



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

"Modelo de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., oficina Matriz Paute periodo 2018-2022"

Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Ingeniero
Comercial

DIRECTOR:

Ing. Iván Felipe Orellana Osorio

C. I. 0102459492

AUTORES:

William Edison Ávila Ortiz

C. I. 0105890503

Omar Gustavo Rodas Morocho

C. I. 0105224547

Cuenca – Ecuador

2018



RESUMEN

La cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo introduce al mercado financiero un nuevo servicio llamado la línea de crédito. Se plantean metas de colocación a nivel de oficina donde cada una de ellas deberá buscar los mecanismos para lograrlo. Es así que nuestra investigación está encaminada en crear una propuesta de valor que genere una ventaja competitiva para la institución financiera y que los socios adquieran el nuevo servicio. Tenemos acceso a información de primera mano y en conjunto con nuestro estudio de campo planteamos un modelo de negocio fundamentado en el modelo CANVAS, el mismo servirá de apoyo para la Oficina Paute para apoyar al cumplimiento de metas de colocación de las líneas de crédito, desarrollando ideas de mejora que se adapten a las exigencias de la demanda. Nuestra investigación reúne el análisis financiero, análisis micro y macro económico, plan operativo, plan estratégico, plan de marketing, plan de recursos humanos, viabilidad del proyecto, impacto hacia la cooperativa y la parte social, análisis de los riesgos, recomendaciones, planificación, ejecución y control del modelo de negocio.

Palabras claves: Cooperativa, Metas, Indicador, Línea de crédito, Crédito, Microcrédito, Crédito de consumo

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



ABSTRACT

Jardín Azuayo Credit and Savings Cooperative have introduced a new service called line of credit to the financial market. Therefore, setting goals have been established at the office level where each one of them should look for mechanisms to achieve such goals. Thus, our research is aimed at creating a value proposal which can generate a competitive advantage for the financial institution, and allow active partners to acquire this new service. We have access to first-hand information and, in conjunction with our field study, we put forward a business model based on the CANVAS model, which will serve as support for Paute office to the fulfillment of goals for the placement of lines of credit by developing improvement ideas adapted to the demands requirements. Our research brings together a financial analysis, micro and macro economic analysis, operational plan, strategic plan, marketing plan, human resources plan, viability project, impact on the cooperative and the social part, risk analysis, recommendations, planning, execution and control of the business model.

Keywords: Cooperative, Goals, Indicator, Credit line, Credit, Microcredit, Consumer credit

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



ÍNDICE

1. DIAGNÓSTICO..... 21

1.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES INICIALES DEL NEGOCIO 21

1.1.1 La oportunidad del negocio 21

1.1.2 Zonas de producción o comercialización. 27

1.1.3 Canales de comercialización actuales 30

1.1.4 Descripción de la oportunidad..... 31

1.2 DELIMITACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES 31

1.2.1 Descripción de la oportunidad de negocio, del servicio..... 31

1.2.2 Identificación de los actores 33

1.2.3 Identificar la oferta actual - potencial y sus principales problemas .. 33

1.2.4 Demanda actual y tendencia, principales intereses del negocio 34

2. SECTOR ECONÓMICO A ESTUDIAR 35

2.1 Población económicamente activa del cantón (PEA)..... 36

2.2 Principales actividades económicas 36

2.3 Actividades que generan mayor ingreso..... 38

2.4 Análisis del PIB (producto interno bruto) por servicios financieros... 39

2.5 Análisis financiero local 39

3. DEFINIR SI ES NUEVO NEGOCIO O YA EXISTENTE..... 40

3.1 Diferencias de la tarjeta de crédito con el servicio de la línea de crédito 42

4. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESCALABILIDAD 43

4.1 CONSTRUCCIÓN DE LÍNEA DE BASE..... 43

4.1.1 Segmento:..... 43

4.1.2 Muestreo:..... 43

4.1.3 Tamaño de la muestra..... 44

4.1.4 Representatividad 45

4.1.5 Levantamiento de información..... 45

4.1.6 Prueba Piloto 46

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



4.1.7	Análisis de resultados del estudio de campo	46
4.1.7.1	Sección 1: Perfil del encuestado.....	46
4.1.7.2	Sección 2: Participación en el sistema financiero	47
4.1.7.3	Sección 3: Calidad del servicio de crédito	50
4.1.7.4	Sección 4: Alternativas de financiamiento.....	52
4.1.7.5	Sección 5: Conocimiento de la línea de crédito.	53
4.1.7.6	Sección 6: Fuentes de información para el socio.	54
4.1.8	Conclusión estudio de campo.....	54
4.1.9	Entrevista telefónica a los socios que cuentan con el servicio de la línea de crédito en la cooperativa jardín azuayo	55
5.	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	57
5.1	ANÁLISIS INTERNO Y ORGANISMOS DE CONTROL	57
5.1.1	Reseña histórica de la COAC Jardín Azuayo.....	57
5.1.2	Organismos de control del sistema cooperativista	58
5.1.2.1	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (SEPS).....	58
5.1.2.2	Corporación del Seguro de Depósitos (COSEDE).....	59
5.1.2.3	Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UCACSUR).	59
5.1.3	Misión, Visión y valores cooperativos	60
5.1.4	Organigrama general	61
5.1.5	Departamentos a nivel de oficina	62
5.1.6	Servicios de crédito	63
5.2	CADENA DE VALOR	63
5.2.1	Eslabones primarios.....	64
5.2.1.1	Marketing y ventas	64
5.2.1.2	Personal de Contacto	65
5.2.1.3	Soporte Físico y Habilidades.....	65
5.2.1.4	Prestación	66
5.2.1.5	Cliente.....	66
5.2.1.6	Otros Clientes.	67
5.2.2	Eslabones de apoyo	67
5.2.2.1	Dirección General y de Recursos Humanos.	67
5.2.2.2	Organización interna y de tecnología.	68

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



5.2.2.3	Infraestructura y ambiente.....	69
5.2.2.4	Abastecimiento.....	70
5.2.2.5	Margen del servicio.....	70
5.2.3	Análisis del servicio de la Línea de crédito.....	73
5.3	FACTORES INTERNOS.....	76
5.3.1	Indicadores financieros.....	76
5.3.1.1	Liquidez.....	77
5.3.1.2	Índice de Morosidad.....	78
5.3.1.3	ROE.....	78
5.3.1.4	ROA.....	79
5.3.1.5	ROI.....	80
5.3.2	Análisis de fortalezas y debilidades de la COAC Jardín Azuayo	80
6.	MODELO DE NEGOCIO.....	81
6.1	PLAN DEL MODELO DE NEGOCIO	81
6.2	ESQUEMA BÁSICO	82
6.2.1	Idea del negocio.....	82
6.2.2	Descripción de la idea.	82
6.3	MODELO DE NOGOCIO CANVAS	83
6.3.1	Segmento de mercado.....	83
6.3.2	Propuesta de valor	84
6.3.3	Canales	84
6.3.4	Relación con clientes.....	85
6.3.5	Fuentes de ingreso	86
6.3.6	Recursos clave	86
6.3.7	Actividades claves	87
6.3.8	Asociaciones clave	88
6.3.9	Estructura de costes	88
6.4	ANALISIS DEL ENTORNO.....	90
6.4.1	Entorno Macro.....	90
6.4.1.1	Fuerzas económicas.....	91
6.4.1.2	Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales	101

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



6.4.1.3	Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales	104
6.4.1.4	Fuerzas Competitivas	105
6.5	ANÁLISIS MICRO	108
6.5.1	Oferta.....	108
6.5.2	Comparación de tasas de interés.....	108
6.6	ANÁLISIS DE MARKETING	109
6.6.1	Producto.....	109
6.6.2	Precio.....	110
6.6.3	Plaza	111
6.6.4	Promoción.....	111
6.7	PLAN ESTRATÉGICO	113
6.7.1	Análisis FODA	113
6.7.2	Matriz PEYEA.....	116
6.7.3	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	117
6.7.4	Plan estratégico de Acción	117
6.7.4.1	Plan de Acción objetivo 1.....	119
6.7.4.2	Plan de Acción objetivo 2.....	120
6.7.4.3	Plan de Acción objetivo 3.....	122
6.7.5	Plan Operativo anual	123
6.8	ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	125
6.8.1	Plan financiero.....	125
6.8.1.2	Ingresos.....	126
6.8.1.3	Gastos	126
6.8.1.4	Tasa de crecimiento de cartera	127
6.8.1.5	Proyección de ingresos y gastos sin proyecto.	128
6.8.1.6	Proyección de ingresos y gastos con proyecto.	129
6.8.1.7	Flujo de caja sin proyecto en dólares	132
6.8.1.8	Flujo de caja con proyecto en dólares	133
6.8.2	Evaluación de Rentabilidad.....	134
6.8.2.1	Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR).....	134
6.8.2.2	Valor Actual Neto (VAN)	135

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



7. ANÁLISIS DE IMPACTO Y VIABILIDAD DEL MODELO: ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL	135
7.1 Línea de base	135
7.2 Indicadores de Impacto Esperados: económico, social y ambiental ..	136
7.3 Análisis financiero.....	136
7.4 Plan de monitoreo y evaluación	138
8. ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO	140
9. APORTE DESDE LO ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD Y LA REGIÓN.	142
9.1 Aporte académico.....	142
9.2 Conclusiones	143
9.3 Recomendaciones.....	146
10. BIBLIOGRAFÍA.....	147
11. ANEXOS.....	150
.....	153



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Detalle de los servicios prestados por puntos de atención del sector financiero Popular y Solidario, con información a diciembre del año 2014	24
Figura 2: Ubicación geográfica del Cantón Paute	29
Figura 3: Cuadro de crecimiento de colocaciones de crédito de la COAC Jardín Azuayo en el Cantón Paute	35
Figura 4: Perfil del encuestado	46
Figura 5: Participación en el sistema financiero.....	47
Figura 6: Participación en el sistema financiero (¿En el caso de que alguna vez necesite solicitar un crédito para qué fin lo tramitaría?).....	48
Figura 7: Participación en el sistema financiero (Gestión de créditos en la banca o en cooperativas).....	49
Figura 8: Participación en el sistema financiero (Disponibilidad de tarjetas de crédito por parte de los socios).	49
Figura 9: Calificación de la calidad del servicios de crédito en la cooperativa Jardín Azuayo	50
Figura 10: Valoración de los beneficios por parte de los socios al momento de gestionar un crédito.....	51
Figura 11: Alternativas de financiamiento (¿Estaría dispuesto a solicitar un crédito mediante otras alternativas diferentes a los créditos comunes otorgado por las instituciones financieras incluyendo a la COAC Jardín Azuayo?)	52
Figura 12: Conocimiento del servicio de la línea de crédito por parte de los socios de la COAC Jardín Azuayo	53
Figura 13: ¿Cómo le gustaría recibir la información acerca del servicio de la línea de crédito?.....	54
Figura 14: Organigrama general de la COAC Jardín Azuayo.....	62
Figura 15: Estructura organizacional de la Oficina Paute	62
Figura 16: Cadena de Valor para servicios.....	63
Figura 17: Gráfica de la variación del Producto Interno Bruto del Ecuador actualizado al 2017	92
Figura 18: Ingresos total promedio y gastos promedio según área geográfica	97
Figura 19: Evolución del empleo actualizada a Marzo del 2018	98
Figura 20: Gráfica de la tasa de desempleo actualizada a Marzo del 2018.....	99
Figura 21: Porcentajes de ingresos totales vs gastos totales.....	104
Figura 23: Gráfico de la Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA	116



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario.	23
Tabla 2: Colocaciones de crédito de la COAC Jardín Azuayo con fecha corte a Noviembre del 2017.....	26
Tabla 3: Oficinas a nivel nacional de la COAC Jardín Azuayo según sus diferentes zonas.....	28
Tabla 4: Datos geográficos del Cantón Paute.....	29
Tabla 5: Colocaciones directas del servicio de la línea de crédito actualizada a Octubre del 2017.....	32
Tabla 6: Cantidad en dólares del servicio de la línea de crédito a nivel institucional.....	33
Tabla 7: Población del Cantón Paute ocupada por rama de actividad.....	37
Tabla 8: Actividades que generan mayores ingresos para la población del Cantón Paute.	38
Tabla 9: Tabla de Variación porcentual de los servicios financieros que representa al PIB.....	39
Tabla 10: Cadena de Valor para la COAC Jardín Azuayo	71
Tabla 11: Clasificación de la línea de crédito.....	75
Tabla 12: Liquidez para Jardín Azuayo Ltda.	77
Tabla 13: Índice de Morosidad para Jardín Azuayo Ltda.....	78
Tabla 14: Índice de rentabilidad (ROE).....	79
Tabla 15: Índice de rentabilidad (ROA)	80
Tabla 16: Índice de rentabilidad (ROI).....	80
Tabla 17: Modelo CANVAS	89
Tabla 18: Tasas de Interés activas efectivas vigentes para el sector financiero privado, público, popular y solidario.	93
Tabla 19: Tasas de Interés efectivas promedio por instrumento	94
Tabla 20: Tasas de Interés Activa y Pasiva efectiva referencial al 30 de abril del 2018.....	94
Tabla 21: Inflación en Ecuador al 31 de Marzo del 2018.....	96
Tabla 22: Evolución de la pobreza, principales ciudades del Ecuador a junio 2017	103
Tabla 23: Tasas de interés de instituciones que emiten tarjetas de crédito	108
Tabla 24: Tasas de interés para el servicio de la línea de crédito de Jardín Azuayo Ltda.....	108
Tabla 25: Tabla de recargos por días de mora de la línea de crédito.....	111
Tabla 26: FODA para la cooperativa Jardín Azuayo.....	113
Tabla 27: Estrategias FO y DO.....	115
Tabla 28: Estrategias FA y DA.....	115
Tabla 29: Estrategias a implementar.....	117
Tabla 30: Objetivos estratégicos y estrategias.....	118
Tabla 31: Plan de acción objetivo 1.....	119
Tabla 32: Plan de acción objetivo 2.....	120

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Tabla 33: Plan de acción objetivo 3.....	122
Tabla 34: Plan Operativo Anual	123
Tabla 35: Tasa de crecimiento proyectada de las microempresas del Azuay hasta 2018	126
Tabla 36: Tasa de inflación proyectada	127
Tabla 37: Tasas de crecimiento de cartera histórica vs tasas de crecimiento pronosticada.....	127
Tabla 38: Ingresos y gastos sin proyecto en dólares.....	129
Tabla 39: Intereses anuales ganados por la línea de crédito	130
Tabla 40: Gastos incurridos en el modelo de negocio	130
Tabla 41: Ingresos y Gastos con proyecto	131
Tabla 42: Flujo de caja sin proyecto en dólares	132
Tabla 43: Flujo de caja con proyecto en dólares	133
Tabla 44: Cuadro comparativo de los flujos de efectivo	134
Tabla 45: Indicadores financieros al 2018.....	137
Tabla 46: Plan de monitoreo y evaluación	138
Tabla 47: Indicadores de monitoreo	139
Tabla 48: Plan de monitoreo.....	141



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1: Sector financiero popular y solidario segmento 1 por nivel de activos	150
Anexos 2: Créditos de consumo y microcrédito a ser aprobados en las oficinas de la cooperativa Jardín Azuayo.	151
Anexos 3: Procedimiento para solicitar el servicio de la línea de crédito.....	152
Anexos 4: Cadena de valor	153
Anexos 5: Elaboración de la matriz PEYEA.....	154
Anexos 6: Elaboración de la Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	155
Anexos 7: Tabla histórica de crecimiento promedio de cartera de la oficina Paute.....	157
Anexos 8: Reporte de colocaciones de líneas de crédito.....	157

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

William Edison Ávila Ortiz en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “Modelo de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., oficina matriz Paute 2018-2022”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 24 de octubre de 2018

William Edison Ávila Ortiz

C.I: 0105890503

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Cláusula de Propiedad Intelectual

William Edison Ávila Ortiz, autor del trabajo de titulación "Modelo de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., oficina matriz Paute 2018-2022", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 24 de octubre de 2018

A handwritten signature in blue ink, reading "William Edison Ávila Ortiz", written over a horizontal line.

William Edison Ávila Ortiz

C.I: 0105890503

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Omar Gustavo Rodas Morocho en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “Modelo de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., oficina matriz Paute 2018-2022”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 24 de octubre de 2018



Omar Gustavo Rodas Morocho

C.I: 0105224547

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Cláusula de Propiedad Intelectual

Omar Gustavo Rodas Morocho, autor del trabajo de titulación "Modelo de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., oficina matriz Paute 2018-2022", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 24 de octubre de 2018


Omar Gustavo Rodas Morocho

C.I: 0105224547

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



AGRADECIMIENTOS

Primero agradezco a Dios por su iluminación, a mis padres por el sacrificio y apoyo brindado de forma incondicional durante toda mi vida estudiantil.

Agradecido también con mi tutor el Ing. Iván Orellana por su paciencia y disposición para guiarnos en nuestro trabajo de titulación, igualmente una mención especial para la COAC Jardín Azuayo Oficina Paute que nos dieron la apertura y facilidad para realizar el trabajo de titulación.

Agradezco también a mi compañero de trabajo y amigo Omar Rodas, que su apoyo y dedicación ha sido fundamental para lograr este objetivo.

Finalmente a mis hermanos, compañeros, amigos y amigas que durante este camino me han apoyado siempre y me han ayudado a crecer como persona.

William Edison Ávila Ortiz

Mi agradecimiento especial primero a Dios, a la virgencita de las Nieves por guiarme en todo este camino. A toda mi familia por su apoyo pero en especial a mi mami que ha sido el pilar y apoyo fundamental para lograr esta meta.

Un sincero agradecimiento también para todos los miembros de la joyería “El Rubí” por el apoyo durante todo este tiempo, así mismo agradezco a la cooperativa Jardín Azuayo por abrirnos las puertas de su oficina para poder realizar es trabajo.

De manera especial le agradezco al Ing, Ivan Orellana por toda su comprensión y apoyo que nos dió para la realización de este trabajo.

Por último le agradezco a todos mis amigos, y a mi compañero William Ávila por su constancia, motivación y sincera amistad en donde juntos logramos culminar esta meta.

Omar Gustavo Rodas Morocho

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



DEDICATORIAS

Mi trabajo va dedicado a Dios a mis padres por su sacrificio, amor y su apoyo constante para que este objetivo se haga realidad.

A mis hermanos, hermanas, amigas, amigos, por su compañía, amistad y apoyo brindado.

William Edison Ávila Ortiz

Con mucho amor le dedico a toda mi familia, en especial a mi mami, por su apoyo y motivación para culminar esta etapa universitaria, sin ella nada de esto hubiese sido posible.

Le dedico también a mi hogar Abi e Isabella, por ser mi motor especial de apoyo constante durante este tiempo.

Omar Gustavo Rodas Morocho

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



INTRODUCCIÓN

La cooperativa de ahorro y crédito jardín azuayo ltda, desde su surgimiento ha mostrado un notable crecimiento, muestra de ello es la ampliación de servicios, ideas innovadoras y la búsqueda constante de mayor posicionamiento; estas y otras características hacen atractivo el poder aplicar un modelo de negocios en ésta institución financiera.

La cooperativa ha manejado la posibilidad de implementar la tarjeta de crédito, pero esto implica generar convenios con proveedores tales como VISA o MASTERCARD que necesariamente provocaría el desembolso de una gran cantidad de dinero, por consiguiente la Cooperativa Jardín Azuayo no quiere seguir alimentando a las grandes empresas monopólicas y en búsqueda de nuevas alternativas de inversión, introduce un nuevo servicio al mercado llamado “LÍNEA DE CRÉDITO”. La finalidad de este servicio es incentivar y apoyar a los socios en sus proyectos de inversión y consumo, brindando la facilidad y agilidad en los respectivos procesos, rapidez en la recepción del dinero y sobre todo la circulación del dinero necesario a bajas tasas de interés. La razón de nuestro estudio se centra principalmente a la oficina Paute, ya que como tal deberá plantear sus respectivas estrategias para cumplimiento de sus metas en cuanto a colocaciones de dicho servicio, y precisamente nuestro trabajo va encaminado para apoyar ese objetivo.

Nuestra investigación inicia con el diagnóstico inicial del sector cooperativo a nivel nacional, hasta que llegar a concentrarnos en la Oficina Paute para delimitar la oportunidad de negocio, el mercado financiero al que va estar dirigido, y actividades económicas. Continuamos con un análisis del sector de William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



UNIVERSIDAD DE CUENCA

económico, entorno de la Oficina Paute, ambiente del negocio, de la competencia y describimos el servicio de la línea de crédito.

En el siguiente punto construimos la línea base con el estudio de campo en dos fases, aplicamos encuestas a los socios de la Oficina Paute, y luego una entrevista telefónica a los socios que disponen de la línea de crédito, procesamos esta información, analizamos los resultados y a partir de ahí ya empezamos a generar la idea del negocio. Seguimos con el análisis de la empresa, sus servicios, la línea de crédito, cadena de valor, análisis de factores internos y externos de la cooperativa. A continuación desarrollamos la propuesta de valor del modelo de negocio utilizando el modelo CANVAS con sus nueve puntos. Adicional incluimos el análisis financiero para calcular la viabilidad del negocio con información de balances financiero donde proyectamos los estados de resultados con y sin proyecto. En este apartado determinamos la rentabilidad del negocio a proponer. Revisamos los riesgos de aplicar el modelo de negocio, un plan de monitoreo y control.

Finalmente explicamos los impactos del modelo de negocio social y económico, tanto hacia la cooperativa como para sus socios desarrollando nuestro aporte académico hacia la sociedad, presentando conclusiones y recomendaciones para la Oficina Paute.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



1. DIAGNÓSTICO

1.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES INICIALES DEL NEGOCIO

1.1.1 La oportunidad del negocio

El crédito cooperativo originado en Europa se manifiesta como un modelo a seguir de desarrollo económico para otros países. No muy lejano a esto, en América Latina tenemos a Alfonso Desjardins quien tuvo la oportunidad de viajar a Europa y realizar su estudio acerca del cooperativismo. Al regresar, con los principios y fundamentos previamente planteado por otros precursores el mantiene que “las cooperativas de Crédito son la alternativa para evitar la usurería que impera en América”. (ACCOVI, 2005, pág. 20)

Por tal razón Alfonso Desjardins:

En 1900 fundó la primera cooperativa de ahorro y crédito norteamericana en Lavis Québec y en 1906 logra que la legislación de Québec promulgue la primera ley de cooperativas de ahorro y crédito. Luego en 1909, Alfonso Desjardins, logra fundar otra cooperativa de ahorro y crédito en Massachussets de los Estados Unidos lo que sirvió de ejemplo para fundar cooperativas de ahorro y crédito en el resto de países del Continente Americano. (ACCOVI, 2005, pág. 20)

Hoy el cooperativismo es mundialmente conocido y aceptado por los diferentes contextos socioeconómicos; tiene una activa participación en el desarrollo de los países; juega un papel trascendente en el combate a la marginalidad, la pobreza y la injusta distribución de la riqueza, y aporta al fortalecimiento de la

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



democracia. Por ello Naciones Unidas declaró el 2012 como el Año Internacional del Cooperativismo.¹

Por consiguiente en la actualidad, el cooperativismo es uno de los pilares más importantes en la economía de los países, e incluso muchos de ellos lo han adoptado como alternativa de desarrollo social y económico, en especial para los países en vías de desarrollo ya que juega un papel importante en la economía de los mismos. Ecuador no es la excepción, e incluso se destaca que a raíz del feriado bancario en el año 2000, si bien es cierto, se tenía un sistema financiero definido comandado por los bancos, no obstante muchas personas perdieron la confianza en los bancos y la depositaron e invirtieron en las cooperativas de ahorro y crédito brindándoles solvencia, permitiéndoles un mayor desarrollo.

En la historia más reciente a partir del año 2007 el Ecuador tuvo una ruptura histórica y de profundos cambios en el marco del cooperativismo, en 2008 se aprobó la nueva Constitución de la República del Ecuador y con ella se derogó la Ley de Cooperativas de 1966 y la expedición de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario. (Miño Grijalva, 2013)

Finalmente para el año 2012 el control del sistema cooperativo pasa a manos de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria que es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público con autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y

¹ Dato obtenido de la página web de las Naciones Unidas en: <http://www.un.org/es/events/coopsyear/>



correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2018)

Según el boletín número 8 hoy en día la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, (2017), está compuesta por 671 cooperativas de ahorro y crédito y 4 mutualistas. (pág. 4)

Ademas, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria divide a las diferentes instituciones según su nivel de activos dividiendoles en segmentos como se observa a continuación:

Tabla 1: Segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario.

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00
	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)

Bajo este contexto nuestro estudio se centra en el segmento 1 y más específicamente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda.

Como se observa en el ANEXO 1 la cooperativa antes mencionada es una de las más grandes del país con total de activos al 31 de Mayo del 2018 de 800.432.802² en millones de dólares lo que la convierte en la segunda cooperativa más grande del Ecuador. Una cooperativa que desde su surgimiento

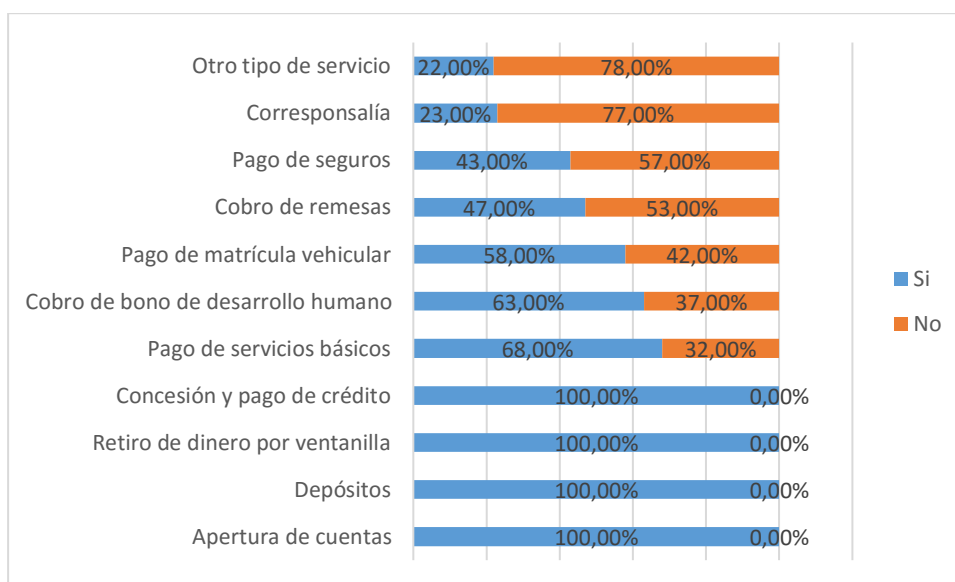
² Dato obtenido la segmentación del sector financiero popular y solidario.



ha mostrado un notable crecimiento tanto que en la actualidad ya cuenta con alrededor de 342.000 socios a nivel nacional y con alrededor de 17.000 en el cantón Paute³, con ideas innovadoras, muestra de ello es la ampliación de servicios (ahorro, crédito, servicios virtuales, recaudación de consumo por servicios básicos y recaudación por servicios de diversas instituciones públicas y privadas).⁴

A nivel general la SEPS también nos muestra los tipos de servicios más comunes prestados por sus instituciones al público ecuatoriano.

Figura 1: Detalle de los servicios prestados por puntos de atención del sector financiero Popular y Solidario, con información a diciembre del año 2014



Fuente: (Banco de Desarrollo de América Latina CAF, 2011, pág. 6)

Bajo este contexto, se observa que las instituciones del sector financiero popular y solidario abarca en ciertos servicios hasta el 100% prestados a la población ecuatoriana, por lo que representan un gran beneficio para el desarrollo económico del país, entre ellos la otorgación de créditos;

³ Plan estratégico social y financiero 2014 – 2018, Entrevista con oficiales de crédito.

⁴ Sitio web de la cooperativa: <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/web/site/encuentranos>



entendiéndose como crédito “Una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado, a cierta tasa de interés y durante un período de tiempo determinado”. (Todo Préstamos.com, 2018), mismo servicio que representa una forma de financiamiento para personas naturales o jurídicas y se presta a nivel general sin excepción en todo el sector cooperativo ecuatoriano.

La colocación de créditos en el Ecuador se desarrolla por diferentes modalidades en el sector financiero popular y solidario dependiendo de cada cooperativa, bajo sus propias políticas y dentro del ámbito legal.

Es así que la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) Jardín Azuayo, que va ser objeto de nuestro estudio específicamente en la Oficina Matriz Paute, no distante a lo mencionado anteriormente, mantiene su compromiso de apoyo para el financiamiento, mediante una correcta educación cooperativa donde lo fundamental son las personas (socios). Esta cooperativa nace en un contexto de crisis suscitado por un desastre natural “La Josefina” que afectó fuertemente a la población pauteña. Sin embargo esto más que un impedimento fue una oportunidad para invertir en la esperanza, así con la iniciativa de 120 socios en febrero de 1996 nace “Jardín Azuayo” con el objetivo de la reconstrucción del cantón Paute tanto en viviendas como en el financiamiento y la reactivación de la economía en el sector.⁵

El crecimiento que ha tenido esta cooperativa es muy notorio es por ello, que en esa búsqueda de elevar su posicionamiento, la COAC Jardín Azuayo introduce al mercado financiero en marzo del año pasado un nuevo servicio único de ellos

⁵ Información obtenida mediante una entrevista al Ing. Luis Ávila, oficial de crédito de la Oficina Paute.



llamado “línea de crédito” y que pretende ser ajustable de acuerdo al tamaño y mercado de cada una de sus oficinas. Cada una de ellas como tal deberá plantear sus metas de colocación de este nuevo servicio de acuerdo a su demanda y mercado objetivo.⁶

La línea de crédito se propone como un mecanismo de apoyo y respaldo a incrementar el número de colocaciones a nivel institucional, es por ello esperamos mediante este modelo de negocio apoyar al crecimiento de la gestión de la línea de crédito. A continuación presentamos un cuadro de detalle de la Oficina Paute sobre el número de colocaciones.

