

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE MARKETING

“Modelo de gestión comercial para el servicio de corresponsales solidarios en la zona de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, período 2016.”

Trabajo de titulación previo la obtención

Del título de Ingeniera en Marketing

Modalidad: “Modelo de Negocio”

AUTORA:

Nelly Angélica Tamay Peralta

CI. 0107456428

DIRECTOR:

Ing. Juan Fernando Castillo Serrano

CI. 0103885430

Cuenca – Ecuador

2018



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Resumen

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es una institución financiera solvente, registrada como la segunda cooperativa más grande del Azuay. Nace en 1996 a partir del desastre de la Josefina con el objetivo de generar esperanza a la población pauteña. Jardín Azuayo crea un canal de corresponsales no bancarios denominado corresponsales solidarios, los cuales son destinados a las zonas rurales o marginales del sur del Ecuador con el objetivo principal de acercar el servicio al socio con calidad, permitiendo ahorrar tiempo y dinero a los socios de las comunidades para realizar sus transacciones cerca de su hogar. Los corresponsales solidarios son un canal rentable con una evaluación financiera favorable; sin embargo, presenta un crecimiento lento Finalmente, Jardín Azuayo no realiza netamente publicidad sino el método tradicional boca – oído; es decir, el personal que labora en ventanilla informa a los socios sobre tasas de interés, eventos o cualquier acontecimiento a realizarse. Éste método es más eficiente que un impacto publicitario, dado que los socios recomiendan a las personas que los rodean sobre buena experiencia, siendo la misma una estrategia de captación de nuevos socios.

Palabras clave: corresponsales solidarios, cooperativismo, zona rural, canal, Paute.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Abstract

Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo is a solvent financial institution, It has been registered as the second largest cooperative in Azuay. It was founded in 1996; After, Josefina's disaster with the principal aim of the creation of hope for the Paute's population. Jardín Azuayo creates a channel of non – banking correspondents, and they have create to the rural areas or the marginal of the South of Ecuador. The aim is bringing the service to the customers with quality, and it allows to save time and money to the customers of the communities, because they do their transactions near to home. Solidarity correspondents are profitable canal with a favorable financial evaluation; However, Jardín Azuayo has done publicity but they have done a traditional method called Word of mouth marketing (WOMM, WOM marketing). The cashier informs to the customers about the interest rates or any event that they will do. This method is more efficient than an advertising impact, the customers recommend about good experience to other people around them. It is a good strategy to attract new customers to the institution.

Keywords: correspondents of solidarity, cooperativism, rural area, channel, Paute.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Índice

Resumen.....	2
Índice	4
Introducción.....	10
Justificación	13
Problematización	14
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos.....	14
Metodología.....	15
Capitulo I. Diagnóstico.....	17
1. Oportunidades iniciales del negocio:	17
a) Oportunidad del negocio:	17
b) Zonas de comercialización:	18
c) Canales de comercialización	19
d) Descripción:	20
2. Delimitación de oportunidades	21
a) Descripción de oportunidad del negocio, producto	21
b) Identificación de actores (productores, nivel tecnológico)	23
c) Identificar oferta actual – potencial y sus principales problemas	26
d) Demanda actual y tendencia, principales intereses del negocio	27
Capítulo II. Sector económico a estudiar (servicios)	28
Modelo de servucción	29
Modelo Molecular	29
Proceso del servicio.....	30
Momento de verdad.....	32
Capitulo III. Definir si es negocio nuevo o existente:	35
Reseña Jardín Azuayo.....	35
Misión.....	36
Visión	36
Valores.....	36
Organigrama Institucional	36



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cartera de productos: 37

 Depósitos: 38

 Compras:..... 38

 Retiros: 39

Capítulo IV. Identificación y desarrollo de oportunidades del negocio: Análisis de ventajas competitivas, escalabilidad 40

 1. Construcción de línea base 41

 a) Levantamiento 41

 b) Organizar la logística 42

 c) Validar los resultados en papel y en campo 43

Capítulo V. Definir la cadena de valor del negocio 45

 1. Fase de análisis de objetivo, producto, y alcance del negocio 45

 2. Fase central de análisis de entorno interno y externo, actores involucrados, relaciones con actores, mercado y costos/márgenes 45

 3. Fase final de puntos críticos y propuesta de un plan estratégico de acción 46

Capítulo VI. Modelo de Negocio 47

 1. Plan del modelo de negocio..... 47

 Esquema básico..... 47

 a) Idea del negocio 47

 b) Descripción de la idea 47

 c) Descripción de la empresa 47

 d) Descripción de los proveedores 48

 e) Descripción de otros actores 48

 3. Análisis del entorno 48

 a) Entorno macro..... 48

 b) Economía 48

 c) Mercado 53

 d) Político – legal 53

 e) Social – cultural 54

 f) Ambiental 56

 4. Entorno micro..... 57

 a) Oferta..... 58

 b) Demanda 58



UNIVERSIDAD DE CUENCA

c) Ambiente del negocio 58

d) Otros actores 59

5. Análisis de marketing 59

 Marketing táctico 59

6. Plan estratégico 66

 a) Análisis FODA 71

 b) Plan Estratégico de Acción 76

7. Plan de operación de acción 76

 a) Objetivos específicos 76

8. Análisis económico y financiero 80

 a) Evaluación de rentabilidad 80

 b) Plan financiero 85

Capítulo VII. Análisis de impactos y viabilidad del modelo de negocio 88

 1. Línea base 88

 2. Indicadores de impacto esperados: económico, social 88

 3. Plan de monitoreo y evaluación 89

Capítulo VIII. Análisis de riesgo del modelo 90

 1. Riesgos críticos y medidas de mitigación 90

Capítulo IX. Aporte a la ciudad/región 91

X. BIBLIOGRAFÍA 93



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Materiales de los corresponsales solidarios	24
Tabla 2 Clasificación de industrias	28
Tabla 3. Cadena de Valor.....	45
Tabla 4. Inflación Período 2012 – 2016.....	49
Tabla 5 Producto Interno Bruto, Período 2010 – 2016.....	50
Tabla 6. Tasa Activa – Período 2010 – 2016.....	51
Tabla 7. Tasa Pasiva – Período 2010 – 2016	52
Tabla 8. Población - Trabajo Ecuador 2016	54
Tabla 9. Tasa de desempleo Ecuador- Período 2010- 2016	55
Tabla 10 Tarifa actual de corresponsales	61
Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE	68
Tabla 12 Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	69
Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI	70
Tabla 14. Matriz FODA.....	71
Tabla 15. Matriz FODA cruzado	72
Tabla 16 Matriz PEYEA.....	73
Tabla 17 Resultados PEYEA.....	74
Tabla 18. Esquema de formulación de la estrategia.....	76
Tabla 19 Presupuesto comunicación	80
Tabla 20 Inversión en corresponsales Zona Paute	81
Tabla 21 Presupuesto Capital de Trabajo en Corresponsales Solidarios-Zona Paute	82
Tabla 22 Valores de ratios	83
Tabla 23 Ratios Financieros	83
Tabla 24 Flujo de Caja Nuestro Jardín - zona Paute	85
Tabla 25 TIR y VAN.....	86
Tabla 26 Tasa de descuento	87



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1. Número de corresponsales solidarios por zonas	18
Ilustración 2 Mapa de ubicación de Corresponsales Solidarios – Zona Paute	20
Ilustración 3. Proceso de transacción.....	22
Ilustración 4 Proceso de transacciones.....	23
Ilustración 5 Longitud de distribución	23
Ilustración 6 Top of mind de corresponsales no bancarios	26
Ilustración 7 Socios que no usan Nuestro Jardín	27
Ilustración 8 Modelo de servucción.....	29
Ilustración 9 Modelo molecular	30
Ilustración 10 Momentos de verdad - críticos y no críticos	33
Ilustración 11 Organigrama Institucional	36
Ilustración 12 Transacciones en los servicios de corresponsales	37
Ilustración 13 Depósitos en Corresponsales - Zona Paute 2016	38
Ilustración 14 Compras realizadas en los corresponsales - zona Paute 2016.....	39
Ilustración 15 Retiros en los corresponsales - Zona Paute 2016.....	39
Ilustración 16 Servicios Corresponsales Solidarios	42
Ilustración 17 Razón de uso de Nuestro Jardín	43
Ilustración 18 Medio por el que conoce los corresponsales solidarios –zona Paute .	43
Ilustración 19 Inflación Período 2012 – 2016.....	49
Ilustración 20 Producto Interno Bruto, Período 2010 – 2016.....	50
Ilustración 21. Tasa Activa - Período 2010 - 2016	51
Ilustración 22 Tasa Pasiva – Período 2010 – 2016	52
Ilustración 23. Población y trabajo.....	54
Ilustración 24. Población en Edad de Trabajar 2016	55
Ilustración 25 Tasa de desempleo Ecuador- Período 2010 – 2016.....	55
Ilustración 26 Cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter	57
Ilustración 27 Participación de mercado - zona Paute.....	59
Ilustración 28 Ciclo de vida del producto.....	60
Ilustración 29. Número de transacciones Zona Paute 2016	60
Ilustración 30 Corresponsal solidario - San Bartolomé	62
Ilustración 31 Corresponsal solidario - Chicán	62
Ilustración 32 Corresponsal solidario - El Pan.....	62
Ilustración 33 Corresponsal solidario - San José de Raranga.....	62
Ilustración 34 corresponsal solidario - Delegsol	63
Ilustración 35 Promoción de tarjetas gratis	64
Ilustración 36 Promoción - Llamada Call Center	65
Ilustración 37 Matriz PEYEA.....	74
Ilustración 38 Matriz Interna y Externa	75
Ilustración 39 Estrategias de la matriz interna y externa	75
Ilustración 40 Top of Mind de CNB.....	77
Ilustración 41 Proceso de comunicación	78



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Ilustración 42 Plan de monitoreo y evaluación 89



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Nelly Angélica Tamay Peralta, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "**Modelo de gestión comercial para el servicio de corresponsales solidarios en la zona de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, período 2016**", 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, junio de 2018.

A handwritten signature in blue ink, reading 'Nelly Tamay'.

Nelly Angélica Tamay Peralta

C.I: 0107456428



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cláusula de Propiedad Intelectual

Nelly Angélica Tamay Peralta, autora del trabajo de titulación **“Modelo de gestión comercial para el servicio de corresponsales solidarios en la zona de Paute de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, período 2015”**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, junio de 2018.

A handwritten signature in blue ink, reading "Nelly Angélica Tamay Peralta".

Nelly Angélica Tamay Peralta

C.I: 0107456428



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Introducción

En el año 1996, nace la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, después del desastre de la Josefina con el objetivo de generar esperanza en la población pauteña. La cooperativa es una institución financiera solvente, registrada como la segunda cooperativa más grande del Azuay.

En el año 2015, Jardín Azuayo amplía su cartera de servicios con un canal denominado corresponsal solidario; siendo la primera empresa de la industria de cooperativas en lanzar este servicio; el objetivo de este proyecto fue acercar el servicio al socio con calidad; es decir, cumplir con su promesa de valor calidad, servicio y cercanía. El corresponsal solidario es un local comercial, destinado por la cooperativa y los socios de forma democrática, con el objetivo de realizar actividades financieras con personal capacitado. Dicho canal, presenta beneficio al socio y a la institución; el socio ahorra tiempo y dinero al realizar sus actividades financieras en su localidad, y la institución ahorra dinero porque la implementación de un corresponsal es menos costosa que un cajero automático; además de generar una mejor relación entre tendero y socio; recopilando información valiosa cuando se presenta el contacto directo.

La cooperativa Jardín Azuayo cuenta con 33 corresponsales solidarios distribuidos en cinco zonas del sur del Ecuador; en este modelo de negocio se analizan siete corresponsales solidarios de la zona Paute; siendo, Amaluza, Bullcay, Chicán, Delegsol, El Pan, San Bartolomé, y San José de Raranga.

En el presente modelo de negocio, se analizará la situación inicial de la institución, el perfil del socio, situación de uso y de compra de los socios, frecuencia de uso, evaluación financiera para determinar si los corresponsales son viables y escalables, finalmente se analizará estrategias para el mejoramiento eficiente y eficaz del servicio.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Justificación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es una Institución Financiera que labora bajo el principio del cooperativismo; es decir, busca el bien común de los socios en un ámbito donde cada persona es parte de la Cooperativa, no como cliente, sino como socio, se forja un vínculo más fuerte entre la institución y el socio. Jardín Azuayo demuestra su promesa de Valor “Calidad, Cercanía y Servicio” a través del acercamiento del servicio al socio con calidad.

La cooperativa tiene una amplia cartera de productos; sin embargo, existen servicios que se encuentran en introducción dentro del ciclo de vida de producto; es decir, no han sido estudiados a profundidad como los servicios virtuales (Cajeros Automáticos, JA Web, y Corresponsales Solidarios); en este modelo de negocio se plantea estudiar a los Corresponsales Solidarios, sabiendo que es un producto presentado en el 2015, siendo líder en el mercado a nivel de Cooperativas buscando aprovechar esta ventaja competitiva.

Los corresponsales solidarios de Jardín Azuayo se presentan en zonas rurales y marginales, en un lugar comercial previamente designado por los socios de dichas zonas, que pueden ser farmacias, tiendas, ferreterías, cafeterías, entre otros. Mediante los corresponsales se puede realizar depósitos, retiros y compras en el mismo lugar comercial cumpliendo así con la promesa de valor de la institución.

Los corresponsales solidarios han permitido incrementar la participación de mercado en zonas rurales y marginales del Sur del Ecuador, ampliando la cobertura geográfica a un menor costo, y conjuntamente se apoya a la economía popular y solidaria, brindando prestigio y reconocimiento al tendero de la comunidad con la prestación de la marca “Jardín Azuayo” recordando que la marca es el activo intangible más importante que tiene la institución.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El Modelo de Gestión Comercial se aplica en los Corresponsales Solidarios de la zona Paute, dado que se busca mejorar el servicio a los socios y conocer el producto, por lo tanto se analizará la situación actual de los corresponsales, problemas y posibles soluciones, propuesta de un nuevo modelo y mejora del mismo.

Problematización

Se especifica el problema principal encontrado en los corresponsales solidarios de la zona Paute (Chicán, Amaluza, Delegsol, San José de Raranga, San Bartolomé, Bullcay, El Pan), al desconocimiento de los corresponsales solidarios en la Zona Paute creado desde el 2015, teniendo como principal factor el bajo número de transacciones e implementación de nuevos servicios en los corresponsales. Además la escasa difusión en la institución para el uso de los mismos.

Objetivos

Objetivo General

Generar un modelo de gestión comercial para el servicio de corresponsales solidarios de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo de la zona Paute para el mejoramiento eficiente y eficaz del servicio que brinda Jardín Azuayo, como factor competitivo de crecimiento institucional.

Objetivos Específicos

- Analizar el perfil de los socios de los corresponsales solidarios de la Zona Paute, para diseñar productos y servicios financieros eficientes que brinda Jardín Azuayo.
- Incrementar en un 2% el volumen de las transacciones en los corresponsales solidarios de la zona Paute que incidan en el crecimiento institucional.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Establecer una estrategia de comunicación para los corresponsales solidarios de la zona Paute como método competitivo en el mercado financiero.

Metodología

La propuesta de modelo de negocio a realizarse se basa en la teoría planteada por (Kotler, 1999) “una de las principales contribuciones del marketing moderno ha sido ayudar a las compañías a apreciar la importancia de pasar de una organización centrada en el producto a una organización centrada en el mercado y el consumidor...” (pág. 14). En este caso la Institución busca el bienestar social, creando los corresponsales solidarios con el objetivo de acercar el servicio al socio con calidad.

El diagnóstico será a través de la información cualitativa y cuantitativa de la situación actual de los corresponsales, la cobertura, la situación financiera, y el servicio como tal. Dentro de la situación financiera permitirá analizar los ratios de liquidez y solvencia.

Mediante una investigación de mercado se determinará el perfil del socio a través de variables geográficas, demográficas, situación de compra y de uso; permitirá conocer profundamente el segmento. Además se conocerá la percepción que tienen los socios de forma individual y con respecto a la competencia.

La información se obtendrá por medio de un muestreo probabilístico en los corresponsales solidarios de la zona Paute, mediante una fuente primaria del análisis de la base de datos que contienen las transacciones de corresponsales en la institución; además, se plantea realizar encuestas a los socios de la localidad.

La cobertura de Jardín Azuayo se divide en 5 zonas (Cañar, Cuenca, Oriente, Paute y Jubones); el presente modelo se realizará en la zona Paute comprendida por 7 corresponsales,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

por lo tanto, se realizará un muestreo probabilístico por estratos. La distribución de los estratos se encuentra en el *Anexo 1. Ficha técnica de la investigación*.

Finalmente, el modelo se enfoca significativamente en la promesa de valor *Calidad, Cercanía y Servicio* con total importancia en el cooperativismo y participación; proponiendo mejorar la situación actual de la institución con respecto a los corresponsales solidarios; estableciendo un crecimiento en la participación de mercado y simultáneamente el número de transacciones



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Capítulo I. Diagnóstico

1. Oportunidades iniciales del negocio:

Para la historia de los bancos en Ecuador, se crean los primeros Corresponsales No Bancarios (CNB¹) en mayo de 2008, el Banco de Guayaquil fue la primera empresa en fundar los Corresponsales con el nombre de “Bancos del Barrio”, éste servicio fue una innovación que a partir de la gestión realizada en marzo se definió que los CNB disminuyen costos. Banco de Guayaquil inicio con dos primeros CNB en grandes tiendas de abarrotes en las ciudades de Quito y Guayaquil.

La creación de los CNB generó ventajas hacia la institución como: mantener a los clientes en contacto dado que, algunos clientes prefieren el contacto personal a ser atendido por una máquina ya sea una computadora o un cajero automático, otra ventaja significativa es que a través de los CNB, el banco puede llegar a más clientes de las zonas rurales del país, o también llamadas zonas no bancarizadas, por los cajeros automáticos u oficinas; cumpliendo con su eslogan *sólidamente a su lado*.

a) Oportunidad del negocio:

Los costos de un CNB son menores a comparación de la implementación de un cajero automático, se aproxima una inversión de \$3.000,00 y \$30.000,00 respectivamente. Los corresponsales no bancarios permiten ampliar la cobertura geográfica, beneficiando a más clientes o socios; por lo tanto, mejora la calidad de vida de los clientes o socios, corresponsal y la institución financiera, buscando una economía más equitativa.

