuela de Microfinanzas será deliberativa y participativa, proceso basado en el esquema constructivista “Aprender Haciendo”.

VIVENCIAL: Se generaran dinámicas, debates y exposiciones; en la que los participantes tendrán la oportunidad de dirigir los temas tratados hacia sus propias experiencias y vivencias.

INDUCTIVO: Se estimulará a los participantes para que lleguen a conclusiones personales, generando así una mayor convicción e identificación con los temas tratados; garantizando la objetividad de los conocimientos adquiridos e inculcando su aplicabilidad en su puesto de trabajo.

ANALÍTICO: Se analizan casos específicos y estrategias de los participantes, para adaptar los conocimientos proporcionados a su realidad institucional, inculcando la creatividad y capacidad de resolver problemas; siendo el sentido principal propiciar la reflexión y el análisis del conjunto participante sobre los diferentes temas y aspectos abordados.

DINÁMICA: Se desarrollarán dinámicas grupales orientadas a reforzar el conocimiento adquirido, permitiendo que los participantes puedan hacer emerger experiencias para transformarlas en aprendizaje.

INTERACTIVO: las personas intervendrán siempre que lo consideren pertinente, en el momento y las veces que lo crean conveniente, en el marco de un proceso ordenado de desarrollo de los temas y de discusión.

E-LEARNIGN:

Entre los avances tecnológicos más recientes que han venido impulsando la competitividad de las empresas: la educación electrónica (E-Learning).

El e-learning utiliza tecnologías de Sistemas de Gestión del aprendizaje, LMS por sus siglas en inglés (Learning Management System), también nombrados Sistemas de Gestión de Contenidos de Aprendizaje, los cuales normalmente se basan en entorno Web.

Por definición, el e-Learning es el suministro de programas educativos y sistemas de aprendizaje a través de medios electrónicos. El e-Learning se basa en el uso de una computadora u otro dispositivo electrónico para proveer a las personas de material educativo. La educación a distancia creó las bases para el desarrollo del e-Learning, el cual viene a resolver algunas dificultades en cuanto a tiempos, sincronización de agendas, asistencia y viajes, problemas típicos de la educación tradicional.

Estos son algunos ejemplos de la manera en que se utiliza el e-learning:

- Facilitar de información al funcionario.
- Entrenar a los funcionarios para que todos los que estén en el mismo puesto tengan el mismo nivel de capacitación.
- Mantener y organizar resultados de exámenes para mostrarlos a los maestros y a los mismos alumnos.
- Habilitar los manuales de recursos humanos en línea y asegurar que todos los funcionarios tienen acceso a la misma información.
- Reducir gastos de entrenamiento del personal con sucursales en regiones distantes.
- Estimular y mejorar la capacitación incorporando elementos que refuerzan el nivel de aprendizaje como presentaciones en flash, power point, videos, audio, etc.
- Preparación de cursos para capacitar a los funcionarios sobre el uso adecuado de los productos que se ofrecen.
- Complementar la formación de salón con material adicional en línea.

- Colocar información sobre productos o servicios en una forma ordenada, original y fácil de seguir.
- Apoyar a los funcionarios entregando información necesaria, actualizada y relevante de la institución y que puedan accederla cuando lo necesiten.

VIDEO CONFERENCIAS:

Este sistema fue creado para desarrollar habilidades y competencias de los funcionarios para la formación de la Escuela de Microfinanzas para que puedan brindar excelentes servicios a través del aprendizaje a distancia, usando tecnología de punta con una buena relación costo beneficio.

La Video Conferencia es una herramienta clave destinada a conectar efectivamente a las personas de cualquier lugar del mundo, y que les permite llevar a cabo un intercambio oportuno, efectivo e interactivo de conocimientos.

Emplea facilitadores nacionales e internacionales y los conecta con su audiencia a través de las video conferencias que permiten una completa interactividad entre capacitadores y capacitados. Al describir los beneficios de este servicio, los participantes pueden ver y oír cómo sus contrapartes que se encuentran en lugares remotos reaccionan inmediatamente al diálogo. Además, a través de la capacitación interactiva.

Entre sus características relevantes de esta modalidad a implementar menciono:

- Presencia del capacitador en las aulas remotas en el país.
- Coloca a todos los participantes en igualdad de condiciones de recepción de los contenidos.
- La simultaneidad de recepción de los contenidos posibilita que la pregunta o duda de alguno de los participantes sea compartida por todos, levantando el nivel de la calidad de la instrucción.
- Evaluación en línea y en tiempo real.

- Facilita el acceso de educación de calidad a excluidos por problemas de ubicación geográfica, discapacidades motrices o falta de tiempo.
- Minimización del tiempo en que los capacitadores y/o participantes estarán alejados de sus tareas habituales.
- En los distintos ambientes, se puede el participante conectar a la capacitación con la funcionalidad de la institución, dado que se imparten y distribuyen los contenidos de acuerdo a las necesidades de la Escuela de Microfinanzas.
- Reducción de costos en viajes y hospedajes de los capacitadores y/o participantes.

INTRANET:

Una Intranet es una red privada interna para comunicación a través de Internet en donde nos permite acceder a toda la información necesaria para el buen desarrollo y funcionalidad de la Escuela de Microfinanzas a través de la vivencia práctica de la institución financiera. De esta manera, manejan la interfaz gráfica mientras que los distintos servidores procesan los datos. La red permite intercambiar las consultas y las respuestas, obtener los materiales, presentaciones entre usuarios y servidores.

INTERNET:

Es una herramienta que permitirá comunicarse de diversas formas como correo electrónico, msn, video y una alternativa de consulta exitosa de cualquier tema que se este estudiando. Los participantes utilizarán el Internet para innumerables finalidades, muchas de ellas están relacionadas con diferentes y variadas categorías de comunicación, información e interacción.

