

# UNIVERSIDAD DE CUENCA



## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"MODELO DE NEGOCIO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO COOPAC AUSTRO LTDA. PERÍODO 2017-2018"**

Trabajo de Titulación previo a  
la obtención del Título de  
Ingeniero Comercial

### AUTORES:

GALO STEVEN AGUILAR MOROCHO

C.I.: 0106430952

TATIANA ANABEL MUSHA COBOS

C.I.: 0104733761

### DIRECTOR:

ING. IVÁN FELIPE ORELLANA OSORIO

C.I.: 0102459492

CUENCA-ECUADOR

2017



## RESUMEN

El modelo CANVAS o “Lienzo de modelo de negocio” es un instrumento para presentar modelos de negocios, que permitan agregar y crear valor para los clientes y generar ventaja competitiva en el mercado.

El presente trabajo es la aplicación de la metodología CANVAS propuesta por los autores Osterwalder y Yves Pigneur, en una Cooperativa de Ahorro y Crédito ubicada en la ciudad de Cuenca-Azuay-Ecuador.

El trabajo inicia con un diagnóstico general referente a las instituciones financieras ecuatorianas y su impacto en la economía, recogiendo tanto información primaria como secundaria para determinar las oportunidades y necesidades del mercado, también se determina la importancia de los microcréditos para el desarrollo de actividades productivas por parte de las microempresas ecuatorianas, con la finalidad de determinar las oportunidades y necesidades de este mercado.

Posteriormente se desarrolla la propuesta de valor mediante los nueve módulos del lienzo de modelo de negocio para el segmento de microcréditos orientado a las microempresas, además este trabajo contempla el análisis de la cadena de valor de la empresa, análisis de marketing, plan estratégico, plan operativo, plan financiero, análisis de impactos y viabilidad del modelo y finalmente un análisis de riesgos del modelo propuesto.

**Palabras clave:** Modelo de negocio, CANVAS, propuesta de valor, microcréditos.



## ABSTRACT

CANVAS model or "Lienzo de modelo de negocio" is an instrument for presenting business models that allows adding and creating value for the customers and generates competitive advantages in the market.

This work is the application of the CANVAS methodology proposed by the authors Osterwalder and Yves Pigneur, in a Savings and Credit Cooperative located in the city of Cuenca-Azuay-Ecuador.

The work begins with a general diagnosis regarding the Financial Ecuadorian Institutions and its impact on the economy. It collects primary information as secondary to determine opportunities and needs of the market. In addition, It is determined the importance of the microcredits for the development of productive activities by the Ecuadorian micro-enterprises, in order to identify opportunities and needs of this market. Subsequently, the value proposal is developed through the nine modules of the business model CANVAS for the microcredit segment aimed at microenterprises.

Finally, this work contemplates the following analysis: the chain of company value, marketing analysis, strategic plan, operational plan, financial plan, analysis of impacts, viability of the model, and a risk analysis of the proposed model.

Keywords: Business model, CANVAS, value proposal, microcredits.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| RESUMEN .....   | 2  |
| ABSTRACT .....  | 3  |
| ÍNDICE DE CONTENIDO .....   | 4  |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....   | 7  |
| ÍNDICE DE TABLAS .....  | 8  |
| ÍNDICE DE ANEXOS .....  | 9  |
| CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL .....                          | 10 |
| CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL .....   | 12 |
| AGRADECIMIENTOS .....   | 14 |
| DEDICATORIAS .....  | 15 |
| INTRODUCCIÓN .....  | 16 |
| 1. DIAGNÓSTICO .....  | 18 |
| 1.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES INICIALES DEL NEGOCIO .....   | 18 |
| 1.1.1 La oportunidad del negocio .....  | 18 |
| 1.1.2 Zonas de producción o comercialización .....  | 21 |
| 1.1.3 Canales de comercialización actuales .....  | 22 |
| 1.1.4 Descripción de la oportunidad .....   | 22 |
| 1.2 DELIMITACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES .....   | 23 |
| 1.2.1 Descripción de la oportunidad de negocio, del producto .....  | 23 |
| 1.2.2 Identificación de los actores .....   | 27 |
| 1.2.3 Identificar la oferta actual - potencial y sus principales problemas ..                                       | 28 |
| 1.2.4 Demanda actual y tendencia, principales intereses del negocio ..  | 29 |
| 2. SECTOR ECONÓMICO A ESTUDIAR .....  | 30 |
| 3. DEFINIR SI ES NUEVO NEGOCIO O YA EXISTENTE .....   | 31 |
| 4. IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESCALABILIDAD ..... | 32 |
| 4.1 CONSTRUCCIÓN DE LÍNEA DE BASE .....   | 32 |



|  |    |
|--|----|
| 4.1.1 Levantamiento .....  | 32 |
| 4.1.2 Análisis de resultados del estudio de campo.....                         | 33 |
| 4.1.2.1 Sección A: Perfil del encuestado.....                                  | 34 |
| 4.1.2.2 Sección B: Acceso al sistema financiero y nivel de endeudamiento ..... | 35 |
| 4.1.2.3 Sección C: Calidad de información del servicio recibido .....          | 37 |
| 4.1.2.4 Sección D: Conocimiento sobre microcréditos.....                       | 37 |
| 4.1.2.5 Sección E: Conocimiento y perspectiva sobre Coopac Austro Ltda.....    | 38 |
| 4.1.3 Conclusiones del estudio de campo .....                                  | 39 |
| 5. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA .....  | 40 |
| 5.1 CADENA DE VALOR.....   | 41 |
| 5.1.1 Eslabones primarios .....  | 42 |
| 5.1.1.1 Marketing y ventas .....   | 42 |
| 5.1.1.2 Personal de Contacto.....  | 43 |
| 5.1.1.3 Soporte Físico y Habilidades.....                                      | 43 |
| 5.1.1.4 Prestación .....   | 43 |
| 5.1.1.5 Cliente .....  | 44 |
| 5.1.1.6 Otros Clientes .....   | 44 |
| 5.1.2 Eslabones de apoyo .....   | 44 |
| 5.1.2.1 Dirección General y de Recursos Humanos .....                          | 44 |
| 5.1.2.2 Organización interna y de tecnología.....                              | 45 |
| 5.1.2.3 Abastecimiento.....  | 46 |
| 5.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS.....                                   | 48 |
| 5.2.1 Identificación y selección de fortalezas y debilidades .....             | 53 |
| 6. MODELO DE NEGOCIO .....   | 54 |
| 6.1 PLAN DEL MODELO DE NEGOCIO .....   | 54 |
| 6.1.1 Idea del Negocio .....   | 55 |
| 6.1.2 Descripción de la idea .....   | 55 |
| 6.2 DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS .....                                  | 55 |
| 6.2.1 Segmento de mercado .....  | 55 |
| 6.2.2 Propuesta de valor .....   | 55 |



|   |           |
|---|-----------|
| 6.2.3 Canales .....   | 56        |
| 6.2.4 Relaciones con clientes.....                                  | 56        |
| 6.2.5 Fuente de ingresos.....                                       | 56        |
| 6.2.6 Recursos clave .....  | 56        |
| 6.2.7 Actividades claves .....                                      | 56        |
| 6.2.8 Socios clave .....  | 57        |
| 6.2.9 Estructura de costos.....                                     | 57        |
| <b>6.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>                                | <b>58</b> |
| 6.3.1 Entorno Macro.....  | 58        |
| 6.3.1.1 Fuerzas Económicas.....                                     | 58        |
| 6.3.1.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales .. | 61        |
| 6.3.1.3 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales .....          | 63        |
| 6.3.1.4 Fuerzas Tecnológicas .....                                  | 63        |
| 6.3.1.5 Fuerzas Competitivas.....                                   | 64        |
| 6.3.2 Entorno Micro .....   | 67        |
| 6.3.2.1 Oferta .....  | 67        |
| 6.3.2.2 Demanda.....  | 70        |
| 6.3.2.3 Ambiente del negocio.....                                   | 72        |
| 6.3.2.4 Otros actores.....  | 72        |
| <b>6.4 ANÁLISIS DE MARKETING .....</b>                              | <b>72</b> |
| 6.4.1 Producto .....  | 72        |
| 6.4.2 Precio .....  | 73        |
| 6.4.3 Plaza .....   | 74        |
| 6.4.4 Promoción .....   | 74        |
| <b>6.5 PLAN ESTRATÉGICO.....</b>                                    | <b>75</b> |
| 6.5.1 Análisis FODA .....   | 78        |
| 6.5.2 Plan Estratégico de Acción.....                               | 80        |
| <b>6.6 PLAN DE OPERACIÓN .....</b>                                  | <b>86</b> |
| <b>6.7 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO .....</b>                    | <b>87</b> |
| 6.7.1 Plan financiero.....  | 87        |
| 6.7.2 Evaluación de Rentabilidad .....                              | 94        |
| <b>7. ANÁLISIS DE IMPACTOS Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO</b>   | <b>95</b> |



|  |     |
|--|-----|
| 7.1 Indicadores de Impacto Esperados: económico, social y ambiental...                     | 95  |
| 7.2 Plan de monitoreo y evaluación.....  | 96  |
| 8. ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO .....  | 98  |
| 8.1 Riesgos críticos y medidas de mitigación .....   | 98  |
| 9. APORTE DESDE LO ACADÉMICO HACIA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA CIUDAD Y LA REGIÓN ..... | 100 |
| 9.1 Conclusiones .....   | 100 |
| 9.2 Recomendaciones .....  | 102 |
| 10. BIBLIOGRAFÍA .....   | 103 |
| 11. ANEXOS .....   | 110 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1.</b> Fuentes de financiamiento para la inversión y para el capital de trabajo por tipo de empresa en América Latina (promedio 2006-2009)..... | 18 |
| <b>Figura 2.</b> Porcentaje de encuestados que posee al menos una cuenta bancaria en países seleccionados de América Latina .....                         | 19 |
| <b>Figura 3.</b> Participación de la cartera de créditos por segmento a diciembre 2014 En porcentajes. ....   | 20 |
| <b>Figura 4.</b> Variables de clasificación: Tamaño de empresa.....   | 23 |
| <b>Figura 5.</b> Cambio en la Oferta de Crédito en Cooperativas de Ahorro y Crédito. Segundo trimestre 2017 .....   | 28 |
| <b>Figura 6.</b> Cambio en la demanda de Crédito en Cooperativas de Ahorro y Crédito. Segundo trimestre 2017 .....  | 29 |
| <b>Figura 7.</b> Perfil del encuestado.....   | 34 |
| <b>Figura 8.</b> Acceso al sistema financiero y nivel de endeudamiento .....  | 35 |
| <b>Figura 9.</b> Razones de preferencia entre un banco y cooperativa .....  | 36 |
| <b>Figura 10.</b> Calidad de información del servicio recibido .....  | 37 |
| <b>Figura 11.</b> Conocimiento sobre microcréditos .....  | 37 |
| <b>Figura 12.</b> Conocimiento y perspectiva sobre Coopac Austro Ltda.....  | 38 |
| <b>Figura 13.</b> Cadena de valor propuesta por Gustavo Alonso para servicios   | 42 |
| <b>Figura 14.</b> Evolución del Sector Financiero Popular y Solidario y sistema bancario privado .....  | 60 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1.</b> Segmentación de cooperativas de ahorro y crédito.....                             | 25 |
| <b>Tabla 2.</b> Ficha técnica de la encuesta .....  | 33 |
| <b>Tabla 3.</b> Cadena de Valor de Coopac Austro Ltda. ....                                       | 47 |
| <b>Tabla 4.</b> Indicadores de rentabilidad de Coopac Austro Ltda. ....                           | 49 |
| <b>Tabla 5.</b> Liquidez de Coopac Austro Ltda.....   | 50 |
| <b>Tabla 6.</b> Eficiencia microeconómica de Coopac Austro Ltda.....                              | 50 |
| <b>Tabla 7.</b> Cobertura de la cartera de microcréditos de Coopac Austro Ltda. 51                | 51 |
| <b>Tabla 8.</b> Morosidad de cartera de microcréditos de Coopac Austro Ltda.... 51                | 51 |
| <b>Tabla 9.</b> Modelo CANVAS .....   | 58 |
| <b>Tabla 10.</b> Tipos de crédito, montos y tasas Cooperativa JEP .....                           | 68 |
| <b>Tabla 11.</b> Tipos de crédito, montos y tasas Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced ..... | 68 |
| <b>Tabla 12.</b> Tipo de microcrédito ofertado por la Coopac Austro Ltda.....                     | 69 |
| <b>Tabla 13.</b> Demanda Objetivo microempresarial.....   | 70 |
| <b>Tabla 14.</b> Datos históricos de microempresas Azuay .....                                    | 71 |
| <b>Tabla 15.</b> Proyección de la demanda de microcréditos por parte de las microempresas .....   | 71 |
| <b>Tabla 16.</b> Tasas activas y costos por tipo de crédito-Coopac Austro Ltda. .                 | 74 |
| <b>Tabla 17.</b> Tasas de Mora- Coopac Austro Ltda.....   | 74 |
| <b>Tabla 18.</b> Preguntas clave para definir una visión .....                                    | 76 |
| <b>Tabla 19.</b> Matriz FODA.....   | 78 |
| <b>Tabla 20.</b> Puntuación y escala de grado de atractivo de las estrategias ....                | 80 |
| <b>Tabla 21.</b> Selección de las estrategias .....   | 80 |
| <b>Tabla 22.</b> Objetivos estratégicos para Coopac Austro Ltda.....                              | 81 |
| <b>Tabla 23.</b> Plan de acción del objetivo número 1 .....                                       | 82 |
| <b>Tabla 24.</b> Plan de acción del objetivo número 2 .....                                       | 83 |
| <b>Tabla 25.</b> Plan de acción del objetivo número 3 .....                                       | 84 |
| <b>Tabla 26.</b> Plan de acción del objetivo número 4 .....                                       | 85 |
| <b>Tabla 27.</b> Plan operativo de acción .....   | 86 |
| <b>Tabla 28.</b> Proyección de ingresos sin proyecto .....  | 88 |
| <b>Tabla 29.</b> Proyección de ingresos con proyecto .....  | 89 |
| <b>Tabla 30.</b> Tasa de inflación anual pronosticada 2018-2022 .....                             | 90 |
| <b>Tabla 31.</b> Proyección de gastos sin proyecto .....  | 90 |
| <b>Tabla 32.</b> Gastos anuales del modelo de negocio.....  | 91 |
| <b>Tabla 33.</b> Proyección de egresos con proyectos .....  | 91 |
| <b>Tabla 34.</b> Flujo de caja proyectado sin proyecto .....                                      | 92 |
| <b>Tabla 35.</b> Estado de resultados y flujo de caja proyectado con proyecto ....                | 93 |
| <b>Tabla 36.</b> Flujo de caja del proyecto .....   | 93 |
| <b>Tabla 37.</b> Indicadores de impacto del modelo de negocio .....                               | 95 |
| <b>Tabla 38.</b> Plan de Monitoreo y Evaluación .....   | 96 |
| <b>Tabla 39.</b> Riesgos críticos y medidas de mitigación .....                                   | 99 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Anexo 1.</b> Diferencia entre Sistema financiero tradicional (sociedades de capital) y Sistema financiero de Economía Popular y Solidaria (EPS y SFPS) ..... | 110 |
| <b>Anexo 2.</b> Mapa de saldo de colocaciones del Sector Financiero Popular y Solidario del segmento 2 al 31 de octubre de 2017 .....                           | 111 |
| <b>Anexo 3.</b> Índice de morosidad por segmentos- diciembre 2012- 2014 .....   | 111 |
| <b>Anexo 4.</b> Calificación de cartera de crédito y contingentes .....   | 112 |
| <b>Anexo 5.</b> Tipos de crédito actuales en las instituciones financieras del Ecuador .....  | 112 |
| <b>Anexo 6.</b> Estructura de empresas según su tamaño 2016.....  | 113 |
| <b>Anexo 7.</b> Estructura de empresas según provincia, año 2016 .....  | 114 |
| <b>Anexo 8.</b> División Política Territorial del Cantón Cuenca .....   | 114 |
| <b>Anexo 9.</b> Muestra por estratos de parroquias urbanas del Cantón Cuenca .....  | 115 |
| <b>Anexo 10.</b> Diseño del cuestionario.....   | 116 |
| <b>Anexo 11.</b> Salida de datos del procesamiento de las encuestas .....   | 121 |
| <b>Anexo 12.</b> Organigrama de Coopac Austro Ltda.....   | 142 |
| <b>Anexo 13.</b> Entrevista en Coopac Austro Ltda.....  | 143 |
| <b>Anexo 14.</b> Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....  | 145 |
| <b>Anexo 15.</b> Plantilla para el lienzo del modelo de negocio .....   | 146 |
| <b>Anexo 16.</b> Producto Interno Bruto. Tasas de variación trimestral. ....  | 147 |
| <b>Anexo 17.</b> Inflación anual a 31 de julio de 2017.....   | 147 |
| <b>Anexo 18.</b> Tasa activa y pasiva efectiva referencial al 30 de septiembre de 2017.....   | 148 |
| <b>Anexo 19.</b> Ingreso total promedio y Gasto total mensual promedio (monetario y no monetario), según área geográfica .....                                  | 148 |
| <b>Anexo 20.</b> Evolución del desempleo a junio de 2017 a nivel nacional .....   | 149 |
| <b>Anexo 21.</b> Índice de Confianza del Consumidor (ICC) y sus componentes. Enero 2010- Julio 2017 .....   | 149 |
| <b>Anexo 22.</b> Evolución de la pobreza de diciembre de 2007 a diciembre de 2016.....  | 150 |
| <b>Anexo 23.</b> Porcentaje de hogares según ingresos totales vs. Gastos totales .....  | 150 |
| <b>Anexo 24.</b> Matriz de Evaluación de Factores Externos .....  | 151 |
| <b>Anexo 25.</b> Tarifarios de medios publicitarios .....   | 152 |
| Anexo 26. Presupuesto para promocionar del modelo de negocio en Coopac Austro Ltda.....   | 153 |
| <b>Anexo 27.</b> Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....  | 154 |
| <b>Anexo 28.</b> Estado de Resultados pronosticado 2017 Coopac Austro Ltda. ....  | 155 |
| <b>Anexo 29.</b> Cuenta de intereses y descuentos ganados .....   | 156 |
| <b>Anexo 30.</b> Probabilidad de ocurrencia del riesgo .....  | 158 |



## CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

Galo Steven Aguilar Morocho en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPAC AUSTRO LTDA. PERÍODO 2017-2018", 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, 19 de diciembre de 2017



Galo Steven Aguilar Morocho  
C.I. 0106430952



Tatiana Anabel Musha Cobos en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPAC AUSTRO LTDA. PERÍODO 2017-2018", 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, 19 de diciembre de 2017



Tatiana Anabel Musha Cobos

C.I.: 0104733761



## CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL



Galo Steven Aguilar Morocho, autor del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPAC AUSTRO LTDA. PERÍODO 2017-2018", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 19 de diciembre de 2017



Galo Steven Aguilar Morocho  
C.I.: 0106430952



# UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
Cláusula de Propiedad Intelectual

Tatiana Anabel Musha Cobos, autora del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPAC AUSTRO LTDA. PERÍODO 2017-2018", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 19 de diciembre de 2017

Tatiana Anabel Musha Cobos  
C.I: 0104733761



## AGRADECIMIENTOS

*Mi infinito agradecimiento a Dios y a mis padres por la confianza depositada en mí y sobre todo por el apoyo incondicional que me han brindado siempre.*

*Un sincero agradecimiento al Ing. Iván Orellana director del presente trabajo de titulación por su dedicación, apoyo y aporte para el logro de este objetivo.*

*De la misma manera un gran agradecimiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopac Austro Ltda., por darnos la oportunidad de realizar el presente trabajo.*

*Especial agradamiento a mi compañera y amiga Tatiana Musha coautora de este trabajo, por su apoyo, motivación y constancia, que sin su apoyo no hubiese sido posible este logro y finalmente un agradecimiento a mis amigos y amigas que de una u otra forma me han apoyado siempre.*

**Galo Steven Aguilar M.**

*Primeramente, agradezco a Dios por proporcionarme sabiduría y fortaleza y con mucho cariño e infinito agradecimiento a mis padres por el mutuo apoyo y perseverancia por las metas alcanzadas.*

*A nuestro director de la presente modalidad de titulación Ing. Iván Orellana, por su comprensión y orientación para el desarrollo de este trabajo.*

*A mi compañero y amigo coautor de este trabajo por su comprensión, dedicación y motivación, por haber hoy culminado una meta más en nuestras vidas y a mis amistades que de una u otra manera contribuyeron al progreso académico.*

*Finalmente agradezco al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopac Austro, por brindarnos la oportunidad, la confianza y ofrecernos la información necesaria para cumplir con los objetivos propuestos en el presente trabajo.*

**Tatiana Musha**



## DEDICATORIAS

*El presente trabajo va dedicado en primer lugar a Dios y a mis padres por su apoyo, esfuerzo, paciencia y amor incondicional durante toda mi vida.*

*A todos mis amigos, amigas y familiares en general que siempre me han brindado su amistad y apoyo.*

***Galo Steven Aguilar M.***

*Dedico este trabajo con mucho amor especialmente a mis padres y hermano, por el inmenso apoyo incondicional y motivación que me han brindado en el desarrollo y culminación de esta etapa académica, por inculcar en mis buenos consejos enfocados a cumplir esta meta, ya que ellos son el motor de mi vida y mi gran motivación para seguir cultivando éxitos, de igual manera a toda mi familia y amigos que me han sabido alentar en todo momento.*

***Tatiana Musha***



## INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito en la actualidad representan el 25% del sistema financiero nacional, las mismas que han brindado mayor apoyo a los sectores informales de la economía. A pesar de la competencia de la banca tradicional, las mismas han logrado posicionarse tanto en el mercado como en la mentalidad de las personas sobre todo en los sectores excluidos del sistema tradicional, específicamente en el sector microempresarial, un sector sumamente importante para la economía que en la actualidad representa el 90% del total de las empresas a nivel nacional.

El presente trabajo está estructurado en nueve puntos, cada uno de ellos con una breve explicación teórica del tema a tratar. En el punto número uno se realiza un diagnóstico general del sistema financiero, las oportunidades del negocio, los actores involucrados y más datos relevantes para determinar la situación actual del sistema financiero y su entorno.

En el punto número dos, se define el sector económico en el cual se va a desarrollar la propuesta del modelo, en el punto número tres, se recoge información general y específica con respecto al negocio a estudiar.

En el punto número cuatro, se realiza un estudio de mercado para determinar las oportunidades o necesidades del sector microempresarial en las parroquias urbanas del Cantón Cuenca, para posteriormente en base al procesamiento y análisis de los resultados tener un panorama más claro de las necesidades o problemas del mercado objetivo para generar la propuesta de valor.

El punto número cinco, contempla un análisis interno de la empresa mediante la cadena de valor, así también se realiza un análisis adicional de sus recursos y capacidades para finalmente identificar sus fortalezas y debilidades.



A continuación, se desarrolla el punto seis denominado: Modelo de Negocio, en el cual se despliega la propuesta de valor en base al estudio de mercado, el diagnóstico general y análisis interno, en el cual se plasma el lienzo del modelo de negocio propuesto por los autores Osterwalder y Pigneur. Así mismo dentro de este punto se realiza un análisis de marketing relacionado con la propuesta de valor, seguido de un plan estratégico y un plan operativo, en los cuales se definen la misión, visión, objetivos, metas e indicadores, mediante los cuales la empresa deberá alinearse para lograr los objetivos propuestos, y como tema final de este punto se desarrolla un análisis económico financiero para determinar la viabilidad y la rentabilidad del modelo de negocio a proponer.

En el punto número siete se realiza un análisis de impactos y viabilidad del modelo de negocio, se define indicadores para la medición de los impactos que se generarían con la aplicación del modelo, seguido de un plan de monitoreo y evaluación, con la finalidad de dar seguimiento al modelo y lograr sus objetivos. En el punto número ocho denominado: análisis de riesgo del modelo, se identifica los posibles riesgos que pueden surgir con la propuesta, por lo que se establece acciones para tomar ante riesgo que se puedan presentar.

Finalmente, en el punto número nueve: Aporte desde lo académico hacia el desarrollo productivo de la ciudad y la región, se da a conocer la importancia y el valor del conocimiento académico aplicado a la sociedad, seguido de las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

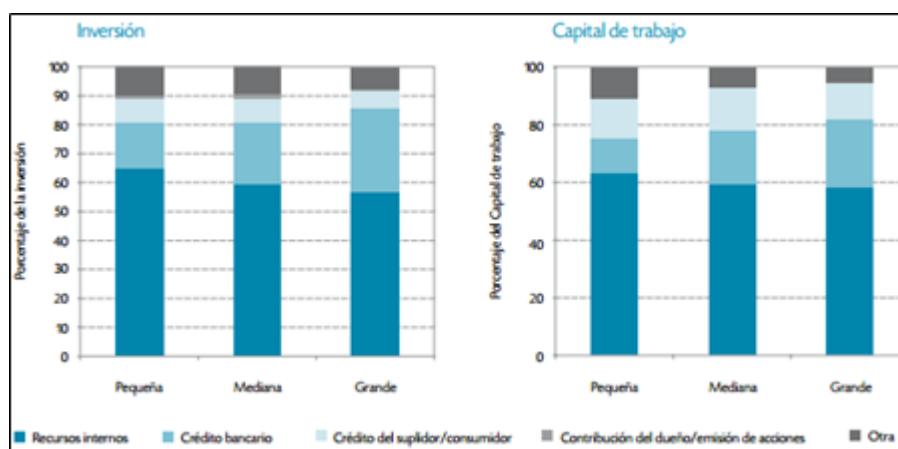
## 1. DIAGNÓSTICO

### 1.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES INICIALES DEL NEGOCIO

#### 1.1.1 La oportunidad del negocio

El acceso a una fuente de financiamiento en América Latina por parte de las empresas ha sido un problema de importancia dentro del sistema financiero tradicional (bancos), como se evidencia en la figura 1, las pequeñas empresas son las que mayores restricciones tienen para financiar sus actividades, no es así en el caso de las grandes empresas que tienen mayores facilidades para acceder a un crédito. Un crédito se define como “el uso de un capital ajeno por un tiempo determinado a cambio del pago de una cantidad de dinero que se conoce como interés” (Superintendencia de Bancos, s.f), y son muchas de las veces la única fuente de financiamiento para el crecimiento de una empresa.

**Figura 1.** Fuentes de financiamiento para la inversión y para el capital de trabajo por tipo de empresa en América Latina (promedio 2006-2009).

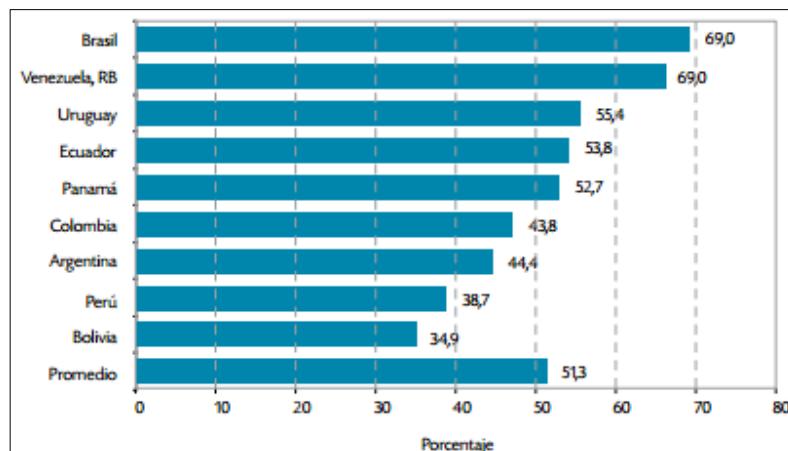


**Fuente:** (Banco de Desarrollo de América Latina CAF, 2011, pág. 82)

En Ecuador no ha sido la excepción que las empresas o las personas puedan acceder fácilmente a los servicios financieros de las entidades bancarias. Por ejemplo, en Ecuador en el año 2010 solo el 53.8% (figura 2) tenían una cuenta bancaria, y debido a que uno de los requisitos para

cualquier transacción o contratar un servicio es indispensable de una cuenta personal.

**Figura 2.** Porcentaje de encuestados que posee al menos una cuenta bancaria en países seleccionados de América Latina

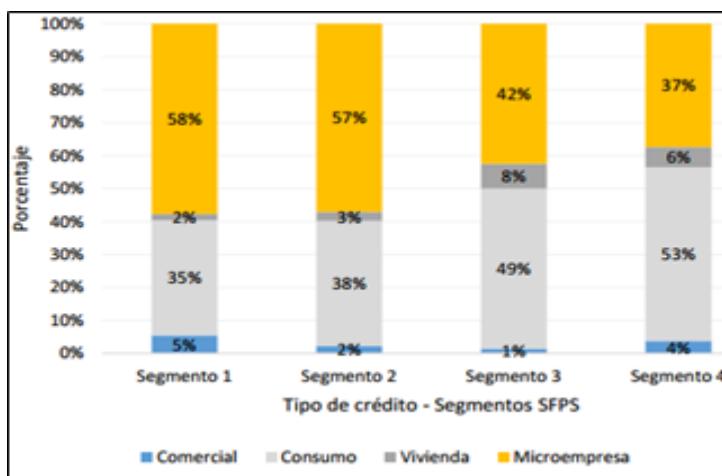


**Fuente:** (*Banco de Desarrollo de América Latina CAF, 2011, pág. 36*)

Aprovechando estas debilidades en Ecuador en las últimas décadas, dentro del sistema financiero nacional, otras entidades financieras tales como las cooperativas de ahorro y crédito han logrado ganarse la confianza de las personas, acaparar y expandirse en el mercado financiero mejorando y diversificando sus servicios con un enfoque de integración a todos los sectores sobre todo en las actividades microcrediticias, como se evidencia en la Figura 3 la cartera de microcréditos se destacan sobre los demás tipos de créditos en el sistema financiero popular y solidario<sup>1</sup>. Y según la Superintendencia de Bancos (2010), del año 2002 al 2010 las entidades financieras que otorgaban microcréditos pasaron de 14 a 88 de las cuales 37 corresponden a las Cooperativas de Ahorro y Crédito (pág. 1).

<sup>1</sup> El sistema de Economía Popular y solidaria (EPS) está conformado por sectores cooperativista y comunitarios y asociativos. Dato obtenido de: <http://www.seps.gob.ec/interna?formas-de-organizacion-de-la-economia-popular-y-solidaria>.

**Figura 3.** Participación de la cartera de créditos por segmento a diciembre 2014 En porcentajes.



**Fuente:** (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016, pág. 10)

A fechas más recientes, el número de cooperativas de ahorro y crédito han crecido notablemente y ha aumentado el grado de influencia sobre todo el segmento de los microcréditos. El 11 de diciembre del 2015 en la ciudad de Cuenca en el décimo aniversario de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UNCACSUR) en el cual intervino el superintendente de Economía Popular y Solidaria Hugo Jácome se expuso lo siguiente:

(...) que según los datos estadísticos a octubre 2015, el Ecuador registra un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito, constituyéndose en el segundo país, por número en Latinoamérica, después de Brasil, que suman 4.700.000 socios y alcanzan en activos los 8.300 millones de dólares; esto demuestra que en los últimos tres años y medio el sector creció notablemente. Aseguró que el 66% del microcrédito que se ha dado en el país, corresponde al sistema cooperativo, lo que convierte a este producto financiero, en algo distintivo del sistema financiero cooperativo frente a la banca. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2015).

En términos generales, las diferencias entre la banca tradicional y las Cooperativas radican en su concepción como tales. En su portal web la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (s.f.) expone mediante un gráfico comparativo (Anexo 1), la diferencia entre estos dos sistemas financieros.



Otro factor importante, esta vez con respecto al Ecuador y el segmento 2 en la que se ubica la cooperativa objeto de estudio la misma que se encuentra en la provincia del Azuay con su casa matriz, es lo relacionado con el volumen de colocaciones. Según el portal web del Banco de la República (2015) colocación es la puesta de dinero en circulación, dichos recursos se obtienen mediante la captación de dinero y el mismo que sirve para otorgar créditos al público en general. Bajo este contexto, la provincia del Azuay tiene un gran volumen de colocaciones, así mismo el segmento de microcréditos tiene una gran participación solo superado por el segmento de consumo (Anexo 2).

Por lo tanto, queda claro que dentro del sistema financiero tradicional el acceso a los servicios financieros es más restrictivo, convirtiéndose a su vez para las cooperativas de ahorro y crédito en una de las principales oportunidades para mejorar y expandir sus servicios hacia los sectores que han sido excluidos del sistema financiero tradicional.

### **1.1.2 Zonas de producción o comercialización**

En una entrevista realizada por Diario el Telégrafo (2017) a Juan Guerra Vocero de la Asociación de Organismos de Integración del Sector Financiero Popular y Solidario, menciona que las cooperativas de ahorro y crédito centran la comercialización de sus productos financieros a las zonas rurales y microempresas en las cuales el sistema financiero tradicional (Bancos) no han cubierto las necesidades de esos sectores, en la actualidad cubren el 68% de los cantones rurales del país esto debido a que poseen más de 2.349 puntos de atención para sus asociados tanto en las zonas urbanas y rurales.

Con lo que respecta a Coopac Austro Ltda., tiene presencia en 5 provincias: Azuay, El Oro, Cañar, Morona Santiago y Loja, con un total de 22 agencias con más de 40.000 socios.



### 1.1.3 Canales de comercialización actuales

Según Franco Ramos & Baylon Marquez (2016), los canales para la comercialización de un bien o servicio son los siguientes: canal tradicional, automatizado, audiovisual y electrónico. Los canales tradicionales son los que no hacen uso de la tecnología para llevar a cabo las operaciones, en cambio, los canales automatizados hacen uso de la tecnología para las transacciones, tales como los cajeros automáticos, mientras que los canales audiovisuales son los que integran medios tales como la televisión, el teléfono, etc., como medio de información y contacto con el cliente y finalmente los canales electrónicos que incorporan tanto el teléfono como la informática (pág. 38).

Con respecto a Coopac Austro Ltda., dentro del canal tradicional están las agencias físicas para las distintas operaciones o transacciones con los usuarios. En los canales automatizados, Coopac Austro Ltda., cuenta solamente con un cajero automático para las transacciones de los socios. Con respecto al canal audiovisual, usa las redes sociales y medios de comunicación como un medio de propaganda y un medio informador para dar a conocer las ofertas de servicios, noticias sobre la institución y la demás información de interés para sus socios y el público en general.

Finalmente, para los canales electrónicos la Cooperativa cuenta con una página web en la cual los usuarios pueden realizar consultas sobre los diferentes servicios ofrecidos, simular sus créditos, ahorros, y más servicios, además de contar con un Call Center y un chat online para resolver las dudas y problemas presentado por sus socios.

### 1.1.4 Descripción de la oportunidad

Con la creciente presencia y aceptación de las cooperativas de ahorro y crédito en el mercado financiero por parte de los pequeños sectores de la economía tales como las microempresas, las cuales desempeñan un papel

sumamente importante en la economía como se podrá evidenciar en puntos siguientes de este trabajo.

Cuando nos referimos al término microempresas este significado puede variar de acuerdo al país, ya que para unos depende de la cantidad de empleados y el volumen de ventas y cada país tiene sus propias definiciones. Sin embargo, El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en su Directorio de Empresas y Establecimientos basado en las publicaciones de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) nos describe claramente la clasificación de las empresas en base al volumen de ventas y el personal ocupado.

**Figura 4.** Variables de clasificación: Tamaño de empresa

|   |
|---|
| <b>Grande:</b>                                    |
| • V: \$5'000.001 en adelante. P: 200 en adelante. |
| <b>Mediana "B":</b>                               |
| • V: \$2'000.001 a \$5'000.000. P: 100 a 199.     |
| <b>Mediana "A"</b>                                |
| • V: \$1'000.001 a \$2'000.000. P: 50 a 99.       |
| <b>Pequeña:</b>                                   |
| • V: \$ \$100.001 a \$1'000.000. P: 10 a 49       |
| <b>Microempresa:</b>                              |
| • V: < a \$100.000. P: 1 a 9.                     |

2

**Fuente:** (*Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015, pág. 9*)

## 1.2 DELIMITACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES

### 1.2.1 Descripción de la oportunidad de negocio, del producto.

Este sistema que han adoptado las instituciones financieras y sobre todo las cooperativas de ahorro y crédito, las que mayor énfasis han puesto en apoyar a las actividades relacionadas con los microcréditos, fue aplicado por primera vez por el Eco. Muhammad Yunus fundador del Grammen Bank el denominado “Banco de los pobres” en los años 70 en Bangladesh.

---

<sup>2</sup> Nota: Dato obtenido del Instituto Nacional de Estadística y Censos, el mismo que tomó como fuente los datos de la clasificación de empresas emitida por la Comunidad Andina de Naciones (CAN). V=Volumen de ventas anuales, P= Número de personas ocupadas.

Según Roberts (2003) un microcrédito consiste en entregar pequeñas cantidades de dinero a una persona o un grupo de personas que deseen desarrollar algún tipo de proyecto pequeño o bien fortalecer un negocio en marcha, por ejemplo, montar una tienda de abarrotes, un restaurante pequeño, una peluquería y actividades similares. Y este tipo de créditos son solicitados por personas de bajos recursos económicos que generalmente no tienen empleos formales o trabajan de forma independiente y que no han podido o no pueden acceder a las entidades financieras tradicionales puesto que las garantías exigidas por estas son muy elevadas y complicadas y todo esto sumado a una poca o nula educación financiera (pág. 4).

Esta propuesta innovadora de los años 70 en Bangladesh en el mercado financiero puede describirse como un auténtico modelo de negocio, es decir, “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 14), lo cual ha permitido a las cooperativas de ahorro y crédito tener el protagonismo de hoy en día.

Dentro del sistema financiero nacional a partir del año 2007 ocurrieron algunos hechos relevantes para el sector que vale la pena mencionar.

Desde septiembre de 2007 hasta octubre de 2008, el Gobierno Nacional implementó una política de reducción de tasas activas máximas, a partir de esta fecha las tasas se han mantenido estables, a excepción de los segmentos de: Consumo que pasó de 16.30% a 18.92% en mayo de 2009 y en febrero de 2010 regresó a su tasa anterior (16.30%); en mayo de 2010 el Microcrédito Minorista (antes Microcrédito de Subsistencia) disminuyó de 33.90% a 30.50% y, Microcrédito de Acumulación Simple de 33.30% se redujo a 27.50%. En marzo 2015, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera crea el segmento de Vivienda de Interés Público. (Banco Central del Ecuador, 2016, pág. 6)

Si bien estos sucesos no están en las manos de las entidades financieras, estos cambios han permitido a las personas tener mayores posibilidades al momento de adquirir un servicio financiero.

El 13 de febrero del 2015 La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera emitió una norma para la nueva segmentación para las entidades del Sector Financiero Popular y solidario de la siguiente manera: “Artículo 1.- Las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos” (La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2014, pág. 1).

**Tabla 1.** Segmentación de cooperativas de ahorro y crédito.

| <b>Segmento</b> | <b>Activos (USD)</b>  |
|-----------------|---|
| 1               | Mayor a 80'000.000,00   |
| 2               | Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00                                 |
| 3               | Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00                                  |
| 4               | Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00                                   |
| 5               | Hasta 1'000.000,00<br>Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales |

**Fuente:** (La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2014, pág. 1)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopac Austro Ltda., actualmente se ubica dentro del segmento 2 conjuntamente con otras 32 cooperativas, donde cabe recalcar que tanto el segmento 1 y 2 poseen altos índices de morosidad (Anexo 3).

Cuando hacemos referencia al término morosidad, quiere decir, “Desde un enfoque empresarial, morosidad sería el retraso en el cumplimiento del pago de obligaciones contraídas, por tanto, se trata de un incumplimiento de contrato de pago en fecha predeterminada” (González Pascual & Vaz Gomes Bastos, 2009, pág. 4). Estos incumplimientos por parte de las personas que adquieren el crédito se convierten en un problema para la empresa a la hora de recuperar a tiempo los valores financiados. Para ello las entidades financieras deberán calificar sus carteras de crédito según establece La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (Anexo 4). Así también, el 21 de abril del 2015, el mismo ente de control realizó cambios en la segmentación de créditos para las instituciones financieras del



país, ya que anteriormente solo existían 8 tipos de créditos ahora con la nueva resolución existen 10 tipos de créditos (Anexo 5).

Con lo que respecta al segmento de microcréditos, que es de interés para el modelo a proponer se pone a consideración algunas especificaciones.

**Microcrédito.** - Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100,000.00, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional.