¹ **Corresponsales No Bancarios:** Son canales mediante los cuales las IFs, bajo su entera responsabilidad, pueden prestar sus servicios a través de terceros que estén conectados mediante sistemas de transmisión de datos, previamente autorizados, identificados y que cumplan con todas las condiciones de control interno, seguridades físicas y de tecnología de información, entre otras. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2014, pág. 145)



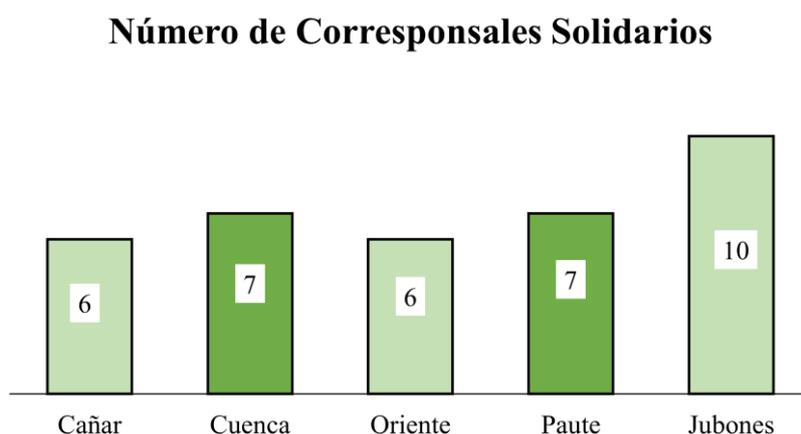
UNIVERSIDAD DE CUENCA

La institución financiera pone su marca a disposición de los tenderos², brindando prestigio y reconocimiento a nivel de la sociedad, sabiendo que la marca es el Activo intangible más importante que tiene la institución.

b) Zonas de comercialización:

La mayoría de corresponsales no bancarios están destinados para los socios de las zonas rurales por lo tanto, los corresponsales son aquellos canales de distribución donde la institución presta sus servicios sin necesidad de una oficina de la cooperativa en un lugar comercial previamente designado por los socios de dichas zonas y pueden ser locales comerciales como: farmacias, ferreterías, tiendas, cafeterías, entre otros. Mediante los corresponsales se puede realizar depósitos, retiros y compras en el mismo lugar comercial; cumpliendo así con la promesa de valor de la institución “calidad, servicio, cercanía”. A continuación se presenta el gráfico donde se encuentran localizados los corresponsales solidarios de Jardín Azuayo.

Ilustración 1. Número de corresponsales solidarios por zonas



Fuente: (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Elaboración: Autora

Como se puede observar en la *ilustración 3. Número de corresponsales solidarios*, presenta el número de corresponsales solidarios que se encuentran en cada zona determinada

² **Tenderos:** Personas dueñas de los lugares comerciales donde se encuentra el corresponsal.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

por la institución; por ejemplo, en la zona Paute se localizan siete corresponsales solidarios en diferentes parroquias Chicán, Amaluza, San José de Raranga, San Bartolomé, Bullcay, El Pan y Delegsol.

c) Canales de comercialización

Jardín Azuayo pone a disposición de sus socios el servicio de corresponsales solidarios; a través, de diferentes intermediarios o también llamados tenderos; los cuales se localizan en 33 lugares comerciales. Para establecer la decisión de distribución se presentan los siguientes componentes:

Estrategia de distribución:

La cooperativa establece un proceso de venta de los servicios de compras, depósitos y retiros por medio de los corresponsales solidarios siendo este el canal de distribución que permite llegar a las zonas rurales o marginales.

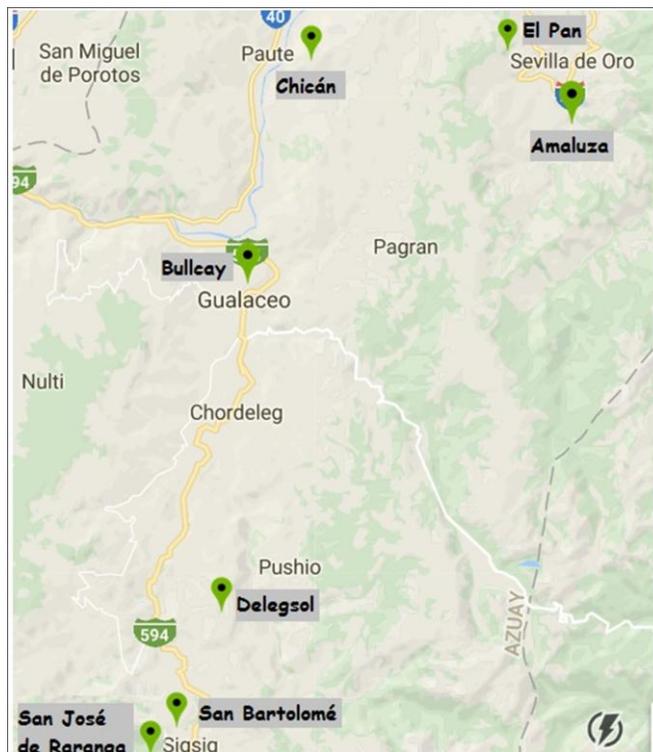
Ubicación de distribución:

Consiste en determinar la ubicación y el número de corresponsales con los cuales la cooperativa desea laborar bajo el respaldo de la SEPS³. El modelo de negocio va enfocado para los corresponsales solidarios de la Zona Paute en los cuales son: Bullcay, Amaluza, El Pan, Delegsol, San José de Raranga, Chicán, y San Bartolomé.

³ Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: empresa destinada para el control de las cooperativas



Ilustración 2 Mapa de ubicación de Corresponsales Solidarios – Zona Paute



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Autora

Logística de distribución:

La logística de distribución hace referencia al límite de dinero destinado a cada corresponsal, se asigna el nombre de *cupo*⁴. El cupo varía en cada corresponsal dependiendo del monto y número de transacciones realizadas en los corresponsales. Los factores que más influyen en la determinación del cupo son la población, ubicación y demanda.

d) Descripción:

La Cooperativa determina a los corresponsales solidarios a través, de una decisión unánime de los socios que forman parte de la zona donde estará ubicado el corresponsal; es decir, se somete a una votación democrática y se elige los diferentes lugares comerciales de la zona. La

⁴ **Cupo:** Cantidad máxima de dinero que los tenderos tienen en el corresponsal, por ejemplo \$1.000,00 \$3.000,00 etc; esta cantidad de dinero es determinada por la institución a través de estudios de mercado sobre las transacciones que se realiza en cada corresponsal.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

cooperativa presta al tendero⁵ designado, la marca “Nuestro Jardín”. El tendero ejecuta actividades financieras en su lugar de trabajo; la cooperativa brinda capacitaciones, implementación de letreros, pintura en caso que requiera, de forma gratuita; beneficiando a los 3 involucrados: al tendero con la prestación de la marca, acercando el servicio al socio y ampliando la cobertura geográfica de la institución a menor costo.

2. Delimitación de oportunidades

a) Descripción de oportunidad del negocio, producto

En el año 2015, nacen los corresponsales solidarios, a raíz de brindar un servicio de calidad a los socios, permite llegar a zonas rurales y marginales con los servicios de la institución, encuentra varias oportunidades de este producto: disponibilidad del servicio en horarios más extensos a comparación de una oficina, descongestionamiento en las ventanillas, servicio personalizado, disminución de los costos para la adquisición de los servicios.

Según el estudio de factibilidad de la (COAC Jardín Azuayo), menciona: “...los socios que viven en el área rural gastan de \$0,25 a \$3,00 en movilizarse de su hogar a la agencia más cercana de Jardín Azuayo, lo cual reduce la capacidad de ahorro e incrementa el riesgo por transportar dinero...” (2014).

Para el manejo del sistema financiera usado en la institución, se capacita a los tenderos para efectivizar las diferentes transacciones; el funcionamiento del servicio se realiza de la siguiente manera:

⁵ **Tendero:** Dueño del lugar comercial donde se localiza el corresponsal.



Ilustración 3. Proceso de transacción



Fuente: (COAC Jardín Azuayo, 2016)

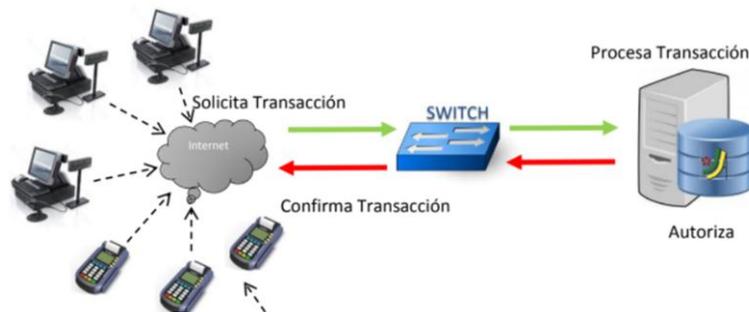
Elaboración: (COAC Jardín Azuayo, 2016)

El tendero solicita el procedimiento de las transacciones mediante un sistema de corresponsales a la cooperativa, inmediatamente se conecta a la base de datos de la institución, procesa y autoriza enviando una respuesta de confirmación de la transacción, por lo tanto, se requiere el uso de internet en cada corresponsal. Si surge algún inconveniente con el corresponsal el departamento de tecnología brinda soporte online o si el daño es complicado se traslada un técnico a solventar el problema en el lugar donde se encuentre el corresponsal.

El tendero mantendrá una cuenta para dicho servicio, en donde se realizarán todas la actividades financieras que realice el corresponsal, "...si el tendero no cuenta con dinero disponible la cooperativa acreditará un valor a dicha cuenta...", lo cual se debitará cuando el tendero realice el depósito; sin embargo la cooperativa bloqueará el equipo cuando el corresponsal sobrepase el monto máximo de cuentas por cobrar. (COAC Jardín Azuayo, 2014)



Ilustración 4 Proceso de transacciones



Fuente: (COAC Jardín Azuayo, 2014)
Elaboración: (COAC Jardín Azuayo, 2014)

b) Identificación de actores (productores, nivel tecnológico)

El sistema de corresponsales solidarios en Jardín Azuayo maneja un canal corto de distribución, integrado por un fabricante (Cooperativa Jardín Azuayo), uno o varios intermediarios (Corresponsales Solidarios) y el Consumidor Final (socios).

Jardín Azuayo brinda capacitaciones a los tenderos de cada corresponsal, así se tiene personal capaz de solventar cualquier inquietud de los socios.

A continuación se presenta la longitud de la distribución que tienen los corresponsales.

Ilustración 5 Longitud de distribución



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Autora

La cooperativa maneja un canal corto de distribución, véase en la *ilustración 7. Longitud de distribución*; genera una ventaja a partir de los corresponsales; los socios tienen confianza al tendero, por conocimiento del mismo al formar parte del barrio o zona donde viven, establece



UNIVERSIDAD DE CUENCA

una comunicación más veraz a comparación de la comunicación con el personal de la institución; es decir, los intermediarios recopilan toda la información de los socios acerca del servicio.

Según el tipo de canal de distribución, los corresponsales solidarios establecen un canal de distribución selectiva, dado que se usa más de un intermediario, de esta manera la institución no distribuye todos sus esfuerzos entre más lugares para realizar las diferentes transacciones, reduce costos y amplía la cobertura a través de la ubicación de más corresponsales. Existen factores implícitos que influyen en el canal de distribución los cuales se especifica a continuación.

Flujo de propiedad:

Expresa el nivel de propiedad que se traspasa al intermediario; es decir, Jardín Azuayo presta a los corresponsales solidarios su marca y bienes como:

Tabla 1 Materiales de los corresponsales solidarios

PC All in one	Lector de tarjeta para chip	Impresora térmica
		
<p>Dimensiones: 33.2cm x 34.84cm x 21.3cm Peso: 10kgs Disco Duro: 160GB Touch Sreen: 5–wire Resistive type Soporte OS: Windows XP, POS Ready 7, POS Ready 2009, Windows 7.</p>	<p>Dimensión:74 x 64 x 13 mm Peso: 48g Driver Support: Windows, Mac, Android, Linux Connector cable: 150cm</p>	<p>Estructura: 12x24 / 9x17 / 9x24 Peso: 1,7kg Printer Driver: Windows Printer Driver (APD)</p>

Fuente: (COAC Jardín Azuayo, 2014)
Elaboración: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los productos descritos en la *tabla 1. Materiales de los corresponsales solidarios*; la cooperativa presta a los tenderos para el uso exclusivo de las transacciones de corresponsalía.

Flujo de costos:

Los costos relacionados con el servicio de corresponsales son menores a comparación de la implementación de una oficina o un cajero automático. La institución pone a disposición de los tenderos, la instalación de los equipos, señalética en locales, comunicación, internet (por mes), comisión al tendero por transacción, y papel de impresión. Además los corresponsales ya en funcionamiento requieren de mantenimiento por lo que un técnico hace visitas periódicas para cualquier inconveniente.

Flujo de información:

Establece la comunicación que se brinda a los tenderos acerca del servicio; es decir, se capacita a los corresponsales solidarios para realizar actividades financieras, tanto las transacciones en sí, como la atención al cliente; además, el serviespacio tiene que ser adecuado para una mejor atención.

Flujo de promoción:

Jardín Azuayo no posee un departamento de Marketing; las actividades de marca, promoción, imagen, entre otras; la realiza el departamento de comunicación. En el año 2016, se realizó el lanzamiento de las primeras promociones con respecto a los corresponsales; las promociones se pueden observar en el *capítulo VI. Modelo de Negocio*.

Flujo de riesgo:

Los corresponsales solidarios no poseen personal de seguridad, por lo tanto, los tenderos están expuestos a sufrir un robo, puede ser dentro del corresponsal o al transportar el dinero



hacia la oficina. Además de riesgos informáticos como se presenta en el *Anexo 5. Riesgos y Medidas de Mitigación*.

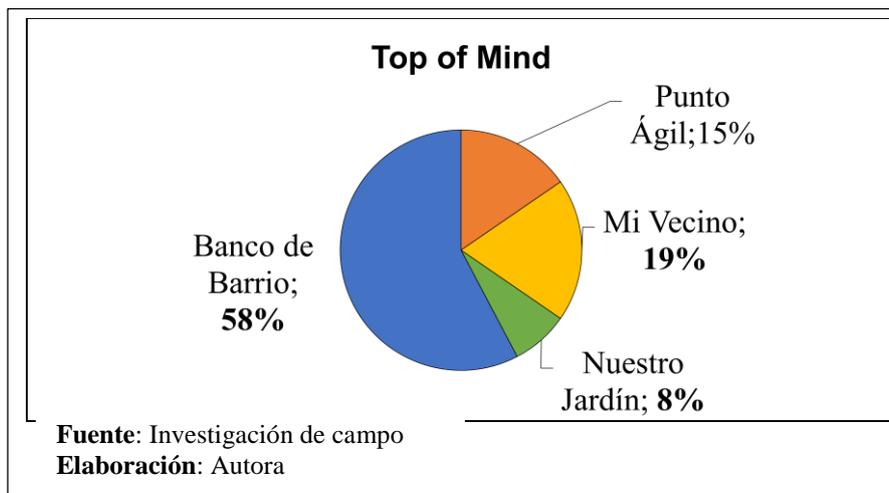
c) Identificar oferta actual – potencial y sus principales problemas

El servicio de corresponsales no bancarios ofrece diferentes instituciones bancarias en el Ecuador. Jardín Azuayo es la primera cooperativa en brindar este servicio, se considera una ventaja competitiva ante cooperativas.

Se identifica la principal competencia para la institución estableciendo a los principales corresponsales no bancarios: Banco de Barrio, Mi Vecino, Punto Ágil distribuidos en las zonas urbanas y rurales del Ecuador.

Dentro del mercado cuencano se analizó una encuesta en diferentes puntos urbanos y rurales acerca de los corresponsales no bancarios; se puede observar en la *ilustración 8. Top of mind de los corresponsales no bancarios*; el 58% de las personas involucradas respondieron que dentro de los corresponsales no bancarios conocen el Banco de Barrio, el 19% conoce Mi Vecino, 15% conoce Pago Ágil y el 8% conoce a Nuestro Jardín.

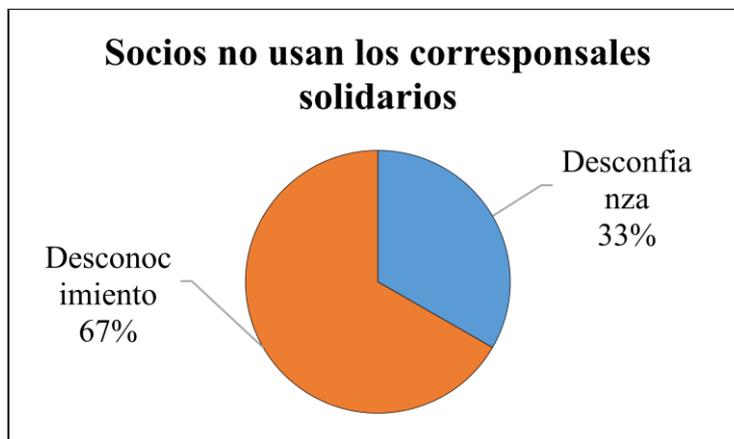
Ilustración 6 Top of mind de corresponsales no bancarios





Sin embargo existen socios que no usan el servicio por desconfianza o desconocimiento de actividades que realiza el corresponsal.

Ilustración 7 Socios que no usan Nuestro Jardín



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Autora

La ilustración 9. Socios que no usan Nuestro Jardín, muestra el 67% de los socios de la zona Paute no usan los corresponsales solidarios por desconocimiento, mientras el 33% de los socios no usan el servicio por desconfianza.

d) Demanda actual y tendencia, principales intereses del negocio

La población equivalente a las parroquias que conforman la Zona Paute según los resultados del INEC es 23.840 personas; sin embargo, este número no es certero para el modelo de negocio; dado que, incluye a personas que no forman parte de la bancarización; por ejemplo quienes son menores de edad. Los datos de la muestra se encuentran en el *Anexo 1. Ficha Técnica de la investigación*; obteniendo un resultado de 306 encuestas aplicadas a la Zona Paute comprendidas por Bullcay (22), Delegsol (32), El Pan (53), Chicán (28), Amaluza (37), San Bartolomé (72) y San José de Raranga (62).



Capítulo II. Sector económico a estudiar (servicios)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo se encuentra en la industria de servicios a la cual, según la clasificación del INEC se ubica en la *Tabla2. Clasificación de industrias*.