Tabla 2: Colocaciones de crédito de la COAC Jardín Azuayo con fecha corte a Noviembre del 2017

Tipo de crédito	Cartera por vencer	Cartera que no devenga intereses	Cartera vencida	Cartera total	Morosidad
Consumo prioritario	\$ 23.399.896,90	\$ 378.497,76	\$ 90.540,00	\$ 23.868.934,66	1,97%
Microcrédito de acumulación ampliada	\$ 2.899.542,38	\$ 41.851,59	\$ 15.493,34	\$ 2.956.887,31	1,94%
Microcrédito de acumulación simple	\$ 2.223.675,00	\$ 50.212,22	\$ 33.592,45	\$ 2.307.479,67	3,63%
Microcrédito minorista	\$ 29.592,42	\$ 119,31	\$ 1.278,99	\$ 30.990,72	4,51%
Comercial prioritario PYMES	\$ 180.976,28	\$ -	\$ -	\$ 180.976,28	0,00%
Totales	\$ 28.733.682,98	\$ 470.680,88	\$ 140.904,78	\$ 29.345.268,64	12,05%

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2018)

⁶ Información obtenida mediante una entrevista al Ing. Luis Ávila, oficial de crédito de la Oficina Paute.



1.1.2 Zonas de producción o comercialización.

Respecto a las zonas donde se gestionan la colocación de créditos por parte de las cooperativas de ahorro y crédito (CAC) a nivel nacional, es relevante mencionar que el sector rural es el más beneficiado debido a que en mayor parte han sido desatendidos por el sistema bancario, para sustentar este argumento en una entrevista al señor Juan Guerra vocero de la Asociación de Organismos de Integración del Sector Financiero Popular y Solidario entregada a Diario EL TELÉGRAFO, el menciona que:

Las COAC son uno de los sectores de mayor crecimiento del sistema financiero popular y solidario. En términos de inclusión económica el sector cooperativo brinda accesos a servicios financieros en el sector rural. Alcanza a una población donde no llega el sistema tradicional (bancos). Las cooperativas de ahorro y crédito llegan a 68% de los cantones que tienen una alta población rural en Ecuador y esto es posible gracias a los 2.349 puntos de atención que tenemos, tanto en el área urbana como rural. (Diario el Telégrafo, 2018)

Bajo este ámbito la COAC Jardín Azuayo ofrece sus servicios en diferentes lugares, ya que se encuentra dividida en las siguientes zonas: Cuenca, Paute, Jubones, Cañar y Oriente; y estas zonas a su vez están conformadas por oficinas. Por ejemplo la Oficina Paute que vale la pena indicar es la oficina Matriz de la institución se encuentra conformada por la Oficina Gualaceo, Oficina Sigsig, Oficina Chordeleg Oficina Palmas-Sevilla y la Oficina Paute. La división total por zonas podemos apreciar a continuación.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Tabla 3: Oficinas a nivel nacional de la COAC Jardín Azuayo según sus diferentes zonas

OFICINAS				
Zona Cuenca	Zona Paute	Zona Jubones	Zona Cañar	Zona Oriente
Cuenca	Paute	Pucará	Azogues	Sucúa
Ricaurte	Gualaceo	Nabón	Cañar	Limón
Patamarca	Sigsig	Shiña	La Troncal	San Juan Bosco
El Valle	Chordeleg	Santa Isabel	Playas	Méndez
Yanuncay	Palmas	Oña	Santa Elena	Macas
Feria Libre	Sevilla de Oro	San Fernando	Suscal	Gualaquiza
Totoracocha		Saraguro	El Tambo	
Monay		Pasaje		
		Zaruma		
		Chilla		
		Ponce Enríquez		

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda, 2018)

Elaboración: Los autores

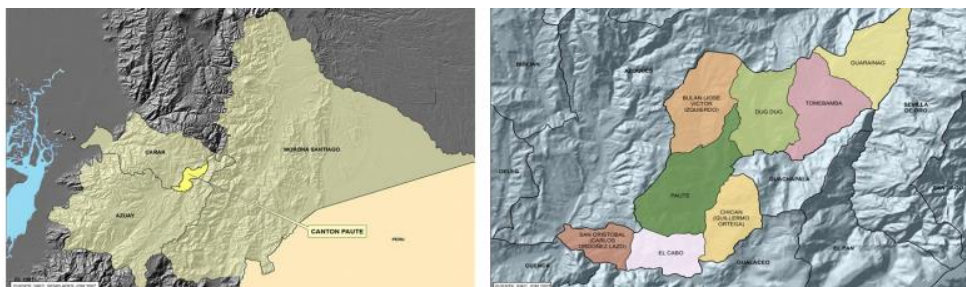
La COAC Jardín Azuayo fue fundada en el cantón Paute por lo tanto lleva más tiempo en esta ciudad que en cualquier otra, lo que induce que la mayoría de su población mantenga fidelidad a esta institución financiera. Nuestra zona de comercialización sobre la gestión de crédito de esta Oficina se centrará en el territorio pauteño, enmarcados en la colocación de un nuevo servicio que pueda ser acogido por sus habitantes en todas las zonas del cantón.

El cantón Paute se ubica en la Sierra Ecuatoriana a 42 Km de la ciudad de Cuenca en el corredor Nor oriental de la Provincia del Azuay. Este cantón representa el 3.2% del territorio de la provincia del Azuay. (Prefectura deL Azuay, 2017)

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho

Figura 2: Ubicación geográfica del Cantón Paute



Fuente: (INEC)

Tabla 4: Datos geográficos del Cantón Paute.

País	Ecuador
Provincia	Azuay
Altitud	2100 m.s.n.m.
Temperatura variable entre	15°C a 26°C
Población	25494
PEA	53% (3,4% de la PEA del Azuay)
Extensión	261,43 Km ²
Parroquias	San Cristobal
	Bulán
	El Cabo
	Dugdug
	Chicán
	Tomebamba
	Guaraynag

Fuente: (Prefectura del Azuay – INEC)

Elaboración: Los Autores

Este modelo de negocios se lo ha definido con el propósito de brindar un apoyo a la oficina de Paute de la COAC Jardín Azuayo y a sus socios de las diversas

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



localidades y parroquias del cantón en lo que respecta a propuestas de mejora que puedan ser viables y aplicables y que permitan mejorar el posicionamiento, ubicación e incremento en colocación de las “líneas de crédito”, considerando que exclusivamente cada oficina fija sus propias metas y estrategias de colocación. Entendiendo como meta “Un objetivo conocido, hacia el que se dirigen acciones que tienen el propósito de alcanzar este fin.” (Scientologycourses, 2017)

1.1.3 Canales de comercialización actuales

Según la publicación de (Scribd.com, 2018) , los canales de comercialización se definen como “El conjunto de circuitos a través de los cuales se establece la relación entre producción y consumo, a efectos de hacer disponibles los bienes para los consumidores”.

Esa así que todas las instituciones, entre ellas las cooperativas utilizan diversos mecanismos para hacer llegar sus servicios a los clientes. En este caso la COAC Jardín Azuayo Primero, según el oficial de crédito (Avila, 2018), entre los canales más importantes para tener contacto directo con sus socios son: sus edificaciones o estructuras físicas, dentro del mismo un departamento específico como es el de Crédito, además de su personal capacitado, y adicional los cajeros automáticos. Además dispone de varios sistemas tecnológicos actualizados para su normal funcionamiento interno que le permiten brindar agilidad en la atención de sus socios. Tecnológicamente, la cooperativa tiene su página web adaptada para que los diferentes socios puedan usarla y realizar sus inquietudes sin ninguna dificultad para las diferentes transacciones que deseen.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



1.1.4 Descripción de la oportunidad

Actualmente las cooperativas de ahorro y crédito tienen gran acogida a nivel nacional, desde el feriado bancario a la fecha el crecimiento ha sido notorio, incentivando a que en los últimos años nuevas instituciones se introduzcan en el mercado financiero. Sin embargo al generarse mayor competencia, esto también conduce a que cada una de ellas deberá lograr alcanzar ventajas competitivas para incrementar su rentabilidad y posicionamiento. Una ventaja competitiva “no significa necesariamente ser siempre el mejor, sólo implica que debe existir algo que los consumidores identifican como mejor, tanto si es consciente como inconscientemente, y que les motive a preferir tu producto frente a los de su competencia.” (Falcó, 2017)

Esto ha desatado que las cooperativas busquen alternativas sobre todo en lo que a estrategias de colocación de créditos se refiere, ya que en buena proporción este es el servicio fundamental y clave para el funcionamiento de las instituciones financieras. No muy alejado de ello está la COAC Jardín Azuayo, con ideas innovadoras y la predisposición de apoyar a sus socios en su financiamiento en cada una de sus oficinas, en este caso poniendo a disposición de sus socios su nuevo servicio “línea de crédito”

1.2 DELIMITACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES

1.2.1 Descripción de la oportunidad de negocio, del servicio

En esa búsqueda de alternativas de inversión e incrementar el número de colocaciones, la COAC Jardín Azuayo introduce un nuevo servicio al mercado llamado “línea de crédito”. La finalidad de este servicio a nivel institucional es incentivar y apoyar a los socios en sus proyectos de inversión y consumo,

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



brindando la facilidad y agilidad en los respectivos procesos, rapidez en la recepción del dinero y sobre todo la circulación del dinero necesario con las tasas de interés más bajas del mercado financiero. Cada Oficina fija metas diferentes y las estrategias de colocación dependerán de acuerdo al tamaño y mercado cada una de ellas, para poder cumplir con las mismas.⁷

La COAC Jardín Azuayo abarca el 100% de la PEA⁸ del cantón, es por ello que la necesidad de este modelo de negocio se origina respecto a la necesidad de alinear la línea de crédito a las exigencias de la demanda. Además este servicio incluye un amplio abanico de beneficios que no únicamente se va enfocar hacia los socios o la oficina Jardín Azuayo, más bien, con la línea de crédito se visualiza un horizonte aún más alentador con la posibilidad de una oportunidad de desarrollo, crecimiento económico del cantón, emprendimiento responsable, que eleve el nivel de ingresos poblacional en todas sus actividades y mejore la calidad de vida de sus pobladores.

A continuación presentamos un cuadro de detalle respecto al número de colocaciones de la “línea de crédito”, tanto a nivel institucional como de oficina.

Tabla 5: Colocaciones directas del servicio de la línea de crédito actualizada a Octubre del 2017.

Descripción	Línea de crédito	Porcentaje
Nivel Institucional	373	100%
Oficina Paute	25	6,70%

Fuente: (Departamento de Crédito Oficina Paute, 2018)

Elaboración: Los autores

⁷ Entrevista con jefa de oficina. (Prieto, 2017)

⁸ Dato interno de la cooperativa Jardín Azuayo que se refiere a que toda la gente en edad de trabajar, ocupados o desocupados.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Así mismo podemos visualizar la cantidad en dólares de las colocaciones de la línea de crédito.

Tabla 6: Cantidad en dólares del servicio de la línea de crédito a nivel institucional.

Tipo	Líneas de crédito (dólares)	Porcentaje
Consumo	\$ 150.000,00	5,77%
Microcréditos	\$ 2.450.000,00	94,23%
Total	\$ 2.600.000,00	100%

Fuente: (Departamento de Crédito Oficina Paute, 2018)

Elaboración: Los autores

1.2.2 Identificación de los actores

Los principales actores de la colocación de este servicio son los socios existentes y el departamento de crédito, seguido de personas o a su vez organizaciones que desean invertir y que están dedicadas a las principales actividades productivas de la ciudad o cantón. Además de la población en general que buscan facilidades y rapidez para financiar necesidades según sus requerimientos.

1.2.3 Identificar la oferta actual - potencial y sus principales problemas

“Durante el primer trimestre de 2017, las cooperativas de ahorro y crédito se mantuvieron más restrictivas en el otorgamiento de créditos para los segmentos: Microcrédito y Consumo, mientras que para el Productivo y Vivienda el saldo fue nulo”. (Banco Central del Ecuador BCE, 2018)

En cierta forma la caída de la oferta de crédito de las cooperativas se vio reflejada a que los bancos en términos generales presentaron créditos con montos más altos, redujeron las garantías y en la condición de las tasas de interés fueron menos restrictivos. Este panorama se produjo a nivel nacional tanto así que estos datos nos permiten inferir el porqué

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



del comportamiento de la curva de oferta de crédito de la COAC Jardín Azuayo para la oficina Paute. (BCE, 2018)

Ya para entrar en el campo de nuestro estudio, respecto a la oferta de crédito de la oficina Paute con particularidad a las colocaciones de la línea de crédito; según el departamento de crédito encargado, esta oferta se basará en el nivel de metas que tenga la COAC Jardín Azuayo en sus respectivas oficinas. Esto involucra además una proyección de que posteriormente la línea de crédito reemplace a la tarjeta de crédito otorgado por otras financieras. El departamento de crédito de la Oficina Paute tiene fijado como meta colocar al menos 7 líneas de crédito al mes, pero para el año 2018 la meta asciende a 20 por mes.⁹

1.2.4 Demanda actual y tendencia, principales intereses del negocio

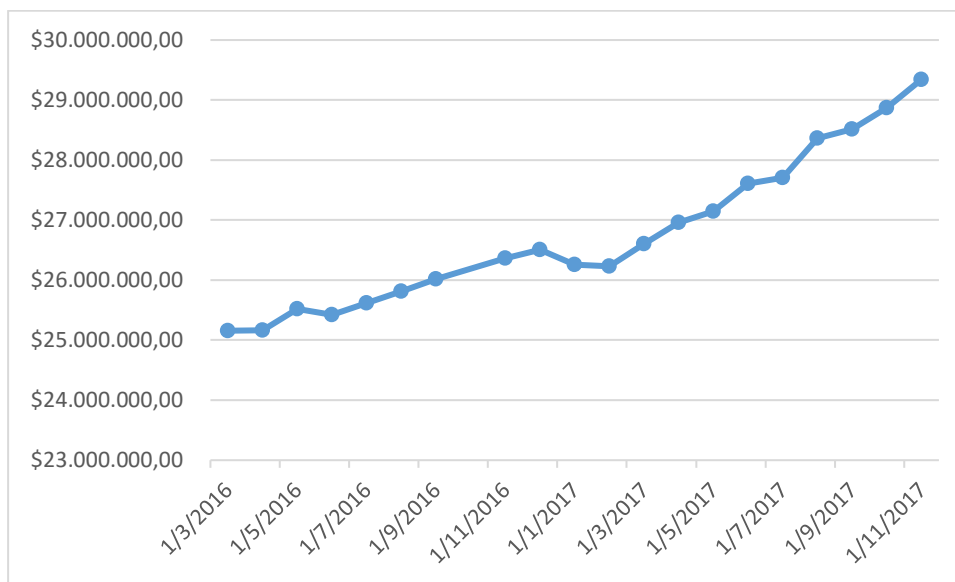
Según información revisada en la SEPS, el número de colocaciones de créditos de la COAC Jardín Azuayo ha incrementado en los últimos años, muestra de ello es su notario crecimiento como institución a tal punto de convertirse en la segunda cooperativa más grande del país. Por lo tanto si revisamos el cuadro comparativo de colocaciones de créditos en todas sus categorías de los dos últimos años en especial enfocándonos en la oficina Matriz Paute, obtenemos que el número de colocaciones a inicios del año 2016 fue de \$25.157.357,16, cantidad que incrementó a \$29.345.268,64 para finales del año 2017. Se proyecta que este crecimiento promedio de los dos últimos años que no ha tenido mayores desenlaces, más que el registrado en el primer trimestre del 2017, donde el número de colocaciones de crédito tuvieron tendencia a la baja específicamente por los microcréditos y de bienes consumo. Cabe destacar que

⁹ Dato obtenido del departamento de crédito según visita registrada al 23 de enero del 2018.



el periodo de punto crítico fue a nivel nacional y previamente en el análisis de la oferta ya explicamos las razones de ese declive. No obstante según el plan estratégico de la cooperativa se espera que se mantenga la tendencia y de ser posible elevarlo para los próximos periodos.

Figura 3: Cuadro de crecimiento de colocaciones de crédito de la COAC Jardín Azuayo en el Cantón Paute



Fuente: (SEPS, 2018)

2. SECTOR ECONÓMICO A ESTUDIAR

Sector Primario

Básicamente este sector es el de la extracción, ya que para su funcionamiento necesariamente implica el uso de recursos tomados de la naturaleza, estos recursos de la naturaleza pueden ser renovables o no renovables. Por ejemplo entre los recursos renovables tenemos la pesca, la lana y la energía eólica, mientras que el mejor ejemplo de recurso no renovable es el petróleo.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Sector Secundario

Este sector va más allá de la extracción de las materias primas, pues las combina para dar un producto terminado de mejor calidad. Algunos ejemplos del sector secundario son la fabricación de productos químicos, elaboración de alimentos y la refinera de petróleo.

Sector Terciario

Aquí no se ofrece aspectos materiales, por el contrario se oferta servicios a los consumidores. El mejor ejemplo de este sector es la banca y los seguros.

En este sentido nuestro estudio se encuentra en el sector Terciario, que es el encargado de ofrecer servicios a los socios.

2.1 Población económicamente activa del cantón (PEA)

Según revisión de datos estadísticos del último censo del Ecuador, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) detalla que el cantón mantiene una población alrededor de 25.500 habitantes divididos en el área urbana con el 28,3% y en el área rural el 71,7%. La PEA del cantón Paute es el 53.0%, valor correspondiente al 3.4% de la PEA de la provincia del Azuay.

2.2 Principales actividades económicas

La mayoría de la población se dedica a la agricultura, y esta rama de actividad representa el 48,4%, valor cercano a la mitad de la totalidad poblacional. Adicional se realizan otras actividades, como podemos visualizar en el siguiente cuadro las diferentes zonas de producción:

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Tabla 7: Población del Cantón Paute ocupada por rama de actividad.

Agricultura, ganadería y pesca	48,4%
Comercio al por mayor y menor	10,6%
Industrias manufactureras	9,7%
Construcción	9,3%
Transporte y almacenamiento	4,1%
Administración pública y defensa	3,2%
Actividades de los hogares como empleadores	3,0%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	2,8%
Enseñanza	2,4%
Otras actividades de servicios	1,4%
Otros	5,1%
TOTAL	100,0%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC))

Elaboración: Los autores

Según entrevista realizada a jefa de agencia en coordinación con oficiales de crédito, La Cooperativa Jardín Azuayo en el cantón Paute cubre el 100% de la Población Económicamente Activa (PEA), es decir todas las personas que están en edad de trabajar tienen una cuenta, además podemos adicionar que su gente mantiene una cultura de ahorro, es por ello que los directivos definen sus directrices hacia evitar el consumismo, ya que se pretende un consumo responsable. Por lo general todas las instituciones financieras situadas en el cantón ya sea bancos o cooperativas, están en constante prestación de servicios financieros y apoyo a la inversión de proyectos de sus habitantes, como habíamos mencionado antes, la principal actividad es la agricultura, la misma que por sus características innatas manifiesta otra forma de tratamiento en el

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



caso de la otorgación de créditos, ya sea en la forma de pago, plazo, monto o tasas de interés.

2.3 Actividades que generan mayor ingreso

Si bien es cierto la actividad primordial del cantón Paute es la agricultura, sin embargo, según la participación económica este sector se ubica en tercer lugar, esto respecto al nivel de ingresos, por detrás de actividades como el comercio y la enseñanza. A continuación presentamos un cuadro comparativo de todas las actividades de acuerdo al nivel de ingresos.

Tabla 8: Actividades que generan mayores ingresos para la población del Cantón Paute.

Actividades que generan mayores ingresos	Porcentaje
Comercio al por mayor y menor-reparación de vehículos automotores y motocicletas	34,6%
Enseñanza	25,9%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	19,4%
Otros	6,9%
Administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria	5,9%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	2,6%
Industrias manufactureras	2,2%
Actividades de atención de la salud humana y asistencia social	1,8%
Otras actividades de servicios	0,7%
Transporte y almacenamiento	0,2%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC))

Elaboración: Los autores



2.4 Análisis del PIB (producto interno bruto) por servicios financieros.

Según el Banco Central del Ecuador para el año 2017 toda intermediación financiera registró una variación trimestral del 2% y el 13.8% en la variación interanual.

Tabla 9: Tabla de Variación porcentual de los servicios financieros que representa al PIB

Año	2014				2015				2016				2017		
Trimestre	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3
Variación Trimestral	5,7	2	1,2	2,9	-1,2	-1,4	-1,6	-3,2	-0,6	-0,5	1,8	6,1	0	5,1	2
Variación Interanual	9,9	11	10,3	12,2	4,9	1,4	-1,4	-7,2	-6,7	-5,8	-2,6	6,8	7,5	13,6	13,8

Fuente: (Banco Central del Ecuador)

Elaboración: Los Autores

Como se observa en los datos desde el año 2014 el PIB ha tenido una tendencia a la baja en lo que se refiere a servicios financieros, pero a raíz del año 2016 se ha recuperado tanto que a finales del año 2017 muestra una tasa de variación trimestral del 2% positivo.

Cabe indicar que este análisis proviene de todos los servicios financieros prestados tanto por bancos privados, públicos, mutualistas, cooperativas, tarjetas de crédito, etc.

2.5 Análisis financiero local

Si bien Paute es un Cantón pequeño en donde la mayoría de sus habitantes son rurales, muchas de las instituciones financieras más grandes del País han visto la oportunidad de abrirse campo hacia este Cantón, en donde han tenido acogida por la población pauteña, ya que muchos de ellos se dedican al

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



comercio y a la agricultura que son sus principales fuentes de ingreso y para poder invertir es necesario contar de cerca con instituciones financieras disponibles para el caso.

Entre las instituciones financieras que operan en el cantón Paute tenemos:

- Las agencias de Bancos:

Banco del Austro.

Banco Pichincha.

- Entre las cooperativas de ahorro y crédito tenemos:

Cooperativa de Ahorro y crédito Jardín Azuayo Cía. Ltda.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista (JEP).

Cooperativa De Ahorro Y Crédito Cacpe Biblián Ltda.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón

3. DEFINIR SI ES NUEVO NEGOCIO O YA EXISTENTE

Este nuevo servicio que ha puesto en marcha la COAC Jardín Azuayo viene a constituir a la larga como un crédito o un microcrédito ofrecido a los socios de la cooperativa y público en general, pero sin dejar de lado la esencia principal de ser un servicio de lo más parecido a una tarjeta de crédito “sin un plástico físico”.

El microcrédito constituye una innovación surgida aparentemente en el siglo XX en una búsqueda de la extensión de los servicios de préstamo a los pobres y excluidos financieros. Se considera como creador del mismo a Mihammad Yunus y el Grameen Bank que preside como la institución pionera, nacida a finales de los años 70. (Nieto, 2005)

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En este sentido los microcréditos nacen de la necesidad que tenían las personas pobres para acceder a servicios financieros, que en el siglo pasado las instituciones financieras no veían rentable el trabajar con estas personas.

Para el servicio de la Línea de Crédito, como lo hemos mencionado con anterioridad, trata de “sustituir” a una tarjeta de crédito tradicionalmente otorgada por otras instituciones financieras a las personas. Para la COAC Jardín Azuayo es importante tener un crecimiento de estas microfinanzas para lograr un ascenso no solo como cooperativa si no también lograr mejorar las condiciones de vida de las personas que es un pilar fundamental de la institución.

El negocio de las tarjetas de crédito empieza a principios del siglo XX en EEUU cuando por ejemplo las gasolineras, grandes almacenes e incluso la empresa Wester Union crearon tarjetas para sus clientes, pero nunca terminaron de tener éxito puesto que solo servía para determinados establecimientos y tampoco se podía usar fuera de ciertas áreas geográficas.

Normalmente al hablar de la primera tarjeta se menciona a Diners Club, cuando una noche su fundador Frank X. McNamara, fue a cenar con unos amigos a un restaurante donde curiosamente había olvidado el suficiente dinero para pagar la cuenta. Al verse en esa situación tan difícil, pensó que nunca más le gustaría volver a vivir aquel momento y así fundó la empresa Diners Club (club de los cenadores). Al principio estaba pensada para ser usada como medio de pagos en restaurantes, pero luego fue mundialmente conocida y aceptada e incluso hoy en día existe una infinidad de empresas que brindan este servicio cómodo y atractivo para las personas. (BBVA, 2015)

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



3.1 Diferencias de la tarjeta de crédito con el servicio de la línea de crédito

Una tarjeta de crédito brinda comodidad a la población, pues esto muchas veces implica a sus clientes el no llevar dinero en efectivo en los bolsillos para poder realizar sus diferentes compras. A través de una tarjeta de crédito se pueden realizar compras en los diferentes establecimientos, o ya sea realizar avances en efectivo según el cupo asignado brindando la posibilidad de diferir el pago de las cuotas.

Los que conocemos el uso de la tarjeta de crédito sabemos que basta con mostrar la tarjeta de crédito en la caja y firmar un voucher por la cantidad de la compra. Posterior a esto la institución financiera emisora del plástico liquida al comercio el importe de la compra a nombre de su cliente para que este luego liquide el valor a la institución financiera. En otras palabras es como un “préstamo” por parte de la institución financiera a sus clientes, donde luego el cliente deberá devolver dicha cantidad la institución con sus debidos intereses si así lo solicitara.

Lo más parecido de la línea de crédito con respecto a las tarjetas de crédito es que de igual manera se les asigna en este caso a los socios un cupo previamente aprobado de acuerdo a sus capacidades, en donde pueden hacer uso de ese efectivo cuando así lo requieran. Pero aquí también surge una diferencia pues al no poseer un plástico o tarjeta de donde se pueda acceder a sus compras, los socios previamente deberán acercarse a las oficinas para realizar avances del cupo asignado según ellos lo requieran.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



A partir de esto se pretende mejorar el servicio puesto en marcha, en donde los socios puedan percibir los beneficios y al mismo tiempo se vea reflejado en rentabilidad para la cooperativa.

4. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESCALABILIDAD

4.1 CONSTRUCCIÓN DE LÍNEA DE BASE

4.1.1 Segmento:

En el cantón Paute las cooperativas de ahorro y crédito son las instituciones que mayor acogida han tenido, por lo tanto nuestro estudio se va basar en una de ellas, específicamente en la COAC Jardín Azuayo, ratificando la apertura y facilidad que nos han brindado para acceder a la información y poder realizar la investigación.

4.1.2 Muestreo:

Según el portal (netquest.com, 2017) “El muestreo es el proceso de seleccionar un conjunto de individuos de una población con el fin de estudiarlos y poder caracterizar el total de la población.” Mientras que la población se define como “La totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (Tamayo y Tamayo, & Mario, pág. 114)

La Oficina Jardín Azuayo en Paute cuenta con alrededor de 17000¹⁰ socios, resultando la muestra de 376, por lo tanto a este número de socios se le aplicó la encuesta y fueron objeto de nuestra investigación.

¹⁰ Dato interno de la cooperativa Jardín Azuayo
William Edison Ávila Ortiz



4.1.3 Tamaño de la muestra

Se determinó que el tamaño de la población es finita, ya que según la información brindada de parte de la oficina Paute cuenta con 17000 socios, cabe destacar que es el número de socios activos que cuenta la oficina ya que generalmente hay cuentas que diariamente se activan o desactivan. Es por ello que se va a usar el cálculo de la muestra conociendo el tamaño de la población, además haciendo uso de la distribución normal o tabla z. Hacemos uso de la siguiente fórmula propuesta por Murray y Larry.

$$n = \frac{Z^2 * \sigma^2 * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * \sigma^2}$$

En donde según el portal (questionpro.com, 2018) significa:

n = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

σ = Representa la desviación estándar de la población. En caso de desconocer este dato es común utilizar un valor constante que equivale a 0.5

e = representa el límite aceptable de error muestral, generalmente va del 1% (0.01) al 9% (0.09), siendo 5% (0.05) el valor estándar usado en las investigaciones.

A continuación detallamos el cálculo de la muestra.

Datos:

N = 17000 socios

Z = el nivel de significancia del 95% equivale en tabla **Z=1,96**

σ = 0,5

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



$$e = 0,05$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5^2 * 17000}{0,05^2 * (17000 - 1) + 1,96^2 * 0,5^2} = 376$$

4.1.4 Representatividad

Una vez delimitado el tamaño de la muestra deberemos escoger quienes serán parte de nuestra investigación esto dependiendo de las características que necesitemos. Por lo tanto las encuestas se les realizó a los socios de la COAC Jardín Azuayo de la Oficina Paute que no cuentan con una línea de crédito, es importante mencionar que además se les contactó telefónicamente a un número representativo de socios que ya cuentan con este servicio; se procedió de esta manera ya que son pocos quienes tiene una línea de crédito, para ser específicos únicamente 33 socios, esto para conocer la perspectiva y críticas de cada uno de ellos y nos pueda servir de apoyo más adelante para proponer la idea de negocio.

4.1.5 Levantamiento de información

Para realizar nuestro estudio de campo hemos empleado encuestas a los socios con el fin de recolectar información sobre la gestión de crédito específicamente de la “línea de crédito”, para así establecer un panorama inicial acerca de los factores que intervienen en la propuesta de colocación del servicio. Para ello hemos considerado los siguientes atributos.

- Razones para solicitar un crédito.
- Aspectos más influyentes para solicitar un crédito.
- Tipos de créditos solicitados.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



- Disponibilidad de alternativas de financiamiento.
- Satisfacción de los socios en la gestión de crédito.
- Conocimiento del servicio la “línea de crédito”

4.1.6 Prueba Piloto

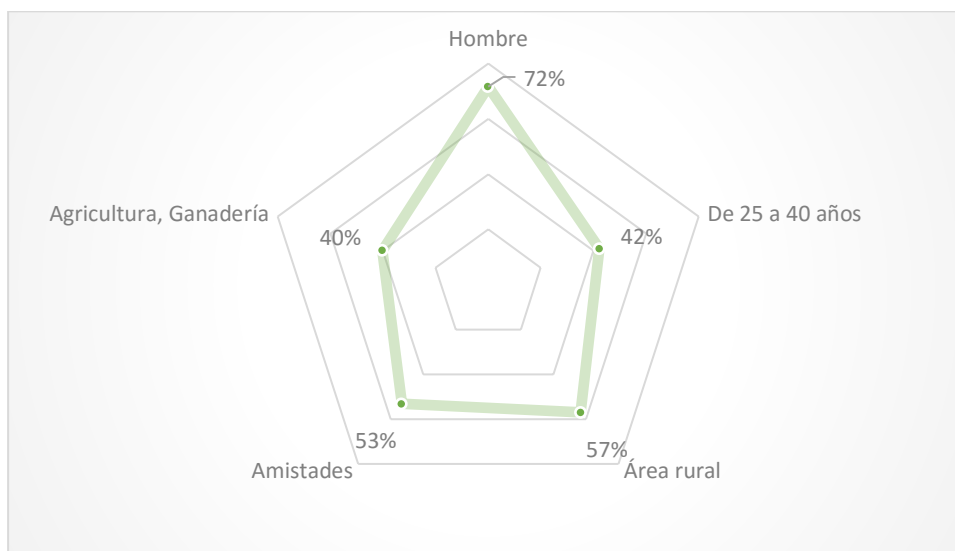
Se realizaron encuestas a las afueras de la oficina durante 2 horas con la intención de mejorar el mecanismo de recolección de datos, en donde se constató que debíamos mejorar la terminología de las preguntas, adicional en la mayoría de los casos se observó que la gente prefería que personalmente se les lean las preguntas al momento de encuestar.