Para el Microcrédito se establecen los siguientes sub-segmentos de crédito:

- **Microcrédito Minorista.** - Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a las entidades del sistema financiero nacional, sea menor o igual a USD 1,000.00, incluyendo el monto de la operación solicitada.
- **Microcrédito de Acumulación Simple.** - Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a las entidades del sistema financiero nacional sea superior a USD 1,000.00 y hasta USD 10,000.00, incluyendo el monto de la operación solicitada.
- **Microcrédito de Acumulación Ampliada.** – Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a las entidades del sistema financiero nacional sea superior a USD 10,000.00, incluyendo el monto de la operación solicitada. (La Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera , 2015, pág. 4)

Sin embargo y con lo que respecta a Coopac Austro Ltda., los vacíos iniciales evidenciados con respecto a la competencia son las siguientes:

- El tiempo transcurrido desde la solicitud hasta que se hace efectivo el crédito es de 48 horas (Política de la empresa). Sin embargo, algunas cooperativas han reducido su tiempo a 24 horas en entregar los créditos<sup>3</sup>.
- La frecuencia de pagos actualmente es mensual (algunas cooperativas tienen dos o más frecuencias de pago). Para ciertos

---

<sup>3</sup> Datos obtenidos de Coopac Austro Ltda., y de las páginas web de cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y 2.



tipos de actividades comerciales o niveles de ingresos, realizar pagos mensuales es poco factible por lo que es conveniente establecer otras frecuencias de pagos, por ejemplo: trimestrales, semestrales o anual<sup>4</sup>.

- Morosidad de la cartera de microcréditos de Coopac Austro Ltda., esta fue de 14% y para el año 2016 fue de 18.10%. Sin embargo, en el primer trimestre del año 2017 estos índices se elevaron al 22.51%<sup>5</sup>.

Consecuentemente, al llenar estos vacíos y la obtención de nueva información que surja con el estudio de campo, así como del análisis del entorno micro y macro se podrá determinar con mayor exactitud las necesidades, problemas u oportunidades. Y mediante la mejora de estos servicios generar una ventaja competitiva, “(...) la cual es un conjunto de características únicas de una empresa y sus productos, percibida por el mercado meta como significativa y superior a la de la competencia” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 40) atrayendo a nuevos clientes y provocando que los ya existentes sean fieles a la cooperativa y no a la competencia.

### 1.2.2 Identificación de los actores

Los principales actores dentro del sistema cooperativo son las microempresas, como se mencionó anteriormente son las que mayor apoyo e impulso han brindado a este sector, que en su mayoría han sido excluidas del sistema financiero tradicional.

Según el Directorio de Empresas y Establecimientos (2016) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el país el 90% de las empresas

---

<sup>4</sup> Datos obtenidos de Coopac Austro Ltda., y de las páginas web de cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y 2

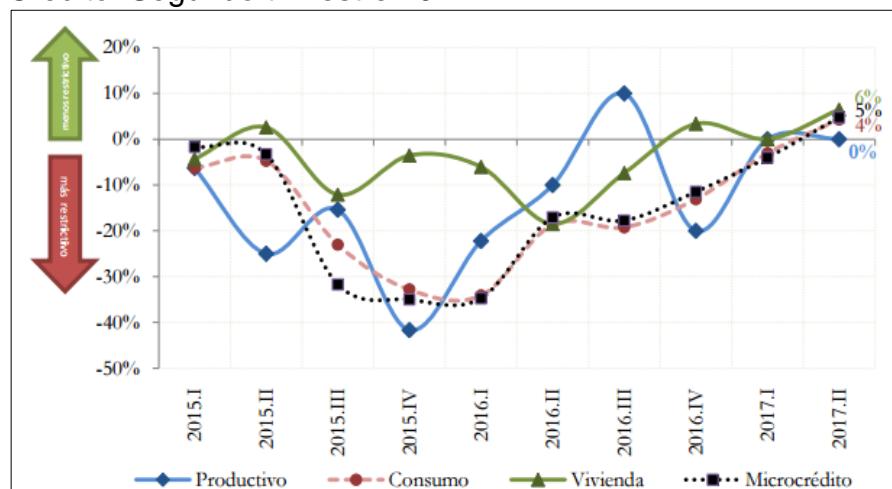
<sup>5</sup> Fuente: Datos promedio elaborados a partir de información financiera de la SEPS del año 2016 y el primer trimestre del 2017.

están estructuradas como microempresas, con un total de 763.636 (Anexo 6), de las cuales 47.345<sup>6</sup> están en la provincia del Azuay (Anexo 7).

### 1.2.3 Identificar la oferta actual - potencial y sus principales problemas

A nivel general la oferta de crédito por parte de las cooperativas de ahorro y crédito de todo el país han tenido un comportamiento restrictivo en el primer trimestre de este año en ciertos segmentos. Según el Banco Central del Ecuador (2017), en la figura 5 se evidencia que las cooperativas de ahorro y crédito, en el transcurso del primer trimestre de 2017 fueron restrictivas en la entrega de créditos para los segmentos de microcréditos y de consumo, pero en un menor porcentaje que en el último trimestre del 2016, sin embargo, para el segmento de crédito productivo y de vivienda el saldo fue nulo (pág. 9). Así mismo en el segundo trimestre de 2017 las cooperativas fueron menos restrictivas sobre todo en los segmentos de microcréditos y de consumo.

**Figura 5.** Cambio en la Oferta de Crédito en Cooperativas de Ahorro y Crédito. Segundo trimestre 2017



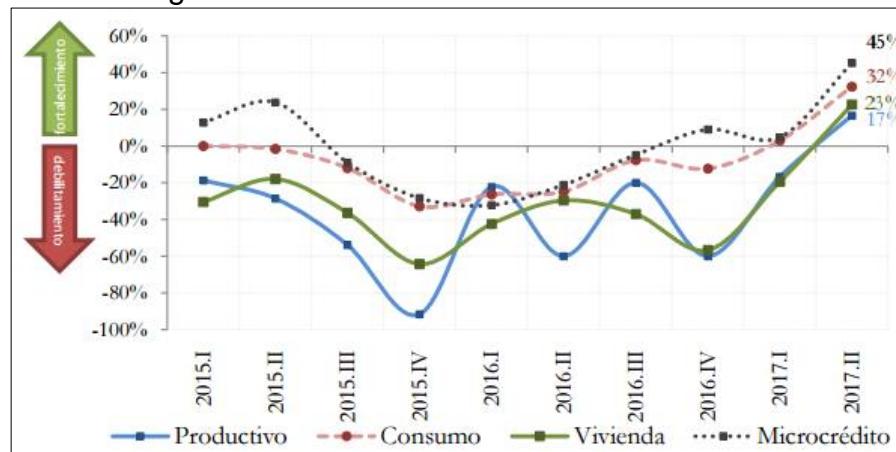
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017, pág. 9)

<sup>6</sup> Dato obtenido de calcular del total de microempresas que hay en el país por el 6.2% que representa la provincia del Azuay.

#### 1.2.4 Demanda actual y tendencia, principales intereses del negocio

Partiendo de una visión general, la demanda de créditos en las cooperativas de ahorro y crédito en el primer trimestre del presente año, han tenido algunos cambios importantes con respecto a trimestres anteriores<sup>7</sup>. Según datos del Banco Central del Ecuador (2017), se puede evidenciar en la figura 6, las Cooperativas de Ahorro y Crédito notaron un debilitamiento menor con respecto al último trimestre del 2016, no así en los segmentos de Microcréditos y de Consumo los cuales se elevaron el primer trimestre de 2017 es decir, en estos segmentos las solicitudes de créditos fueron aún mayores que en el trimestre anterior, y con respecto al segundo trimestre del presente año todos los segmentos de créditos tuvieron un aumento considerable en la demanda, es especial el segmento de microcréditos y consumo que son los más notables (pág. 13).

**Figura 6.** Cambio en la demanda de Crédito en Cooperativas de Ahorro y Crédito. Segundo trimestre 2017



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017, pág. 9)

<sup>7</sup> En este indicador, valores positivos significan que se percibe un incremento en las solicitudes de crédito en las entidades financieras; valores negativos indican un debilitamiento en el crecimiento de nuevas solicitudes de crédito.



## 2. SECTOR ECONÓMICO A ESTUDIAR

A nivel macroeconómico, las actividades económicas se dividen en sectores económicos de acuerdo a los procesos de producción que se realizan al interior de cada uno de ellos. Según los autores, Rouco Yáñez & Martínez Teruel (1997), estas actividades se divide en 3 sectores: primario, secundario y terciario. El sector primario consiste en la extracción de materias primas de la naturaleza, mientras que el sector secundario transforma esas materias primas en productos manufacturados de consumo y finalmente el sector terciario o tambien denominado de servicios, comprende producir los servicios que la sociedad demande tales como los servicios financieros, transporte, turismo, comercio, etc (pág. 49).

Dentro de esta clasificación de los sectores, Coopac Austro Ltda., se ubica en el sector terciario; de servicios financieros. Estos servicios financieros se entienden como “las actividades ejecutadas por las entidades para satisfacer las necesidades de los socios/clientes o usuarios (personas naturales o jurídicas)” (La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015, pág. 3).



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

Partiendo desde una perspectiva histórica, Gutiérrez Nieto (2005), resalta que este modelo financiero enfocado a los microcréditos nació de la necesidad que tenían las personas pobres que no podían acceder a un servicio financiero, peor aún solicitar un crédito para poder desarrollar una actividad productiva, ya que el sistema tradicional no veía rentable hacer negocios con la gente pobre. Este sistema fue puesto en práctica por el economista Yunus Muhammad mediante la creación del Grameen Bank a finales de los 1970 en Bangladesh (pág.27).

Lo más destacable de este modelo microfinanciero, es que sirve como un mecanismo para apoyar a los sectores vulnerables de la sociedad. En una recopilación de los mejores casos de modelos de negocios utilizadas por entidades financieras, los autores del mismo, Gutiérrez Nieto (2005) hace hincapié en la importancia de estos modelos, y que el crecimiento de las microfinanzas fue un fenómeno en los países en vías de desarrollo y mediante el acceso a créditos se ha logrado mejorar las condiciones de vida de las personas a la vez que ha tenido un aporte en el desarrollo económico de esos países en desarrollo. (pág.1).

Por lo tanto, este modelo ha demostrado ser exitoso desde sus inicios con el Grameen Bank (Bangladesh) convirtiéndose un referente a nivel mundial, y demostrando lo que puede provocar un modelo basado en los microcréditos mediante el financiamiento, el cual no solo ayuda a salir a las personas de la pobreza mejorando su calidad de vida, además de tener un impacto social y económico en un país.

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

### 4.1 CONSTRUCCIÓN DE LÍNEA DE BASE

#### 4.1.1 Levantamiento

Para levantar información relacionada con el segmento microcrediticio en el Cantón Cuenca, se usará para la investigación un enfoque cuantitativo.

Consiguientemente, para el cálculo de la muestra, se hace uso de una muestra aleatoria estratificada, de cada una de las parroquias urbanas<sup>8</sup> del Cantón Cuenca de los contribuyentes con ingresos anuales menores a \$100.000,00 en el periodo 2016, en base a los datos proporcionados por el Servicio de Rentas Internas (SRI) Zonal 6-Azuay.

Según el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca (s.f), el Cantón Cuenca cuenta con las siguientes parroquias urbanas: Bellavista, Cañaribamba, El Batán, El Sagrario, El vecino, Gil Ramírez Dávalos, Hermano Miguel, Huayna Cápac, Machángara, Monay, San Blas, San Sebastián, Sucre, Totoracocha y Yanuncay, (Anexo 8).

Una vez determinada las muestras estratificadas de cada una de las parroquias urbanas del cantón (Anexo 9 ), se hará uso de una técnica de recolección de datos la misma que consta en realizar entrevistas personales mediante un cuestionario<sup>9</sup>, el mismo contiene 26 preguntas dividido en 5 secciones: A: perfil del encuestado, B: acceso al sistema financiero y nivel de endeudamiento, C: calidad de la información recibida, D: conocimiento

---

<sup>8</sup> Cabe mencionar que se toma esta decisión del muestreo por estratos por las dimensiones geográficas de toda la provincia, así como también la delimitación especificada en la justificación del modelo.

<sup>9</sup> Nota: Las encuestas serán de carácter anónimo, debido a que se tocan temas financieros y muchas de las veces las personas sienten desconfianza e inseguridad al tratar este tipo de temas, y al momento de pedir datos personales como sus nombres, teléfono o dirección se niegan a dar la información o no son completamente honestos con sus respuestas, cabe mencionar que a pesar de esto las encuestas serán aplicadas con toda la responsabilidad del caso.

sobre microcréditos y la sección E: Conocimiento y perspectiva sobre Coopac Austro Ltda. (Anexo 10)

$$n = \frac{z^2(N)(p)(q)}{[e^2(N - 1)] + [z^2(p)(q)]} = \frac{1.96^2(28618)(0.5)(0.5)}{[0.05^2(28618 - 1)] + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

**n = 379**<sup>10</sup>

**Tabla 2.** Ficha técnica de la encuesta

| Ficha técnica de la encuesta |   |
|------------------------------|---|
| Población                    | Personas naturales y jurídicas con ingresos anuales inferiores a \$100.000 en el periodo 2016; 28.618 microempresas |
| Cobertura geográfica         | 15 parroquias urbanas del cantón Cuenca   |
| Nivel de confianza           | 95%   |
| Error máximo permisible      | 5%  |
| Periodo de referencia        | 2016  |
| Modalidad                    | Entrevistas personales mediante un cuestionario   |
| Selección de la muestra      | Muestra por estratos  |

**Elaboración:** Los autores

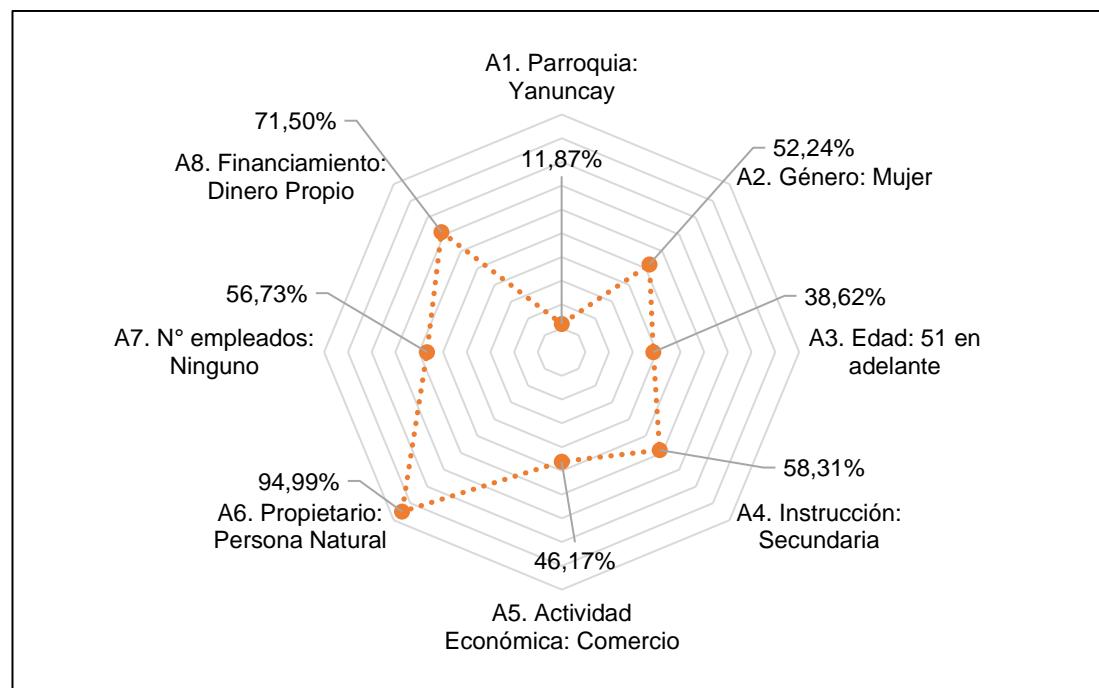
#### 4.1.2 Análisis de resultados del estudio de campo

En este punto se presenta información resumida por secciones, mediante gráficos radiales de las encuestas realizadas a los microempresarios de las parroquias urbanas del Cantón Cuenca. Cada sección contiene una figura que reúne la información resumida de todas las preguntas incluidas dentro de una sección y la salida de datos de cada pregunta individual procesada y tabulada se visualiza en el Anexo 11.

<sup>10</sup> **n**= Tamaño de la muestra, **N**= Tamaño de la población, **z**= Nivel de confianza, **p**= Probabilidad de éxito, **q**= Probabilidad de fracaso, **e**= Error máximo admisible en términos de proporción.

#### 4.1.2.1 Sección A: Perfil del encuestado

**Figura 7. Perfil del encuestado**



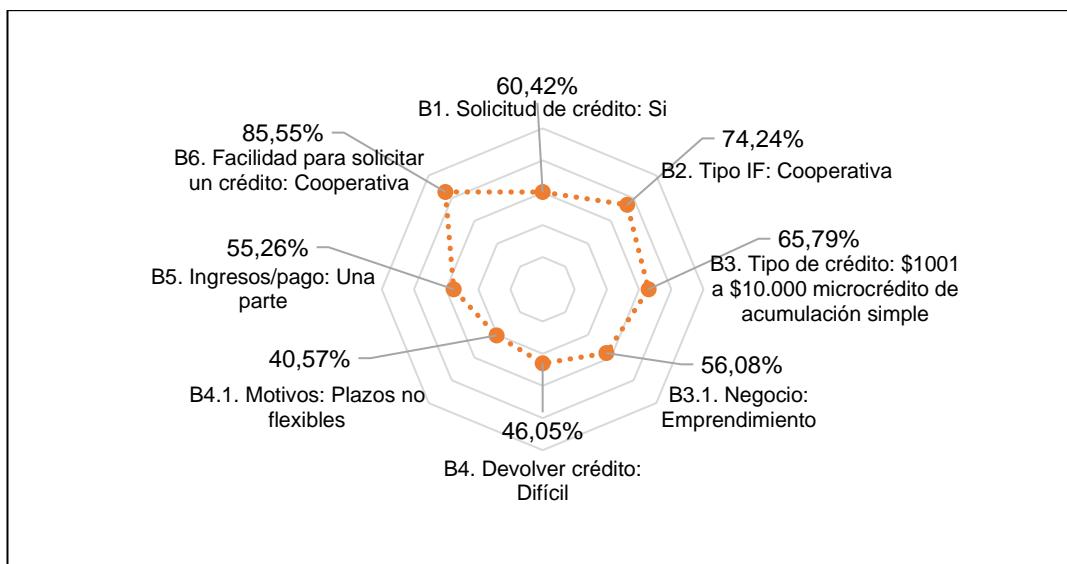
**Fuente:** Investigación de campo a microempresarios de las parroquias urbanas del Cantón Cuenca

**Elaboración:** Los autores

La parroquia Yanuncay cuenta con el mayor número de microempresas con un 11% del tamaño de la muestra. Con respecto al género de los microempresarios se evidencia que más del 50% son mujeres un dato importante a tomar en cuenta. Así mismo se determinó que más del 50% de los microempresarios cuenta solo con educación secundaria y el tipo de actividad que desacata es de comercio, este sector está compuesto en su mayoría por personas naturales (95%). Asimismo, más de la mitad de los encuestados se encargan de todas las operaciones de su negocio. Finalmente, más del 70% de los microempresarios han financiado sus negocios con dinero propio.

#### 4.1.2.2 Sección B: Acceso al sistema financiero y nivel de endeudamiento

**Figura 8.** Acceso al sistema financiero y nivel de endeudamiento



**Fuente:** Investigación de campo a microempresarios de las parroquias urbanas del Cantón Cuenca

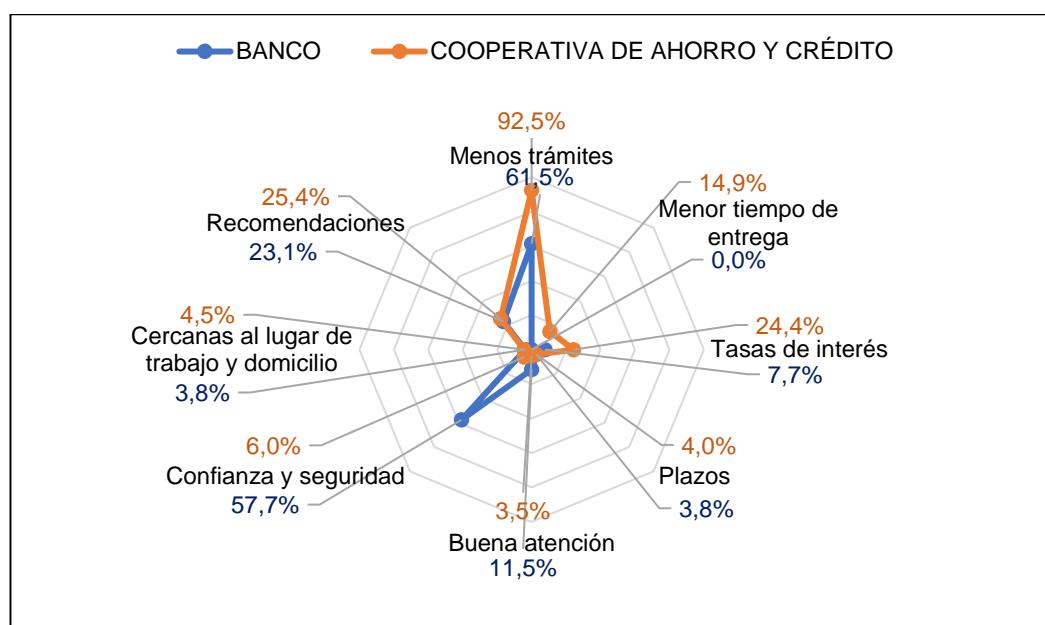
**Elaboración:** Los autores

El 60% de los microempresarios alguna vez en su vida han accedido a un crédito, de los cuales más del 70% han recurrido a una cooperativa de ahorro y crédito para solicitar valores entre \$1.000 y \$10.000 que corresponde al tipo de microcrédito de acumulación simple con un porcentaje del 65% del tamaño de la muestra. El crédito solicitado con respecto a sus negocios, más del 50% lo destinó para poner en marcha sus proyectos de emprendimiento.

Sin embargo, a la hora de hacer frente a sus obligaciones con la institución financiera, el 46% de los encuestados aseveran que les resulta o resultó difícil poder pagar el crédito solicitado, de los cuales el 40% considera que una de las razones principales son los plazos poco flexibles y esto ligado a su tipo de negocio o actividad económica ya que sus ingresos no siempre son los mismos y el 55% de ellos solo destina una parte de sus ingresos a pagar sus créditos por lo que se convierte en mora sus pagos atrasados.

Sin embargo, a pesar de lo mencionado, el 85% de los microempresarios encuestados, al momento de solicitar un crédito considera que las cooperativas de ahorro y crédito les brinda mayores facilidades para un crédito, de los cuales el 92% considera que una de las principales razones son los pocos trámites, seguido de recomendaciones (25%), las tasas de interés convenientes (24%) y agilidad en el tiempo de entrega con un 14% del tamaño de la muestra.

**Figura 9.** Razones de preferencia entre un banco y cooperativa

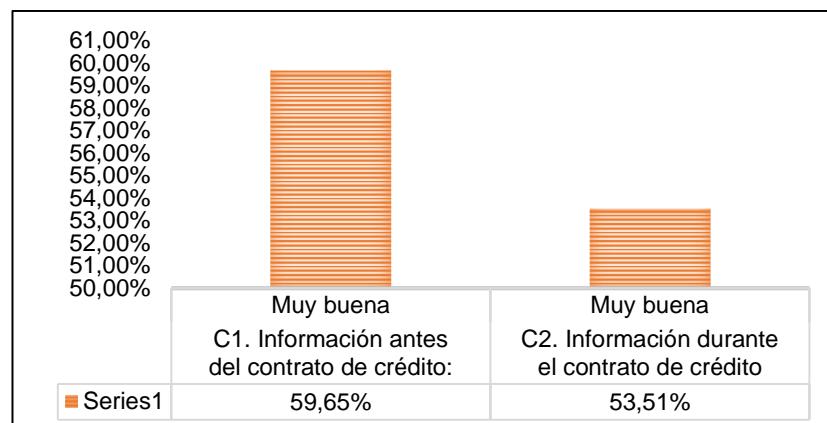


**Fuente:** Investigación de campo a microempresarios de las parroquias urbanas del Cantón Cuenca

**Elaboración:** Los autores

#### 4.1.2.3 Sección C: Calidad de información del servicio recibido

**Figura 10.** Calidad de información del servicio recibido



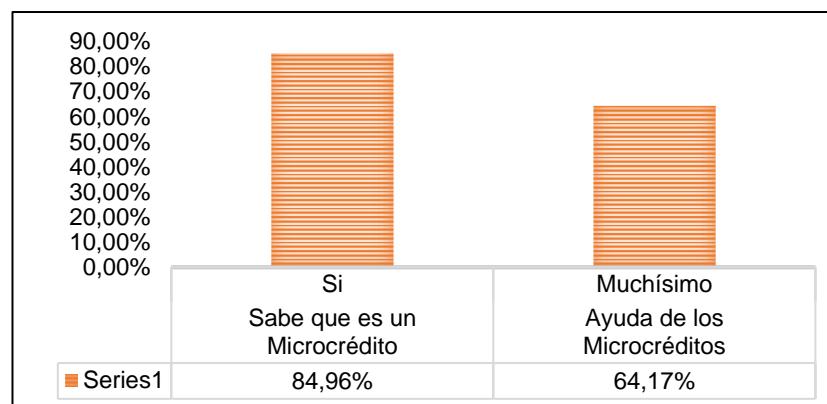
**Fuente:** Investigación de campo a microempresarios de las parroquias urbanas del Cantón Cuenca

**Elaboración:** Los autores

Más del 50% de los microempresarios al momento de acudir a una institución financiera ya sea banco o cooperativa, considera que la información recibida antes y durante el contrato de crédito es muy buena y que se les informa todos los beneficios y consecuencias del contrato al momento de adquirir un crédito.

#### 4.1.2.4 Sección D: Conocimiento sobre microcréditos

**Figura 11.** Conocimiento sobre microcréditos



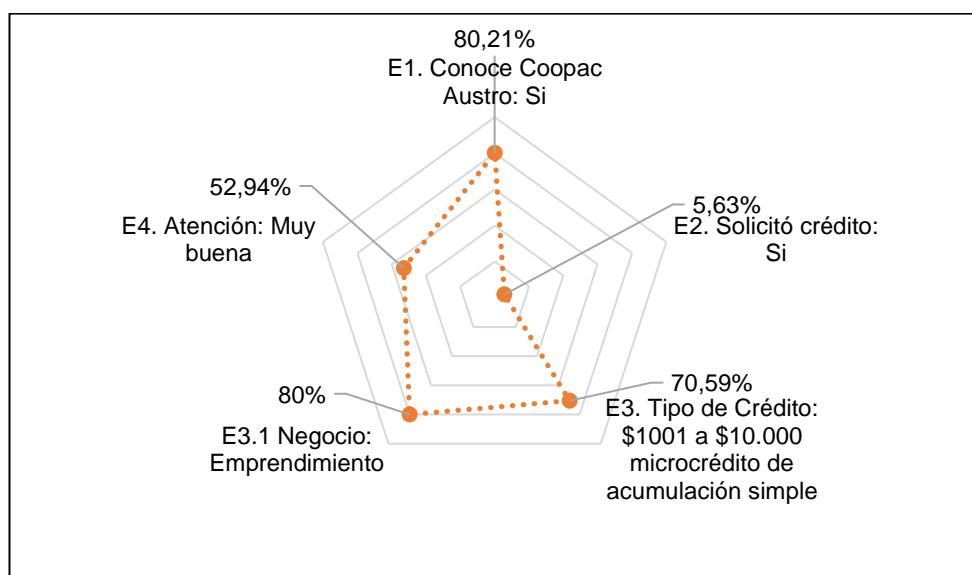
**Fuente:** Investigación de campo a microempresarios de las parroquias urbanas del Cantón Cuenca

**Elaboración:** Los autores

El 84% de los microempresarios encuestados conoce o entiende el fin de un microcrédito y más del 60% de ellos considera que es de gran ayuda para mejorar sus condiciones de vida, así como también para poner en marcha sus emprendimientos o simplemente impulsar sus negocios o actividades económicas.

#### 4.1.2.5 Sección E: Conocimiento y perspectiva sobre Coopac Austra Ltda.

**Figura 12.** Conocimiento y perspectiva sobre Coopac Austra Ltda.



**Fuente:** Investigación de campo a microempresarios de las parroquias urbanas del Cantón Cuenca

**Elaboración:** Los autores

El 80% de los microempresarios conoce o ha escuchado alguna vez en su vida la Cooperativa Coopac Austra Ltda., sin embargo, de todos los encuestados tan solo el 5.63% han solicitado un crédito alguna vez en esta institución, y de los cuales el 70% solicitó un valor entre \$1.000 y \$10.000 que corresponde al microcrédito de acumulación simple que del 80% fueron para proyectos de emprendimiento. Y con respecto a la calidad de atención recibida en Coopac Austra Ltda., el 50% asevera que han recibido una muy buena atención.



### 4.1.3 Conclusiones del estudio de campo

Una vez finalizado el levantamiento de información en campo, se evidencia que Coopac Austro Ltda., tiene una oportunidad en el mercado debido a que los microempresarios tienen preferencia por el sector cooperativo y la mayoría de ellos conoce o ha escuchado sobre esta institución

Finalmente, se ha podido determinar que existe una necesidad de financiamiento para desarrollar actividades productivas por parte de los microempresarios, sin embargo el problema principal percibido por los mismos al hacer frente a sus obligaciones crediticias es que al momento de devolver sus créditos les resulta difícil debido a que las modalidades de pago no se adecuan a sus necesidades o al tipo de actividad del negocio que ejerce por lo que surge la necesidad que las instituciones financieras y esta cooperativa otorguen créditos de manera ágil, oportuna y con varias modalidades de pagos (flexibilidad) según el tipo de actividad del microempresario o según la operación del negocio, tomando en cuenta si es para invertir en un emprendimiento o mejorar su negocio en marcha.



## 5. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Para el análisis interno de la cooperativa se realizará mediante la cadena de valor y posteriormente se completará este análisis con la evaluación de ciertos recursos o componentes que no hayan sido tocados durante la definición de la cadena de valor para finalmente construir una matriz de evaluación de factores internos (Fred David) con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades de la cooperativa. Para ello se inicia con una breve descripción de la empresa.

Coopac Austro Ltda., tiene su sede y casa matriz ubicada en Florencia Astudillo 3-94 y Av. Solano, Cuenca-Azuay-Ecuador. Está dentro del segmento 2 conjuntamente con otras 32 cooperativas.

La Cooperativa Coopac Austro, inició la prestación de sus servicios como “Turismo Oriental”, siendo originalmente una empresa de transporte que a través de sus directivos y grandes esfuerzos el día 6 de mayo de 1982, se formalizan las actividades de ahorro y crédito, constituyéndose como la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopac Austro Ltda.; que inicialmente brindaba créditos a sus socios transportistas; quienes permitieron el crecimiento y fortalecimiento institucional, para a futuro brindar sus servicios financieros y no financieros que hoy disponemos para todas aquellas personas que deseen ser sus socias. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopac Austro Ltda., s.f)

Coopac Austro Ltda., está enfocada al público en general, y sus servicios están dirigidas a las microempresas, pequeños comerciantes, emprendedores y entre otros actores de pequeñas actividades. Organigrama de Coopac Austro Ltda. (Anexo 12).

### Organismos de control<sup>11</sup>

### SEPS, SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.

Entidad controladora del sistema financiero de economía popular y solidaria la cual inició su gestión el 05 de junio de 2012.

---

<sup>11</sup> Información obtenida de la página web de Coopac Austro Ltda: <http://www.coopacaustro.fin.ec/nosotros/>



## **COSEDE, CORPORACIÓN DE SEGURO Y DEPÓSITOS.**

Ente que contribuye a generar confianza de la ciudadanía y depositantes promoviendo la estabilidad y seguridad en los sistemas financieros.

## **UCACSUR, UNIÓN DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SUR DEL ECUADOR.**

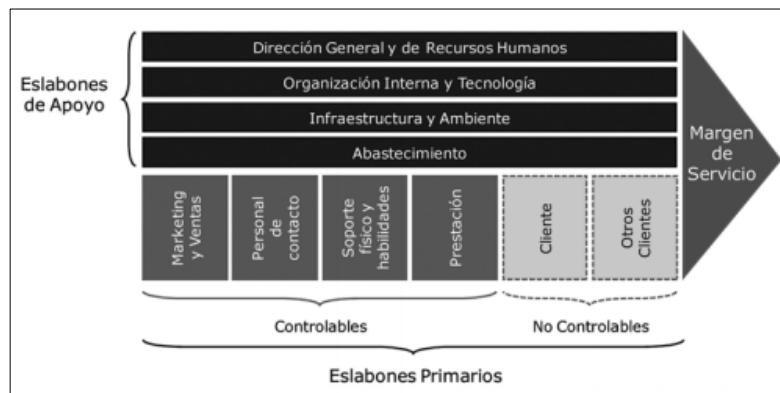
Entidad que ayuda a las cooperativas de ahorro y crédito asociadas a la entidad, en temas de capacitaciones, representación, fortalecimiento y demás necesidades propias de las entidades socias.

### **5.1 CADENA DE VALOR**

Según Porter (1991), considera que la cadena de valor es una herramienta básica en una empresa puesto que organiza o clasifica ya sea actividades o procesos relevantes de la empresa con el propósito de entender algunos comportamientos tales como los costos, además de las fuentes de diferenciación actuales y los potenciales todo esto con el fin de determinar las fuentes de la ventaja competitiva que a su vez genere valor para el cliente (pág.51).

Sim embargo esta propuesta hecha por el autor está enfocada a la industria que producen bienes tangibles, y para definir la cadena de valor de Coopac Austro Ltda., la cual ofrecen servicios financieros, es necesario hacer un ligero cambio en cuanto a la propuesta original. El autor Gustavo Alonso, en base a la cadena de valor original y en base a propuestas de otros autores propone una nueva cadena de valor para las empresas de servicios como se muestra en la figura 13.

**Figura 13.** Cadena de valor propuesta por Gustavo Alonso para servicios



**Fuente:** (Alonso, 2008, pág. 89)

Finalmente, la sumatoria de todo que nos da el margen de servicios, es decir el margen será lo que perciba el cliente, lo que sienta y por lo que prefiera esa empresa antes que a la competencia.

## CADENA DE VALOR COOPAC AUSTRO LTDA.

Para elaboración de la cadena de valor se basó en la información proporcionada por la cooperativa, entrevistas mediante un cuestionario de preguntas (Anexo 13), observación e investigación. La tabla de la cadena de valor se aprecia en la tabla 3.

### 5.1.1 Eslabones primarios

#### 5.1.1.1 Marketing y ventas

Con el fin de dar a conocer los servicios financieros que ofrece Coopac Austro Ltda., la misma usa diversos medios para informar, dar a conocer la entidad, promocionar sus servicios y atraer nuevos clientes mediante la propaganda a través de redes sociales, radio, televisión local, folletos y campañas puerta a puerta. Cada 3 meses aproximadamente se hace un cambio en la publicidad de acuerdo a las necesidades de la cooperativa y el mercado.



## 5.1.1.2 Personal de Contacto

Para la prestación de servicios, inicia desde el guardia de seguridad que es la primera persona con el que la gente va a tener contacto, luego el personal del balcón de servicios, en el cual una persona pide información sobre alguna operación que desee realizar y el personal delegado se encargará de redirigir a la persona, posteriormente el personal de contacto cuenta con los oficiales de crédito para brindar toda la información necesaria antes y durante el contrato de crédito y ejecutar el servicio previo análisis del perfil del solicitante.

## 5.1.1.3 Soporte Físico y Habilidades

Soporte físico: Coopac Austro cuenta con tarjetas de débito, solicitudes, equipos informáticos, papeletas en caso de autorización de retiros o en caso de corte de energía eléctrica se hace uso de una papeleta de depósito.

Habilidades: Todo el personal está altamente capacitado para brindar un servicio de calidad. Se realiza capacitaciones internas mensuales a todas las áreas, y capacitaciones externas 2 o 3 veces en el año, según sea la necesidad.

## 5.1.1.4 Prestación

La Cooperativa pone a disposición a sus socios diferentes servicios financieros y no financieros, para ello cuenta con los siguientes canales de atención:

- 22 agencias en 5 provincias en el sur del país.
- Página web: [www.coopacausto.fin.ec](http://www.coopacausto.fin.ec)
- Cajero automático (agencia Feria Libre)
- Call center: lunes a viernes: 9:00-18:00, sábado y domingo: 10:00 - 11:30.
- Chat online: lunes a viernes: 9:00 - 18:00



## 5.1.1.5 Cliente

Si bien Coopac Austro dirige sus servicios al público en general, realiza mayores esfuerzos hacia las microempresas, personas emprendedoras, pequeños comerciantes independientes y al sector informal en general.

## 5.1.1.6 Otros Clientes

Como se mencionó anteriormente la cooperativa pone mayor esfuerzo en dar apoyo a los sectores informales y para ello usa diferentes canales de atención ya sea en agencias o sucursales, o en campañas puerta a puerta segmentando el mercado de acuerdo a las necesidades y exceptivas de sus socios. Así también está abierto a personas que desean obtener financiamientos grandes o realizar inversión mediante pólizas de acumulación.

## 5.1.2 Eslabones de apoyo

### 5.1.2.1 Dirección General y de Recursos Humanos

La dirección y administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAC AUSTRO LTDA., está dividido en jerarquías, funciones y actividad que rigen a la entidad.

- La Asamblea General
- Consejo de Administración
- Consejo de vigilancia
- Gerencia General
- Comités: Comité de negocios, comité de riesgos, comité ejecutivo, comité de tecnología, comité de cumplimiento, comité de calificación de activos, comité de crédito, comité de seguridad e higiene laboral.
- Subgerencias: subgerencia administrativa-financiera, subgerencia de talento humano, subgerente de tecnología.
- Unidad de Riesgos Integrales

- Unidad de cumplimiento
- Jefe de departamento legal.

Con respecto a la dirección de Recursos Humanos la Cooperativa cuenta con 114 empleados a nivel general, a los cuales se encarga de mantenerlos constantemente capacitados de acuerdo las exigencias del mercado y de sus socios. Las capacitaciones brindadas internamente son mensuales, mientras las que se realizan con firmas externas se realiza 2 o 3 veces en el año. Con respecto al clima laboral se realiza una evaluación 360.

Además, cuenta con un exigente proceso de selección y contracción. Cuando existe una vacante se inicia con una búsqueda interna, si no la hay se precede a reclutar a personas externas que cumpla con el perfil requerido, el reclutamiento se realiza mediante bolsas de trabajo virtuales; CompuTrabajo y socio empleo.

Cuenta con un manual de políticas salariales, pero no se especifica montos, actualmente se está implementando reglamentos para incentivos en el tema de los jefes de agencia, para tomar en cuenta el tamaño de la agencia que manejan y en base a eso determinar los incentivos. Cuenta con bonos por antigüedad, por méritos y por conocimiento especializado.

### **5.1.2.2 Organización interna y de tecnología**

Tanto para las operaciones internas, así como para la prestación de servicios a los socios, la cooperativa realiza inversiones en tecnología constantemente para aumentar la seguridad, agilizar las operaciones y brindar un mejor servicio a sus socios.

### **5.1.2.3 Infraestructura y Ambiente**

Actualmente Coopac Austro Ltda., cuenta con 114 empleados para brindar servicios a más de 40.000 socios a través de sus 22 agencias ubicadas 5



provincias del país: Morona Santiago, Loja, Cañar, EL Oro, y Azuay. Cajero automático en una sola agencia.

Actualmente la cooperativa ha reducido el consumo de papel, los documentos internos se manejan en base a un repositorio digital, en el cual se envía toda la documentación interna y que no se requiera de manera física, con el fin de hacer uso adecuado del papel, reducir costos y contribuir al medio ambiente reduciendo su consumo.

### **5.1.2.3 Abastecimiento**

Para que la cooperativa pueda prestar los servicios cuenta con el personal calificado que es el recurso más importante. Además, la adquisición de materiales e insumos, servicios publicitarios y de capacitación, servicios básicos, seguros, seguridad, operadoras de telefonía fija y móvil, todo esto permite o hace posible el correcto funcionamiento de la cooperativa para una correcta prestación de servicios a los socios. Para lo cual Coopac Austro cuenta con un gran número de proveedores de los diferentes bienes y servicios que adquiere para poder operar.

### **Margen de servicio**

El resultado final de todos los procesos y actividades que realiza la cooperativa se refleja en el servicio ofrecido a los socios, es decir, el margen de servicio.