Tabla 2 Clasificación de industrias

1	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
2	Explotación de minas y canteras
3	Industrias manufactureras
4	Comercio
5	Construcción
6	Servicios (energía, distribución de agua, financieras, inmobiliarias, entre otros)

Fuente: (INEC, 2014, pág. 10)

Elaboración: Autora

Jardín Azuayo se ubica en la industria de servicios, como su nombre lo explica es un servicio que brinda a los socios.

La cooperativa crea un canal con el objetivo de llegar hasta las zonas rurales y marginales del sur del Ecuador, denominado corresponsal solidario. A continuación se detalla las características de dicho servicio.

- Los corresponsales solidarios son netamente **intangibles**; es decir, un socio no puede tocar ni probar el servicio antes de adquirirlo. Para tangibilizar el servicio se usa branding.
- La **inseparabilidad** establece una relación entre los bienes y el servicio, estos actúan de forma simultánea cuando el socio realiza su transacción. Interviene la atención del tendero y el comprobante que recibe el socio por dicha transacción.
- Los corresponsales son **heterogéneos** dado que el tendero tiene diferentes formas de atender a los socios, existe la posibilidad que con algunos socios tenga un vínculo más fuerte y se demore más con dicho socio por brindarle una atención más personalizada.



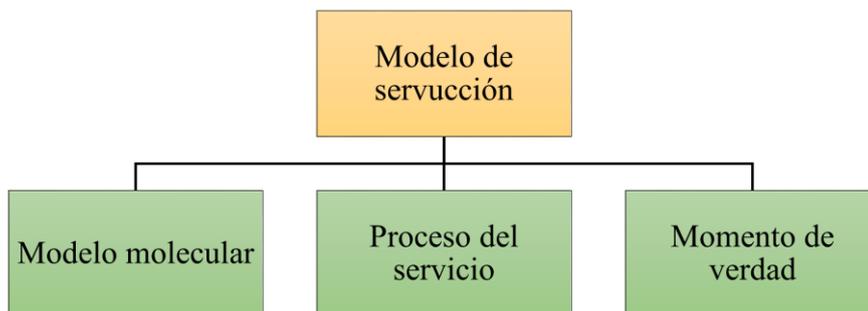
- Finalmente, la **propiedad** es una característica en la cual, la institución pone a disposición todos sus corresponsales para que los socios pueden hacer uso de este servicio.

Modelo de servucción

El Modelo de servucción en Marketing de servicios ayuda a entender la inseparabilidad entre bienes y servicios; se maneja un sistema de movimiento vertical y horizontal en donde implica factores como: grado de tangibilidad y grado de implicación o contacto.

El modelo de servucción comprende el modelo molecular, proceso del servicio, y el momento de verdad. A continuación se analiza cada etapa.

Ilustración 8 Modelo de servucción



Fuente: (Hoffman & Bateson G, 2002, pág. 8)

Elaboración: Autora

Modelo Molecular

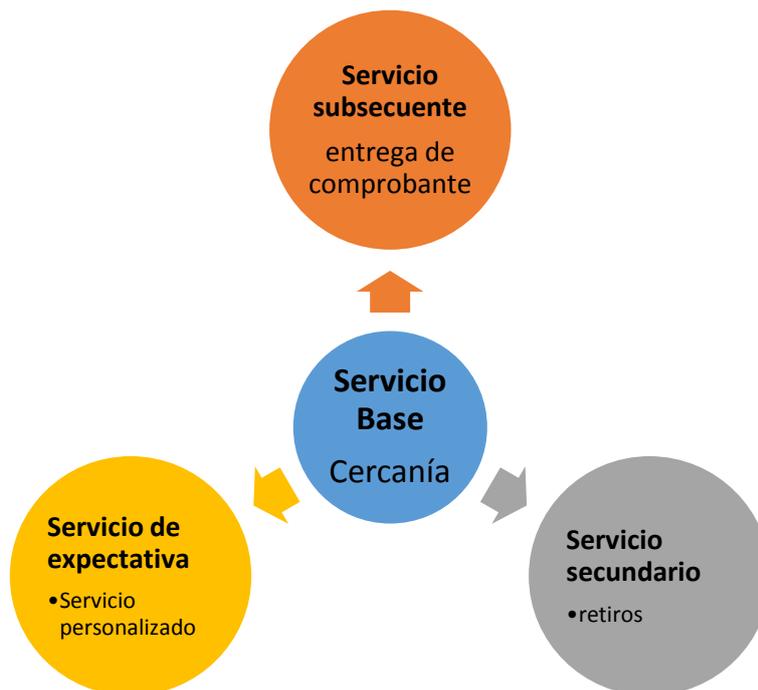
El servicio molecular integra cuatro servicios. Primero, *servicio base* es la esencia de la empresa; es decir, aquel factor importante que el socio elige en dicha marca, describiendo la situación de uso y de compra del micro-segmento. Segundo, *servicio subsecuente* es aquel factor que nunca debe faltar; es decir, va atado al servicio base, se define a toda la información



UNIVERSIDAD DE CUENCA

que brinda el tendero acerca de la transacción mediante la entrega de comprobantes por las transacciones realizadas. Tercero, *servicio secundario* se define a la actividad adicional pagada por los socios, los retiros son equivalentes a \$0,25 por transacción. Cuarto, servicio de expectativa es aquella actividad más valorada por los socios, siendo el servicio personalizado.

Ilustración 9 Modelo molecular



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Autora

Proceso del servicio

Con respecto al proceso de servicio de denominan los siguientes:

- *Serviespacio*: (fotos) Lugar donde se efectúa el servicio, constituye la infraestructura, señalización, mobiliario, herramientas para realizar el servicio.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



JARDÍN AZUAYO, 2015)

Jardín Azuayo usa un imagotipo con la imagen representativa de la institución y su respectivo nombre debajo. El símbolo “J” “A” forman una curva paralela descendiente interpretando la fuerza de la caída del agua ocurrido en el desastre de la Josefina. (COAC

La institución crea una marca para los Corresponsales Solidarios llamada “Nuestro Jardín”, la



cual está formada por el imagotipo, cenefas⁶ y el nombre.

Esta imagen se ubica en todos los corresponsales con las cenefas representativas de la institución, generando diferenciación.

- *Personal de contacto y Proveedor del servicio* se concentran en una sola persona,



el tendero o dueño del local comercial donde se ubica el corresponsal solidario; es la única persona capacitada en brindar el servicio, el nivel de impacto es alto al presentar el servicio a los socios.

Este factor con el serviespacio determinan la expectativa del socio.

- *Otros socios:* son aquellos socios que acuden al corresponsal pero tienen que esperar para ser atendidos; es decir, el tendero se encuentra transaccionando a otra persona.
- *Sistemas:* es la parte fundamental de la institución, por medio del departamento de Tecnología de la Información se efectualiza la transacción, se vincula toda la logística del proceso en donde se controla tiempos y movimientos.

⁶ **Cenefas:** son gráficos exclusivos de Jardín Azuayo que muestran un concepto multicolor y popular generando identidad corporativa



UNIVERSIDAD DE CUENCA

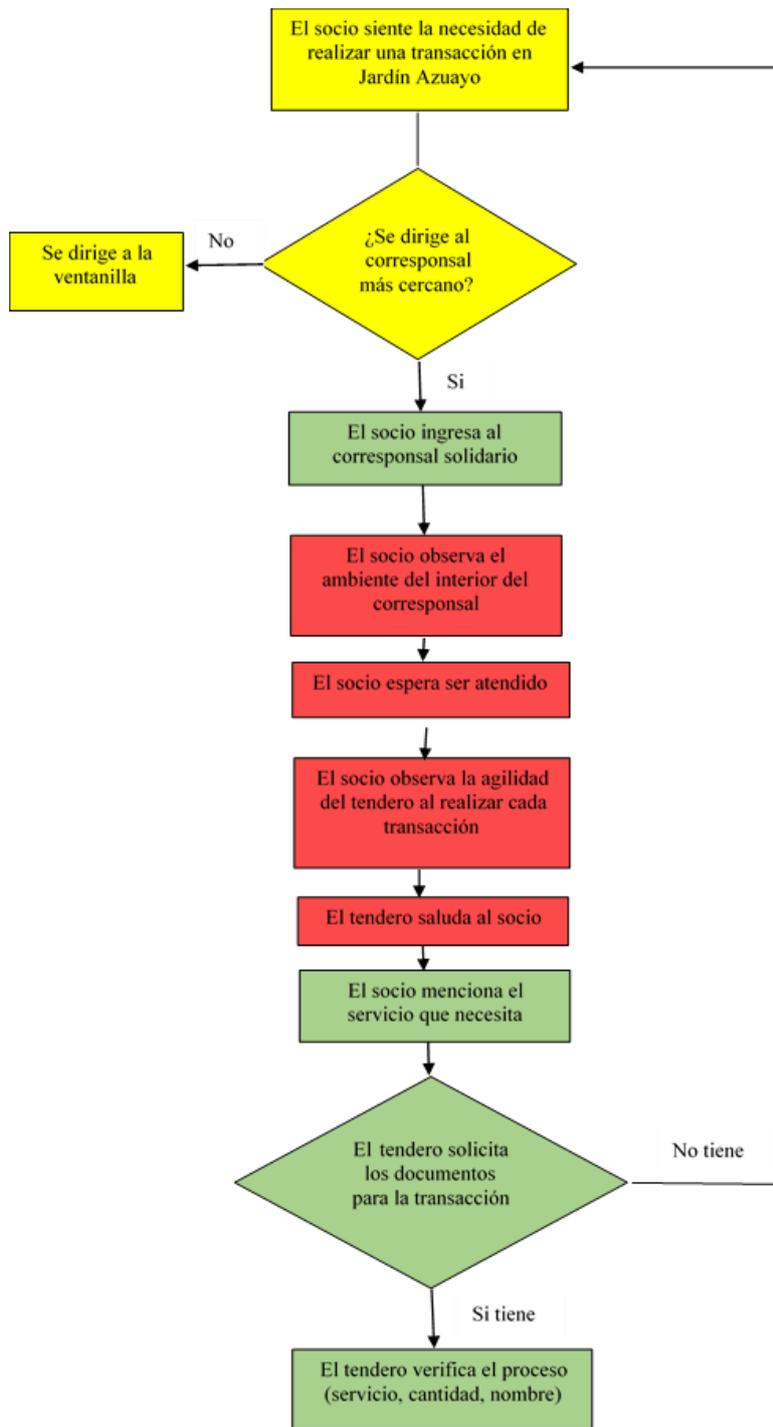
Momento de verdad

El momento de verdad es aquel donde el socio tiene contacto con el corresponsal, así surgen las primeras impresiones sobre dicho servicio generando percepciones positivas o negativas.

A continuación se presenta los momentos de verdad; de color amarillo se determinan a los *momentos de verdad no críticos*; estos a pesar de que uno falle, no modifica drásticamente el servicio en los corresponsales solidarios. De color rojo resaltan los *momentos de verdad críticos*; estos procesos son frágiles; es decir, si uno de ellos falla, inmediatamente se producirá una insatisfacción del socio.

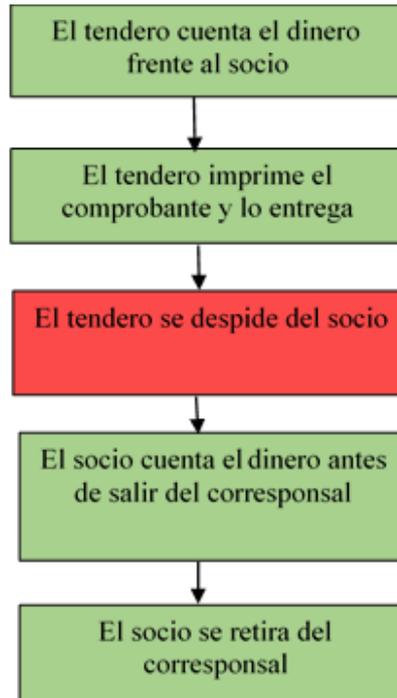


Ilustración 10 Momentos de verdad - críticos y no críticos





UNIVERSIDAD DE CUENCA



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Capítulo III. Definir si es negocio nuevo o existente:

Reseña Jardín Azuayo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo nace en 1996, a raíz del *desastre de la Josefina*; el cual, afectó a muchas familias azuayas en 1993. Fue una idea para fomentar la esperanza de recuperación del cantón Paute; de esta manera, Jardín Azuayo inicia con 120 socios fundadores con ayuda económica del CECCA (Centro de Educación del Campesino de Azuay), así se pudo solidificar los sueños de los pauteños. Actualmente, La Cooperativa cuenta con aproximadamente 400 mil socios, distribuidos en siete provincias del sur del Ecuador: Azuay, Cañar, El Oro, Guayas, Loja, Morona Santiago y Santa Elena. (COAC Jardín Azuayo, 2016, pág. 8)

Jardín Azuayo es una empresa privada que realiza actividades financieras, en un ámbito donde el bienestar del socio es lo más importante para la institución, apoyarlo en actividades de ahorro, crédito, pagos entre otros servicios que ellos requieren; todo esto sin involucrar fines económicos para la institución a comparación de una institución bancaria. (COAC Jardín Azuayo, 2016, pág. 8)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, como institución financiera presenta una amplia cartera de servicios disponibles para el socio, además de contar con programas de reinversión del dinero como capacitaciones, aniversarios, eventos sociales para una mejor integración de los socios en general; su principal valor es el cooperativismo, buscar el bien común de los socios.

Jardín Azuayo en el 2015 crea un nuevo canal para un negocio existente conocido como corresponsal solidario llamado “Nuestro Jardín”, con el objetivo principal de acercar el servicio al socio con calidad, destinando para los sectores rurales o marginales.



Misión

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es 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” (COAC Jardín Azuayo, 2016, pág. 9)

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. (COAC Jardín Azuayo, 2016, pág. 9)

Valores

Transparencia, confianza, compromiso y responsabilidad. (COAC Jardín Azuayo, 2016, pág. 9)

Organigrama Institucional

Ilustración 11 Organigrama Institucional



Fuente (COAC Jardín Azuayo, 2016)
Elaboración: COAC Jardín Azuayo

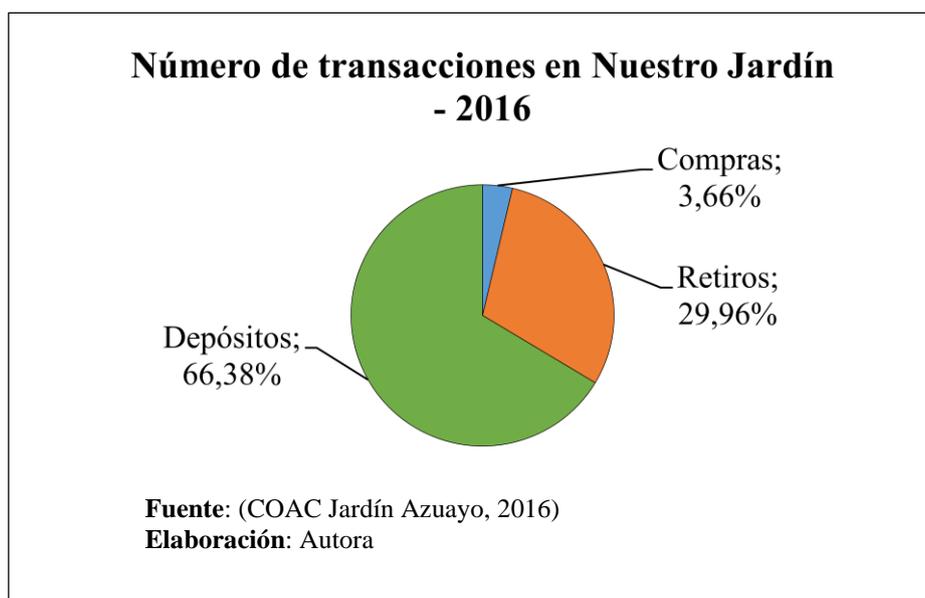


Cartera de productos:

Los corresponsales son canales comerciales de propiedad de personas naturales o jurídicas ubicados en zonas rurales o marginales, a través de una designación de los socios, se establecen como corresponsales usando el nombre de la institución, realizando actividades financieras que necesiten los socios como: depósitos, retiros, y compras; la ejecución de esta actividad se opera mediante un sistema conectado al corresponsal con la cooperativa en tiempo real, permitiendo enlazar datos en línea; una de las principales ventajas de los socios de Jardín Azuayo es acercarles el servicio, ahorrando tiempo y dinero; además se descongestiona las oficinas, reduce costos y amplía la cobertura de la institución.

En la *ilustración 15. Transacciones en los servicios de corresponsales*, muestra los servicios ofertados por la institución en los corresponsales. En la zona Paute se observa el 66,38% de sus transacciones fueron depósitos, el 29,96% lo destinaron a los retiros y el 3,66% realizaron compras en los corresponsales.

Ilustración 12 Transacciones en los servicios de corresponsales



A continuación se detalla cada servicio brindado por los corresponsales solidarios.