4.1.7 Análisis de resultados del estudio de campo

Para una mejor comprensión la información que se muestra se la realizó por secciones en donde cada una dispone de gráficos de cada pregunta de la encuesta.

4.1.7.1 Sección 1: Perfil del encuestado

Figura 4: Perfil del encuestado



William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



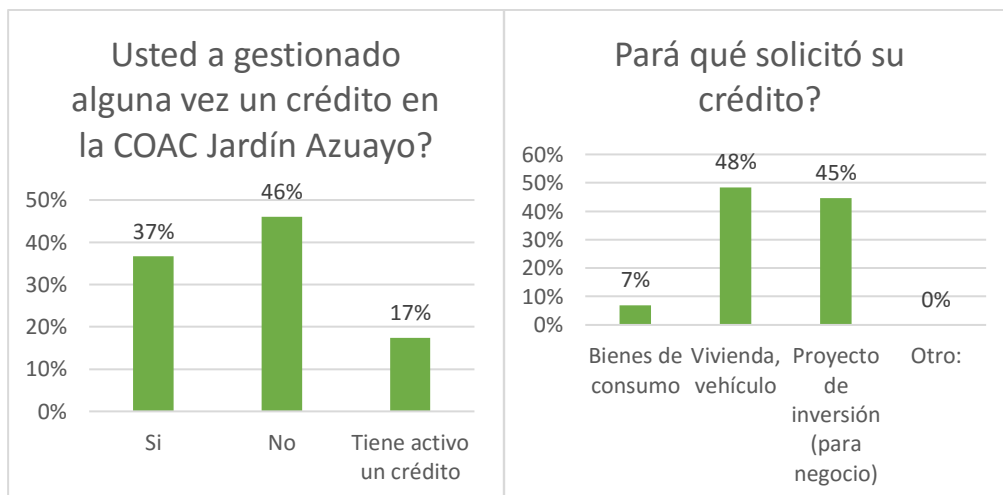
Fuente: Aplicación de encuestas a los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo en el Cantón Paute

Elaboración: Los autores

Las personas encuestadas en su mayoría fueron hombres con el 72%, de estos el 42% estaba entre las edades de 25 a 40 años. Los que pertenecen al area rural y urbana fueron casi en la misma proporción aunque un poco inclinada hacia el area rural. Asi mismo se determinó que la mayoría de socios que pertenecen a Jardín Azuayo llegan por motivos de amistades (53%), es decir por el simple hecho de que gente conocida pertenezca a la cooperativa tienden ha hacerse socios, y como se lo esperaba la gran mayoría se dedica a los que es la Agricultura y la ganadería al ser un cantón en la que la mayoría de su gente pertenece a la zona rural y que ya se la había demostrado anteriormente.

4.1.7.2 Sección 2: Participación en el sistema financiero

Figura 5: Participación en el sistema financiero



Fuente: Aplicación de encuestas a los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo en el Cantón Paute

Elaboración: Los autores

William Edison Ávila Ortiz

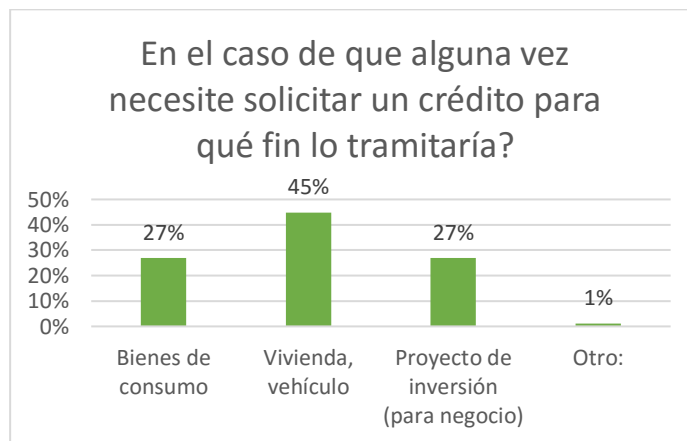
Omar Gustavo Rodas Morocho



Del total de los socios encuestados tan solo el 37% en alguna ocasión a gestionado un crédito en la COAC Jardín Azuayo y el 17% tiene activo un crédito, mientras que el 46% no a gestionado ninguna clase de crédito en la cooperativa.

Asi mismo el 54% (37% + 17%) de las personas que alguna vez gestionaron créditos o ya sea que tiene activos un crédito, en su mayoría los solicitaron ya sea para vivienda o vehículo (48%).

Figura 6: Participación en el sistema financiero (¿En el caso de que alguna vez necesite solicitar un crédito para qué fin lo tramitaría?).



Fuente: Aplicación de encuestas a los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo en el Cantón Paute

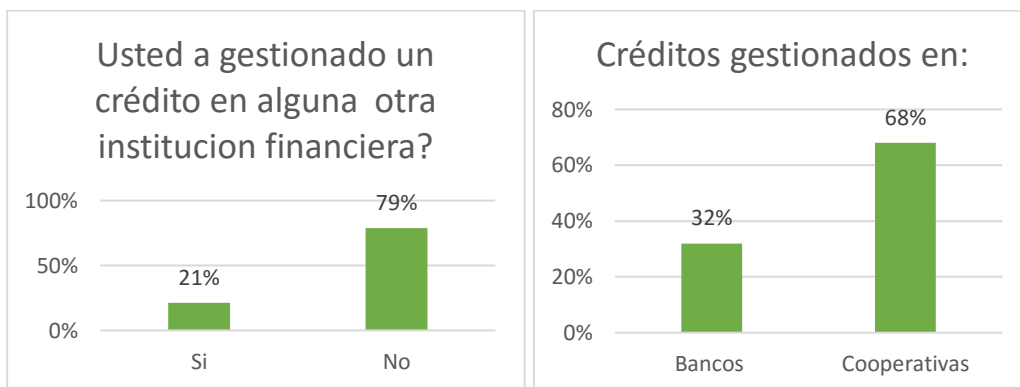
Elaboración: Los autores

De igual manera cuando se les preguntó que en el caso de alguna vez necesite solicitar un crédito sus respuestas en su mayoría fueron que lo harían con la intención de adquirir una vivienda o vehículo.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho

Figura 7: Participación en el sistema financiero (Gestión de créditos en la banca o en cooperativas).

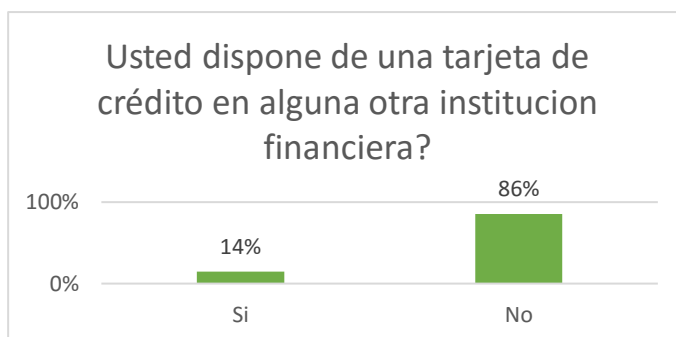


Fuente: Aplicación de encuestas a los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo en el Cantón Paute

Elaboración: Los autores

De los socios de Jardín Azuayo tan solo el 21% a gestionado crédito en otra institución financiera, y de ellos el 32% lo ha hecho en la banca privada mientras que el 68% restante lo ha hecho en el sistema cooperativista. Esto se lo vé con optimismo ya que la población ve con mayor atracción al sistema cooperativista en cuestión de créditos.

Figura 8: Participación en el sistema financiero (Disponibilidad de tarjetas de crédito por parte de los socios).



Fuente: Aplicación de encuestas a los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo en el Cantón Paute

Elaboración: Los autores

William Edison Ávila Ortiz

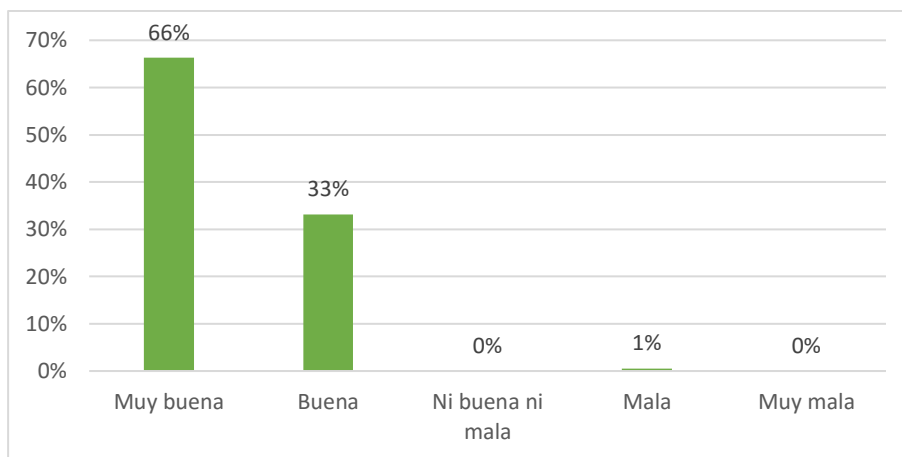
Omar Gustavo Rodas Morocho



Una vez conocida la información anterior, se procede a preguntar sobre si los socios disponen de alguna tarjeta de crédito en otra institución financiera, y de ellos tan solo el 14% dice que si tienen, y en su mayoría el 86% no disponen de ninguna tarjeta de crédito.

4.1.7.3 Sección 3: Calidad del servicio de crédito

Figura 9: Calificación de la calidad del servicios de crédito en la cooperativa Jardín Azuayo



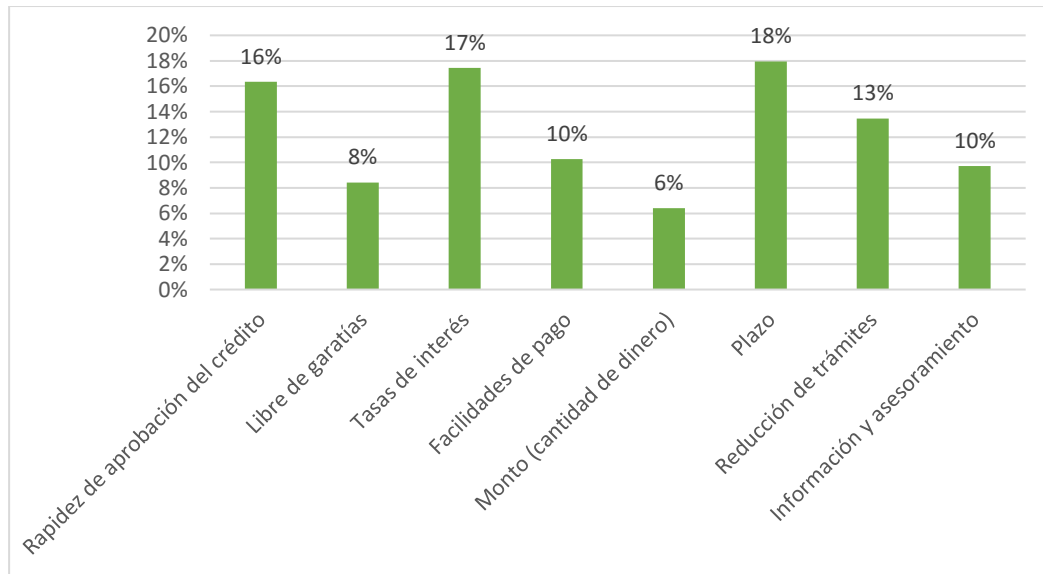
Fuente: Aplicación de encuestas a los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo en el Cantón Paute

Elaboración: Los autores

Esta pregunta es muy importante ya que se piensa conocer el cómo la gente percibe la calidad del servicio, y los resultados son favorables para la cooperativa ya que el 66% indica que es MUY BUENA seguido del 33% que de igual manera indica que es BUENA.



Figura 10: Valoración de los beneficios por parte de los socios al momento de gestionar un crédito



Fuente: Aplicación de encuestas a los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo en el Cantón Paute

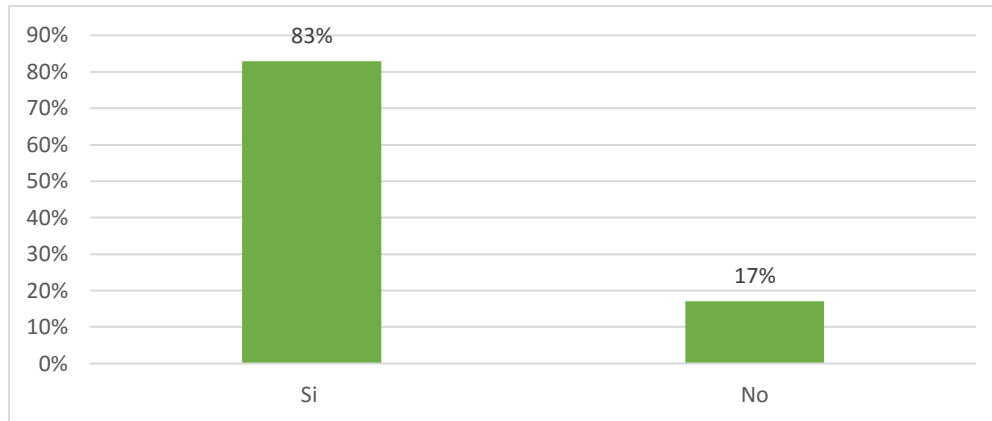
Elaboración: Los autores

Aquí se puede apreciar que a los socios lo que mas le interesa son tres puntos clave al momento de solicitar un crédito y es el PLAZO, las TASAS DE INTERÉS y la RÁPIDEZ DE APROBACIÓN DEL CRÉDITO con el 18%, 17% y 16% respectivamente, poniendo menos importancia por ejemplo a puntos como el monto del crédito y la libertad de garantías.



4.1.7.4 Sección 4: Alternativas de financiamiento

Figura 11: Alternativas de financiamiento (¿Estaría dispuesto a solicitar un crédito mediante otras alternativas diferentes a los créditos comunes otorgado por las instituciones financieras incluyendo a la COAC Jardín Azuayo?)



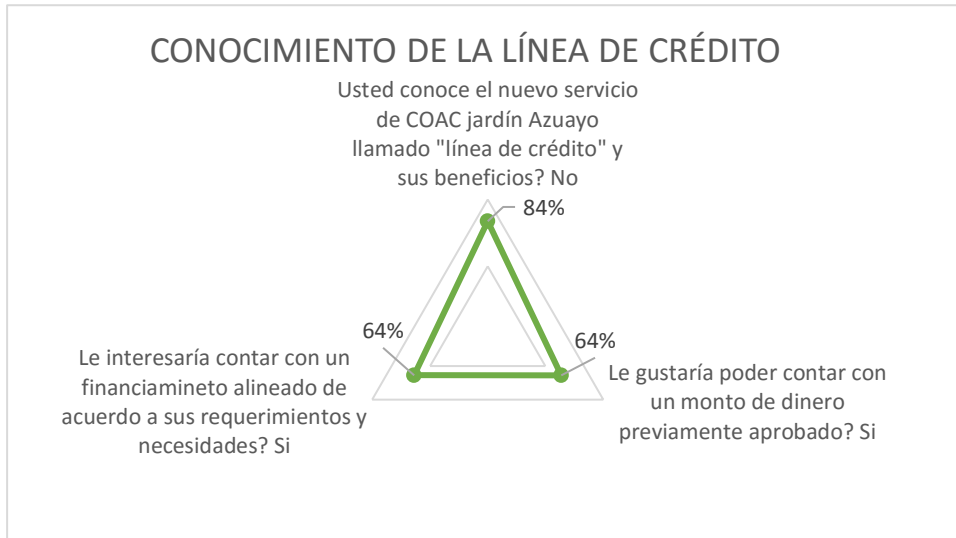
Fuente: Aplicación de encuestas a los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo en el Cantón Paute

Elaboración: Los autores

Esto es algo muy importante a tomar en cuenta, ya que de los socios encuestados el 83% indica que sí estaría dispuesto a solicitar un crédito mediante otras alternativas diferentes a los comunes, y que es una oportunidad para penetrar en el mercado con el servicio de la *línea de crédito*.

4.1.7.5 Sección 5: Conocimiento de la línea de crédito.

Figura 12: Conocimiento del servicio de la línea de crédito por parte de los socios de la COAC Jardín Azuayo



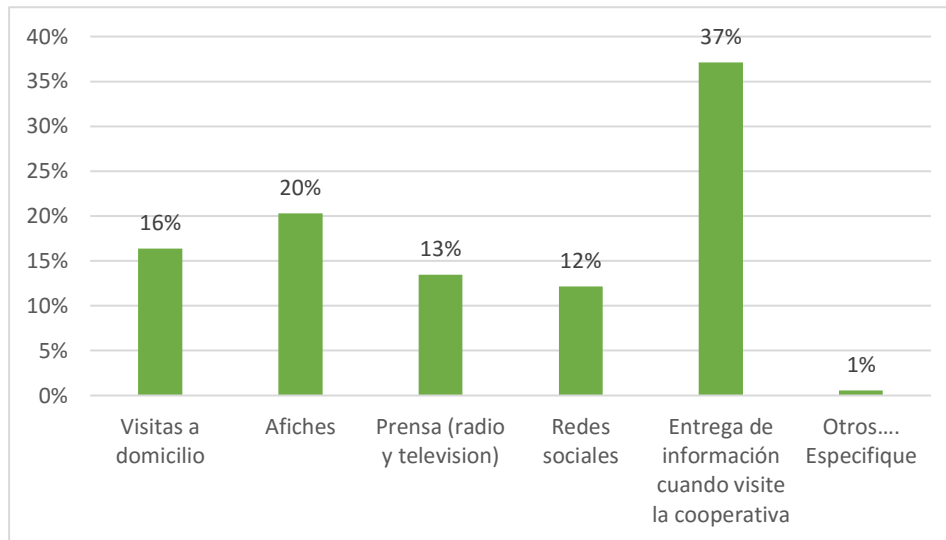
Fuente: Aplicación de encuestas a los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo en el Cantón Paute

Elaboración: Los autores

El 84% de los socios dicen no conocer ni tener ninguna información sobre el servicio de la línea de crédito, esto quizá se debe a que es un servicio nuevo en el mercado. Así mismo más de la mitad de sus socios indican que sí le gustaría contar con beneficios de crédito diferentes a los tradicionales que son alineados con los que brinda la línea de crédito.

4.1.7.6 Sección 6: Fuentes de información para el socio.

Figura 13: ¿Cómo le gustaría recibir la información acerca del servicio de la línea de crédito?



Fuente: Aplicación de encuestas a los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo en el Cantón Paute

Elaboración: Los autores

Una de las alternativas para poder dar a conocer el servicio de la línea de crédito también se les preguntó a los socios y ellos indican que para su comodidad es preferible que se entregue información cuando se visite la cooperativa o mediante afiches.

4.1.8 Conclusión estudio de campo

Después de haber realizado el respectivo análisis del estudio de campo en el Cantón se concluye que la cooperativa de ahorro y crédito se encuentra bien posicionada ya que se demuestra que la población en su mayoría tiene una buena perspectiva y sobre todo pone su confianza en ella.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Centrándose directamente en el servicio de la línea de crédito se sabe que la cooperativa tiene la oportunidad de abrirse nuevos caminos para mejorar su desarrollo y sobre todo este servicio que a principio es incluso desconocido por los socios tiene un abanico de oportunidades para darse a conocer en el mercado mostrando sus beneficios y captando varios socios que están dispuestos a adquirir el servicio. Como se mostrará mas adelante las tasas de interés de la línea de crédito son mas bajas en comparación con las tasas que manejan las tarjetas de crédito en las diferentes instituciones financieras.

4.1.9 Entrevista telefónica a los socios que cuentan con el servicio de la línea de crédito en la cooperativa jardín azuayo

Para la realización de este estudio se contó con la ayuda directa de la cooperativa Jardín Azuayo quienes nos facilitaron la base de datos de los socios que cuentan con el servicio de la línea de crédito en la oficina Paute.

En lo que va del tiempo existen 36 socios que cuentan con este servicio y se procedió a contactarlos via telefónica, de donde se extrae lo siguiente:

En mayor proporción los socios que tienen el servicio de la línea de crédito son empleados privados, y en menor proporción los que tienen negocios propios o microempresarios del cantón.

Al momento de preguntar sobre que modalidad conocieron este servicio sus respuestas fueron mediante promociones que hacía la cooperativa, aunque pocos socios dieron otras alternativas como información mediante familiares o conocimiento propio.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Para los socios el solicitar y tener esta modalidad de crédito tiene beneficios como rapidez en la obtención de dinero cuando se lo requiera.

Los usos que los socios le dan a este servicio son diferentes dependiendo de los gustos de cada persona, pero se concluye que las personas que son empleados privados en su totalidad ocupan el servicio de la línea de crédito para gastos personales, mientras que los socios que tienen su negocio o son microempresarios lo usan para pagar algún tipo de cuentas o para compra de materia prima.

Los socios de la COAC Jardín Azuayo que cuentan con este servicio lo ven como una oportunidad para su desarrollo, y sus socios indican que si generarían avances del servicio, aunque por otro lado se menciona que el único método para generar avances del servicio es acudiendo directamente a las oficinas de la cooperativa, y eso es demasiado incómodo pues los socios lo perciben como crédito más sin ningún beneficio adicional, para solicitar esto por ejemplo mencionan que sería bueno poder realizar avances del monto generado con anterioridad mediante los diferentes cajeros automáticos de la institución.

Otra inquietud mostrada por los socios es la posibilidad de que el servicio brinde la oportunidad de que el pago de las cuotas que por ahora se manejan únicamente de manera mensual puedan ser ya sea de manera trimestral o semestral.

A modo de retroalimentación se les preguntó sobre que creen que debería mejorar este servicio y aunque muchos de los socios están conformes con el

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



servicio actual, también hay personas que mostraron ciertas inquietudes como bajar las tasas de interés, el poder unificar el monto de dinero usado para hacer en un solo pago y no hacerlas por separado e incluso que haya mas información sobre usos y beneficios del servicio.

5. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

5.1 ANÁLISIS INTERNO Y ORGANISMOS DE CONTROL

Dentro del análisis interno de la empresa a modo de resumen, partiremos de una breve reseña del origen de la COAC Jardín Azuayo, generalidades de la institución, centrándonos luego en una descripción de la oficina Paute como tal, partiendo desde cómo está constituido a nivel estructural, así como diversos factores del entorno que podrían afectar, los servicios que presta entre ellos la línea de crédito y además de ello el análisis de la cadena de valor, los pilares de apoyo de la cooperativa, para posteriormente terminar con la elaboración y análisis del FODA.

5.1.1 Reseña histórica de la COAC Jardín Azuayo.

La COAC Jardín Azuayo nace en un contexto de crisis suscitado por un desastre natural “La Josefina” que afectó fuertemente a la población pauteña. Sin embargo esto más que un impedimento fue una oportunidad para invertir en la esperanza, así con la iniciativa de 120 socios en febrero de 1996 nace “Jardín Azuayo” con el objetivo de la reconstrucción del cantón Paute tanto en viviendas como en el financiamiento y la reactivación de la economía en el sector.

Paulatinamente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. se ha ido posicionando en el mercado a tal punto que hoy cuenta con 44 puntos de William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



atención diversificados en distintos lugares del austro ecuatoriano y cuenta con alrededor de 350.000 socios. Actualmente la institución pone a disposición diversos servicios (ahorro, crédito, servicios virtuales, recaudación de consumo por servicios básicos y recaudación por servicios de diversas instituciones públicas y privadas), mismos que se prestan en todas las oficinas sin embargo, de acuerdo a su tamaño y mercado cada una de ellas tienen metas diferentes lo que hace que se planteen estrategias a nivel de oficina para poder cumplir con dichas metas. La cooperativa en cuestión se diferencia de otras financieras porque el objetivo final no es la rentabilidad económica sino el desarrollo de la comunidad y este objetivo se ve plasmado en las bajas tasas de interés que ofrece, los convenios con muchas organizaciones que trabajan por el bien común¹¹

5.1.2 Organismos de control del sistema cooperativista

5.1.2.1 Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (SEPS)

En la historia más reciente a partir del año 2007 el Ecuador tuvo una ruptura histórica y de profundos cambios en el marco del cooperativismo, en 2008 se aprobó la nueva Constitución de la República del Ecuador y con ella se derogó la Ley de Cooperativas de 1966 y la expedición de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario. (Miño Grijalva, 2013)

Finalmente para el año 2012 el control del sistema cooperativo paso a manos de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria que es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía

¹¹ Información obtenida mediante una entrevista al Ing. Luis Ávila, oficial de crédito de la Oficina Paute.



administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2018).

5.1.2.2 Corporación del Seguro de Depósitos (COSEDE)

La Corporación del Seguro de Depósitos COSEDE, se crea como una institución pública de autonomía administrativa cuyo objeto es ser el administrador del Sistema de Seguro de Depósitos. Por otro lado, el Artículo 109 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario establece la creación del Seguro de Depósitos del Sector Financiero Popular y Solidario, con el objeto de proteger los depósitos efectuados en las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y en las cajas de ahorro, reguladas por esta Ley. En este sentido, el Art. 110 de la misma Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, dispone que la COSEDE, asuma la ejecución e instrumentación de las operaciones del Seguro de Depósitos.¹²

5.1.2.3 Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UCACSUR).

Entidad de apoyo para las cooperativas del sur, entre sus socias está la COAC Jardín Azuayo y que tiene como finalidad:

- Asumir la representación institucional de las COAC afiliadas.
- Unificar a las COAC's del Sur como un sistema, brindándose apoyo mutuo, planificando su desarrollo en procura de su consolidación y asistencia.

¹² Información obtenida de la página web de la Corporación del Seguro de Depósitos (COSEDE): <http://www.cosedecob.gov.ec/?p=1952>



- La Unificación de políticas de servicios financieros, convirtiéndose en una red de servicios, que permita el auto financiamiento y sostenibilidad.
- Celebrar convenios con organismos especializados del Sistema Cooperativo u otros, para su mejor orientación y apoyo en la consecución de sus fines.
- Recibir, procesar y consolidar información administrativa y financiera.
- Defender los intereses institucionales de sus socias y asociados en general.¹³

5.1.3 Misión, Visión y valores cooperativos

Misión

Somos una cooperativa de ahorro y crédito segura y participativa que contribuye en el crecimiento socioeconómico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad incluyentes y sostenibles.

Visión

Ser un referente positivo del desempeño social y financiero de la economía popular y solidaria del Ecuador, que incide en el desarrollo de sus socios y localidades de intervención, con una gestión participativa e incluyente, basada en Calidad, Cercanía y Servicio.

Valores

¹³ Información obtenida de la página web de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UCACSUR): <https://www.ucacsur.coop/finalidades/>



Transparencia: Mostrarnos como somos, sin reservas, sin ocultar información que pueda afectar la gestión, desarrollo e imagen de la cooperativa y su equipo humano, diciendo la verdad en todo momento.

Integridad: Mantener un comportamiento probo y con integridad de pensamiento, sentimiento y actuación interna y externamente.

Confianza: Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva y competente en el trabajo, para de esta manera ser recíproco con la confianza que los socios y comunidad han depositado en la cooperativa.

Compromiso: Apropiarnos, empoderarnos de las responsabilidades adquiridas en las funciones a desempeñar y cumplirlas con capacidad y convicción de apoyar el desarrollo social y económico de los socios y la comunidad.

Responsabilidad: Actuar de acuerdo con los principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa. Asumir y cumplir con oportunidad y calidad las funciones asignadas, en conformidad a los códigos de conducta y políticas establecidas en la cooperativa.

5.1.4 Organigrama general

El organigrama general de la Cooperativa Jardín Azuayo se define como una sociedad de personas, cuyo principio de cooperativismo es la solidaridad y cuya actuación busca el buen vivir de los socios, sus comunidades y la sociedad en general; en donde el socio es considerado como el eje central de esta organización. Así mismo alrededor de ellos se integran otros grupos que están divididos de la siguiente manera: *Ámbito de Participación* que se encargan de la representación e inclusión, y el *Ámbito*

Directivo que son quienes definen los fines y estrategias de la organización.
(Revista Invirtiendo en la esperanza Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Cia. Ltda., 2017)

A continuación en la Figura 14 podemos visualizar el cuadro del organigrama de la COAC Jardín Azuayo.

Figura 14: Organigrama general de la COAC Jardín Azuayo

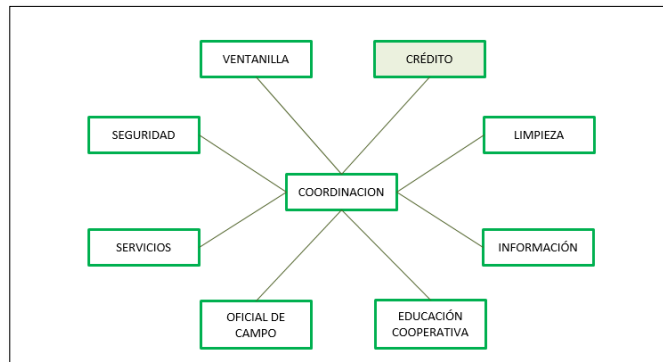


Fuente: (Revista Invirtiendo en la esperanza Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Cia. Ltda., 2017)

5.1.5 Departamentos a nivel de oficina

Los departamentos a nivel de cada oficina mantienen un funcionamiento lineal, en este caso para la Oficina Paute, nuestro estudio se va centrar en el Departamento de Crédito, el mismo que cuenta con seis oficiales de crédito. A partir de ahí, en conjunto con nuestra investigación analizaremos las respectivas estrategias de colocación que se pueden aplicar.

Figura 15: Estructura organizacional de la Oficina Paute



Fuente: (COAC Jardín Azuayo Oficina Paute, 2018)

Elaboración: Los autores

5.1.6 Servicios de crédito

Si bien es cierto la COAC Jardín Azuayo a nivel institucional pone al servicio del público los servicios de ahorro, crédito, servicios virtuales, recaudación de consumo por servicios básicos y recaudación por servicios de diversas instituciones públicas y privadas, este modelo de negocio se centra en los servicios de créditos, específicamente en la Línea de Crédito. Según la última actualización de las tablas de crédito ANEXO 2 vigentes a la fecha de noviembre del 2017 podemos revisar los créditos de consumo y microcréditos que presta la cooperativa.