**Tabla 3.** Cadena de Valor de Coopac Austro Ltda.

| Dirección General y de Recursos Humanos  |  | Organización Interna y Tecnología  |  | Infraestructura y Ambiente  |  | Abastecimiento  |  | Marketing y Ventas  |   |
|--|--|--|--|---|--|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>La Asamblea General</li> <li>Consejo de Administración</li> <li>Consejo de Vigilancia</li> <li>Gerencia General</li> <li>Comités</li> <li>Cuenta con 114 empleados constantemente capacitados.</li> <li>Evaluación 360.</li> <li>Exigente proceso de selección y contracción. Cuando existe una vacante se inicia con una búsqueda interna, si no la hay se precede a reclutar a personas externas que cumpla con el perfil requerido.</li> <li>Reclutamiento mediante bolsas de trabajo virtuales; Computrabajo y socio empleo.</li> <li>Manual de políticas salariales.</li> <li>Bonos por antigüedad, por méritos y conocimiento especializado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Subgerencias: subgerencia administrativa-financiera, subgerencia de talento humano, subgerente de tecnología</li> <li>Inversiones en tecnología constante.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente Coopac Austro Ltda., cuenta con 114 empleados para dar servicios a más de 40,000 socios.</li> <li>22 agencias ubicadas 5 provincias: Morona Santiago, Loja, Cañar, El Oro, y Azuay.</li> <li>Un cajero automático (Agencia Feria Libre)</li> <li>Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de vigilancia de salud.</li> <li>Repositorio digital.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal calificado para la prestación del servicio.</li> <li>Adquisición de materiales e insumos.</li> <li>Servicios publicitarios y de capacitación, seguros y seguridad.</li> <li>Operadoras de teléfono fija y móvil.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>22 agencias en 5 provincias en el sur del país.</li> <li>Página web: <a href="http://www.coopacausto.fin.ec">www.coopacausto.fin.ec</a></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Microempresas</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas grandes</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>22 agencias en 5 provincias en el sur del país.</li> <li>Página web: <a href="http://www.coopacausto.fin.ec">www.coopacausto.fin.ec</a></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Microempresas</li> <li>Empresas grandes</li> </ul>                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Página web, redes sociales, radio, televisión local y folletos como medio publicitario.</li> <li>Campañas puerta a puerta.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Guardia de seguridad</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Balcón de servicios</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Oficiales de crédito</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Operadoras de teléfono fija y móvil.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Soporte físico:</li> <li>Tarjetas de débito</li> <li>Formularios</li> <li>Equipos informáticos</li> <li>Papeletas de autorización de retiros</li> <li>Papeleta de depósito - caso de corte de energía eléctrica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cajero automático (agencia Feria Libre)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pequeños comerciantes independientes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Call center: lunes a viernes: 9:00-18:00, sábado y domingo: 10:00 - 11:30.</li> <li>Chat online: lunes a viernes: 9:00 - 18:00</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Personas del centro y norte del país</li> <li>Emprendedores</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización de publicidad cada 3 meses.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cajeros</li> </ul>  |  |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades:</li> <li>Personal altamente capacitado.</li> <li>Capacitaciones internas mensuales a todas las áreas</li> <li>Capacitaciones externas 2 o 3 veces en el año.</li> </ul>  |   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cliente</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Otros Clientes</li> </ul>  |
|  |  |  |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Soporte Físico y Habilidades</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal de Contacto</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prestación</li> </ul>                           |   |   |

**Elaboración:** Los autores

## 5.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Según los autores Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (2012), mencionan que para determinar la situación actual de una empresa es necesario identificar las condiciones de competencia en que la empresa tiene sus operaciones a través de un análisis externo y el análisis de los recursos y capacidades de la empresa, es decir, un análisis interno, por lo tanto el análisis interno se puede analizar como el conjunto de recursos y capacidades que tiene la empresa y las actividades o procesos de la cadena de valor (pág.89). Estos recursos y capacidades los autores los clasifican con tangibles e intangibles; tangibles: Recursos físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales, dentro de los recursos intangibles tenemos: Activos humanos y capital intelectual, marcas, imagen de la empresa activos de reputación, relaciones o alianzas y finalmente cultura y sistema de incentivos de la empresa (pág. 95).

Para el análisis interno, se parte de información obtenida para la construcción de la cadena de valor y se completará con información no analizada en la misma para completar el análisis interno como mencionan los autores por lo que no se tomará en cuenta ciertos recursos descritos en el párrafo anterior.

### **Recursos Tangibles**

### **Recursos financieros**

La metodología usada para el cálculo de los diferentes indicadores financieros y sus respectivas formulas se obtuvo de la Nota Técnica; Fichas metodológicas de Indicadores Financieros de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Fórmulas de cálculos e interpretaciones obtenidas de la página de la SEPS: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/594508/NOTA+TE%CC%81CNICA+PARA+PUBLICAR+-+FICHA+METODOLOGICAS+DE+INDICADORES.pdf/a71e5ed1-7fae-4013-a78d-425243db4cfa>

## Rentabilidad

### Fórmulas de cálculo

$$ROE = \frac{(Ingresos - Gastos)}{(Patrimonio Total Promedio * 12)/mes}$$

$$ROA = \frac{(Ingresos - Gastos)}{(Activo Total Promedio * 12)/mes}$$

**Tabla 4.** Indicadores de rentabilidad de Coopac Austro Ltda.

| INDICADOR | 2015  | 2016  | A julio de 2017 |
|-----------|-------|-------|-----------------|
| ROE       | 1.36% | 0.06% | -0.15%          |
| ROA       | 0.17% | 0.01% | -0.02%          |

**Fuente:** (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

**Elaboración:** Los autores

**ROE:** La capacidad de la cooperativa para generar utilidades, en el año 2015 obtuvo un rendimiento sobre el patrimonio promedio del 1,36%, es decir por cada dólar invertido por los socios su capital genera \$0,36 (0,0136) de utilidad neta, lo que ha reflejado fuertes oportunidades de inversión y en el 2016 este disminuyó al 0,06% sin embargo en este último periodo su rendimiento es bajo, lo que denota que su ganancia es menor. Mientras que en los primeros 7 meses del 2017 se ha obtenido una rentabilidad sobre el patrimonio promedio negativo del -0,15%. Sin embargo, ésta última cifra se debe a que el porcentaje de provisiones para cubrir carteras en riesgo mayores a 12 meses debe ser del 100% hasta el año 2019 según resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria<sup>13</sup>, por ende la cooperativa está destinando sus recursos a cubrir las carteras en riesgo.

**ROA:** El rendimiento de los activos promedios en el año 2015 fue de 0.17% es decir que, por cada dólar invertido en los activos promedio la cooperativa genera como retorno \$0,0017 centavos de ganancia y en el 2016 este

---

<sup>13</sup> Dato extraído de entrevista a directivos de la cooperativa y en base a la resolución de la SEPS: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/340346/Norma+Provisiones.pdf/19f85c5e-5284-426c-aeb2-c22cd5301a36>

disminuyó en su rendimiento al 0,01%. Mostrando que la productividad decayó en \$0,0016 centavos. Mientras que en los primeros 7 meses del 2017 se ha obtenido una rentabilidad negativa del -0,02%. De la misma manera que el ROE estos porcentajes se deben a que la cooperativa está destinando sus ingresos para cubrir las carteras con las provisiones.

### Liquidez

Mide la capacidad de responder a las obligaciones inmediatas que tiene la empresa.

$$\left( \frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Depositos a corto plazo}} \right) \times 100$$

**Tabla 5.** Liquidez de Coopac Austro Ltda.

| 2015   | 2016   | A julio de 2017 |
|--------|--------|-----------------|
| 12.72% | 13.24% | 18.07%          |

**Fuente:** (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

**Elaboración:** Los Autores

La liquidez del año 2015 hasta los 7 primeros meses del 2017 la liquidez ha ido ascendiendo, Por lo tanto, desde el 2015 ha aumentado su capacidad para hacer frente a sus obligaciones o requerimientos inmediatos de efectivo (de sus depositantes o encaje).

### Eficiencia microeconómica

**Tabla 6.** Eficiencia microeconómica de Coopac Austro Ltda.

| 2015  | 2016  | 2017  |
|-------|-------|-------|
| 7.11% | 7.09% | 6.32% |

**Fuente:** (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

**Elaboración:** Los autores

La cooperativa ha destinado para la administración de sus activos en el 2015 el 7.11% de sus recursos, en el 2016 mejoró su eficiencia administrativa puesto que disminuyó a 7.09% y en los 7 primeros meses de 2017 es de

6.32%. Entonces la institución hace un uso adecuado de sus gastos operativos para la correcta administración de sus recursos.

### **Cobertura de la cartera de microcrédito**

***Provisiones de Cartera de Microcrédito***  
***Cartera improductiva cartera de microcrédito***

Para determinar la proporción de la cartera de microcréditos cuenta con problemas de incobrabilidad que están cubierta por provisiones.

**Tabla 7.** Cobertura de la cartera de microcréditos de Coopac Austro Ltda.

| 2015   | 2016   | 2017   |
|--------|--------|--------|
| 28.63% | 36.45% | 41.33% |

**Fuente:** (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

**Elaboración:** Los autores

En el 2015 el porcentaje para cubrir la cartera de microcréditos fue de 28.63%, para el 2016 ascendió a 36.45%, y con respecto a los 7 primeros meses de 2017 tiene un 41.33% para la cobertura de la cartera.

### **Morosidad cartera de Microcréditos**

***Cartera improductiva Microcrédito***  
***Cartera Bruta Microcrédito***

**Tabla 8.** Morosidad de cartera de microcréditos de Coopac Austro Ltda.

| 2015   | 2016  | A julio de 2017 |
|--------|-------|-----------------|
| 15.46% | 18.1% | 22.6%           |

**Fuente:** (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

**Elaboración:** Los autores

Se evidencia un índice creciente cada año de la morosidad de la cartera de microcréditos. Cabe mencionar que se tomó en cuenta la cartera de microcréditos ya que cuenta con los más altos índices de morosidad.



## Activos tecnológicos

Si bien en la actualidad las aplicaciones para teléfonos móviles, Tablet o computadores son común en la mayoría de las instituciones financieras, la cooperativa no cuenta actualmente con ninguna, así también solo cuenta con un solo cajero automático propio, sin embargo, tiene alianza con otras redes de cajeros para que los socios pueden acceder (BANRED, CONECTA).

## Recursos Intangibles

### **Marcas, imagen de la empresa activos de reputación**

Si bien las instituciones financieras de cualquier tipo se mantienen principalmente de la intermediación financiera, sin embargo las cooperativas de ahorro y crédito tienen una filosofía de integración y servicio a todos los sectores desatendidos por el sistema tradicional, y con lo que respecta a Coopac Austro Ltda., la misma aparte de prestar servicios financieros tiene un compromiso con la sociedad con el objetivo de atender a los sectores desprotegidos, ya sea brindando acceso a sus servicios en condiciones justas o mediante ayuda social en temas de salud que sin duda es bien vista por la sociedad ya que mejora sus condiciones de vida.

## Relaciones

La cooperativa cuenta con una diversidad de proveedores, sin embargo, debido a la gran oferta de ciertos productos o servicios requeridos por Coopac Austro no tiene en sí alianzas estratégicas, sin embargo, busca las ofertas que mejor se adapten a las necesidades de la misma.

Con respecto a los servicios no financieros que presta, la cooperativa tiene ingresos por las comisiones generadas por el cobro de esos servicios. Un aspecto a considerar es la relación con medios publicitarios, ya que para sus promociones en medios televisivos solo lo realiza en un canal local (Tele cuenca) que es un canal de baja audiencia y con los medios radiales lo



realiza a través de 2 estaciones. Sin embargo, a través de las redes sociales son más activos y tienen mayor presencia en las mismas promocionando e informando sobre diferentes eventos institucionales.

## **Cultura y sistema de incentivos de la empresa**

El fin principal de Coopac Austro Ltda., es brindar un servicio de calidad con equidad además de mantener una responsabilidad con la comunidad con el fin de ayudar a mejorar las condiciones de vida de los más necesitados, esto implica un grado de compromiso por parte de todo el personal. Todo el personal se encuentra muy comprometido con la filosofía y principios instituciones, además de la motivación de los mismos. Otro aspecto importante es el sistema de incentivos el cual se mencionó dentro de los eslabones de la cadena de valor.

### **5.2.1 Identificación y selección de fortalezas y debilidades**

Para el desarrollo de este punto se basará en los conceptos del autor Fred David para construir una matriz de factores internos y poder determinar las fortalezas y debilidades de la cooperativa<sup>14</sup>

**Análisis:** En la matriz de evaluación de factores internos (Anexo 14), se obtuvo el puntaje total ponderado de 2.34 lo cual indica que la cooperativa está por debajo del promedio 2.5 en cuanto a su fuerte debilidad interna, lo que nos demuestra que Coopac Austro., tiene una posición interna muy débil. Para ello se debe eliminar o dar una resolución inmediata a los problemas que presenta la entidad que no permite el correcto desarrollo de las actividades sobre todo en el tema financiero que son sus mayores debilidades. Así mismo demuestra que están desaprovechando las fortalezas que mantiene la misma de tal manera que impiden su correcto crecimiento.

---

<sup>14</sup> Ponderación 0(irrelevante), 1(muy importante). Calificación: 1(debilidad mayor), 2(debilidad menor), 3(fortaleza menor), 4(fortaleza importante). Resultado promedio aceptable: 2.50. fuente: tma.edu.pe/sites/default/files/Conceptos de administración estratégica - Fred R. David - 11ed.pdf.

## 6. MODELO DE NEGOCIO

### 6.1 PLAN DEL MODELO DE NEGOCIO

Para este punto se basará en la definición de los autores Osterwalder & Pigneur (2011), en el que se refieren a un modelo de negocio, como una herramienta que permite describir como una empresa va a obtener ganancias mediante la creación de valor para un mercado o clientes (pág. 14). Para ello proponen 9 módulos del lienzo de modelo de negocio (Anexo 15) que agrupan las principales variables del modelo de negocio que permitirán establecer la relación entre ellos para generar la propuesta de valor a los segmentos de mercado, los cuales se enlistan a continuación:

1. **Segmento de mercados:** A quienes se va a generar valor, es decir, especificar el tipo de clientes a los que se ofertará el bien o servicio.
2. **Propuesta de valor:** Los problemas y necesidades que se resolverán al segmento de mercado específico con la oferta del bien o servicio.
3. **Canales:** El medio por el cual se hará llegar la propuesta de valor al mercado específico.
4. **Relaciones con clientes:** Tipo de relaciones que se establecerá con los clientes del segmento específico, por ejemplo, asistencia personal, autoservicio, contact center, etc.
5. **Fuentes de ingresos:** Representan los ingresos que se recibirá por la venta del bien o servicio ofrecido con la propuesta de valor
6. **Recursos clave:** Se detallan los recursos más importantes para llevar a cabo el modelo de negocio, estos recursos pueden ser físicos, económico, humanos o intelectuales los mismo que pueden ser propios o ajenos.
7. **Actividades clave:** Las acciones que se deben llevar a cabo mediante el uso de los recursos clave para crear la propuesta de valor.
8. **Asociaciones clave:** Está compuesto por los aliados y proveedores que conlleven al funcionamiento del modelo.

9. **Estructura de costes:** Se detalle los costos en los que se incurrirá para poner en marcha el modelo de negocio (pág.16).

## 6.1.1 Idea del Negocio

Puesto a que el acceso a una fuente de financiamiento es de suma importancia y aún más para las pequeñas empresas que necesitan financiar sus negocios ya sea con dinero propio y/o crédito, pues cabe recalcar que dentro del sistema financiero tradicional el acceso a los servicios financieros es más restrictivo, por lo que se la idea radica en mejorar las condiciones y a gestión en el otorgamiento de créditos a microempresarios y emprendedores y a su vez crear una ventaja competitiva en el mercado.

## 6.1.2 Descripción de la idea

La idea central del modelo es el otorgamiento de microcréditos a microempresario y emprendedores de manera rápida y con distintas modalidades de pagos según su tipo de actividad económica, puesto que ciertos tipos de negocios no obtienen ingresos regulares en un determinado tiempo debido a su actividad o ciclo de operación por lo que se les dificulta cumplir con sus obligaciones en tiempo establecido causando a su vez a las cooperativas carteras con tasas de morosidad elevadas.

## 6.2 DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS

### 6.2.1 Segmento de mercado

La propuesta está dirigida a los microempresarios y emprendedores que buscan una fuente de financiamiento para llevar a cabo sus actividades productivas o comerciales de pequeña escala.

### 6.2.2 Propuesta de valor

Otorgar microcréditos en el menor tiempo posible con modalidades de pagos flexibles de acuerdo a las operaciones del negocio del cliente.



## 6.2.3 Canales

Los medios por los cuales se hará llegar la propuesta de valor será mediante: agencias físicas, página web, asesoría financiera en campo, eventos institucionales, publicidad, mediante los cuales los clientes puedan conocer el servicio y adquirirlo.

## 6.2.4 Relaciones con clientes

Las relaciones que establecerá la cooperativa con el segmento específico será mediante atención personalizada, brindar educación financiera y plataformas digitales: redes sociales.

## 6.2.5 Fuente de ingresos

Los ingresos que se obtendrán serán de la intermediación financiera; intereses generados por los créditos otorgados y por la apertura de nuevas cuentas.

## 6.2.6 Recursos clave

Para llevar a cabo el modelo se requiere de personal altamente calificado, una correcta planificación operativa para microcréditos, además de recurso tecnológico para tener una mejor interacción de sus clientes en la página web mediante simuladores de créditos para la nueva propuesta, además del recurso económico y físico para determinar el lugar para brinda clases de educación financiera.

## 6.2.7 Actividades claves

Las actividades más importantes que se llevarán a cabo haciendo uso de los recursos clave serán: promover los microcréditos, capacitaciones internas a los colaboradores que participarán directamente en la oferta de las nuevas modalidades del producto a ofertar, rediseños de los procesos de calificación



y aprobación de los créditos y personalizar la forma de pago de los socios según sus necesidades.

## 6.2.8 Socios clave

Se establecerá alianzas con universidades que brinden el material humano (pasantes) para impartir conocimientos en temas de educación financiera y más temas relacionados, y las comunidades en general, sobre todo emprendedores y microempresarios que serán parte de este modelo.

## 6.2.9 Estructura de costos

En este último bloque se establece los costos principales en los que se incurrirá para llevar cabo esta propuesta. En este punto se trata de minimizar los gastos lo más posible, por tal motivo se busca socios claves que aporten con recursos humanos y físicos como es el caso de la educación financiera, que se impartirá los cursos con pasantes universitarios y personal interno, de igual manera se impartirá las clases en el auditorio propio de la cooperativa. Sin embargo, para la promoción de esta propuesta se incurrirá en gastos de publicidad, movilización, así como en gastos, por dictar clases de educación financiera tales como: servicios básicos, suministros, pago a un coordinador y afiliación al seguro social a los estudiantes.

**Tabla 9.** Modelo CANVAS

| MODELO CANVAS   |   |  |  |                      |
|---|---|--|--|----------------------|
| Asociaciones claves   | Actividades clave   | Propuestas de valor  | Relaciones con clientes  | Segmentos de mercado |
| • Comunidad en general  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover los microcréditos</li> <li>• Capacitar a los colaboradores</li> <li>• Rediseño de los procesos de calificación y aprobación de microcréditos.</li> <li>• Personalizar las formas de pago de los socios según las necesidades.</li> </ul>                                    | Otorgar microcréditos en el menor tiempo posible con modalidades de pagos flexibles de acuerdo a las operaciones del negocio del cliente.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar educación financiera.</li> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Plataformas digitales: redes sociales.</li> </ul>  | • Microempresarios   |
| • Alianzas con universidades  | <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal altamente calificado</li> <li>• Planificación operativa para microcréditos</li> <li>• Recurso tecnológico: web interactiva con simuladores de créditos</li> <li>• Recurso Económico y Físico (lugar clases de educación financiera)</li> </ul> |  | <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias físicas</li> <li>• Página web, call center</li> <li>• Eventos institucionales</li> <li>• Asesoría financiera en campo</li> <li>• Publicidad</li> </ul> | • Emprendedores      |
| <p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios básicos por uso de auditorio.</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Movilización, viáticos, insumos varios, afiliación seguro social a estudiantes.</li> <li>• Interés de Tasa (colocaciones)</li> </ul> |   | <p><b>Fuentes de ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermediación financiera: Intereses</li> <li>• Apertura de cuentas</li> </ul> |  |                      |

**Elaboración:** Los autores

## 6.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 6.3.1 Entorno Macro<sup>15</sup>

#### 6.3.1.1 Fuerzas Económicas

##### Producto Interno Bruto (PIB)

Desde el punto de vista macroeconómico nacional, un factor esencial a tomar en cuenta es el Producto Interno Bruto (PIB), el cual mide el volumen de la producción de bienes y servicios del país en un determinado periodo de tiempo, es decir, mide la actividad económica del país.

Según los datos presentados por el Banco Central del Ecuador (2017), el Ecuador experimentó un crecimiento en su economía en el primer trimestre de este año registrando una variación positiva del 2.6% la más alta en los dos últimos años (Anexo 16). Esta variación positiva es favorable para las

<sup>15</sup> Análisis del entorno macro realizado en base a conceptos y metodología del Libro Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, 2008.



empresas en general ya que un crecimiento en el PIB significa un crecimiento de la economía, es decir, mayor capacidad adquisitiva de las familias y a su vez más consumo.

## **Inflación Anual**

Con respecto a la inflación, los autores Guitares y Zurita Morena (2006), la definen como el alza generalizada y continua de los precios de los bienes y servicios de la economía que lleva a la pérdida del valor del dinero y seguido de la pérdida del poder adquisitivo, es decir que con el mismo dinero se compra menos, por lo que se debe tener en cuenta tanto para las finanzas personales, así como las empresas cuando realizan sus operaciones, ya que es algo que se puede controlar ni predecir con exactitud lo que ocurrirá en el futuro (pág.81).

Desde el año 2016 la inflación anual ha disminuido progresivamente, en Julio de 2016 la inflación fue de 1.58% y a julio de 2017 la inflación disminuyó a 0.10% (Anexo 17). Desde un punto de vista social ayuda a los sectores con bajos recursos económicos, además de que una baja inflación ayuda a mantener el poder adquisitivo de las personas y aumenta la capacidad de ahorro, por lo que las personas están en la posibilidad de endeudarse en el sistema financiero y hacer frente a sus obligaciones.

## **Tasas de Interés**

La tasa de interés activa referencial en septiembre de 2016 fue de 8.78% mientras que para septiembre de 2017 disminuyó a 8.19%, (Anexo 18) lo que supone una ventaja para los clientes, ya que al ver tasas más bajas al momento de acceder a un crédito se verán más atraídos para solicitar alguno, a su vez que al ser las tasas más bajas se le facilitarán devolver a tiempos sus créditos. Mientras que las tasas pasivas en los dos últimos años han disminuido ligeramente, esto puede provocar desmotivación en las personas que decidan ahorrar y se fomenta el consumo.

## Crecimiento del Sector Financiero de Economía Popular y Solidaria

En las últimas décadas, sobre todo en los últimos 5 años el sector popular y solidario ha crecido notablemente frente a la banca privada, tanto en activos, pasivos y patrimonio, en el que se evidencia el crecimiento año tras año de los valores, mientras que la banca en algunos años ascienden o descienden en sus valores levemente.

**Figura 14.** Evolución del Sector Financiero Popular y Solidario y sistema bancario privado

| Cuenta     | Sector        | jun-13 | dic-13 | jun-14 | dic-14 | jun-15 | dic-15 | jun-16 | dic-16 | mar-17 |
|------------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Activos    | SFPS          | 6.451  | 7.107  | 7.488  | 8.061  | 8.369  | 8.830  | 8.903  | 9.556  | 9.978  |
|            | Banca Privada | 28.053 | 30.738 | 31.329 | 33.619 | 32.133 | 30.864 | 32.386 | 35.599 | 36.110 |
| Pasivos    | SFPS          | 5.478  | 6.059  | 6.384  | 6.873  | 7.112  | 7.330  | 7.364  | 8.064  | 8.445  |
|            | Banca Privada | 25.286 | 27.829 | 28.300 | 30.483 | 28.910 | 27.567 | 29.057 | 32.075 | 32.503 |
| Patrimonio | SFPS          | 932    | 1.048  | 1.064  | 1.188  | 1.210  | 1.500  | 1.498  | 1.492  | 1.511  |
|            | Banca Privada | 2.641  | 2.909  | 2.879  | 3.135  | 3.063  | 3.296  | 3.231  | 3.524  | 3.532  |

**Fuente:** (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)

## Nivel de Ingresos

Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales (Enighur) 2011-2012 el mismo que fue realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2013), el ingreso de los hogares ecuatorianos a nivel nacional es de \$ 892.90 (Anexo 19), cabe mencionar que en la zona urbana los ingresos son mayores que en las zonas rurales, pero así mismo en ambas zonas el nivel de gastos prácticamente iguala a los ingresos (pág.10).

Entonces se puede decir que, si una persona percibe ingresos altos estará en la capacidad para endeudarse en una institución financiera y podrán hacer frente a sus obligaciones.

## Desempleo

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2017), el nivel de desempleo ha disminuido en el último año (Anexo 20), en junio de 2016 fue

de 5.3% y a junio de 2017 descendió a 4.5%. lo que significa que más personas tienen empleo, por ende, tiene ingresos y a su vez inclinación hacia el consumo.

## Índice de Confianza del Consumidor

Según el Banco Central del Ecuador (2010), el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) es un indicador mediante el cual se mide el grado de optimismo que tienen las personas sobre la economía en general y a nivel individual (pág. 4).

Desde el año 2016 hasta la fecha ha subido los puntos, a pesar de que este año ha obtenido los puntos más bajos, según el Banco Central del Ecuador (2017) los puntos han subido levemente, actualmente el Índice de Confianza del Consumidor se ubica en 39.3 puntos, el indicador de expectativas se ubica en 43.7 y el Indicador de la Situación presente se ubica en 37.1 (Anexo 21). Esto demuestra que a pesar que los puntos son bajos en comparación con años anteriores y que en el 2016 los puntos fueron los más bajos, actualmente la situación está mejorando poco a poco, es decir, que las personas están recuperando progresivamente la confianza y sus perspectivas sobre la economía, lo que favorece al consumo. (julio 2016: 28.4%).

### 6.3.1.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

#### Población

Según los resultados del censo de población y vivienda del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010), la población total del Ecuador fue de 14.483.499 habitantes con una tasa de crecimiento de 1.95%, la misma que es inferior con respecto a los censos anteriores con una edad promedio de las personas de 28 años. Otros datos importantes de los resultados, se tiene que: el 77.4% de la población se considera mestiza, el analfabetismo en personas mayores a 15 años es del 6.8%, el 46.9% de los hogares posee

viviendas propias y el analfabetismo digital en personas mayores a 10 años es del 29.4%

## **Pobreza**

En el Ecuador si bien los niveles de pobreza por consumo se han reducido en las dos últimas décadas, aun así, los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2016) evidencian un porcentaje considerable a nivel nacional, un total de 22.9% en la línea de pobreza<sup>16</sup> (Anexo 22), un hecho visible también es que en el sector rural existe un mayor porcentaje de pobreza con un 38.2%, mientras que al analizar la pobreza en las principales ciudades del país se observa que la ciudad de Cuenca es la que menor porcentaje tiene tanto en el año 2015 como el 2016 tomando en cuenta que para el último año de análisis se incrementó en un 3%<sup>17</sup>. Por lo tanto, si una persona se encuentra dentro de la línea de pobreza difícilmente podrá cubrir sus necesidades básicas, lo que a su vez se convierte en un problema social puesto que no tendrán las mismas oportunidades para poder acceder a salud, educación, alimentación adecuada y mucho menos acceso a servicios financieros, por lo que es un factor importante a tomar en cuenta.

## **Gastos y Capacidad de Ahorro**

Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales 2011-2012 (Enighur) que fue realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2013), reveló que el 58.8% de los hogares ecuatorianos tienen capacidad de ahorro (Anexo 23), es decir, los que tienen ingresos mayores a los gastos, sin embargo, el 41.1% registran gastos mayores a los ingresos (pág. 12). Por lo tanto, los ahorros son importante para las personas para afrontar emergencias, tales como enfermedad, despido de trabajos o cualquier otra situación inesperada además de tener la capacidad de endeudarse en el sistema financiero.

---

<sup>16</sup> La línea de pobreza o pobreza moderada, según la metodología del INEC se considera a los ingresos inferiores a \$56.54 per cápita mensuales.

<sup>17</sup> Dato obtenido del Reporte de Pobreza y Desigualdad 2016 INEC. Página web: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Diciembre\\_2016/Reporte%20pobreza%20y%20desigualdad-dic16.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Diciembre_2016/Reporte%20pobreza%20y%20desigualdad-dic16.pdf)



### 6.3.1.3 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

El estado interviene en la economía de un país ya sea de forma directa o indirecta (política económica), ya sea mediante regulaciones en algunos mercados tales como laboral o financiero, y las empresas simplemente debe acatar las decisiones emitidas desde el gobierno o actuar de manera limitada.

#### Entidades de control

Desde el 5 de junio de 2012 inicia la gestión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria supervisando y contralorando las organizaciones de economía popular y solidaria (Cooperativas de Ahorro y Crédito, cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales). Anteriormente las Cooperativas estaban bajo el control de la Superintendencia de Bancos.

### 6.3.1.4 Fuerzas Tecnológicas

#### Dinero Electrónico

A partir del 2016 el Banco Central del Ecuador implementó el sistema de dinero electrónico<sup>18</sup>, y según la resolución correspondiente establece que todas las entidades financieras públicas, privadas y popular y solidario con la excepción de las sociedades financieras deben implementar de manera obligatoria el sistema de dinero electrónico, sin embargo, el 29 de Agosto de 2017 el gobierno nacional a través de una transmisión en vivo mediante el canal estatal anunció el acuerdo con la banca privada y el sector financiero popular y solidario para la administración del sistema del dinero electrónico.

Este sistema es un paso más para las instituciones financieras para la implementación de nuevas tecnologías a sus operaciones, y el impacto que tendrá en el futuro en las entidades financieras, por lo que sería de mucha

---

<sup>18</sup> Según se estable en la resolución 064-2015-M que fue publicado en el registro oficial 507 el día 18 de mayo de 2015. Fuente: <https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/resolucion64m.pdf?dl=0>



importancia para Coopac Austro al implementar este sistema y brindar mayor agilidad y seguridad.

### **6.3.1.5 Fuerzas Competitivas**

#### **Las 5 fuerzas de Porter**

Según Porter (1991), existen cinco fuerzas que forman la estructura de una industria y que esas fuerzas determinan la rentabilidad de las mismas, ya sea el segmento o mercado en el que compiten. Además, que estas fuerzas rodean a las empresas, las cuales deben hacer frente con el fin de sobrevivir y competir en esos mercados (pág. 23). Estas cinco fuerzas son las siguientes:

- Amenaza de nuevos competidores
- Rivalidad entre competidores existentes
- Poder de negociaciones de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de productos o servicios sustitutos

#### **Poder de Negociación de los Proveedores**

Los proveedores principales con respecto al giro de negocio de la cooperativa serían los socios que a su vez se convierten en dueños de la misma, que son quienes proveen de fondos para que la cooperativa a su vez ponga a disposición esos recursos a otros socios mediante créditos u otros servicios financieros.

Tanto a nivel nacional como local, el poder de negociación de los proveedores es baja con lo que respecta a productos y/o servicios que requieran las instituciones financieras en general y en este caso para Coopac Austro Ltda., para sus operaciones diarias tales como servicios de seguridad, mensajería, limpieza, insumos de oficina, muebles y enseres, etc., ya que en el mercado existe una variedad de oferentes. Sin embargo,



con lo que respecta a tecnología y software o algún tipo de tecnología especializada para una entidad financiera no hay un alto poder de negociación ya que en la actualidad el mercado de la tecnología ha crecido y se ha desarrollado notablemente, por lo que si la cooperativa se priva de los servicios de un proveedor la misma puede abastecerse sin mucha dificultad de otro proveedor.

## **Poder de Negociación de los Compradores o Clientes**

Los compradores o clientes son todos los socios de Coopac Austro Ltda., ya que desde que una persona apertura una cuenta se convierte en un socio que puede adquirir cualquier servicio financiero ofertado por la cooperativa.

Desde este punto de vista, los socios al tener tantas instituciones financieras de donde elegir, y que para el final se decidan por Coopac Austro Ltda., la cooperativa debe satisfacer a sus socios con sus servicios ofertados, ya que fácilmente pueden cambiarse a una entidad que esté cerca de sus domicilios, que sea de su agrado por su nombre, colores, recomendaciones, prestigio, tasas de interés, plazos, modalidades de pagos entre otros aspectos, por lo que cooperativa tiene que buscar fidelizar y lograr satisfacción de sus socios.

## **Amenaza de Nuevos Competidores o entrantes**

En una entrevista concedida a Diario el Telégrafo (2017), Juan Guerra Vocero de la Asociación de Organismos de Integración del sector financiero popular y solidario, indica que hace 10 años atrás las Cooperativas de Ahorro y Crédito manejaban apenas el 5% del sistema financiero nacional mientras que en la actualidad manejan el 25%, llegando a contar con aproximadamente unos 6.3 millones de socios. Además, asevera que las mismas han llegado a atender al 68% de los cantones rurales del país, lugares donde no ha llegado la banca.



Sin embargo, existe también a la vez una barrera de entrada a las nuevas instituciones ya que existen cooperativas muy bien posicionadas a nivel nacional o inclusive a nivel internacional (segmento 1), debido a su trayectoria, prestigio y solidez tengan. En este contexto Coopac Austro debe mejorar y diversificar sus servicios con altos estándares de calidad para satisfacer todas las necesidades insatisfechas de sus socios y posibles clientes para crear barreras de entrada en el cual las nuevas cooperativas que deseen ingresar al mercado no encuentren mercado al cual satisfacer.

## **Amenaza de Productos Sustitutos**

En el sector de la Cooperativas de Ahorro y Crédito existen sustitutos especializados, pero no consiguen brindar un servicio integral. Los sustitutos más comunes serían; casas de empeño y las personas que otorgan prestamos de manera informal o ilegal, es decir, fuera del sistema financiero, como los denominados “chulqueros” o “prestamistas”. Sin embargo, los sustitutos de mayor amenaza para las cooperativas serían las mutualistas, los bancos tanto privados como públicos que brinden los mismos servicios enfocados al sector informal que es punto de orientación de las cooperativas de ahorro y crédito.

## **Rivalidad entre los Competidores**

En el segmento 2 en la que compite Coopac Austro Ltda., existen hasta la fecha 38 cooperativas<sup>19</sup>, lo que demuestra que la rivalidad entre los competidores es elevada ya que todos ofrecen a sus socios y no socios servicios muy similares. En este aspecto, el nivel de competencia para Coopac Austro Ltda., es elevado, ya que no solo tiene que competir con la banca tradicional, sino también con las cooperativas en general.

---

<sup>19</sup> Datos obtenidos del portal web de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria según las últimas actualizaciones.

Así mismo con respecto a los competidores más fuertes de Coopac Austro Ltda., son la Cooperativa JEP y Jardín Azuayo que son las que están fuertemente posicionadas en el mercado de economía popular y solidaria.

### **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)<sup>20</sup>.**

#### **Análisis**

El resultado de la tabla (Anexo 24), el puntaje total ponderado es de 2.65 pues indica que, la cooperativa está por encima del puntaje promedio 2.5 en cuanto a sus grandes oportunidades externas, lo que nos demuestra que la Cooperativa Coopac Austro Ltda., responde de manera eficiente a las oportunidades y amenazas presente en la industria financiera y evitan que algún efecto negativo perjudique su crecimiento. Sin embargo, se puede estructurar mejor las estrategias que permitan aprovechar aún más las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

#### **6.3.2 Entorno Micro**

##### **6.3.2.1 Oferta**

Para el análisis de la oferta se parte en determinar quiénes, dónde y cómo en el mercado actualmente se oferta este servicio financiero similares al que se propone en el modelo. Se enfocará en cooperativas de ahorro y crédito tanto del segmento 1 y 2 las más representativas con información de carácter público plasmada en medios electrónicos, específicamente páginas web.

A pesar que las características superficiales de los microcréditos ofertados por las cooperativas son similares, sus características internas o intrínsecas difieren ya que en comparación con la competencia el servicio ofrecido y propuesto está determinado por la calidad y valor agregado. A continuación, la comparativa y características de este servicio ofertado por la competencia.

---

<sup>20</sup> La metodología para la ponderación, calificación y análisis de resultados es el mismo utilizado en la evaluación de factores internos.

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda.**

**Tabla 10.** Tipos de crédito, montos y tasas Cooperativa JEP

| Tipo                                 | Valor              | Tasa nominal | Tasa efectiva |
|--------------------------------------|--------------------|--------------|---------------|
| Microcrédito Minorista               | <= \$1.000         | 20%          | 21.94%        |
| Microcrédito de acumulación simple   | <=\$1.000-\$10.000 | 20%          | 21.94%        |
| Microcrédito de acumulación ampliada | >\$10.001-\$20.000 | 20%          | 21.94%        |

**Fuente:** Pagina web: Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP<sup>21</sup>

**Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced:** No cuenta con modalidades de pago, ni especifica el tiempo en la entrega de los créditos.

**Tabla 11.** Tipos de crédito, montos y tasas Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced

| Tipo                                 | Plazo | Monto              | Tasa nominal | Tasa efectiva |
|--------------------------------------|-------|--------------------|--------------|---------------|
| Microcrédito minorista               | 18    | Hasta 1000         | 25%          | 28.07%        |
| Microcrédito de acumulación simple   | 24    | >1000 hasta 3000   | 24%          | 26.82%        |
| Microcrédito de acumulación simple   | 36    | >3000 hasta 8000   | 24%          | 26.82%        |
| Microcrédito de acumulación simple   | 48    | >8000 hasta 10000  | 24%          | 26.82%        |
| Microcrédito de acumulación ampliada | 48    | >10000 hasta 20000 | 21%          | 23.40%        |
| Microcrédito de acumulación ampliada | 60    | 12000 hasta 20000  | 21%          | 23.40%        |

**Fuente:** Tarifario de servicios Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced<sup>22</sup>

- **Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA<sup>23</sup>:** en la página web de esta cooperativa dentro de la opción de simuladores de créditos no ofrece descripción de los tipos de microcréditos, de igual manera no ofrece modalidades de pago solo mensual ni el tiempo de la entrega de los créditos.
- **Cooperativa de Ahorro y Crédito Erco Ltda<sup>24</sup>.** La cooperativa cuenta con tasas y plazos similares a las demás cooperativas

<sup>21</sup> <https://www.coopjep.fin.ec/documents/20182/77886/CostosFinancieros-Nov2017.pdf/dbdba841-4488-4634-a4f6-4177b44e7fd8>

<sup>22</sup> [http://www.lamerced.fin.ec/pdf/Tasas-y-costos\\_junio\\_2016.pdf](http://www.lamerced.fin.ec/pdf/Tasas-y-costos_junio_2016.pdf)

<sup>23</sup> <https://www.crea.fin.ec/frontend/web/index.php?r=site/calculadora>

<sup>24</sup> <https://www.cooperco.fin.ec/?q=node/9>

descritas, así mismo tampoco cuenta con modalidades de pago ni el tiempo en que entrega el crédito

- **Cooperativa de Ahorro y Crédito Alfonso Jaramillo León<sup>25</sup>:** si bien ofrece la entrega de los créditos en 24 horas no posee modalidades de pago, únicamente mensuales.

**Análisis:** Se ha tomado en cuenta cinco cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno y dos, las más representativas y las más cercanas al área de influencia de la cooperativa (urbana), las mismas que ofrecen este servicio de microcréditos en similares características y condiciones, unas ofrecen tasas levemente bajas y otros mayores plazos, pero no se denotan plazos flexibles de acuerdo a los ingresos de sus socios y la mayoría no especifica el tiempo para la entrega de los mismos. En definitiva, si bien todas ofrecen este servicio, no ofrecen esta combinación de agilidad en la entrega con flexibilidad de los pagos según las necesidades de sus socios.

Los requisitos para solicitar un microcrédito en Coopac Austro son los siguientes: copia de cedula de identidad, copia de certificado de votación, certificado de ingresos o rol de pagos, planilla de pago, RUC o RISE.

**Tabla 12.** Tipo de microcrédito ofertado por la Coopac Austro Ltda.

| Tipo de Microcrédito | Monto de Crédito |          | Certificado de Aportación | Aporte Patrimonial | Total | Tasa Nominal COAC | Tasa Efectiva |
|----------------------|------------------|----------|---------------------------|--------------------|-------|-------------------|---------------|
|                      | Desde            | Hasta    |                           |                    |       |                   |               |
| Minorista            | \$300            | \$1000   | 0.20%                     | 2.80%              | 3%    | 22%               | 24.36%        |
| Acumulación Simple   | \$1001           | \$10.000 | 0.20%                     | 2.80%              | 3%    | 22%               | 24.36%        |
| Acumulación Ampliada | \$+10.000        | \$20.000 | 0.20%                     | 2.80%              | 3%    | 22%               | 24.36%        |

**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopac Austro Ltda., s.f)

<sup>25</sup> <https://www.caja.com.ec/Simulador-de-Cr%C3%A9ditos>

### 6.3.2.2 Demanda

La demanda estará determinada por las personas que se dedican a actividades microempresariales en las distintas parroquias urbanas del Cantón Cuenca, para lo cual se recolectó información tanto de fuentes secundarias como información primaria mediante el estudio de campo e información interna de la cooperativa.