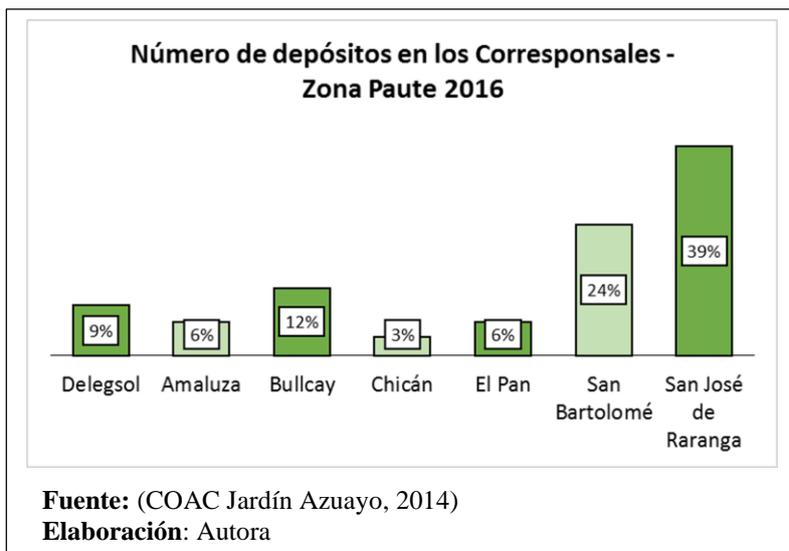


Depósitos:



La Cooperativa incentiva a reservar parte de su dinero proveniente de su sueldo, obsequio, herencia u otras fuentes de adquisición de capital, destinando a futuros objetivos que tenga el socio ya sea para estudios, vivienda, vehículo, viaje, salud, etc. La institución motiva al socio a pensar en su bienestar futuro a través del ahorro mediante tasas de interés altas. Existen diferentes tipos de ahorros en Jardín Azuayo como: ahorro a la vista, certificado de depósito, mi alcancía segura y SPI (Servicio de Pagos). A continuación en la *ilustración 16. Depósitos en los corresponsales- zona Paute 2016*, se presenta el número de depósitos realizado en cada corresponsal de la zona Paute durante el año 2016. (COAC Jardín Azuayo, 2014, págs. 2-10)

Ilustración 13 Depósitos en Corresponsales - Zona Paute 2016



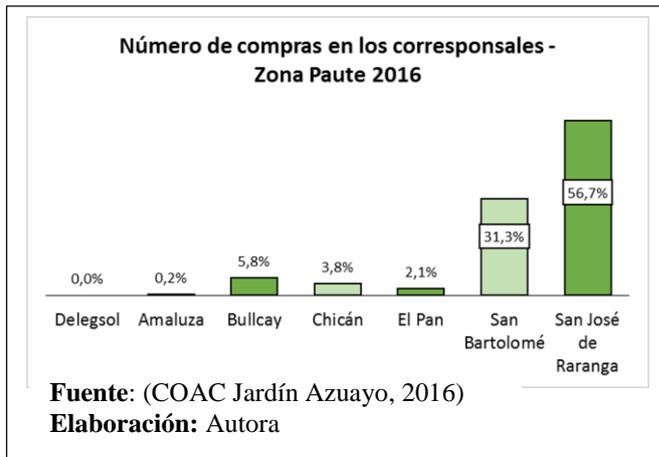
Compras:



Los corresponsales solidarios pueden realizar cualquier tipo de compras con el uso de la tarjeta de débito emitida por Jardín Azuayo y la cédula de identidad del socio. A continuación en la *ilustración 17. Compras realizadas en los corresponsales - zona Paute 2016*, presentan los datos de las compras realizadas en los corresponsales.



Ilustración 14 Compras realizadas en los corresponsales - zona Paute 2016



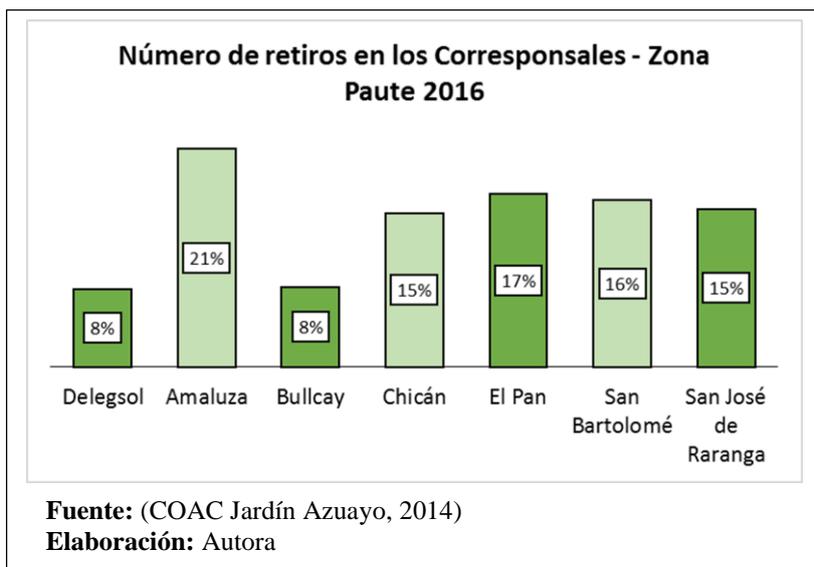
Retiros:



Los socios retiran su dinero según el horario de atención del tendero. Los socios deben aporta \$0,25 por cada retiro. A continuación en la *ilustración 18. Retiros en los corresponsales – zona Paute 2016*, se presentan los

valores de los retiros en los corresponsales solidarios en la zona Paute.

Ilustración 15 Retiros en los corresponsales - Zona Paute 2016





Capítulo IV. Identificación y desarrollo de oportunidades del negocio:

Análisis de ventajas competitivas, escalabilidad

Jardín Azuayo presenta una ventaja competitiva con respecto a los corresponsales solidarios, mencionando ser los primeros en el Ecuador provenientes de una cooperativa. El servicio debe cumplir tres aspectos importantes, ser viable, factible e invertible.

La viabilidad como primer punto, los corresponsales tienen definido a su público objetivo, siendo los socios de las zonas rurales y marginales.

Los corresponsales solidarios son factibles porque los dueños de los locales comerciales, denominados tenderos, son elegidos de forma democrática por todos los socios de la localidad, cumpliendo con los parámetros propuestos por la institución.

Finalmente, el aspecto invertible, hace relación a un modelo de negocio escalable.

El presente modelo de negocio es escalable; se define a la capacidad que tiene Jardín Azuayo para incrementar sus ingresos a menor costo; por ejemplo, al incrementar los servicios virtuales⁷ en la institución se reduce la aglomeración de socios en las ventanillas de las oficinas, por ende la carga operativa disminuye y se puede realizar un servicio más personalizado, es así como los socios a través de cajeros automáticos (ATMs), web transaccional (JA Web) y Corresponsales Solidarios realizan sus transacciones mediante el proceso de autoservicio para disminuir tiempo y costo.

Según Michael Porter existen tres estrategias genéricas para determinar una ventaja competitiva; liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Los corresponsales solidarios de

⁷ **Servicios virtuales:** Según Jardín Azuayo comprenden los cajeros automáticos, web transaccional, y corresponsales solidarios.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Jardín Azuayo establecen la estrategia de liderazgo en costos, por presentar un precio menor a la competencia, además recordando que la cooperativa busca el bienestar común de los socios.

A continuación se presentan las principales características de la ventaja competitiva de los corresponsales solidarios:

- Dificil de copiar: “Nuestro Jardín” es el único en el mercado de cooperativas y en comparación al precio con las instituciones bancarias es aquel que maneja el precio más bajo, buscando así el beneficio social más no un lucrativo.
- Perdurable en el tiempo: “Nuestro Jardín” es un proyecto escalable aunque presente algunas restricciones por parte de las SEPS, el servicio está en crecimiento, y esto es notorio a lo largo de sus 2 primeros años.
- Diferenciable: Se enfoca primordialmente en el beneficio social de sus socios, busca el bien común, enfocado a las zonas rurales y marginales de la zona sur del Ecuador.
- Valorado por el socio: Los socios realizan sus transacciones en su parroquia, sin necesidad de trasladarse a la oficina más cercana; ahorrando tiempo y dinero.

1. Construcción de línea base

a) Levantamiento

Jardín Azuayo en el año 2014 contaba con 283.868 socios, el 48% pertenece a la zona rural, realizando 298.470 transacciones mensuales aproximadamente. Para el 2016 alrededor de 400.000 socios forman parte de la institución; realizando actividades financieras en ventanilla, y servicios virtuales como cajeros automáticos, web online, y corresponsales solidarios, de esta manera incrementa el número de transacciones. (COAC Jardín Azuayo, 2014, pág. 16)

En el año 2014, Jardín Azuayo realiza un promedio de 124.403 transacciones en depósitos, 191.180 retiros; de los cuales el monto promedio por socio es de \$282,37 en depósitos y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

\$215,03 en retiros. De esta manera se evalúa el monto destinado para cada corresponsal.

(COAC Jardín Azuayo, 2014, pág. 16)

Ilustración 16 Servicios Corresponsales Solidarios



Fuente: COAC Jardín Azuayo

Elaboración: COAC Jardín

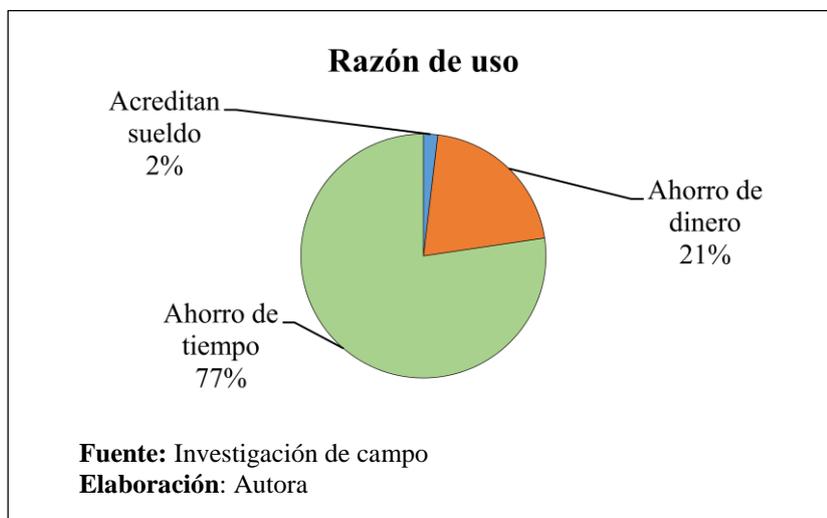
b) Organizar la logística

Jardín Azuayo realizaba operaciones financieras únicamente en la oficina; al implementar los servicios virtuales, cambia su logística con respecto a mantenimiento, visitas del personal, entre otros aspectos. En los corresponsales solidarios se realiza una visita anual por parte del personal del departamento de Tecnología para mantenimiento preventivo a cada corresponsal de todas las zonas. Además el personal de la zona realiza una visita semanal a cada corresponsal para capacitar a los tenderos, registrar novedades y planificar mejoras.



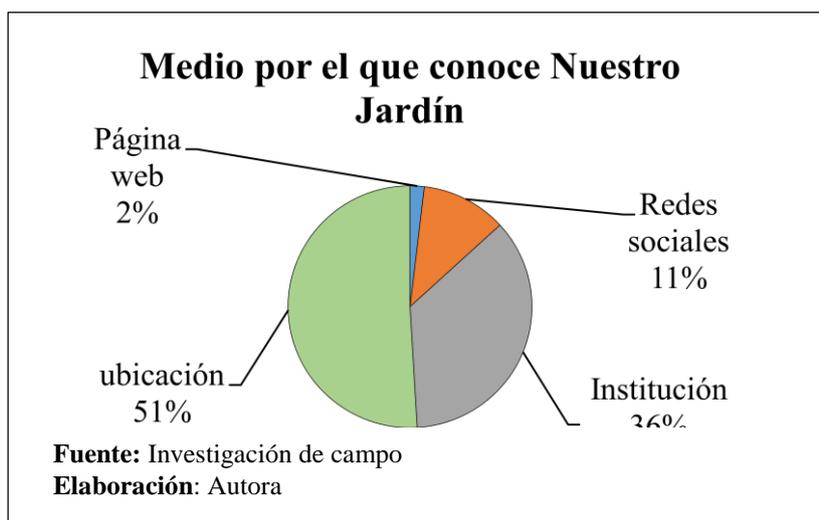
c) Validar los resultados en papel y en campo

Ilustración 17 Razón de uso de Nuestro Jardín



Se realizó una encuesta a 306 socios de la zona Paute, acerca del uso de los corresponsales, y se obtuvo los siguientes resultados presentados en la *ilustración 20. Razón de uso de Nuestro Jardín*; el 77% de los socios usan los corresponsales solidarios por ahorrar tiempo, 21% ahorro de dinero y 2% porque los empleadores depositan el sueldo en la institución.

Ilustración 18 Medio por el que conoce los corresponsales solidarios –zona Paute



Como se puede apreciar la *ilustración 21. Medio por el que conoce los corresponsales solidarios – zona Paute*, muestra el 51% de los socios encuestados conocen Nuestro Jardín por la ubicación del mismo en cada parroquia, 36% por recomendación de la institución; es decir,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

en ventanilla les explican donde se encuentran los corresponsales solidarios para que realicen las transacciones con facilidad, aplicando comunicación Boca – Oído, 11% conocen a través de las redes sociales y 2% por la página web institucional.



Capítulo V. Definir la cadena de valor del negocio

1. Fase de análisis de objetivo, producto, y alcance del negocio

El objetivo principal es crear un modelo de negocio para los corresponsales solidarios de la zona Paute para mejorar eficaz y eficientemente el servicio como factor competitivo de crecimiento, presentando un beneficio social, reflejado en la satisfacción del socio al realizar las transacciones en la parroquia donde viven, ahorrando tiempo y dinero.

2. Fase central de análisis de entorno interno y externo, actores involucrados, relaciones con actores, mercado y costos/márgenes

Tabla 3. Cadena de Valor

Infraestructura de la empresa: Jardín Azuayo realiza una auditoría para evaluar la situación de los corresponsales, un control de calidad y financiero.				
Dirección de los recursos humanos: Los tenderos reciben una comisión de \$0,10 por transacción y un incentivo trimestral si el número de transacciones es mayor a 323 o si superan un valor de \$18.000.				
Desarrollo de la tecnología: los tenderos reciben los materiales expuestos en la Tabla 1. ; asesorías una vez a la semana y capacitaciones para una mejor atención a los socios				
Compras: La cooperativa paga mensualmente el servicio de internet para todos los corresponsales solidarios.				
Logística Interna: El tendero es el único que puede realizar las transacciones en el corresponsal solidario.	Operaciones: Se realizan actividades financieras como depósitos, retiros y compras.	Logística externa: Se efectúa mantenimiento o preventivo a cada uno de los corresponsales solidarios; trasladando uno o dos técnicos cada año.	Marketing y Ventas: Los socios conocen los corresponsales por recomendación del personal de ventanilla en las oficinas y por la ubicación en la parroquia.	Servicio: En los corresponsales solidarios los socios pagan \$0,25 por retiro, siendo un valor menor al que les costaría trasladarse a la oficina más cercana.
Fuente: Investigación de campo Elaboración: Autora				



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Finalmente, la cadena de valor contribuye en la definición de características para la construcción de la ventaja competitiva, considerando que el servicio tiene un valor diferencial, busca el bien común de los socios más no un beneficio lucrativo para la institución.

3. Fase final de puntos críticos y propuesta de un plan estratégico de acción

La propuesta de plan estratégico de Acción se presenta en el siguiente capítulo en la *Tabla 18. Esquema de formulación de la estrategia*; en el siguiente capítulo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Capítulo VI. Modelo de Negocio

1. Plan del modelo de negocio

Esquema básico

a) Idea del negocio

Los corresponsales solidarios son elegidos entre los socios que tengan un negocio comercial; a partir de una reunión con todos los socios pertenecientes a la parroquia donde se ubicará el corresponsal, teniendo en cuenta que la decisión es de forma unánime con los directivos. En este canal se pueden realizar actividades financieras como depósitos, retiros y compras con la tarjeta de débito de la institución y la cédula de identidad del socio. La idea parte del incumplimiento del objetivo de la institución, el cual fue planteado para el 2018 contar con al menos 180 corresponsales solidarios distribuidos en el sur del Ecuador; además los socios de las localidades desconocen las funciones y la ubicación de Nuestro Jardín.

b) Descripción de la idea

Se establece encontrar las principales causas del bajo número de transacciones en los corresponsales solidarios de la Zona Paute, y establecer una estrategia de mejora, con el objetivo de incrementar el número de transacciones en un 10%.

c) Descripción de la empresa

En el año 1996, nace Jardín Azuayo es una institución financiera, después del desastre de la Josefina de 1993, con el fin de fomentar la esperanza para la recuperación del cantón Paute. En el año 2014, plantean crear un canal de corresponsales solidarios llamado Nuestro Jardín, y finalmente para el año 2015, se crean 33 canales de corresponsales, ubicados en las zonas rurales del sur del Ecuador como Azuay, Cañar, El Oro, Guayas, Loja, Morona Santiago y Santa Elena. (COAC Jardín Azuayo, 2016, pág. 8)



d) Descripción de los proveedores

El canal de corresponsales solidarios, cuenta con un proveedor del servicio de internet; el cual varía de acuerdo a la ubicación de los corresponsales.

e) Descripción de otros actores

Se definen a otros actores, aquellas instituciones financieras que ofrecen el canal de corresponsales no bancarios, presentando más servicios a su comunidad.

3. Análisis del entorno

El análisis del entorno se realiza para conocer la situación actual de la institución y se dividen en entorno macro y micro. El entorno macro se caracteriza por no inferir de forma directa al desarrollo de los corresponsales solidarios, mientras que, el entorno micro establece una relación directa con la institución ya sea con proveedores, competencia, productos sustitutos, compradores y nuevos clientes.

a) Entorno macro

Dentro del análisis macro económico o entorno macro incluyen 5 factores importantes: factor económico, social, político, tecnológico, legal y ambiental; por lo tanto, se recopila información relevante, se analiza y evalúa; definiendo oportunidades y amenazas. Finalmente, se toma decisiones en los corresponsales. (David, 2003)

b) Economía

Se analiza las variables económicas del País, y se determina el grado de influencia que tienen respecto a los corresponsales solidarios de Jardín Azuayo; por lo tanto, se considera la Inflación, el PIB y las tasas de interés como los principales factores.



Inflación

Tabla 4. Inflación Período 2012 – 2016

Años	Inflación
2012	4,16
2013	2,70
2014	3,67
2015	3,38
2016	1,12

Fuente: (BCE, 2016)

Elaboración: Autora

Ilustración 19 Inflación Período 2012 – 2016



Fuente: (BCE, 2016)

Elaboración: Autora

La inflación se mide a través, del IPC (Índice de Precios al Consumidor) en relación con la canasta básica y los servicios que demanda la población, los datos de ingresos y gastos de los hogares son obtenidos del INEC.

En el año 2016, el precio de la canasta básica fue \$628,27 y el SBU⁸ de \$366,00; la canasta básica comprende 299 productos de alimentos, bebidas alcohólicas, prendas de vestir, pagos de servicios básicos, atención médica, uso de celular, internet y otros. (ElComercio , 2016); la inflación afecta directamente a estos productos.

⁸ SBU: Sueldo Básico Unificado



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En conclusión, “el crecimiento de la inflación moderado, es una buena noticia para los bancos y gobiernos, porque genera confianza y contribuye al crecimiento económico” (Bestinver, 2017); sin embargo, en este modelo se presenta un decremento de la inflación considerando como una **amenaza de medio impacto**, dado que si los precios de los productos agrícolas bajan, los productores obtendrán menos ganancia generando así un decremento del ahorro en los hogares rurales, considerando que el costo de la materia prima de los productores se mantiene constante.