PRESENCIAL:

Proceso de enseñanza – aprendizaje en el cual el relator, instructor o facilitador imparte las clases a un participante o grupo de participantes (jefes, directos, ejecutivos, etc.), ya sea en la sede del organismo técnico de capacitación, en la institución o en el campo de acción, debiendo estar presente durante la totalidad del proceso de instrucción o de la actividad.

REFERENCIAL: Abordará los diferentes contenidos temáticos en relación con las diversas experiencias y conceptos sobre cada uno de ellos, en especial los de los propios participantes, provenientes de su formación, desarrollo y práctica concretas.

PARTICIPATIVO: Para obtener el éxito en la ejecución de la Escuela de Microfinanzas y el logro de los objetivos propuestos, contar con el aporte activo y los conocimientos de todos y cada uno de los participantes es indispensable.

Para ello, se combinará exposiciones motivadoras, discusiones y presentaciones plenarias, y ejercicios y trabajos de grupo. Así mismo, combinará aspectos teórico-conceptuales con aspectos metodológicos e instrumentales, y con ejercicios prácticos.

3.1 POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO.

Actualmente en el Ecuador existen 13' 710.234 distribuidas en 24 provincias a nivel nacional.

3.2 MUESTRA

Aproximadamente en el Ecuador existen 52 empresas que brindan servicios microfianancieros y en conjunto suman 8.000 personas que trabajan en el mundo de las microfinanzas.

1. Caja Central Cooperativa (Financoop)
2. Centro Andino De Acción Popular
3. Centro De Promoción Y Empleo Para El Sector Informal Urbano (Cepesiu)
4. Cooperativa De Ahorro Y Crédito Acción Rural (Coac Ar)
5. Cooperativa De Ahorro Y Crédito Maquita Cushunchic Ltda.
6. Cooperativa De Ahorro Y Crédito Progreso. Cooperativa Financiera Controlada Por La Superintendencia De Bancos Y Seguros.
7. Cooperativa De Ahorro Y Crédito “Riobamba Ltda.”
8. Cooperativa Desarrollo De Los Pueblos
9. Cooperativa Sac
10. Cooperativa San José Ltda
11. Corporación De Desarrollo Microempresarial (Codemic)
12. Banco Procredit S.A. (Ex Sociedad Financiera Ecuatorial S.A. Sfe)

13. Banco Solidario
14. Cooperativa De Ahorro Y Crédito Mujeres Unidas
15. La Casa Campesina Cayambe
16. Centro De Promoción E Empleo Para El Sector Informal Urbana
17. Cesol Acj
18. Cooperativa Acción Rural
19. Coac Artesanos Ltda.
20. Coac Chone
21. Cooperativa De Ahorro Y Crédito Fondvida
22. Coac Huaycopungo
23. Cooperativa De Ahorro Y Crédito Jardín Azuayo
24. Coac Kullki Wasi
25. Coac La Benéfica
26. Coac Luz Del Valle
27. Cooperativa De Ahorro Y Crédito Maquita Cushunchic
28. Coac Mushuc Runa Ltda.
29. Cooperativa De Ahorro Y Crédito Sac Aiet
30. Coac San Antonio
31. Coac San Gabriel
32. Cooperativa De Ahorro Y Crédito - San José
33. Coac Santa Ana
34. Coac Santa Anita
35. Coac Union Popular
36. Codesarrollo
37. Cooprogreso
38. Credi Fé Desarrollo Microempresarial S.A.
39. D-Miro
40. Ecumenical Church Loan Fund – Ecuador
41. Faces
42. Fundación Ecuatoriana De Desarrollo
43. Finca Ecuador
44. Fondo De Desarrollo Microempresarial
45. Fundación Alternativa
46. Fundación Espoir

- 47. Fundación De Ayuda Microempresarial
- 48. Instituto De Investigaciones Socioeconómicas Y Tecnológicas
- 49. Proyecto De Salud Y Crédito Comunitario De La Diócesis De Ambato - Ucade – Crs
- 50. Fundación Promoción Humana Diocesana De Guaranda - Ucade – Crs
- 51. Proyecto Salud Y Crédito Comunitario Diócesis De Latacunga - Ucade – Crs
- 52. Fundación Acción Social Caritas Fasca Promujer Solidaria - Diócesis De Santo Domingo - Ucade – Crs

3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Base de datos del sistema bancario y financiero del segmento Microempresarial

4. PLAN ANALÍTICO.

El desarrollo del plan para la creación de la formación de la Escuela de Microfinanzas está basado en un esquema secuencial técnico – prácticos determinados a continuación:

MALLA CURRICULAR

| | MÓDULO | TEMA | TIEMPO |
|---|--------|--|----------------------|
|  | 1. | Microfinanzas y su desarrollo | 1 ^{er.} MES |
|  | 2. | Regulación y supervisión de la instituciones de microfinanzas | |
|  | 3. | Planificación estratégica en las instituciones de microfinanzas: Elaboración, aplicación y seguimiento | 2 ^{do.} MES |
|  | 4. | Desarrollo de productos financieros | |
|  | 5. | Análisis financiera para IMF's | 3 ^{er.} MES |
|  | 6. | Marketing para IMF's: Aplicación de estrategias | 4 ^{to.} MES |

| | | | |
|--|-----|--|----------------------|
|  | 7. | El microempresario como sujeto de crédito y el rol del oficial de crédito en el desarrollo del sector microempresarial | |
|  | 8. | Metodología de entrega de créditos a microempresarios y la gestión comercial. | 5 ^{to.} MES |
|  | 9. | La gestión de microcrédito Administración y recuperación de cartera | |
|  | 10. | Aspectos legales en la IMF's | 6 ^{to.} MES |
|  | 11. | Auditoria | |
|  | 12. | Entrega de trabajo final | 7 ^{mo.} MES |

MÓDULO I:

MICROFINANZAS Y DESARROLLO

Introducción:

Desde el inicio de las microfinanzas, hace ya alrededor de tres décadas, es significativo el acervo de experiencias, conceptos, metodologías, tecnologías, instrumentos, herramientas, insumos, institucionalidad y recursos que se han desarrollado en torno a ellas.