**Segmentación de mercado:** Para la segmentación se divide el mercado de acuerdo a variables que sirvan para clasificar a los clientes potenciales a los que se busca captar y atender. El segmento de mercado de la cooperativa va a estar constituida por microempresarios, que según la base de datos del Servicio de Rentas Internas (SRI) del periodo 2016, asciende a 28.618 microempresas.

**Mercado potencial:** El mercado potencial es el número de microempresas dentro de las 15 parroquias urbanas del Cantón Cuenca con un total de 28.618

**Mercado objetivo:** Se centra en la población que conoce o han escuchado sobre Coopac Austro Ltda., que según la Figura 12 es 80.21%.

**Tabla 13.** Demanda Objetivo microempresarial

| Demanda Potencial | Porcentaje | Demanda Objetivo |
|-------------------|------------|------------------|
| 28.618            | 80.21%     | 22.954           |

**Fuente:** Estudio de campo

**Mercado meta:** El mercado meta se enfoca en definir el target de mercado por línea de crédito, apuntando específicamente a ofertar microcréditos, para la financiación de nuevos negocios o la mejora de un negocio en marcha. Según la figura 38 sería el 76.47%, es decir,  $28.618 * 76.47\% = 21.884$  posibles clientes (microempresas).

**Proyección de la demanda:** Para la elaboración de la proyección de la demanda se usó los datos históricos del número de microempresas en el Azuay<sup>26</sup> del Directorio de Empresas y Establecimientos del Instituto Nacional de Estadística Censos (INEC), del cual se toma como base para la proyección el porcentaje del último año de 3.45%.

**Tabla 14.** Datos históricos de microempresas Azuay

| Año  | Total de Microempresas a nivel nacional | Estructura de empresas Azuay | Microempresas Azuay | Variación |
|------|---|------------------------------|---------------------|-----------|
| 2013 | 731.761                                 | 5,60%                        | 40.979              | 0,00%     |
| 2014 | 760.739                                 | 5,80%                        | 44.123              | 7,67%     |
| 2015 | 764.034                                 | 5,99%                        | 45.766              | 3,72%     |
| 2016 | 763.636                                 | 6,20%                        | 47.345              | 3,45%     |

**Fuente:** Directorio de Empresas y Establecimientos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

**Elaboración:** Los autores

**Tabla 15.** Proyección de la demanda de microcréditos por parte de las microempresas

| Año  | Microempresas | % de crecimiento |
|------|---------------|------------------|
| 2016 | 21.884        |                  |
| 2017 | 22.639        | 3,45%            |
| 2018 | 23.421        | 3,45%            |
| 2019 | 24.229        | 3,45%            |
| 2020 | 25.066        | 3,45%            |
| 2021 | 25.931        | 3,45%            |
| 2022 | 26.826        | 3,45%            |

**Fuente:** Directorio de Empresas y Establecimientos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

**Elaboración:** Los autores

<sup>26</sup> Para el cálculo del crecimiento promedio del número de microempresas se tomó los datos de la provincia en general debido a que no se pudo acceder a la información histórica específicamente del número de microempresas en las parroquias urbanas mencionadas que fueron objeto de estudio.



### 6.3.2.3 Ambiente del negocio

Coopac Austro Ltda., ofrece servicios financieros, por lo tanto, está dentro del sector financiero nacional junto con los Bancos privados, públicos, mutualistas y sociedades financieras.

Con respecto a la propuesta de valor para Coopac Austro Ltda., el ambiente de negocio es el ámbito financiero, y los servicios de microcréditos ofertados están orientados a los microempresarios que tengan necesidad de financiamiento para desarrollar actividades productivas, comerciales, de servicios u otras de beneficio.

### 6.3.2.4 Otros actores

Los otros actores que intervienen en el sistema financiero ya sea como interesados, inversionistas que de una forma u otra forman parte del sistema. Entidades gubernamentales, ya sea para cruce de información, pago de tributos, rendición de cuentas, etc., empresas privadas de seguridad, proveedores de materiales e insumos para las operaciones diarias de las empresas y sobre todo las comunidades en general.

## 6.4 ANÁLISIS DE MARKETING

En el ámbito de la mercadotecnia, el marketing se ocupa de traducir los objetivos generales de la empresa en las cuatro competencias básicas; por ello es importante analizar el marketing mix y su incidencia en las “4 p”; precio, promoción, plaza y producto. A continuación, se analizan las “Cuatro P” del marketing.

### 6.4.1 Producto

El producto que se propone desarrollar es para el segmento de microcréditos enfocado a los microempresarios y emprendedores.



Actualmente COOPAC AUSTRO LTDA, con el fin de satisfacer las necesidades de sus socios y no socios, cuenta con el siguiente producto microcrediticio:

- **Microcrédito:** Tipo de crédito otorgado a personas naturales o jurídicas que tenga un nivel de ventas anuales inferiores a \$100.000 destinadas a financiar actividades de pequeña escala de producción, comercio o servicios. Las fuentes de pago provendrán de los ingresos obtenidos de dichas actividades. El monto máximo otorgado es de \$20.000 y un plazo máximo de 60 meses.

Mediante el modelo de negocio se propone otorgar microcréditos con diferentes modalidades de pago de acuerdo a sus necesidades y agilidad en la entrega de los mismos, adicionalmente como parte de la relación con el cliente se propone brindar educación financiera a sus socios para el buen uso de sus finanzas personales y concientizar sobre el pago oportuno de sus obligaciones.

## 6.4.2 Precio

Si bien el Banco Central emite semanalmente tasas de interés activa y pasiva referenciales en base a los reportes de las instituciones financieras, así mismo pone un límite en cuanto a las tasas de interés activa, valor máximo que las instituciones pueden cobrar a sus clientes. Así, entre la mayoría de instituciones financieras las variaciones con respecto a las tasas de interés no son tan significativas.

Las tasas activas que mantiene la Cooperativa Coopac Austro Ltda., para el segmento de microcréditos son los siguientes:

**Tabla 16.** Tasas activas y costos por tipo de crédito-Coopac Austro Ltda.

| 1.TASAS ACTIVAS Y COSTOS POR TIPO DE CRÉDITO |             |                   |                   |               |              |
|--|-------------|-------------------|-------------------|---------------|--------------|
| 1.1. TASAS                                   |             |                   |                   |               |              |
| TIPO CRÉDITO                                 | Plazo Hasta | Monto Desde-Hasta | Tasa Nominal COAC | Tasa Efectiva | Tipo de Tasa |
| Consumo                                      | 96          | 500 - 70000       | 15.20 %           | 16.30 %       | FUA          |
| Microcrédito Minorista                       | 60          | 300 - 1000        | 22.00 %           | 24.36 %       | FUA          |
| Microcrédito Acumulación Simple              | 60          | 1001 - 10.000     | 22.00 %           | 24.36 %       | FUA          |
| Microcrédito Acumulación Ampliada            | 60          | + 10.000 - 20.000 | 22.00 %           | 24.36 %       | FUA          |
| Crédito con Respaldo de Póliza               | 96          | 0 - 70000         | 15.20 %           | 16.30 %       | FUA          |

**Fuente:** (Coopac Austro Ltda., s.f.)

En caso de mora se cobrará la tasa normal del crédito solicitado, más un porcentaje de recargo sobre el valor vencido.

**Tabla 17.** Tasas de Mora- Coopac Austro Ltda.

| TASAS DE MORA |         |
|---------------|---------|
| DIAS DE MORA  | RECARGO |
| 0             | 0%      |
| 1-15          | 5%      |
| 16-30         | 7%      |
| 31-60         | 9%      |
| Más de 60     | 10%     |

**Fuente:** (Coopac Austro Ltda., s.f.)

#### 6.4.3 Plaza

Esta propuesta se ofertará mediante las agencias físicas; en cada una de las 22 agencias ubicadas en 5 provincias del país, ya que se busca la integración e igualdad para todos los socios y no socios, el mismo que se potencializará en las agencias con mayor demanda de este producto.

#### 6.4.4 Promoción

Actualmente la cooperativa realiza publicidad de sus servicios mediante las redes sociales, volantes, radio local (96.1 Fm, Tomebamba) y televisión local (Tele cuenca), campañas puerta a puerta.



La promoción de esta propuesta se realizará mediante la publicidad en medios radiales y televisivos actuales y en un medio televisivo adicional de mayor audiencia local (Unión Tv)<sup>27</sup>, lunes, miércoles y viernes en horario 13H00 a 13:30 en el Informativo Cuenca en Directo con una extensión de 10" cada uno (Anexo 25)<sup>28</sup>, durante un mes con un valor total estimado de \$900, así también mediante volantes en el cual se detalle los nuevos cambios y beneficios de esta propuesta que se proporcionará en las agencias y eventos institucionales y se ejecutará una vez al año.

Este plan de medios se deberá ejecutar una vez establecidos los lineamientos internos para el segmento de microcréditos a través del modelo de negocio. (Anexo 26)

## 6.5 PLAN ESTRATÉGICO

En el presente plan estratégico propuesto para Coopac Austro Ltda., se presenta los objetivos, estrategias y acciones que la cooperativa debe efectuar para cumplir con su misión y visión y así lograr mayor competitividad y satisfacer las expectativas de su mercado meta en los próximos 5 años.

### Misión

Según David (2008), la misión es la razón de ser de una empresa. Así mismo el autor propone los siguientes elementos con la que debe contar una misión: Clientes, productos y servicios, mercado, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, concepto de la empresa que tiene de sí misma, preocupación por su imagen pública y preocupación por los empleados (pág. 59).

---

<sup>27</sup> Actualmente tiene un rating del 75% de preferencia con respecto al mercado local y tiene cobertura fuera de la provincia llegando prácticamente a todas las provincias en donde se encuentran las sucursales de Coopac Austro Ltda. Fuente: <http://www.unsion.tv>

<sup>28</sup> Tarifarios para cuñas publicitarias



## Misión Actual

“Ser una Cooperativa líder en soluciones financieras, brindando calidad y servicio a través de prácticas éticas, transparentes y rentables”<sup>29</sup>.

## Misión Propuesta

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito ubicados al sur del país, que fomentamos el desarrollo de la comunidad, progreso social y económico, dentro de los principios y valores que presiden a la institución, operando sobre una base financiera rentable y sólida, mediante la prestación de servicios financieros y no financieros, eficientes y de calidad, contribuyendo al bienestar de nuestros socios, clientes y sociedad, a la vanguardia de la tecnología para salvaguardar los intereses de nuestros socios, creando oportunidades profesionales y de intensificación de nuestros empleados en base a un compromiso social y con el entorno, a través de prácticas éticas y transparentes.

## Visión

Para formular una visión que represente de la mejor manera a la empresa es necesario que cuente con los siguientes elementos o preguntas claves.

**Tabla 18.** Preguntas clave para definir una visión

| Pregunta claves             |   |
|-----------------------------|---|
| ¿Cuál es la imagen deseada? | Situación futura deseada por la empresa para los clientes, usuarios o beneficiarios.  |
| ¿Cómo seremos en el futuro? | Posición futura de la empresa frente a las demás.   |
| ¿Qué haremos en el futuro?  | Las contribuciones distintivas que realizaran la empresa en el futuro o los principales proyectos o actividades que se desea desarrollar. |

Fuente: (Educación Continua On Line, S.L., 2006, pág. 29)

---

<sup>29</sup> <http://www.coopacausto.fin.ec/nosotros/>



## Visión actual

“Brindar servicios de calidad, orientados a favorecer el desarrollo sostenible de nuestros asociados, con transparencia y responsabilidad”.<sup>30</sup>

## Visión Propuesta

En el año 2022 ser una Cooperativa de Ahorro y Crédito organizacionalmente bien estructurada, financieramente sólida, posicionada en el sector financiero y referente para el compromiso social brindando servicios de calidad, mostrando una conducta institucional ejemplar con transparencia y responsabilidad.

## Valores Institucionales<sup>31</sup>

Compromiso, Solidaridad, Ética, Equidad, Cordialidad, Trabajo en equipo, Prudencia financiera e Innovación

---

<sup>30</sup> [www.coopacausto.com.fin](http://www.coopacausto.com.fin)

<sup>31</sup> Coopac Austro Ltda.

### 6.5.1 Análisis FODA<sup>32</sup>

**Tabla 19. Matriz FODA**

|   |  | FORTALEZAS - F  | DEBILIDADES - D  |
|---|--|---|--|
|   |  | ESTRATEGIAS FO  | ESTRATEGIAS DO   |
| OPORTUNIDADES - O   |  |   |  |
| 1. La economía ecuatoriana creció en 2.6% en el primer trimestre en comparación con el 2016 en el mismo trimestre.  |  |   | D4;O9,O15. Crear una aplicación móvil para facilitar distintas transacciones: transferencias, consultas, recargas telefonía móvil, pagos de servicios básicos y de entretenimiento, comunicar sus servicios, eventos y noticias. |
| 2. Disminución de la tasa inflación, en Julio de 2016 la inflación fue de 1.58% y a julio de 2017 disminuyó a 0.10%.  |  |   |  |
| 3. Disminución de la tasa de interés activa referencial en septiembre de 2016 fue de 8.78% mientras que para septiembre de 2017 disminuyó a 8.19%.  |  |   |  |
| 4. Disminución del nivel de desempleo. 2016:5.3% y junio de 2017 descendió a 4.5%.  |  |   |  |
| 5. El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) se está recuperando. Julio 2016: 28.4%; julio 2017: 39.3%.   |  |   |  |
| 6. La demanda de créditos en las cooperativas de ahorro y crédito en el segundo trimestre de 2017 se fortaleció sobre todo en el segmento de Microcréditos.   |  |   |  |
| 7. La oferta de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito fue menos restrictivo a la hora de otorgar créditos en el segundo trimestre de 2017.  |  |   |  |
| 8. Las personas prefieren los servicios ofrecidos por las cooperativas de ahorro y crédito frente a la banca.   |  |   |  |
| 9. El 70.6% de las personas a nivel nacional, hacen uso de la tecnología.   |  |   |  |
| 10. Desde el 5 de junio del 2012 el sector cooperativo cuenta con una entidad controladora (SEPS).  |  |   |  |
| 11. Ingreso total promedio a nivel nacional (monetario y no monetario) es de \$892.90 y el gasto total promedio es de \$809.60.   |  |   |  |
| 12. El 58.8% de los hogares ecuatorianos están en capacidad de ahorro.  |  |   |  |
| 13. Aumento de socios dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (cuentan con más de 5 millones de socios al 2016).   |  |   |  |
| 14. Aumento del sector micro empresarial en el país. En el 2014 con 760.739; 90.2%. En el 2015 con 764.034; 90.42%.   |  |   |  |
| 15. Administración del dinero electrónico por el sector financiero privado.   |  |   |  |
| AMENAZAS - A  |  | ESTRATEGIAS FA  | ESTRATEGIAS DA   |
| 1. De junio de 2016 a junio de 2017 la cartera por vencer de las Cooperativas es la más elevada entre las demás instituciones.  |  |   | D2,D3;A1,A2. Evaluar la cartera vencida de forma semanal para posteriormente realizar la gestión de cobranza de manera oportuna.   |
| 2. Las cooperativas de ahorro de crédito tienen una de las tasas de morosidad más elevadas tan solo superado por las mutualistas con un 9.3%, actualmente el sector popular y solidaria tiene un promedio de 6.1% de junio de 2016 a junio de 2017. |  |   |  |
| 3. A nivel nacional un total de 22.9% se encuentran en la línea de pobreza, en el sector rural existe un mayor porcentaje de pobreza con un 38.2%.  |  |   |  |
| 4. Las tasas pasivas en los dos últimos años han disminuido. Septiembre 2016: 5.78%; septiembre 2017: 4.97%.  |  |   |  |
| 5. Crecimiento de la competencia, específicamente las Cooperativas.   |  |   |  |
| 6. Incertidumbre por parte de la población ante la administración del dinero electrónico por parte del sector financiero privado.   |  |   |  |
|   |  | F4;A5. Intensificar campañas publicitarias a través de las brigadas médicas actuales. | D8;A1,A3,A6. Identificar con claridad el segmento de socios que mayor y menor ingresos generan, adicionalmente identificar gastos innecesarios, con el fin de aumentar la rentabilidad.  |
|   |  |   | D3,D5;A2. Rediseño de los procesos de calificación y aprobación de microcréditos.  |

**Elaboración:** Los autores

<sup>32</sup> Estrategias (FO) Fortalezas-Oportunidades, las estrategias (DO) Debilidades y Oportunidades y las estrategias (FA)Fortalezas y Amenaza, las estrategias (DA) Debilidades y Amenazas.



## Análisis

En la matriz FODA se evidencia que se debe aprovechar que la cooperativa tiene una cobertura bastante amplia a través de sus agencias en las diferentes provincias del sur del país, también que la mayoría de la gente sabe de la existencia de Coopac Austro Ltda., además aprovechar el gran sector microempresarial creciente y su preferencia por las cooperativas de ahorro y crédito, frente a la banca tradicional al momento de acceder a un servicio financiero, por lo que es necesario crear estrategias para cubrir de manera eficiente las necesidades de los actuales y potenciales socios.

Sin embargo, dentro del tema de morosidad, modalidades de pago, y medios tecnológicos son aspectos negativos que se debe minimizar a través de estrategias efectivas, ya sea mediante un rediseño de las políticas de crédito, educación financiera y mayor facilidad para el pago de las obligaciones de los socios. Otro aspecto importante tiene relación con la tecnología; la automatización de ciertos servicios para el socio ya que en la actualidad este medio es un factor para el éxito de las organizaciones actuales. Finalmente se obtienen las estrategias FO, DO, FA, DA las mismas que se desglosan en la siguiente matriz (MPEC) para su posterior priorización.

## **Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)**

Según el autor David (2008), mediante la matriz MPEC se prioriza las estrategias viables identificadas en las matrices anteriores, es decir, permite identificar que estrategias alternativas son las mejores (pág. 239).

**Tabla 20.** Puntuación y escala de grado de atractivo de las estrategias

| <b>Puntuación</b>                                |
|--|
| <b>PA:</b> Puntuación del grado de atractivo     |
| <b>PTA:</b> Puntuación Total del grado atractivo |
| <b>Escala del grado atractivo</b>                |
| <b>1:</b> No atractiva                           |
| <b>2:</b> Poco atractiva                         |
| <b>3:</b> Razonablemente atractivo               |
| <b>4:</b> Muy atractivo                          |

**Fuente:** (David, 2008)

### Análisis

Una vez obtenida las puntuaciones correspondientes de la matriz MPEC (Anexo 27), se obtuvo las estrategias más atractivas relacionadas con el modelo a proponer. A continuación, se exponen las estrategias obtenidas con el mayor puntaje.

**Tabla 21.** Selección de las estrategias

| <b>Estrategias a desarrollar</b>   | <b>Puntuación</b> |
|--|-------------------|
| Rediseño de los procesos de calificación y aprobación de microcréditos   | 5.63              |
| Establecer mecanismos adicionales de prevención y cobranzas para el segmento de microcréditos  | 5.28              |
| Implementar programas de educación financiera para los socios del segmento microcrediticio y emprendedores                           | 4.92              |
| Realizar una campaña de promoción y difusión en medios de mayor audiencia para transmitir los servicios ofrecidos por la cooperativa | 4.15              |

**Elaboración:** Los autores

### 6.5.2 Plan Estratégico de Acción

En el plan estratégico de acción se detallan los objetivos planteados con sus respectivas estrategias. Los objetivos son formulados en base al análisis externo, interno y los intereses de la cooperativa y desde el punto de vista del modelo propuesto.

**Tabla 22.** Objetivos estratégicos para Coopac Austro Ltda.

| Objetivos estratégicos   | Estrategias   |
|--|---|
| 1. Mejorar la gestión en la otorgación de microcréditos.   | Rediseño de los procesos de calificación y aprobación de microcréditos.   |
| 2. Reducir los índices de morosidad de la cartera de microcréditos para maximizar el resultado neto de la cooperativa.   | Establecer mecanismos adicionales de prevención y cobranzas para el segmento de microcréditos   |
| 3. Contribuir al desarrollo educacional en temas financieros y al mejoramiento de la calidad de vida de los socios para conseguir una correcta administración de sus finanzas personales y de su microempresa. | Implementar programas de educación financiera para los socios del segmento microcrediticio y emprendedores.                           |
| 4. Motivar al consumo de los servicios financieros ofertados por la cooperativa y la captación de nuevos socios.   | Realizar una campaña de promoción y difusión en medios de mayor audiencia para transmitir los servicios ofrecidos por la cooperativa. |

**Elaboración:** Los autores

**Tabla 23.** Plan de acción del objetivo número 1

| Actividades  | Cronograma |            |              | Responsable           | Presupuesto                          | Indicador       |
|--|------------|------------|--------------|-----------------------|--------------------------------------|-----------------|
|  | Duración   | Inicio     | Finalización |                       |                                      |                 |
| Designar a un responsable de la Cooperativa para el análisis del proyecto.                                       | 0 meses    | 08/01/2018 | 10/01/2018   | Humanos               | Gerente                              | \$0,00          |
| Analizar a la competencia que ofrece modalidad de pagos diferentes y tiempo de entrega de los créditos.          | 2 mes      | 15/01/2018 | 15/03/2018   | Humanos<br>Materiales | Oficial de Crédito                   | \$0,00          |
| Realizar un análisis comparativo de los procesos anteriores con los propuestos para definir los puntos a mejorar | 1 mes      | 19/03/2018 | 19/04/2018   | Humanos<br>Materiales | Oficial de Crédito                   | \$0,00          |
| Establecer las modalidades de pago y el tiempo de entrega de los microcréditos.                                  | 1 mes      | 23/04/2018 | 23/05/2018   | Humanos<br>Materiales | Comité de crédito                    | \$0,00          |
| Presentación y aprobación de las nuevas modalidades.   | 1 mes      | 24/05/2018 | 25/06/2018   | Humanos<br>Materiales | Consejo de administración<br>Gerente | \$0,00          |
| Promocionar y difundir el nuevo plan mediante publicidad radial, y redes sociales, folletos.                     | 1 mes      | 26/06/2018 | 26/07/2018   | Humanos<br>Materiales | Gerente<br>Jefe de marketing         | \$300,00        |
| Ejecución del plan.  | -          |            |              | Humanos<br>Materiales | Coordinador                          | \$0,00          |
| <b>TOTAL</b>   |            |            |              |                       |                                      | <b>\$300,00</b> |

**Elaboración:** Los autores

Tabla 24. Plan de acción del objetivo número 2

| Actividades  | Cronograma |            |              | Responsable         | Presupuesto  | Indicador     |
|--|------------|------------|--------------|---------------------|--|---------------|
|  | Duración   | Inicio     | Finalización |                     |  |               |
| Evaluar los mecanismos actuales de preventión y cobranzas  | 0 meses    | 06/08/2018 | 17/08/2018   | Humanos Materiales  | Gerente Jefe de cobranzas                          | \$0,00        |
| Establecer sistemas preventivos que advierten con bastante anticipación a los socios el vencimiento de sus plazos  | 1 mes      | 20/08/2018 | 20/09/2018   | Humanos Tecnológico | Gerente Jefe de cobranzas                          | \$0,00        |
| Establecer medios de cobranzas mediante notificaciones y utilización de medios automáticos (correos electrónicos, mensajes de texto, visitas personales) | 1 mes      | 21/09/2018 | 19/10/2018   | Humanos Tecnológico | Gerente Jefe de cobranzas                          | \$0,00        |
| Crear incentivos para el personal de cobranzas logros en temas preventivos   | 0 meses    | 22/10/2018 | 26/10/2018   | Humanos Materiales  | Gerente Consejo de Administración Contadora RR. HH | \$0,00        |
| Socializar y aprobar los nuevas cambio establecidos  | 1 mes      | 29/10/2018 | 29/11/2018   | Humanos             | Gerente y Consejo de Administración                | \$0,00        |
| Difusión y capacitación sobre los nuevos cambios al personal correspondiente   | 1 mes      | 30/11/2018 | 28/12/2018   | Humanos             | Gerente  | \$0,00        |
| <b>TOTAL</b>   |            |            |              |                     |  | <b>\$0,00</b> |

Elaboración: Los autores

Tabla 25. Plan de acción del objetivo número 3

| Actividades  | Cronograma |            |              | Responsable                    | Presupuesto   | Indicador         |
|--|------------|------------|--------------|--------------------------------|---|-------------------|
|  | Duración   | Inicio     | Finalización |                                |   |                   |
| Establecer convenios con Universidades del Cantón Cuenca (mínimo 3 universidades) para que faciliten estudiantes pasantes que colaboren con el programa a impartir | 2 meses    | 06/08/2018 | 06/10/2018   | Humanos Financieros Materiales | Consejo de administración<br>Gerente                | \$60              |
| Determinar la participación de 3 estudiantes, uno por cada programa.   | 1 mes      | 08/10/2018 | 08/11/2018   | Humanos Materiales             | Gerente   | \$0,00            |
| Contratar un coordinador del proyecto.   | 0 mes      | 09/11/2018 | 16/11/2018   | Humanos Materiales             | Gerente y capacitadores                             | \$2250,00         |
| Capacitar a los estudiantes que van a colaborar con la educación financiera  | 0 meses    | 19/11/2018 | 07/12/2018   | Humanos Materiales             | Capacitadores internos                              | \$0,00            |
| Adeuar el lugar (auditorio propio de la cooperativa), fecha y duración de los cursos.  | 0 meses    | 10/12/2018 | 12/12/2018   | Humanos Materiales             | Capacitadores internos                              | \$0,00            |
| Realizar convocatorias por medios radiales locales, redes sociales en los que se detallen el lugar, fecha y duración de los cursos.                                | 1 mes      | 17/12/2018 | 17/01/2019   | Humanos Financieros Materiales | Gerente y Jefe de marketing                         | \$150,53          |
| Dictar los cursos de educación financiera en el lugar y fecha establecida.   | 04/02/2019 | 04/05/2019 |              |                                | Gerente, personal de la cooperativa y capacitadores | \$564,13          |
| Entregar folletos a los participantes con los temas del curso y distribución de la cartilla de apoyo.  | 3 meses    |            |              | Humanos Financieros Materiales |   |                   |
| <b>TOTAL</b>   |            |            |              |                                |   | <b>\$ 3024,66</b> |

Elaboración: Los autores

Tabla 26. Plan de acción del objetivo número 4

| Actividades  | Cronograma |            |              | Recursos                       | Responsable                       | Presupuesto     | Indicador |
|--|------------|------------|--------------|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------|-----------|
|  | Duración   | Inicio     | Finalización |                                |                                   |                 |           |
| Identificar y seleccionar los productos más importantes que se va a promocionar  | 0 meses    | 14/01/2019 | 18/01/2019   | Humanos Materiales             | Gerente Consejo de Administración | \$0,00          |           |
| Evaluar y cotizar el medio de difusión (televisión de mayor audiencia local)   | 1 mes      | 21/01/2019 | 21/02/2019   | Humanos Materiales Financieros | Jefe de Marketing                 | \$10,00         |           |
| Seleccionar el medio de difusión y los horarios estrategias para la publicidad.  | 0 meses    | 22/02/2019 | 28/02/2019   | Humanos                        | Jefe de Marketing Contadora       | \$0,00          |           |
| Determinar los costos y el tiempo de duración de la campaña publicitaria.  | 0 meses    | 04/03/2019 | 12/03/2019   | Humanos Materiales             | Gerente Contadora                 | \$0,00          |           |
| Difusión de la publicidad en medio televisivo de mayor audiencia (Unión TV)  | 1 mes      | 14/03/2019 | 12/04/2019   | Humanos Materiales Financieros | Gerente Jefe de Marketing         | \$900,00        |           |
| <b>TOTAL</b>   |            |            |              |                                |                                   | <b>\$910,00</b> |           |
| • Incremento de captaciones y colocaciones<br>$\frac{\text{Total de captaciones en el 2018} - \text{Total de captaciones en el 2017}}{\text{Total de captaciones en el 2017}} * 100$ |            |            |              |                                |                                   |                 |           |
| • Incremento del número de socios<br>$\frac{\text{Total de socios en el 2018} - \text{Total de socios en el 2017}}{\text{Total de socios en el 2017}} * 100$                         |            |            |              |                                |                                   |                 |           |

Elaboración: Los autores

## 6.6 PLAN DE OPERACIÓN

**Tabla 27.** Plan operativo de acción

| Plan operativo anual 2018   |   |  |   |                                   |             |  |
|---|---|--|---|-----------------------------------|-------------|--|
| Nombre del Proyecto   | Objetivo estratégico  | Objetivos específicos  | Meta  | Responsable                       | Presupuesto | Indicador  |
| Modalidades de pago y agilidad para el segmento de microcréditos. | Mejorar la gestión en la otorgación de microcréditos.   | Desarrollar propuesta para agilizar la entrega de créditos y personalizar las formas de pago.                    | Rediseño completo presupuesto                                 | Gerente-Consejo de Administración | \$300,00    | Nuevas políticas de calificación y aprobación de microcréditos   |
| Gestión de prevención y cobranzas                                 | Reducir los índices de morosidad de la cartera de microcréditos para maximizar el resultado neto de la cooperativa  | Proponer políticas de prevención y cobro adicionales que contribuyan a la recuperación oportuna de los valores.  | Reducir en un 0.5% anual los índices de morosidad             | Gerente-Consejo de Administración | \$0,00      | <i>Cartera improductiva Microcrédito</i><br><i>Cartera Bruta Microcrédito</i>  |
| Educación financiera  | Contribuir al desarrollo educacional en temas financieros y al mejoramiento de la calidad de vida de los socios para conseguir una correcta administración de sus finanzas personales y de su microempresa. | Capacitar en temas de educación financiera a microempresarios y emprendedores (socios)                           | Educar al 100% de los participantes.                          | Gerente-Consejo de Administración | \$3024,66   | # participantes iniciales Vs # participantes al final del curso.   |
| Plan de medios  | Motivar al consumo de los servicios financieros ofrecidos por la cooperativa y la captación de nuevos socios.   | Ejecutar el plan de medios para atraer socios e incentivar al consumo de servicios financieros de la cooperativa | Captar el 1% del total del mercado microempresarial creciente | Gerente-Consejo de Administración | \$910,00    | <i>Total de socios en el 2018</i><br><i>Total de socios en el 2017 - 1) * 100</i><br><i>Utilidades 2018</i><br><i>Utilidades 2017 - 1) * 100</i> |
|   |   |  | Total   |                                   | \$4.234,66  |  |

**Elaboración:** Los autores



## 6.7 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

El siguiente análisis recoge información económica - financiera actual de la empresa y se realiza una proyección de su futuro con la finalidad de determinar la viabilidad económica del modelo de negocio para su estabilidad a largo plazo.

### 6.7.1 Plan financiero

El plan financiero se analiza desde dos perspectivas: sin proyecto (situación actual) y con proyecto (propuesta del modelo de negocio).

Así mismo para reflejar la situación económica financiera de la cooperativa se parte de la elaboración del estado de resultados proyectado para los dos últimos meses del año 2017 (Anexo 28), puesto que se toma como base el año vigente del estudio para las posteriores proyecciones y análisis.

### Plan de inversión

Para el presente proyecto se considera una inversión cero debido a que no se incurre en inversiones tales como equipos informáticos, nuevas oficinas u otro tipo de activos, ya que estos cambios que se deberán realizar son parte de las labores del día a día por parte del personal para la mejora constante de la cooperativa por lo que solo se incurre en gastos operativos adicionales para la implementación del modelo tales como gastos de publicidad, gastos de personal y otros gastos que se detallara posteriormente.

### Ingresos

Para la proyección de ingresos se calcula en base a la tasa de crecimiento del sector microempresarial correspondiente al año 2016; 3.45%<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Se toma el porcentaje de crecimiento promedio del último año correspondiente a los datos históricos de microempresas en el Azuay (Tabla 14). Fuente: Directorio de Empresas y Establecimientos – Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

## Proyección ingresos sin proyecto

En la tabla se presenta las proyecciones de los ingresos con un crecimiento del 3.45%, sin embargo, para los ingresos generados para la cartera de microcréditos que es de interés para este estudio, se plantea una tendencia decreciente del 22.44% (Anexo 29), ya que en los últimos 3 años ha tenido tal comportamiento.

**Tabla 28.** Proyección de ingresos sin proyecto

| Código                | INGRESOS   | 2017 Pronóstico         | 2018                    | 2019                    | 2020                    | 2021                    | 2022                    |
|-----------------------|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 51                    | ganados  | \$ 37.074.425,51        | \$ 36.573.046,28        | \$ 36.454.025,06        | \$ 36.640.881,80        | \$ 37.074.618,92        | \$ 37.709.809,68        |
| 5101                  | Depósitos  | \$ 343.730,03           | \$ 355.595,33           | \$ 367.870,21           | \$ 380.568,81           | \$ 393.705,76           | \$ 407.296,19           |
| 5102                  | Operaciones interbancarias                               |                         | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 5103                  | Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores | \$ 1.482.309,09         | \$ 1.533.477,28         | \$ 1.586.411,77         | \$ 1.641.173,51         | \$ 1.697.825,59         | \$ 1.756.433,25         |
| 5104                  | Intereses y descuentos de cartera de créditos            | \$ 35.248.386,40        | \$ 34.683.973,67        | \$ 34.499.743,09        | \$ 34.619.139,47        | \$ 34.983.087,57        | \$ 35.546.080,23        |
| 510405                | Cartera de créditos comercial prioritario                |                         | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510410                | Cartera de créditos de consumo prioritario               | \$ 27.129.880,52        | \$ 28.066.383,62        | \$ 29.035.214,10        | \$ 30.037.487,88        | \$ 31.074.359,40        | \$ 32.147.022,95        |
| 510415                | Cartera de crédito inmobiliario                          |                         | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510420                | Cartera de microcrédito                                  | \$ 6.879.617,95         | \$ 5.335.936,64         | \$ 4.138.633,86         | \$ 3.209.987,56         | \$ 2.489.715,33         | \$ 1.931.061,19         |
| 510421                | Cartera de crédito productivo                            | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510425                | Cartera de crédito comercial ordinario                   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510426                | Cartera de crédito de consumo ordinario                  | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510427                | Cartera de crédito de vivienda de interés público        | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510428                | Cartera de crédito educativo                             | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510430                | Cartera de créditos refinanciada                         | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510435                | Cartera de créditos reestructurada                       | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510450                | De mora  | \$ 1.238.887,93         | \$ 1.281.653,41         | \$ 1.325.895,13         | \$ 1.371.664,03         | \$ 1.419.012,84         | \$ 1.467.996,10         |
| 510455                | Descuentos en cartera comprada                           |                         | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 5190                  | Otros intereses y descuentos                             | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 52                    | Comisiones ganadas                                       | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 54                    | Ingresos por servicios                                   | \$ 1.200.204,99         | \$ 1.241.635,17         | \$ 1.284.495,48         | \$ 1.328.835,30         | \$ 1.374.705,70         | \$ 1.422.159,51         |
| 53                    | Utilidades financieras                                   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 55                    | Otros ingresos operacionales                             | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 56                    | Otros ingresos   | \$ 1.625.503,33         | \$ 1.681.614,49         | \$ 1.739.662,56         | \$ 1.799.714,40         | \$ 1.861.839,19         | \$ 1.926.108,48         |
| <b>TOTAL INGRESOS</b> |  | <b>\$ 39.900.133,84</b> | <b>\$ 39.496.295,93</b> | <b>\$ 39.478.183,10</b> | <b>\$ 39.769.431,50</b> | <b>\$ 40.311.163,81</b> | <b>\$ 41.058.077,66</b> |

**Elaboración:** Los autores

## Proyección de ingresos con proyecto

Al igual con la tabla de proyección con proyecto se toma un crecimiento del 3.45%, con la diferencia que, para la cuenta de ingresos, para la cartera de microcréditos se espera frenar la caída de la cuenta de ingresos con la aplicación del modelo de negocio manteniendo el último saldo de la cartera de microcréditos para los siguientes 5 años.

**Tabla 29.** Proyección de ingresos con proyecto

| Código                | INGRESOS   | 2017 Pronóstico         | 2018                    | 2019                    | 2020                    | 2021                    | 2022                    |
|-----------------------|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 51                    | Intereses y descuentos ganados                           | \$ 37.074.425,51        | \$ 38.116.727,59        | \$ 39.195.009,15        | \$ 40.310.512,18        | \$ 41.464.521,54        | \$ 42.658.366,43        |
| 5101                  | Depósitos  | \$ 343.730,03           | \$ 355.595,33           | \$ 367.870,21           | \$ 380.568,81           | \$ 393.705,76           | \$ 407.296,19           |
| 5102                  | Operaciones interbancarias                               |                         | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 5103                  | Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores | \$ 1.482.309,09         | \$ 1.533.477,28         | \$ 1.586.411,77         | \$ 1.641.173,51         | \$ 1.697.825,59         | \$ 1.756.433,25         |
| 5104                  | Intereses y descuentos de cartera de créditos            | \$ 35.248.386,40        | \$ 36.227.654,98        | \$ 37.240.727,17        | \$ 38.288.769,86        | \$ 39.372.990,19        | \$ 40.494.636,99        |
| 510405                | Cartera de créditos comercial prioritario                |                         | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510410                | Cartera de créditos de consumo prioritario               | \$ 27.129.880,52        | \$ 28.066.383,62        | \$ 29.035.214,10        | \$ 30.037.487,88        | \$ 31.074.359,40        | \$ 32.147.022,95        |
| 510415                | Cartera de crédito inmobiliario                          |                         | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510420                | Cartera de microcrédito                                  | \$ 6.879.617,95         | \$ 6.879.617,95         | \$ 6.879.617,95         | \$ 6.879.617,95         | \$ 6.879.617,95         | \$ 6.879.617,95         |
| 510421                | Cartera de crédito productivo                            | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510425                | Cartera de crédito comercial ordinario                   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510426                | Cartera de crédito de consumo ordinario                  | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510427                | Cartera de crédito de vivienda de interés público        | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510428                | Cartera de crédito educativo                             | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510430                | Cartera de créditos refinacienda                         | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510435                | Cartera de créditos reestructurada                       | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510450                | De mora  | \$ 1.238.887,93         | \$ 1.281.653,41         | \$ 1.325.895,13         | \$ 1.371.664,03         | \$ 1.419.012,84         | \$ 1.467.996,10         |
| 510455                | Descuentos en cartera comprada                           |                         | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 5190                  | Otros intereses y descuentos                             | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 52                    | Comisiones ganadas                                       | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 54                    | Ingresos por servicios                                   | \$ 1.200.204,99         | \$ 1.241.635,17         | \$ 1.284.495,48         | \$ 1.328.835,30         | \$ 1.374.705,70         | \$ 1.422.159,51         |
| 53                    | Utilidades financieras                                   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 55                    | Otros ingresos operacionales                             | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 56                    | Otros ingresos   | \$ 1.625.503,33         | \$ 1.681.614,49         | \$ 1.739.662,56         | \$ 1.799.714,40         | \$ 1.861.839,19         | \$ 1.926.108,48         |
| <b>TOTAL INGRESOS</b> |  | <b>\$ 39.900.133,84</b> | <b>\$ 41.039.977,24</b> | <b>\$ 42.219.167,19</b> | <b>\$ 43.439.061,88</b> | <b>\$ 44.701.066,43</b> | <b>\$ 46.006.634,42</b> |

**Elaboración:** Los autores

## Egresos

Para la proyección de egresos se tomó como base el año 2017 y los siguientes años se proyectó en base a inflación anual promedio pronosticada para los siguientes 5 años.