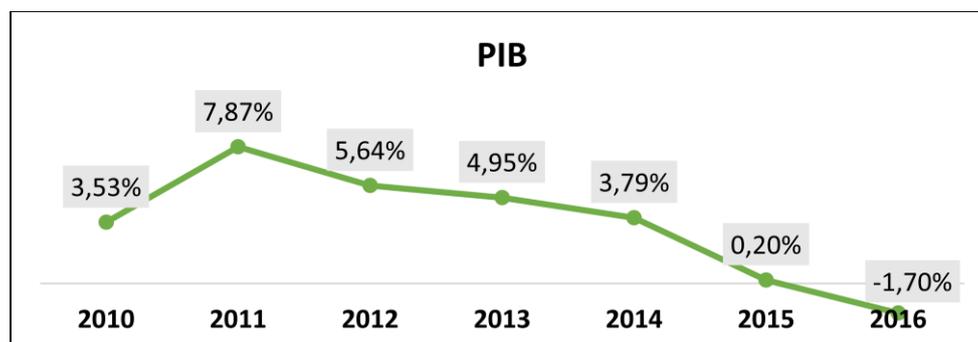
Producto Interno Bruto (PIB)

Tabla 5 Producto Interno Bruto, Período 2010 – 2016

Años	PIB
2010	3,53%
2011	7,87%
2012	5,64%
2013	4,95%
2014	3,79%
2015	0,20%
2016	-1,70%

Fuente: (BCE, 2016)
Elaboración: Autora

Ilustración 20 Producto Interno Bruto, Período 2010 – 2016



Fuente: (BCE, 2016)
Elaboración: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Según el BCE en el año 2009 se produjo un decremento del PIB a 0,40%; esto ocurrió porque el precio del petróleo bajó a nivel mundial; sin embargo para el año 2010 y 2011 presenta un crecimiento significativo, produciendo confianza en el sector financiero.

La economía ecuatoriana ha sufrido afectaciones desde el 2014, originadas por la apreciación del dólar, la devaluación de las monedas de países vecinos, la caída del crudo, la reducción del ingreso por exportaciones, y lo más importante la gran pérdida y afección por el terremoto de abril de 2016, de esta manera el PIB es de -1,70% (BCE, 2016)

En conclusión se establece al PIB como **oportunidad de alto impacto**, las instituciones financieras pueden ampliar su cartera de productos y generar crecimiento económico.

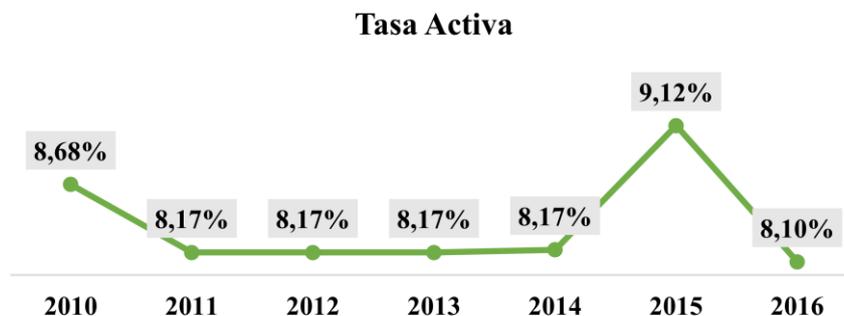
Tasa de interés Activa

Tabla 6. Tasa Activa – Período 2010 – 2016

Años	Tasa Activa
2010	8,68%
2011	8,17%
2012	8,17%
2013	8,17%
2014	8,19%
2015	9,12%
2016	8,10%

Fuente: (BCE, 2016)
Elaboración: Autora

Ilustración 21. Tasa Activa - Período 2010 - 2016



Fuente: (BCE, 2016)
Elaboración: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La tasa de interés activa es aquella que la institución financiera recibe a cambio por la prestación de dinero al cliente o socio.

Como se puede observar en la *ilustración 14. Tasa activa – Período 2010 - 2016*, la tasa activa presenta constancia entre el 2011 al 2014, luego en el 2015 se incrementa con 0,93 puntos porcentuales, finalmente en el año 2016, presenta una disminución al 8,10%; es decir, las instituciones financieras pueden cobrar máximo un 8,10% a sus clientes o socios. Se considera una **Oportunidad de alto impacto**.

Tasa de Interés Pasiva

Tabla 7. Tasa Pasiva – Período 2010 – 2016

Años	Tasa Pasiva
2010	4,28%
2011	4,53%
2012	4,53%
2013	4,53%
2014	5,18%
2015	5,14%
2016	5,12%

Fuente: (BCE, 2016)

Elaboración: Autora

Ilustración 22 Tasa Pasiva – Período 2010 – 2016



Fuente: (BCE, 2016)

Elaboración: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La tasa pasiva es aquella que la cooperativa entrega al socio en recompensa por preferir la captación de dinero en la institución. Como se puede apreciar en la *ilustración 25. Tasa Pasiva- Periodo 2010- 2016*, las variaciones no son tan exorbitantes. Para el 2016 la tasa es de 5,12% siendo lo máximo que la institución podría pagar; éste factor es muy importante por lo que se considera una **Amenaza de alto impacto**.

c) Mercado

Los corresponsales solidarios de Jardín Azuayo se encuentran en un mercado en crecimiento, siendo su principal competencia el Banco del Barrio originario del Banco de Guayaquil y Mi Vecino propuesto por el Banco de Pichincha; a éstos se suman más corresponsales no bancarios; teniendo en cuenta que un factor netamente importante es la tecnología. La tecnología mejora el servicio en varios aspectos: rapidez, reducción de costos, tiempo, comunicación, entre otros. De esta manera, se considera a la tecnología y la competencia como una **Amenaza de alto impacto**, puesto que implementar nuevas tecnologías resulta costo, a lo largo del tiempo mejora la relación con el socio.

d) Político – legal

Según la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) en el Art.153 menciona: “El control es la potestad asignada a la Superintendencia, para vigilar el cumplimiento de la ley, este reglamento y las regulaciones, en el ejercicio de las actividades económicas y sociales, por parte de las organizaciones sujetas a la misma”. (2012)

La SEPS se crea con el fin de cumplir y hacer cumplir todas las normas, leyes, establecidas para las organizaciones financieras. Se considera una **Amenaza de alto impacto**, dado que Jardín Azuayo ha estimado un crecimiento de 180 corresponsales para el 2018, sin embargo por políticas de la SEPS no se ha logrado implementar.

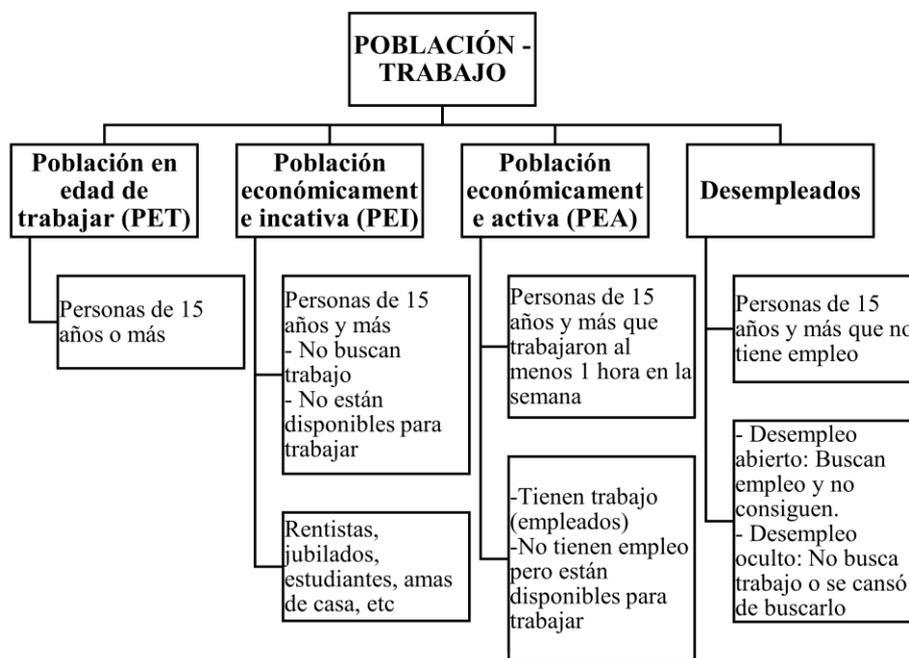


e) Social – cultural

Desempleo

El desempleo es aquella situación cuando una persona está en capacidades para ejercer un trabajo y no realiza dicha actividad.

Ilustración 23. Población y trabajo



Fuente: (INEC, 2016)
Elaboración: Autora

Tabla 8. Población - Trabajo Ecuador 2016

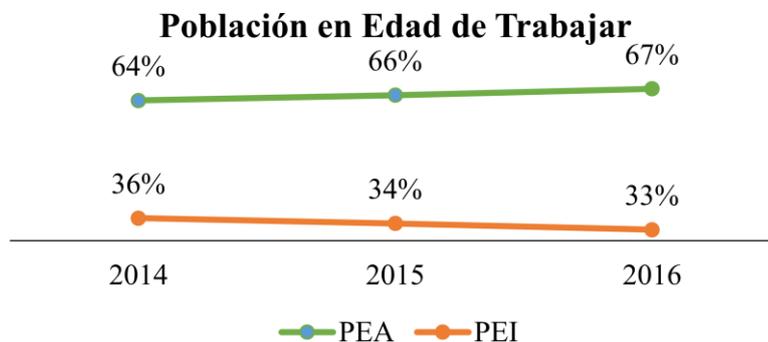
Población - Trabajo	2014	2015	2016
PET	11.159.255	11.399.276	11.696.131
PEA	7.194.521	7.498.528	7.874.021
Población con empleo	6.921.107	7.140.636	7.463.579
Desempleo	273.414	357.892	410.442
PEI	3.964.734	3.900.748	3.822.110

Fuente: (INEC, 2016)
Elaboración: Autora

En el año 2016, en el Ecuador existía 11,6 millones de personas en edad de trabajar, de las cuales el 67% comprende la población económicamente activa con 410.442 personas desempleadas; y el 33% se encontraba inactiva.



Ilustración 24. Población en Edad de Trabajar 2016



Fuente: (INEC, 2016)
Elaboración: Autora

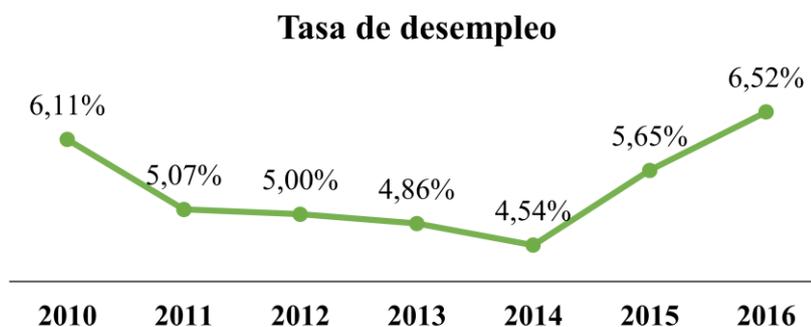
Como se pudo observar en la *Tabla 8. Población – trabajo Ecuador 2016*, el desempleo ha incrementado; por lo tanto, se presenta a continuación la tasa de desempleo en el Ecuador en el periodo 2010 – 2016.

Tabla 9. Tasa de desempleo Ecuador- Período 2010- 2016

Años	Desempleo
2010	6,11%
2011	5,07%
2012	5,00%
2013	4,86%
2014	4,54%
2015	5,65%
2016	6,52%

Fuente: (BCE, 2016)
Elaboración: Autora

Ilustración 25 Tasa de desempleo Ecuador- Período 2010 – 2016



Fuente: (BCE, 2016)
Elaboración: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Como se puede apreciar en la *ilustración 28. Tasa de desempleo Ecuador – Período 2010 - 2016*; el desempleo toma una acción descendiente desde el 2010 al 2014; en el año 2016, presenta un incremento de la tasa con un valor de 6,52%; constituye aproximadamente 410.441 personas, es producido por la escasez de fuentes de trabajo. Para el año 2017, presenta un valor de 5,36%; es decir, el desempleo presenta una disminución significativa generando una **oportunidad de alto impacto**.

Actitudes hacia el ahorro

Según una encuesta de medición de capacidades financieras en los países andinos, elaborada por el CAF⁹ en el Ecuador, expresa que dentro de un sistema financiero, el producto con mayor demanda es la cuenta de ahorros, es así que el 41% de los ecuatorianos tienen tendencia al ahorro. (Banco de Desarrollo de América Latina, 2014)

Los corresponsales no bancarios incentivan al ahorro, cubren una parte de la población no bancarizada, por lo tanto, se presenta como una **oportunidad de alto impacto**.

f) Ambiental

Los cambios climáticos en todo el mundo han sido muy notorios, se presentan fenómenos como olas de calor, sequías, inundaciones, ciclones, cambios en las corrientes oceánicas, aumento en el nivel del mar, tormentas fuertes. En el Ecuador se han presentado inundaciones costeras, erosión de playas, disminución de la biodiversidad en los páramos andinos, retroceso de glaciares, reducción de la productividad agrícola y el suministro de agua. (El telégrafo, 2016). Actualmente, se propuso un plan de inversión forestal de Ecuador; el cual, fue aprobado por el FIP¹⁰ con sede en el Banco Mundial.

⁹ CAF: Banco de Desarrollo de América Latina

¹⁰ FIP: Forest Investment Program – Programa de Inversión Forestal



UNIVERSIDAD DE CUENCA

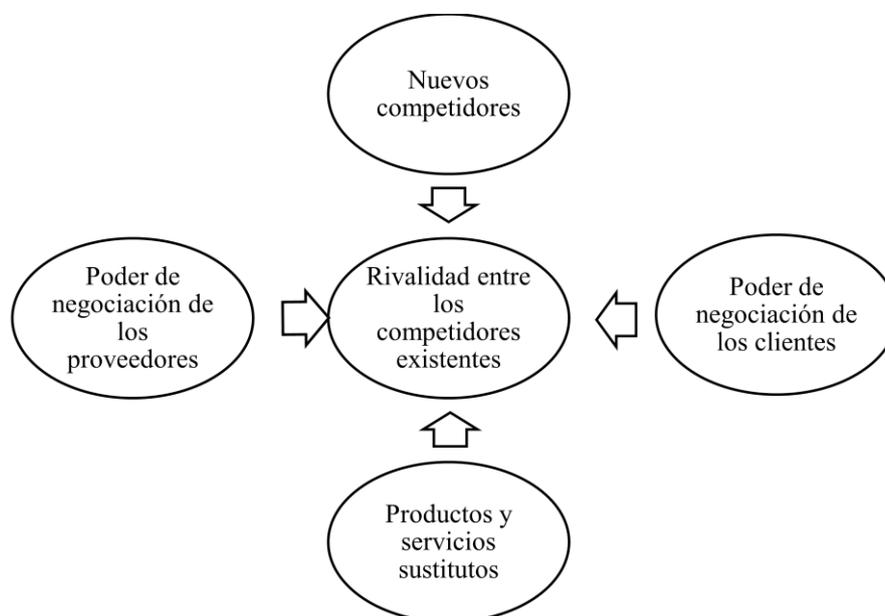
El plan ecuatoriano está enfocado en aportar a la reducción de emisiones Gases de Efecto Invernadero (GEI) por deforestación en las tres zonas de la región costera: Norte y sur de Esmeraldas, norte de Manabí y las cordilleras y valles de la Costa Central. (Andes, 2017)

En conclusión se considera una **oportunidad de alto impacto**, dado que se reducirá el impacto ambiental produciendo de esta manera un mejoramiento en la productividad agrícola, el cual se desarrollan nuestros socios.

4. Entorno micro

El micro ambiente permite analizar la situación actual de la empresa frente a factores internos del mercado cambiante a través de las Fuerzas de Porter, y establecer fortalezas y debilidades de la institución.

Ilustración 26 Cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter



Fuente: (Harvard Business Review, 2008)

Elaboración: Autora



a) Oferta

Se asigna el nombre de Amenaza de nuevos competidores según Michael Porter, para lo cual se establece como la entrada de nuevos corresponsales por parte de las instituciones financieras; es decir, en la industria de las cooperativas, los corresponsales solidarios son únicos en el mercado; sin embargo, en relación con las instituciones bancarias los competidores se encuentran en auge; (Nuestro Jardín) debe buscar un valor agregado y generar fidelidad de los socios.

Los corresponsales no bancarios más destacados son: Banco del Barrio (Banco de Guayaquil), Mi Vecino (Banco de Pichincha), Pago Ágil (Produbanco) y Puntomático (Banco del Pacífico). Considerado una **debilidad de alto impacto**.

b) Demanda

El poder de negociación de los socios, es cuando los socios exigen a los corresponsales incrementar servicios, atención al socio, calidad, entre otros aspectos. Este factor no es muy relevante dado que la competencia es a nivel bancario y no de cooperativas; provocando una presión baja ante la competencia, definiendo como una **fortaleza de medio impacto**.

c) Ambiente del negocio

Rivalidad entre los competidores existentes. Los corresponsales solidarios de Jardín Azuayo se crearon cumpliendo las normas de las Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, siendo los únicos en el mercado a nivel de cooperativas; sin embargo, la competencia a nivel bancario es fuerte dado que la Superintendencia de Bancos y Seguros es más flexible permitiendo un crecimiento exponencial en corresponsales no bancarios. Se define como una **debilidad de alto impacto**.



d) Otros actores

Esta fuerza la designa Porter como amenaza de los productos sustitutos; se destina a las instituciones financieras que ofrecen más servicios a comparación de los corresponsales, cubriendo las necesidades de los socios. Se considera una **fortaleza de medio impacto**; dado que, Jardín Azuayo presenta como servicio sustituto a ventanillas y cajeros automáticos; recordando que solo oferta servicio de retiros en los ATMs; mientras que en las instituciones bancarios presentan cajeros automáticos multiservicios; es decir, con el servicio de depósitos incluido.