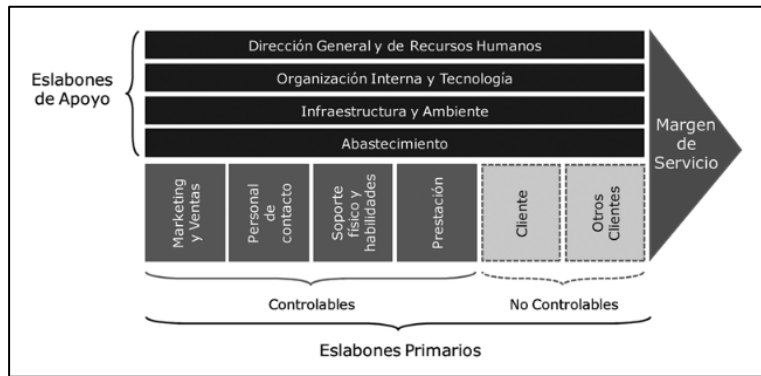
5.2 CADENA DE VALOR

Consideramos que la COAC Jardín Azuayo presta servicios financieros, por lo tanto nos regimos a analizar la cadena de valor mediante la teoría del autor Gustavo Alonso quien basándose en la propuesta original de varios autores entre ellos Michael Porter, presenta una restructuración alineada acorde a los servicios.

Figura 16: Cadena de Valor para servicios

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Fuente: (Alonso, 2018, pág. 89)

Para recolectar toda la información acerca de la cadena de valor y varias generalidades hemos realizado previamente una entrevista a la Oficina Paute, con la coordinadora la Lic. Janeth Prieto, como a su vez al Departamento de Crédito, y que en coordinación con todos ellos hemos recolectado información para nuestro análisis. Además de algunas visitas que hemos realizado a la cooperativa en las cuales nos facilitaron poder revisar información desde la INTRANET que es una plataforma virtual al servicio de los socios, utilizando el usuario y contraseña de ellos.

A continuación presentamos el análisis de la cadena de valor de servicios por cada componente.

5.2.1 Eslabones primarios

5.2.1.1 Marketing y ventas

La COAC Jardín Azuayo tiene un departamento que se encarga de manejar el presupuesto y el diseño de la publicidad empleada. Entre las actividades que apoyan la fuerza de ventas podemos decir en términos generales que cada oficina cuenta con varias herramientas de comunicación para interactuar con sus socios y posibles socios futuros. Entre ellos tenemos que la cooperativa William Edison Ávila Ortiz



cuenta con una página web, la misma que puede ser revisada por cualquier usuario; así mismo de las redes sociales, radio, afiches, visitas a domicilio, asambleas con los socios, la educación cooperativa que ofrece el departamento EDUCOPE y sobre todo que cada oficina cuenta con un departamento de información para el público en general. Otro medio son los cajeros automáticos ubicadas en varios puntos de la zona.

5.2.1.2 Personal de Contacto

Los integrantes de la oficina saben que lo fundamental son las personas y la calidad del servicio depende de cada uno de ellos. En la planta baja podemos encontrar al personal de seguridad, ventanilla y el departamento de información que se encarga de asesorar a los socios de acuerdo a sus requerimientos y direccionar de acorde a la petición solicitada. En la segunda planta encontramos al departamento de servicios. En la tercera planta se sitúa el departamento de crédito que cuenta con seis oficiales que manejan todo lo relacionado con las colocaciones, ejecuciones de contratos y análisis; también se encuentra el departamento de Coordinación.

Los oficiales de campo son quienes realizan las visitas a los socios, así como el departamento de EDUCOPE que con ellos es posible realizar las asambleas locales para brindar mayor información.

5.2.1.3 Soporte Físico y Habilidades

La Oficina Paute cuenta con un edificio renovado, en el caso de los integrantes de la cooperativa cada uno de ellos cuenta con las herramientas respectivas para la buena ejecución de su trabajo tales como: documentación, ordenadores, muebles de oficina, suministros de oficina, cajas fuertes. Adicional a ello

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



cuentan con un cuadrón para movilizaciones cortas y un vehículo que les permite realizar las visitas a domicilio. Para el caso de los socios disponen tarjetas de débito, las papeletas y solicitudes para obtener un turno de acuerdo a sus requerimientos.

El personal que ingresa a laborar previamente capacitado y posterior durante el trabajo se procura el trabajo en equipo. Se realizan constantes capacitaciones de acuerdo a las disposiciones de la central.

5.2.1.4 Prestación

La COA Jardín Azuayo se ha ido posicionando en el mercado a tal punto que hoy cuenta con 44 puntos de atención diversificados en distintos lugares. Algo muy importante es que a diferencia de otras instituciones financieras es que para análisis crediticio sea ésta en cualquier oficina se procura entrega la mayor información y asesoramiento a los socios, ponderando un mayor peso hacia las personas que a la rentabilidad económica. La idea es prestar un servicio que permita mantener a los socios.

5.2.1.5 Cliente

El factor clave de la COAC Jardín Azuayo en todas las oficinas son sus socios, por eso se plantea realizar un trabajo intensivo hacia ellos, pero con especial atención en los siguientes segmentos. Entre ellos tenemos:

- Las organizaciones Productivas Rurales y Urbanas.
- Familias.
- Jóvenes.
- Pequeños comerciantes.
- Productores Agrícolas y ganaderos.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



- PYMES.
- Artesanos.
- Migrantes, Jubilados, Empleados públicos y privados, Transportistas.
- Otros sectores productivos.

5.2.1.6 Otros Clientes.

La Oficina Paute busca encontrar mecanismos de colocación para el servicio de la “línea de crédito”. Se pretende que a futuro los socios activos reemplacen los créditos comunes por este nuevo servicio. Por lo tanto, se abre la posibilidad a primera instancia de dar a conocer este servicio a los socios existentes bajo un entorno de apoyo hacia el financiamiento, para posteriormente escalar a la búsqueda de nuevos socios (jóvenes, socios de otras instituciones financieras). Finalmente recalcar que el éxito de las colocaciones depende mucho del trabajo en equipo que se realice acompañado de un entorno favorable.

5.2.2 Eslabones de apoyo

5.2.2.1 Dirección General y de Recursos Humanos.

La Oficina matriz de Paute, cuenta con los diferentes departamentos:

- Dirección general
- Departamento de créditos
- Área de cajas
- Área de seguridad
- Departamento de servicios
- Unidad de cumplimiento

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



- Oficial de campo
- Información
- EDUCOPE

Algo importante que se debe mencionar es que la cooperativa para el reclutamiento de personal externo usa la plataforma de multitrabajos en donde los aspirantes se postulan para los diferentes cargos ofertados.

Actualmente la Oficina de Paute cuenta con 24 empleados en los diferentes cargos, estos colaboradores tienen capacitaciones constantes mediante EDUCOPE o acudiendo a diferentes lugares presentados por la cooperativa.

5.2.2.2 Organización interna y de tecnología.

Organización interna: Como lo mostramos en la figura respecto al organigrama de la Oficina Paute, existen ocho departamentos: crédito, información, ventanilla, servicios, oficial de campo, EDUCOPE, seguridad y limpieza. Todos estos departamentos trabajan en conjunto y coordinan sus actividades entre así, recibiendo el apoyo de la coordinadora de la oficina.

Tecnología: La cooperativa jardín azuayo dispone de varios sistemas actualizados para su normal funcionamiento brindando agilidad en la atención de sus socios, estos sistemas son:

Sistema Jardín Azuayo (JASIT): que permite cubrir las necesidades de los socios, es el sistema principal operado por todos los colaboradores de la cooperativa.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Sistema de recuperación de cartera (SRC): este sistema permite el manejo y recuperación adecuado de cartera vencida vía extrajudicial (no supera los 90 días de vencimiento)

Sistema de recuperación judicial (SRJ): sistema que permite el manejo y recuperación vía judicial, aquellos que han sido declarados y vencidos.

ZIMBRA: mecanismo de comunicación entre colaboradores que permite el envío y recepción de correos electrónicos.

INTRANET: Es un sistema de información interna de la institución a través en el cual se puede acceder a todo tipo de información de la cooperativa; tales como reglamentos, resoluciones, procesos, e información general.

Sistema de manejo de corresponsales (SAC): sistema a través del cual se efectúa el control y manejo de la red de corresponsales.

JAWEB: Sistema a través del cual los socios pueden acceder a todo tipo de información relacionada a sus cuentas.

Sistemas varios: los anteriores son los principales aunque para el desarrollo de otras actividades se acceden a diversos sistemas: BURÓ DE CRÉDITO, CENTROSUR, CNT, CLARO, SRI, ANT.

5.2.2.3 Infraestructura y ambiente.

Para la COAC Jardín Azuayo la infraestructura de la Oficina es muy importante. Tanto así que para el año 2016 hicieron una remodelación total y ampliación del edificio para así brindar un mejor servicio, para ellos es fundamental que cada área esté ubicada estratégicamente y haya coordinación entre las actividades a realizar dentro de la cooperativa. El mejoramiento de las

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



instalaciones de la oficina Paute ofrece enmarcar al servicio un ambiente acogedor con áreas asignadas para apoyar a los socios en sus solicitudes.

5.2.2.4 Abastecimiento.

Para brindar un mejor servicio la COAC Jardín Azuayo implementa nuevas tecnologías que le permitan desempeñar su trabajo con mayor rendimiento tales como equipos o sistemas informáticos. Como ya mencionamos previamente la Oficina Paute realizó la remodelación de su edificio, mejoramiento de sus instalaciones, además cuenta con personal capacitado ya que sus integrantes son parte esencial en la prestación del servicio y ha realizado adquisiciones de material de trabajo (Papeletas, afiches, etc.).

5.2.2.5 Margen del servicio.

Para la COAC Jardín Azuayo lo más importante son sus socios, sobrepone a las personas por encima de la rentabilidad económica, brindando apoyo y con la entrega de la mayor información y asesoramiento.



Tabla 10: Cadena de Valor para la COAC Jardín Azuayo

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho

<p>Departamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> Dirección general Departamento de créditos Área de seguridad Área de seguridad EDUCOPE Oficial de campo Departamento de servicios 	<p>Colaboradores Oficina Paute</p> <p>Un total de 24 empleados a nivel de oficina en el Cantón Paute</p>	<p>Reclutamiento</p> <p>Mediante multitrabajos, para luego realizar pruebas y avanzar en el proceso</p>	<p>Otros departamentos de apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> Unidad de cumplimiento Departamento de sistema Departamento de comunicación
<p>DIRECCIÓN GENERAL Y DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>• Todos estos departamentos trabajan en conjunto y coordinan sus actividades entre así, recibiendo el apoyo de la coordinadora de la oficina.</p> <p>• Dispone de varios sistemas actualizados para su normal funcionamiento interno además que con ellos le permite brindar agilidad en la atención de sus socios.</p> <p>• Remodelación total y ampliación del Edificio de atención de la Oficina Paute. Adquisición de nuevos muebles de oficina, equipos de computación.</p> <p>• Mejoramiento de las instalaciones brindando un entorno acogedor con distribución de departamentos que facilitan la coordinación del trabajo para personal interno y los socios.</p>		
<p>ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGÍA</p>	<p>Infraestructura</p> <p>Ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas informáticos actualizados. • Adquisición de material de trabajo. • Personal capacitado. 		
<p>INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE</p>	<p>PERSONAL DE CONTACTO</p> <p>Nueve Departamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crédito. • Información. • Ventanilla. • Servicios. • Oficial de campo. • EDUCOPE. • Coordinación. • Seguridad. • Limpieza. 		
<p>ABASTECIMIENTO</p>	<p>SOPORTE FÍSICO Y HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edificio renovado • Documentación, suministros de oficina, equipos de computación, muebles de oficina, etc. • Capacitaciones constantes al personal. 		
<p>MARKETING Y VENTAS</p>	<p>Departamento que maneja el presupuesto y diseño de la publicidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página web • Departamento EDUCOPE • Cajeros automáticos • Redes sociales, afiches, radio, etc. 	<p>PRESTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con 44 puntos de atención a nivel del austro. • Entrega de mayor información y asesoramiento a los socios. 	<p>CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones Productivas Rurales y Urbanas. • Familias. • Jóvenes. • Pequeños comerciantes. • Productores Agrícolas y ganaderos. • PYMES. • Artesanos. • Migrantes, Jubilados, Empleados públicos y privados, Transportistas.
<p>MARGEN DEL SERVICIO</p> <p>Para la COAC Jardín Azuayo lo más importante son sus socios, sobreponer a las personas por encima de la rentabilidad económica, brindando apoyo y con la entrega de la mayor información y asesoramiento.</p>	<p>OTROS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes. • Socios de otras instituciones financieras. 	<p>OTROS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes. • Socios de otras instituciones financieras. 	<p>OTROS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jóvenes. • Socios de otras instituciones financieras.

Elaboración: Los autores

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



5.2.3 Análisis del servicio de la Línea de crédito

Como se ha mencionado previamente la cooperativa presta servicios financieros, entre ellos las colocaciones de crédito, actividad principal que se podría desglosar en diferentes tipos; entre ellas tenemos la línea de crédito un servicio que fue introducido al mercado financiero a partir de abril del año 2017, pero para el mes de agosto de ese mismo año tuvo cierta actualización. Este servicio se presenta como una alternativa de financiamiento que vaya alineado a cualquier tipo de inversión o simplemente al consumo de bienes. Nuestro modelo de negocio va estar enfocado en proponer estrategias que sirvan a la Oficina Paute para incrementar el número de colocaciones de la línea de crédito. Es por ello que es indispensable primero conocer un poco más acerca de este servicio.

Objetivo

Brindar una alternativa de financiamiento a los socios que les permita contar con un fondo de liquidez, de una manera ágil y oportuna.

Descripción

“Dirigida para bienes de consumo, pero aplicable a cualquier tipo de negocios...” (Prieto, 2017); además “la línea de crédito es un servicio que reemplaza a la tarjeta de crédito.” (Prieto, 2017)

Alcance

Este proceso contempla la atención de las solicitudes de línea de crédito, avances, suspensión, habilitación y liberación de garantías de la línea de crédito en la Cooperativa.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Desde la solicitud de información de línea de crédito por parte del socio, hasta la verificación de la suspensión, habilitación o liberación de garantías de la línea de crédito.

Características

- Línea de crédito dirigida para bienes de consumo, pero aplicable a cualquier tipo de negocios.
- Línea de crédito como alternativa de financiamiento.
- Línea de crédito dirigida para socios con excelente y amplio historial crediticio.
- Línea de crédito con opción a renovación.
- Pagos mensuales que se pueden diferir de 1 a 5 años.
- Se maneja más dinero en efectivo que el dinero electrónico.
- Se solicita solo por una vez.

Clasificación Contable de la Línea de Crédito

Hay dos tipos de línea de crédito: para microcrédito y para consumo. A continuación presentamos el cuadro de detalle con la clasificación y sus respectivos montos, tasas, pignoración, plazo y beneficiarios.



Tabla 11: Clasificación de la línea de crédito

Clasificación contable		Tipo	Tasa	Monto a ser aprobado en oficinas	Base	Pignoración	Plazo máximo	Beneficiarios
Microcrédito	con ahorro	Línea de crédito	12,77%	20.000	no aplica	no aplica	5 años	Personas naturales o jurídicas
	sin ahorro	Línea de crédito	15,00%	20.000	no aplica	no aplica	5 años	
Consumo	con ahorro	Línea de crédito	12,77%	10.000	no aplica	no aplica	5 años	Personas naturales o jurídicas
	sin ahorro	Línea de crédito	15,00%	10.000	no aplica	no aplica	5 años	

Fuente: (COAC Jardín Azuayo, 2018)

Elaboración: Los autores

Ámbito legal y Normativa

- Reglamento de Crédito.
- Reglamento para el uso de la información del Buró de crédito.
- Manual de Administración Integral de Riesgos: Tomo VIII: Manual Metodológico de Crédito.
- Manual de Valuación Inmobiliaria.
- Tabla de Crédito.

Proceso

El proceso para la ejecución del contrato de la línea de crédito inicia con la entrega de la información del crédito y se verifica el historial crediticio del socio en el sistema JASIT, para así poder identificar si el socio cumple las condiciones, de ser así se verifica el tipo de la línea de crédito, receptando toda la documentación al socio, caso contrario el proceso finaliza.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Segundo, se ingresa la solicitud de línea de crédito y califica la línea de crédito, aquí se realiza la entrevista al socio y se realiza las verificaciones y análisis necesarios.

Tercero, en caso que el monto a garantizar supere el límite se procede a la inspección del bien con notificación al perito correspondiente para verificar valoración.

Cuarto, se va analizar y decidir la aprobación de la línea de crédito y se va registrar la decisión en acta, sistema y solicitud de línea de crédito, posteriormente la resolución se informa al socio y en el caso que el crédito sea aceptado y el socio no cumpla con el límite de aporte en cuenta de certificados se le comunica el monto a depositar previa la activación. En el caso de ser rechazado se archiva en carpeta de crédito y se finaliza el proceso.

Quinto, si el crédito fue aprobado se imprime el contrato mutuo y pagaré, se hace firmar al socio y se revisan los tipos de garantías para proceder a la activación de la línea de crédito en el sistema JASIT.

Una vez activada la línea de crédito el socio podrá realizar avances indicando las condiciones en las que desea realizarlo, así mismo tendrá las opciones de suspender, habilitar o liberar las garantías de la línea de crédito.

El diagrama de procesos completo lo podemos apreciar en el ANEXO 3.

5.3 FACTORES INTERNOS

5.3.1 Indicadores financieros

Los indicadores financieros nacen a raíz de la información financiera de una empresa y son una foto de cómo está funcionando la misma. Son herramientas

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



que se diseñan con el objetivo de conocer o medir por ejemplo la capacidad de liquidez, las utilidades, la estabilidad.

Estos indicadores por lo tanto se convierten en la herramienta eficaz para la toma de decisiones en base a comparaciones con la competencia, ya que no solo permite ver la evolución de la entidad si no también se pueden proyectar datos.

Los diferentes indicadores que se van analizar tienen información recogida de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de los estados financieros a inicios del presente año.

5.3.1.1 Liquidez

Este es uno de los indicadores más usados dentro de una empresa, pues mide la capacidad que una empresa tiene para generar efectivo y hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo.

$$Liquidez = \frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Total depósitos a corto plazo}}$$

Tabla 12: Liquidez para Jardín Azuayo Ltda.

Liquidez	
Año	Valor
2015	13,75
2016	19,78
2017	21,50

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2018)

Elaboración: Los Autores

La evolución del ratio de liquidez para la cooperativa Jardín Azuayo es de 13.75% para el año 2015, mientras que para el año 2017 es de 21.50%. Con este

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



dato y analizando al sector se concluye que esta institución cuenta con la capacidad suficiente para hacerle frente a sus obligaciones en el corto plazo.

5.3.1.2 Índice de Morosidad

Este índice de morosidad permite ver aquel porcentaje de créditos y préstamos concedidos por las entidades financieras en donde los pagos han sufrido retrasos mayores a los tiempos establecidos previamente.

Tabla 13: Índice de Morosidad para Jardín Azuayo Ltda.

Morosidad	
Año	Valor %
2015	4,08
2016	3,29
2017	3,09

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2018)

Elaboración: Los Autores

En este caso la morosidad total de la cartera es de 3.09%, esto quiere decir por ejemplo que de cada 100 dólares prestados, aproximadamente 3 dólares no son devueltos. Pero si tomamos como base desde el año 2015 la morosidad ha disminuido en casi 1 punto porcentual, lo que viene a ser favorable para la institución ya que tiene mayor capacidad de recuperar cartera.

Las instituciones financieras por su giro de negocio están expuestas a esta morosidad, sin embargo a partir de este indicador se puede tomar decisiones para disminuir cada vez este índice.

5.3.1.3 ROE

El ROE (por sus siglas en inglés, Return On Equity), que significa rentabilidad sobre los fondos propios, mide el rendimiento que obtienen los accionistas

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



sobre los recursos propios o en otras palabras mide la capacidad que la empresa tiene para remunerar a sus accionistas.

$$ROE = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Patrimonio Promedio}}$$

Tabla 14: Índice de rentabilidad (ROE)

ROE	
Año	Valor
2015	12,92
2016	10,34
2017	10,45

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2018)

Elaboración: Los Autores

A inicios del 2015 Jardín Azuayo tenía un ROE del 12.92% mientras que para el 2017 cierra con 10.45%. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2018). A pesar de que este índice ha disminuido en gran proporción por las nuevas inversiones que se plantean, todavía sigue siendo un buen indicador a la hora de generar rentabilidad en comparación con el sector.

5.3.1.4 ROA

El ROA (por sus siglas en inglés, Return On Assets), que significa rentabilidad sobre los activos, mide la capacidad de los activos de una empresa para generar renta por ellos mismos.

$$ROA = \frac{\text{Resultados del ejercicio}}{\text{Activos promedio}}$$



Tabla 15: Índice de rentabilidad (ROA)

ROA	
Año	Valor
2015	1,54
2016	1,27
2017	1,27

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2018)

Elaboración: Los Autores

El ROA de Jardín Azuayo fue de 1.54%, mientras que para el año 2017 se ubica en 1.27%. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2018), al igual que el anterior indicador el ROA también tuvo un declive debido a que las inversiones subieron, lo que se ve afectado también en las utilidades del ejercicio.

5.3.1.5 ROI

El ROI (por sus siglas en inglés Return on investment) o también retorno sobre la inversión. Para Jardín Azuayo limitada el ROI hasta el año 2017 es de:

Tabla 16: Índice de rentabilidad (ROI)

Año	Utilidad (U)	Ingresos (I)	Rotación(R)	Margen M= (U/I)	Rotación Ro=(I/R)	ROI (M*Ro)
2016	8.116.701,21	77.124.949,71	540.057.405,73	10,52%	0,14	1,50%
2017	9.809.875,55	85.836.737,92	765.797.195,21	11,43%	0,11	1,28%

Elaboración: Los Autores

Como se observa en la tabla el ROI para el año 2017 es de 1.28%, esto quiere decir que por cada dólar que se invierte se tiene una utilidad del 28 centavos.

5.3.2 Análisis de fortalezas y debilidades de la COAC Jardín Azuayo

La oficina Paute cuenta con un alto grado de posicionamiento hacia sus socios, gran parte de eso se debe a que esta cooperativa fué la primera institución financiera en operar en el cantón, así mismo cuenta con edificio totalmente

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



remodelado y adecuación de sus departamentos para brindar un mejor servicios a sus socios.

Además de lo mencionado cuenta con una amplia cartera de servicios prestados, debido a la mejora e innovación de los mismo.

Dentro del mercado financiero la cooperativa tiene excelentes niveles de liquidez, el cual facilita la operación del negocio a corto plazo. Por otro lado están las debilidades y una de las más evidentes es el desconocimiento sobre los beneficios, uso y funcionamiento de la línea de crédito. Por otro lado al no contar con canales publicitarios masivos dificulta las captaciones de los servicios.

6. MODELO DE NEGOCIO

6.1 PLAN DEL MODELO DE NEGOCIO

Para poder explicar el modelo de negocio que vamos a proponer, previamente debemos mencionar algunos conceptos según varios autores.

El Modelo de Negocios es “un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción, ayuda a las empresas porque pueden generar valor a través de la utilización de la cadena de valor.”

(Universidad Americana, 2017, pág. 3)

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2013)

A su vez “el plan de negocios es un instrumento fundamental en el análisis corporativo de una nueva oportunidad de negocio, un plan de diversificación,

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



un proyecto de internacionalización, la adquisición de un nuevo producto o servicio”. (Bermejo & De la Vega, 2003, págs. 58-59)

Este modelo de negocio vamos a analizarlo mediante el modelo CANVAS, son nueve puntos (ANEXO 4) que nos permiten generar nuestra propuesta de valor de forma más detallada.

6.2 ESQUEMA BÁSICO

6.2.1 Idea del negocio.

La COAC Jardín Azuayo busca alternativas de inversión para sus socios y a su vez incrementar el número de colocaciones para cumplir con sus metas. La posibilidad de implementar la tarjeta de crédito, implica generar convenios con proveedores tales como VISA o MASTERCARD que provocaría el desembolso de una gran cantidad de dinero, es por ello que introduce un nuevo servicio al mercado llamado “LÍNEA DE CRÉDITO”, el mismo que pretende sustituir a la tarjeta de crédito que comúnmente es otorgado por otras entidades financieras. La finalidad de este servicio es incentivar y apoyar a los socios en sus proyectos de inversión y consumo, brindando la facilidad y agilidad en los respectivos procesos, rapidez en la recepción del dinero y sobre todo la circulación del dinero necesario con las tasas de interés más bajas del mercado financiero. Sabiendo que el ingreso a los servicios financieros de los Bancos y de las otras cooperativas locales es más restrictivo para la ciudadanía en general y con nula asistencia de educación financiera.

6.2.2 Descripción de la idea.

En la Oficina Paute el servicio de la línea de crédito viene funcionando desde agosto del año 2017, donde las metas de colocación son de 25 líneas de crédito

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



al mes. La idea del negocio es generar un apoyo directo a la oficina Paute en especial al departamento de crédito, acerca de la colocación del servicio alineándose a las exigencias del mercado al que está dirigido para así cumplir con las metas planteadas a nivel de oficina.

6.3 MODELO DE NOGOCIO CANVAS

Los nueve módulos de este modelo son:

6.3.1 Segmento de mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

El factor clave de la COAC Jardín Azuayo en todas las oficinas son sus socios.

El segmento de mercado al que está dirigido la Oficina Paute es:

- Las organizaciones Productivas Rurales y Urbanas.
- Familias.
- Jóvenes.
- Pequeños comerciantes.
- Productores Agrícolas y ganaderos.
- PYMES.
- Artesanos.
- Migrantes, Jubilados, Empleados públicos y privados, Transportistas.
- Micro emprendimientos.

Otros sectores productivos.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



6.3.2 Propuesta de valor

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Básicamente la propuesta de valor que una empresa hace son los productos y servicios que ofrece para satisfacer a un determinado segmento de mercado. En otras palabras la propuesta de valor siempre será enfocada al cliente.

La propuesta de valor de este modelo consiste en la colocación de líneas de crédito alineadas a las exigencias de la demanda, brindando un monto de crédito previamente aprobado en donde los socios puedan disponerlo según sus requerimientos con el pago del interés aplicado solo al dinero utilizado, a su vez rapidez en la otorgación de los créditos, con ajustes en las modalidades y facilidades de pagos, bajo los lineamientos de la educación cooperativa donde el socio es lo más importante.

6.3.3 Canales

En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Este módulo comprende el contacto que hay entre la empresa y los clientes. Estos canales cumplen diferentes funciones que son esenciales para las empresas, de no ser así estas simplemente no existirían.

Los medios por los cuales daremos a conocer nuestra propuesta de valor serán mediante la página web con un ícono específico que hable acerca de la línea de crédito, visitas a domicilio a los socios, abrir espacios de dialogo en las

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



asambleas locales, entrega de afiches, colocación de balcones informativos en las distintas parroquias del cantón. El departamento de crédito conjuntamente con sus oficiales brindará información detallada acerca del funcionamiento y beneficios de la línea de crédito.

6.3.4 Relación con clientes

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

- Asistencia personal
- Asistencia personal exclusiva
- Autoservicio
- Servicios automáticos
- Comunidades
- Creación colectiva

Las relaciones que establece la Oficina Paute con el segmento de mercado serán mediante asistencia al seguimiento de los avances generados por los socios. Atención personalizada en las que se brinde la mayor cantidad de información sobre el funcionamiento de la línea de crédito. Educación cooperativa a los socios. La mayoría de los socios de la Oficina Paute pertenecen al área rural y no usan la tecnología, por lo que viene a ser un obstáculo para usar este medio, pero también hay que rescatar por ejemplo que las nuevas generaciones y los posibles socios a futuro usarán las



diferentes formas tecnológicas por lo que se manejará los avances o revisión de estados de cuenta mediante la JAWEB, además del uso de redes sociales.

6.3.5 Fuentes de ingreso

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

La fuente de ingreso proviene de los clientes, en este caso para la cooperativa son los socios y en un modelo de negocios existen dos tipos de diferentes de fuentes de ingresos.

- Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos.

La principal fuente de ingresos de las instituciones financieras son las colocaciones de los créditos, así mismo para la línea de crédito sus ingresos serán por la intermediación financiera, el pago de intereses de parte sus socios, generación de avances.

6.3.6 Recursos clave

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave. (Osterwalder & Pigneur, 2013)



Un personal altamente formado, capacitado y motivado es lo primordial para poder llegar a los socios y a su vez que los oficiales de crédito tengan conocimiento del mercado al que van dirigirse. Recursos económicos para poder financiar el diseño publicitario (suministros de oficina, afiches, material informativo, movilización de oficiales para visitas domiciliarias). Recursos tecnológicos como acceso a reportes y base de datos de socios. Recursos tecnológicos como el uso de la JAWEB para mayor facilidad de generación de avances y revisión de estados de cuenta.

6.3.7 Actividades claves

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Con los recursos descritos previamente, las actividades a realizar consisten en promover estrategias de colocación de la línea de crédito, dar a conocer al público en general los beneficios del servicio y su funcionamiento, capacitaciones internas a los oficiales de crédito, seguimiento y control de la otorgación de créditos, mantener una base actualizada de los socios con mayor filtro de datos. Establecer formas de pago de acuerdo a las capacidades del socio. Visitas domiciliarias con cita previa y brindar información en la mayor medida posible los días que los socios visiten la cooperativa.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



6.3.8 Asociaciones clave

Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas hoy en día se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio.

El departamento de crédito y el departamento EDUCOPE son los que en gran parte deben llevar a cabo toda la planificación. A su vez coordinación con las comunidades del cantón para establecer espacios de diálogo con los socios en las asambleas locales.

6.3.9 Estructura de costes

En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio, son los costes que incurren al trabajar con un modelo de negocio determinado. Obviamente los costes deben minimizarse en cualquier modelo de negocios.