Particularmente en la última década, las microfinanzas han cobrado un importante impulso a nivel mundial y de nuestro país, es la muestra viviente, al ser la novena en el mundo, primera en Latinoamérica y primera en Ecuador.

En este desarrollo, varias corrientes de pensamiento e institucionales han nacido y evolucionado en torno a las microfinanzas; del mismo modo, se han implementado experiencias desde distintos marcos institucionales, dirigido a poblaciones sensibles existentes.

También en este proceso, se han realizado una importante cantidad de estudios y evaluaciones, que atribuyen a las microfinanzas objetivos, efectos e impactos de diversa índole, desde los maximalistas, que afirman grandes potencialidades e impactos, hasta los minimalistas, que incluso llegan a desdeñar totalmente la posibilidad de efectos benéficos de las microfinanzas.

En este contexto, resulta de suma importancia que las personas que se encuentran involucradas en la operación, dirección y desarrollo práctico y real de servicios de microfinanzas, puedan participar de procesos de formación, reflexión y análisis sobre los aspectos significativos de éstos servicios, en función de la realidad general y específica dentro de los que operan.

Objetivos

Los objetivos que orientan el presente módulo de “Microfinanzas y Desarrollo” son:

Objetivo general:

- ✓ Entregar elementos adecuados para conocer, analizar, aplicar y fortalecer su visión y formación en microfinanzas para su aplicación en el desarrollo local, así como los principales retos y aspectos críticos en la operación y desarrollo de los servicios de microfinanzas.

Objetivos específicos:

- 2) Lograr que los participantes dispongan de elementos adecuados para conocer las características y condiciones de la población meta (microempresarios) en relación con sus necesidades y demandas por servicios microfinancieros.
- 3) Lograr que los participantes conozcan e incorporen aspectos centrales en el diseño y operación de servicios de microfinanzas.

- 4) Lograr que los participantes desarrollen y fortalezcan su visión respecto a la gestión y la sostenibilidad de los servicios de microfinanzas.
- 5) Lograr que los participantes enriquezcan su visión sobre el entorno en el que se desarrollan las microfinanzas, el papel e importancia de las mismas, y los retos y desafíos para el desarrollo de las microfinanzas en el país.

Contenido programático

Para el logro de los objetivos propuestos, el módulo abordará los siguientes contenidos temáticos:

- 1) **La microempresa como sujeto de atención de las microfinanzas:**
 - Características cuantitativas y cualitativas del sector de la microempresa en el país
 - Inserción de las microempresas en el mercado;
 - Paradigmas y noción de desarrollo de las microempresas
- 2) **Las microempresas y los servicios de crédito:**
 - El ciclo económico y los factores de competitividad en las microempresas;
 - Microempresa y economía familiar en los hogares de bajos ingresos;
 - Necesidades financieras de las microempresas.
- 3) **Servicios de microcrédito y de crédito para las microempresas:**
 - Concepto del servicio;
 - Tecnologías de crédito y microcrédito;
 - Los costos del crédito para los usuarios;
 - Los recursos humanos en el microcrédito.
- 4) **Sostenibilidad de los servicios y entidades de microfinanzas:**
 - La institucionalidad en las microfinanzas;
 - Factores generales de sostenibilidad;
 - Esquema general de sostenibilidad financiera;

- Los costos en los servicios de microfinanzas.

5) **Aspectos generales en las microfinanzas:**

- Situación de las microfinanzas en el país;
- Aspectos centrales del desarrollo económico local y el papel de las microfinanzas;
- Rol de las diferentes entidades públicas y privadas en el desarrollo de las microfinanzas;
- Desafíos y retos en el desarrollo de las microfinanzas.

MÓDULO II

REGULACION Y SUPERVISION DE LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS

Introducción:

El importante crecimiento de las Instituciones de Microfinanzas en nuestro país exige que las diferentes entidades financieras basen su accionar en sólidos criterios de eficiencia y sostenibilidad, garantizando una gestión de servicios permanentes de calidad y competitividad, dentro de lo cual estos sectores convergen en la necesidad de contar con marcos de regulación y supervisión acordes a sus propias dinámicas.

Para la ejecución del proyecto de creación de la Escuela de Microfinanzas, este segundo módulo “Regulación y Supervisión de las Instituciones de Microfinanzas” en respuesta a la necesidad de proporcionar un conocimiento óptimo acerca de los diversos procesos de control, supervisión y prudencia financiera, dentro de un contexto de experiencias que merecen socializarse en un marco de debate e investigación de alto nivel.

Objetivos

Los objetivos que orientan el presente módulo de “Regulación y Supervisión de las Instituciones de Microfinanzas” son:

Objetivo general:

Facilitar elementos para que conozcan, analicen, apliquen, y fortalezcan su visión sobre “Regulación y Supervisión de las Instituciones de Microfinanzas”, en la búsqueda de contribuir a la construcción de su propio marco comprensivo, aportando y generando estrategias orientadas a la adecuación e inserción institucional a la regulación y supervisión.

Objetivos específicos:

- 1) Disponer de elementos de juicio adecuados para conocer la importancia de poseer una regulación prudencial, sus características, condiciones, conceptos y principios básicos que se manejan en el sector cooperativo y micro financiero del país.
- 2) Conseguir se familiaricen y se encuentren en la capacidad de aprender e incorporar aspectos para el perfeccionamiento en la operación de servicios micro financieros.
- 3) Lograr desarrollen y fortalezcan su visión respecto a las diversas normas de regulación y supervisión existentes, de tal forma que se genere una nueva propuesta que se ajuste a la realidad de su institución.
- 4) Enriquecer su visión sobre el entorno en el cual se desarrollan las microfinanzas, el papel e importancia de las mismas, sus retos y desafíos en cuanto a las normas y estándares de regulación y supervisión vigentes.