5. Análisis de marketing

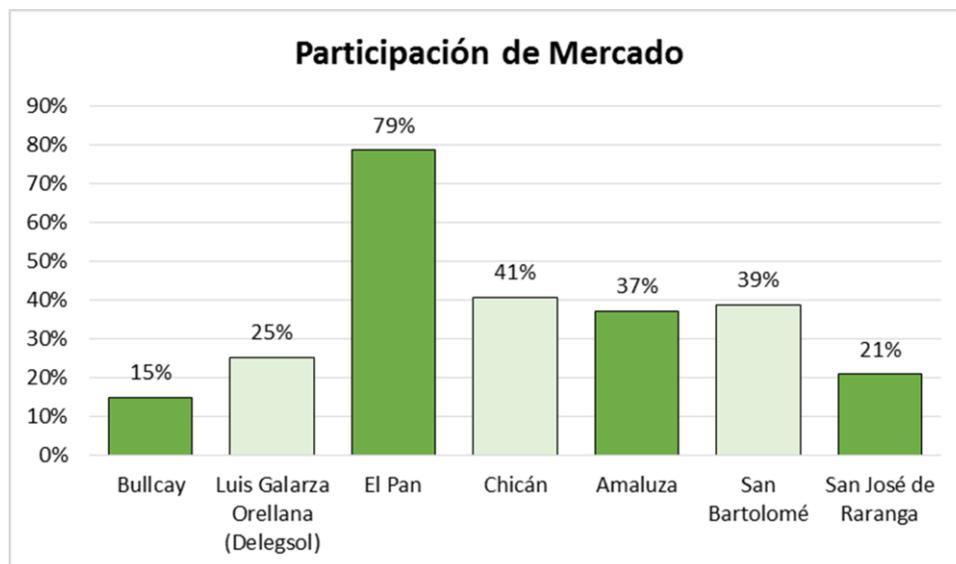
Marketing táctico

a) Producto

Los corresponsales solidarios de Jardín Azuayo de la zona Paute son Bullcay, Chicán, Delegsol, El Pan, Amaluza, San Bartolomé y San José de Raranga.

Según los datos del INEC y la población de Jardín Azuayo se establece la siguiente *ilustración* para definir la participación de mercado en cada corresponsal de la zona Paute.

Ilustración 27 Participación de mercado - zona Paute



Fuente: (INEC, 2010) (COAC Jardín Azuayo, 2016)
Elaboración: Autora

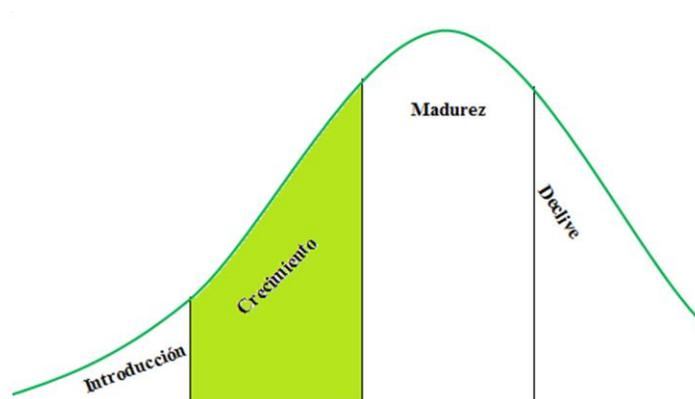


Ciclo de Vida del producto

El ciclo de vida de producto se representa en una curva en forma de campana, visualizada en un plano cartesiano donde el eje de las abscisas es denominada por el tiempo, mientras que el eje de las ordenadas demuestra la evolución que el producto con respecto a las ventas y utilidades con el tiempo.

El servicio de corresponsales solidarios de la zona Paute está en la etapa de crecimiento, respondiendo a las necesidades de los socios, siendo aceptado positivamente por el mercado, y simultáneamente incrementando el número de transacciones con el paso del tiempo.

Ilustración 28 Ciclo de vida del producto



Fuente: (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006)

Se puede observar en la *Ilustración 31. Ciclo de vida del producto*; los socios han encontrado un vínculo hacia los corresponsales proyectando una tendencia positiva en el servicio; presentando variables como mejoramiento de la tecnología, capacitación constante a los tenderos, boca a oído desde ventanillas.

Ilustración 29. Número de transacciones Zona Paute 2016

Número de transacciones en los corresponsales - Zona Paute 2016





b) Precio

El precio fue determinado por estudios previos por parte del departamento financiero. Una parte fundamental del precio es generar un valor al servicio; es decir, si el socio está dispuesto a pagar por el servicio prestado, ya sea por la atención, el serviespacio, si estos están acorde a su promesa de valor.

El precio del servicio también depende de la imagen, posicionamiento, competencia entre otras variables influyentes; en este modelo de negocio se analiza el precio de un servicio por lo que las variables intangibles son las más importantes al momento de la adquisición como por ejemplo, la rapidez del proceso, la atención por parte del tendero, si los socios relacionan al precio como un indicador de calidad del servicio. Sin embargo, la cooperativa no busca fines lucrativos con los corresponsales solidarios, al contrario busca un beneficio social, dado que el precio que recibe el corresponsal por cada retiro es de \$0,25; el tendero recibe \$0,10 por cada transacción y un incentivo de \$120,00 si el mismo cumple con un número de transacciones superior a 323. A continuación se presenta los precios de Nuestro Jardín y su competencia directa.

Tabla 10 Tarifa actual de corresponsales

Corresponsales	Tarifa	IVA	Tarifa final
Nuestro Jardín	0,22	0,03	0,25
Banco de Barrio	0,31	0,04	0,35
Mi Vecino	0,27	0,03	0,30

Fuente: (COAC Jardín Azuayo, 2016) (Banco Pichincha, 2017)
(Banco de Guayaquil, 2017)

Elaboración: Autora

c) Plaza

Los corresponsales solidarios se encuentran en las zonas rurales del sur del Ecuador, para este análisis se realiza en los corresponsales de la zona Paute como son los siguientes:

Ilustración 31 Corresponsal solidario - Chicán



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Autora

Ilustración 30 Corresponsal solidario - San Bartolomé



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Autora

Ilustración 33 Corresponsal solidario - San José de Raranga



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Autora

Ilustración 32 Corresponsal solidario - El Pan



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Autora



***Ilustración 34 corresponsal
solidario - Delegsol***



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Autora

d) Promoción

Jardín Azuayo diseña una promoción en el 2016 para el sistema de corresponsalía, creando incentivos a corto plazo fomentando una mayor utilización del servicio. La promoción propuesta cumplió con las siguientes características:

- Temporalidad: enero – octubre de 2016
- Incentivo para el socio
- Cadena de comercialización: mediante la comunicación del producto se da a conocer por lo tanto se realizan más transacciones del servicio
- Medición: Se socializó con los socios, encontrando una gran acogida acerca de las promociones efectuadas.

Jardín Azuayo realizó un estudio en el 2016 acerca de la aplicación de diferentes promociones con el objetivo de incrementar el número de transacciones, mediante el trabajo coordinado entre la cooperativa y los tenderos teniendo como estrategia principal la entrega de



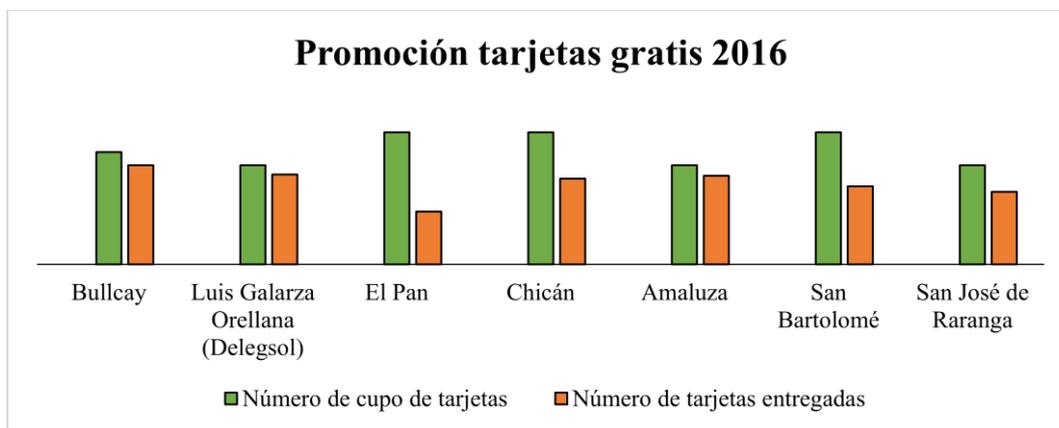
UNIVERSIDAD DE CUENCA

tarjetas de débito gratis para cada corresponsal, de esta manera, incentivar a los socios para el uso de este servicio. (COAC Jardín Azuayo, 2016). A continuación se presentan las diferentes promociones:

Entrega de tarjetas gratis:

Se realizó la entrega de tarjetas gratis a todos corresponsales para los socios de las localidades.

Ilustración 35 Promoción de tarjetas gratis



Fuente: (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Elaboración: Autora

El cupo de tarjetas se definió de acuerdo al número de socios de cada localidad; sin embargo, hasta marzo de 2017 se encontraban con el 70,33% de las tarjetas entregadas a los socios.

Incentivo trimestral:

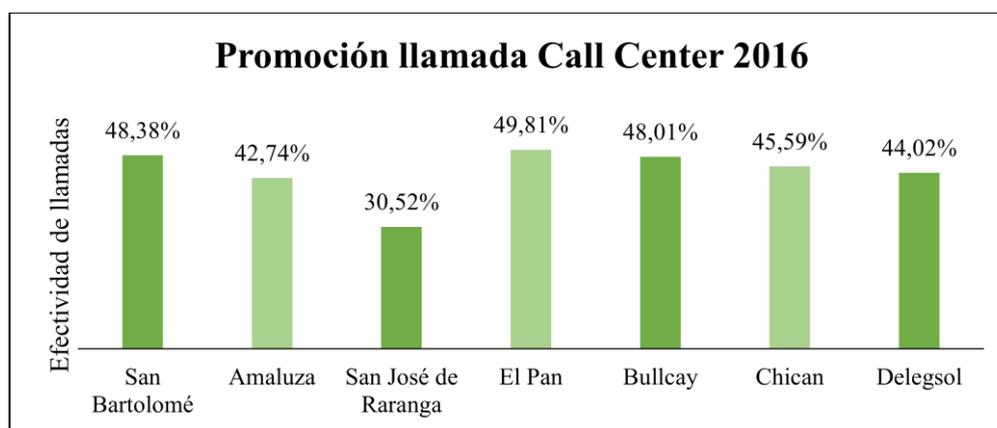
Como segunda promoción en el año 2016 se plantea un incentivo a los tenderos de cada Corresponsal mediante la acreditación de un valor de \$120,00 si cumplieran con el mínimo de 323 transacciones, o un monto mínimo de movimientos en promedio al trimestre de \$18.000.



Promoción desde el departamento de Call Center

El objetivo fue contactar a los socios mediante la llamada del departamento de Call Center y promocionar el servicio de Corresponsales Solidarios; de esta manera, la institución segmentó a los Corresponsales por nivel de transaccionalidad; es decir, se contactó a los corresponsales Solidarios de menor a mayor número de transacciones; teniendo como resultado en la zona Paute un nivel de efectividad en las llamadas del 44,15%, esta campaña tuvo una duración de 10 meses desde enero – octubre del 2016.

Ilustración 36 Promoción - Llamada Call Center



Fuente: (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Elaboración: Autora

En conclusión, con la aplicación de las diferentes promociones, se recopiló información extra, con el objetivo de mejoramiento del servicio. A continuación se presentan las principales observaciones y sugerencias.

- Incrementar el cupo de transacciones
- Situaciones en donde los socios encontraron los locales comerciales cerrados.
- Presencia de mala atención de los tenderos.



6. Plan estratégico

El análisis del FODA explica las Fortalezas y Debilidad que tiene la empresa dentro de un ambiente interno, mientras que las Oportunidades y Amenazas son analizadas a partir de un ambiente externo. A continuación se presenta los factores internos y externos.

Factores internos:

Fortalezas del canal

- Servicio personalizado
- Acercamiento del servicio
- Reinversión del dinero en ferias de emprendimiento, eventos de aniversarios, ciclo paseos, entre otros, para los socios.
- Eficiencia y eficacia en el proceso transaccional.
- Aplicación de políticas y normas institucionales para un mejor servicio.
- Bajos costos operacionales
- Aceptación del servicio por parte de los socios

Debilidades del canal

- Resistencia al cambio por parte de la institución
- Bajo posicionamiento en el mercado
- Socios inactivos
- Nula publicidad por políticas institucionales
- Cartera de productos limitada

Factores Externos

Oportunidades del canal

- Industria en crecimiento



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Estabilidad financiera
- Apoyo del Estado
- Los socios tienen mayor actitud hacia el ahorro
- Tasa activa
- Innovación tecnológica
- Único corresponsal por parte de una cooperativa

Amenazas del canal

- Competencia alta
- Restricción por parte de la SEPS para una mayor expansión de corresponsales solidarios.
- Cobertura limitada
- Inestabilidad en la economía del país

Matriz de Evaluación del factor externo (EFE)

Se analizan los factores políticos, económicos, sociales, legales, ambientales para el diseño de la matriz de evaluación del factor externo (EFE); por lo tanto se asigna las oportunidades y amenazas con un valor desde 0,0 a aquellos que no tengan mucha importancia, hasta un valor de 1,0 para los factores de mayor importancia; los cuales sumados deberán ser igual a 1,0. Además se define una escala de 1 (siendo deficiente) a 4 (siendo excelente) según con que eficacia la empresa reacciona a dicho factor, los valores asignados por lo general son 1 y 2 para las amenazas, 3 y 4 para las oportunidades. A continuación se presenta la matriz.

**Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE**

Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE			
Factores críticos	Valor	Clasificación	Ponderación
Oportunidades			
Mercado en crecimiento	0,10	4	0,40
Estabilidad financiera	0,10	4	0,40
Apoyo del Estado	0,05	3	0,15
Actitud hacia el ahorro	0,10	4	0,40
Tasa activa alta	0,06	4	0,24
Innovación tecnológica	0,11	3	0,33
Único en el mercado de cooperativas	0,08	4	0,32
Amenazas			
Competencia alta	0,11	2	0,22
Difícil expansión por políticas de la SEPS	0,12	1	0,12
Cobertura limitada	0,10	1	0,10
Inestabilidad en la economía del país	0,07	1	0,07
	1,00		2,75

Fuente: (David, 2003)

Elaboración: Autora

Según (David, 2003) asigna un promedio de 2,5 a la matriz EFE. El estudio de los corresponsales solidarios de Jardín Azuayo de la zona Paute presenta un valor de 2,75 superando al promedio; es decir, el canal maneja eficazmente las oportunidades y reduce el impacto ante las amenazas. (pág. 110)

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

En el análisis de la MPC se requiere las fortalezas y debilidades antes mencionadas, asignando un valor de 4 (fortaleza principal), 3(fortaleza menor), 2(debilidad menor) y 1 (debilidad principal). Se evalúa cada factor con la competencia directa, Banco de Barrio y Mi Vecino, multiplicando por la ponderación y finalmente encontrando un valor para cada empresa. (David, 2003, pág. 110)



Tabla 12 Matriz de Perfil Competitivo MPC

		Matriz de Perfil Competitivo MPC					
		Nuestro Jardín		Banco de Barrio		Mi Vecino	
Factores Críticos	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Servicio personalizado	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27
Acercamiento del servicio	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Reinversión del dinero	0,10	4	0,40	1	0,10	1	0,10
Eficacia del servicio	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Políticas institucionales	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Costos bajos operacionales	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20
Aceptación de los socios	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Resistencia al cambio	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32
Posicionamiento	0,08	1	0,08	4	0,32	3	0,24
Socios inactivos	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Publicidad	0,10	1	0,10	4	0,40	3	0,30
Cartera de productos	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30
Total			2,73		3,04		2,85

Fuente: (David, 2003)

Elaboración: Autora

Como se puede observar en la *tabla 12. Matriz de perfil competitivo*; Jardín Azuayo presenta un valor de 2,73 a comparación de Banco de Barrio con un valor superior de 3,04; este valor se origina por el posicionamiento que tiene la empresa, su antigüedad, fortalezas relativas; y a pesar de que Nuestro Jardín sea un canal con poco tiempo en el mercado ha ido creciendo.

**Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI**

Se analizan las fortalezas y debilidades estableciendo un valor para cada una de ellas, 1 (debilidad significativa), 2 (debilidad mínima), 3(fortaleza mínima) y 4 (fortaleza significativa); como se realizó la matriz EFE y MPC, los valores de clasificación se multiplican por el peso de cada uno, se encuentra el valor ponderado, se suman todas las ponderaciones y finalmente se define el valor EFI. (David, 2003, pág. 157)

Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI			
Factores críticos	Valor	Clasificación	Ponderación
Fortalezas			
Servicio personalizado	0,10	4	0,40
Acercamiento del servicio	0,10	4	0,40
Reinversión del dinero	0,10	4	0,40
Eficacia del servicio	0,05	3	0,15
Políticas institucionales	0,04	3	0,12
Costos bajos operacionales	0,08	4	0,32
Aceptación de los socios	0,08	3	0,24
Debilidades			
Resistencia al cambio	0,10	2	0,20
Bajo posicionamiento	0,09	1	0,09
Socios inactivos	0,07	2	0,14
Nula publicidad	0,10	1	0,10
Cartera de productos limitada	0,09	1	0,09
Total	1,00		2,65

Fuente: (David, 2003)

Elaboración: Autora

Según Fred (David) establece para esta matriz un promedio de 2,5; Jardín Azuayo se encuentra por encima del promedio, presentando una posición interna sólida, aprovecha bien las fortalezas y hace frente a las debilidades.



a) Análisis FODA

Tabla 14. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- Servicio personalizado- Acercamiento del Servicio- Reinversión del dinero- Eficacia del Servicio- Políticas institucionales- Costos bajos operacionales- Aceptación de los socios	<ul style="list-style-type: none">- Mercado en crecimiento- Estabilidad financiera- Apoyo del Estado- Actitud hacia el ahorro- Tasa Activa alta- Innovación tecnológica- Único en el Mercado de cooperativas
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Resistencia al cambio- Bajo posicionamiento- Socios inactivos- Nula publicidad- Cartera de productos limitada	<ul style="list-style-type: none">- Competencia alta- Difícil expansión- Cobertura limitada- Inestabilidad en la economía del país

Fuente: (David, 2003)

Elaboración: Autora



Tabla 15. Matriz FODA cruzado

		Oportunidades: O	Amenazas: A
		O1. Mercado en crecimiento O2. Estabilidad financiera O3. Apoyo del Estado O4. Actitud hacia el ahorro O5. Tasa Activa alta O6. Innovación tecnológica O7. Único en el mercado de cooperativas	A1. Competencia alta A2. Difícil expansión A3. Cobertura limitada A4. Inestabilidad en la economía del país
Fortalezas: F			
F1. Servicio personalizado F2. Acercamiento del servicio F3. Reinversión del dinero F4. Eficacia del servicio F5. Políticas institucionales F6. Costos bajos operacionales F7. Aceptación de los socios	F3.O2. Penetración de mercado F6.O4. Integración hacia adelante	F1.A1. Integración horizontal F2.A3. Desarrollo de mercado	
Debilidades: D			
D1. Resistencia al cambio D2. Bajo posicionamiento D3. Socios inactivos D4. Nula publicidad D5. Cartera de productos limitada	D2.O2. Penetración en el mercado D5.O5. Desarrollo de productos	D3.A1. Recorte de gastos	

Fuente: (David, 2003)
Elaboración: Autora

Se realizó la matriz FODA y matriz DAFO con el objetivo de optimizar las fortalezas y maximizar las oportunidades en el cuadrante FO, con las estrategias de penetración en el mercado e integración hacia adelante, buscando mejorar el servicio frente a la competencia. En el cuadrante FA se optimiza las fortalezas y minimiza las amenazas con las estrategias de integración horizontal y desarrollo de mercado; es decir, alcanzar una cobertura de mercado



UNIVERSIDAD DE CUENCA

más amplia con nuevos segmentos y el mismo servicio de corresponsales solidarios. Cuadrante DO se trata de superar las debilidades y explorar nuevas oportunidades con las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de nuevos productos, la cooperativa debe acoplarse a los cambios tecnológicos que presenta la industria; es decir aplica la frase *innovar o morir*, así se aplica la estrategia de desarrollo de nuevos productos. Cuadrante DA disminuir debilidades y evitar amenazas; cabe recalcar, el punto de explorar nuevos productos o servicios en el segmento propuesto con la estrategia de recorte de gastos, la cooperativa debe estar en constante actualización frente a los cambios que tecnológicos, sociales, ambientales, etc. (Nadal, 2013)

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz PEYEA contiene 4 cuadrantes los cuales representan dos dimensiones internas (Fortaleza Financiera FF, Ventaja Competitiva VC) y dos dimensiones externas (Fortaleza Industrial FI, Estabilidad Ambiental EA). En el eje de las abscisas se ubica se ubica la VC y FI, en el eje de las ordenadas se ubica la FF y EA. Se asigna valores de 1 (peor) y 6 (mejor) a los factores de FF y FI; mientras que para los factores de VC y EA se asignan valores de -1(mejor) y -6(peor).