**Tabla 30.** Tasa de inflación anual pronosticada 2018-2022

| MESES<br>AÑOS | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Promedio<br>Anual |
|---------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------------------|
| 2010          | 4.44  | 4.31    | 3.35  | 3.21  | 3.24 | 3.30  | 3.40  | 3.82   | 3.44       | 3.46    | 3.39      | 3.33      | 3.56              |
| 2011          | 3.17  | 3.39    | 3.57  | 3.88  | 4.23 | 4.28  | 4.44  | 4.84   | 5.39       | 5.50    | 5.53      | 5.41      | 4.47              |
| 2012          | 5.29  | 5.53    | 6.12  | 5.42  | 4.85 | 5.00  | 5.09  | 4.88   | 5.22       | 4.94    | 4.77      | 4.16      | 5.11              |
| 2013          | 4.10  | 3.48    | 3.01  | 3.03  | 3.01 | 2.68  | 2.39  | 2.27   | 1.71       | 2.04    | 2.30      | 2.70      | 2.73              |
| 2014          | 2.92  | 2.85    | 3.11  | 3.23  | 3.41 | 3.67  | 4.11  | 4.15   | 4.19       | 3.98    | 3.76      | 3.67      | 3.59              |
| 2015          | 3.53  | 4.05    | 3.76  | 4.32  | 4.55 | 4.87  | 4.36  | 4.14   | 3.78       | 3.48    | 3.40      | 3.38      | 3.97              |
| 2016          | 3.09  | 2.60    | 2.32  | 1.78  | 1.63 | 1.59  | 1.58  | 1.42   | 1.30       | 1.31    | 1.05      | 1.12      | 1.73              |
| 2017          | 0.90  | 0.96    | 0.96  | 1.09  | 1.10 | 0.16  | 0.10  | 0.28   | -0.03      | -0.09   | -0.23     | -0.37     | 0.40              |
| 2018          |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           | 1.14              |
| 2019          |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           | 0.69              |
| 2020          |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           | 0.23              |
| 2021          |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           | -0.23             |
| 2022          |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |           | -0.68             |

**Fuente:** Serie histórica del Índice de Precios al Consumidor – (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017)

## Proyección de gastos sin proyecto

**Tabla 31.** Proyección de gastos sin proyecto

| Código | GASTOS                                | 2017 Pronóstico         | 2018                    | 2019                    | 2020                    | 2021                    | 2022                    |
|--------|---------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 41     | Intereses causados                    | \$ 17.567.636,33        | \$ 17.768.229,11        | \$ 17.890.069,64        | \$ 17.931.147,26        | \$ 17.890.533,44        | \$ 17.768.411,09        |
| 42     | Comisiones causadas                   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 43     | Pérdidas financieras                  | \$ 16.083,17            | \$ 16.266,82            | \$ 16.378,36            | \$ 16.415,97            | \$ 16.378,79            | \$ 16.266,98            |
| 44     | Provisiones                           | \$ 4.046.870,66         | \$ 4.093.079,09         | \$ 4.121.146,21         | \$ 4.130.608,83         | \$ 4.121.253,05         | \$ 4.093.121,02         |
| 45     | Gastos de operación                   | \$ 17.562.330,58        | \$ 17.762.862,77        | \$ 17.884.666,51        | \$ 17.925.731,72        | \$ 17.885.130,16        | \$ 17.763.044,70        |
|        | Gastos de personal                    | \$ 8.474.615,88         | \$ 8.571.381,70         | \$ 8.630.157,49         | \$ 8.649.973,31         | \$ 8.630.381,23         | \$ 8.571.469,49         |
|        | Honorarios                            | \$ 995.079,95           | \$ 1.006.442,08         | \$ 1.013.343,47         | \$ 1.015.670,22         | \$ 1.013.369,74         | \$ 1.006.452,39         |
|        | Servicios varios                      | \$ 3.323.039,29         | \$ 3.360.982,80         | \$ 3.384.029,77         | \$ 3.391.799,89         | \$ 3.384.117,50         | \$ 3.361.017,22         |
|        | Impuestos, contribuciones y multas    | \$ 2.010.907,37         | \$ 2.033.868,54         | \$ 2.047.815,21         | \$ 2.052.517,22         | \$ 2.047.868,30         | \$ 2.033.889,37         |
|        | Depreciaciones                        | \$ 1.015.236,70         | \$ 1.026.828,99         | \$ 1.033.870,17         | \$ 1.036.244,05         | \$ 1.033.896,97         | \$ 1.026.839,50         |
|        | Amortizaciones                        | \$ 347.673,06           | \$ 351.642,90           | \$ 354.054,19           | \$ 354.867,14           | \$ 354.063,37           | \$ 351.646,50           |
|        | Otros gastos                          | \$ 1.395.778,33         | \$ 1.411.715,76         | \$ 1.421.396,20         | \$ 1.424.659,89         | \$ 1.421.433,05         | \$ 1.411.730,22         |
| 46     | Otras pérdidas operacionales          | \$ 258.594,51           | \$ 261.547,22           | \$ 263.340,71           | \$ 263.945,37           | \$ 263.347,54           | \$ 261.549,90           |
| 47     | Otros gastos y pérdidas               | \$ 450.532,84           | \$ 455.677,16           | \$ 458.801,84           | \$ 459.855,30           | \$ 458.813,73           | \$ 455.681,83           |
| 48     | Impuestos y participación a empleados | \$ 96.356,38            |                         |                         |                         |                         |                         |
|        | <b>TOTAL GASTOS</b>                   | <b>\$ 39.998.404,47</b> | <b>\$ 40.357.662,18</b> | <b>\$ 40.634.403,27</b> | <b>\$ 40.727.704,44</b> | <b>\$ 40.635.456,71</b> | <b>\$ 40.358.075,53</b> |

**Elaboración:** Los autores

## Proyección de gastos con proyecto

Al igual que la tabla anterior los gastos se proyectan en base a la inflación, sin embargo, se agrega a la cuenta relacionada con los gastos adicionales que se incurren anualmente por concepto del modelo del negocio.

**Tabla 32.** Gastos anuales del modelo de negocio

| Gastos                                   | Mensual          | Anual              |
|--|------------------|--------------------|
| Coordinador del proyecto                 | \$750,00         | \$ 9.000,00        |
| Refrigerios                              | \$ 96,20         | \$ 865,80          |
| Publicidad                               | \$ 150,53        | \$ 451,59          |
| Papelería e insumos                      | \$ 8,00          | \$ 72,00           |
| Luz                                      | \$ 20,00         | \$ 180,00          |
| Agua                                     | \$ 45,00         | \$ 405,00          |
| Aporte patronal                          | \$ 125,44        | \$ 1.128,94        |
| <b>Total Gastos educación financiera</b> | <b>\$ 445,17</b> | <b>\$ 3.103,33</b> |
| <b>Plan de marketing</b>                 |                  | <b>\$ 1.218,53</b> |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                      |                  | <b>\$12.103,00</b> |

**Elaboración:** Los autores

**Tabla 33.** Proyección de egresos con proyectos

| Código | GASTOS                             | 2017 Pronóstico         | 2018                    | 2019                    | 2020                    | 2021                    | 2022                    |
|--------|------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 41     | Intereses causados                 | \$ 17.567.636,33        | \$ 17.768.229,11        | \$ 17.890.069,64        | \$ 17.931.147,26        | \$ 17.890.533,44        | \$ 17.768.411,09        |
| 42     | Comisiones causadas                | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 43     | Pérdidas financieras               | \$ 16.083,17            | \$ 16.266,82            | \$ 16.378,36            | \$ 16.415,97            | \$ 16.378,79            | \$ 16.266,98            |
| 44     | Provisiones                        | \$ 4.046.870,66         | \$ 4.093.079,09         | \$ 4.121.146,21         | \$ 4.130.608,83         | \$ 4.121.253,05         | \$ 4.093.121,02         |
| 45     | Gastos de Operación                | \$ 17.575.652,44        | \$ 17.776.336,74        | \$ 17.898.232,87        | \$ 17.939.329,23        | \$ 17.898.696,88        | \$ 17.776.518,81        |
|        | Gastos de personal                 | \$ 8.474.615,88         | \$ 8.571.381,70         | \$ 8.630.157,49         | \$ 8.649.973,31         | \$ 8.630.381,23         | \$ 8.571.469,49         |
|        | Honorarios                         | \$ 995.079,95           | \$ 1.006.442,08         | \$ 1.013.343,47         | \$ 1.015.670,22         | \$ 1.013.369,74         | \$ 1.006.452,39         |
|        | Servicios varios                   | \$ 3.323.039,29         | \$ 3.360.982,80         | \$ 3.384.029,77         | \$ 3.391.799,89         | \$ 3.384.117,50         | \$ 3.361.017,22         |
|        | Impuestos, contribuciones y multas | \$ 2.010.907,37         | \$ 2.033.868,54         | \$ 2.047.815,21         | \$ 2.052.517,22         | \$ 2.047.868,30         | \$ 2.033.889,37         |
|        | Depreciaciones                     | \$ 1.015.236,70         | \$ 1.026.828,99         | \$ 1.033.870,17         | \$ 1.036.244,05         | \$ 1.033.896,97         | \$ 1.026.839,50         |
|        | Amortizaciones                     | \$ 347.673,06           | \$ 351.642,90           | \$ 354.054,19           | \$ 354.867,14           | \$ 354.063,37           | \$ 351.646,50           |
|        | Total otros gastos                 | \$ 1.409.100,19         | \$ 1.425.189,74         | \$ 1.434.962,56         | \$ 1.438.257,40         | \$ 1.434.999,77         | \$ 1.425.204,33         |
|        | Otros gastos                       | \$ 1.395.778,33         | \$ 1.411.715,76         | \$ 1.421.396,20         | \$ 1.424.659,89         | \$ 1.421.433,05         | \$ 1.411.730,22         |
|        | Gastos del modelo de negocio       | \$ 13.321,86            | \$ 13.473,97            | \$ 13.566,36            | \$ 13.597,51            | \$ 13.566,72            | \$ 13.474,11            |
| 46     | Otras pérdidas operacionales       | \$ 258.594,51           | \$ 261.547,22           | \$ 263.340,71           | \$ 263.945,37           | \$ 263.347,54           | \$ 261.549,90           |
| 47     | Otros gastos y pérdidas            | \$ 450.532,84           | \$ 455.677,16           | \$ 458.801,84           | \$ 459.855,30           | \$ 458.813,73           | \$ 455.681,83           |
| 48     | a empleados                        | \$ 96.356,38            |                         |                         |                         |                         |                         |
|        | <b>TOTAL GASTOS</b>                | <b>\$ 40.011.726,33</b> | <b>\$ 40.371.136,15</b> | <b>\$ 40.647.969,63</b> | <b>\$ 40.741.301,96</b> | <b>\$ 40.649.023,43</b> | <b>\$ 40.371.549,64</b> |

**Elaboración:** Los autores

## Flujo de caja proyectado situación actual

**Tabla 34. Flujo de caja proyectado sin proyecto**

| Código | SIN PROYECTO                            | Año | 2018                    | 2019                    | 2020                    | 2021                    | 2022                    |
|--------|---|-----|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|        |   | 0   | 1                       | 2                       | 3                       | 4                       | 5                       |
| 5      | Ingresos                                |     | \$ 39.496.295,93        | \$ 39.478.183,10        | \$ 39.769.431,50        | \$ 40.311.163,81        | \$ 41.058.077,66        |
| 51     | Intereses y descuentos ganados          |     | \$ 36.573.046,28        | \$ 36.454.025,06        | \$ 36.640.881,80        | \$ 37.074.618,92        | \$ 37.709.809,68        |
| (-) 41 | Intereses causados                      |     | \$ 17.768.229,11        | \$ 17.890.069,64        | \$ 17.931.147,26        | \$ 17.890.533,44        | \$ 17.768.411,09        |
| =      | <b>MARGEN NETO DE INTERESES</b>         |     | <b>\$ 18.804.817,17</b> | <b>\$ 18.563.955,42</b> | <b>\$ 18.709.734,54</b> | <b>\$ 19.184.085,48</b> | <b>\$ 19.941.398,58</b> |
| (+) 52 | Comisiones ganadas                      |     | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| (+) 54 | Ingresos por servicios                  |     | \$ 1.241.635,17         | \$ 1.284.495,48         | \$ 1.328.835,30         | \$ 1.374.705,70         | \$ 1.422.159,51         |
| (-) 42 | Comisiones causadas                     |     | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| (+) 53 | Utilidades financieras                  |     | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| (-) 43 | Pérdidas financieras                    |     | \$ 16.266,82            | \$ 16.378,36            | \$ 16.415,97            | \$ 16.378,79            | \$ 16.266,98            |
| =      | <b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>          |     | <b>\$ 20.030.185,52</b> | <b>\$ 19.832.072,54</b> | <b>\$ 20.022.153,87</b> | <b>\$ 20.542.412,39</b> | <b>\$ 21.347.291,11</b> |
| (-) 44 | Provisiones                             |     | \$ 4.093.079,09         | \$ 4.121.146,21         | \$ 4.130.608,83         | \$ 4.121.253,05         | \$ 4.093.121,02         |
| =      | <b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>           |     | <b>\$ 15.937.106,43</b> | <b>\$ 15.710.926,34</b> | <b>\$ 15.891.545,04</b> | <b>\$ 16.421.159,34</b> | <b>\$ 17.254.170,09</b> |
| (-) 45 | Gastos de operación                     |     | \$ 17.762.862,77        | \$ 17.884.666,51        | \$ 17.925.731,72        | \$ 17.885.130,16        | \$ 17.763.044,70        |
|        | Gastos de personal                      |     | \$ 8.571.381,70         | \$ 8.630.157,49         | \$ 8.649.973,31         | \$ 8.630.381,23         | \$ 8.571.469,49         |
|        | Honorarios                              |     | \$ 1.006.442,08         | \$ 1.013.343,47         | \$ 1.015.670,22         | \$ 1.013.369,74         | \$ 1.006.452,39         |
|        | Servicios varios                        |     | \$ 3.360.982,80         | \$ 3.384.029,77         | \$ 3.391.799,89         | \$ 3.384.117,50         | \$ 3.361.017,22         |
|        | Impuestos, contribuciones y multas      |     | \$ 2.033.868,54         | \$ 2.047.815,21         | \$ 2.082.517,22         | \$ 2.047.868,30         | \$ 2.033.889,37         |
|        | Depreciaciones                          |     | \$ 1.026.828,99         | \$ 1.033.870,17         | \$ 1.036.244,05         | \$ 1.033.896,97         | \$ 1.026.839,50         |
|        | Amortizaciones                          |     | \$ 351.642,90           | \$ 354.054,19           | \$ 354.867,14           | \$ 354.063,37           | \$ 351.646,50           |
|        | Otros gastos                            |     | \$ 1.411.715,76         | \$ 1.421.396,20         | \$ 1.424.659,89         | \$ 1.421.433,05         | \$ 1.411.730,22         |
| =      | <b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>         |     | <b>\$ -1.825.756,34</b> | <b>\$ -2.173.740,17</b> | <b>\$ -2.034.186,67</b> | <b>\$ -1.463.970,82</b> | <b>\$ -508.874,61</b>   |
| (+) 55 | Otros ingresos operacionales            |     | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| (-) 46 | Otras pérdidas operacionales            |     | \$ 261.547,22           | \$ 263.340,71           | \$ 263.945,37           | \$ 263.347,54           | \$ 261.549,90           |
| =      | <b>MARGEN OPERACIONAL</b>               |     | <b>\$ -2.087.303,57</b> | <b>\$ -2.437.080,88</b> | <b>\$ -2.298.132,04</b> | <b>\$ -1.727.318,36</b> | <b>\$ -770.424,51</b>   |
| (+) 56 | Otros ingresos                          |     | \$ 1.681.614,49         | \$ 1.739.662,56         | \$ 1.799.714,40         | \$ 1.861.839,19         | \$ 1.926.108,48         |
| (-) 47 | Otros gastos y pérdidas                 |     | \$ 455.677,16           | \$ 458.801,84           | \$ 459.855,30           | \$ 458.813,73           | \$ 455.681,83           |
| =      | <b>GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS</b>      |     | <b>\$ 49.988,08</b>     | <b>\$ -238.616,48</b>   | <b>\$ -38.562,34</b>    | <b>\$ 593.334,56</b>    | <b>\$ 700.002,14</b>    |
| (-) 48 | Impuestos y participación a empleados   |     | \$ 9.347,77             |                         |                         | \$ 110.953,56           | \$ 130.900,40           |
| =      | <b>GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b> |     | <b>\$ 40.640,31</b>     | <b>\$ -238.616,48</b>   | <b>\$ -38.562,34</b>    | <b>\$ 482.381,00</b>    | <b>\$ 569.101,74</b>    |
| (+)    | Depreciación                            |     | \$ 1.026.828,99         | \$ 1.033.870,17         | \$ 1.036.244,05         | \$ 1.033.896,97         | \$ 1.026.839,50         |
| =      | <b>FLUJO DE CAJA LIBRE (A)</b>          |     | <b>\$ 1.067.469,30</b>  | <b>\$ 795.253,69</b>    | <b>\$ 997.681,71</b>    | <b>\$ 1.516.277,98</b>  | <b>\$ 1.595.941,24</b>  |

**Elaboración:** Los autores

## Flujo de caja proyectado nueva situación – modelo de negocio

**Tabla 35. Estado de resultados y flujo de caja proyectado con proyecto**

| Código | CON PROYECTO                            | Año | 2018                    | 2019                    | 2020                    | 2021                    | 2022                    |
|--------|---|-----|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|        |   | 0   | 1                       | 2                       | 3                       | 4                       | 5                       |
| 5      | <b>Ingresos</b>                         |     | <b>\$ 41.039.977,24</b> | <b>\$ 42.219.167,19</b> | <b>\$ 43.439.061,88</b> | <b>\$ 44.701.066,43</b> | <b>\$ 46.006.634,42</b> |
| 51     | Intereses y descuentos ganados          |     | \$ 38.116.727,59        | \$ 39.195.009,15        | \$ 40.310.512,18        | \$ 41.464.521,54        | \$ 42.658.366,43        |
| (-) 41 | Intereses causados                      |     | \$ 17.768.229,11        | \$ 17.890.069,64        | \$ 17.931.147,26        | \$ 17.890.533,44        | \$ 17.768.411,09        |
| =      | <b>MARGEN NETO DE INTERESES</b>         |     | <b>\$ 20.348.498,48</b> | <b>\$ 21.304.939,51</b> | <b>\$ 22.379.364,92</b> | <b>\$ 23.573.988,10</b> | <b>\$ 24.889.955,34</b> |
| (+) 52 | Comisiones ganadas                      |     | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| (+) 54 | Ingresos por servicios                  |     | \$ 1.241.635,17         | \$ 1.284.495,48         | \$ 1.328.835,30         | \$ 1.374.705,70         | \$ 1.422.159,51         |
| (-) 42 | Comisiones causadas                     |     | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| (+) 53 | Utilidades financieras                  |     | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| (-) 43 | Pérdidas financieras                    |     | \$ 16.266,82            | \$ 16.378,36            | \$ 16.415,97            | \$ 16.378,79            | \$ 16.266,98            |
| =      | <b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>          |     | <b>\$ 21.573.866,83</b> | <b>\$ 22.573.056,63</b> | <b>\$ 23.691.784,26</b> | <b>\$ 24.932.315,01</b> | <b>\$ 26.295.847,86</b> |
| (-) 44 | Provisiones                             |     | \$ 4.093.079,09         | \$ 4.121.146,21         | \$ 4.130.608,83         | \$ 4.121.253,05         | \$ 4.093.121,02         |
| =      | <b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>           |     | <b>\$ 17.480.787,74</b> | <b>\$ 18.451.910,42</b> | <b>\$ 19.561.175,43</b> | <b>\$ 20.811.061,96</b> | <b>\$ 22.202.726,85</b> |
| (-) 45 | Gastos de operación                     |     | \$ 17.776.336,74        | \$ 17.898.232,87        | \$ 17.939.329,23        | \$ 17.898.696,88        | \$ 17.776.518,81        |
|        | Gastos de personal                      |     | \$ 8.571.381,70         | \$ 8.630.157,49         | \$ 8.649.973,31         | \$ 8.630.381,23         | \$ 8.571.469,49         |
|        | Honorarios                              |     | \$ 1.006.442,08         | \$ 1.013.343,47         | \$ 1.015.670,22         | \$ 1.013.369,74         | \$ 1.006.452,39         |
|        | Servicios varios                        |     | \$ 3.360.982,80         | \$ 3.384.029,77         | \$ 3.391.799,89         | \$ 3.384.117,50         | \$ 3.361.017,22         |
|        | Impuestos, contribuciones y multas      |     | \$ 2.033.868,54         | \$ 2.047.815,21         | \$ 2.052.517,22         | \$ 2.047.868,30         | \$ 2.033.889,37         |
|        | Depreciaciones                          |     | \$ 1.026.828,99         | \$ 1.033.870,17         | \$ 1.036.244,05         | \$ 1.033.896,97         | \$ 1.026.839,50         |
|        | Amortizaciones                          |     | \$ 351.642,90           | \$ 354.054,19           | \$ 354.867,14           | \$ 354.063,37           | \$ 351.646,50           |
|        | Total otros gastos                      |     | \$ 1.425.189,74         | \$ 1.434.962,56         | \$ 1.438.257,40         | \$ 1.434.999,77         | \$ 1.425.204,33         |
|        | Otros gastos                            |     | \$ 1.411.715,76         | \$ 1.421.396,20         | \$ 1.424.659,89         | \$ 1.421.433,05         | \$ 1.411.730,22         |
|        | Gastos del modelo de negocio            |     | \$ 13.473,97            | \$ 13.566,36            | \$ 13.597,51            | \$ 13.566,72            | \$ 13.474,11            |
| =      | <b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>         |     | <b>\$ -295.549,00</b>   | <b>\$ 553.677,55</b>    | <b>\$ 1.621.846,20</b>  | <b>\$ 2.912.365,08</b>  | <b>\$ 4.426.208,04</b>  |
| (+) 55 | Otros ingresos operacionales            |     | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| (-) 46 | Otras pérdidas operacionales            |     | \$ 261.547,22           | \$ 263.340,71           | \$ 263.945,37           | \$ 263.347,54           | \$ 261.549,90           |
| =      | <b>MARGEN OPERACIONAL</b>               |     | <b>\$ -557.096,23</b>   | <b>\$ 290.336,84</b>    | <b>\$ 1.357.900,83</b>  | <b>\$ 2.649.017,55</b>  | <b>\$ 4.164.658,14</b>  |
| (+) 56 | Otros ingresos                          |     | \$ 1.681.614,49         | \$ 1.739.662,56         | \$ 1.799.714,40         | \$ 1.861.839,19         | \$ 1.926.108,48         |
| (-) 47 | Otros gastos y pérdidas                 |     | \$ 455.677,16           | \$ 458.801,84           | \$ 459.855,30           | \$ 458.813,73           | \$ 455.681,83           |
| =      | <b>GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS</b>      |     | <b>\$ 668.841,10</b>    | <b>\$ 1.571.197,56</b>  | <b>\$ 2.697.759,93</b>  | <b>\$ 4.052.043,00</b>  | <b>\$ 5.635.084,78</b>  |
| (-) 48 | Impuestos y participación a empleados   |     | \$ 125.073,28           | \$ 293.813,94           | \$ 504.481,11           | \$ 757.732,04           | \$ 1.053.760,85         |
| =      | <b>GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b> |     | <b>\$ 543.767,81</b>    | <b>\$ 1.277.383,61</b>  | <b>\$ 2.193.278,82</b>  | <b>\$ 3.294.310,96</b>  | <b>\$ 4.581.323,93</b>  |
| (+)    | Depreciación                            |     | \$ 1.026.828,99         | \$ 1.033.870,17         | \$ 1.036.244,05         | \$ 1.033.896,97         | \$ 1.026.839,50         |
| =      | <b>FLUJO DE CAJA LIBRE (B)</b>          |     | <b>\$ 1.570.596,80</b>  | <b>\$ 2.311.253,79</b>  | <b>\$ 3.229.522,87</b>  | <b>\$ 4.328.207,94</b>  | <b>\$ 5.608.163,43</b>  |

**Elaboración:** Los autores

**Tabla 36. Flujo de caja del proyecto**

| FLUJO/AÑO                                  | 0               | 1               | 2               | 3               | 4               | 5 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---|
| FLUJO DE CAJA LIBRE (A)                    | \$ 1.067.469,30 | \$ 795.253,69   | \$ 997.681,71   | \$ 1.516.277,98 | \$ 1.595.941,24 |   |
| FLUJO DE CAJA LIBRE (B)                    | \$ 1.570.596,80 | \$ 2.311.253,79 | \$ 3.229.522,87 | \$ 4.328.207,94 | \$ 5.608.163,43 |   |
| FLUJO DE CAJA LIBRE DEL PROYECTO (B) - (A) | \$ 503.127,50   | \$ 1.516.000,10 | \$ 2.231.841,16 | \$ 2.811.929,96 | \$ 4.012.222,19 |   |

**Elaboración:** Los autores



## 6.7.2 Evaluación de Rentabilidad

Para la evaluación de la viabilidad del modelo de negocio se usará el criterio de evaluación del Valor Actual Neto el cual permite obtener el valor presente de los flujos de efectivo generados por un proyecto, para el mismo se usa una tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) para proyectos sin financiamiento<sup>34</sup>, para el cálculo se considera la inflación y la tasa pasiva anual que según el Banco Central del Ecuador, se encuentra en -0.09% y 4.80% respectivamente<sup>35</sup>.

$$TMAR = Inflación + Tasa pasiva$$

$$TMAR = -0.09 + 4.80\%$$

$$TMAR = 4.71\%$$

### Rentabilidad del proyecto

Al no existir inversión, solo se calcula el valor actual neto, el valor es \$9.333.763,82, lo que quiere decir que el van siempre será positivo. Con respecto a la Tasa interna de retorno (TIR), no se puede calcular ya que no existe inversión en este proyecto.

---

<sup>34</sup> Para el cálculo se usó como la fórmula del siguiente documento electrónico: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1408/7/CAPITULO%206.pdf>.

<sup>35</sup> Datos obtenidos de los portales web del Banco Central del Ecuador: [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva); <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

## 7. ANÁLISIS DE IMPACTOS Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO

### 7.1 Línea de base

Como se ha mencionado a lo largo del desarrollo de este trabajo se ha puesto en evidencia la importancia de acceso a un financiamiento por parte de las microempresas y personas en general para mejorar su calidad de vida. Por lo tanto, mediante la implementación de este modelo propuesto se pretende generar impactos en la sociedad, específicamente en lo social.

### 7.1 Indicadores de Impacto Esperados: económico, social y ambiental

Para la propuesta del presente modelo de negocio a Coopac Austro Ltda., los indicadores más importantes serán los sociales, debido a que mediante el otorgamiento de créditos para que las personas puedan realizar sus proyectos o emprendimientos se generaría un beneficio social mejorando su calidad de vida y disminuyendo el desempleo.

A continuación, se presenta los indicadores esperados que se medirá.

**Tabla 37.** Indicadores de impacto del modelo de negocio

| Tipo de indicador                          | Medición  |
|--|---|
| Disminución del desempleo de los socios    | Encuestas urbanas de empleo y desempleo   |
| Mejora en la calidad de vida de los socios | $\frac{\text{Nivel de ingresos en el 2018} - \text{Nivel de ingreso en el 2017}}{\text{Nivel de ingreso en el 2017}} * 100$                     |
| Emprendimientos                            | $\frac{\text{Número de microempresas en el 2018} - \text{Número de microempresas en el 2017}}{\text{Número de microempresas en el 2017}} * 100$ |

**Fuente:** Elaboración propia

## 7.2 Plan de monitoreo y evaluación

Para Pact Brazil (2007), el plan de monitoreo y evaluación permite determinar la calidad del desempeño de un proyecto, así el monitoreo consiste en realizar un seguimiento sistemático de un proyecto, mientras que el proceso de la evaluación permite determinar hasta qué punto el proyecto logró alcanzar las metas inicialmente planteadas (pág. 5).

Para la elaboración del plan de monitoreo y evaluación se estructuró con los objetivos, las actividades a llevarse a cabo y los medios de verificación.

**Tabla 38.** Plan de Monitoreo y Evaluación

| Plan de monitoreo y Evaluación   |  |                                     |                 |  |                                     |   |                    |
|--|--|-------------------------------------|-----------------|--|-------------------------------------|---|--------------------|
| Objetivos  | Indicador de resultados  | Medios de Verificación              | Responsables    | Actividades  | Indicador del Proceso               | Medios de verificación                            | Responsables       |
| Mejorar la gestión en la otorgación de microcréditos   | Porcentaje de microempresarios que hayan solicitado créditos   | Informe de los oficiales de crédito | Jefe de crédito | Trabajo en campo<br>Asesoría personalizada para captación de clientes                      | Número de nuevos créditos colocados | Informe de las colocaciones o metas de las mismas | Oficial de crédito |
| Reducir los índices de morosidad de la cartera de microcréditos para maximizar el resultado neto de la cooperativa . | Calidad de la cartera de microcréditos (Cartera improductiva microcrédito/ Cartera bruta microcrédito) | Ánalisis comparativo                | Jefe de crédito | Ejecutar mecanismo de prevención y cobranzas adicionales para el segmento de microcréditos | Número de socios morosos            | Informes  | Oficial de crédito |

| Contribuir al desarrollo educacional en temas financieros y al mejoramiento de la calidad de vida de los socios para conseguir una correcta administración de sus finanzas personales y de su microempresa | Porcentaje de socios que hayan recibido los cursos   | Registro de asistentes | Coordinador del proyecto<br>Gerente | Dictar cursos de educación financiera para los socios del segmento microcrédito y emprendedores. | Número de participantes de los cursos | Lista de asistencia e informe de las actividades | Facilitadores de los cursos |
|--|--|------------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------------|--|-----------------------------|
| Motivar al consumo de los servicios financieros ofertados por la cooperativa y la captación de nuevos socios.  | Porcentaje de ventas de servicios financiero (Total captaciones 2018/Total captaciones 2017) | Ánalisis comparativo   | Jefe de Marketing<br>Gerente        | Ejecutar el plan de medios   | Cartera de clientes                   | Informes de captaciones                          | Jefe de Marketing           |

**Elaboración:** Los autores

## 8. ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO

### 8.1 Riesgos críticos y medidas de mitigación

Como en cualquier proyecto el riesgo está presente, por lo que es importante identificar los posibles riesgos y las medidas a tomar ante esos riesgos.

Según Figuerola (2015), para hacer frente a los riesgos que se pueden presentar en un determinado proyecto se debe contar con un plan de mitigación, que es conjunto de estrategias que ayudarán a reducir la probabilidad de la ocurrencia de esos riesgos en cualquier fase de ejecución del mismo, para prevenir que se den hechos que impidan el correcto funcionamiento de la empresa y el logro de sus objetivos (pág. 2).

Para identificar los riesgos a la que está expuesta la cooperativa y que se pueden presentar en la ejecución modelo de negocio se usará la información obtenida del análisis interno y externo realizado en el punto 5 y 6 que pueden afectar a Coopac Austro Ltda., en la consecución de sus objetivos. Para ello se establece métodos de valoración de riesgos según el autor mencionado (Anexo 30).

Tabla 39. Riesgos críticos y medidas de mitigación

| Riesgo   | Origen del riesgo   | Probabilidad (P) | Impacto (I) | Gravedad (P*I) | Medidas de Control (mitigación)   |
|--|---|------------------|-------------|----------------|---|
| Disminución de las colocaciones                                | Baja aceptación del modelo de negocio propuesto, cambios en la demanda. Y mejores servicios competitivos      | 3                | 3           | 9              | Reforzar las capacitaciones al personal, análisis de los factores de afectan a la demanda y seguir la estructura del modelo propuesto |
| Disminución de las captaciones                                 | Desconfianza en el sistema financiero e ineficiente plan de publicidad  | 3                | 1           | 3              | Reforzar el plan de marketing y crear nuevas estrategias de promoción.  |
| Aumento de morosidad en la cartera de microcréditos            | Crisis económica, Falta de capacitación de los oficiales de créditos y mala gestión de prevención y cobranzas | 3                | 5           | 15             | Desarrollar nuevas estrategias de prevención y cobros. Reforzar las capacitaciones de los oficiales de créditos.                      |
| Baja rentabilidad  | Existe créditos irrecuperables  | 1                | 5           | 5              | Establecer nuevas políticas y procedimientos de operación del microcrédito Adecuación de las provisiones                              |
| Perdida de reputación institucional                            | Falta de compromiso con la sociedad, mala atención al cliente.  | 1                | 3           | 3              | Reforzar las capacitaciones   |
| Poco interés por los cursos impartidos de educación financiera | Ineficiente capacitación de los colaboradores a impartir los cursos.  | 1                | 1           | 1              | Rediseño de los temas a impartir y reforzar las capacitaciones a los colaboradores  |

Elaboración: Los autores



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

El conocimiento académico debe ser un medio para el desarrollo de nuestra sociedad, aplicando el conocimiento en el entorno real. Para los autores Castañeda, Ruiz, Viloria Castañeda, & Quevedo (2007) las universidades desempeñan una función pública, que es la de educar, lo que deriva en responsabilidad social, mediante la formación de profesionales que a su vez estos aporten a la sociedad con sus conocimientos (pág. 114).

Partiendo de esta idea, el aporte académico por parte de los estudiantes derivados de la formación universitaria debe ayudar a construir una sociedad aplicando esos conocimientos al entorno real. En este caso concreto en base al modelo propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAC AUSTRO LTDA, se busca la inclusión financiera, con la cual se pretende que más personas puedan acceder a fuentes de financiamiento en iguales condiciones, para impulsar sus proyectos, pero a su vez tratando de minimizar el riesgo tanto para la empresa como para el socio. Lo que promoverá que más personas logren impulsar o crear nuevos proyectos y que tengan la seguridad de poder financiar los mismos con más confianzas y seguridad. Por el momento con la aplicación del modelo se busca un impacto positivo en todos los lugares en donde están presentes sus agencias a través del acceso a una fuente de financiamiento que ayude a mejorar su calidad de vida y el entorno.

### 9.1 Conclusiones

- Mediante el desarrollo del presente trabajo se determinó la importancia del acceso a fuentes de financiamiento por parte de empresas y las personas para el desarrollo de actividades productivas y mejorar las condiciones de vida, sin embargo, el sistema financiero tradicional tiene más restricciones para acceder a financiamientos por

lo que las cooperativas de ahorro y crédito han brindado mayor apoyo a las actividades microempresariales.

- Al momento de acudir a una institución financiera los microempresarios tienen preferencias por las cooperativas de ahorro y crédito, sin embargo, las entidades cuentan con altos índices de morosidad en las carteras de microcréditos.
- El estudio de mercado determinó que los microempresarios al momento de devolver sus créditos tienen problemas para pagar a tiempo debido a los plazos poco flexibles ya que muchas de sus operaciones no tienen un ciclo regular.
- Una vez realizado el diagnóstico tanto externo como interno de Coopac Austro Ltda., se diseñó un modelo de negocio para el segmento de microcréditos orientado a microempresarios y emprendedores que a través de la implementación del modelo de negocio en la cooperativa sus socios podrán acceder a créditos de manera ágil y cumplir con sus obligaciones al contar con plazos personalizados de acuerdo a su tipo de negocio o sus ingresos y a su vez la cooperativa reduzca los índices de morosidad además, la misma cuenta con socios capacitados en temas de finanzas personales y temas relacionados a sus negocios.
- Se incluye adicionalmente en la propuesta como parte de las relaciones con los clientes y el compromiso con la sociedad brindar cursos de educación financiera a los microempresarios y emprendedores para contribuir al desarrollo económico y social de los socios.
- El crecimiento para el sector microempresarial se estima en un 3.45% anual, y con la propuesta de este modelo se pretende captar ese mercado creciente mediante la propuesta de valor y frenar el descenso de ingresos de la cartera de microcréditos.
- Al no realizar inversión para la implementación del modelo de negocio los ratios financieros a medir es únicamente el valor actual neto, el cual es de \$9.333.763,82.



- Se consideran gastos adicionales como parte de la implementación específicamente para impartir clases de educación financiera a los microempresarios y emprendedores, sin embargo, estos gastos serán cubiertos por los ingresos generados.
- Se concluye que el modelo de negocio propuesto para la Cooperativa de Ahorro y Créditos es viable y que genera un impacto social y un impacto económico para la cooperativa.

## 9.2 Recomendaciones

- Teniendo en cuenta que las cooperativas de ahorro y crédito en general tienen mayor aceptación por parte de los microempresarios y la Cooperativa Coopac Austro Ltda., es conocida por la mayoría del sector microempresarial, se debería aprovechar esa oportunidad para captar nuevos socios mediante la mejora en sus servicios.
- Se recomienda que la cooperativa adopte las nuevas tecnologías para mejorar las prestaciones de servicios como aplicaciones móviles, mayor interacción en portales web o redes sociales.
- Diseñar métodos adicionales de prevención o fortalecer los actuales para el segmento de microcréditos y reducir los índices de morosidad
- Poner mayor énfasis en problemas evidenciados con la investigación de campo a las microempresas para identificar y resolver nuevas necesidades.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor.* Obtenido de Palermo Business Review 83-96: [http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (03 de 2010). *Índice de Confianza del Consumidor - ICC: Informe Anual 2007-2009.* Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/mensual/ICC200913.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (03 de 2016). *Evolución Evolución del Volumen Volumen de Crédito Crédito y Tasas de Interés Interés del Sistema Financiero Nacional.* Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201603.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Indicadores.* Obtenido de Banco Central del Ecuador: [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)
- Banco Central del Ecuador. (07 de 2017). *Índice de Confianza del Consumidor (ICC) Julio 2017.* Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor>
- Banco Central del Ecuador. (30 de 06 de 2017). *Producto Interno Bruto.* Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Reporte Trimestral de Oferta y Demanda de Crédito. Segundo Trimestre 2017.* Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/324-encuesta-trimestral-de-oferta-y-demanda-de-cr%C3%A9dito>



- Banco de Desarrollo de América Latina CAF. (2011). *Servicios Financieros Para el Desarrollo: Promoviendo el Acceso en América Latina.* Obtenido de Banco de Desarrollo de América Latina CAF: <https://www.caf.com/media/3895/RED2011.pdf>
- Castañeda, G., Ruiz, M., Viloria, O., Castañeda, R., & Quevedo, Y. (11 de 2007). *El Rol De Las Universidades En El Contexto De La Responsabilidad Social Empresarial.* Obtenido de Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales (100-132): <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/8/Art4.pdf>
- Coopac Austro Ltda. (s.f.). *Tarifario.* Obtenido de Coopac Austro Ltda.: <http://www.coopacaustro.fin.ec/tarifario/>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopac Austro Ltda. (s.f.). *Quienes Somos.* Obtenido de Coopac Austro Ltda.: <http://www.coopacaustro.fin.ec/nosotros/>
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica. Decimoprimera edición.* Obtenido de Biblioteca Virtual: [tma.edu.pe/sites/default/files/Conceptos de administración estratégica - Fred R. David - 11ed.pdf](http://tma.edu.pe/sites/default/files/Conceptos_de_administraci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica - Fred R. David - 11ed.pdf)
- Diario El Telégrafo. (2017). *Las cooperativas de ahorro y crédito (CAC) son actualmente el motor de la economía popular y solidaria.* Obtenido de El Telégrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/las-cac-ocupan-el-25-del-sistema-financiero>
- Educación Continua On Line, S.L. (01 de 2006). *Dirección estratégica.* Obtenido de Academia: [https://www.academia.edu/19609565/S1\\_LA\\_DIRECCION\\_ESTRATEGICA\\_1?auto=download](https://www.academia.edu/19609565/S1_LA_DIRECCION_ESTRATEGICA_1?auto=download)
- Figuerola, N. (06 de 2015). *Riesgos: Plan de Mitigación vs Plan de Contingencia vs Fallback Plan.* Obtenido de wordpress: <https://articulospm.files.wordpress.com/2015/06/riesgos-plan-mitigacion-vs-plan-contingencia-vs-fallback-plan.pdf>
- Franco Ramos, J. A., & Baylon Marquez, G. J. (2016). *INFLUENCIA DEL MARKETING GUBERNAMENTAL UTILIZADO POR LA ACTUAL*



*GESTIÓN EDIL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SACHACA, EN LA SATISFACCIÓN DE SUS USUARIOS. AREQUIPA, 2016.*

Obtenido de Tesis:

<https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5477/51.1060.CS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca. (s.f).