Los costos se van establecer de acuerdo a los requerimientos de nuestro modelo de negocio. Entre ellos tenemos la colocación de material informativo (afiches), implementación de balcones cooperativos en todas las parroquias. Movilización de los oficiales de crédito para las visitas domiciliarias. Gastos que deben ser minimizados.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho

Tabla 17: Modelo CANVAS

MODELO CANVAS				
ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de crédito • El departamento EDUCOPE • Convenios con organizaciones de la comunidad • Coordinación con las comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover estrategias de colocación de la línea de crédito • Capacitaciones internas • Información sobre la línea de crédito • Seguimiento y control de la otorgación de créditos • Asistencia personalizada • Formas de pago flexibles • Visitas domiciliarias <p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado • Oficiales de crédito con conocimiento del mercado • Recursos económicos para financiar modelo • Diseño publicitario • Recursos tecnológicos • Otros recursos 	<p>Colocación de líneas de crédito alineadas a las exigencias de la demanda, brindando un monto de crédito previamente aprobado en donde los socios puedan disponerlo según sus requerimientos con el pago del interés aplicado solo al dinero utilizado, a su vez rapidez en la otorgación de los créditos, con ajustes en las modalidades y facilidades de pagos, bajo los lineamientos de la educación cooperativa donde el socio es lo más importante.</p>	<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitas a los socios • Página web • Asambleas locales • Afiches • Balcones informativos • Personal de oficina entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones Productivas • Micro emprendimientos • Familias • Jóvenes • Pequeños comerciantes • Productores Agrícolas y ganaderos • PYMES • Artesanos • Migrantes, Jubilados, Empleados • Otros sectores productivos
<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de un técnico para brindar asistencia a los socios • Capacitación al personal de la Oficina • Movilización de los oficiales de crédito para las visitas • Implementación de balcones cooperativos en todas las parroquias 	<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p>	<p>FUENTES DE INGRESO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las colocaciones de las líneas de créditos • Intermediación financiera • Generación de avances • Pago de intereses de parte sus socios 		

Elaboración: Los Autores

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



6.4 ANALISIS DEL ENTORNO

6.4.1 Entorno Macro

Lo principal de este capítulo es el análisis del entorno o alguno de los factores externos que vienen a cobrar importancia dentro de las organizaciones ya que es aquí donde se crea la ventaja competitiva y se logra diferenciarse de los demás organizaciones.

Como lo menciona el autor los factores externos y la industria en la que compite ejercen una influencia más fuerte en el desempeño de la empresa que los asuntos funcionales internos relativos al marketing, las finanzas, etc. El desempeño de la compañía, afirman, se basa más en las propiedades de la industria —como las economías de escala, las barreras para ingresar en un mercado, la diferenciación de productos, la economía y el nivel de competitividad— que en sus recursos internos, capacidades, estructura y operaciones. (FRED R, 2013)

Siguiendo las bases del autor se van analizar alguno de los indicadores que pertenecen a las fuerzas económicas, las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, las fuerzas políticas , gubernamentales y legales, las fuerzas tecnológicas y por último las fuerzas competitivas don donde se analiza las 5 fuerzas de Porter.



6.4.1.1 Fuerzas económicas

Producto Interno Bruto (PIB)

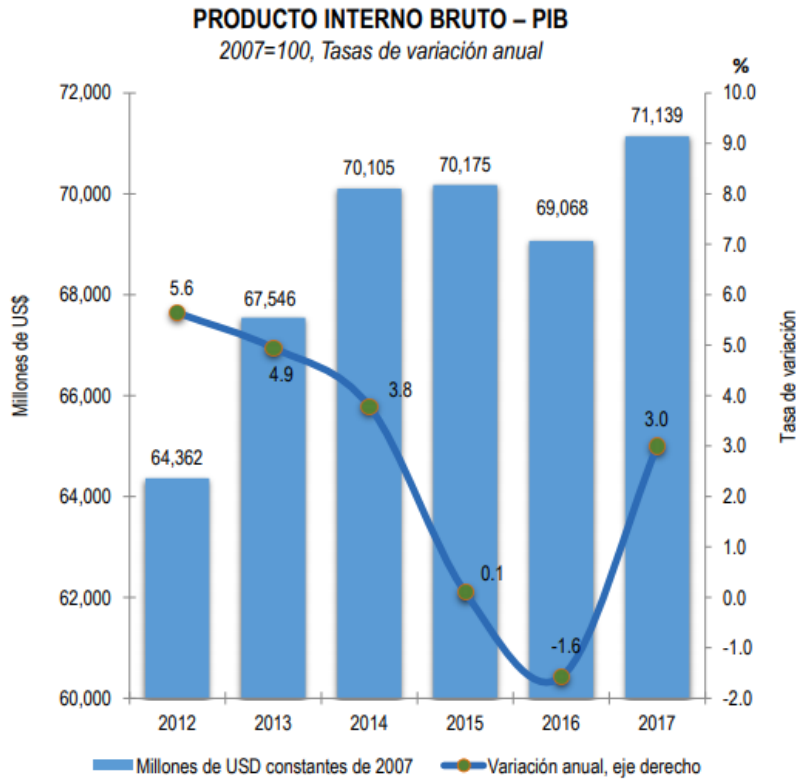
El Producto Interno Bruto (PIB) es una variable macroeconómica que mide la actividad económica de un país durante un periodo de tiempo, que generalmente es un año. Este es el principal indicador para medir la economía de un país.

El banco central del Ecuador en su boletín 102 de marzo del presente año destaca que el país tuvo un crecimiento de 1.2% en el cuarto trimestre de 2017 en relación con el trimestre anterior (t/t-1) y también fue positiva en 3.0% respecto al cuarto trimestre de 2016 (t/t-4)¹⁴.

¹⁴ <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>



Figura 17: Gráfica de la variación del Producto Interno Bruto del Ecuador actualizado al 2017



Elaboración: Banco Central del Ecuador

Fuente: Boletín 102 marzo 2018

Esto significa un mayor crecimiento en la economía del Ecuador y viene a ser favorable no solo para las empresas sino también para la población que se ve reflejada en mayores condiciones de vida.



Tasas de interés

Según los datos del Banco Central¹⁵ las tasas de interés activas vigentes para el sector financiero, público y, popular y solidario del segmento 1 han sido las siguientes:

Tabla 18: Tasas de Interés activas efectivas vigentes para el sector financiero privado, público, popular y solidario.

Tasas referenciales	
Tasa activa efectiva referencial para el segmento	% anual
Productivo Corporativo	8,03
Productivo Empresarial	8,91
Productivo PYMES	10,79
Comercial Ordinario	7,86
Comercial Prioritario Corporativo	6,67
Comercial Prioritario Empresarial	9,59
Comercial Prioritario PYMES	11,02
Consumo Ordinario	16,67
Consumo Prioritario	16,62
Educativo	9,47
Inmobiliario	10,44
Vivienda de Interés Público	4,97
Microcrédito Minorista	26,81
Microcrédito de Acumulación Simple	23,82
Microcrédito de Acumulación Ampliada	20,28
Inversión Pública	8,23

Fuente: Banco Central del Ecuador

Cabe recalcar que la COAC Jardín Azuayo pertenece al segmento 1 del sistema popular y solidario, por lo tanto se omiten las demás tasas que pertenecen a los otros segmentos.

Por otro lado el banco central también presenta las tasas pasivas efectivas promedios tanto por instrumento como por plazo.

¹⁵Dato obtenido de las estadísticas del Banco Central del Ecuador



Tabla 19: Tasas de Interés efectivas promedio por instrumento

Tasas de Interés pasivas efectivas promedio por instrumento	
Tasas referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4,99
Depósitos monetarios	0,57
Depósitos de ahorro	1,00
Depósitos de tarjetahabientes	1,17
Tasas de Interés pasivas efectivas referenciales por plazo	
Plazo 30-60	3,47
Plazo 61-90	3,9
Plazo 91-120	4,86
Plazo 121-180	5,06
Plazo 181-360	5,55
Plazo 361 y más	7,28

Fuente: Banco Central del Ecuador

A nivel general, en cambio las tasas activas referenciales por meses han ido disminuyendo y en los datos que brinda el Banco Central, por ejemplo para Abril del 2017 fue de 8.13% mientras que para Abril del 2018 la tasa activa referencial fue de 7.63%. Esto significa que es algo favorable para socios o clientes al momento de solicitar un crédito por su disminución en las tasas de interés. Por otro lado las tasas pasivas referenciales también han disminuido, esto ocasiona desmotivación al momento de ahorras en estas instituciones por parte de los socios.

Tabla 20: Tasas de Interés Activa y Pasiva efectiva referencial al 30 de abril del 2018.¹⁶

¹⁶ Datos obtenidos de la página web del Banco Central del Ecuador.



	TASA ACTIVA	TASA PASIVA
FECHA	VALOR	VALOR
Abril-30-2018	7.63 %	4.99 %
Marzo-31-2018	7.26 %	4.96 %
Febrero-28-2018	7.41 %	5.06 %
Enero-31-2018	7.72 %	4.98 %
Diciembre-31-2017	7.83 %	4.95 %
Noviembre-30-2017	7.79 %	4.91 %
Octubre-31-2017	7.86 %	4.80 %
Septiembre-30-2017	8.19 %	4.97 %
Agosto-31-2017	7.58 %	4.96 %
Julio-31-2017	8.15 %	4.84 %
Junio-30-2017	7.72 %	4.80 %
Mayo-31-2017	7.37 %	4.82 %
Abril-30-2017	8.13 %	4.81 %
Marzo-31-2017	8.14 %	4.89 %
Febrero-28-2017	8.25 %	5.07 %
Enero-31-2017	8.02 %	5.08 %
Diciembre-31-2016	8.10 %	5.12 %
Noviembre-30-2016	8.38 %	5.51 %
Octubre-31-2016	8.71 %	5.75 %
Septiembre-30-2016	8.78 %	5.78 %
Agosto-31-2016	8.21 %	5.91 %
Julio-31-2016	8.67 %	6.01 %
Junio-30-2016	8.66 %	6.00 %
Mayo-31-2016	8.89 %	5.47 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Inflación

Entendiendo a la inflación como el aumento continuado y sostenido en el nivel general de los precios de los bienes y servicios de una economía. Sin embargo, en sentido estricto, el alza de precios es la consecuencia de la inflación, y no la inflación misma, La inflación es el aumento circulante (cantidad de dinero que maneja el país sin un crecimiento correspondiente de bienes y servicios). (Indacochea, 1992)

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



La inflación en el Ecuador ha sido favorable, e incluso en el año 2017 se registró una deflación de 0.20% que llega a ser la más baja en esta última década. Según el Banco Central desde el año 2016 la inflación ha sido cada vez menor. En Diciembre del 2016 fue de 1.05%, mientras que para el año 2017 se cerró con una deflación de 0.20%. A la fecha actual de Marzo del 2018 se ubica en -0.21%. Esta deflación se debe principalmente a los cambios en los precios de algunos productos de la canasta básica, mas no de todos los bienes y servicios presentes en la economía. Desde un punto de vista social esto ayuda a la población de un país puesto que una baja inflación ayuda a mantener el poder de compra de los bienes y servicios y por otro lado genera ahorro.

Tabla 21: Inflación en Ecuador al 31 de Marzo del 2018

FECHA	VALOR
Marzo-31-2018	-0.21 %
Febrero-28-2018	-0.14 %
Enero-31-2018	-0.09 %
Diciembre-31-2017	-0.20 %
Noviembre-30-2017	-0.22 %
Octubre-31-2017	-0.09 %
Septiembre-30-2017	-0.03 %
Agosto-31-2017	0.28 %
Julio-31-2017	0.10 %
Junio-30-2017	0.16 %
Mayo-31-2017	1.10 %
Abril-30-2017	1.09 %
Marzo-31-2017	0.96 %
Febrero-28-2017	0.96 %
Enero-31-2017	0.90 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Nivel de ingresos

El nivel de ingresos como su nombre lo indica muestra ese nivel económico que ingresos en dólares a un grupo familiar de un país, por otro lado se lo puede

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



interpretar como la capacidad que una persona o grupo tenga para hacerle frente a las obligaciones (créditos) que se adquieran en el futuro.

Según el INEC el “perceptor” que el que recibe ingresos desde cualquier fuente u origen con cierta frecuencia.

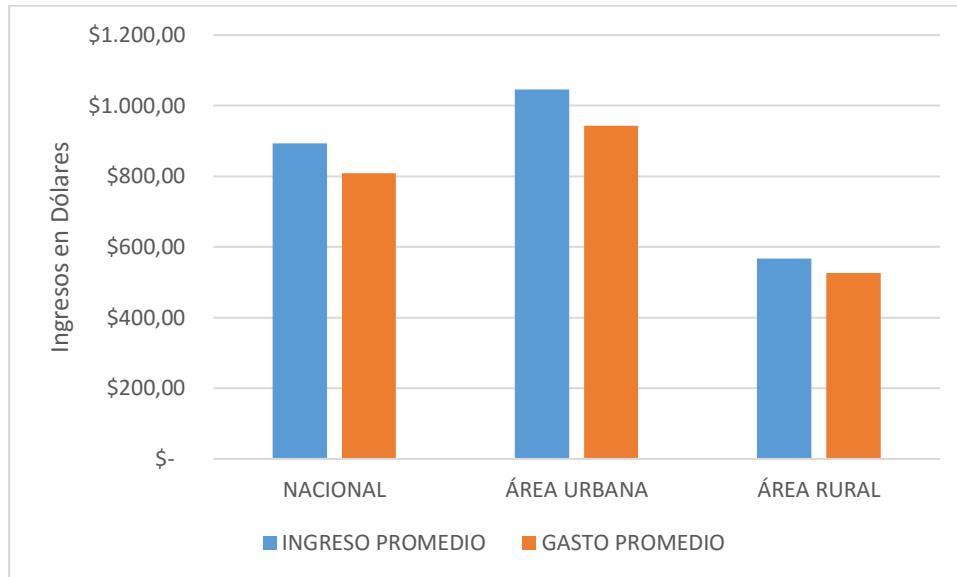
La Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales, proporciona datos sobre el monto, distribución y estructura del ingreso y el gasto de los hogares, a partir de las características demográficas y socioeconómicas de sus miembros, que se realizó a 40.932 viviendas entre abril del 2011 a marzo del 2012.

Según los resultados a nivel nacional los ingresos promedio son de \$892.90 y los gastos promedio de \$809.60, en la Figura 19 también se puede apreciar estos ingresos y gastos promedio según área ya sea urbana o rural.

Figura 18: Ingresos total promedio y gastos promedio según área geográfica

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Fuente: Instituto Nacional de estadísticas y Censos

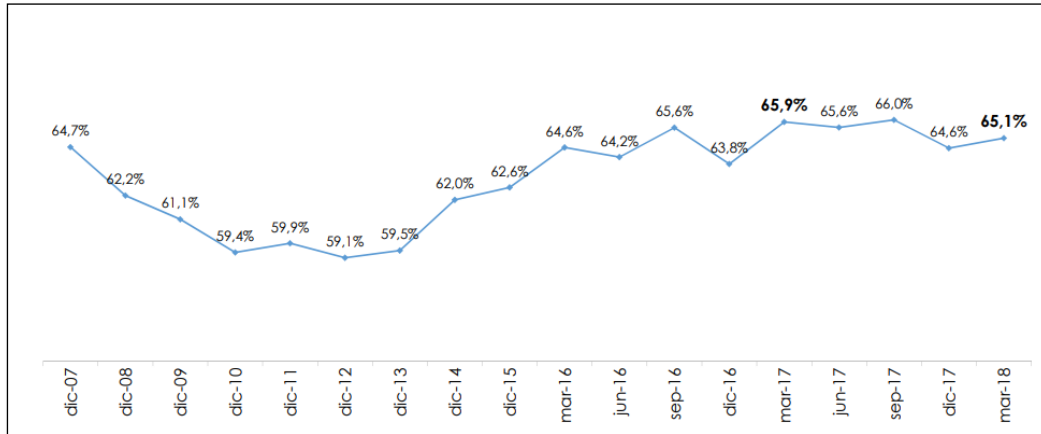
Empleo y Desempleo

La evolución del empleo bruto en el Ecuador a Marzo del 2018 se ubica en el 65.1%. Estos datos del INEC incluyen en esta categoría a los asalariados e independientes.¹⁷

Haciendo un análisis histórico y tomando los datos desde 2012 la tendencia de esta evolución es positiva, por ejemplo para ese año el porcentaje de empleo bruto es de 59 mientras que para el año en curso es de 65.1. A continuación se aprecia esta evolución de mejor manera en la figura 19.

Figura 19: Evolución del empleo actualizada a Marzo del 2018

¹⁷ El empleo bruto viene de la siguiente formula usada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:
Empleo Bruto = Población Ocupada / Población en Edad de Trabajar (PET)



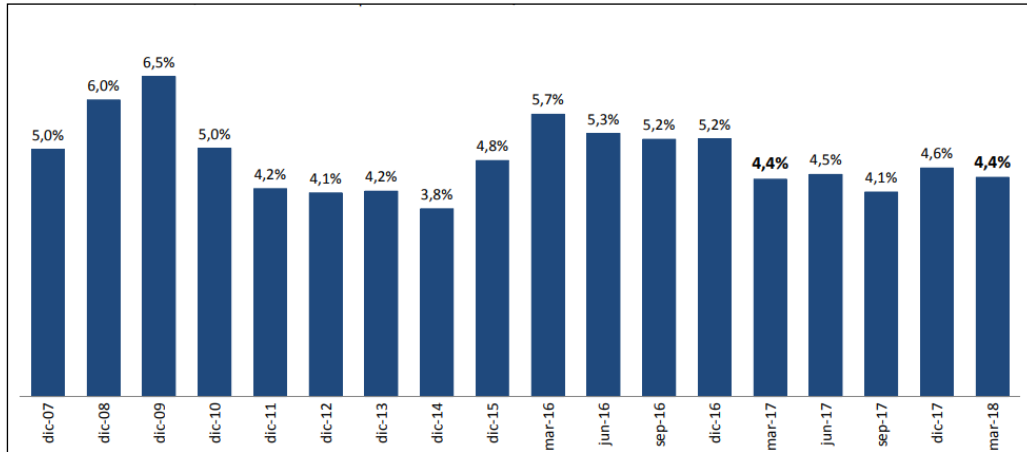
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Por otro lado tenemos al Desempleo que a lo largo de estos años se ha mantenido entre el 4% y 5%, tanto así que en Marzo del año 2017 tenía el mismo valor que en Marzo del 2018 (4.4%). Con respecto a los últimos meses del año 2017 esta tasa de desempleo ha disminuido ya que en Diciembre se ubicaba en el 4.6%. El indicador de desempleo es simple y siempre es mejor cuando tiende a la baja, ya que de esta manera no solo que las personas tienen empleo sino que también pueden adquirir obligaciones en cualquier institución financiera como es el caso de nuestro estudio.

Figura 20: Gráfica de la tasa de desempleo actualizada a Marzo del 2018

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Disponibilidad de Créditos

Como se sabe la principal actividad de las instituciones financieras es la intermediación (acaparar dinero a un tasa baja para prestar a una tasa más alta, en donde gran parte de esa diferencia se convierte en rendimiento

Como lo menciona el sociólogo (Zygmunt, 1999) en su libro Trabajo, consumismo y nuevos pobres «a menudo se dice que el mercado de consumo seduce a los consumidores. Para hacerlo, ha de contar con consumidores dispuestos a ser seducidos y con ganas de serlo... En una sociedad de consumo bien aceptada, los consumidores buscan activamente la seducción» pues bien esta reflexión ya sea para bien o para mal refleja que el **consumo** es la característica principal de las sociedades actuales y esto se ve reflejado como motor de crecimiento en la economía de los países.

Entonces, para que haya consumo las instituciones financieras deben brindar esta oportunidad para que la población pueda satisfacer sus necesidades, una de

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



las formas pues es brindarles crédito (dinero cuando el cliente o socios lo requieran) y nuestro estudio se basa en este tema.

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el mes de Junio del 2017 los créditos del sistema financiero popular y solidario superaron los \$8.000 millones incluyendo a las mutualistas, en ese mismo año 240.912 ciudadanos fueron nuevos sujetos de crédito.

6.4.1.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

Actitudes hacia el ahorro

La población pauteña se caracteriza por tener una cultura de ahorro, en donde gran cantidad de la gente es inmigrante y envía remesas a sus parientes ya sea para ahorro o consumo. En este cantón la población especialmente los de edad adulta son adversos al riesgo, por lo que muchos optan por respaldar su efectivo en instituciones financieras de confianza y la cooperativa Jardín Azuayo es la indicada para su gente, sin olvidar que la nueva generación está dispuesta a realizar emprendimientos en el sector.

Actitudes hacia la inversión

La Mayoría de las personas e incluso profesionales del sector optan por emprendimientos debido principalmente a la falta de oferta de empleo del cantón, por lo tanto la cooperativa de ahorro y crédito lo ve como una oportunidad en donde la relación es ganar-ganar para dar apoyo a sus socios.

Población

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



La población a nivel nacional del Ecuador según del Censo del 2010 es de 14'483.499 habitantes con una tasa de crecimiento del 1.95%.

En el Azuay el número de habitantes fue de 712.127 con una edad promedio de hombres de 47.3% mientras que la edad promedio de las mujeres es de 52.7%. Aquí la población se concentra en edades jóvenes, en relación con los censos anteriores, existe una disminución en los grupos de menor edad y un incremento de la población en edad productiva. (INEC)

Pobreza

Este es un indicador muy importante a tomar en cuenta dentro de nuestro análisis, puesto que cuando en un país existe demasiados índices de pobreza la situación es desfavorable para el desarrollo del mismo al igual que de las instituciones financieras, ya que la gente se ve poco atraídas a los servicios que ofrecen por la situación en la que se encuentran “el no poder hacerle frente a sus obligaciones” y no poder satisfacer sus necesidades.

Cabe destacar que el INEC usa recomendaciones internacionales para la medición de la pobreza, en donde se compara el ingreso per cápita de un hogar con la línea de pobreza y pobreza extrema, las cuales en junio de 2017 se ubicaron en \$85.58 y \$48.23 mensuales por persona respectivamente por lo tanto las personas que tienen ingresos per cápita menores a estos valores son considerados pobres o pobres extremos.¹⁸ Este estudio del INEC revela que la pobreza por ingresos a nivel nacional a Junio de 2017 fue de 23.22% en

¹⁸ Dato obtenido del reporte de pobreza y desigualdad a Junio de 2017. Página web: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2017/Junio/Informe%20pobreza%20y%20desigualdad%20-%20jun%202017%2014072017.pdf>



comparación al 23.1% de Junio de 2016, mientras que la pobreza extrema a nivel nacional se fue de 8.4% frente al 8.6 de junio de 2016.

Algo que vale la pena recalcar es que las ciudades de Cuenca junto a Quito registran los menores niveles de pobreza, ambas con el 7.8% actualizado a junio de 2017. Esto puede ser bien visto por las instituciones que buscan ofrecer servicios a socios con liquidez.

Tabla 22: Evolución de la pobreza, principales ciudades del Ecuador a junio 2017

CIUDAD	Jun-16	Jun-17	DIFERENCIA
Quito	7,9%	7,8%	-0,1%
Guayaquil	8,5%	10,5%	2%
Cuenca	7,6%	7,8%	0,2%
Machala	10,1%	14,4%	4,3%
Ambato	9,8%	10,2%	0,4%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)

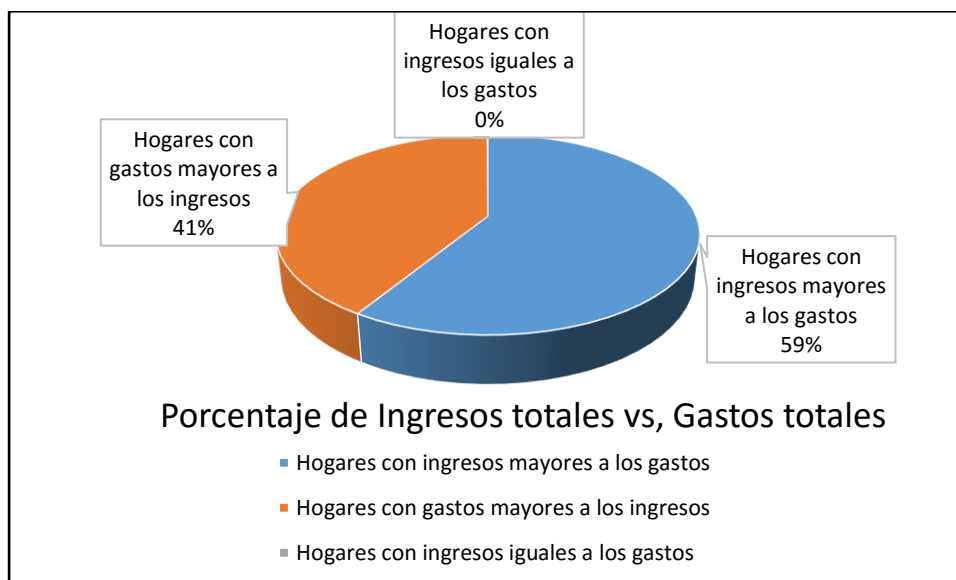
Actitudes hacia el ahorro

La teoría macroeconómica indica que el ahorro es igual a la inversión. Definiendo al ahorro como el sacrificio en el consumo presente con la intención de consumir más en el futuro y de esta manera aumentar la riqueza productiva.

Según el mismo INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) en su encuesta nacional de ingresos y gastos en hogares urbanos y rurales 2011 – 2012, se revela que el 59% de los hogares ecuatorianos obtienen ingresos mayores a sus gastos, es decir que tienen capacidad de ahorro o de adquirir nuevas obligaciones. Por otro lado está el 41% de los hogares en donde sus gastos son superiores a sus ingresos.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho

Figura 21: Porcentajes de ingresos totales vs gastos totales

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

6.4.1.3 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

Lo principal que debemos destacar aquí es que el estado ecuatoriano siempre interviene en su economía mediante “regulaciones” y el sistema financiero no es la excepción. Antes del año 2012 este sistema estaba regulado por la Superintendencia de Bancos, pero a partir del 5 de Junio de 2012 la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) inició su gestión, y es la entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de mismo, además de las cooperativas de ahorro y crédito también se encuentra a cargo de las cajas de ahorro, bancas comunales y cajas comunales.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



6.4.1.4 Fuerzas Competitivas

Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter se utilizan para desarrollar estrategias puesto que la competencia entre industrias varía constantemente.

1. Rivalidad entre empresas.
2. Ingreso potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutivos.
4. Capacidad de negociar de los proveedores.
5. Capacidad de negociación con los consumidores. (Fred R, 2008)

Rivalidad entre empresas.

En el cantón Paute existen agencias tanto de la banca tradicional como de otras cooperativas. Un total de dos bancos y cuatro cooperativas incluido la oficina Jardín Azuayo forman parte de este segmento que pone a disposición de las personas sus servicios financieros que si bien es cierto llegan a ser los mismos pero con características diferentes de acuerdo a los reglamentos de cada una de ellas. Cabe destacar que la oficina Paute abarca el 100% de la población económicamente activa, fue la primera cooperativa que surgió en el cantón y es la institución de mayor posicionamiento en el cantón.

Ingreso potencial de nuevos competidores.

La COAC Jardín Azuayo fue la primera entidad financiera en iniciar sus actividades en el cantón Paute, pero con el transcurso de los años otras instituciones también han implementado sus respectivas agencias en esta zona

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



del austro. En gran medida el ingreso de nuevos competidores al mercado financiero ha desestabilizado a la Oficina, queriendo decir por ejemplo otras instituciones han colocado sus agencias y plantean estrategias agresivas respecto a la colocaciones ya que facilitan el acceso a una fuente de financiamiento a las personas con mayor rapidez y menos restricciones pero con mayor exigencia en garantías. Estas no ofrecen educación financiera a sus socios lo que desencadena que ellos terminen sobre endeudados y solicitan apoyo a la Oficina Jardín Azuayo lo que dificulta poder apoyarles en sus peticiones, que se concluye con negación de créditos o el desembolso de menor monto, que finalmente en gran parte estas decisiones inducen a que los socios busquen como alternativa otra institución financiera. Adicional, a inicios de este año CACPE instaló su oficina en el cantón Paute generando mayor competencia en este mercado.

Desarrollo potencial de productos sustitutos.

El principal servicio sustituto para la línea de crédito sería la tarjeta de crédito, ya que su funcionamiento y uso es similar. Pero además de ello se encuentran las otras instituciones financieras como bancos o cooperativas de la zona que ofrecen sus servicios de crédito en sus distintas modalidades. En menor proporción detallamos a los prestamistas informales, quienes no pertenecen al mercado financiero, en ciertas ocasiones las personas deciden solicitar cantidades de dinero a familiares o amigos para evitar las gestiones de los trámites con las instituciones.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Capacidad de negociar de los proveedores.

Los proveedores más importantes dentro de cualquier cooperativa son sus socios, en esta caso para la oficina Paute es similar. A través de las captaciones de los socios la oficina obtiene recursos los mismos son repartidos a otros socios mediante créditos en sus respectivas modalidades entre ellas el servicio de la línea de crédito. Así mismo para el caso de suministros de oficina, muebles de enseres, materiales para el uso diario o material de limpieza la cooperativa maneja toda la gestión respecto a las compras desde la ciudad de Cuenca, y el reparto se realiza según los requerimientos de cada oficina. Para el caso del mantenimiento informático cuenta con un departamento de sistemas. Finalmente cada oficina cuenta con el departamento de comunicación que provee de material informativo como afiches, trípticos, etc., a todas las oficinas según las solicitudes de cada una de ellas.

Capacidad de negociación con los consumidores.

Los compradores o clientes para la oficina Paute son todos los socios en general. Lo primordial a destacar es que la COAC Jardín Azuayo y la oficina Paute como tal mantienen el lineamiento del servicio y trato por igual a todos sus socios; esto quiere decir, aplicación de las mismas tasas de interés, plazos, montos, etc., de acuerdo a la modalidad solicitada. Además de ello una característica única es que brindan educación cooperativa a sus socios, información detallada y asesoramiento sobreponiendo el bienestar de la persona a los intereses de lucro.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



6.5 ANALÍISIS MICRO

6.5.1 Oferta

Lo que la cooperativa Jardín Azuayo pretende es diferenciarse de la competencia ofreciéndoles a sus socios la posibilidad de contar con un “crédito” en donde se pague su capital e intereses solamente de lo que se use, mas no del total del crédito aprobado.

Como se observa en la Tabla 12 es importante mencionar el servicio está dirigido tanto para personas naturales o jurídicas, en donde además la tasa de interés que asume la línea de crédito es mucho menor para los socios con ahorro

6.5.2 Comparación de tasas de interés

A continuación se observa algunas instituciones que emiten las tarjetas de crédito con sus respectivas tasas efectivas de interés incluyendo a la cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista que se encuentra en el mismo segmento 1.

Tabla 23: Tasas de interés de instituciones que emiten tarjetas de crédito

Institución	VISA	MASTERCARD	DISCOVER
Juventud Ecuatoriana Progresista (JEP)	17,23%	17,23%	
Banco Pichincha	17,30%	17,30%	17,30%

Fuente: (Cooperativa de ahorro y crédito Juventud Ecuatorian Progresista Ltda, 2018), (Banco Pichincha, 2018)

Elaboración: Los Autores

Tabla 24: Tasas de interés para el servicio de la línea de crédito de Jardín Azuayo Ltda.