Tabla 16 Matriz PEYEA

Interna			
Fortaleza Financiera (FF)		Ventaja Competitiva (VC)	
Liquidez de 1,16	4	únicos corresponsales del mercado de cooperativas	-1
Margen de utilidad neta de 10,5%	5	Precios bajos	-1
ROE de 10,3%	3	Reinversión del dinero	-2
<i>Promedio FF</i>	<i>4</i>	<i>Promedio VC</i>	<i>-1</i>
Externa			
Estabilidad Ambiental (EA)		Fortaleza Industrial (FI)	
Inflación de 1,12%	-3	Crecimiento de la industria	5
Apoyo para nuevos proyectos	-2	Tendencia al ahorro	5
Incremento de más corresponsales	-5	Incremento de actividades financieras	4
<i>promedio EA</i>	<i>-3</i>	<i>Promedio FI</i>	<i>5</i>

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Autora



Tabla 17 Resultados PEYEA

(VC) + FI	3,33
FF + (EA)	0,67

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Autora

Ilustración 37 Matriz PEYEA



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Autora

Como se puede observar que los corresponsales solidarios de la zona Paute de Jardín Azuayo se encuentran en el cuadrante agresivo; es decir, usan bien sus fuerzas internas, aprovechando sus oportunidades externas, superando sus debilidades internas y evitando amenazas externas.

Matriz Interna y Externa

La Matriz Interna y Externa se realiza un plano cartesiano donde se ubican los valores de la matriz EFE y EFI. Como se puede observar en la *ilustración 40. Matriz interna y externa*; el valor de la EFI es 2,65 y el valor de la EFE es 2,75; por lo tanto, se considera una posición interna y externa promedio. (David, 2003, pág. 235)

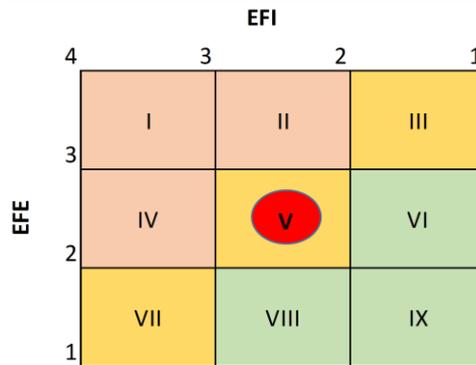
David define estrategias de *crecer y edificar* para los cuadrantes I, II y IV; aplicar estrategia de *mantener y conservar* a las empresas que se encuentren en los cuadrantes III, V y VII;



UNIVERSIDAD DE CUENCA

finalmente a las organizaciones que se encuentren en los cuadrantes VI, VIII y IX se aplica estrategias de cosechar o desechar. (David, 2003, pág. 235)

Ilustración 38 Matriz Interna y Externa



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Autora

Jardín Azuayo se encuentra en el cuadrante V; por lo tanto, se aplica la estrategia *Conservar* y *Mantener*; es decir, el canal de corresponsales solidarios aplicará estrategias antes propuestas en la matriz de FODA cruzado de penetración de mercado y desarrollo de productos.

Ilustración 39 Estrategias de la matriz interna y externa



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Autora

**b) Plan Estratégico de Acción****Tabla 18. Esquema de formulación de la estrategia**

Etapa 1. Etapa de Aportación de Información				
Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)			Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)
Etapa 2. Etapa de Ajuste				
Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA)	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	Matriz Interna y Externa (IE)	Matriz de la Estrategia Principal
Etapa 3. Etapa de Decisión				
Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)				

Fuente: (David, 2003)

Elaboración: Autora

La *tabla 18. Esquema de formulación de la estrategia*; contiene todas las matrices que se realizaron para encontrar las estrategias óptimas a aplicar en el modelo de negocio. Las matrices se encuentran en el *Capítulo VI literal 6. Plan estratégico*.

7. Plan de operación de acción**a) Objetivos específicos**

- Analizar el perfil de los socios de los corresponsales solidarios de la zona Paute para diseñar productos y servicios financieros eficientes.

Se realizó encuestas en lo corresponsales solidarios de la zona Paute encontrando un perfil de los socios el cual es: hombres y mujeres de entre 25 y 40 años, solteros y casados, nivel de estudios de secundaria, ingresos mensuales son menores a \$300,00; conocen los corresponsales porque la oficina más cercana les informan que existe un corresponsal en su

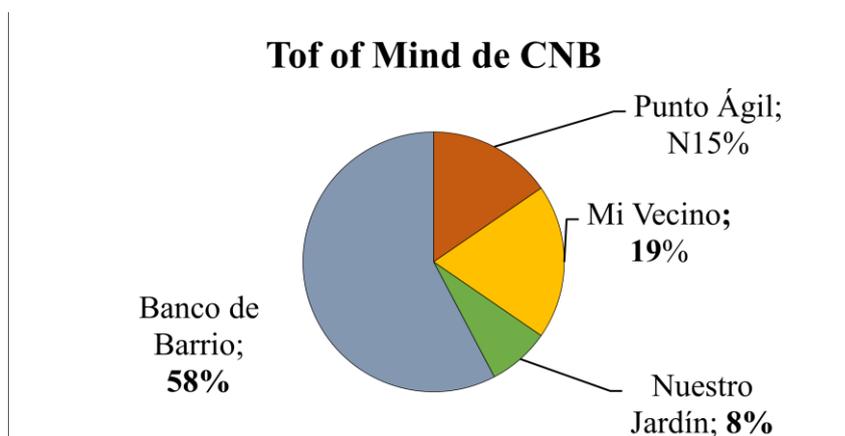


UNIVERSIDAD DE CUENCA

parroquia y es atractivamente visible, la actividad que más realizan es depósitos una vez al mes; además consideran como producto sustituto el servicio de ventanilla.

- Establecer una estrategia de comunicación para los corresponsales solidarios de la zona Paute como método competitivo en el mercado financiero.

Ilustración 40 Top of Mind de CNB



Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Autora

Se realizó una sola pregunta en diferentes lugares de la ciudad acerca de los corresponsales no bancarios; expresando que el 58% de los encuestados conocen el Banco de Barrio, 19% Mi Vecino, 15% Punto Ágil y 8% Nuestro Jardín; por lo tanto, se establece encontrar una estrategia de comunicación para incrementar el conocimiento de los corresponsales.

A partir de los objetivos institucionales de la cooperativa mencionan en 2018 contar con al menos 180 corresponsales solidarios en funcionamiento; lo cual, no se ha cumplido por reglamentos internos de la SEPS.

La estrategia propuesta será, desarrollo de producto con la implementación de servicios adicionales como el pago de servicios básicos, pago de planes, recargas celular, los cuales requieren los socios de las localidades.

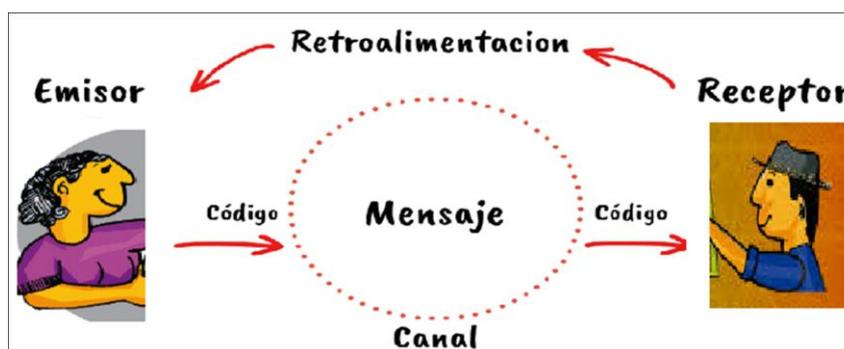


UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Incrementar en un 2% el volumen de las transacciones en los corresponsales solidarios de la zona Paute que incidan en el crecimiento institucional.

La comunicación es el proceso en donde el emisor transmite un mensaje a través de un código que se define como el lenguaje oral, gestual o escrito; esto se realiza por medio de un canal ya sea personalmente, por texto, computadora, tv, etc.; se realiza la comunicación cuando el mensaje llega al receptor y éste es comprendido, de la misma forma recibe a cambio una respuesta llamada retroalimentación. A continuación se expresa un gráfico sobre lo antes mencionado.

Ilustración 41 Proceso de comunicación



Fuente: (Lamb, Hair, & Carl, 2006)

Elaboración: Autora

Jardín Azuayo realiza una comunicación por redes sociales, página web, radio y boca a oído¹¹; en donde los socios pueden informarse acerca de eventos, tasas de interés, nuevos puntos de atención, entre otros aspectos.

Los corresponsales solidarios tienen la forma tradicional de difusión acerca de este canal método boca a oído, el personal que atiende en ventanilla informa sobre los puntos de atención de Nuestro Jardín, eventos, cursos, capacitaciones, entre otros aspectos.

¹¹ **Boca a oído:** expresión en donde se transmite información por medios verbales como son las recomendaciones, esto puede ser a un nivel exponencial, sistema piramidal.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La propuesta es realizar un evento en cada parroquia donde se encuentran los corresponsales, dado que el servicio es netamente enfocado a los socios de cada localidad.

Por la esencia de Jardín Azuayo enfocada al cooperativismo, al beneficio social, no realiza publicidad; por lo tanto, se plantea ejecutar un evento para compartir entre los socios de cada parroquia. La idea se fundamenta en celebrar entre todos los socios el día de la familia con el objetivo principal de demostrar que todos forman parte de Jardín Azuayo, pertenecen a la gran familia cooperativista.

El 15 de mayo se celebra el día Internacional de la familia, dicho aspecto para Jardín Azuayo será celebrado el domingo 13 de mayo conjuntamente con el día de la madre. Las actividades serán en los siete cantones de la zona Paute.

Como punto principal será compartir entre todos los socios de las comunidades y sus familias una comida tradicional como hornado, además, realizarán actividades que sean de trabajo en equipo enfocando el cooperativismo y la unión familiar como una gincana¹² con juegos populares y tradicionales (el trompo, ensacados, el hula hula, el palo encebado, el gusanito ciego, etc) recordando que Jardín Azuayo se enfoca en rescatar la cultura.

El presupuesto para cada corresponsal solidario será de \$830,00 y para los siete corresponsales de la zona Paute será de \$5.810,00. A continuación se presenta detalladamente en la *tabla 19. Presupuesto de comunicación*.

¹² **Gincana:** Actividades realizadas por varios grupos de personas enfocadas en superar diferentes obstáculos o pruebas, el grupo que realice todas las actividades en menor tiempo será el ganador. (Wordreference, 2016)

**Tabla 19 Presupuesto comunicación**

Materiales	Precio unitario	Cantidad	Valor por Corresponsal	Valor zona Paute(7CS)
Hornado	200,00	1	200,00	1.400,00
Trompos	1,50	6	9,00	63,00
Sacos	0,50	6	3,00	21,00
Palo encebado	50,00	1	50,00	350,00
Música	300,00	1	300,00	2.100,00
Hula hula	3,00	6	18,00	126,00
Bebidas	0,50	200	100,00	700,00
Flores	0,50	100	50,00	350,00
Transporte de materiales a las comunidades	100,00	1	100,00	700,00
Total presupuestado			830,00	5.810,00

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Autora

8. Análisis económico y financiero

La evaluación financiera será realizada a 5 años, en donde se considera: activos fijos, capital de trabajo

a) Evaluación de rentabilidad

**Tabla 20 Inversión en corresponsales Zona Paute**

ACTIVOS FIJOS				
	Valor Unitario	Cantidad	Valor con IVA	Total
POS	968,00	7	1.084,16	7.589,12
Impresora Térmica	210,00	7	235,20	1.646,40
Lector de Tarjeta Chip	94,00	7	105,28	736,96
Caja de Seguridad	60,00	7	67,20	470,40
Supresor de Pico	18,00	7	20,16	141,12
Servidor	7.056,00	1	7.902,72	7.902,72
Base de Datos	7.056,00	1	7.902,72	7.902,72
Infraestructura Transaccional	150,00	7	168,00	1.176,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS				27.565,44
INVERSION EN PROGRAMAS INFORMÁTICOS				
Software de Administración y Operación				11.200,00
Aplicativo transaccional				6.720,00
Switch transaccional				29.120,00
TOTAL INVERSION EN PROGRAMAS INFORMÁTICOS				47.040,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL				74.605,44

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Autora

La cooperativa ahorro y crédito Jardín Azuayo invierte en los corresponsales solidarios de la zona Paute un valor \$74.605,44 en Activos Fijos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 21 Presupuesto Capital de Trabajo en Corresponsales Solidarios - Zona Paute

CAPITAL DE TRABAJO				
	Costo Unitario	Costo con IVA	Cantidad	Costo Total
Instalación de Equipos	135,27		7	946,89
Movilización de Personal y equipos	91,97		7	643,79
Personal de Instalación	23,30		7	163,10
Varios de instalación	20,00		7	140,00
Señalética en Locales	237,41	265,90	7	1.861,29
Letreros Luminosos	82,50	92,40	7	646,80
Lona	4,80	5,38	7	37,63
Adhesivos	0,11	0,12	7	0,86
Colocación	150,00	168,00	7	1.176,00
Publicidad	18.588,83			23.514,05
Inauguración	666,67		7	4.666,69
Incentivo para transacciones	120,00		7	840,00
Posicionamiento	17.772,16			17.772,16
Obra de Teatro	30,00	33,60	7	235,20
Internet en locales (por mes)	30,00		7	210,00
Comisión al tendero por transacción	32,30		7	226,10
Insumos de corresponsal solidario	1,27	1,42	7	9,96
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO				\$26.768,29

Fuente: (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Elaboración: Autora

Jardín Azuayo en el año 2014 invierte en los corresponsales de la zona Paute un valor de \$26.768,29 por capital de trabajo, de los cuales, se mantienen valores mensuales como internet, comisiones, incentivos, mantenimiento. En resumen la inversión total es de 101.373,73; dado que, se suma la inversión total de capital de trabajo y la inversión inicial.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 22 Valores de ratios

Cuentas	2014	2015	2016
Activo Corriente	459.872,45	534.874,65	639.156,94
Pasivo Corriente	402.702,34	462.909,95	552.710,82
Utilidad Neta	6.546,70	8.232,30	8.070,54
Ventas	55.579,61	67.784,11	77.124,95
Patrimonio	57.170,11	71.964,70	86.446,13

Fuente: (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Elaboración: Autora

Tabla 23 Ratios Financieros

Ratio Financiero		Fórmula	2014	2015	2016
Razón de liquidez	Circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,14	1,16	1,16
Endeudamiento	Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Activos Totales}}$	87,6%	86,5%	86,5%
Rentabilidad	Margen de utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	11,8%	12,1%	10,5%
	ROA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	1,4%	1,5%	1,3%
	ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	11,5%	11,4%	9,34%

Fuente: (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Elaboración: Autora

Como se puede apreciar en la *tabla 23. Ratios financieros*, Jardín Azuayo para el año 2014 tenía un índice de liquidez de 1,14; es decir, por cada dólar de deuda a corto plazo la cooperativa dispone de \$1,14 en Activo Corriente para pagar dicha deuda. Para el año 2015 y 2016 su índice de liquidez incrementa a 1,16 con la implementación de los corresponsales solidarios se puede apreciar una leve mejora.

De la misma manera el índice de endeudamiento en el 2014 presentaba un valor de 87,6%; mientras que para el 2015 y 2016 presenta un valor de 86,5% demostrando que los corresponsales solidarios si influyen en el endeudamiento de la empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Con respecto a la rentabilidad sobre activos (ROA) y rendimiento sobre el capital invertido (ROE) en el año 2014 presentaban valores de 1,4% y 11,5% respectivamente, demostrando que por cada dólar que la institución invierte en todos los Activos se genera un 1,4% de rentabilidad, y por cada dólar en el patrimonio provoca un 11,5% de utilidad. Para el año 2015 y 2016 los índices ROA y ROE disminuyen, es decir, la implementación de los corresponsales ha afectado a la cooperativa de manera negativa, esto puede darse porque los corresponsales generan ingresos bajos y no cumple con la proyección realizada antes de su implementación y no se ha cumplido los objetivos institucionales (para el 2018 deben contar con mínimo 180 corresponsable, solo se tiene 33).