*División Política Territorial del Cantón Cuenca.* Obtenido de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca: [http://www.cuenca.gob.ec/?q=page\\_divisionpolitica](http://www.cuenca.gob.ec/?q=page_divisionpolitica)

González Pascual, J., & Vaz Gomes Bastos, R. (26 de 10 de 2009). *La Morosidad; Un Acuciane Problema Financiero en Nuestros Dáis.*

Obtenido de [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xvcongresoaeca/cd/111b.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaeca/cd/111b.pdf)

Gutiérrez Andrade, O., & Zurita Moreno, A. (2006). *Sobre la Inflación.*

Obtenido de PERSPECTIVAS 9() 81-115: <http://swww.redalyc.org/articulo.oa?id=425942413004>

Gutiérrez Nieto, B. (2005). *Antecedentes del microcrédito. Lecciones del pasado para las experiencias actuales.* Obtenido de CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, () 25-50: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405102>

IBM. (s.f.). SPSS Statistics. Obtenido de <https://www-01.ibm.com/software/ec/info/trials/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos . (12 de 2016). *Reporte de Pobreza y Desigualdad. Diciembre 2016.* Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos : [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Diciembre\\_2016/Reporte%20pobreza%20y%20desigualdad-dic16.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Diciembre_2016/Reporte%20pobreza%20y%20desigualdad-dic16.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos . (06 de 2017). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo.* Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos :



[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/062017\\_Presentacion\\_M.Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/062017_Presentacion_M.Laboral.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Resultados del Censo 2010*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (03 de 05 de 2013). *Principales Resultados: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2015*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2015/Principales\\_Resultados\\_DIEE2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2016*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (10 de 2017). *Históricos IPC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (12 de 10 de 2014). *Resolución No. 038-2015-F*. Obtenido de La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera: [https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/Resolucion\\_No.038-2015-F.pdf?dl=0](https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/Resolucion_No.038-2015-F.pdf?dl=0)

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (10 de 12 de 2014). *Resolución No. 129-2015-F*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria:



<http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Resol129.pdf/3e459b17-7585-4953-8447-6936ea56b462>

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2015). *Resolución No. 165-2015-F*. Obtenido de La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera: <https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/resolucion165f.pdf?dl=0>

La Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera . (01 de 04 de 2015). *Resolucion No. 043-2015-F*. Obtenido de La Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera : [https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/Resolucion\\_No.043-2015-F.pdf?dl=0](https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/Resolucion_No.043-2015-F.pdf?dl=0)

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing 11 edición*. Obtenido de Academia: [https://www.academia.edu/14650948/Marketing\\_-\\_11\\_Edición\\_Lamb\\_Hair\\_and\\_McDaniel?auto=download](https://www.academia.edu/14650948/Marketing_-_11_Edición_Lamb_Hair_and_McDaniel?auto=download)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (06 de 2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Obtenido de Convergencia Multimedial: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Pact Brazil. (03 de 2007). *Guía de Monitore y Evaluación*. Obtenido de Asocam: <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/66f0ac63e8a8f984132e9222f1932c8c.pdf>

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Obtenido de <http://librosgratuitospdfonline.blogspot.com/2015/01/ventaja-competitiva-michael-porter.html>

Roberts, A. (2003). *El Microcrédito y Su Aporte al Desarrollo Económico (Tesis)*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica Argentina,Buenos Aires:



<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/icap/documents/icap/unpan027941.pdf>

Rodríguez, M., Piñeiro, C., & Monelos, P. (2013). *Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos*. Obtenido de Fundación Una Galicia Moderna: [http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/coldata/upload/mapa\\_de\\_riesgos\\_19\\_06\\_13.pdf](http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/coldata/upload/mapa_de_riesgos_19_06_13.pdf)

Rouco Yáñez, A., & Martínez Teruel, A. (1997). *Economía Agraria (I)*. Obtenido de Books Google: [https://books.google.es/books?id=MMMNmWkIKpgC&pg=PA49&dq=%20sector+extractivo+y+sector+primario"&hl=es&ei=LsSCTpmyFcqj8QPQ-fkJ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=MMMNmWkIKpgC&pg=PA49&dq=%20sector+extractivo+y+sector+primario)

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Tasa de colocación y tasa de captación en el sistema financiero*. Obtenido de Banco de la República: [http://www.banrepvirtual.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/tasa\\_de\\_colocacion\\_y\\_tasa\\_de\\_captacion](http://www.banrepvirtual.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/tasa_de_colocacion_y_tasa_de_captacion)

Superintendencia de Bancos. (13 de 12 de 2010). *Análisis de La Evolución de las Microfinanzas 2009-2010*. Recuperado el 10 de 04 de 2017, de Superintendencia de Bancos: [http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/boletin\\_microfinanzas\\_2010/presentacion\\_2010.pdf](http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/boletin_microfinanzas_2010/presentacion_2010.pdf)

Superintendencia de Bancos. (s.f.). *Glosario de Terminos Financieros*. Obtenido de Superintendencia de Bancos: [http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=70&vp\\_tp=2](http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=70&vp_tp=2)

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (12 de 11 de 2015). *Ecuador tiene un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria:



<http://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (01 de 2016). *Análisis de Coyuntura del Sector Financiero Popular y Solidario*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/COYUNTURA SFPS 2015.pdf/afc18852-289d-4f0b-b93a-cdefa1f3f97f>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (02 de 03 de 2017). *Boletín SEPS N°005-02-03-2017*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/455927/Boleti%CC%81n+SEPS+N%C2%BA005-02-03-2017.pdf/939e79f3-2907-46a9-b255-64f96197f898?version=1.0>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). *Productos Estadísticos: Boletines Financieros mensuales*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?productos-estadisticos>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (s.f.). *Conoce que es la Economía Popular y Solidaria (EPS)*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: <http://www.seps.gob.ec/interna?conoce-la-eps>

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos 18 edición*. Obtenido de Iberoamericano corporación universitaria: [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/1. Peteraf, T; Strickland, G. \(2012\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1. Peteraf, T; Strickland, G. (2012).pdf)

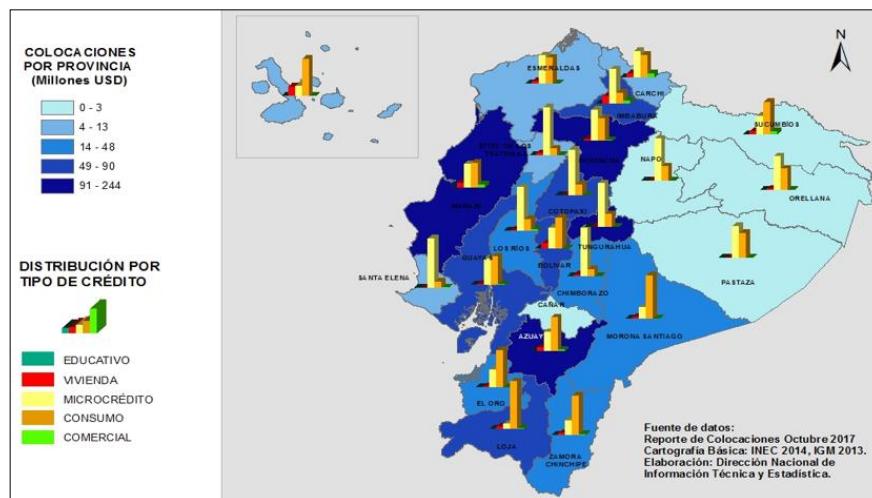
## 11. ANEXOS

**Anexo 1.** Diferencia entre Sistema financiero tradicional (sociedades de capital) y Sistema financiero de Economía Popular y Solidaria (EPS y SFPS)

| ORGANIZACIONES EPS y SFPS  | SOCIEDADES DE CAPITAL   |
|--|---|
| Excedentes, ahorros  | Utilidad, repartición   |
| Membresía abierta y voluntaria   | Directorio cerrado  |
| Organización democrática:<br>“un socio, un voto”   | Organización y participación en base al porcentaje de aporte de capital         |
| Participación e integración en: gestión, propiedad y desarrollo                                      |   |
| Participación económica equitativa de los socios (en beneficios)                                     | Distribución de utilidad en base a al porcentaje de aporte de capital           |
| Distribución de excedentes en forma de beneficios para el cumplimiento del balance social            |   |
| Autogestión, autocontrol, corresponsabilidad   | Gestión, control, responsabilidad   |
| Trabajo sobre capital  | Capital sobre trabajo: mercado de trabajo                                       |
| Propiedad colectiva de los factores productivos  | Propiedad en base al porcentaje de aporte de capital                            |
| Educación y formación en valores y principios de EPS   | Capacitación: planes de carrera   |
| Compromiso con la comunidad y transformación social (aporte, permanencia y concentración geográfica) | Filantropía y responsabilidad social corporativa como estrategia organizacional |
| Intercooperación e intracooperación  | Competencia de libre mercado  |
| Transparencia en la información y rendición de cuentas   | Información restringida a miembros del directorio                               |

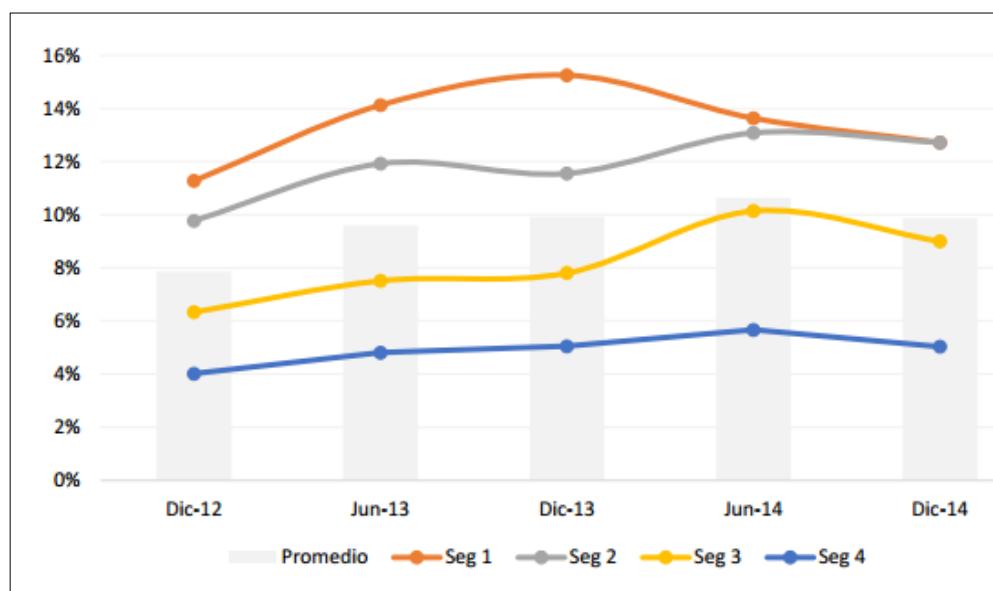
Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, s.f.)

**Anexo 2. Mapa de saldo de colocaciones del Sector Financiero Popular y Solidario del segmento 2 al 31 de octubre de 2017**



**Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)**

**Anexo 3. Índice de morosidad por segmentos- diciembre 2012- 2014**



**Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016, pág. 19)**

#### Anexo 4. Calificación de cartera de crédito y contingentes

“Las entidades deberán calificar la cartera de crédito y contingentes en función de la morosidad y al segmento de crédito al que pertenecen, conforme a los criterios que se detallan a continuación:” (La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2014, pág. 8)

| NIVEL DE RIESGO   |    | PRODUCTIVO                        | MICROCRÉDITO                    | VIVIENDA INTERÉS PÚBLICO |
|-------------------|----|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
|                   |    | COMERCIAL ORDINARIO Y PRIORITARIO | CONSUMO ORDINARIO Y PRIORITARIO | INMOBILIARIO             |
| DÍAS DE MOROSIDAD |    |                                   |                                 |                          |
| RIESGO NORMAL     | A1 | cero                              | cero                            | cero                     |
|                   | A2 | De 1 hasta 15                     | De 1 hasta 8                    | De 1 hasta 30            |
|                   | A3 | De 16 hasta 30                    | De 9 hasta 15                   | De 31 hasta 60           |
| RIESGO POTENCIAL  | B1 | De 31 hasta 60                    | De 16 hasta 30                  | De 61 hasta 120          |
|                   | B2 | De 61 hasta 90                    | De 31 hasta 45                  | De 121 hasta 180         |
| RIESGO DEFICIENTE | C1 | De 91 hasta 120                   | De 46 hasta 70                  | De 181 hasta 210         |
|                   | C2 | De 121 hasta 180                  | De 71 hasta 90                  | De 211 hasta 270         |
| DUDOSO RECAUDO    | D  | De 181 hasta 360                  | De 91 hasta 120                 | De 271 hasta 450         |
| PÉRDIDA           | E  | Mayor a 360                       | Mayor a 120                     | Mayor a 450              |

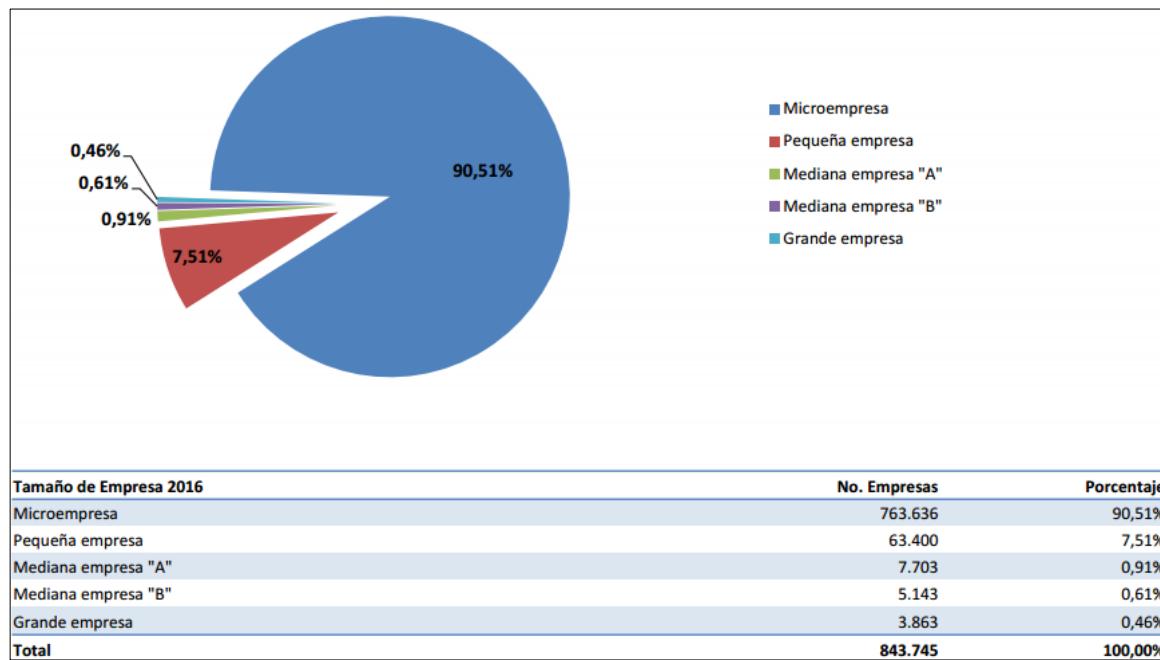
Fuente: (La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2014, pág. 8)

#### Anexo 5. Tipos de crédito actuales en las instituciones financieras del Ecuador

| CRÉDITO                                  | TIPO  |
|--|---|
| 1.Crédito Productivo                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productivo Corporativo</li> <li>▪ Productivo Empresarial</li> <li>▪ Productivo Pymes</li> </ul>                                  |
| 2.Crédito comercial ordinario            |   |
| 3.Credito Comercial Prioritario          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comercial Prioritario Corporativo</li> <li>▪ Comercial Prioritario Empresarial</li> <li>▪ Comercial Prioritario Pymes</li> </ul> |
| 4.Crédito de Consumo Ordinario           |   |
| 5.Crédito de Consumo Prioritario         |   |
| 6.Crédito Educativo                      |   |
| 7.Crédito de Vivienda de Interés Público |   |
| 8.Crédito inmobiliario                   |   |
| 9.Microcrédito                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Microcrédito Minorista</li> <li>▪ Microcrédito de Acumulación simple</li> <li>▪ Microcrédito de Acumulación Ampliada</li> </ul>  |
| 10.Crédito de Inversión Pública          |   |

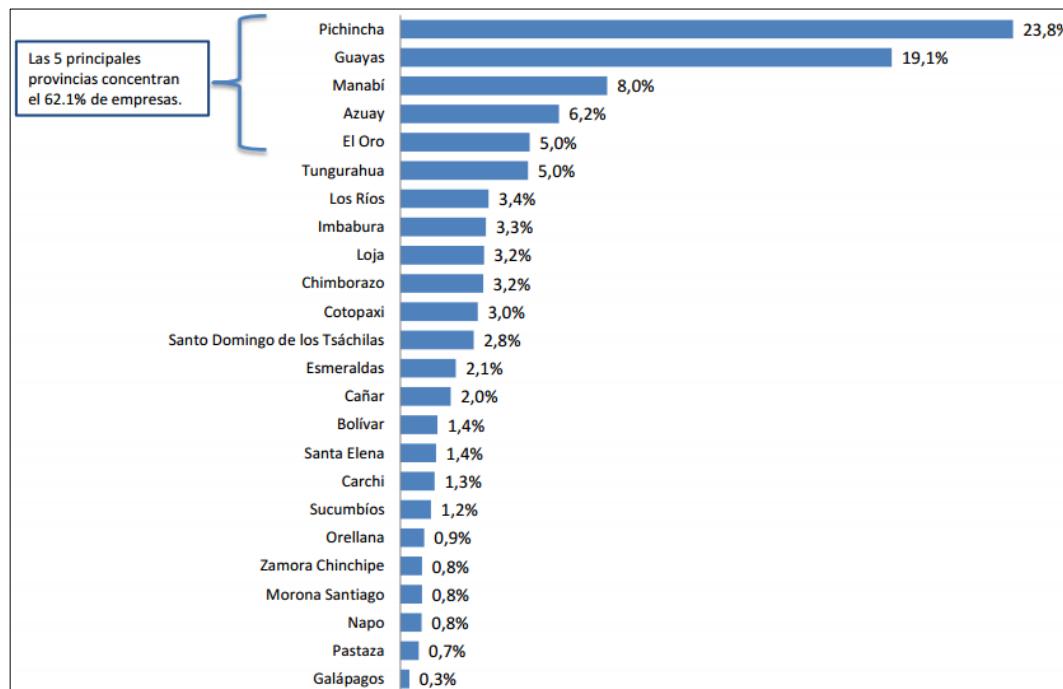
Fuente: (La Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera , 2015, pág. 1)

**Anexo 6. Estructura de empresas según su tamaño 2016**



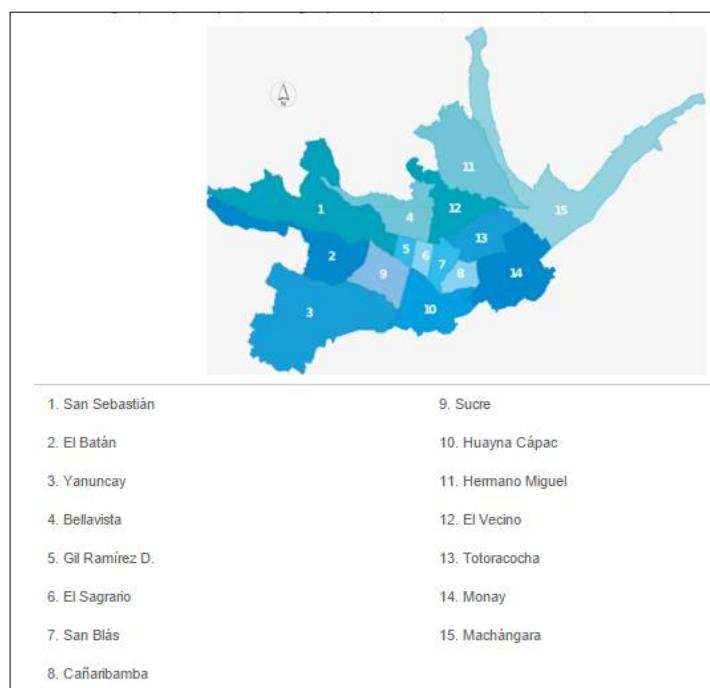
**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016, pág. 20)

**Anexo 7. Estructura de empresas según provincia, año 2016**



**Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2016, pág. 23)**

**Anexo 8. División Política Territorial del Cantón Cuenca**



**Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Cuenca, s.f)**

## Anexo 9. Muestra por estratos de parroquias urbanas del Cantón Cuenca

| Estrato (Parroquias) | Número de empresas | Frecuencia relativa | Número muestreado |
|----------------------|--------------------|---------------------|-------------------|
| San Sebastián        | 3.043              | 0,106331679         | 40                |
| El Batán             | 1.877              | 0,065588091         | 25                |
| Yanuncay             | 3.418              | 0,11943532          | 45                |
| Bellavista           | 1.661              | 0,058040394         | 22                |
| Gil Ramírez D.       | 849                | 0,029666643         | 11                |
| El Sagrario          | 2.184              | 0,076315606         | 29                |
| San Blás             | 1.642              | 0,057376476         | 22                |
| Cañaribamba          | 1.033              | 0,036096163         | 14                |
| Sucre                | 2.626              | 0,09176043          | 35                |
| Huayna Cápac         | 2.935              | 0,102557831         | 39                |
| Hermano Miguel       | 591                | 0,020651338         | 8                 |
| El Vecino            | 2.256              | 0,078831505         | 30                |
| Totoracocha          | 2.298              | 0,080299112         | 30                |
| Monay                | 1.448              | 0,050597526         | 19                |
| Machángara           | 757                | 0,026451883         | 10                |
|                      | 28.618             | 1                   | 379               |

**Fuente:** Base de datos del Servicio de Rentas Internas (SRI).

**Elaboración:** Los autores



## Anexo 10. Diseño del cuestionario



Con objeto de conocer su opinión y brindarle un mejor servicio, le pedimos de la manera más cordial conteste las siguientes preguntas. La información obtenida será estrictamente confidencial, con fines académicos.

### A. PERFIL DEL ENCUESTADO

#### A.1. Azuay-Cuenca-Parroquia:

#### A.2. Género

Hombre

Mujer

#### A.3. Edad

18-25 años

26 - 35 años

36 - 50 años

51 años en

adelante

#### A.4. Instrucción

Primaria

Secundaria

Tercer Nivel

Cuarto Nivel

#### A.5. Actividad Económica

Artesanal

Producción

Comercio

Servicios

#### A.6. Número de propietarios

#### A.7. Número de Empleados



|               |                          |
|---------------|--------------------------|
| 0 Empleados   | <input type="checkbox"/> |
| 1-3 Empleados | <input type="checkbox"/> |
| 4-6 Empleados | <input type="checkbox"/> |
| 7-9 Empleados | <input type="checkbox"/> |

## A.8. ¿Cómo financió su negocio?

|               |                          |
|---------------|--------------------------|
| Dinero Propio | <input type="checkbox"/> |
| Crédito       | <input type="checkbox"/> |
| Otros         | <input type="checkbox"/> |

## B. ACCESO AL SISTEMA FINANCIERO Y NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

### B.1. ¿Alguna vez ha solicitado un crédito en alguna institución financiera? (si la respuesta es no, pasar a la pregunta D: D1)

|    |                          |
|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

### B.2. ¿Usted solicitó un crédito, en un banco o cooperativa de ahorro y crédito?

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| Banco                           | <input type="checkbox"/> |
| Cooperativa de Ahorro y Crédito | <input type="checkbox"/> |
| Otro                            | <input type="checkbox"/> |

### B.3. ¿Cuál fue el valor y para qué actividad solicitó el crédito?

---

---

#### B.3.1 Si fue para negocio ¿El destino del crédito fue para emprendimiento o mejorar negocio en marcha?

|                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| Emprendimiento    | <input type="checkbox"/> |
| Negocio en marcha | <input type="checkbox"/> |

### B.4. A su criterio califique cuan fácil le resultó devolver el crédito (Siendo 5 muy fácil y 1 muy difícil), si la respuesta es 1 o 2 ¿Por qué? (B.4.1)

|                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| 5-Muy Fácil                  | <input type="checkbox"/> |
| 4-Fácil                      | <input type="checkbox"/> |
|                              | <input type="checkbox"/> |
|                              | <input type="checkbox"/> |
|                              | <input type="checkbox"/> |
| Galo Steven Aguayo           | <input type="checkbox"/> |
| Tatiana Anabel Narváez Cobos | <input type="checkbox"/> |



3-Ni fácil Ni difícil

2-Difícil

1-Muy difícil



## B.4.1 ¿Por qué?

- Falta de flexibilidad en los plazos
- Tasas de interés elevadas
- Tipo de actividad económica (Ingresos irregulares)

|  |
|--|
|  |
|  |

## B.5. ¿Cuánto de sus ingresos destina o destinaba a pagar el crédito?

Nada

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

Una parte

La mitad

Bastante

Todo

## B.6. A su criterio ¿Es más fácil solicitar un crédito en un banco o cooperativa de ahorro y crédito?

Banco

|  |
|--|
|  |
|  |

Cooperativa de Ahorro y Crédito

## B.6.1. Con respecto a la respuesta anterior. ¿Por qué motivos considera eso?

Menos trámites\_\_\_\_\_

Menor tiempo en la entrega del crédito\_\_\_\_\_

Tasas de interés más convenientes\_\_\_\_\_

Plazos convenientes\_\_\_\_\_

Buena atención\_\_\_\_\_

Mayor confianza y seguridad\_\_\_\_\_

Cercanía a su domicilio, negocio o trabajo\_\_\_\_\_

Recomendaciones o testimonios\_\_\_\_\_

## C. CALIDAD DE INFORMACION DEL SERVICIO RECIBIDO

### C.1. A su criterio califique que tan buena fue la información otorgada antes de solicitar un crédito y sus plazos, intereses, gastos, monto y las consecuencias del impago (siendo 5 Muy buena y 1 Muy mala)

Muy buena

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

Buena



- Ni buena ni mala  
Mala  
Muy mala

**C2. A su criterio califique que tan buena fue la información otorgada durante el contrato de crédito. (siendo 5 Muy buena y 1 Muy mala).**

- Muy buena  
Buena  
Ni buena ni mala  
Mala  
Muy mala

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

## D. CONOCIMIENTO SOBRE MICROCREDITOS

**D.1. ¿Sabes usted que es un MICROCREDITO? (Si la respuesta es NO, pasar a la pregunta E:E1)**

- SI   
NO

**D.2. A su criterio califique que tanto ayudan los microcréditos a las personas, negocios y sus vidas (siendo 5 Muchísimo y 1 Nada)**

- Muchísimo   
Mucho   
Ni mucho ni poco   
Poco   
Nada

## E. CONOCIMIENTO Y PERSPECTIVA SOBRE COOPAC AUSTRO LTDA.

**E.1. ¿Conoce o ha escuchado sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAC AUSTRO LTDA.? (Si la respuesta es negativa termina la encuesta)**

- SI   
NO

**E.2. ¿Ha solicitado alguna vez un crédito en Coopac Austro? (Si la respuesta es negativa termina la encuesta)**

- SI   
NO



## E.3. ¿Cuál fue el valor y para qué actividad solicitó el crédito?

---

### E.3.1 Si fue para negocio ¿El destino del crédito fue para emprendimiento o mejorar negocio en marcha?

Emprendimiento

Negocio en marcha

## E.4. A su criterio califique que le ha parecido la atención y el servicio ofrecido con respecto a los créditos de Coopac Austro (siendo 5 Muy buena y 1 Muy mala)

Muy buena

Buena

Ni buena ni mala

Mala

Muy mala

### Observaciones:

---

---

---

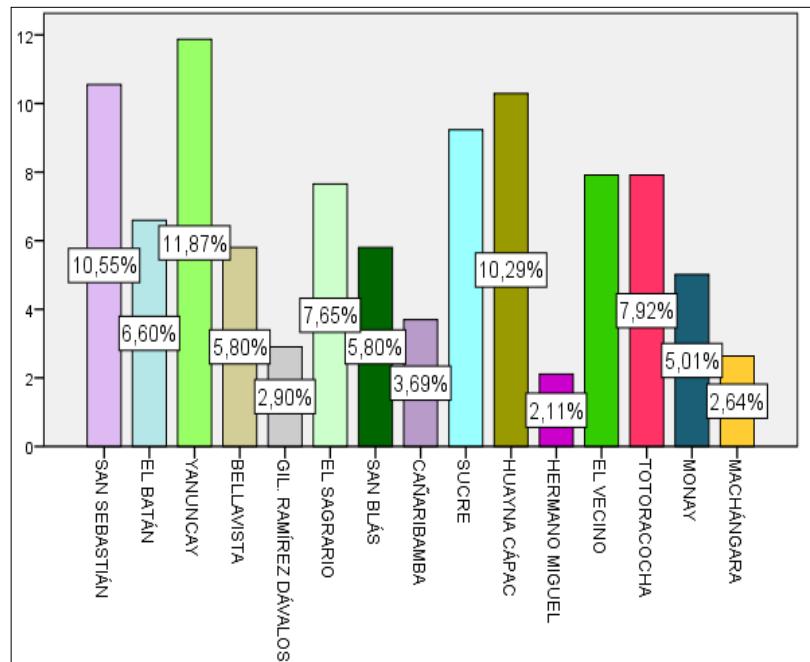
**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo 11. Salida de datos del procesamiento de las encuestas**

**SECCIÓN A: PERFIL DEL ENCUESTADO**

**A1. Parroquia**

**Figura 1** Porcentaje de encuestados por Parroquia



**Fuente:** Investigación de campo

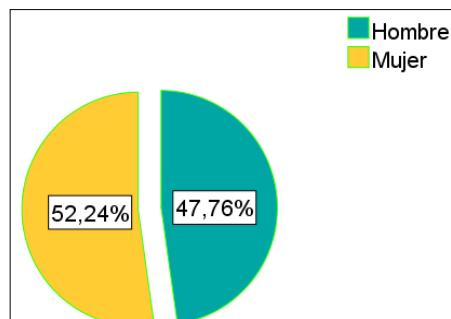
**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días. (IBM, s.f.)<sup>36</sup>

Las parroquias con mayor porcentaje de encuestados fue Yanuncay con 11.87%, San Sebastián con 10.55% y Huayna Cápac con 10.29%, eso se debe que dichas parroquias tienen mayor número de negocios, mientras que la Parroquia Hermano Miguel tiene el menor número de encuestados con un 2.11%.

<sup>36</sup> Para la tabulación, análisis, salida de gráficos, tablas de frecuencias y más datos relacionados al procesamiento de la información obtenido del estudio de campo (encuestas) se realizó mediante el software estadístico (SPSS) versión de prueba gratuita, obtenido de su página oficial: <https://www-01.ibm.com/software/ec/info/trials/>.

## A2. Género

**Figura 2.** Porcentaje de hombres y mujeres encuestados



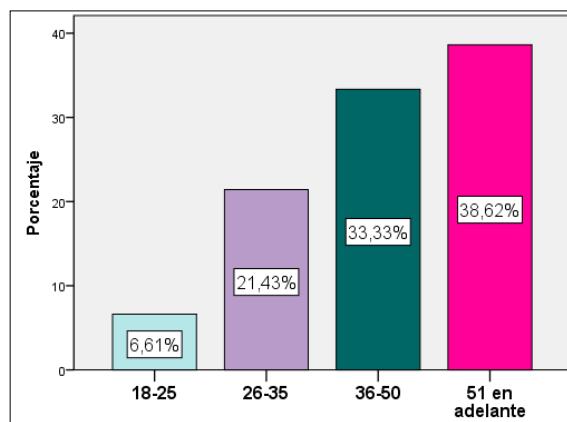
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 encuestados el 52.24% fueron mujeres y el 47.76% fueron hombres.

## A3. Edad

**Figura 3.** Edad de los encuestados



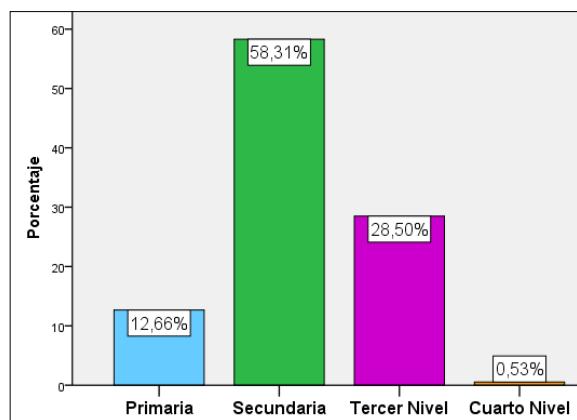
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

Del total de los encuestados de todas las parroquias urbanas del Cantón Cuenca, el 38.62% tiene una edad de 51 años en adelante, y 33.33% una edad comprendida entre 36 y 50 años, mientras que tan solo el 6.61% tienen una edad entre los 18 y 25 años.

#### A4. Instrucción

**Figura 4.** Nivel de Instrucción de los encuestados



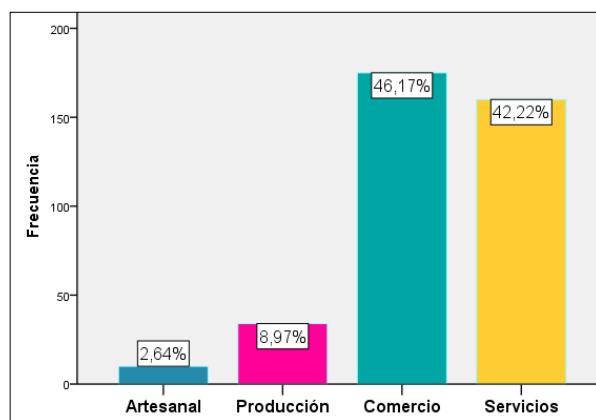
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 encuestados, el 58.31% tienen un nivel de educación secundaria, el 28.50% educación de tercer nivel, el 12.66% educación primaria y menos del 1% (2 personas) nivel de estudios de cuarto nivel.

#### A5. Actividad económica

**Figura 5.** Actividad económica de los encuestados

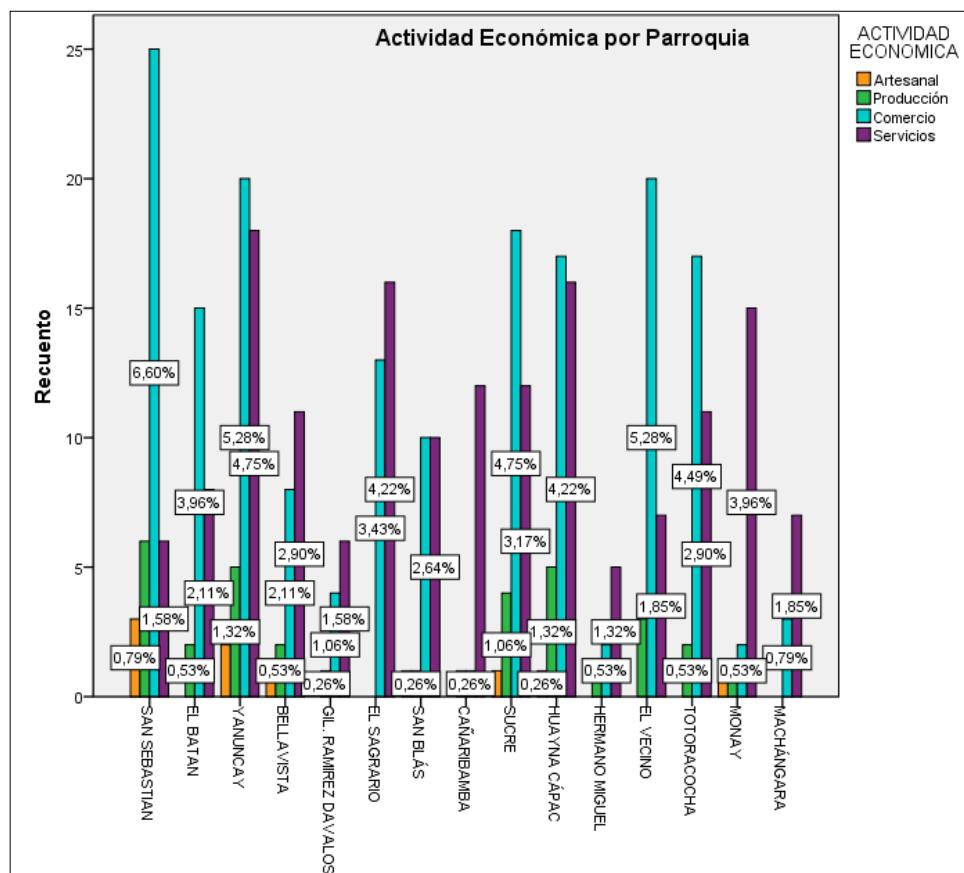


**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 encuestados, las actividades económicas que más se destacan son los de comercio y servicios con el 46.17% y 42.22% respectivamente, seguidas de producción con el 8.97% y el de servicios con el 2.64%

**Figura 6.** Actividad económica por Parroquia



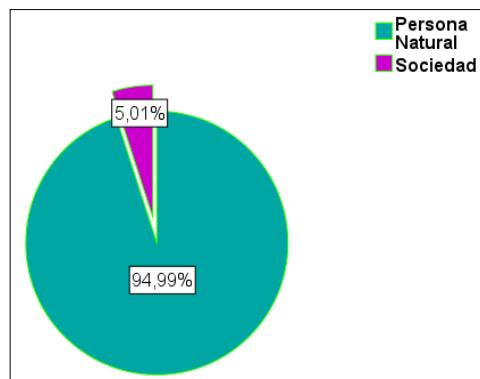
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 encuestados por actividad económica en las 15 parroquias urbanas del Cantón Cuenca, las actividades que más se destacan son la de comercio seguida de las actividades de servicio las cuales tienen mayor presencia en las parroquias San Sebastián, Yanuncay, El Vecino, Sucre, Totoracocha y Huayna Cápac. Mientras que para las actividades artesanales y de producción hay mayor representatividad en las parroquias San Sebastián, Yanuncay y Huayna Cápac.

#### A.6 Constitución legal de la empresa

**Figura 7.** Constitución legal de las empresas encuestadas



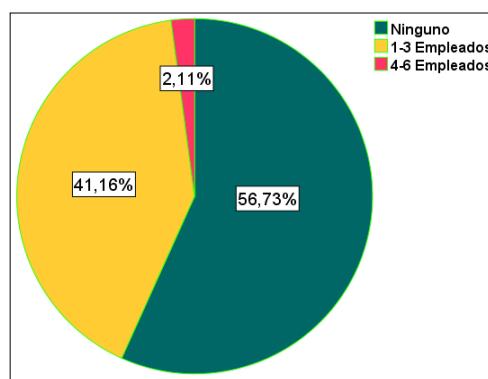
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 encuestados, el 94.99% de las empresas o negocios están constituidas como personas naturales.

#### A7. Número de empleados

**Figura 8.** Número de empleados por negocio



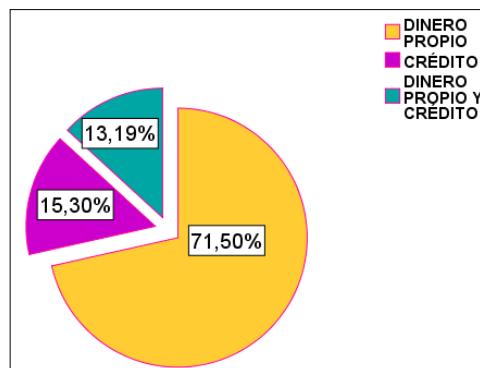
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 encuestados, el 56.73% de los negocios no tienen ningún empleado, el propietario del mismo es el que ejerce todas las funciones él solo, el 41.16% de los negocios tiene a cargo entre 1 y 3 empleados y el 2.11% tiene entre 4 y 6 empleados a su cargo.

#### A8. ¿Cómo financió su negocio?

**Figura 9.** Forma de financiamiento del negocio de los encuestados



**Fuente:** Investigación de campo

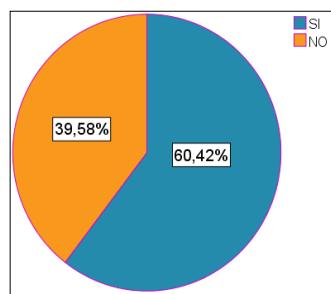
**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 negocios encuestados, el 71.50% han financiado sus negocios con dinero propio, el 15.30% mediante un crédito y el 13.19% ha financiado sus negocios tanto con dinero propio y crédito.

#### SECCIÓN B: ACCESO AL SISTEMA FINANCIERO Y NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

##### B1. ¿Alguna vez ha solicitado un crédito en alguna institución financiera?

**Figura 10.** Acceso a un crédito en una institución financiera



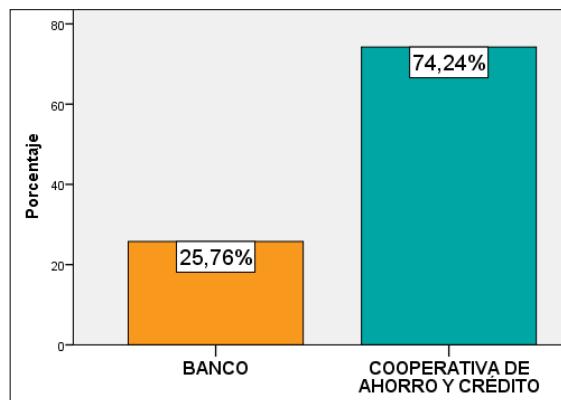
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 encuestados, el 60.42% ha solicitado un crédito en una institución financiera, mientras que el 39.58% nunca ha solicitado algún tipo de crédito.

**B2. ¿Usted solicitó un crédito, en un banco o cooperativa de ahorro y crédito?**

**Figura 11.** Institución financiera en la cual ha solicitado un crédito



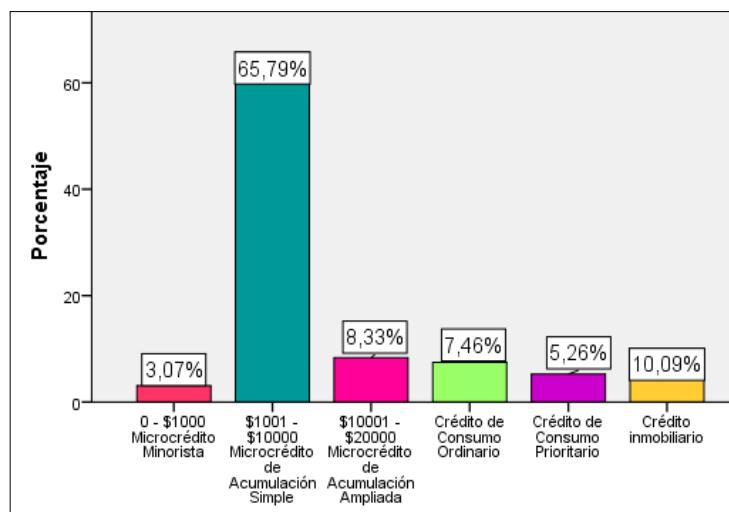
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 encuestados, el 74.24% ha solicitado un crédito en una cooperativa de ahorro y crédito, mientras que el 25.76% ha solicitado en un banco.