Contenido programático

Para el logro de los objetivos propuestos, el módulo desarrollará los siguientes contenidos temáticos:

1. Regulación y Supervisión de Micro finanzas:

- a. Conceptos básicos: Regulación, Supervisión, Regulación prudencial;
 - b. La importancia de regular las micro finanzas;
 - c. Instituciones que deben ser reguladas;
 - d. Institución reguladora;
 - e. Tipos de regulación y supervisión;
 - f. Principios de regulación y supervisión;
 - g. Consideraciones para la regulación
2. Los marcos institucionales adecuados para la regulación y supervisión de las micro finanzas:
- a. Marco normativo;
 - b. El capital institucional, el riesgo de crédito, especialización del personal, mecanismos de supervisión.
3. La supervisión micro financiera bajo el enfoque de gestión de riesgos:
- a. Elementos fundamentales para enfrentar los riesgos;
 - b. El riesgo de crédito, consecuencias de la morosidad, la cartera en riesgo;
 - c. Análisis de riesgo por actividad;
 - d. Castigo de cartera;
 - e. El riesgo de liquidez;
 - f. Control de riesgo: el nivel de liquidez, el plan de contingencia, el riesgo de mercado, el riesgo operativo;
 - g. Calificación de riesgos.
4. La regulación y supervisión de las microfinanzas en el Ecuador:
- a. La ley general de instituciones del sistema financiero y su reglamento;
 - b. Resoluciones de la junta bancaria y superintendencia de bancos.
5. Institucionalidad de la regulación y supervisión de micro finanzas:
- a. Propuestas.

MÓDULO III

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE MICRO FINANZAS: ELABORACIÓN, APLICACIÓN Y SEGUIMIENTO

Introducción:

El contado desarrollo paulatino de las Instituciones de Micro finanzas llevan a las instituciones a renovar su visión de futuro dentro de la planificación de objetivos, con ello se busca garantizarlos de manera eficiente y sostenible siendo necesario el contar con adecuadas herramientas de gestión.

La perspectiva de fortalecer las actividades financieras y potencializar el desarrollo socioeconómico de los territorios, en la ejecución de la Escuela de Microcrédito, ponen a consideración la realización del tercer módulo denominado “Planificación Estratégica de las Instituciones de Micro finanzas: Elaboración, Aplicación y Seguimiento” en respuesta a la necesidad de proporcionar a los participantes un instrumento óptimo que oriente las acciones y estrategias que la institución debe asumir para alcanzar el fortalecimiento de su competitividad, sus niveles de sostenibilidad, eficiencia administrativa – financiera y su estrategia de gestión de riesgos.

Objetivos

Los objetivos que orientan el presente módulo de “Planificación Estratégica de las Instituciones de Micro finanzas: Elaboración, Aplicación y Seguimiento” son:

Objetivo general:

- ✓ Facilitar elementos metodológicos para que conozcan, analicen, apliquen, y fortalezcan su visión sobre “Planificación Estratégica de las IMF’s”, y a partir de ello se construya, diseñe, aplique y monitoree las acciones estratégicas orientadas al fortalecimiento y desarrollo institucional.

Objetivos específicos:

1. Disponer de elementos de juicio adecuados para conocer la importancia de una planeación estratégica, sus características, condiciones, conceptos y marco metodológico.
2. Conseguir que los participantes se familiaricen y se encuentren en la capacidad de aprender e incorporar la metodología del diagnóstico de posicionamiento institucional dentro del desarrollo de su plan estratégico.
3. Desarrollar en los participantes una visión respecto a los nichos de mercado y productos financieros que se pueden implementar según su público objetivo y analizando la realidad de sus instituciones.
4. Enriquecer la perspectiva de los cursantes sobre la importancia de la realización de un plan de negocios, sus retos y desafíos.

Contenido programático

Para el logro de los objetivos propuestos, el módulo desarrollará los siguientes contenidos temáticos:

- 1) Marco metodológico de Planeación estratégica para las IMF's: conceptos básicos:
 - Qué es planificación estratégica;
 - Qué es planificación;
 - El proceso de planificación estratégica;
 - Definiendo el Plan Estratégico: La misión: elementos, Visión: características, definición de valores corporativos, objetivos estratégicos: concepto, características;
 - Etapas de la planificación; formulación de estrategias.
- 2) Metodología del diagnóstico de posicionamiento institucional:
 - Análisis interno;

- Análisis FODA: matriz de evaluación de factores internos; identificación de clientes internos y sus demandas;
 - Diseño de acciones y estrategias para el fortalecimiento institucional.
- 3) Estudios de mercado para las IMFs:
- Productos y servicios, segmentación del mercado, objetivos institucionales por segmento;
 - Diagnóstico institucional: identificación de paradigmas, diseño de mapas estratégicos y financieros.
- 4) Identificación De nichos de mercado y productos financieros:
- Análisis del entorno: identificación y caracterización de la competencia;
 - Matriz del perfil competitivo;
 - Análisis FODA: matriz de evaluación de factores externos;
 - Identificación de clientes externos y sus demandas.
- 5) Formulación del Plan de Negocios:
- Características de un plan; una planificación estratégica exitosa;
 - Elaboración del plan estratégico;
 - Diferencias entre plan estratégico y plan operativo, análisis del Cuadro de Mando Integral.

MÓDULO IV

DESARROLLO DE PRODUCTOS FINANCIEROS

Introducción:

En el Ecuador, el desarrollo de las IMF's, exige su fortalecimiento competitivo y sostenible que garantice la oferta de servicios financieros de forma permanente y de calidad. En este propósito juega un rol importante la innovación y diversificación de productos financieros, adaptables a las necesidades y dinámica de las pequeñas economías.