Jardín Azuayo	Línea de crédito			
	Microcrédito		Consumo	
	Con Ahorro	Sin Ahorro	Con Ahorro	Sin Ahorro
	12,77%	15%	12,77%	15%

Fuente: (Departamento de Crédito Oficina Paute)

Elaboración: Los Autores

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Como se observa las tasas de interés que ofrece la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo son menores en comparación con las tasas de las diferentes instituciones, por lo tanto una de las estrategias fundamentales estará en hacerle ver a los socios los beneficios que obtendrá al contar con la línea de crédito.

6.6 ANÁLISIS DE MARKETING

Para que una empresa pueda potencializar sus competencias y a la vez diferenciarse de las demás es necesario también hacer un análisis profundo de sus productos o servicios, a través del marketing mix o las denominadas “4P” que son Producto, Precio, Plaza y Promoción. A continuación el análisis:

6.6.1 Producto

La cooperativa no ofrece un producto como tal sino más bien un servicio, la “línea de crédito” que forma parte del grupo de servicios que presta la oficina. La COAC Jardín Azuayo coloca en el mercado financiero un servicio ágil, rápido y flexible a las exigencias de los socios.

- Línea de Crédito: “Servicio dirigido para bienes de consumo, pero aplicable a cualquier tipo de negocios...” (Prieto, 2017); además “la línea de crédito es un servicio que reemplaza a la tarjeta de crédito.” (Prieto, 2017)

La línea de crédito consiste en un monto de dinero previamente aprobado de hasta \$20.000 a la tasa del 12,27% y del 14,5%¹⁹ esto dependiendo la modalidad del crédito, si es microcrédito o de consumo, con un plazo de hasta 5 años que pueda ser pagado mediante por cuotas mensuales, además con la

¹⁹ Tasas de interés de la línea de crédito, modificadas a partir de enero del 2018.



posibilidad de generar avances, suspensión, habilitación y liberación de garantías de la línea de crédito en la Cooperativa.

Actualmente está dirigido para sus socios actuales con proyección a ser el servicio que sustituya a los créditos comunes otorgados por la cooperativa.

6.6.2 Precio

El precio es el valor que pagan los socios por el beneficio del servicio; en este caso para la línea de crédito el precio es la tasa de interés cancelada mensualmente. Para ello cuenta con dos tipos de tasas siendo similar para cualquier modalidad de crédito solicitada.

Tanto para la línea de crédito de consumo y microcrédito las tasas son:

- 12,27% cuando el socio tenga una base de ahorro, la misma consiste en mantener en la cuenta el 3,33% del valor o monto total a solicitar.
- 14,5% cuando no exista base de ahorro.

Así mismo es importante mencionar que las instituciones financieras para fijar las tasas de interés se regirán a la tasa activa referencial emitida por el Banco Central, para el caso de la COAC Jardín Azuayo no se tiene mayor inconveniente ya que la cooperativa maneja las tasas de interés más bajas del mercado financiero.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Así mismo contamos con la tabla de recargo por mora en los pagos.

Tabla 25: Tabla de recargos por días de mora de la línea de crédito

Nivel de riesgo	Crédito de consumo y microcrédito	
	Días de mora	Recargas por morosidad hasta:
Riesgo normal	0	0%
	1-5	5%
	5-15	5%
Riesgo potencial	16-30	7%
	31-45	8%
Riesgo deficiente	46-70	9%
	71-90	10%
Alto riesgo	91-120	10%
Pérdida	+120	10%

Fuente: Departamento de crédito

Elaboración: Los Autores

6.6.3 Plaza

La propuesta va ser llevada a cabo principalmente por el Departamento de Crédito y el Departamento EDUCOPE de la Oficina Paute. Al contar con una remodelación total del edificio y la adecuación de oficinas para cada departamento entonces se tiene el espacio y la comodidad para brindar la atención a los socios.

6.6.4 Promoción

La cooperativa por política interna no emplea espacios de marketing y publicidad. A diferencia de otras instituciones financieras la COAC Jardín Azuayo no realiza publicidad de sus servicios, sino las promociona. Para ello cuenta con balcones cooperativos en algunas zonas del cantón. Además en lo que respecta a la línea de crédito lo que se ha venido manejando hasta ahora es mantener una base de datos de los socios potenciales, realizarles visitas domiciliarias y entregar información acerca del beneficio y funcionamiento.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cabe destacar que la COAC Jardín Azuayo cuenta con el Departamento de Comunicación que funciona en la ciudad de Cuenca, es decir en caso de que cualquier Oficina necesite material informativo tan solo lo solicitaría a este departamento. Para el caso de la línea de crédito con nuestro modelo de negocio se pretende solicitar material informativo exclusivo para este servicio. Adicional a todo esto cabe manifestar que la Oficina realiza asambleas locales con sus socios para tratar información acerca de la cooperativa y sus servicios.

La técnica más importante de promoción de los servicios que la cooperativa ofrece es la denominada “boca oreja”, así como también organiza eventos culturales y el espacio en la radio denominada “un minuto cooperativo”.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



6.7 PLAN ESTRATÉGICO

6.7.1 Análisis FODA²⁰

Tabla 26: FODA para la cooperativa Jardín Azuayo

MATRIZ FODA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. La Oficina Paute abarca el 100% de la Población Económicamente Activa (PEA)	1. Desconocimiento de parte de los socios acerca del nuevo servicio de la línea de crédito.
2. Excelente nivel de liquidez, a inicios del 2018 ascendió al 28,7%	2. La COAC Jardín Azuayo no cuenta con un plan de marketing para publicitar sus servicios.
3. Amplia cartera de servicios prestados a todos los socios.	3. La COAC Jardín Azuayo no realiza publicidad mediante canales de televisión.
4. Mejor infraestructura que la competencia. (Más grande, tiene un lugar específico para cada departamento, se hizo una remodelación y ampliación del edificio el año 2017)	4. Existe confusión entre los socios acerca de la línea de crédito y los otros créditos.
5. Clima laboral favorable con personal motivado	5. Algunos socios que disponen la línea de crédito no están interesados en renovar y generar avances.
6. Ofrecen el servicio de la línea de crédito como alternativa de inversión a la tasa más baja del mercado financiero.	6. La línea de crédito está dirigida únicamente para los socios que hayan cancelado previamente un crédito en su totalidad.
Educación cooperativa a los socios, análisis para colocaciones de crédito con mayor énfasis en la parte humana.	7. La línea de crédito mantiene pagos mensuales y no permite otro tipo de periodicidad, tampoco cuenta con periodos de gracia.
8. Posicionamiento y fidelidad de los socios	8. La línea de crédito no permite cancelar la totalidad de los avances en forma individual.
9. El número de colocaciones a diciembre del 2017 incrementó en un 16% respecto a diciembre del 2016.	9. La línea de crédito no permite pagos mínimos como si se los puede realizar con la tarjeta de crédito.
10. La cartera en riesgo cada año disminuye y para diciembre del 2017 fue de 3,8%, la más baja de todos los años	
11. El interés de la línea de crédito solo se paga del dinero a utilizar más no del monto total.	
12. Cuando la línea de crédito se aprueba permite realizar los avances de acuerdo al monto sin la necesidad de ningún trámite durante 5 años.	10. La gestión para otorgar créditos a los socios es lenta.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Desde el año 2012 las cooperativas cuentan con su propia entidad de control la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y este organismo apoya al desarrollo de las cooperativas para su crecimiento.	1. Instituciones financieras locales ofrecen la tarjeta de crédito que llega a ser la principal competencia de la línea de crédito.
2. Decrecimiento de la tasa pasiva, para diciembre del 2016 fue de 5,78% y para diciembre del 2017 disminuyó a 4,97%.	2. Decrecimiento de la tasa activa referencial, para el diciembre del 2016 fue de 8,78% y para diciembre del 2017 disminuyó a 8,19%.
3. El número de colocaciones de las cooperativas de ahorro y crédito han incrementado a nivel nacional.	3. Incremento de locales comerciales en el cantón Paute que permiten realizar pagos con tarjeta de crédito.
4. El Estado apoya al crecimiento de las cooperativas.	4. Otras instituciones financieras si manejan un plan de marketing para promocionar sus servicios en radio o televisión.
5. Las cooperativas de ahorro y crédito apoyan los pequeños emprendimientos.	5. Paute es una zona agropecuaria y el Estado no incentiva con políticas de apoyo a este sector productivo.
6. Las instituciones financieras como los bancos a diferencia de las cooperativas no le prestan mucha atención a los microemprendimientos.	6. Migración de las personas a otros países o ciudades cercanas por falta de incentivos para invertir.
7. Las otras instituciones financieras no realizan un análisis detallado acerca de la gestión del crédito con sus socios y no brindan una educación cooperativa.	7. No existen organizaciones locales en beneficio de la ciudadanía.
8. En líneas generales el resto de instituciones financieras son más capitalistas, interesadas en el poder y el dinero.	8. Inclusión de nuevas instituciones financieras provocan sobreendeudamiento a las personas y hay más competencia.

Elaboración: Los autores

²⁰ Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas por sus siglas FODA



Análisis

Después de haber realizado la Matriz FODA se evidencia que la cooperativa Jardín Azuayo se encuentra bien posicionada, no solo en el austro ecuatoriano si no a nivel nacional a pesar de no estar en todas las provincias del país, y el cantón Paute no es la excepción pues tiene la mayor aceptación de entre todas las instituciones financieras. Esto debe con todos los servicios prestados, deben ser trasladados para generar mejores resultados organizacionales.

Por otro lado están algunas debilidades que deberían ser tomadas en cuenta para ser corregidas en bien de la mejora del servicio. El servicio de la línea de crédito muchos de los socios lo desconocen por lo que se deben tomar las estrategias correctas para solucionar este problema.

De manera general a pesar de que es un trabajo duro el tener que competir con instituciones fuertes como bancos o cooperativas que prestan este servicio de tarjetas de crédito, Jardín Azuayo tiene la oportunidad de abrirse al mercado con estrategias efectivas y ser los grandes ganadores.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Tabla 27: Estrategias FO y DO²¹

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Solicitar un diseño publicitario detallando el servicio de la línea de crédito con el formato similar de los otros servicios (afiches). (F2, O3) Estrategia: Penetración de mercado	1. Proponer la posibilidad de estructurar la periodicidad de los pagos de acuerdo a las necesidades del cliente, especialmente para los proyectos de inversión. Destacando un plazo máximo para diferir de hasta 6 meses. (D5,D7, O5) Estrategia: Desarrollo del producto
2. El departamento Crédito pueda brindar asesoramiento a los socios, mediante coordinación con el Departamento de EDUCOPE, para educar a los socios y tengan información precisa acerca del servicio. (F7, O7,O8) Estrategia: Diferenciación	2. Posibilidad de pagos mínimos, cancelación de avances en forma individual, realizar avances rápidos directos del cajero (D1,D2,D3,D4,D5;O3) Estrategia: Desarrollo del producto
3. En las asambleas locales celebradas con los socios en las distintas localidades del cantón, crear un espacio de diálogo para informar acerca de la línea de crédito. (F1, F3, O6) Estrategia: Desarrollo de mercado.	3. Dar la posibilidad de que la línea de crédito no sea exclusiva para socios que hayan terminado de pagar un crédito, sino se gestione también para aquellos que por primera vez quieran solicitar un crédito. (D6,O1,O3) Estrategia: Desarrollo de mercado
4. Educación y capacitación a los oficiales de crédito para atención a los socios y agilizar procesos (F5, F7, O4) Estrategia: Diferenciación	

Elaboración: Los autores

Tabla 28: Estrategias FA y DA²²

ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Crear convenios con organizaciones como el CECA que apoyan los emprendimientos agrícolas, ganaderos, etc. (F1,F2,F3,F8, A5,A6,A7) Estrategia: Integración Horizontal	1. La COAC Jardín Azuayo mantiene un balcón cooperativo en algunas de las parroquias del cantón Paute, en el mismo se coloca material informativo sobre los servicios que presta la cooperativa, por consiguiente se propone incluir el material diseñado para la línea de crédito (afiches); a su vez que se fomente la colocación de estos balcones en todas las parroquias del cantón, específicamente en los lugares más alejados de la ciudad. (D1,D2,D3;O4.) Estrategia: Desarrollo de mercado.
2. Disponer de un espacio y horario todos los días domingos para dar a conocer información a los socios sobre la línea de crédito de forma personal (Días domingos debido a que hay mayor afluencia de socios). (F3,F4,F5,F7,A4,A8) Estrategia: Enfoque mejor valor	2. Incluir en la página web un ícono que hable acerca de la línea de crédito explicando su funcionamiento, beneficios o tasas, etc. (D3,A5). Estrategia: Desarrollo del producto
3. Establecer visitas con cita previa a todos los socios con una base de datos efectiva. (F3,F7,F8,A8) Estrategia: Penetración de Mercado	3. Generar un mecanismo respecto a la línea de crédito para calcular la cuota máxima de capacidad de pago del socio. (D7,D8,D9; A1) Estrategia: Desarrollo del producto
	4. Dar la posibilidad a los socios que para montos menores a \$5000 se apruebe sin garantes.(D10,A1). Estrategia: Desarrollo del producto

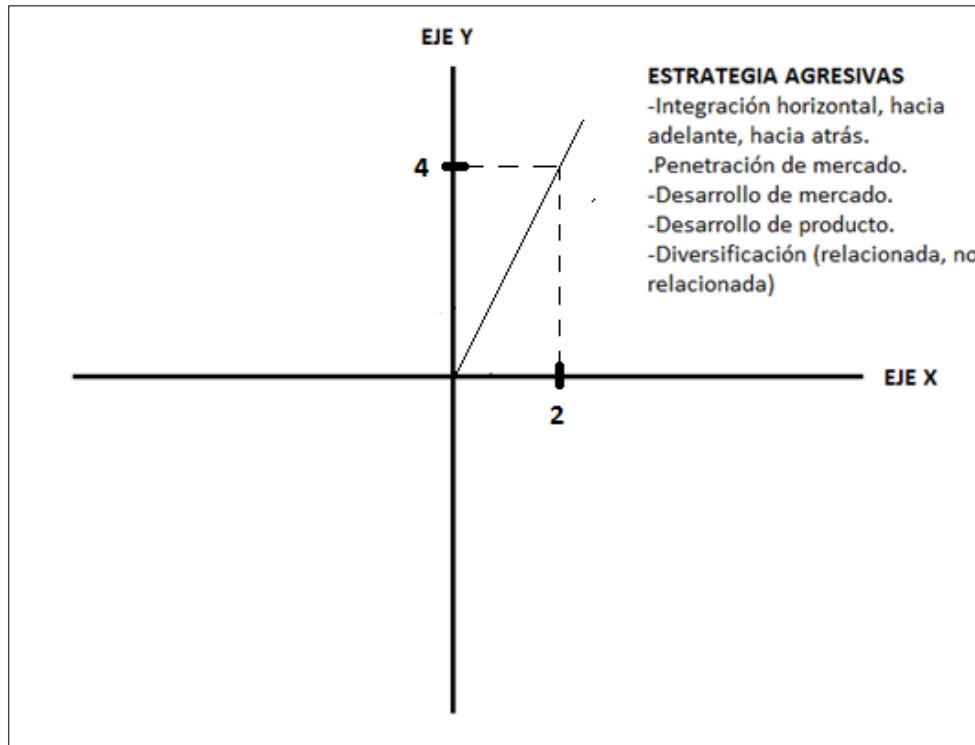
Elaboración: Los autores

²¹ Estrategias que nacen del cruce de las Fortalezas y Oportunidades (FO) y las Debilidades con Oportunidades (DO)

²² Estrategias que nacen del cruce de las Fortalezas con Amenazas (FA) y las Debilidades con Amenazas (DA)

6.7.2 Matriz PEYEA

Figura 22: Gráfico de la Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA



Elaboración: Los autores

Análisis

Para el análisis como lo menciona su autor (FRED R, 2013) consta de ejes en donde de manera gráfica se puede apreciar las estrategias más adecuadas que una organización debe adoptar para el cumplimiento de sus objetivos. Estos ejes representan un análisis interno que son (*las fuerzas financieras y la ventaja competitiva*) y un análisis externo (*la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria*). En el ANEXO 5 se observa la ponderación para cada uno de los puntos de las diferentes dimensiones y como resultado se obtiene que la cooperativa Jardín Azuayo debe optar por *estrategias agresivas* para el debido cumplimiento.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



6.7.3 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Análisis

Esta es una técnica que indica de manera efectiva cuales son las mejores estrategias a tomar en cuenta para una institución, en donde se toman en cuenta todos los factores internos y externos, para así poder elegir las estrategias más eficaces a implementar. En el ANEXO 6 se puede observar las respectivas ponderaciones para los factores, además de conocer las estrategias con mayor puntuación total.

Estrategias a Implementar

Según los resultados obtenidos por las matrices realizadas anteriormente, se seleccionan las estrategias con mayor puntuación y se obtiene 3 estrategias a desarrollar mediante este modelo propuesto y son:

Tabla 29: Estrategias a implementar

ESTRATEGIAS	PUNTUACIÓN
Establecer el medio más adecuado para informar a la población sobre el nuevo servicio de la línea de crédito	3.56
Rediseño del modelo actual del servicio de la línea de crédito	3,4
Programar semanalmente visitas previas a los socios.	3,09

Elaboración: Los autores

6.7.4 Plan estratégico de Acción

Un plan estratégico de acción es como un modelo en donde nos aseguramos de que la visión de nuestra organización se concrete, por lo tanto es de suma

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



importancia plantearse un plan de acción para cada objetivo planteado con su respectiva estrategia.

A continuación se detalla los objetivos estratégicos:

Tabla 30: Objetivos estratégicos y estrategias

	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	Establecer el medio más adecuado para informar a la población sobre el nuevo servicio de la línea de crédito	Implementar información adicional sobre el nuevo servicio de la línea de crédito en los afiches ya existentes o ya sea solicitar nuevos afiches con el fin de promocionarse con este servicio.
2	Rediseño del modelo actual del servicio de la línea de crédito	Mejorar la gestión de otorgamientos del servicio para socios que tengan buen historial para que los montos menores a 5000 se obtengan sin garante. Mejorar el sistema de cobranzas (Método para cálculo de las cuotas según capacidad de pago del socio, posibilidad de hacer avances en los cajeros automáticos.
3	Programar semanalmente visitas previas a los socios.	Fortalecer las relaciones con los socios y a la vez incentivar el consumo del servicio.

Elaboración: Los autores



6.7.4.1 Plan de Acción objetivo 1

Tabla 31: Plan de acción objetivo 1

OBJETIVO 1				
PLAN DE ACCIÓN				
Objetivo	Implementar información adicional sobre el nuevo servicio de la línea de crédito en los afiches ya existentes o ya sea solicitar nuevos afiches con el fin de promocionarse con este servicio.			
Estrategia	Establecer el medio más adecuado para informar a la población sobre el nuevo servicio de la línea de crédito			
Acciones	Responsables	Duración	Fechas	Presupuesto
Identificar el funcionamiento y los beneficios del servicio de la línea de crédito para solicitar el diseño del material informativo y balcones cooperativos.	Gerente de Agencia, departamento de crédito y departamento de comunicación en Cuenca.	25 Días	01/06/2018 al 25/06/2018	\$ -
Mediante las encuestas y por políticas de la institución el medio más adecuado para brindar información son los afiches, por lo tanto se debe cotizar el costo de este medio y de los balcones cooperativos.	Departamento de comunicación en Cuenca.	5 Días	02/07/2018 al 7/07/2018	\$ 510,00
Seleccionar al personal adecuado para repartición de afiches y colocación de los balcones cooperativos (capacitaciones al personal).	Jefa de agencia y departamento de crédito.	1 Mes	08/07/2018 al 08/08/2018	\$ -
Puesta en marcha del plan.	Oficiales de crédito.	3 Meses	10/08/2018 al 10/11/2018	\$ -
TOTAL				\$ 510,00

Indicadores

$$\text{Incremento de socios} = \left(\frac{\text{Socios con el servicio en 2019}}{\text{Socios con el servicio en 2018}} - 1 \right) * 100$$

Con este indicador se buscará ver como incide la publicidad en la captación de socios, no sólo que deseen el servicio sino que también busquen pertenecer de una u otra manera a la cooperativa.

$$\text{Incremento en captaciones} = \left(\frac{\text{Número de captaciones en 2019}}{\text{Número de captaciones en 2018}} - 1 \right) * 100$$

Este indicador nos hace ver cómo ha incrementado de un año a otro el número de colocaciones directas de la línea de crédito

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Elaboración: Los autores

OBJETIVO 2

6.7.4.2 Plan de Acción objetivo 2

Tabla 32: Plan de acción objetivo 2
William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PLAN DE ACCIÓN					
Objetivo	Rediseño del modelo actual del servicio de la línea de crédito				
Estrategia	Mejorar la gestión de otorgamientos del servicio para socios que tengan buen historial para que los montos menores a 5000 se obtengan sin garante. Mejorar el sistema de cobranzas (Método para cálculo de las cuotas según capacidad de pago del socio, posibilidad de hacer avances en los cajeros automáticos).				
Acciones		Responsables	Duración	Fechas	Presupuesto
Hacer un análisis completo de todos los procesos anteriores y ver las principales fallas para implementar mejoras en el servicio.		Jefe de Agencia, EDUCOPE	1 Mes	02/06/2018 al 06/07/2018	\$ -
Asignar responsables para la revisión de todos los procesos del servicio de la línea de crédito.		Jefa de Agencia y Departamento de crédito	15 Días	09/06/2018 al 23/06/2018	\$ -
Mejoras	Fijar una base de datos de socios con buen buró crediticio para otorgar créditos hasta \$5000 sin garante.	Base de datos de la misma cooperativa Jardín Azuayo	Área de cobranzas con asesores de crédito	Junio 2018 en adelante	\$ -
	Fijar un método de cálculo del pago de cuotas según la capacidad de pago del socio.	Según ingresos del socio y con el sistema JASIT cooperativo.	Departamento de crédito	Junio 2018 en adelante	\$ -
	Posibilidad de hacer avances mediante cajeros automáticos.	Costeo de emisiones de las nuevas emisiones de tarjetas de débito para socios. Costeo de la instalación en los cajeros automáticos sobre la nueva opción de generar avances de la línea de crédito.	Jefe de Agencia en coordinación con cobranzas	1 Mes Junio 2018 en adelante	\$ 570,00
Comunicar a todo el personal de la cooperativa sobre el nuevo modelo de otorgamiento de la línea de crédito.		Área de comunicación	15 Días	06/07/2018 al 21/07/2018	\$ -
Promocionar mediante los diferentes medios de información que tiene la cooperativa los nuevos métodos en donde se da a conocer las facilidades que tienen los socios al acceder a este servicio.		Área de Marketing	1 Mes	20/08/2018 AL 20/09/2018	\$ -
TOTAL					\$ 570,00
Indicadores					

*ROE
Utilidad Neta*

A través del indicador de rentabilidad financiera se observará los beneficios netos obtenidos en una operación de inversión.

% de Participación

Total de colocaciones en 2019

El cómo incidió la mejora en el servicio.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Elaboración: Los autores

6.7.4.3 Plan de Acción objetivo 3

Tabla 33: Plan de acción objetivo 3

OBJETIVO 3 PLAN DE ACCIÓN				
Objetivo	Fortalecer las relaciones con los socios y a la vez incentivar el consumo del servicio.			
Estrategia	Programar semanalmente visitas previas a los socios.			
Acciones	Responsables	Duración	Fechas	Presupuesto
Filtrar una base de datos propio de la cooperativa en la que consten todos los socios que cumplen los requisitos necesarios para adquirir el servicio de la línea de crédito.	Departamento de Crédito	1 Día	Lunes de cada semana	\$ -
Programar la ruta de visita de socios (cotizar pago al conductor y costo de combustible)	Departamento de Crédito en coordinación con el conductor de la oficina	1/2 Día	Martes de cada semana	\$ 70,00
Asignar a los oficiales de crédito encargados de la visita y preparar material informativo.	Departamento de crédito, Jefa de oficina, EDUCOPE	1/2 Día	Martes de cada semana	\$ -
Visita a los socios	Oficiales de crédito	1 Día	Miércoles de cada semana	\$ -
TOTAL				\$ 70,00
Indicadores % socios visitados = $\left(\frac{\text{Número de socios visitados}}{\text{Total base asignada}} \right) * 100$				
Reporte mensual de socios visitados.				

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Elaboración: Los autores

6.7.5 Plan Operativo anual

Tabla 34: Plan Operativo Anual

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho

Plan operativo anual						
Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Responsables	Presupuesto anual	Meta	Indicador	
Implementar información adicional sobre el nuevo servicio de la línea de crédito en los afiches ya existentes o ya sea solicitar nuevos afiches con el fin de promocionarse con este servicio.	Diseñar y material informativo alineado al nuevo servicio	Jefe agencia, Departamento de crédito y departamento de comunicación	\$ 1.410,00	Informar a todas las localidades del cantón Paute	$\text{Incremento en captaciones} = \left(\frac{\text{Número de captaciones en 2019}}{\text{Número de captaciones en 2018}} - 1 \right) * 100$	
	Cobocar el material informativo en lugares estratégicos					
Mejorar la gestión de otorgamientos del servicio	Alternativa de otorgar montos menores \$5000 sin garante		\$ -		$\text{Utilidad Neta} = \left(\frac{\text{Utilidad 2019}}{\text{Utilidad 2018}} - 1 \right) * 100$	
	Establecer un método para el cálculo de pago de cuotas según la capacidad de pago del socio	Jefe agencia, Departamento de crédito y Sistemas	\$ -	Cobocar 20 captaciones al mes a nivel de oficina		
	Emisión de tarjetas de débito para la generación de avances en cajeros automáticos		\$ 840,00			
	Brindar agilidad y rapidez del servicio mediante la generación de avances en los cajeros automáticos		\$ 500,00			
Fortalecer las relaciones con los socios y a la vez incentivar el consumo del servicio.	Planificar la visita semanal a los socios	Departamento de crédito, EDUCOPE	\$ 3.360,00	Educación a los socios	$\% \text{ socios visitados} = \left(\frac{\text{Número de socios visitados}}{\text{Total base asignada}} \right) * 100$	
TOTAL			\$ 6.110,00			

Elaboración: Los autores

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



6.8 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Partiendo de la información económica financiera brindada por parte de la COAC Jardín Azuayo de la Oficina Paute, analizaremos la situación actual de la cooperativa para saber su posición financiera como su vez generar una proyección futura sobre el desarrollo del modelo de negocio propuesto para la Oficina Paute y poder comparar a largo plazo el rendimiento del modelo.

6.8.1 Plan financiero

Para elaborar el plan financiero contamos con el estado de resultados a diciembre del 2017, cabe destacar que la COAC Jardín Azuayo, los estados financieros se realizan de carácter institucional y no a nivel de oficina, el análisis se realiza mediante la elaboración de dos escenarios: proyección financiera de la Oficina Paute cuando se aplica el modelo de negocio y la proyección financiera cuando no se aplica el modelo. Así al final poder realizar una comparación de los resultados y terminar con el cuadro del flujo de efectivo. Cabe indicar que proyectamos nuestro estudio para un periodo de 5 años es decir hasta el año el 2022 ya que consideramos que es un intervalo de tiempo considerable para obtener resultados que nos permitan tomar decisiones.

6.8.1.1 Plan de inversión

La COAC Jardín Azuayo no ve factible realizar una inversión inicial para emitir la tarjeta de crédito sino más bien presentar un servicio similar como es la línea de crédito. Por lo tanto en el modelo de negocio no se incluye un monto a invertir, ya que nuestra propuesta está dirigida a la mejora del servicio para alcanzar las metas fijadas por la oficina, que a primera instancia serían 7 líneas de crédito al mes pero para para los próximos años se incrementan a 20 líneas

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



mensuales las mismas que se pretenden alcanzar con el apoyo del modelo de negocio. Para ello se establece una planificación de labores diarias más concentradas en la línea de crédito. Entre los gastos que incurren la Oficina tenemos el material informativo, visitas domiciliarias, suministros de oficina, entre otros que detallaremos más adelante.

6.8.1.2 Ingresos

Para realizar la proyección de ingresos de los estados financieros con modelo de negocio y sin modelo utilizamos la tasa de crecimiento promedio anual correspondiente a los datos históricos de las microempresas del Azuay. La tasa de crecimiento es del 3,80% que corresponde a la tasa promedio proyectada hasta el año 2018.

Tabla 35: Tasa de crecimiento proyectada de las microempresas del Azuay hasta 2018

AÑO	Total de Microempresas a nivel nacional	Estructura de empresas Azuay	Microempresas Azuay	Variación
2013	731761	5,60%	40979	0,00%
2014	760739	5,80%	44123	7,67%
2015	764034	5,99%	45766	3,72%
2016	763636	6,20%	47345	3,45%
2017	Tasas proyectadas			5,31%
2018				3,20%
Tasa de crecimiento promedio proyectada				3,80%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

Elaboración: Los autores

6.8.1.3 Gastos

En el caso de los gastos utilizamos de la tasa de inflación proyectada hasta el 2022. Según el (Banco Central del Ecuador,), el Ecuador terminó el año 2017 con una inflación del 0,42%. Realizando la proyección anual tenemos los siguientes valores que serán aplicados dependiendo al periodo que corresponda.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Tabla 36: Tasa de inflación proyectada

Años	Promedio Anual
2017	0,42
2018	1,15
2019	0,25
2020	-0,50
2021	-0,96
2022	-1,90

Fuente: (Banco Central del Ecuador BCE, 2018)

Elaboración: Los autores

6.8.1.4 Tasa de crecimiento de cartera

La línea de crédito aplica para microcréditos y crédito de consumo. Es por esta razón que la tasa de crecimiento que vamos utilizar para la proyección del estado de resultados proviene de la tasa promedio de crecimiento de cartera de la Oficina Paute de los últimos 4 años. Los datos obtenidos son a nivel trimestral. La tasa de crecimiento es del 0,82%.

En el ANEXO 7 se observa el crecimiento histórico trimestral de donde se obtienen las tasas, cabe indicar que además se calcula una tasa de crecimiento pronosticada, pero consideraremos el escenario de la tasa más bajo.