### B3. ¿Cuál fue el valor solicitado?

**Figura 12.** Tipo de crédito solicitado en una institución financiera



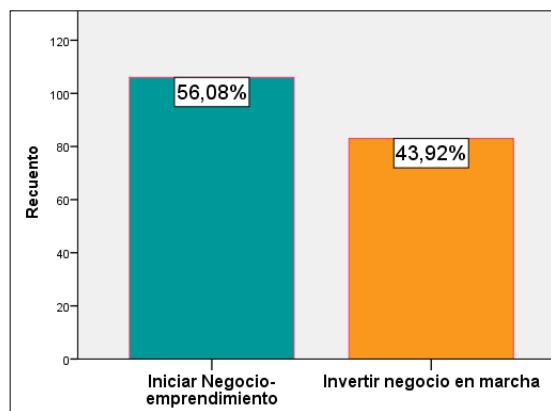
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 encuestados a personas naturales y sociedades de las que han accedido a algún crédito en una institución financiera, el 65.79% han solicitado un microcrédito de acumulación simple, que corresponde a un valor entre \$1.001 hasta \$10.000, seguida del microcrédito de acumulación ampliada que corresponde a un valor entre \$10.001 hasta \$20.000 en conclusión, de entre los diferentes tipos de créditos solicitados se destaca los microcréditos.

**B.3.1 Si fue para negocio ¿El destino del crédito fue para emprendimiento o mejorar negocio en marcha?**

**Figura 13.** Destino de los microcréditos para los negocios



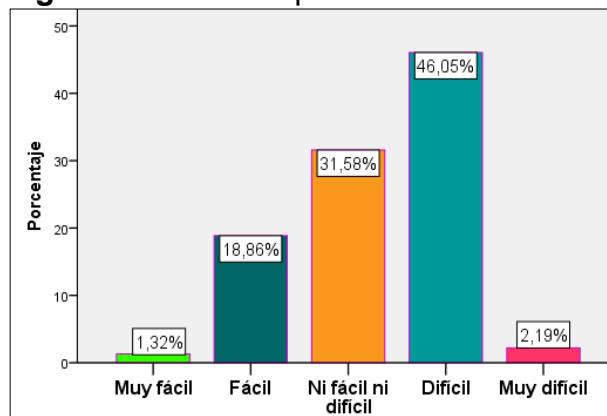
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 encuestados, el 56.08% de las personas que han solicitado microcrédito han sido para iniciar sus negocios como emprendimientos, mientras que el 43.92% han solicitado para invertir en su negocio en

**B4. ¿Qué tan fácil o difícil le resultó devolver el crédito?**

**Figura 14** Facilidad para devolver un crédito



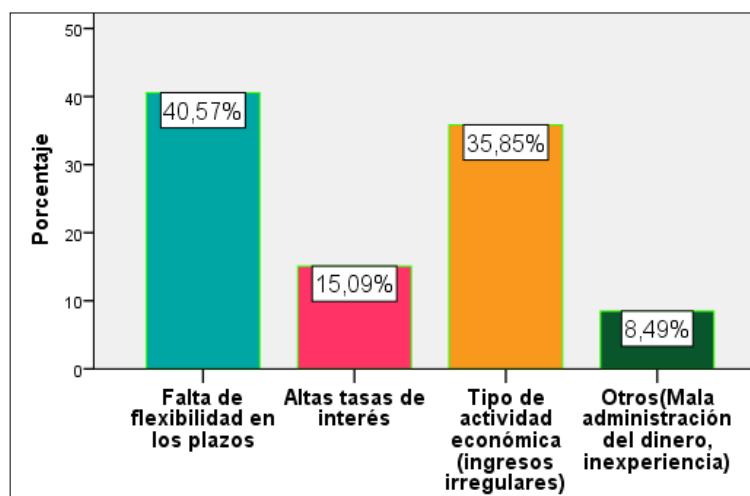
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 encuestados, el 46.05% afirma que les resulta difícil devolver un crédito, mientras el 31.58% considera que no les resulta ni fácil ni difícil, el 18.86% les resulta fácil y tan solo el 1.32% considera que les resulta muy fácil devolver un crédito.

#### **B4.1. Si la respuesta fue 2 o 1 ¿Por qué?**

**Figura 15.** Motivo por los que le resultó difícil devolver el crédito

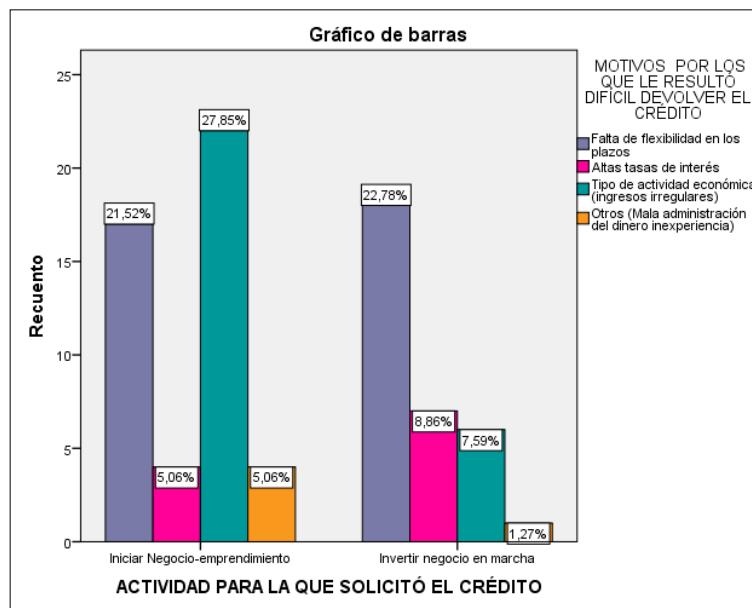


**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 encuestados, el 40.57% considera que los motivos para devolver un crédito es la falta de flexibilidad de los plazos, seguido del 35.85% los cuales consideran que los motivos son porque no tienen ingresos constantes mes a mes o por su tipo de actividad económica.

**Figura 16.** Motivos por lo que les resultó difícil devolver un crédito según el destino del crédito

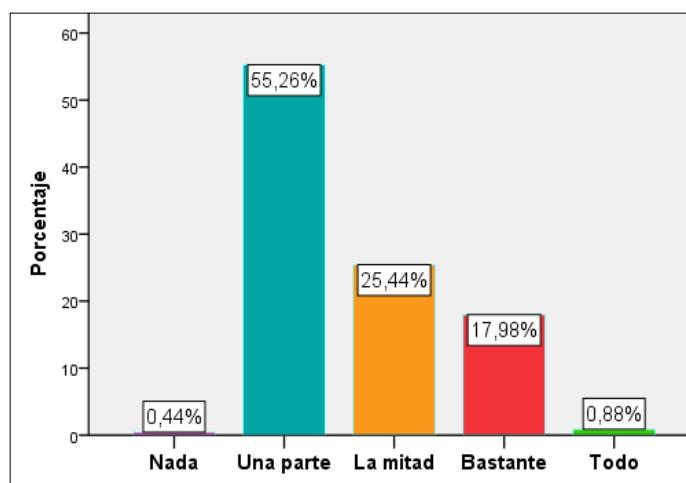


**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

## B5. ¿Cuánto de sus ingresos destina o destinaba a pagar el crédito?

**Figura 17.** Cantidad de ingresos destinado a pagar el crédito



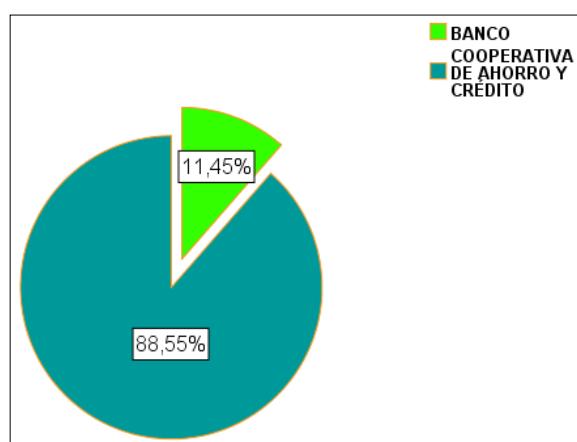
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 encuestados, al momento que adquirieron un crédito el 55.26% de ellos destinaba una parte de sus ingresos para pagar el crédito solicitado, el 25.44% destinaba la mitad de sus ingresos, mientras que el 17.98% destinaba más de la mitad de sus ingresos para pagar dichos créditos adquiridos.

**B6. ¿Es más fácil solicitar un crédito en un banco o cooperativa de ahorro y crédito?**

**Figura 18.** Entidad financiera que brinda mayor facilidad para acceder a un crédito



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

Del total de encuestados el 88.55% considera que hay mayor facilidad de solicitar un crédito en una Cooperativa de Ahorro y Crédito, mientras que un 11.45% considera que los bancos son más accesibles.

**B6.1. Con respecto a la respuesta anterior. ¿Por qué motivos considera eso?**

**Figura 19.** Razones de preferencia al momento de acceder a un crédito en una Cooperativa de Ahorro y Crédito



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores

De un tamaño de muestra de 379 encuestados se ha determinado que los que prefieren las cooperativas de ahorro y crédito un 92,50% considera mejor solicitar un crédito en estas por menos trámites, un 25,40% lo hace por recomendaciones y un 24,40% lo considera por menos tiempo de entrega del crédito.

**Figura 20.** Razones de preferencia al momento de acceder a un crédito en un Banco



**Fuente:** Investigación de campo

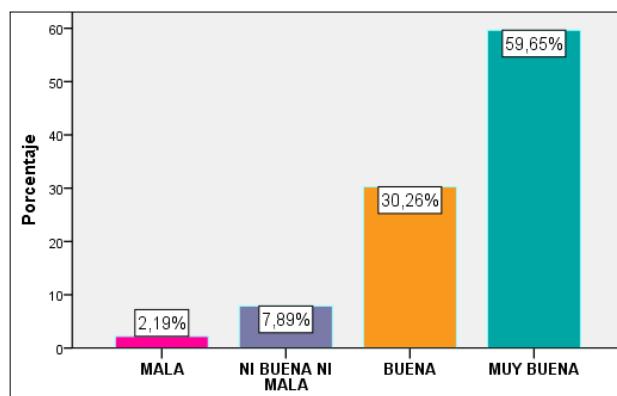
**Elaboración:** Los autores

De un tamaño de muestra de 379 encuestados que prefieren a la hora de solicitar un crédito en un Banco el 61.50% lo hacen por menos trámites, un 57.70% por la seguridad y confianza en el mismo y un 23.10% por recomendaciones. Mientras que nadie prefiere al mismo porque los tiempos de entrega de los créditos sean rápidos.

### SECCIÓN C: CALIDAD DE INFORMACIÓN DEL SERVICIO RECIBIDO

**C1. A su criterio califique que tan buena fue la información otorgada antes del contrato de crédito con respecto a los plazos, intereses, gastos, monto, dudas en general y las consecuencias del impago.**

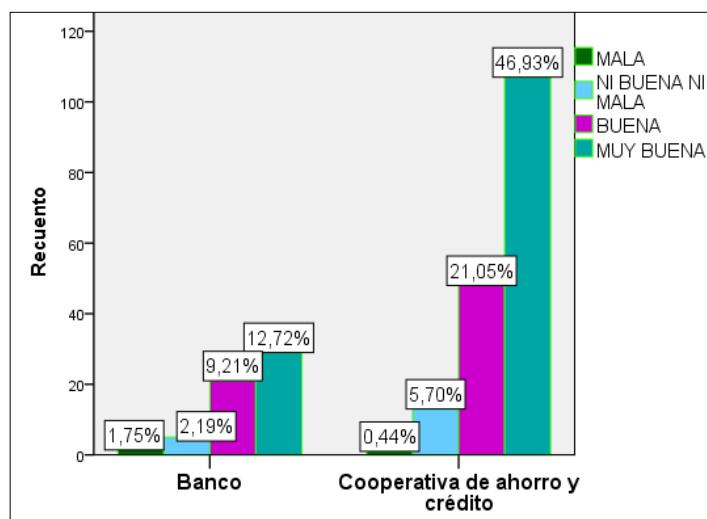
**Figura 21.** Calidad de información recibida antes del contrato de crédito



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

**Figura 22.** Calidad de información recibida antes de solicitar un crédito por tipo de entidad financiera

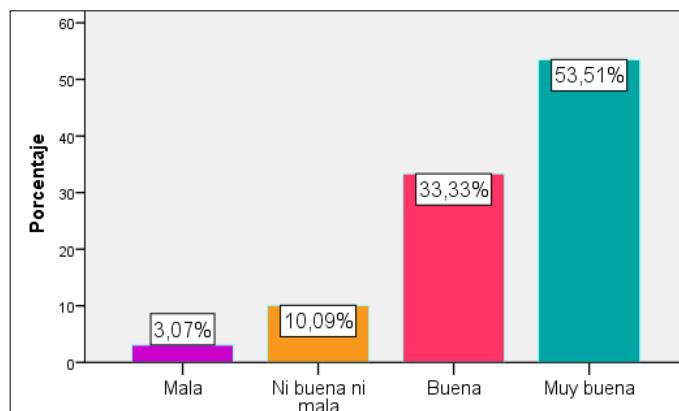


**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

**C2. A su criterio califique que tan buena fue la información otorgada durante el contrato de crédito.**

**Figura 23.** Calidad de información recibida durante el crédito



**Fuente:** Investigación de campo

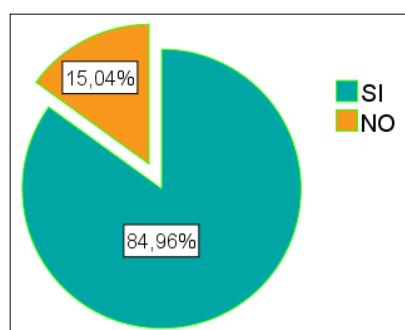
**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

Al momento de solicitar un crédito, así como durante el contrato del crédito los encuestados consideran que la información otorgada tanto por las Cooperativas como Bancos la información ha sido muy buena.

## SECCIÓN D: CONOCIMIENTO SOBRE MICROCRÉDITOS

**D1. ¿Sabes usted que es un MICROCRÉDITO?**

**Figura 24.** Conocimiento sobre Microcréditos



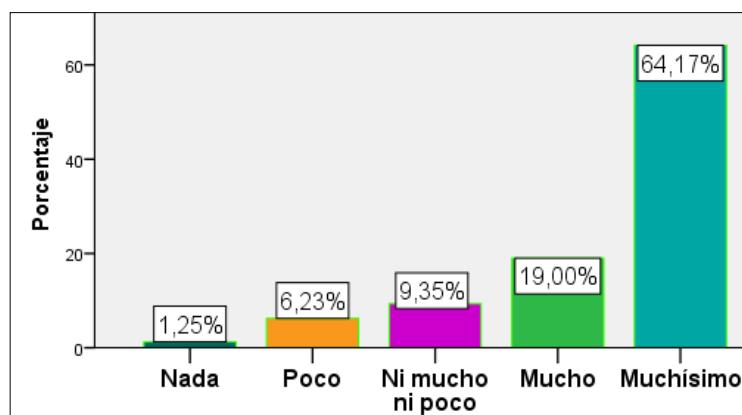
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 encuestados, el 84.96% tiene conocimiento sobre los microcréditos, es decir, lo han escuchado alguna vez en su vida, lo han solicitado o por testimonios.

**D2. A su criterio califique que tanto ayudan los microcréditos a las personas, negocios y sus vidas.**

**Figura 25.** Percepción sobre la ayuda de los Microcréditos en la vida de las personas



**Fuente:** Investigación de campo

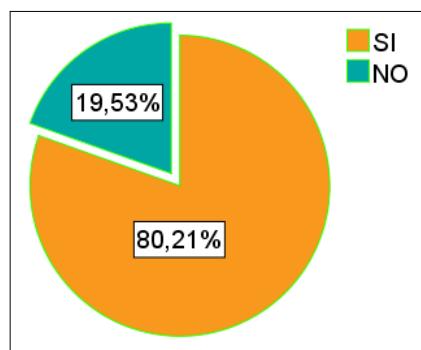
**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

El 64.17% de los encuestados considera que los microcréditos ayudan muchísimo a las personas, tanto en sus negocios, así como a mejorar sus condiciones de vida, mientras que un 1.25% no son de utilidad.

## SECCIÓN E: CONOCIMIENTO Y PERSPECTIVA SOBRE COOPAC AUSTRO LTDA.

### E1. ¿Conoce o ha escuchado sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAC AUSTRO LTDA.?

**Figura 26.** Conocimiento sobre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopac Austro Ltda.



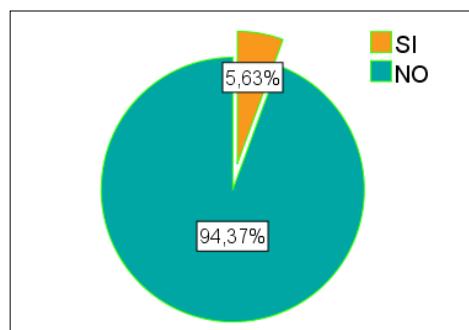
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 encuestados, el 80.21% conoce o ha escuchado sobre Coopac Austro Ltda.

### E2. ¿Ha solicitado alguna vez un crédito en Coopac Austro Ltda.?

**Figura 27.** Solicitud de crédito en Coopac Austro Ltda.

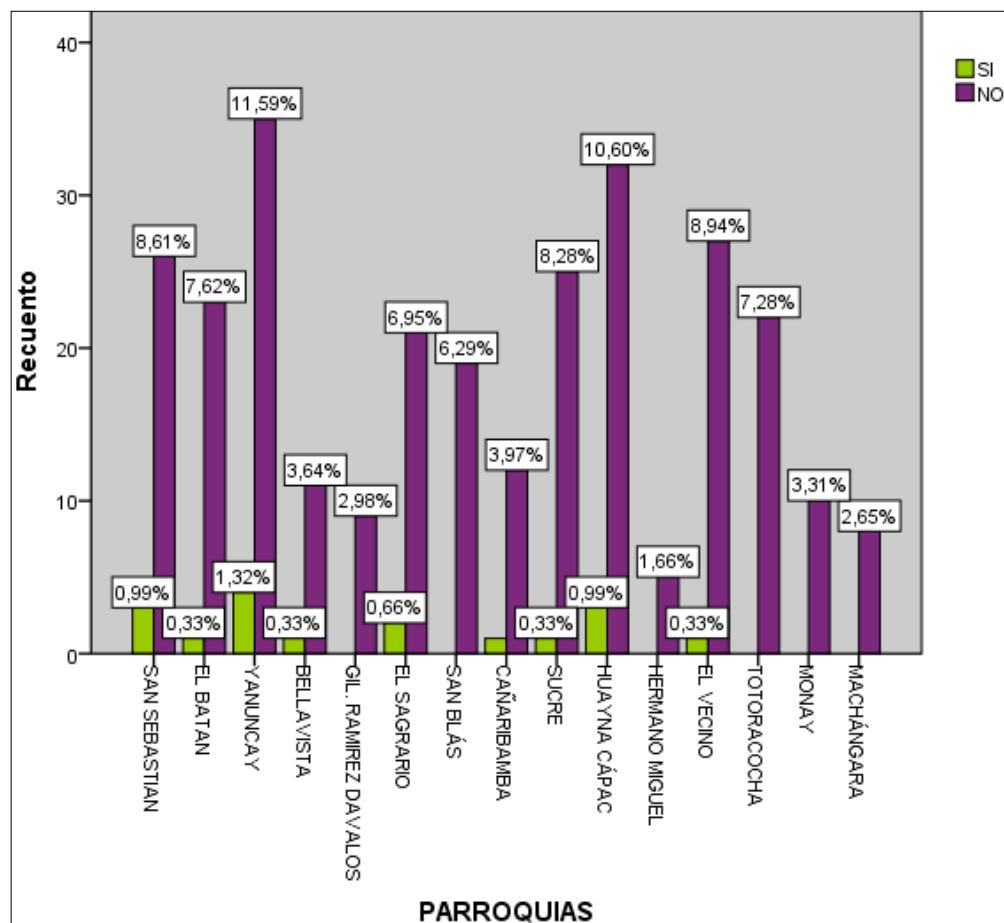


**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 encuestados, se ha determinado que 17 de ellos, es decir un 5,63% han solicitado alguna vez un crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPAC AUSTRO LTDA, mientras que en su mayoría un 94,37% no han realizado ninguna solicitud de crédito.

**Figura 28.** Solicitud de créditos en Coopac Austro Ltda., por Parroquias



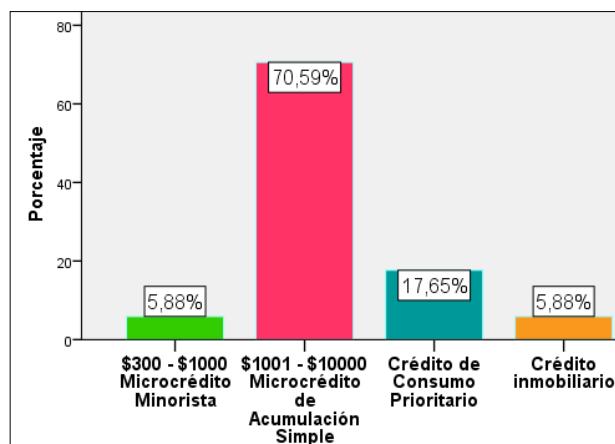
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 se ha podido determinar que de 17 de ellos que han solicitado un crédito en “Coopac Austro” en las distintas parroquias urbanas del Cantón Cuenca, un 1,32% han solicitado más en la parroquia Yanuncay, seguido de San Sebastián y Huayna Cápac con un 0,99%. Nótese la diferencia de ausencia de solicitudes de crédito en esta institución financiera, en las parroquias Gil Ramírez Dávalos, San Blas, Hermano Miguel, Totoracocha, Monay y Machángara.

### E3. ¿Cuál fue el valor y para qué actividad solicitó el crédito?

**Figura 29.** Tipo de crédito solicitado en Coopac Austro Ltda.



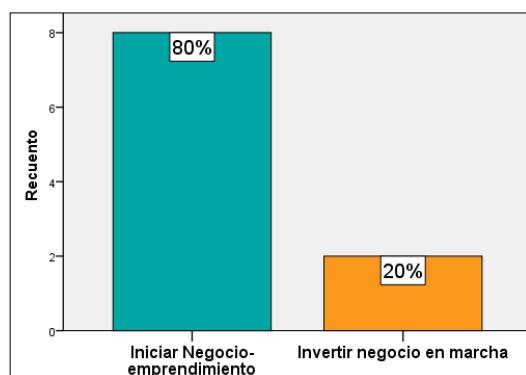
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 encuestados, el 70,59% ha solicitado un microcrédito con un valor de \$1001 a \$10.000, es decir, un microcrédito de acumulación simple, el 17.65% el tipo de crédito de consumo prioritario, mientras que un 5,88% han solicitado para crédito inmobiliario y un 5.88% han solicitado un microcrédito minorista con un valor menor a \$10.000.

#### E.3.1 Si fue para negocio ¿El destino del crédito fue para emprendimiento o mejorar negocio en marcha?

**Figura 30.** Destino de los microcréditos para los negocios.



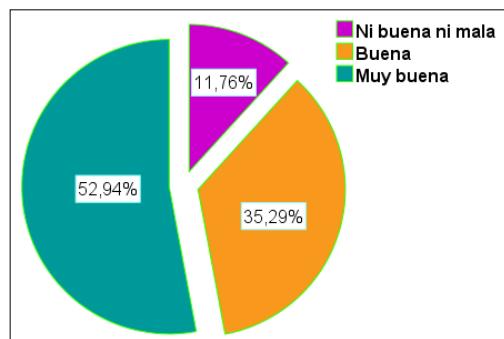
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379 encuestados, el 80% de microempresas que han solicitado créditos en Coopac Austro Ltda., lo destinaron para iniciar su negocio o emprendimiento

**E4. A su criterio califique que les ha parecido la atención y el servicio ofrecido con respecto a los créditos de Coopac Austro Ltda.**

**Figura** Calidad de atención y servicio ofrecido en Coopac Austro Ltda.



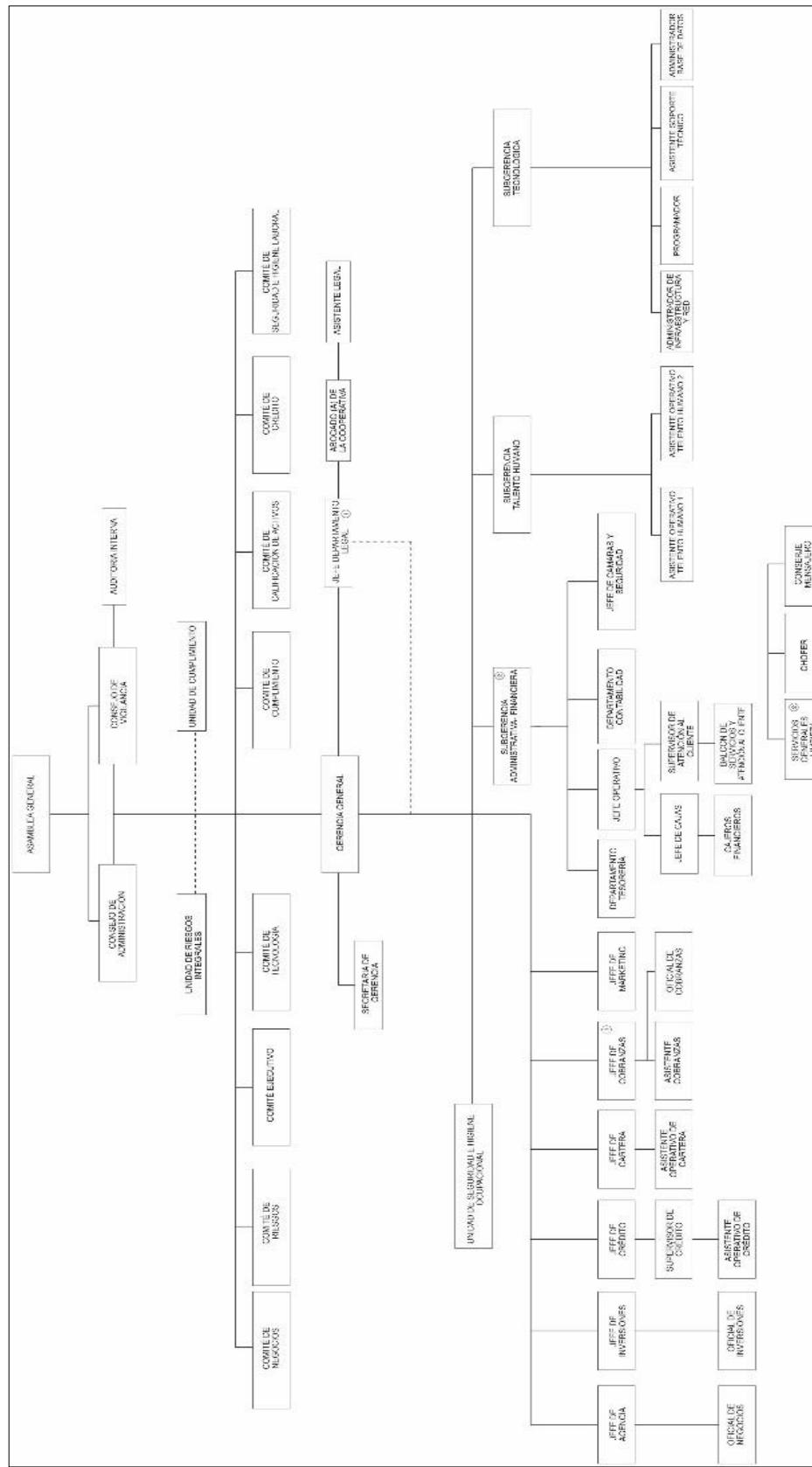
**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Los autores – Software estadístico IBM SPSS Statistics versión de prueba gratuita por 30 días

De un tamaño de muestra de 379, se ha determinado que de las personas que han solicitado créditos en COAC COOPAC AUSTRO LTD., 52,94% de ellas considera que fue muy buena la atención y el servicio ofrecido en dicha institución financiera, mientras que un 11,76% de ellos lo consideran indiferente, entre ni malo ni buena, por lo que no existe ninguna respuesta negativa al respecto.



## **Anexo 12. Organigrama de Coopac Austro Ltda**



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopac Austro Ltda., s.f)



## Anexo 13. Entrevista en Coopac Austro Ltda.

El cuestionario indica la lista de preguntas que se aplicaron en la entrevista a la Sub Gerente de Talento Humano, Jefe de Crédito, jefe de riesgos para la obtención de información de la situación de la cooperativa y determinar el panorama de la misma.

1. ¿Qué servicios ofrece la institución?
2. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la institución?
3. ¿Han realizado inversiones en tecnología recientemente?
4. ¿Disponen de aplicaciones para dispositivos móviles para que los usuarios accedan a información, consultas o reclamos?
5. ¿Son adecuados los procesos de administración y seguridad de la información?
6. ¿Qué procesos o sistemas tienen para prevención de fraude en las transacciones?
7. ¿Se actualizan los datos en el sistema de información con regularidad?
8. ¿El sistema de información de la institución se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?
9. ¿Cómo se generan los procesos de seguridad de la información?
10. ¿Realizan programas de capacitación en cuanto a educación financiera?
11. ¿Realizan capacitaciones a todas las áreas de la empresa?
12. ¿Cada que tiempo realizan capacitaciones?
13. ¿Cómo miden el ambiente laboral en la institución?
14. ¿Generan algún sistema de incentivos o compensaciones al personal?
15. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento, selección y contratación?
16. ¿Qué tan comprometido está el personal con la filosofía institucional?
17. ¿Se rigen de algún programa relacionado con el medio ambiente?
18. ¿Cuál es el compromiso que tienen con la sociedad?



19. ¿Quiénes son los proveedores de servicios a nivel institucional?
20. ¿Cómo es la estructura organizacional de la cooperativa y quiénes son los actores reguladores de control?
21. ¿Realizan alianzas estratégicas?
22. ¿Han realizado cambios en los planes de marketing de acuerdo a las tendencias actuales del mercado?
23. ¿Mediante qué medios de comunicación o difusión realizan publicidad? ¿Con que finalidad? ¿Cada que tiempo?
24. ¿Cómo miden la efectividad publicitaria? ¿Qué aspecto es adecuado para establecer un presupuesto publicitario?
25. ¿Quién es el personal que tiene contacto directo con personas externas?
26. ¿La cooperativa tiene buenas relaciones con sus inversionistas?
27. ¿Manejan papeletas físicas?
28. ¿Han realizado un estudio de sus principales competidores?
29. ¿Cuentan con cajeros automáticos únicamente en las agencias?
30. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente?
31. ¿Cómo se visualiza los niveles de rentabilidad de la institución?
32. ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la cooperativa de acuerdo con el análisis de indicadores financieros?
33. ¿Con que recursos cuenta la institución para prestar sus servicios?
34. ¿Qué área posee mayor potencial orientado a la mejora de sus productos financieros?

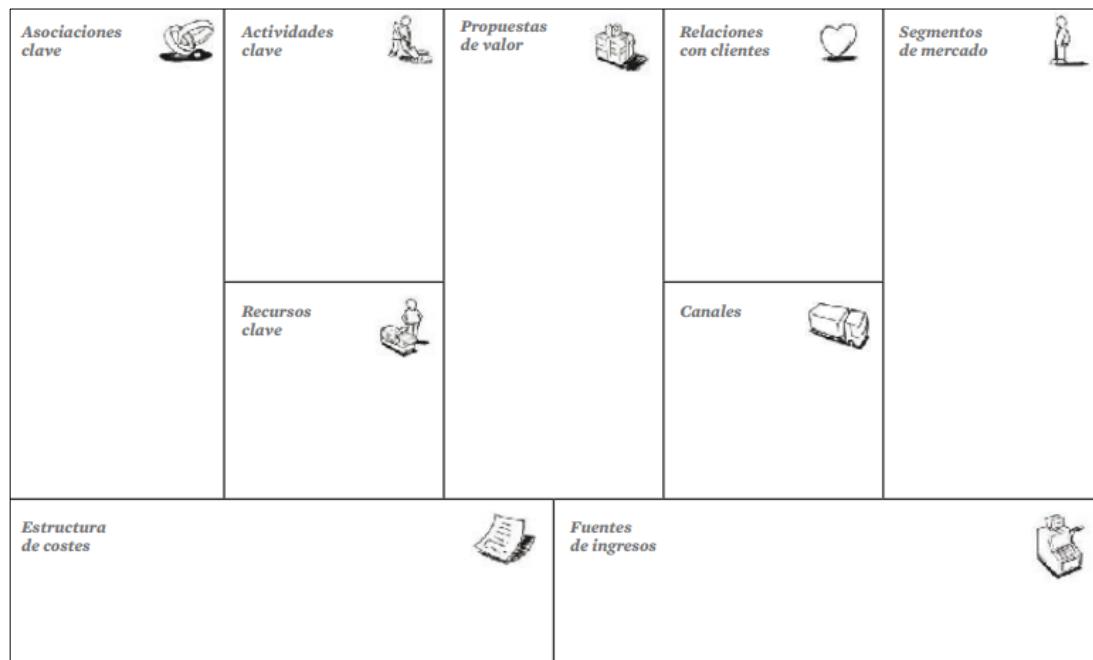
**Anexo 14. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

| Factores internos clave   | Ponderación | Calificación | Puntuaciones Ponderadas |
|---|-------------|--------------|-------------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>   |             |              |                         |
| Más del 80% de las personas conocen o escuchado acerca de Coopac Austro Ltda.   | 0.08        | 4            | 0.32                    |
| Empleados están constantemente capacitados y motivados.   | 0.05        | 3            | 0.15                    |
| La tarjeta de débito cuenta con más de 17.000 puntos afiliados a nivel nacional para realizar compras.  | 0.07        | 3            | 0.21                    |
| Tiene compromiso con la sociedad (Realiza brigadas médicas)   | 0.06        | 4            | 0.24                    |
| En el 2015 el porcentaje para cubrir la cartera de microcréditos fue de 28.63%, para el 2016 ascendió a 36.45% (La meta es llegar a cubrir el 100%) | 0.05        | 4            | 0.20                    |
| Tiene cobertura en 5 provincias del sur del país con 22 agencias.   | 0.05        | 3            | 0.15                    |
| Realiza inversión constante en tecnología para sus operaciones internas y externas.   | 0.05        | 3            | 0.15                    |
| Buenos niveles de liquidez. 2015: 12,72% mientras para el 2016 ascendió a 13.24%.   | 0.07        | 3            | 0.21                    |
| <b>DEBILIDADES</b>  |             |              |                         |
| No brinda educación financiera  | 0.05        | 1            | 0.05                    |
| Las tasas de morosidad en el segmento de microcréditos son las más elevadas: 2015:15.46%, 2016: 18.01%.   | 0.08        | 1            | 0.08                    |
| La cartera bruta de microcréditos tiene una tendencia decreciente para el año 2016. (2015: \$113.761.713,32), (2016: \$93.499.141,27)               | 0.05        | 2            | 0.10                    |
| Actualmente no cuenta con una aplicación móvil para sus socios  | 0.05        | 1            | 0.05                    |
| No cuenta con un call center las 24 horas.  | 0.04        | 2            | 0.08                    |
| Cuenta únicamente con un cajero automático (agencia feria libre)  | 0.05        | 2            | 0.10                    |
| Medio de publicidad en medio televisivo local (Canal Tele Cuenca).  | 0.05        | 2            | 0.10                    |
| Baja rentabilidad de los activos y del capital. Y baja utilidad en el 2016  | 0.07        | 1            | 0.07                    |
| No cuenta con plazos personalizados para el pago de los créditos de los socios (solo mensual)   | 0.08        | 1            | 0.08                    |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1.00</b> |              | <b>2.34</b>             |

**Fuente:** Entrevista al personal de Coopac Austro, observación, indagación, análisis de información financiera (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)

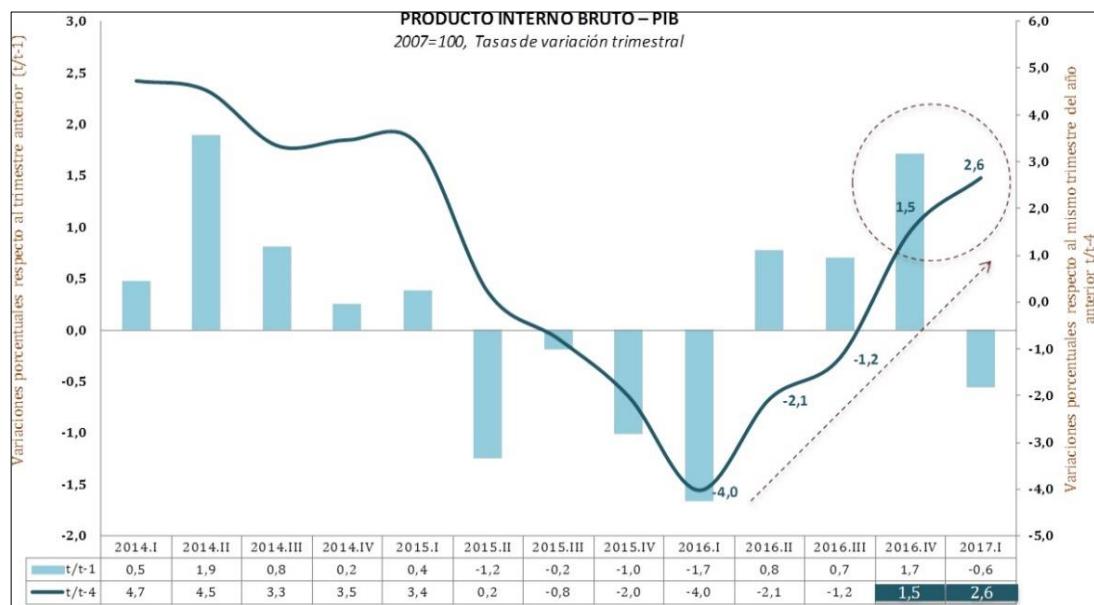
**Elaboración:** Los autores

**Anexo 15. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio**



**Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 44)**

## Anexo 16. Producto Interno Bruto. Tasas de variación trimestral.



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

## Anexo 17. Inflación anual a 31 de julio de 2017

| FECHA              | VALOR  |
|--------------------|--------|
| Julio-31-2017      | 0.10 % |
| Junio-30-2017      | 0.16 % |
| Mayo-31-2017       | 1.10 % |
| Abril-30-2017      | 1.09 % |
| Marzo-31-2017      | 0.96 % |
| Febrero-28-2017    | 0.96 % |
| Enero-31-2017      | 0.90 % |
| Diciembre-31-2016  | 1.12 % |
| Noviembre-30-2016  | 1.05 % |
| Octubre-31-2016    | 1.31 % |
| Septiembre-30-2016 | 1.30 % |
| Agosto-31-2016     | 1.42 % |
| Julio-31-2016      | 1.58 % |
| Junio-30-2016      | 1.59 % |
| Mayo-31-2016       | 1.63 % |
| Abril-30-2016      | 1.78 % |
| Marzo-31-2016      | 2.32 % |
| Febrero-29-2016    | 2.60 % |
| Enero-31-2016      | 3.09 % |
| Diciembre-31-2015  | 3.38 % |
| Noviembre-30-2015  | 3.40 % |
| Octubre-31-2015    | 3.48 % |
| Septiembre-30-2015 | 3.78 % |
| Agosto-31-2015     | 4.14 % |

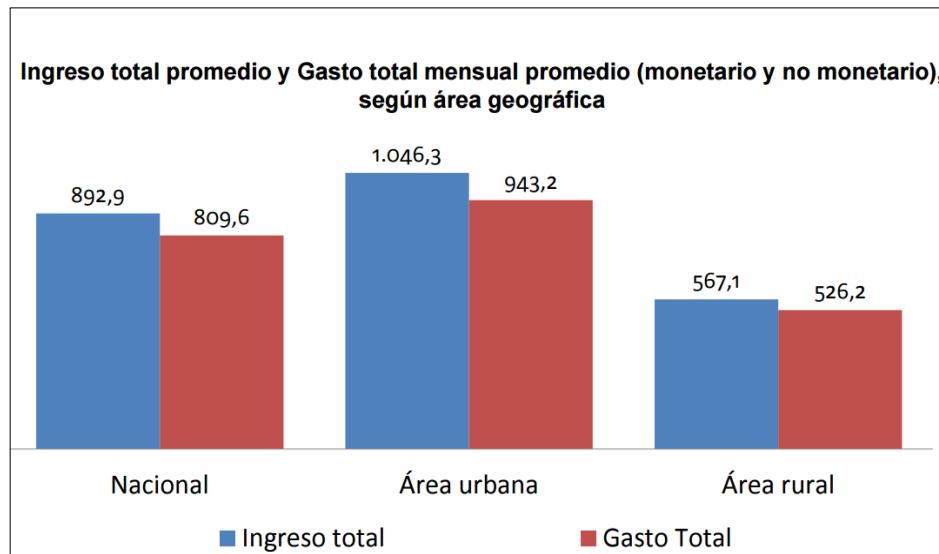
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