Fortalecer las actividades financieras y potencializar el desarrollo socioeconómico de los territorios, en la ejecución de la Escuela de Microfinanzas, ponen a consideración la realización del Cuarto Módulo denominado “Desarrollo de Productos Financieros”,

reconocido como un elemento fundamental para el posicionamiento institucional en el mercado financiero, así como para ampliar la cobertura social.

Objetivos

Los objetivos que orientan el presente módulo de “Desarrollo de Productos Financieros” son:

Objetivo general:

- ✓ Facilitar varios elementos metodológicos para que conozcan, analicen, apliquen, y fortalezcan su formación sobre “Desarrollo de Productos Financieros”, y a partir de ello, construyan y diseñen acciones estratégicas orientadas al fortalecimiento, posicionamiento y desarrollo institucional.

Objetivos específicos:

- 1) Lograr que los participantes dispongan de elementos de juicio adecuados para conocer la importancia de poseer una regulación prudencial, sus características, condiciones, conceptos y principios básicos que se manejan en el sector cooperativo y micro financiero del país.
- 2) Conseguir que los participantes se familiaricen y se encuentren en la capacidad de aprender e incorporar los aspectos centrales para el perfeccionamiento en la operación de servicios micro financieros.
- 3) Lograr que los participantes desarrollen y fortalezcan su visión respecto a las diversas normas de regulación y supervisión existentes, de tal forma que se genere una nueva propuesta que se ajuste a la realidad de sus instituciones.
- 4) Enriquecer la visión de los cursantes sobre el entorno en el cual se desarrollan las microfinanzas, el papel e importancia de las mismas, sus retos y desafíos en cuanto a las normas y estándares de regulación y supervisión vigentes.

Contenido programático

Para el logro de los objetivos propuestos, el módulo se subdividirá en 4 contenidos temáticos:

1) Marco Conceptual de las Micro finanzas:

- Conceptos básicos: Micro finanzas y Microempresa; Rompiendo Paradigmas; Impacto de las Micro finanzas;
- Metodología de las Micro finanzas; Instituciones de Micro finanzas, Regulación y Supervisión;
- Estado de las Micro finanzas en el Ecuador.

2. Productos Financieros:

- Cambio: el entorno y perfil de las organizaciones, formulación de la estrategia;
- Gerencia Estratégica; Operacionalización de la estrategia; Desarrollo de Productos: producto financiero, concepto, importancia, tipos de productos, consideraciones, diseño, prueba piloto, lanzamiento;
- Posicionamiento: mezcla de mercadotecnia, las 4 p's de mercadeo.

3. El Micro crédito:

- Características del cliente, características del crédito, parámetros básicos, perfil, rol y funciones del oficial, promoción, resultados, tipos de clientes, la visita, la entrevista, capacidad de pago, balance, resultados, flujo de caja, cruce de información, seguimiento de cartera, proceso.

4. Manejo y Control de Cartera:

- Rol de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, componentes del balance general, cartera de crédito, créditos por vencer, créditos vencidos, créditos que no devengan interés, provisiones para créditos incobrables, clasificación de cartera por tipo de crédito, parámetros de provisión, importancia de la cartera, riesgo crediticio, Gestión de cartera, información de la cartera, morosidad, causas, efectos e índice de la morosidad.

MODULO V:

ANÁLISIS FINANCIERO PARA IMF's

Objetivos:

- Explicar la importancia del análisis financiero como una herramienta para mejorar el estudio de las solicitudes crediticias.
- Proponer una estrategia de análisis de acuerdo con el grado de acumulación de la microempresa, que permita optimizar el tiempo de trabajo del asesor de crédito.
- Lograr que las instituciones atiendan un mayor número de clientes con una cartera sana, para alcanzar la autosostenibilidad y masificación de sus servicios financieros, por medio de la aplicación de conceptos básicos del análisis financiero.

Contenido programático

Parte I

1. Aspectos básicos
 - a. ¿Que es el análisis financiero?
 - b. ¿A quien beneficia el análisis financiero
 - c. ¿Por qué es difícil para el asesor de crédito obtener información de su cliente?
 - d. ¿Cómo conocer mejor a los clientes que atendemos?

Parte II

2. Estructura básica de los estados financieros
 - a. ¿Qué es el balance general?
 - b. ¿Qué es el estado de ganancias y pérdidas?
 - c. ¿Cuáles son las fuentes de información necesarias para efectuar el análisis financiero?

Parte III

3. Análisis de los estados financieros
 - a. ¿Cómo se pueden analizar los estados financieros?
 - b. ¿Qué es el análisis vertical?
 - c. ¿Qué aspectos se deben considerar en el análisis vertical de los estados financieros?

- d. ¿Qué procedimientos se deben seguir para el análisis vertical de los estados financieros?
- e. ¿Qué es el análisis horizontal?
- f. ¿Qué aspectos generales se deben considerar en el análisis horizontal de los estados financieros?
- g. ¿Qué aspectos específicos se deben considerar en el análisis horizontal del estado de ganancias y pérdidas?
- h. ¿Qué aspectos se deben considerar en el análisis horizontal del balance general?
- i. ¿Qué procedimientos se deben considerar en el análisis horizontal de los estados financieros?
- j. ¿Cómo se pueden combinar el análisis vertical y el análisis horizontal?
- k. ¿Qué procedimientos se deben seguir para realizar la combinación del análisis vertical con el análisis horizontal?

Parta IV

4. Análisis financiero a través de razones e indicadores

- a. ¿Qué es una razón o indicador?
- b. ¿Cómo se clasifican las razones o indicadores financieros?
- c. ¿Qué miden y cuales son los indicadores de rentabilidad?
- d. ¿Qué miden y cuales son los indicadores de liquidez?
- e. ¿Qué miden y cuales son los indicadores de endeudamiento?
- f. ¿Qué miden los indicadores de actividad?
- g. ¿De que estado financiero se obtiene la información para calcular los indicadores?
- h. ¿Cómo se sabe cuales son las razones financieras apropiadas para cada empresa?
- i. ¿Qué aspectos clave se deben tener en cuenta para hacer el análisis financiero?