Tabla 37: Tasas de crecimiento de cartera histórica vs tasas de crecimiento pronosticada

Tasa promedio de crecimiento de cartera	0,82%
Tasa promedio de crecimiento de cartera pronosticado	0,897%

Fuente: (Departamento de Crédito Oficina Paute, 2018)

Elaboración: Los autores

Adicional para el análisis del crecimiento de los estados financieros con el modelo negocio consideramos el reporte de líneas de crédito colocadas a Mayo del 2018, calculamos el monto usado promedio por socio en un periodo

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



mensual, además encontramos la proporción por tipo de línea de crédito, el 39% para consumo y el 61% para microcrédito. ANEXO 8

Según el reporte de líneas de crédito a Mayo del 2018, la Oficina Paute coloca un total anual de \$723.862,13, mientras que el objetivo de solvencia financiera de la COAC Jardín Azuayo es del 1,4%; lo que nos indica que se deberá captar al menos \$1.013.406,99.

La oficina tiene como meta colocar 20 líneas de crédito mensuales. Si bien es cierto el servicio a partir del año 2018 reduce las tasas al 12,27% y al 14,50% respectivamente. Consideramos el escenario con la tasa más baja que es del 12,27% anual y aplicamos al monto promedio usado por los socios. La oficina Paute pretende obtener por intereses ganados un total anual de \$88817,88. El costo del dinero obtenido aplicando la tasa de interés pasiva de ahorro a la vista del 3,5% genera un total de intereses causados de \$35.469,24.

6.8.1.5 Proyección de ingresos y gastos sin proyecto.

En el siguiente cuadro detallamos el estado de resultados, en el mismo tenemos los ingresos proyectados hasta el año 2022, utilizando la tasa de crecimiento constante del 3,8% para todas las cuentas excepto para el caso de la cartera de consumo y de microcrédito ya que en este caso aplicamos la tasa de crecimiento del 0,82% debido a que la línea de crédito presta su servicio en cualquiera de las dos modalidades.

Para el caso de los gastos la tasa de crecimiento varía según cada año, estos valores se obtienen de la tasa de inflación proyectada hasta el año 2022.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Tabla 38: Ingresos y gastos sin proyecto en dólares

Código	Nombre de Cuenta	2017	2018	2019	2020	2021	2022
5	INGRESOS	85.836.737,92	89.098.533,96	92.484.278,25	95.998.680,83	99.646.630,70	103.433.202,66
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	81.872.256,61	84.983.402,36	88.212.771,65	91.564.856,97	95.044.321,54	98.656.005,76
510410	Cartera de créditos de consumo prioritario	55.625.296,25	56.081.423,68	56.541.291,35	57.004.929,94	57.472.370,37	57.943.643,81
510420	Cartera de microcrédito	18.615.014,23	18.767.657,35	18.921.552,14	19.076.708,86	19.233.137,88	19.390.849,61
52	COMISIONES GANADAS	479.259,11	497.470,96	516.374,85	535.997,10	556.364,99	577.506,86
53	UTILIDADES FINANCIERAS	624.955,13	648.703,42	673.354,16	698.941,61	725.501,39	753.070,45
54	INGRESOS POR SERVICIOS	593.597,73	616.154,44	639.568,31	663.871,91	689.099,04	715.284,80
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	34.623,24	35.938,92	37.304,60	38.722,18	40.193,62	41.720,98
56	OTROS INGRESOS	2.232.046,10	2.316.863,85	2.404.904,68	2.496.291,06	2.591.150,12	2.689.613,82
4	GASTOS	76.113.547,55	76.433.224,45	76.627.933,42	76.242.385,24	75.509.746,35	74.078.033,53
41	INTERESES CAUSADOS	37.110.478,41	37.266.342,42	37.361.276,15	37.173.295,46	36.816.084,68	36.118.028,30
42	COMISIONES CAUSADAS	39.350,70	39.515,97	39.616,64	39.417,31	39.038,53	38.298,34
43	PÉRDIDAS FINANCIERAS	138.926,04	139.509,53	139.864,92	139.161,20	137.823,95	135.210,72
44	PROVISIONES	7.709.388,62	7.741.768,05	7.761.489,73	7.722.438,33	7.648.230,81	7.503.215,49
45	GASTOS DE OPERACIÓN	26.073.042,44	26.182.549,22	26.249.247,66	26.117.176,38	25.866.207,59	25.375.767,84
46	OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES	43.342,59	43.524,63	43.635,51	43.415,96	42.998,76	42.183,47
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	56.838,30	57.077,02	57.222,42	56.934,51	56.387,41	55.318,27
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	4.942.180,45	4.962.937,61	4.975.580,39	4.950.546,10	4.902.974,62	4.810.011,11
	RESULTADO OPERATIVO	9.723.190,37	12.665.309,51	15.856.344,83	19.756.295,58	24.136.884,35	29.355.169,13

Elaboración: Los autores

6.8.1.6 Proyección de ingresos y gastos con proyecto.

A continuación presentamos el estado de resultados con proyecto, en los ingresos mantenemos un similar comportamiento para la mayoría de sus cuentas, es decir la tasa de crecimiento constante del 3,8%, pero para el caso de

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



la cartera de consumo y microcrédito se le adiciona los intereses ganados por cada tipo de modalidad de la línea de crédito.

Tabla 39: Intereses anuales ganados por la línea de crédito

MICROCRÉDITO	\$ 54.221,95
CONSUMO	\$ 34.595,94
INTERESES GANADOS	\$ 88.817,88

Elaboración: Los autores

En el caso de los gastos la tasa de crecimiento corresponde a la proyección de la tasa de inflación, pero agregamos una cuenta adicional que corresponden a los gastos que se van a incurrir en el modelo, los mismos que se obtienen del Plan Operativo Anual.

Tabla 40: Gastos incurridos en el modelo de negocio

Gastos	Mensual	Anual
Suministros de oficina	\$ 25,00	\$ 300,00
Material informativo	\$ 300,00	\$ 1.200,00
Estantes Balcón cooperativo	\$ 210,00	\$ 210,00
Emisión de tarjetas de débito	\$ 70,00	\$ 840,00
Instalación y mantenimiento en cajeros	\$ 500,00	\$ 500,00
Visita a socios (combustible)	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Visita a socios (Sueldo para conductor)	\$ 160,00	\$ 1.920,00
TOTAL		\$ 6.410,00

Elaboración: Los autores



Tabla 41: Ingresos y Gastos con proyecto

Código	Nombre de Cuenta	2017	2018	2019	2020	2021	2022
5	INGRESOS	85.836.737,92	89.187.351,84	92.576.471,21	96.094.377,12	99.745.963,45	103.536.310,06
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	81.872.256,61	85.072.220,24	88.304.964,61	91.660.553,27	95.143.654,29	98.759.113,16
510410	Cartera de créditos de consumo prioritario	55.625.296,25	56.081.423,68	56.541.291,35	57.004.929,94	57.472.370,37	57.943.643,81
510420	Cartera de microcrédito	18.615.014,23	18.767.657,35	18.921.552,14	19.076.708,86	19.233.137,88	19.390.849,61
52	COMISIONES GANADAS	479.259,11	497.470,96	516.374,85	535.997,10	556.364,99	577.506,86
53	UTILIDADES FINANCIERAS	624.955,13	648.703,42	673.354,16	698.941,61	725.501,39	753.070,45
54	INGRESOS POR SERVICIOS	593.597,73	616.154,44	639.568,31	663.871,91	689.099,04	715.284,80
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	34.623,24	35.938,92	37.304,60	38.722,18	40.193,62	41.720,98
56	OTROS INGRESOS	2.232.046,10	2.316.863,85	2.404.904,68	2.496.291,06	2.591.150,12	2.689.613,82
4	GASTOS	76.113.547,55	76.468.693,69	76.663.493,02	76.277.765,93	75.544.787,05	74.112.409,84
41	INTERESES CAUSADOS	37.110.478,41	37.205.015,09	37.017.820,61	36.662.103,84	35.966.967,03	35.966.967,03
42	COMISIONES CAUSADAS	39.350,70	39.515,97	39.616,64	39.417,31	39.038,53	38.298,34
43	PÉRDIDAS FINANCIERAS	138.926,04	139.509,53	139.864,92	139.161,20	137.823,95	135.210,72
44	PROVISIONES	7.709.388,62	7.741.768,05	7.761.489,73	7.722.438,33	7.648.230,81	7.503.215,49
45	GASTOS DE OPERACIÓN	26.073.042,44	26.182.549,22	26.249.247,66	26.117.176,38	25.866.207,59	25.375.767,84
	GASTOS DEL MODELO DE NEGOCIO		6.410,00	6.410,00	6.410,00	6.410,00	6.410,00
46	OTRAS PÉRDIDAS OPERACIONALES	43.342,59	43.524,63	43.635,51	43.415,96	42.998,76	42.183,47
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	56.838,30	57.077,02	57.222,42	56.934,51	56.387,41	55.318,27
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	4.942.180,45	4.962.937,61	4.975.580,39	4.950.546,10	4.902.974,62	4.810.011,11
	RESULTADO OPERATIVO	9.723.190,37	12.712.248,15	15.906.568,20	19.810.201,19	24.194.766,40	29.417.490,22

Elaboración: Los autores

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



6.8.1.7 Flujo de caja sin proyecto en dólares

Tabla 42: Flujo de caja sin proyecto en dólares

CÓDIGO	CONCEPTO	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
		1	2	3	4	5
5,00	INGRESOS	89098533,96	92484278,25	95998680,83	99646630,70	103433202,66
5.1	Intereses y descuentos ganados	84983402,36	88212771,65	91564856,97	95044321,54	98656005,76
(-)4.1	Intereses causados	37266342,42	37361276,15	37173295,46	36816084,68	36118028,30
=	MARGEN NETO DE INTERESES	47717059,94	50851495,50	54391561,51	58228236,86	62537977,46
(+)5.2	Comisiones ganadas	497470,96	516374,85	535997,10	556364,99	577506,86
(+)5.4	Ingresos por servicios	616154,44	639568,31	663871,91	689099,04	715284,80
(-)4.2	Comisiones causadas	39515,97	39616,64	39417,31	39038,53	38298,34
(+)5.3	Utilidades financieras	648703,42	673354,16	698941,61	725501,39	753070,45
(-)4.3	Pérdidas financieras	139509,53	139864,92	139161,20	137823,95	135210,72
=	MARGEN BRUTO FINANCIERO	49300363,26	52501311,26	56111793,62	60022339,79	64410330,51
(-)4.4	Provisiones	7741768,05	7761489,73	7722438,33	7648230,81	7503215,49
=	MARGEN NETO FINANCIERO	41558595,21	44739821,53	48389355,29	52374108,99	56907115,02
(-)4.5	Gastos de operación	26182549,22	26249247,66	26117176,38	25866207,59	25375767,84
4.5.01	Gastos del personal	11782589,65	11812605,08	11753170,77	11640230,57	11419524,40
4.5.02	Honorarios	939640,07	942033,75	937293,97	928287,19	910686,28
4.5.03	Servicios varios	4235180,14	4245969,00	4224605,70	4184010,04	4104678,54
4.5.04	Impuestos, contribuciones y multas	4495933,74	4507386,85	4484708,24	4441613,16	4357397,35
4.5.05	Depreciaciones	1419277,31	1422892,84	1415733,65	1402129,38	1375544,12
4.5.06	Amortizaciones	752170,44	754086,55	750292,42	743082,60	728993,28
4.5.07	Otros Gastos	2557757,86	2564273,59	2551371,63	2526854,63	2478943,86
=	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	15376045,99	18490573,87	22272178,91	26507901,40	31531347,18
(+)5.5	Otros ingresos operacionales	35938,92	37304,60	38722,18	40193,62	41720,98
(-)4.6	Otras pérdidas operacionales	43524,63	43635,51	43415,96	42998,76	42183,47
=	MARGEN OPERACIONAL	15368460,29	18484242,96	22267485,13	26505096,26	31530884,68
(+)5.6	Otros ingresos	2316863,85	2404904,68	2496291,06	2591150,12	2689613,82
(-)4.7	Otros gastos y pérdidas	57077,02	57222,42	56934,51	56387,41	55318,27
=	GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	17628247,12	20831925,22	24706841,68	29039858,97	34165180,24
(-)4.8	Impuestos y participación a empleados	4962937,61	4975580,39	4950546,10	4902974,62	4810011,11
=	GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	12665309,51	15856344,83	19756295,58	24136884,35	29355169,13

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



UNIVERSIDAD DE CUENCA

(+)	Depreciación	1419277,31	1422892,84	1415733,65	1402129,38	1375544,12
=	FLUJO DE CAJA LIBRE	14084586,82	17279237,67	21172029,23	25539013,73	30730713,25

Elaboración: Los autores

6.8.1.8 Flujo de caja con proyecto en dólares

Tabla 43: Flujo de caja con proyecto en dólares

CÓDIGO	CONCEPTO	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
		1	2	3	4	5
5	INGRESOS	89098533,96	92484278,25	95998680,83	99646630,70	103433202,66
5.1	Intereses y descuentos ganados	85072220,24	88304964,61	91660553,27	95143654,29	98759113,16
(-)4.1	Intereses causados	37301811,66	37396745,39	37208764,70	36851553,92	36153497,54
=	MARGEN NETO DE INTERESES	47770408,58	50908219,22	54451788,57	58292100,37	62605615,62
(+)5.2	Comisiones ganadas	497470,96	516374,85	535997,10	556364,99	577506,86
(+)5.4	Ingresos por servicios	616154,44	639568,31	663871,91	689099,04	715284,80
(-)4.2	Comisiones causadas	39515,97	39616,64	39417,31	39038,53	38298,34
(+)5.3	Utilidades financieras	648703,42	673354,16	698941,61	725501,39	753070,45
(-)4.3	Pérdidas financieras	139509,53	139864,92	139161,20	137823,95	135210,72
=	MARGEN BRUTO FINANCIERO	49353711,90	52558034,98	56172020,67	60086203,31	64477968,66
(-)4.4	Provisiones	7741768,05	7761489,73	7722438,33	7648230,81	7503215,49
=	MARGEN NETO FINANCIERO	41611943,85	44796545,25	48449582,34	52437972,50	56974753,17
(-)4.5	Gastos de operación	26182549,22	26249247,66	26117176,38	25866207,59	25375767,84
4.5.01	Gastos del personal	11782589,65	11812605,08	11753170,77	11640230,57	11419524,40
4.5.02	Honorarios	939640,07	942033,75	937293,97	928287,19	910686,28
4.5.03	Servicios varios	4235180,14	4245969,00	4224605,70	4184010,04	4104678,54
4.5.04	Impuestos, contribuciones y multas	4495933,74	4507386,85	4484708,24	4441613,16	4357397,35
4.5.05	Depreciaciones	1419277,31	1422892,84	1415733,65	1402129,38	1375544,12
4.5.06	Amortizaciones	752170,44	754086,55	750292,42	743082,60	728993,28
4.5.07	Otros Gastos	2557757,86	2564273,59	2551371,63	2526854,63	2478943,86
	GASTOS DEL MODELO DE NEGOCIO	6410,00	6410,00	6410,00	6410,00	6410,00
=	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	15422984,63	18540887,59	22325995,96	26565354,91	31592575,33
(+)5.5	Otros ingresos operacionales	35938,92	37304,60	38722,18	40193,62	41720,98
(-)4.6	Otras pérdidas operacionales	43524,63	43635,51	43415,96	42998,76	42183,47
=	MARGEN OPERACIONAL	15415398,93	18534556,68	22321302,18	26562549,77	31592112,84
(+)5.6	Otros ingresos	2316863,85	2404904,68	2496291,06	2591150,12	2689613,82
(-)4.7	Otros gastos y pérdidas	57077,02	57222,42	56934,51	56387,41	55318,27
=	GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	17675185,76	20882238,94	24760658,73	29097312,48	34226408,39
(-)4.8	Impuestos y participación a empleados	4962937,61	4975580,39	4950546,10	4902974,62	4810011,11

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



UNIVERSIDAD DE CUENCA

=	GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	12712248,15	15906658,55	19810112,63	24194337,86	29416397,28
(+)	Depreciación	1419277,31	1422892,84	1415733,65	1402129,38	1375544,12
=	FLUJO DE CAJA LIBRE	14131525,46	17329551,39	21225846,28	25596467,24	30791941,40

Elaboración: Los autores

Tabla 44: Cuadro comparativo de los flujos de efectivo

	2018	2019	2020	2021	2022
SIN PROYECTO	14.084.586,82	17.279.237,67	21.172.029,23	25.539.013,73	30.730.713,25
CON PROYECTO	14.131.525,46	17.329.551,39	21.225.846,28	25.596.467,24	30.791.941,40
DIFERENCIA	46.938,64	50.313,72	53.817,05	57.453,51	61.228,16

Elaboración: Los autores

La diferencia entre los flujos de efectivos con proyecto y sin proyecto corresponde al crecimiento anual por la aplicación del modelo de negocio.

6.8.2 Evaluación de Rentabilidad

Para determinar si el modelo de negocio es viable y nos va generar ganancia vamos a utilizar los indicadores de Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR). Para la puesta en marcha del proyecto la Oficina Paute no incurre en un monto de inversión inicial, ya que la cooperativa cuenta con la infraestructura y activos necesarios para aplicar este modelo de negocio.

6.8.2.1 Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)

Este indicador es clave ya que nos indica si el modelo nos va generar ganancias para así determinar si el proyecto es rentable y atractivo para los inversionistas. Para el cálculo utilizamos la tasa de inflación del año 2018 y la tasa pasiva correspondiente a la cooperativa Jardín Azuayo para ahorros a la vista. Entonces tenemos:

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



TMAR: Inflación + Tasa Pasiva

TMAR: 1,15% + 3,5%

TMAR: 4,65%

Cualquier valor de la TMAR mayor a la inflación es rentable por lo tanto se concluye que el modelo de negocio es viable.

6.8.2.2 Valor Actual Neto (VAN)

Utilizamos la tasa TMAR como tasa de descuento, y calculamos el Valor Actual neto del flujo de efectivo con proyecto generando un valor de \$ 94.165.550,70. El VAN es positivo nos indica que obtenemos un rendimiento mayor al mínimo esperado, el modelo de negocio no aplica una inversión inicial por lo tanto no podemos obtener la TIR para compararla con la tasa mínima de rendimiento.

7. ANÁLISIS DE IMPACTO Y VIABILIDAD DEL MODELO: ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL

7.1 Línea de base

En nuestra investigación manifestamos que el modelo de negocio forma parte de una propuesta de apoyo para la oficina Paute en cuanto al cumplimiento de metas de colocación de la línea de crédito, eso implica desarrollar ideas de mejora del servicio que se adapte a las exigencias del mercado al que va estar dirigido, un modelo de negocio que contempla beneficios tanto para la COAC Jardín Azuayo como también para sus socios.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



7.2 Indicadores de Impacto Esperados: económico, social y ambiental

Hemos considerado un análisis que nos permita saber hasta qué punto es viable la propuesta de modelo de negocio, basándonos en un análisis financiero interno de la empresa como también el análisis al entorno, en este caso que va estar dirigido a los socios acerca del impacto social y ambiental que ellos puedan percibir. Partiendo de un análisis de la situación inicial de la cooperativa hasta terminar con un análisis comparativo de los estados de resultados y flujos proyectados con proyecto y sin proyecto.

7.3 Análisis financiero

La COAC Jardín Azuayo oficina Paute terminó el año 2017 con una liquidez del 21,50% lo que nos indica que es una institución con una alta capacidad de hacer frente a obligaciones o requerimientos dentro del corto plazo como a su vez la alternativa de poder aplicar un modelo de negocio en cualquier momento. En lo que respecta a la cobertura de cartera de consumo tenemos para el año 2017 un valor de 54,99%, así mismo para la cobertura de cartera de microcrédito cuenta con un índice del 48,23%. Esto nos quiere decir que la cooperativa en el caso de cartera incobrable tiene un alto nivel de provisiones para hacer frente a estas contingencias.²³

Los estados de resultados y el flujo de efectivo se proyectan para 5 años desde el 2018 hasta el 2022. Aplicando el modelo de negocio se observa que para el año 2022 el estado de resultados supera en 0.21% con respecto al sin proyecto. También consideramos el análisis comparativo de los siguientes indicadores para el año 2018:

²³ Datos obtenidos mediante cálculos de los estados financieros



Tabla 45: Indicadores financieros al 2018

DESCRIPCIÓN	SIN PROYECTO	CON PROYECTO
ROA	1,65%	1,66%
ROE	9,46%	12,37%

Elaboración: Los autores

El ROA es el rendimiento de los activos, lo podemos interpretar de la siguiente manera para el año 2018: cuando no consideramos el proyecto tenemos que por cada dólar invertido en los activos, la oficina Paute genera \$0,0165 y con el modelo de negocio obtenemos \$0,0166.

El ROE en cambio muestra el rendimiento sobre la inversión donde nos indica la capacidad de la oficina de generar utilidades. Es decir para el caso de no contar con el proyecto, por cada dólar invertido por los socios su capital genera \$0,0946 y con el modelo de negocio obtenemos un crecimiento a \$0,1237.

Todos estos indicadores nos ayudan a justificar que el modelo de negocio es viable y rentable, a su vez implementamos un indicador de gestión de la línea de crédito, la meta es agilizar los procesos de atención de solicitudes de la línea de crédito. Se lo va realizar con una frecuencia trimestral y la meta es que desde el momento de la solicitud hasta la aprobación del monto solicitado sean máximo de 3 días. Actualmente los resultados indican que se realiza en un periodo de hasta una semana considerando que la cooperativa a diferencia de las otras instituciones financieras impulsa la educación cooperativa pensando en el socio. El indicador es el siguiente:

Indicador

$$= \frac{\Sigma(\text{Fecha de registro de decisión de la línea} - \text{Fecha de solicitud})}{\text{Total de solicitudes}}$$

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Entre algunos indicadores más que nos permitirán medir el impacto del modelo de negocio a futuro están el número de emprendimientos que puedan ponerse en marcha, la satisfacción de los socios o a su vez otros indicadores financieros internos de la empresa que sean considerados en su respectivo momento.

7.4 Plan de monitoreo y evaluación

Para establecer el plan de monitoreo y evaluación del modelo de negocio vamos a identificar los objetivos estratégicos para así armar la planificación de las actividades a desarrollarse, sus responsables y los indicadores que nos permitan llevar el control adecuado acerca del proyecto durante su ejecución.

Tabla 46: Plan de monitoreo y evaluación

PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO					
Objetivos estratégicos	Medios de verificación	Actividades	Indicador del Proceso	Medios de verificación	Responsables
Implementar información adicional sobre el nuevo servicio de la línea de crédito en los afiches ya existentes o ya sea solicitar nuevos afiches con el fin de promocionarse con este servicio.	Informe de Oficiales de crédito, nivel de conocimientos de los socios sobre el servicio.	Repartir el material publicitario, información masiva cuando los socios visiten la cooperativa, ubicación de balcones cooperativos en las zonas alejadas. Eventos culturales para dar a conocer la línea de crédito.	Porcentaje de material informativo utilizado.	Reportes de los oficiales y encuestas sobre escalas de conocimiento de los socios acerca de los servicios.	Jefe agencia, Departamento de crédito y departamento de comunicación

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Mejorar la gestión de otorgamientos del servicio	Informes y reportes de los oficiales de crédito.	Mecanismos de cálculo sobre cuotas de pagos, reestructuración de la periodicidad del pago. Emisión de tarjetas de débito. Asesorar a socios sobre el funcionamiento de generación de avances en sus diversas modalidades.	Incremento porcentual de líneas de crédito colocadas.	Informes y reportes acerca de la gestión de otorgación de créditos. (Montos, tasa, pagos, etc.). Cartera de clientes.	Jefe agencia, Departamento de crédito y Sistemas
Fortalecer las relaciones con los socios y a la vez incentivar el consumo del servicio.	Registros de visita a socios.	Visitas semanales a socios, espacios de diálogos en asambleas locales.	Número de socios y parroquias visitadas. Hojas de rutas de visita.	Base de datos de socios.	Departamento de crédito, EDUCOPE

Elaboración: Los autores

Tabla 47: Indicadores de monitoreo

$\text{Incremento en captaciones} = \left(\frac{\text{Número de captaciones en 2019}}{\text{Número de captaciones en 2018}} - 1 \right) * 100$
$\text{Utilidad Neta} = \left(\frac{\text{Utilidad 2019}}{\text{Utilidad 2018}} - 1 \right)$
$\% \text{ socios visitados} = \left(\frac{\text{Número de socios visitados}}{\text{Número de socios}} \right) * 100$
$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}} * 100$

Elaboración: Los autores

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



8. ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO

En BASILEA II, el riesgo operativo se define como el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. **Fuente especificada no válida.**

Así mismo las instituciones financieras están en la obligación de entender y medir el riesgo, determinar los niveles aceptables de exposición, implementar el control apropiado y monitorear su efectividad.

Para el modelo de negocio propuesto vamos analizar el riesgo y a mitigarlo mediante una herramienta llamada La Matriz de Riesgos o también llamada Matriz de la Probabilidad del Impacto MPI que es una combinación de Medición y Priorización de Riesgos, que consiste en la graficación de los mismos en un plano cartesiano, en donde el eje de las X identifica la Probabilidad de Ocurrencia del factor de riesgo, y el Eje de las Y identifica el Impacto que este factor tiene sobre los objetivos estratégicos de la Cooperativa. **Fuente especificada no válida.**

En el gráfico se podrá visualizar con mayor facilidad el nivel de exposición de riesgo y determinar prioridades para tomar decisiones acerca de dichos riesgos.

Con la matriz de riesgo se pueden determinar zonas de análisis según los resultados.

Un modelo de negocio siempre irá de la mano con un riesgo de cualquier tipo, estos riesgos cuando no se los toma con la debida seriedad podrían ser incluso causantes de un fracaso del modelo, por lo que para una institución es necesario contar con un plan para poder mitigar los riesgos que se puedan presentar a lo largo de la ejecución de sus procesos.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



A continuación se presenta los diferentes riesgos que se pueden presentar en la ejecución del modelo de negocio, en donde también se presentan las medidas que se deben tomar en cuenta para el control de dichos riesgos.

Tabla 48: Plan de monitoreo

RIESGO	ORIGEN DEL RIESGO	PROBABILIDAD (P)	IMPACTO (I)	GRAVEDAD (PxI)	MEDIDAS DE CONTROL
Riesgo de mora	Por ineficiencia en el análisis de crédito, sobreendeudamiento del socio. Reducción significativa en el nivel de ingresos del socio.	9	7	63	Análisis en la gestión del crédito, capacitaciones a los oficiales de crédito sobre el manejo de cartera.
Sobreendeudamiento del socio	Por la facilidad que tiene el socio para generar avances	6	9	54	Generar un mecanismo que pueda evaluar la capacidad de pago del socio, es decir su cuota máxima.
Riesgo de no tener control sobre el uso del dinero solicitado	Monto de dinero aprobado por los socios son destinados para otros usos diferentes al que lo solicitaron	8	6	48	Dar seguimiento a la línea de crédito y verificar que los montos sean utilizados de acuerdo a lo solicitado.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Riesgo que la competencia introduzca al mercado servicios similares	La competencia al observar que es un servicio atractivo pueda crear servicios similares más óptimos.	5	5	25	Mejora continua del servicio de la línea de crédito, creando un modelo de negocio flexible a adaptable a las exigencias de la demanda.
Riesgo de incumplimiento de metas	Que el modelo de negocio no se adapte a las exigencias de la demanda.	2	4	8	Impartir al personal respectivo las indicaciones necesarias sobre la planificación y desarrollo del modelo de negocio a seguir.

Elaboración: Los autores

Como se observa en la tabla tanto para la probabilidad y el impacto se les asigna ponderaciones con su debido color. De igual manera la gravedad del riesgo es la multiplicación de los dos anteriores, si el resultado es mayor a 60 significa que la cooperativa Jardín Azuayo debe centrarse de manera urgente en la mitigación de ese riesgo para que no incida en la consecución de objetivos, así mismo a medida que los riesgos se acercan al color verde significa que es un riesgo que no cobra mucha importancia.

9. APORTE DESDE LO ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD Y LA REGIÓN.

9.1 Aporte académico

Como estudiantes egresados de la Universidad de Cuenca, seguimos el lineamiento de aportar en la investigación e implementar proyectos de mejora como es en este caso la propuesta de un modelo de negocio para la COAC Jardín Azuayo Oficina Matriz Paute, en el mismo apoyamos a la institución financiera en lo que se refiere a mejora continua del servicio prestado así como también generar beneficios para sus socios fomentando el crecimiento

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



productivo del cantón. Aplicando conocimientos académicos en un ambiente real basamos nuestra propuesta hacia la inclusión de parte de los socios para que puedan acceder a una fuente de financiamiento que se ajuste a sus requerimientos, brindando facilidades en la gestión de un crédito, reducción de trámites, con el acceso a montos confiables en el que pagan intereses solo del dinero utilizado, mejorando así la calidad de vida de las personas. El modelo de negocio también tiene como propósito mejorar el ámbito financiero de la cooperativa, incrementado el resultado operativo, para así obtener una mayor rentabilidad, así como el cumplimiento de metas propuestas por la oficina, llegando a un beneficio compartido tanto entre la cooperativa, socios y comunidad en general.

9.2 Conclusiones

- Pudimos determinar que la Oficina Paute tiene un alto grado de reconocimiento y posicionamiento en el cantón, los socios y la mayoría de la población en general al momento de gestionar un crédito ubica como primera opción a la COAC Jardín Azuayo.
- Los habitantes de Paute en su mayoría se dedican a actividades de agricultura, comercio al por mayor o menor y emprender microemprendimientos que para ello necesitan el apoyo de una fuente de financiamiento para poder ejecutar sus propuestas.
- Gran parte de los socios que atiende la Oficina de Paute corresponden a personas no consideradas por otras instituciones financieras.
- La COAC Jardín Azuayo mantiene altos grados de rentabilidad que le permitirían aplicar proyectos o modelos de negocios con una alta

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



UNIVERSIDAD DE CUENCA

inversión, sin embargo, basándose en los lineamientos de no seguir alimentando a las grandes empresas monopólicas decide no emitir la tarjeta de crédito; prefiere innovar y dar paso a un servicio similar pero mejorado como es la “línea de crédito”.