Por lo dicho en líneas anteriores, en impacto financiero al implementar los corresponsales solidarios no ha sido significativo; ya sea por una proyección inadecuada en el proyecto al momento de instalar dichos corresponsales o bien, porque no están generando el nivel de transaccionalidad adecuada para incidir en los índices financieros de la cooperativa, cabe dejar en claro que podrían existir otros determinantes para la variabilidad de los ratios financieros. Como conclusión de esta parte es que los corresponsales necesitan una nueva evaluación financiera que tome en cuenta supuestos más reales para la proyección del flujo de caja en años posteriores. Es importante señalar que este proyecto ya se encuentra en funcionamiento.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

b) Plan financiero**Tabla 24 Flujo de Caja Nuestro Jardín - zona Paute**

	2016	2017	2018	2019	2020
ENTRADA EFECTIVO					
Ventas	55.249,54	56.354,53	57.481,62	58.631,26	59.803,88
SALIDA EFECTIVO					
Pago proveedores	2.520,00	2.570,40	2.621,81	2.674,24	2.727,73
+ Pago obreros	2.406,43	2.483,68	2.563,41	2.645,69	2.730,62
+ Pago por G. Ind. Fabric.	7.855,37	8.640,90	9.504,99	10.455,49	11.501,04
+ Pago por G. Operación	4.257,19	4.342,33	4.429,18	4.517,76	4.608,12
TOTAL SALIDA EFECTIVO	17.038,99	18.037,31	19.119,39	20.293,19	21.567,51
INGRESO/DEFICIT NETO	38.210,55	38.317,22	38.362,24	38.338,07	38.236,37
+ Saldo inicial efectivo	0,00	38.210,55	76.527,77	114.890,01	153.228,07
Total					
= sobrante/(faltante)	38.210,55	76.527,77	114.890,01	153.228,07	191.464,45
= Saldo final efectivo	38.210,55	76.527,77	114.890,01	153.228,07	191.464,45

Fuente: (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Elaboración: Autora

El presente flujo de caja pertenece a los corresponsales solidarios de Jardín Azuayo de la zona Paute. Se toma como base lo establecido por la institución con la particularidad de tomar solo el 80% del ingreso, luego se establece un incremento anual de 2% de acuerdo al crecimiento poblacional de las parroquias establecidas en la zona, se aclara que el número de corresponsales en el periodo de análisis será constante. Además en el rubro de proveedores se constituye el pago del servicio de internet con una mensualidad aproximada de \$30,00 por cada corresponsal, atribuyendo un crecimiento del 2%.

El pago a los obreros hace referencia al sueldo del personal que realiza una visita semanal a cada corresponsal, incluyendo el personal de soporte que ejecuta mantenimiento preventivo; este valor incrementa de acuerdo a la subida porcentual de los salarios de Ecuador en los últimos años de 3,21%.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para el registro del sueldo a los obreros se establece un sueldo base de \$793,33; es decir, el pago por dos horas laboradas en el corresponsal equivale a \$6,61; de esta manera se multiplica por las 52 semanas del año 2016 y los siete corresponsales de la zona Paute, proyectando un valor de \$2.406,43

Los costos indirectos de fabricación son aquellos que no intervienen directamente a la ejecución de una transacción dentro del corresponsal y son: la movilización, alimentación del personal que realiza visitas a los corresponsales no bancarios, y la publicidad ya sea en redes sociales, boca - oído, página web, medios tradicionales, etc; es así que en el flujo de caja se propone un incremento del 10%.

Los costos de operación se divide en tres parámetros que se describen a continuación: mantenimiento preventivo, los incentivos por meta cumplida y las comisiones (\$0,10 por cada transacción). A este aspecto se incrementa un 2% anual.

Tabla 25 TIR y VAN

Inversión	2016	2017	2018	2019	2020
-101,373.73	38,210.55	38,317.22	38,362.24	38,338.07	38,236.37
TIR	26%				
VAN	\$29,074.60				
Tasa de descuento	14%				

Fuente: (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Elaboración: Autora

Para determinar de la tasa de descuento se obtuvo valores del Banco Central del Ecuador y de la Bolsa de Valores de Guayaquil.

Se utiliza el modelo CAPM de acuerdo a la siguiente identidad:

$$R_d = TLR + (RM - TLR) B_i + RP$$

$$R_d = 3,05\% + (14,66\% - 3,05\%) 0,5 + 5,47\%$$



Rd = 14,33%

Tabla 26 Tasa de descuento

Tasa libre de riesgo (TLR)	3,05%
Riesgo del mercado (RM)	14,66%
Beta (Bi)	0,50
Riesgo País (RP)	547

Fuente: (COAC Jardín Azuayo, 2016)

Elaboración: Autora

Según los datos obtenidos en el flujo de caja proyectado para cinco años de los corresponsales solidarios de la zona Paute y realizando la evaluación financiera se concluye que el proyecto es viable. El valor actual neto presenta un valor mayor a cero, lo cual indica que en cinco años a más de ganar la tasa mínima de descuento (14,33%) se generará un valor adicional de \$26.249,40

Además se registra una tasa interna de retorno del 26%, el cual se interpreta una rentabilidad significativa por ubicarse sobre el valor de la tasa de descuento, el mismo indica que este dinero invertido en los corresponsales genera mayor rentabilidad que cualquier otra opción en términos actuales (se gana un porcentaje mayor al costo de oportunidad).

El periodo de recuperación de la inversión inicial es de dos años ocho meses, el cual es rentable porque se recupera la inversión dentro del horizonte de análisis que son los 5 años.

Finalmente, cabe indicar que la evaluación financiera ha sido favorable y se recomendaría a la entidad seguir operando con este negocio.



Capítulo VII. Análisis de impactos y viabilidad del modelo de negocio

1. Línea base

Se realiza un estudio a los corresponsales solidarios de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo de la zona Paute, involucrados siete canales en diferentes parroquias como: Bullcay, Delegosl, Chicán, El Pan, Amaluza, San José de Raranga y San Bartolomé, los cuales fueron creados con el objetivo de obtener un beneficio social; es decir, acercar el servicio al socio con calidad; para lo cual se analizan los siguientes indicadores de la zona Paute.

Según el (INEC, 2010) en la zona Paute el 28,3% de su población es urbana y el 71,7% vive en el área rural.; con respecto a la tasa de natalidad comprende de 19,2 nacimientos por cada 1.000 habitantes se considera una tasa baja a comparación de la tasa de natalidad nacional de 20,32%. El nivel de instrucción es el 59,3% primaria, 17,1% secundaria, 16% sin estudios, y 7,5% superior o más.

El nivel de analfabetismo en la zona Paute según registros del (INEC, 2010) es de 11,44%. El 48,4% de la población realiza actividades de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.

Según el (INEC, 2010) muestra que los ingresos de la población urbana es de \$483,00, rural \$273,00 y a nivel nacional \$419,00; es decir, las personas que habitan en la zona Paute reciben aproximadamente \$273,00 mensuales en sus diferentes trabajos, sin embargo este valor también varía por el nivel de instrucción.

2. Indicadores de impacto esperados: económico, social

Jardín Azuayo con la implementación de los corresponsales solidarios realizan actividades económicas y sociales, buscando principalmente el beneficio de los socios; es decir, acercan el servicio para que los socios puedan realizar sus transacciones, de esta manera mejoran el costo de oportunidad incentivando al ahorro de tiempo y dinero al no transportarse a las ventanillas; dinamizando la economía porque el tiempo de transporte lo destinan a otras actividades ya sean

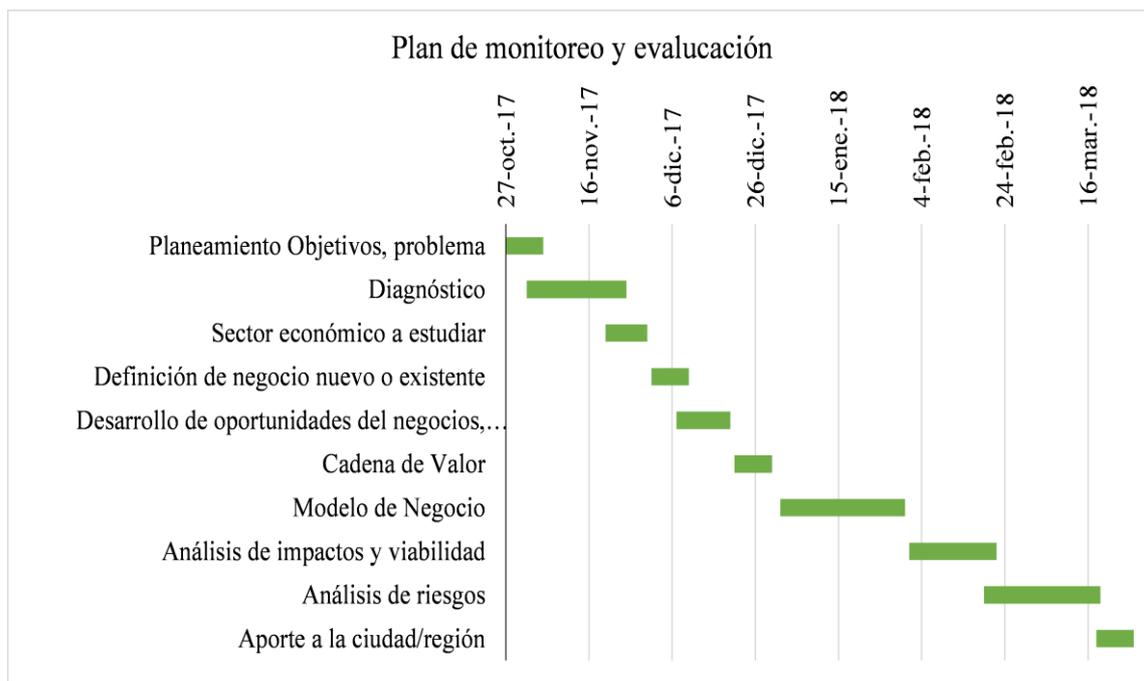


UNIVERSIDAD DE CUENCA

para obtener un beneficio para ellos. En definitiva, los socios tienen más acceso al sistema financiero.

3. Plan de monitoreo y evaluación

Ilustración 42 Plan de monitoreo y evaluación



Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Capítulo VIII. Análisis de riesgo del modelo

1. Riesgos críticos y medidas de mitigación

Se realiza un análisis de riesgos, se observa en el *Anexo 4. Análisis y resultados*, mostrando dos aspectos con un riesgo alto:

- Centralización de información en una sola persona: se considera de alto riesgo dado que toda la información acerca de los socios la mantiene solo los tenderos y la información puede perderse dado que existen corresponsales que se desvinculan de la institución.
- Caída del servicio de telecomunicaciones y enlaces de internet: este aspecto puede producir pérdidas financieras por la paralización del servicio en los corresponsales.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Capítulo IX. Aporte a la ciudad/región

El presente modelo de negocio fue realizado con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa, conocer el perfil del socio, examinar la situación financiera del corresponsal definiendo si el modelo es viable y escalable. Además se obtuvo información de frecuencia de uso, competencia, servicios sustitutos, servicios complementarios, y el medio de comunicación que más usa la cooperativa para informar acerca del servicio de corresponsales.

Los corresponsales solidarios denominados Nuestro Jardín nacen con el objetivo de acercar el servicio al socio con calidad; se vincula el beneficio social más no el lucrativo; el servicio se desarrolla en la zonas rurales y marginales del sur del Ecuador; dado que, se encuentra un mercado no bancarizado; apoya de esta manera a los socios que se les dificulta viajar hasta oficina más cercana a realizar sus actividades financieras; así, ahorran tiempo y dinero.

La institución no realiza netamente publicidad sino el método tradicional de boca a oído; es decir, el personal de ventanilla informa a los socios sobre cualquier acontecimiento a realizarse. Se propone un evento para el día de la familia con el objetivo de compartir, cooperar, socializar con la comunidad, cumpliendo de esta manera con la misión de la empresa fortaleciendo la economía popular y solidaria.

Dentro del análisis financiero se encuentra un modelo de negocio viable, con un retorno de la inversión en dos años ocho meses; estableciendo un pronóstico de cinco años a más de ganar la tasa mínima de descuento de 14,33%; genera un valor adicional de \$26.249,40; con una tasa interna de retorno de 26%; es decir, el dinero invertido en los corresponsales genera mayor rentabilidad que otro proyecto.

Al analizar la matriz interna y externa se encontró una estrategia de conservar y mantener, a su vez ésta engloba las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de nuevos productos; es decir, mediante una investigación de mercado se encontró una necesidad de los



UNIVERSIDAD DE CUENCA

socios con la implementación de servicios adicionales en los corresponsales como, recargas de celular, pago de los servicios básicos, pago de planes, realizar más eventos en los corresponsales; dado que, el único evento que se realizó fue a finales del año 2016.

Finalmente, el modelo de negocio se ha realizado gracias a los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, logrando la aplicación de la teoría a la práctica con el fin de ayudar a investigaciones futuras con el enfoque de corresponsales no bancarios.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

X. BIBLIOGRAFÍA

- ABPE. (2013). *Asociación de Bancos Privados del Ecuador*. Obtenido de Boletín Informativo #034: http://www.asobancos.org.ec/ABPE_INFORMA/No.34.pdf
- ABPE. (02 de 12 de 2015). *Asociación de Bancos Privados del Ecuador*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/bancarizacion-aumento-un-2355-en-seis-anos>
- Andes. (2017). *www.andes.info.ec*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/sociedad/1/plan-de-inversion-forestal-de-ecuador-es-aprobado-a-nivel-internacional>
- Aswath Damodaran. (Enero de 2018). *Adamodar*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (30 de junio de 2017). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2014). *www.http://scioteca.caf.com*. Obtenido de <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/743/ENCUESTA%20DE%20MEDICION%20DE%20LAS%20CAPACIDADES%20FINANCIERAS%20EN%20LOS%20PA%3%8DESE%20ANDINOS%20-%20COLOMBIA.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Banco de Guayaquil. (31 de 03 de 2017). *Banco de Guayaquil*. Obtenido de <https://www.bancoguayaquil.com/Portals/0/archivos/accionistas/InformePrimerTrimestre2017.pdf>
- Banco Pichincha. (2017). Obtenido de <https://www.pichincha.com/portal/Contenidos/Canales-de-Atencion/Pichincha-Mi-Vecino/Servicios>
- BCE. (12 de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- BCE. (DICIEMBRE de 2016). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201612.pdf>
- BCE. (2016). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/909-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-en-02-en-el-2015>
- BCE. (diciembre de 2016). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasHistorico.htm>
- Bestinver. (22 de 09 de 2017). *bestinver.es*. Obtenido de <https://www.bestinver.es/que-es-la-inflacion-y-por-que-es-una-amenaza-para-el-ahorrador/>
- BVG. (2016). *BOLSA DE VALORES DE GUAYAQUIL*. Obtenido de <https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/>
- COAC Jardín Azuayo. (10 de 07 de 2014). *Estudio de Factibilidad: Servicio de Corresponsales Solidarios*. Cuenca.
- COAC Jardín Azuayo. (2014). *Portafolio de Servicios*. Cuenca.
- COAC JARDÍN AZUAYO. (2015). *Manual de Imagen*. 10.
- COAC Jardín Azuayo. (2016). *Propuesta de Corresponsales Solidarios*. Cuenca.
- COAC Jardín Azuayo. (2016). *Sembrando Esperanza. Sembrando Esperanza*.
- COSEDE. (22 de abril de 2016). *Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados*. Obtenido de <http://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/LISTADO-DE-COAC.pdf>
- Datosmacro. (2018). *Datosmacro.com*. Obtenido de <https://www.datosmacro.com/prima-riesgo>
- David, F. R. (2003). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. En F. R. David. México: Pearson, Prentice Hall.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Ecuadorinmediato. (13 de 03 de 2015). Obtenido de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818777851
- EL COMERCIO. (JULIO de 2017). *elcomercio.com*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios-inflacion-junio-dolarizacion-ecuador.html>
- El telégrafo. (2016). *www.eltelegrafo.com.ec*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/punto-de-vista/1/cambio-climatico-acercamiento-a-sus-efectos-en-ecuador>
- EI UNIVERSO. (octubre de 2017). *Eluniverso.com*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/10/05/nota/6416143/inflacion-septiembre-es-015-segun-inec>
- ElComercio . (2016). *El comercio.com*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ingreso-familiar-supera-costo-de.html>
- Harvard Business Review. (enero de 2008). Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter-libre.pdf
- Hoffman, D. K., & Bateson G, J. E. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios*. Méxio: International Thomson.
- INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010 de Población y Vivienda en el Ecuador. FASCICULO PROVINCIAL AZUAY, 8.*
- INEC. (2014). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf
- INEC. (03 de 2016). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler*. México: Paidós Mexicana SA.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing. México: PEARSON.
- Lamb, C., Hair, J., & Carl, M. D. (2006). *Marketing*. International Thomson Editores.
- Malhotra, N. K. (2004). Investigación de Mercados. En N. K. Malhotra. México: Pearson.
- Nadal, V. (11 de 11 de 2013). *Vicente Nadal Marketing y Estrategia*. Obtenido de <http://www.vicentenadal.com/matriz-dafo-6-reglas-basicas/#.Wvveua4jt7IU>
- SBS. (12 de 04 de 2015). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Obtenido de http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=11482&vp_tip=1
- SBS. (31 de 12 de 2016). *Superintendencia de Bancos y Seguros*. Obtenido de http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=12200&vp_tip=2#1
- SEPS. (septiembre de 2017). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de http://www.seps.gob.ec/documents/20181/564402/Calificacio%CC%81n+de+Riesgo_sep17.pdf/3fa61cea-4b8d-494b-86a4-ffce0b2998da
- SRI. (15 de 10 de 2001). Obtenido de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiou9v9vNrXAhUJNd8KHWffD28QFggrMAE&url=http%3A%2F%2Fdescargas.sri.gov.ec%2Fdownload%2Fexcel%2FCIIU3.xls&usq=AOvVaw12QdqIAVomfJcaGm2VQUjB>
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2008). Junta Bancaria. *Resolución No JB-2008-1150*, (págs. 1-6). Guayaquil.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. (2009). *Superintendencia de Bancos del Ecuador*. Obtenido de http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1&vp_tip=2
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (27 de 08 de 2014). *www.superbancos.gob.ec*. Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_II_cap_I.pdf



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (05 de junio de 2012). *SEPS*.
Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (11 de 12 de 2016). *SEPS*.
Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->

Terol, J. M. (11 de 10 de 2011). *Startups, Estrategia y Modelo de Negocio*. Obtenido
de <http://javiermegias.com/blog/2011/10/modelos-de-negocio-escalables/>

Wordreference. (2016). *www.wordreference*. Obtenido de
<http://www.wordreference.com/definicion/gincana>