Parte V

5. Flujo de efectivo histórico y proyectado

- a. ¿por qué debemos tener en cuenta el flujo de efectivo en el análisis financiero de las empresas?
- b. ¿Qué es el flujo de efectivo?

- c. ¿Cuáles son las ventajas del flujo de efectivo para el empresario?
- d. ¿Qué estrategias puede emplear el empresario cuando se le presentan problemas de liquidez?
- e. ¿Cuáles son los elementos que integran la estructura del flujo de efectivo?
- f. ¿Qué información se requiere para elaborar el flujo de efectivo histórico y el proyectado?
- g. ¿Qué diferencias hay entre un flujo de efectivo, un flujo de fondos y un flujo de caja de un proyecto?
- h. ¿Cuáles son las operaciones que originan un flujo real de efectivo?
- i. ¿Cuál es la metodología para preparar el flujo efectivo de histórico?
- j. ¿Cuál es la metodología para preparar el flujo efectivo de proyectado?

MÓDULO VI:

MARKETING PARA IMF's: APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS

Introducción:

El desarrollo de las Instituciones de Microfinanzas (IMF) nos enfrenta a nuevos retos en la gestión y difusión de nuestros productos o servicios, pues solo de esta manera se consolida el fortalecimiento competitivo, sostenible y de calidad de cada una de nuestras instituciones.

Fortalecer las actividades financieras y potencializar el desarrollo socioeconómico de los territorios, en la ejecución del Programa de Capacitación en Desarrollo de Micro finanzas, ponen a consideración la realización del Quinto Módulo denominado “Marketing para las IMF's: Aplicación de Estrategias” considerado un elemento fundamental para el posicionamiento institucional de nuestros productos, servicios y beneficios en el mercado financiero.

Objetivos

Los objetivos que orientan el presente módulo de “Marketing para IMF's: Aplicación de Estrategias” son:

Objetivo general:

- ✓ Aumentar la capacidad de los participantes para la toma de decisiones, la formulación y la implementación de estrategias de marketing con un enfoque centrado en el socio y en la comunidad. También habrán mejorado su conocimiento de las herramientas y conceptos del marketing moderno.

Objetivos específicos:

1. Lograr que los participantes se relacionen con los conceptos y principios básicos del Marketing en torno a tres áreas fundamentales como lo son: el Marketing Estratégico, el Marketing Operativo y el Marketing Administrativo.
2. Conseguir que los participantes se encuentren en la capacidad de aprehender e incorporar las estrategias que utiliza el Marketing Moderno para el desarrollo de ofertas de valor y gestión de la marca cooperativa.
3. Alcanzar el desarrollo y utilización de la investigación y planificación de las estrategias del marketing encaminado a la consecución de un marketing más eficaz.
4. Enriquecer la visión de los cursantes sobre el papel e importancia del Marketing dentro de las instituciones financieras para comprender, crear, comunicar y ofrecer valor al socio, identificar las oportunidades del mercado y diseñar ofertas de valor para retener al socio.

Contenido programático:

Para el logro de los objetivos propuestos, el módulo se subdividirá en 3 contenidos temáticos:

1. Marketing Estratégico: El entorno actual del marketing para las IMF's, conceptos básicos: marketing, alcance del marketing, rompiendo paradigmas, necesidades, deseos y demanda, producto. La segmentación, el perfil y atractivo de los segmentos, etapas de la segmentación del mercado, variables de segmentación, satisfacción del cliente. Identificación de las oportunidades del

mercado y diseño de ofertas de valor, la organización de alto rendimiento, cadena de valor. Desarrollo de las ofertas de valor y gestión de la marca de la cooperativa, el posicionamiento de marca, categorías, características de los servicios; El Marketing con causa social como generador de valor para el socio, promociones. Criterios claves del Marketing con causa: Las “Cinco Ces”,

2. Marketing Operativo:

- a. Desarrollo y utilización de la investigación para diseñar sistemas de información comercial;
- b. La Planificación del Marketing Mix;
- c. Adquisición, Retención y Desarrollo de Socios Leales; la Gestión de las Relaciones entre las Imf's y la Comunidad.

3. Marketing Administrativo:

- a. La planificación y organización de un marketing más eficaz, Evaluación y Control del Marketing.

MODULO VII:

LA MICROEMPRESA COMO SUJETO DE CREDITO Y EL ROL DEL OFICIAL DE CREDITO EN EL DESARROLLO DEL SECTOR MICROEMPRESARIAL

Contenido programático:

1. La microempresa en el Ecuador:
 - a. Que es la microempresa?
 - b. Importancia de la microempresa en la economía nacional.
 - c. Tipos de microempresa y sus características: operativas, de gestión, mercados de intervención, cómo se financian (proveedores, clientes, familiares, sector financiero, etc.)
 - d. Nivel de permanencia de la microempresa.
 - e. La microempresa y la unidad familiar
2. Financiamiento de la microempresa:
 - a. Necesidades de financiamiento de la microempresa y su caracterización

- b. Fuentes de financiamiento de la microempresa
 - c. Evolución de las estrategias generales de las instituciones formales IMF's en el financiamiento a la microempresa.
3. Generalidades del Rol del Oficial de Crédito en Instituciones de Microfinanzas
- a. Cual es el perfil del oficial de crédito en Instituciones Microfinancieras.
 - b. El rol del oficial del crédito
 - c. Las funciones del oficial del crédito

MODULO VIII:

TECNICAS DE VENTAS, NEGOCIACIÓN Y SEVICIO AL CLIENTE

Objetivo:

- Conocer las herramientas de la venta personalizada.
- Brindar a los vendedores los elementos requeridos para perfeccionar su potencial comercial y convertirse en verdaderos profesionales. La mayoría de los vendedores conocen a la perfección los productos y/o servicios que ofrecen y manejan las operaciones comerciales con un 90% de intuición, lo que debe complementarse con la aplicación de técnicas de venta para lograr el éxito comercial.