- Al no existir un apoyo local o de parte del estado para los emprendimientos productivos, esto genera un alto grado de migración de la población hacia otras ciudades en busca de fuentes laborales o en algunos casos migrar a otros países, dejando en abandono zonas productivas. Este punto es motivo de discusión para la cooperativa ya que ellos buscan los mecanismos para retener a sus habitantes y puedan aportar con el desarrollo productivo dentro del mismo cantón sin abandonarlo.
- En nuestro estudio determinamos que la mayoría de los socios no conocen acerca de los beneficios o funcionamiento de la línea de crédito, y que al detallarles más información acerca del servicio ellos si estarían dispuestos a gestionarlo.
- Rapidez, monto, bajas tasas de interés o facilidades de pago son los aspectos fundamentales para los socios al momento de gestionar un crédito.
- Otras instituciones financieras del sector no ofrecen un servicio que se ajuste a los requerimientos del mercado financiero.
- Se diseña un modelo de negocio que sirva de apoyo a la Oficina Paute para los cumplimientos de metas en colocación del servicio, esto involucra una mejora continua del servicio acerca de su funcionamiento

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



UNIVERSIDAD DE CUENCA

considerando aspectos brindados por los socios como son la agilidad de la gestión del crédito, generando un monto previamente aprobado considerando un análisis crediticio exhaustivo por parte de los oficiales de crédito, llevando un control del dinero solicitado para así no provocar sobreendeudamiento del socio ni caer en morosidad.

- Con el modelo de negocio en marcha se plantea alcanzar un crecimiento del 1% en la cartera anual tanto para consumo y de microcrédito.
- Al no contar con un plan de marketing, se propone implementar mayor diálogo con los socios como son las visitas domiciliarias, cuando visiten la cooperativa o las asambleas locales; así como también aprovechar los espacios promocionales para dar a conocer los nuevos servicios, por ejemplo a comienzos de este año se dio la ciclo aventura.
- La línea de crédito es un nuevo servicio más ágil, ajustado a los requerimientos de los socios y que mantiene sus bases en la educación financiera.
- Los gastos en los que se incurren para el modelo de negocio no son muy altos, cabe indicar que la cooperativa cuenta con la mayoría de las herramientas para poner en marcha el proyecto, es así que nuestra propuesta se centra más en lo efectiva que pueda ser la oficina para generar mayor utilidades minimizando los costos.
- No se cuenta con una inversión inicial ya que el modelo de negocio radica en su mayoría en aprovechar los recursos disponibles por la cooperativa y los gastos que incurre son bajos.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



- El modelo de negocio propuesto para la COAC Jardín Azuayo según nuestro análisis financiero, económico y social es viable. Los beneficios a obtener se comparten para la Oficina, socios y el entorno a nivel general.

9.3 Recomendaciones

- Continuar con el plan de visita a los socios y entrega de información para tener mayores captaciones a futuro.
- La COAC Jardín Azuayo deberá mantener el modelo de negocio para un largo plazo para así mejorar sus ganancias.
- En eventos promocionales que realiza la COAC Jardín Azuayo como lo que la cicloaventura realizada a inicios de este año dar a conocer acerca del nuevo servicio.
- Este modelo de negocio pueda servir como base a las diferentes oficinas de la cooperativa en donde cada pueda ajustarse a la demanda de su respectivo mercado.
- Dar seguimiento al monto del dinero solicitado para no causar riesgos de mora o sobreendeudamiento.
- Mejorar la gestión del análisis del crédito mediante capacitaciones a los oficiales crédito.
- Mejorar los mecanismos de entrega de información a los socios.
- Generar espacios de diálogo para informar de la línea de crédito en las asambleas locales realizadas en el cantón.



10. BIBLIOGRAFÍA.

Alonso, G. (26 de Febrero de 2018). *palermo.edu*. Obtenido de palermo.edu:
http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf

Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina de RL (ACCOVI). (Mayo de 2005). *ACCOVI*. Obtenido de bancovi.com:
https://www.bancovi.com.sv/ficheros/contenido/file/LIBRO_COOPERATIVISMO.pdf

Avila, L. (19 de Enero de 2018). Trabajo de titulación. (O. G. Rodas Morocho, & W. E. Avila Ortiz, Entrevistadores)

Banco Central del Ecuador BCE. (30 de Enero de 2018). *BCE*. Obtenido de Banco Central del Ecuador BCE:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/324-encuesta-trimestral-de-oferta-y-demanda-de-cr%C3%A9dito>

Banco de Desarrollo de América Latina CAF. (2011). *Servicios Financieros Para el Desarrollo: Promoviendo el Acceso en América Latina*. Obtenido de Banco de Desarrollo de América Latina CAF:
<https://www.caf.com/media/3895/RED2011.pdf>

Banco Pichincha. (2018). Obtenido de
<https://www.tarjetasbancopichincha.com/wps/wcm/connect/PortalPichincha/ff7ddd8e-1fa7-4433-9157-8433d3f728a3/TARIFARIOS+UNIFICADOS+JULIO+2018.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ff7ddd8e-1fa7-4433-9157-8433d3f728a3>

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



- BBVA. (29 de Marzo de 2015). *BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/historia-de-las-tarjetas-de-credito/>
- Bermejo, M., & De la Vega, I. (2003). *Crea tu propia empresa*. MC GRAW HILL INTERAMERICANA.
- COAC Jardín Azuayo Oficina Paute. (9 de Enero de 2018). Estructura organizacional. (W. E. Avila Ortiz, & O. G. Rodas Morocho, Entrevistadores)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (28 de Enero de 2018). *COAC Jardín Azuayo*. Obtenido de COAC Jardín Azuayo: <https://www.jardinazuayo.fin.ec/intranet/web/index.php/site/login>
- Cooperativa de ahorro y crédito Juventud Ecuatorian Progresista Ltda. (30 de 05 de 2018). Obtenido de <https://www.coopjep.fin.ec/documents/85293/0/Tarifario-Tarjetas-Credito.pdf/28006cd1-db70-4a7a-a384-0c2f63c4a6ef>
- Departamento de Crédito Oficina Paute, C. J. (19 de Enero de 2018). Trabajo de titulación. (O. G. Rodas Morocho, & W. E. Avila Ortiz, Entrevistadores)
- Diario el Telégrafo. (28 de Enero de 2018). *Diario el Telégrafo*. Obtenido de Diario el Telégrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/las-cac-ocupan-el-25-del-sistema-financiero>
- Falcó, C. P. (22 de 10 de 2017). *Branderstand*. Obtenido de Branderstand: <http://www.branderstand.com/ventaja-competitiva/>
- Fred R, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. FELIPE HERNANDEZ CARRASCO.
- FRED R, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: pearson education.
- Indacochea, A. (1992). *Finanzas e Inflación*. (1. Edición, Ed.) Peson Educaión.
- INEC. (s.f.). *Fascículo Provincial Azuay*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual-lateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2011-2012*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Reporte de pobreza y desigualdad*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (05 de 2018). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-de-las-empresas/>
- William Edison Ávila Ortiz
- Omar Gustavo Rodas Morocho



- Miño Grijalva, W. (2013). *HISTORIA DE COOPERATIVISMO EN EL ECUADOR*. Quito: Milton Maya.
- netquest.com. (29 de Enero de 2017). *netquest.com*. Obtenido de netquest.com: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-que-es-porque-funciona>
- Nieto, B. G. (2005). *Antecedentes del microcrédito. Lecciones del pasado para las experiencias actuales*. España.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Generación de modelos de negocio. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (pág. 285). Tim Clark.
- Prefectura deL Azuay. (2017). *www.azuay.gob.ec*. Obtenido de www.azuay.gob.ec: <http://www.azuay.gob.ec/prv/index.php/2017/07/21/paute/>
- Prieto, J. (21 de Septiembre de 2017). Trabajo de Titulación. (O. G. Rodas Morocho, & W. E. Avila Ortiz, Entrevistadores)
- questionpro.com. (30 de Enero de 2018). *questionpro.com*. Obtenido de questionpro.com: <https://www.questionpro.com/blog/es/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra/>
- Revista Invirtiendo en la esperanza Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Cia. Ltda. (15 de Enero de 2017). *jardinazuayo.fin.ec*. Obtenido de jardinazuayo.fin.ec: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiHwoyWit3YAhWMqlMKHeT3AxEQFggyMAI&url=http%3A%2F%2Fportal.uasb.edu.ec%2FUserFiles%2F363%2FFile%2Fpdfs%2FSUBSITIO%2520FIDA%2FENFOQUE%2520Y%2520EXPERIENCIAS%2520DEL%2>
- Scientologycourses. (2017). <http://www.scientologycourses.org>. Obtenido de <http://www.scientologycourses.org>: <http://www.scientologycourses.org/es/courses-view/targets/step/read-administrative-scale.html>
- Scribd.com. (28 de Enero de 2018). *Scribd.com*. Obtenido de Scribd.com: <https://es.scribd.com/doc/59101334/canales-de-comercializacion>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS. (30 de Enero de 2018). *SEPS*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria : <http://www.seps.gob.ec/estadistica?captaciones-y-colocaciones>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). *BOLETÍN SEPS 8*.

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS. (2018). *SEPS*.

Obtenido de Superintendencia de Ecobomía Popular y Solidaria:

<http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->

Tamayo y Tamayo,, & Mario. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*.

México: Editorial Limusa S.A.

Todo Préstamos.com. (30 de Enero de 2018). *Todo Préstamos.com*. Obtenido de Todo Préstamos.com:

<http://www.todoprestamos.com/prestamos/credito/>

Universidad Americana. (22 de 10 de 2017). *Modelo de Negocio*. Obtenido de Modelo de Negocio:

http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf

Zygmunt, B. (1999). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona.

España: Gedisa.

11. ANEXOS

Anexos 1: Sector financiero popular y solidario segmento 1 por nivel de activos

ENTIDAD	DÓLARES	PROCENTAJE
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA	1.734.888.473	19,28%
JARDIN AZUAYO LTDA	800.432.802	8,89%
POLICIA NACIONAL LTDA	735.510.722	8,17%
COOPROGRESO LTDA	470.529.611	5,23%
29 DE OCTUBRE LTDA	460.585.200	5,12%
OSCUS LTDA	353.177.288	3,92%
SAN FRANCISCO LTDA	322.007.356	3,58%
RIOBAMBA LTDA	292.987.211	3,26%
VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA	277.685.075	3,09%
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	275.317.964	3,06%
ALIANZA DEL VALLE LTDA	272.958.828	3,03%
CAJA CENTRAL FINANCOOP	248.550.682	2,76%
ANDALUCIA LTDA	239.713.650	2,66%
MUSHUC RUNA LTDA	204.354.968	2,27%
DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA	202.050.176	2,25%
ATUNTAQUI LTDA	178.618.197	1,98%
TULCAN LTDA	176.506.819	1,96%
EL SAGRARIO LTDA	174.202.484	1,94%
23 DE JULIO LTDA	155.748.954	1,73%
PABLO MUÑOZ VEGA LTDA	150.831.964	1,68%
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	144.513.530	1,61%
SAN JOSE LTDA	144.140.511	1,60%
DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA	140.381.359	1,56%
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	118.610.507	1,32%

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



PILAHUIN TIO LTDA	118.492.489	1,32%
SANTA ROSA LTDA	114.235.928	1,27%
FERNANDO DAQUILEMA	113.739.007	1,26%
CHIBULEO LTDA	113.606.111	1,26%
AMBATO LTDA	97.662.335	1,09%
CONSTRUCCION COMERCIO Y PRODUCCION LTDA	84.535.784	0,94%
15 DE ABRIL LTDA	82.361.537	0,92%
Total general	8.998.937.524	100,00%

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, 2018)

Anexos 2: Créditos de consumo y microcrédito a ser aprobados en las oficinas de la cooperativa Jardín Azuayo.

CLASIFICACION CONTABLE	TIPO	TASA	MONTO A SER APROBADO EN LAS OFICINAS	MONTO A SER APROBADO EN EL COMITÉ DE CREDITO	PIGNORACION	PLAZO MAXIMO
MICROCREDITO	ORDINARIOS	12,77%	50.000	MAYORES A 50 MIL	50% BASE	7 AÑOS
	SIN AHORRO	15,00%	50.000	MAYORES A 50 MIL	no aplica	7 AÑOS
	LINEA DE CREDITO	12,77%	20.000	no aplica	no aplica	5 años
	LINEA DE CREDITO	15,00%	20.000	no aplica	no aplica	5 años
CONSUMO	ORDINARIOS	12,77%	50.000	MAYORES A 50 MIL	50% BASE	7 AÑOS
	SIN AHORRO	15,00%	50.000	MAYORES A 50 MIL	no aplica	7 AÑOS
	EXTRAORDINARIO	11,22%	2.000	no aplica	no aplica	2 años
	LINEA DE CREDITO	12,77%	10.000	no aplica	no aplica	5 años
	LINEA DE CREDITO	15,00%	10.000	no aplica	no aplica	5 años

Fuente: (Departamento de Crédito Oficina Paute, 2018)

William Edison Ávila Ortiz

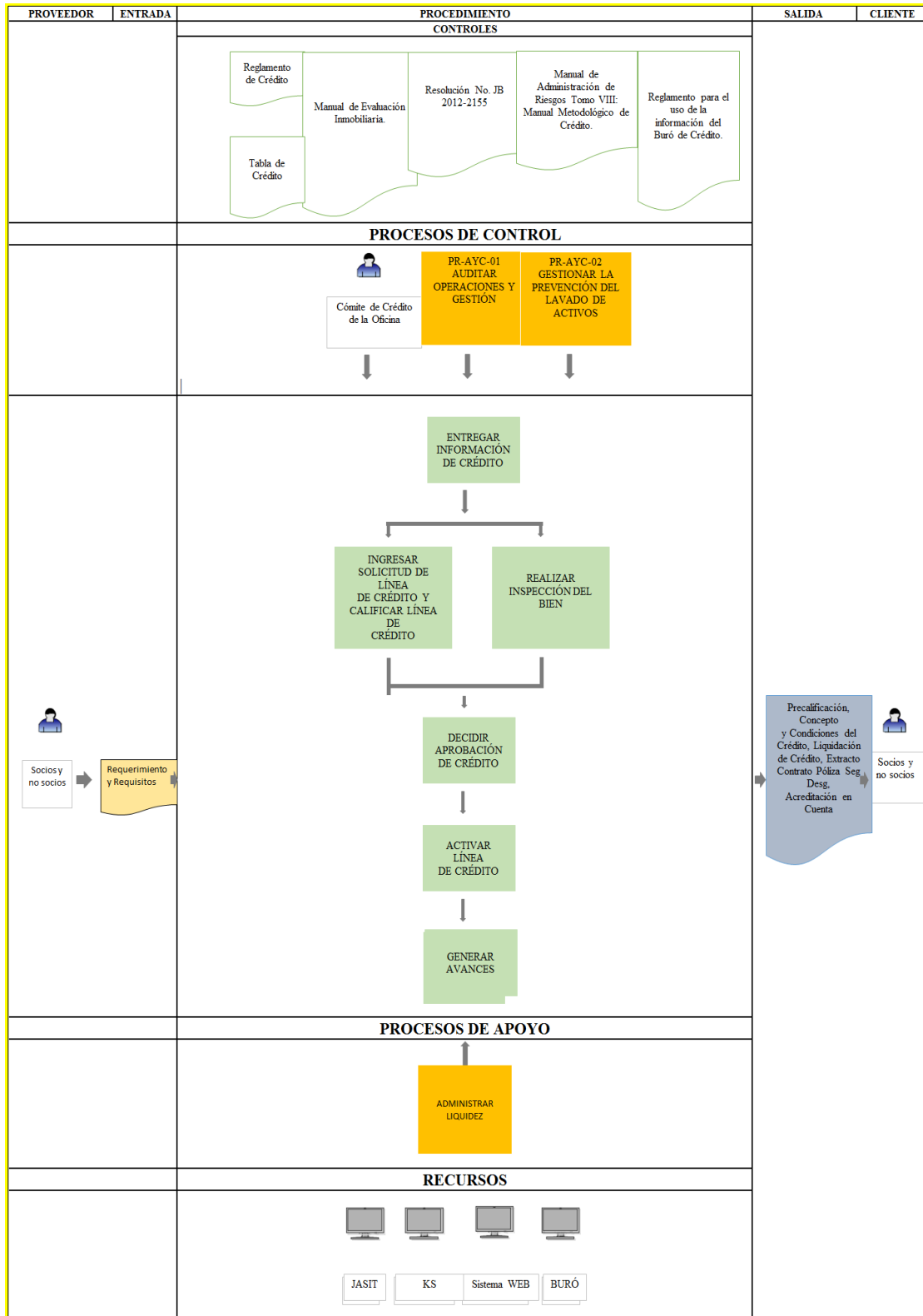
Omar Gustavo Rodas Morocho



Anexos 3: Procedimiento para solicitar el servicio de la línea de crédito

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Fuente: (Departamento de Crédito Oficina Paute, 2018)

Elaboración: Los Autores

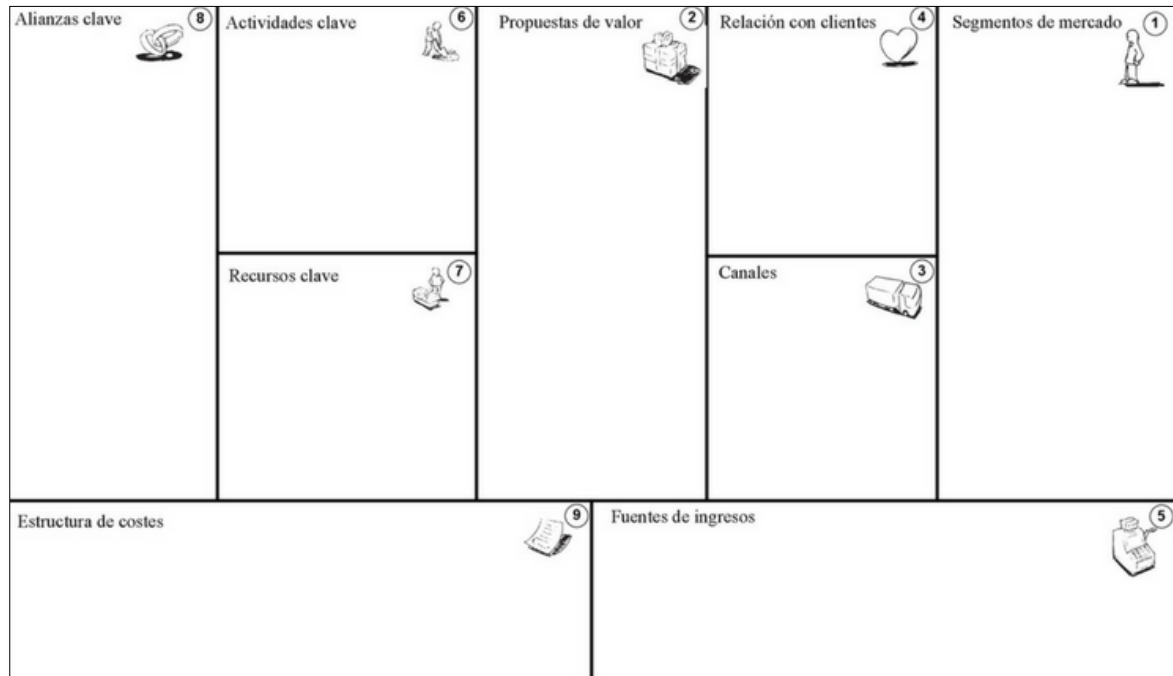
Anexos 4: Cadena de valor

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Elaboración: Los Autores

Anexos 5: Elaboración de la matriz PEYEA

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



MATRIZ PEYEA	PONDERACIÓN
FUERZA FINANCIERA	
El número de colocaciones de créditos a diciembre del 2017 incrementó en un 16% respecto a diciembre del 2016.	6
Excelente nivel de liquidez, a inicios del 2018 ascendió al 28,7%	7
TOTAL	13
FUERZA DE LA INDUSTRIA	
Desde el año 2012 las cooperativas cuentan con su propia entidad de control la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	6
El Estado apoya al crecimiento de las cooperativas.	4
El número de colocaciones de las cooperativas de ahorro y crédito han incrementado a nivel nacional.	3
TOTAL	13
ESTABILIDAD DEL ENTORNO	
El desempleo en Ecuador aumentó del 4,1% en septiembre del 2017 al 4,6 % en diciembre del mismo año, por lo tanto existe un excedente de oferta laboral	-3
Las cooperativas de ahorro y crédito apoyan los pequeños emprendimientos.	-2
La Oficina Paute abarca el 100% de la Población Económicamente Activa (PEA)	-1
TOTAL	-6
VENTAJA COMPETITIVA	
Mejor infraestructura que la competencia. (Más grande, tiene un lugar específico para cada departamento, se hizo una remodelación y ampliación del edificio el año 2017)	-2
Amplia cartera de servicios prestados a todos los socios.	-2
Ofrecen el servicio de la línea de crédito como alternativa de inversión a la tasa más baja del mercado financiero.	-3
Educación cooperativa para los socios.	-4
TOTAL	-11

	Promedio				Promedio
Estabilidad del entorno	-2			Fuerza de la industria	4,33
Ventaja competitiva	-2,75			Fuerza financiera	6,50
EJE X	-2,75	+	4,33	=	2
EJE Y	-2	+	6,50	=	4,50

Elaboración: Los Autores

Anexos 6: Elaboración de la Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACTORES CLAVES		PA	CA	PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES							
1. Desde el año 2012 las cooperativas cuentan con su propia entidad de control la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07
2. Decrecimiento de la tasa pasiva, para diciembre del 2016 fue de 5,78% y para diciembre del 2017 disminuyó a 4,97%.	0,03	-	-	-	-	-	-
3. El número de colocaciones de las cooperativas de ahorro y crédito han incrementado a nivel nacional.	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12
4. El Estado apoya al crecimiento de las cooperativas.	0,06	-	-	-	-	-	-
5. Las cooperativas de ahorro y crédito apoyan los pequeños emprendimientos	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12
6. Las instituciones financieras como los bancos a diferencia de las cooperativas no le prestan mucha atención a los microemprendimientos.	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12
7. Las otras instituciones financieras no realizan un análisis detallado acerca de la gestión del crédito con sus socios y no brindan una educación cooperativa.	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14
8. En líneas generales el resto de instituciones financieras son más capitalistas, interesadas en el poder y el dinero.	0,05	-	-	-	-	-	-
AMENAZAS							
1. Instituciones financieras locales ofrecen la tarjeta de crédito que llega a ser la principal competencia de la línea de crédito.	0,14	2	0,28	2	0,28	4	0,56
2. Decrecimiento de la tasa activa referencial, para el diciembre del 2016 fue de 8,78% y para diciembre del 2017 disminuyó a 8,19%.	0,04	-	-	-	-	-	-
3. Incremento de locales comerciales en el cantón Paute que permiten realizar pagos con tarjeta de crédito.	0,04	-	-	-	-	-	-
4. Otras instituciones financieras si manejan un plan de marketing para promocionar sus servicios en radio o televisión.	0,10	3	0,3	2	0,2	1	0,1
5. Paute es una zona agropecuaria y el Estado no incentiva con políticas de apoyo a este sector productivo.	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
6. Migración de las personas a otros países o ciudades cercanas por falta de incentivos para invertir.	0,06	-	-	-	-	-	-
7. No existen organizaciones locales en beneficio de la ciudadanía.	0,02	-	-	-	-	-	-
8. Inclusión de nuevas instituciones financieras provocan sobreendeudamiento a las personas y hay más competencia.	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
TOTAL	1,00						0
FORTALEZAS							
1. La Oficina Paute abarca el 100% de la Población Económicamente Activa (PEA)	0,10	4	0,4	3	0,3	2	0,2
2. Excelente nivel de liquidez, a inicios del 2018 ascendió al 28,7%	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
3. Amplia cartera de servicios prestados a todos los socios.	0,02	-	-	-	-	-	-
4. Mejor infraestructura que la competencia. (Más grande, tiene un lugar específico para cada departamento, se hizo una remodelación y ampliación del edificio el año 2017)	0,07	-	-	-	-	-	-
5. Clima laboral favorable con personal motivado	0,05	-	-	-	-	-	-
6. Ofrecen el servicio de la línea de crédito como alternativa de inversión a la tasa más baja del mercado financiero.	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08
7. Educación cooperativa a los socios, análisis para colocaciones de crédito con mayor énfasis en la parte humana.	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21
8. Posicionamiento y fidelidad de los socios	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12
9. El número de colocaciones a diciembre del 2017 incrementó en un 16% respecto a diciembre del 2016.	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18
10. La cartera en riesgo cada año disminuye y para diciembre del 2017 fue de 3,8%, la más baja de todos los años	0,04	-	-	-	-	-	-
11. El interés de la línea de crédito solo se paga del dinero a utilizar más no del monto total.	0,03	2	0,06	3	0,09	4	0,12
12. Cuando la línea de crédito se aprueba permite realizar los avances de acuerdo al monto sin la necesidad de ningún trámite durante 5 años.	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2
DEBILIDADES							
1. Desconocimiento de parte de los socios acerca del nuevo servicio de la línea de crédito.	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14
24. Existe confusión entre los socios acerca de la línea de crédito y los otros créditos.	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06
3. Algunos socios que disponen la línea de crédito no están interesados en renovar y generar avances.	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16
TOTALES	1,00		3,56		3,09		3,4

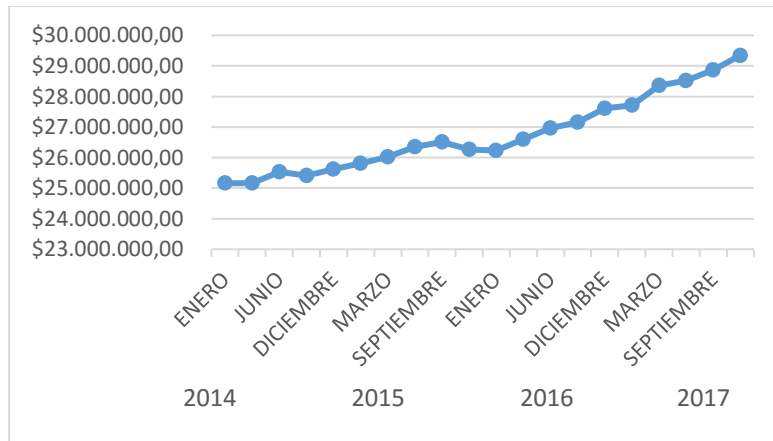
Elaboración: Los Autores

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



Anexos 7: Tabla histórica de crecimiento promedio de cartera de la oficina Paute



Fuente: (Departamento de Crédito Oficina Paute, 2018)

Elaboración: Los Autores

Anexos 8: Reporte de colocaciones de líneas de crédito a Diciembre del 2017

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	Nombres	Identificación	Monto aprobado	Monto usado	Tipo de Línea
1	ROJAS HEREDIA JUANA SOLEDAD	0103745881	10000,00	3950,00	MICROCREDITO
1	GUALPA LUCERO MARIA ESTHELA	0105669873	3000,00	840,00	MICROCREDITO
2	CASTILLO MUÑOZ ROSA EMERITA	0301505996	10000,00	2800,00	CONSUMO
2	ALBA ORTURO JORGE FABIAN	0103146536	6000,00	1680,00	MICROCREDITO
3	TENECORA MENDEZ LUIS VICENTE	0102434719	5000,00	1400,00	MICROCREDITO
3	ROCANO BRITO LUIS ABELARDO	0100865443	2000,00	560,00	MICROCREDITO
4	ALVAREZ CHACON JUAN VINICIO	0102073244	10000,00	6900,00	MICROCREDITO
4	SARMIENTO GUAMAN VICENTE JAVIER	1203526510	5000,00	4510,00	CONSUMO
5	CACERES LOJA MARCIA BEATRIZ	0102863313	5000,00	1405,00	CONSUMO
6	CHUNGATA ONCE ANA LUCIA	0301849675	10000,00	7000,00	MICROCREDITO
11	CORONEL CALDERON HERNAN PATRICIO	1103156756	20000,00	5645,00	MICROCREDITO
12	TENECORA MENDEZ LUIS VICENTE	0102434719	8000,00	2240,00	CONSUMO
13	BARROS ZUÑIGA DIEGO FERNANDO	0104008065	10000,00	6500,00	MICROCREDITO
14	VANEGAS MONCADA FLOR MARIA	0915302368	5000,00	2300,00	CONSUMO
15	RIVERA VALLEJO MARIA EULALIA	0102760154	10000,00	2800,00	CONSUMO
16	MOREIRA LOOR DURLEY MEDARDO	1304157579	10000,00	557,00	MICROCREDITO
17	TERAN CASTELLANO CIRO SOLIN	1712748811	8000,00	710,00	MICROCREDITO
18	LAFFEBRE ZUÑIGA EDMUNDO ADRIAN	0103146882	1500,00	600,00	CONSUMO
19	CACERES ANDRADE JOHN KENNEDY	0102841798	10000,00	114,00	CONSUMO
20	ORTIZ JARA MIREYA EULALIA	0103819041	2400,00	672,00	CONSUMO
21	ALBA SANGURIMA JORGE LUIS	0101381242	1000,00	380,00	MICROCREDITO
22	TOGRA ALVARADO GUADALUPE DEL ROCIO	0103146981	3000,00	1330,00	MICROCREDITO
23	GUAMAN DIAS ROSA ELVIRA	0103140919	1500,00	420,00	MICROCREDITO
24	RIVERA CACERES JHONATAN IVAN	0106745482	10000,00	2800,00	MICROCREDITO
25	ZUÑIGA PAGUAY GERARDO GONZALO	0103581310	4000,00	1120,00	CONSUMO
26	CHUQUIRA TOGRA LUIS HUMBERTO	0102823408	10000,00	5800,00	CONSUMO
27	SARMIENTO RIVERA JESSICA GABRIELA	0105626675	7300,00	2044,00	MICROCREDITO
28	MARTINEZ CORONEL WILSON ENRIQUE	0104738802	5000,00	1400,00	MICROCREDITO
29	RODAS SEGARRA GLADYS NOEMI	0104402581	5000,00	800,00	MICROCREDITO
30	CAJAMARCA CASTANEDA CRISTHIAN MEDARDO	0105558928	10000,00	6230,00	CONSUMO
31	SARMIENTO MOLINA LUIS ENRIQUE	0103274759	5000,00	1400,00	CONSUMO
32	REA TOAPANTE ROSARIO DEL CARMEN	1705478426	20000,00	8670,00	MICROCREDITO
33	CORONEL CALDERON HERNAN PATRICIO	1103156756	20000,00	4500,00	CONSUMO
34	CHUQUIRA TOGRA SONIA LUCIA	0103146296	10000,00	10000,00	MICROCREDITO
35	GUALPA CHACON SEGUNDO EDUARDO	0103442026	10000,00	2700,00	MICROCREDITO
36	BENAVIDES CABRERA DAYSI ANDREA	0104779236	10000,00	5802,32	CONSUMO

Fuente: (Departamento de Crédito Oficina Paute, 2018)

Elaboración: Los Autores

William Edison Ávila Ortiz

Omar Gustavo Rodas Morocho