Contenido programático

1. Modelo de la gestión comercial en el sector microempresarial
 - a. Visita a los clientes en sus negocios
 - b. Seguimiento personalizado uno a uno
 - c. Discusión y aprobación crediticia
 - d. Presta mayor atención a la voluntad moral de pago
 - e. A través de la capacidad de pago
 - f. Clientes microfinancieros que presentan solicitudes de crédito de productos parametrizados.
2. CUALIDADES DE UN BUEN VENDEDOR
 - Venta Profesional
 - Cualidades innatas y no innatas
 - ¿Cómo organizar mejor mi tiempo?
 - El vendedor y el Marketing

- Las claves de la atención al cliente

3. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

- Comunicación verbal
- Comunicación no verbal
- Utilizar y entender el lenguaje corporal
- La escucha activa
- La observación

4. EL CLIENTE

- a. ¿Qué espera el cliente de un vendedor?
- b. ¿Qué compra el cliente?
- c. Satisfaciendo necesidades y brindando beneficios
- d. Cliente satisfecho / insatisfecho
- e. Fidelización del cliente

5. EL PROCESO INTEGRAL DE VENTAS

- a. Prospección
 - i. Identificar a los clientes en perspectiva
 - ii. Elaborar una lista de clientes en perspectiva
- b. El acercamiento previo o pre venta
 - i. Investigación de las particularidades de cada cliente
 - ii. Preparación de la presentación de ventas
 - iii. Planificación de la visita
- c. Venta
- d. Objeciones, distintos tipos de objeciones
- Negociación y cierre
 - Asertividad para negociar
 - Técnicas de cierre con PNL
 - La negociación final
 - Las posiciones e intereses
 - La negociación integrativa
- Como manejar el "NO" después de la venta

MODULO IX:

GESTIÓN DE MICROCRÉDITO

Objetivo general

- ✓ Formar gestores de Microfinanzas capaces de administrar integralmente una cartera asignada a ellos, fortaleciéndolo con sus clientes relaciones de negocio y de desarrollo social de largo plazo.

Objetivos específicos

1. Generar en los participantes los agentes de cambio en el fortalecimiento y asesoría permanente a las micro empresas del país.
2. Suplir la demanda actual de especialistas en Microfinanzas con una formación especializada de los mismos.
3. Formar profesionales con vocación por conocer la realidad de sus mercados y del segmento.
4. Asegurar que las decisiones de concesión de créditos sean el reflejo de la realidad de la microempresa, manteniendo durante el análisis un criterio agudo de identificación de riesgos que garanticen por parte del Gestor de crédito de las ventas y una administración razonable del riesgo.
5. Crear una nueva generación de especialistas de crédito sanos moralmente y comprometidos con la realidad del mercado institucional.
6. Proveer de manera permanente a las organizaciones que realizan micro finanzas a nivel de todo el país un Talento Humano altamente capacitado, comprometido y moralmente solvente.
7. Evitar la canibalización de este Talento Humano entre instituciones financieras, que pone en claro riesgo el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

Contenido programático

1. Herramientas básicas para el mercado de las microfinanzas
 - a. Paradigmas y evolución de las microfinanzas
 - b. Elementos mitigantes del riesgo crediticio en las microfinanzas
 - c. Conocimiento y aplicación de las matemáticas financieras

- d. Contabilidad básica y financiera aplicada al microcrédito.
2. Análisis y concesión de microcrédito por evaluación de riesgos
 - a. Mejores prácticas microfinancieras
 - b. El proceso de crédito y las garantías
 - c. Evaluación de riesgos de las operaciones crediticias
 - d. La política de crédito como medida de control de los riesgos operativos.
3. Administración de ventas para productos de microcrédito
 - a. Tendencias en la gestión comercial de productos y servicios financieros
 - b. El proceso y etapas de la venta
 - c. Estrategias y tipos de venta
 - d. La negociación y el manejo de conflictos en las microfinanzas
 - e. El plan de la unidad de ventas
4. Gestión y productividad del microcrédito
 - a. La planificación y reportes
 - b. Los comités de crédito y morosidad
 - c. Controles y productividad
 - d. Herramientas para la efectividad

ADMINISTRACION Y RECUPERACION DE CARTERA

Objetivo

- Definir de manera clara y práctica los procesos a aplicarse en todos los niveles de morosidad, así como desarrollar una cultura de pago en el cliente, efecto de la adecuada gestión en las etapas preventiva, operativa, administrativa, pre legal y legal.

Contenido programático

1. Políticas generales
2. Sanciones
3. El proceso de cobro de valores
 - Políticas del proceso de cobro de valores
4. Gestión preventiva
 - Políticas de gestión preventiva
5. Recuperación objetiva
 - Políticas de recuperación objetiva

6. Recuperación operativa
7. Refacturación administrativa
8. Traspasos de cartera
 - Políticas de traspaso de cartera
9. Comités de cobranza
10. Penalización
11. Responsable de la recuperación y aspectos legales
12. Recuperación pre legal
13. Recuperación legal
 - Políticas
14. Políticas y parámetros para castigar cartera

MODULO X:

ASPECTOS LEGALES EN LAS IMF's

Objetivo:

- Dotar de las herramientas legales para su adecuado manejo y uso

Contenido programático

1. Conductas laborales
 - a. ¿Qué son las conductas laborales?
2. Defensoría del pueblo
 - a. Notificaciones
 - b. Sobre sellado
 - c. Embargos
 - d. Elaboración de listas
 - e. Amenaza de embargo
3. Reclamos de clientes
4. Clientes sospechosos
5. Autorización revisión buró
6. Adendum informativo
7. Notificaciones garantes
8. Negaciones de crédito
9. Archivo de carpetas (pasivo)
10. Sistemas de control financiero
 - Sri. Código del trabajo

MÓDULO XI:

AUDITORIA

Objetivo

- Brindar un asesoramiento oportuno a los niveles de dirección y gerencia a través de la evaluación permanente de las políticas y procedimientos de la IMF.
- Establecer directrices para la supervisión coordinada y ordenada de las unidades operativas y administrativas de la IMF.

Contenido programático

1. Roles y Responsabilidades de las funciones de Auditoria
2. Plan de auditoria
 - Auditorias integrales oficinas
 - Auditoria metodológica
 - Auditoria sobre la evaluación de políticas y procesos
 - Evaluación de controles internos y otros aspectos relativos a riesgos
 - Revisión de la razonabilidad de los estados financieros, registro contables y otros aspectos contables financieros.
3. Riesgos generales del segmento microempresarial
4. auditoria sobre la evaluación de políticas y proceso

SISTEMA DE EVALUACIÓN:

El Sistema de Evaluación no es más que un conjunto de elementos organizados que interactúan manejando información con la finalidad de emitir juicios de valor y tomar decisiones para la mejora de los procesos de aprendizaje.

Esta tarea estará a cargo del experto de capacitación, es importante este liderazgo porque el sistema debe ser continuo, debe ser periódico y debe evaluarse para conocer su desempeño.

La metodología de evaluación estará determinada por:

- Desempeño que tenga el participante en aula
- Se desarrollará prueba escrita luego de cada uno de los módulos. Constará de una participación oral
- Trabajo de campo es decir visita In situ al cliente durante el proceso.
- Trabajo final en el que conste en la elaboración de un proyecto aplicado al sector de las Microfinanzas.

TABLA DE EVALUACIÓN

| No. | DESCRIPCIÓN | EVALUACIÓN |
|-------------------------|--|------------|
| 1. | Desempeño que tenga el participante en aula. | 10 puntos |
| 2. | Se desarrollará prueba escrita luego de cada uno de los módulos. Constará de una participación oral. | 30 puntos |
| 3. | Trabajo de campo es decir visita directa al cliente durante el proceso. | 30 puntos |
| 4. | Trabajo final en el que conste en la elaboración de un proyecto aplicado al sector de las Microfinanzas. | 30 puntos |
| TOTAL EVALUACIÓN | | 100 puntos |

El sistema de evaluación estará reflejado bajo el cuadro descrito; tomando en consideración que la evaluación se llevará a cabo para cada uno de los módulos del programa de Formación de Escuela de Microfinanzas.

Los participantes para la aprobación de cada módulo deberán obtener como mínimo la calificación de 70/100, para poder acceder a tomar el siguiente módulo.

Para la calificación global será la media aritmética de las calificaciones obtenidas en cada uno de los módulos.

En ningún caso podrá ser declarado apto, en la prueba, el alumno que no haya alcanzado como mínimo 70 puntos en la calificación global.

CERTIFICACIÓN

A través de la búsqueda de Alianzas Estratégicas con Instituciones Microfinancieras que quieran formar parte del proceso de desarrollo de la Escuela de Microfinanzas se generará el aval correspondiente para la certificación de manera conjunta con una Universidad de avalada por el Conesup y que apoye al fortalecimiento académico, para que la certificación genere mayor respuesta frente al efecto de desarrollo de la Escuela de Microfinanzas.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

Estamos frente a un mundo de cambios continuos, con economías cada vez más exigentes para las instituciones financieras de hoy. ¿En ese contexto qué se requiere para enfrentar el mañana?

Creemos que a la luz de experiencias recientes, el consenso de estrategias comprobadamente exitosas y el desarrollo y formación permanente es una de las principales herramientas para enfrentar los retos que se nos presentan, buscando propiciar el mejoramiento y modernización permanente de los profesionales; promoviendo la generación de conocimientos y capacidades necesarios para ampliar la influencia que las instituciones de microfinanzas

Creo importante recomendar el poner en práctica y dar ejecución y desarrollo a la Escuela de Microfinanzas que presento en esta Tesina, el cual nos permita, desarrollar bajo consenso las prácticas y fundamentos más eficientes para la conducción de un IMF o una división especializada en micro finanzas de una entidad financiera.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Seminario en el Instituto de Auditores Internos del Ecuador
- www.informaticamilenium.com.mx/Paginas/mn/articulo78.htm - 17k -
- http://www.uamericana.edu.py/educ_virtual/educ_virtual.php
- Principios Directores para la Regulación y Supervisión de las Microfinanzas, Robert Peck Christen/ Timothy R. Lyman y Richard Rosenberg/2006
- <http://www.masadelante.com/faq-intranet.htm>
- <http://es.kioskea.net/contents/entreprise/intranet.php3>
- Programa de Inducción Tradicional de Credi Fe
- <http://www.hipertexto.info/documentos/internet.htm>
- Tercer Programa de Alta Dirección de Instituciones Microfinancieras –Ecuador. Enero –Febrero 2008
- www.consultorabcg.com/capacitacion_en_microfinanzas.php
- <http://www.procamif.org/>
- www.planetfinance.org
- Boletín Microfinanciero RFR, Septiembre 2008
- www.themix.org
- www.sbef.gov.bo
- www.imf.org
- <http://www.forolacfr.org/index.php?/directorio/instituciones/ECU/todos/C/P10/#>
- Presentación de BANCARIZACION Y MICROFINANZAS/Buenos Aires– Argentina, Abril 2008/Guido Cordero
- Programa de Red Financiera Rural para microfinanzas, Septiembre 2008-11-25
- Microfinanzas en la economía ecuatoriana: una alternativa para el desarrollo
Editor: Hugo Jácome