**Anexo 18.** Tasa activa y pasiva efectiva referencial al 30 de septiembre de 2017

| Tasa activa efectiva referencial |        | Tasa pasiva efectiva referencial |        |
|----------------------------------|--------|----------------------------------|--------|
| FECHA                            | VALOR  | FECHA                            | VALOR  |
| Septiembre-30-2017               | 8.19 % | Septiembre-30-2017               | 4.97 % |
| Agosto-31-2017                   | 7.58 % | Agosto-31-2017                   | 4.96 % |
| Julio-31-2017                    | 8.15 % | Julio-31-2017                    | 4.84 % |
| Junio-30-2017                    | 7.72 % | Junio-30-2017                    | 4.80 % |
| Mayo-31-2017                     | 7.37 % | Mayo-31-2017                     | 4.82 % |
| Abril-30-2017                    | 8.13 % | Abril-30-2017                    | 4.81 % |
| Marzo-31-2017                    | 8.14 % | Marzo-31-2017                    | 4.89 % |
| Febrero-28-2017                  | 8.25 % | Febrero-28-2017                  | 5.07 % |
| Enero-31-2017                    | 8.02 % | Enero-31-2017                    | 5.08 % |
| Diciembre-31-2016                | 8.10 % | Diciembre-31-2016                | 5.12 % |
| Noviembre-30-2016                | 8.38 % | Noviembre-30-2016                | 5.51 % |
| Octubre-31-2016                  | 8.71 % | Octubre-31-2016                  | 5.75 % |
| Septiembre-30-2016               | 8.78 % | Septiembre-30-2016               | 5.78 % |
| Agosto-31-2016                   | 8.21 % | Agosto-31-2016                   | 5.91 % |
| Julio-31-2016                    | 8.67 % | Julio-31-2016                    | 6.01 % |
| Junio-30-2016                    | 8.66 % | Junio-30-2016                    | 6.00 % |
| Mayo-31-2016                     | 8.89 % | Mayo-31-2016                     | 5.47 % |
| Abril-30-2016                    | 9.03 % | Abril-30-2016                    | 5.85 % |
| Marzo-31-2016                    | 8.86 % | Marzo-31-2016                    | 5.95 % |
| Febrero-29-2016                  | 8.88 % | Febrero-29-2016                  | 5.83 % |
| Enero-31-2016                    | 9.15 % | Enero-31-2016                    | 5.62 % |
| Diciembre-31-2015                | 9.12 % | Diciembre-31-2015                | 5.14 % |
| Noviembre-30-2015                | 9.22 % | Noviembre-30-2015                | 5.11 % |
| Octubre-31-2015                  | 9.11 % | Octubre-31-2015                  | 4.98 % |

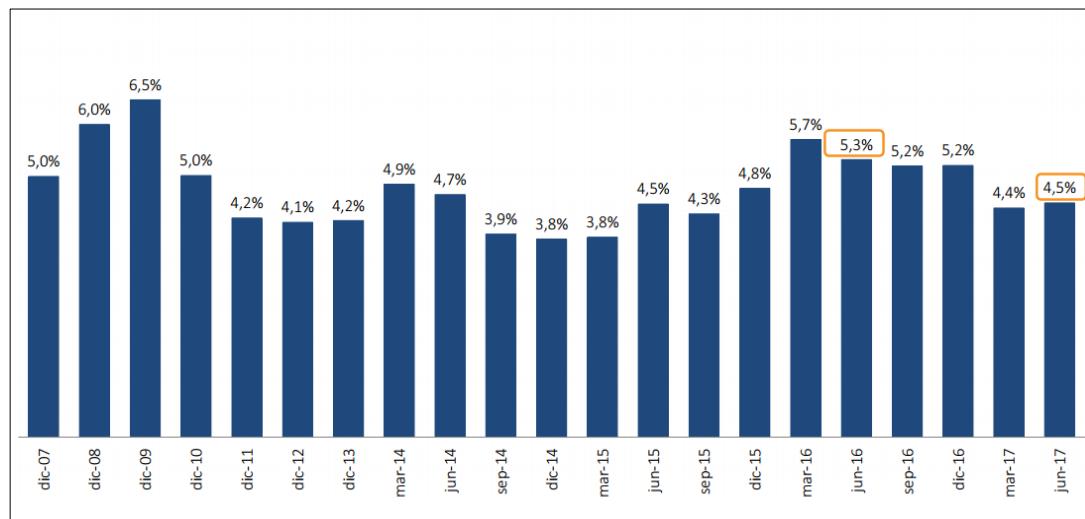
**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2017)

**Anexo 19.** Ingreso total promedio y Gasto total mensual promedio (monetario y no monetario), según área geográfica



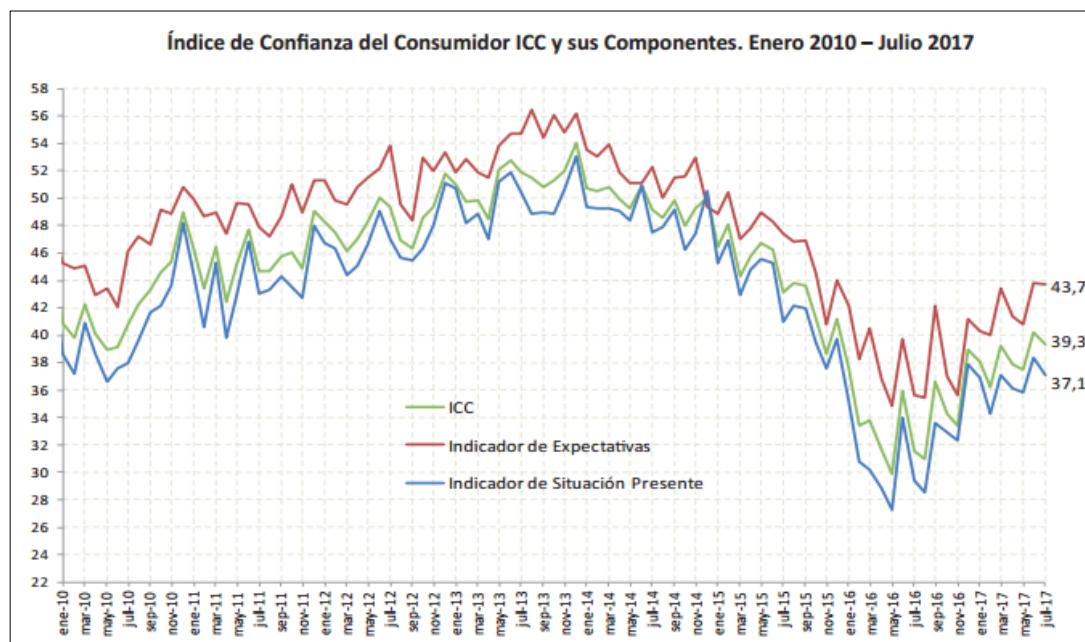
**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013, pág. 10)

**Anexo 20. Evolución del desempleo a junio de 2017 a nivel nacional**



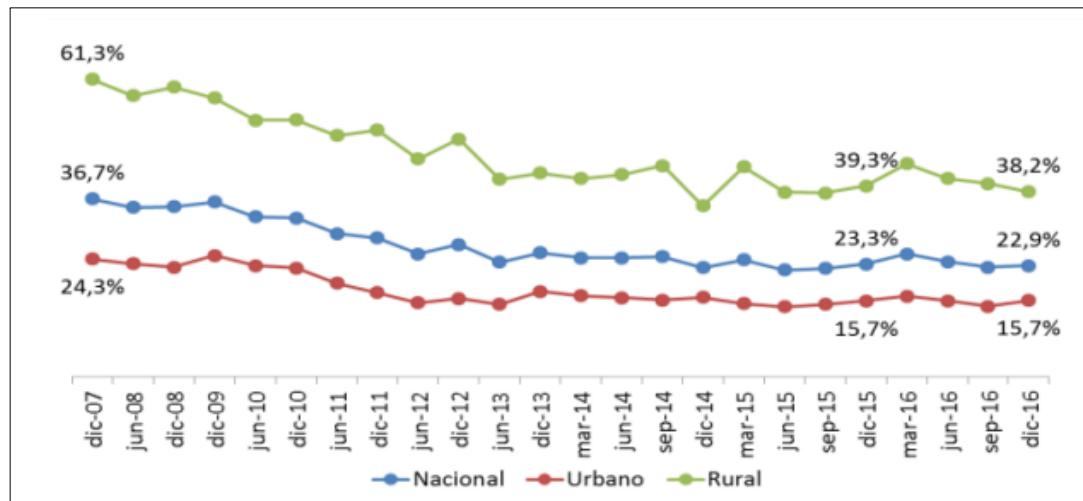
Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos , 2017, pág. 14)

**Anexo 21. Índice de Confianza del Consumidor (ICC) y sus componentes. Enero 2010- Julio 2017**



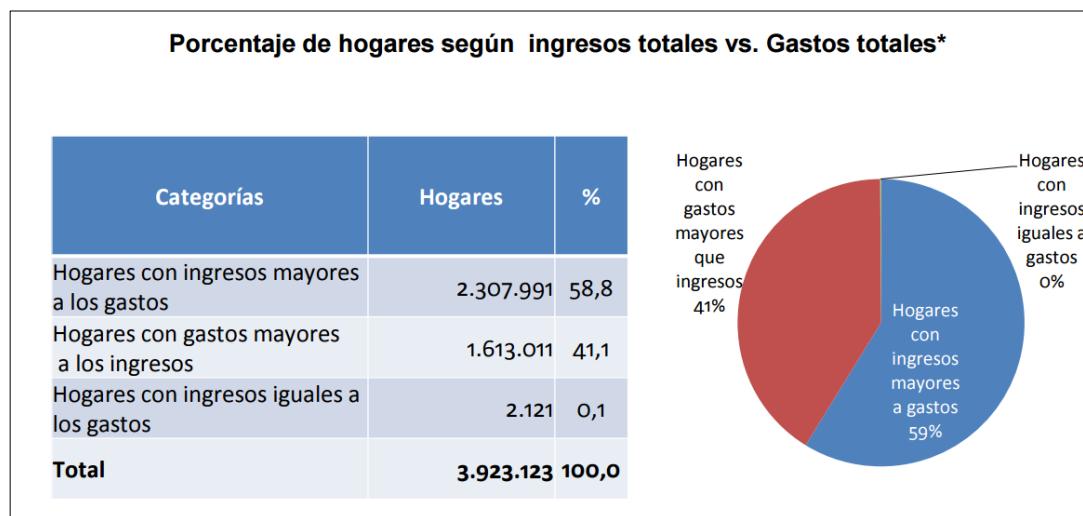
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017, pág. 1)

**Anexo 22. Evolución de la pobreza de diciembre de 2007 a diciembre de 2016**



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos , 2016, pág. 5)

**Anexo 23. Porcentaje de hogares según ingresos totales vs. Gastos totales**



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013, pág. 12)

## Anexo 24. Matriz de Evaluación de Factores Externos

| Factores externos clave  | Ponderación | Calificación | Puntuaciones Ponderadas |
|--|-------------|--------------|-------------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |             |              |                         |
| La economía ecuatoriana creció en 2.6% en el primer trimestre en comparación con el 2016 en el mismo trimestre.  | 0.03        | 3            | 0.09                    |
| Disminución de la tasa inflación, en Julio de 2016 la inflación fue de 1.58% y a julio de 2017 disminuyó a 0.10%.  | 0.03        | 3            | 0.09                    |
| Disminución de la tasa de interés activa referencial en septiembre de 2016 fue de 8.78% mientras que para septiembre de 2017 disminuyó a 8.19%.  | 0.04        | 2            | 0.08                    |
| Disminución del nivel de desempleo. 2016: 5.3% y junio de 2017 descendió a 4.5%.   | 0.03        | 3            | 0.09                    |
| El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) se está recuperando. Julio 2016: 28.4%, Julio 2017: 39.3%  | 0.03        | 3            | 0.09                    |
| La demanda de créditos en las cooperativas de ahorro y crédito en el segundo trimestre de 2017 se fortaleció sobre todo en el segmento de Microcréditos.   | 0.08        | 4            | 0.32                    |
| La oferta de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito fue menos restrictivo a la hora de otorgar créditos en el segundo trimestre de 2017.  | 0.07        | 3            | 0.21                    |
| Las personas prefieren los servicios ofrecidos por las cooperativas de ahorro y crédito frente a la banca.   | 0.07        | 3            | 0.21                    |
| El 70.6% de las personas a nivel nacional, hacen uso de la tecnología  | 0.03        | 3            | 0.09                    |
| Desde el 5 de junio del 2012 el sector cooperativo cuenta con una entidad controladora (SEPS)  | 0.04        | 4            | 0.16                    |
| Ingresa total promedio a nivel nacional (monetario y no monetario) es de \$892.90 y el gasto total promedio es de \$809.60.  | 0.03        | 2            | 0.06                    |
| El 58.8% de los hogares ecuatorianos están en capacidad de ahorro.   | 0.03        | 3            | 0.09                    |
| Aumento de socios dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (cuentan con más de 5 millones de socios al 2016).  | 0.07        | 4            | 0.28                    |
| Aumento del sector micro empresarial en el país. En el 2014 con 760.739; 90,2%. En el 2015 con 764.034; 90,42%.  | 0.08        | 4            | 0.32                    |
| Administración del dinero electrónico por el sector financiero privado   | 0.03        | 2            | 0.06                    |
| <b>AMENAZAS</b>  |             |              |                         |
| De junio de 2016 a junio de 2017 la cartera por vencer de las Cooperativas es la más elevada de entre las demás instituciones.   | 0.07        | 1            | 0.07                    |
| Las cooperativas de ahorro de crédito tienen una de las tasas de morosidad más elevadas tan solo superado por las mutualistas con un 9.3%, actualmente el sector popular y solidaria tiene un promedio de 6.1% de junio de 2016 a junio de 2017. | 0.07        | 1            | 0.07                    |
| A nivel nacional un total de 22.9% se encuentran en la línea de pobreza, en el sector rural existe un mayor porcentaje de pobreza con un 38.2%   | 0.03        | 2            | 0.06                    |
| Las tasas pasivas en los dos últimos años han disminuido. Septiembre 2016: 5.78%, septiembre 2017: 4.97%.  | 0.04        | 2            | 0.08                    |
| Crecimiento de la competencia, específicamente las Cooperativas.   | 0.07        | 1            | 0.07                    |
| Incertidumbre de la población ante la administración del dinero electrónico por parte del sector financiero privado  | 0.03        | 2            | 0.06                    |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1.00</b> |              | <b>2.65</b>             |

Elaboración: Los autores

Anexo 25. Tarifarios de medios publicitarios

**PROGRAMACIÓN Y TARIFAS 2017**

| COSTO POR SEGUNDO |            |             |
|-------------------|------------|-------------|
| HORARIO A         | HORARIO AA | HORARIO AAA |
| \$ 5,00           | \$ 6,66    | \$ 7,50     |

**PROVINCIA CANAL COBERTURA**

| PROVINCIA | CANAL                              | COBERTURA  |
|-----------|------------------------------------|--|
| AZUAY     | 4 Cuenca;<br>27 Islas<br>Galápagos | Cuenca, Abra, Azogues, Cañar, Ríobamba, Cañar, Chota, Chone, Tena, Tungurahua, Guayas, Huaquillas, Ponceyo, Lago Agrio, Latacunga, Loja, Macas, Muchal y Paipa, Moxos, Paltaranga, Pava, Santa Isabel, Santa Rosa, Sucumbíos, Tena, Zamora, Zaruma, Logroño, Guadalupe, Macas y las Islas Galápagos. |

**PROGRAMACIÓN**

| HORA  | LUNES | MARTES | MIÉRCOLES | JUEVES | VIERNES | SÁBADO                       | DOMINGO                      |
|-------|-------|--------|-----------|--------|---------|------------------------------|------------------------------|
| 06:30 |       |        |           |        |         | UNION JR                     | UNION JR                     |
| 07:30 |       |        |           |        |         | NATURUVIS TV                 | NATURUVIS TV                 |
| 08:00 |       |        |           |        |         | HEBI                         | HEBI                         |
| 09:30 |       |        |           |        |         | VISITA ECUADOR               | VISITA ECUADOR               |
| 10:30 |       |        |           |        |         | WORSHIP MUSIC                | WORSHIP MUSIC                |
| 11:00 |       |        |           |        |         | VIDEOS NACIONALES            | VIDEOS NACIONALES            |
| 11:30 |       |        |           |        |         | FRICELA/CINE<br>MUSICANO     | FRICELA/CINE<br>MUSICANO     |
| 12:00 |       |        |           |        |         | DOCUMENTALES +<br>ENLACES SW | DOCUMENTALES +<br>ENLACES SW |
| 12:30 |       |        |           |        |         | DIG-TV                       | DIG-TV                       |
| 13:00 |       |        |           |        |         | MUNDO MADRE SELVA            | MUNDO MADRE SELVA            |
| 13:30 |       |        |           |        |         | NOVEDADES TV                 | NOVEDADES TV                 |
| 14:00 |       |        |           |        |         | EDUCA TV                     | EDUCA TV                     |
| 14:30 |       |        |           |        |         | UNISON JR                    | UNISON JR                    |
| 15:00 |       |        |           |        |         | INFORMA                      | INFORMA                      |
| 15:30 |       |        |           |        |         | GLOBAL                       | GLOBAL                       |
| 16:00 |       |        |           |        |         | ENLACES                      | ENLACES                      |
| 16:30 |       |        |           |        |         | AL VOLANTE                   | AL VOLANTE                   |
| 17:00 |       |        |           |        |         | NOVEDADES                    | NOVEDADES                    |
| 17:30 |       |        |           |        |         | IV                           | IV                           |
| 18:00 |       |        |           |        |         | INFORMATIVO NACIONAL         | INFORMATIVO NACIONAL         |
| 18:30 |       |        |           |        |         | DEPUTITY                     | DEPUTY                       |
| 19:00 |       |        |           |        |         | TRAS LA NOCHE                | TRAS LA NOCHE                |
| 19:30 |       |        |           |        |         | QUE TIEMPOS<br>QUE AQUELLOS  | QUE TIEMPOS<br>QUE AQUELLOS  |
| 20:00 |       |        |           |        |         | TIEMPOS DE AVIVAMIENTO       | TIEMPOS DE AVIVAMIENTO       |
| 20:30 |       |        |           |        |         | YO CREO EN<br>MILAGROS       | YO CREO EN<br>MILAGROS       |
| 21:00 |       |        |           |        |         | YO AMO<br>A USCY             | YO AMO<br>A USCY             |
| 21:30 |       |        |           |        |         | WORSHIP MUSIC                | WORSHIP MUSIC                |
| 22:00 |       |        |           |        |         | INFORMA                      | INFORMA                      |
| 22:30 |       |        |           |        |         | YO CREO EN<br>MILAGROS       | YO CREO EN<br>MILAGROS       |
| 23:00 |       |        |           |        |         | UNIÓN EN DIRECTO             | UNIÓN EN DIRECTO             |
| 23:30 |       |        |           |        |         | NATURUVIS TV                 | NATURUVIS TV                 |

**VENTAS GUAYAQUIL**  
ventasgve@dineplan.com.ec

**VENTAS QUITO**  
ventasqve@dineplan.com.ec

D'Urdesa Central, Balsamos Norte 404  
T04 288 4041 - 04 238 0522

D La Niña E9-64 y Av. 6 de diciembre  
T02 600 8616

**dineplan**   
Comercializadora de Medios

[www.unsion.tv](http://www.unsion.tv)

Fuente: <http://dineplan.com.ec/tv3/UNION%20TV%20TARIFAS%20202017.pdf>

Radio La Voz del Tomebamba

**TARIFAS**

| Spot | Rotativos | Informativos<br>mañana y<br>medio día | Informativos<br>noche | Deportivos |
|------|-----------|---------------------------------------|-----------------------|------------|
| 30"  | \$4,20    | \$11,30                               | \$9,80                | \$9,80     |
| 45"  | \$5,25    | \$13,90                               | \$12,15               | \$12,15    |
| 60"  | \$6,60    | \$16,10                               | \$14,00               | \$14,00    |

1. LOS PRECIOS DETALLADOS NO INCLUYEN IVA.  
2. LA PUBLICIDAD PUEDE DIFUNDIRSE DE LUNES A DOMINGO.  
3. SI EL CLIENTE ESCOGE EL HORARIO DE TRANSMICIÓN, SE RECARGARÁ LA DE TARIFA DE UN 20%.

Fuente: <http://www.lavozdeltomebamba.com/Tarifas.aspx>



**Anexo 26.** Presupuesto para promocionar del modelo de negocio en Coopac Austro Ltda.

| PUBLICIDAD                       |           |   |        |   |                |          |  |  |
|----------------------------------|-----------|---|--------|---|----------------|----------|--|--|
| PROMOCIONAR EL MODELO DE NEGOCIO |           |   |        |   |                |          |  |  |
| Medio                            | Día       | Duración cuña   | Tiempo | Horario   | Costo por cuña | TOTAL    |  |  |
| UNSION TV                        | Lunes     | Spots de 10" c/u  | 1 mes  | 13H00 a 13:30 en el Informativo Cuenca en Directo | \$75 por día.  | \$900    |  |  |
|                                  | Miércoles |   |        |   |                |          |  |  |
|                                  | Viernes   |   |        |   |                |          |  |  |
| Radio Tomebamba                  | Lunes     | Spot 30" c/u 2 veces al día   | 1 mes  | rotativo  | \$4,20 + IVA   | \$150,53 |  |  |
|                                  | Miércoles |   |        |   |                |          |  |  |
|                                  | Viernes   |   |        |   |                |          |  |  |
|                                  | Domingo   |   |        |   |                |          |  |  |
| Articulo                         |           | Descripción   |        | Cantidad  |                | Total    |  |  |
| Volantes (Flyers)                |           | Volante tamaño A6 full color impresión doble cara (Imprenta Grafisum) |        | 2000 (por cada 1000 \$84)                         |                | \$168    |  |  |
| <b>TOTAL</b>                     |           |   |        |   | \$1218,53      |          |  |  |

**Fuente:** Tarifario UNSION TV, tarifario Radio La Voz del Tomebamba, Grafisum

**Elaboración:** Los autores

## Anexo 27. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

| Factores Clave  | Ponderación | Estrategias   |   |   |  |   |  |  |  |  |
|---|-------------|---|---|---|--|---|--|--|--|--|
|   |             | E01. Identificar con claridad el segmento de socios que mayor y menor ingresos generan, adicionalmente identificar gastos innecesarios, con el fin de aumentar la rentabilidad. | E02. Implementar programas de educación financiera para los socios del segmento micro crédito y emprendedores | E03. Realizar un estudio de mercado a profundidad al sector micro empresarial para determinar las necesidades que no están siendo atendidas por la competencia. | E04. Crear una aplicación móvil para facilitar distintas transacciones | E05. Establecer mecanismos adicionales de prevención y cobranzas para el segmento de microcréditos. | E06. Intensificar campañas publicitarias a través de las brigadas médicas. | E07. Evaluar la cartera vencida de forma semanal para posteriormente realizar la gestión de cobranza de manera oportuna. | E08. Realizar una campaña de promoción y difusión en medios de mayor audiencia para transmitir los servicios ofrecidos por la cooperativa. | E09. Rediseño de los procesos de calificación y aprobación de microcréditos. |
| <b>OPORTUNIDADES - O</b>  |             | P/PTA   | P/PTA   | P/PTA   | P/PTA  | P/PTA   | P/PTA  | P/PTA  | P/PTA  | P/PTA  |
| 1. La economía ecuatoriana creció en 2.6% en el primer trimestre en comparación con el 2016 en el mismo trimestre.  | 0.03        | 1/0.03  | 3/0.09  | 1/0.03  | 0/0  | 2/0.06  | 2/0.06   | 0/0  | 1/0.03   | 3/0.09   |
| 2. Disminución de la tasa inflación, en Julio de 2016 la inflación fue de 1.58% ya julio de 2017 disminuyó a 0.10%.   | 0.03        | 1/0.03  | 1/0.03  | 1/0.03  | 0/0  | 1/0.03  | 1/0.03   | 0/0  | 1/0.03   | 2/0.06   |
| 3. Disminución de la tasa de interés activa referencial en septiembre 2016 fue de 8.78% mientras que para septiembre 2017 disminuyó a 8.19%.  | 0.04        | 2/0.08  | 1/0.04  | 0/0   | 0/0  | 2/0.08  | 0/0  | 0/0  | 1/0.08   | 2/0.08   |
| 4. Disminución del nivel de desempleo. 2016:5.3% y junio de 2017 descendió a 4.5%.  | 0.03        | 1/0.03  | 0/0   | 1/0.03  | 0/0  | 1/0.03  | 1/0.03   | 0/0  | 1/0.03   | 2/0.06   |
| 5. El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) se está recuperando. Julio 2016: 28.4%, julio 2017: 39.3%.   | 0.03        | 1/0.03  | 0/0   | 1/0.03  | 0/0  | 1/0.03  | 1/0.03   | 0/0  | 1/0.03   | 3/0.09   |
| 6. La demanda de créditos en las cooperativas de ahorro y crédito en el segundo trimestre de 2017 se fortaleció sobre todo en el segmento de Microcréditos.   | 0.07        | 4/0.28  | 3/0.21  | 4/0.28  | 2/0.14   | 4/0.28  | 3/0.21   | 2/0.14   | 1/0.07   | 4/0.28   |
| 7. La oferta de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito fue menos restrictivo a la hora de otorgar créditos en el segundo trimestre de 2017.  | 0.07        | 4/0.28  | 2/0.14  | 4/0.28  | 1/0.02   | 4/0.28  | 3/0.21   | 2/0.14   | 1/0.07   | 4/0.28   |
| 8. Las personas prefieren los servicios ofrecidos por las cooperativas de ahorro y crédito frente a la banca.   | 0.07        | 4/0.28  | 4/0.28  | 4/0.28  | 3/0.21   | 4/0.28  | 2/0.04   | 0/0  | 2/0.04   | 2/0.04   |
| 9. El 70.6% de las personas a nivel nacional, hacen uso de la tecnología.   | 0.07        | 1/0.03  | 0/0   | 1/0.03  | 4/0.12   | 2/0.06  | 4/0.28   | 2/0.07   | 4/0.28   | 4/0.28   |
| 10. Desde el 5 de junio del 2012 el sector cooperativo cuenta con una entidad controladora (SEPS).  | 0.03        | 2/0.08  | 1/0.04  | 2/0.08  | 1/0.03   | 2/0.08  | 3/0.09   | 2/0.06   | 2/0.06   | 2/0.06   |
| 11. Ingreso total promedio a nivel nacional (monetario y no monetario) es de \$892.90 y el gasto total promedio es de \$809.60.   | 0.04        | 1/0.03  | 1/0.03  | 1/0.03  | 0/0  | 1/0.03  | 2/0.08   | 0/0  | 2/0.08   | 2/0.08   |
| 12. El 58.8% de los hogares ecuatorianos están en capacidad de ahorro.  | 0.03        | 2/0.06  | 4/0.24  | 2/0.06  | 2/0.06   | 2/0.06  | 1/0.03   | 1/0.03   | 1/0.03   | 1/0.03   |
| 13. Aumento de socios dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (cuentan con más de 5 millones de socios al 2016).   | 0.03        | 4/0.28  | 4/0.28  | 4/0.28  | 4/0.28   | 4/0.28  | 2/0.06   | 2/0.06   | 2/0.06   | 2/0.06   |
| 14. Aumento del sector microempresarial en el país. En el 2014 con 760.739: 90.2%. En el 2015 con 764.034: 90.42%.  | 0.07        | 4/0.28  | 4/0.28  | 4/0.28  | 3/0.21   | 4/0.28  | 4/0.28   | 4/0.28   | 4/0.28   | 4/0.28   |
| 15. Administración del dinero electrónico por el sector financiero privado.   | 0.07        | 1/0.03  | 1/0.03  | 1/0.03  | 3/0.09   | 1/0.03  | 4/0.28   | 4/0.28   | 4/0.28   | 4/0.28   |
| <b>AMENAZAS</b>   |             |   |   |   |  |   |  |  |  |  |
| 1. De junio de 2016 a junio de 2017 la cartera por vencer de las Cooperativas es la más elevada de entre las demás instituciones.   | 0.06        | 1/0.06  | 1/0.06  | 0/0   | 0/0  | 1/0.06  | 0/0  | 4/0.24   | 1/0.06   | 4/0.24   |
| 2. Las cooperativas de ahorro de crédito tienen una de las tasas de morosidad más elevadas tan solo superado por las mutualistas con un 9.3%, el Sector Popular y Solidaria tiene un promedio de 6.1% de junio de 2016 a junio de 2017. | 0.06        | 4/0.24  | 4/0.24  | 0/0   | 0/0  | 4/0.24  | 0/0  | 4/0.24   | 4/0.24   | 4/0.24   |
| 3. A nivel nacional un total de 22.9% se encuentran en la línea de pobreza, en el sector rural existe un mayor porcentaje de pobreza con un 38.2%.  | 0.03        | 0/0   | 0/0   | 0/0   | 0/0  | 3/0.09  | 3/0.09   | 0/0  | 3/0.09   | 2/0.06   |
| 4. Las tasas pasivas en los dos últimos años han disminuido. Septiembre 2016: 5.78%; septiembre 2017: 4.97%.  | 0.02        | 1/0.02  | 1/0.02  | 1/0.02  | 0/0  | 1/0.02  | 1/0.02   | 0/0  | 1/0.02   | 1/0.02   |
| 5. Crecimiento de la competencia, específicamente las Cooperativas.   | 0.05        | 3/0.15  | 4/0.20  | 2/0.10  | 3/0.15   | 4/0.20  | 4/0.20   | 4/0.20   | 4/0.20   | 4/0.20   |
| 6. Incertidumbre por parte de la población ante la administración del dinero electrónico por parte del sector financiero privado.   | 0.03        | 2/0.06  | 4/0.12  | 2/0.06  | 2/0.06   | 4/0.12  | 4/0.12   | 4/0.12   | 1/0.03   | 4/0.12   |
| <b>FORTALEZAS</b>   |             |   |   |   |  |   |  |  |  |  |
| 1. Más del 80% de las personas conocen o escuchado acerca de Coopac Austro Ltda.  | 0.08        | 4/0.32  | 4/0.32  | 4/0.32  | 4/0.32   | 4/0.32  | 4/0.32   | 4/0.32   | 3/0.24   | 4/0.32   |
| 2. Empleados están constantemente capacitados y motivados.  | 0.05        | 0/0   | 0/0   | 0/0   | 0/0  | 0/0   | 2/0.14   | 0/0  | 2/0.14   | 2/0.14   |
| 3. La tarjeta de débito cuenta con más de 17.000 puntos afiliados a nivel nacional para realizar compras.   | 0.07        | 2/0.14  | 1/0.07  | 1/0.07  | 2/0.14   | 2/0.14  | 4/0.24   | 1/0.06   | 4/0.24   | 4/0.24   |
| 4. Tiene compromiso con la sociedad (Realiza brigadas médicas).   | 0.06        | 1/0.06  | 1/0.06  | 1/0.06  | 1/0.06   | 4/0.24  | 0/0  | 0/0  | 0/0  | 0/0  |
| 5. En el 2015 el porcentaje para cubrir la cartera de microcréditos fue de 28.63% para el 2016 ascendió a 36.45% (La meta es llegar a cubrir el 10%).   | 0.05        | 3/0.15  | 4/0.20  | 2/0.10  | 3/0.15   | 4/0.20  | 4/0.20   | 4/0.20   | 4/0.20   | 4/0.20   |
| 6. Tiene cobertura en 5 provincias del sur del país con 22 agencias   | 0.05        | 3/0.15  | 4/0.20  | 2/0.10  | 3/0.15   | 3/0.15  | 3/0.15   | 3/0.15   | 3/0.15   | 3/0.15   |
| 7. Realiza inversión constante en tecnología para sus operaciones internas y externas.  | 0.05        | 1/0.05  | 1/0.05  | 0/0   | 1/0.05   | 1/0.05  | 2/0.05   | 1/0.05   | 1/0.05   | 3/0.15   |
| 8. Buenos niveles de liquidez 2015: 12.72% mientras para el 2016 ascendió a 13.24%.   | 0.07        | 1/0.07  | 1/0.07  | 0/0   | 1/0.07   | 1/0.07  | 1/0.07   | 1/0.07   | 1/0.07   | 1/0.07   |
| <b>DEBILIDADES</b>  |             |   |   |   |  |   |  |  |  |  |
| 1. No brinda educación financiera   | 0.05        | 3/0.15  | 4/0.20  | 3/0.15  | 3/0.15   | 4/0.20  | 1/0.05   | 3/0.15   | 3/0.15   | 4/0.20   |
| 2. Las tasas morosidad en el segmento de microcréditos son las más elevadas: 2015:15.46%; 2016: 18.01%.   | 0.08        | 4/0.2   | 4/0.32  | 4/0.32  | 2/0.16   | 4/0.32  | 0/0  | 0/0  | 1/0.08   | 4/0.32   |
| 3. La cartera de microcréditos tiene una tendencia decreciente para el año 2016. 2015: \$ 11.649.554,11; 2016: \$10.259.123,26)   | 0.05        | 3/0.15  | 3/0.15  | 3/0.15  | 3/0.15   | 4/0.20  | 0/0  | 0/0  | 1/0.05   | 4/0.20   |
| 4. Actualmente no cuenta con una aplicación móvil para sus socios   | 0.04        | 1/0.04  | 1/0.04  | 1/0.04  | 1/0.04   | 1/0.04  | 1/0.05   | 0/0  | 0/0  | 0/0  |
| 5. No cuenta con un call center las 24 horas.   | 0.05        | 1/0.05  | 3/0.15  | 1/0.05  | 3/0.15   | 1/0.05  | 1/0.04   | 1/0.04   | 1/0.04   | 2/0.08   |
| 6. Cuenta únicamente con un cajero automático (agencia feria libre).  | 0.05        | 4/0.20  | 4/0.20  | 4/0.20  | 4/0.20   | 4/0.20  | 1/0.05   | 1/0.05   | 1/0.05   | 1/0.05   |
| 7. Medio de publicidad en medio televisivo local (Canal Tele Cuenca).   | 0.07        | 0/0   | 0/0   | 0/0   | 0/0  | 0/0   | 4/0.20   | 4/0.20   | 4/0.20   | 2/0.10   |
| 8. Baja rentabilidad de los activos y del capital. Y baja utilidad en el 2016   | 0.08        | 1/0.08  | 4/0.32  | 1/0.08  | 1/0.08   | 2/0.16  | 2/0.16   | 1/0.08   | 2/0.16   | 4/0.32   |
| 9. No cuenta con plazos personalizados para el pago de los créditos de los socios (solo mensual).   | 0.08        | 1/0.08  | 3/0.24  | 2/0.24  | 0/0  | 4/0.32  | 1/0.08   | 3/0.24   | 3/0.24   | 2/0.16   |
| <b>TOTAL</b>  |             | 3.79  | 4.92  | 3.81  | 3.24   | 5.28  | 3.94   | 3.47   | 4.15   | 5.63   |

Elaboración: Los autores

**Anexo 28. Estado de Resultados pronosticado 2017 Coopac Austro Ltda.**

| Cód                                    | 2017                                       | Enero               | Febrero             | Marzo                 | Abril                 | Mayo                  | Junio                 | Julio                 | Agosto                | Septiembre            | Octubre               | Noviembre             | Diciembre              | TOTAL |
|--|--|---------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|-------|
| \$                                     | \$541.131,56                               | \$384.614,06        | \$1.497.829,82      | \$1.990.836,33        | \$2.535.278,97        | \$3.032.332,33        | \$3.560.205,62        | \$4.116.197,76        | \$4.633.199,90        | \$5.173.928,93        | \$5.667.791,47        | \$6.176.187,09        | \$6.690.133,84         |       |
| \$1                                    | Intereses y descuentos ganados             | \$476.692,66        | \$889.678,92        | \$1.371.969,03        | \$1.836.097,04        | \$2.338.860,14        | \$2.813.932,95        | \$3.313.127,30        | \$3.823.814,72        | \$4.336.761,12        | \$4.840.125,81        | \$5.229.968,16        | \$5.703.397,65         |       |
| (-)                                    | Intereses causados                         | \$224.889,22        | \$429.008,19        | \$655.814,38          | \$876.066,82          | \$1.107.338,84        | \$1.333.275,52        | \$1.570.091,88        | \$1.810.069,50        | \$2.044.718,88        | \$2.287.995,94        | \$2.499.165,34        | \$2.729.208,82         |       |
| <b>MARGEN NETO DE INTERESES</b>        | <b>\$251.803,44</b>                        | <b>\$460.670,74</b> | <b>\$716.154,65</b> | <b>\$960.030,22</b>   | <b>\$1.231.521,30</b> | <b>\$1.480.657,43</b> | <b>\$1.743.035,42</b> | <b>\$2.013.145,22</b> | <b>\$2.272.049,24</b> | <b>\$2.551.129,87</b> | <b>\$2.783.802,82</b> | <b>\$3.041.188,83</b> | <b>\$3.196.789,18</b>  |       |
| (+)                                    | Comisiones ganadas                         | \$                  | \$                  | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                     |       |
| (+)                                    | 54. Ingresos por servicios                 | \$14.974,82         | \$25.186,72         | \$41.025,25           | \$54.514,67           | \$72.908,62           | \$87.583,87           | \$103.645,53          | \$130.924,25          | \$145.405,45          | \$157.949,28          | \$174.740,65          | \$191.345,89           |       |
| (-)                                    | 142. Comisiones causadas                   | \$                  | \$                  | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                     |       |
| (+)                                    | 53. Utilidades financieras                 | \$                  | \$                  | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                     |       |
| (-)                                    | 143. Pérdidas financieras                  | \$206,22            | \$412,41            | \$618,60              | \$824,79              | \$1.030,98            | \$1.237,17            | \$1.443,37            | \$1.649,56            | \$1.885,73            | \$2.061,92            | \$2.288,12            | \$2.474,31             |       |
| <b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>         | <b>\$266.572,04</b>                        | <b>\$485.445,05</b> | <b>\$756.561,30</b> | <b>\$1.013.720,10</b> | <b>\$1.303.398,94</b> | <b>\$1.567.004,13</b> | <b>\$1.845.237,58</b> | <b>\$2.143.019,91</b> | <b>\$2.455.598,96</b> | <b>\$2.708.017,23</b> | <b>\$2.956.275,35</b> | <b>\$3.230.060,41</b> | <b>\$3.609.911,00</b>  |       |
| (-)                                    | 144. Provisiones                           | \$74.762,23         | \$99.524,46         | \$139.286,69          | \$180.587,79          | \$260.350,02          | \$303.112,25          | \$360.874,48          | \$437.136,71          | \$488.498,96          | \$522.095,43          | \$574.012,66          | \$626.628,98           |       |
| <b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>          | <b>\$191.809,81</b>                        | <b>\$385.920,59</b> | <b>\$617.274,61</b> | <b>\$833.132,31</b>   | <b>\$1.043.048,92</b> | <b>\$1.263.891,88</b> | <b>\$1.484.363,10</b> | <b>\$1.705.883,20</b> | <b>\$1.947.100,00</b> | <b>\$2.183.921,80</b> | <b>\$2.382.262,69</b> | <b>\$2.603.431,43</b> | <b>\$16.644.040,34</b> |       |
| (-)                                    | 145. Gastos de operación                   | <b>\$212.591,37</b> | <b>\$428.089,24</b> | <b>\$656.961,56</b>   | <b>\$885.324,50</b>   | <b>\$1.109.583,40</b> | <b>\$1.334.330,60</b> | <b>\$1.564.459,52</b> | <b>\$1.802.207,11</b> | <b>\$2.047.873,03</b> | <b>\$2.289.526,11</b> | <b>\$2.500.420,62</b> | <b>\$2.730.853,52</b>  |       |
| Gastos de personal                     | \$105.528,38                               | \$205.833,33        | \$318.997,93        | \$424.398,76          | \$535.662,97          | \$645.057,65          | \$755.995,05          | \$868.818,79          | \$988.606,79          | \$1.103.370,51        | \$1.205.673,32        | \$1.316.663,40        | \$1.474.615,88         |       |
| Honorarios                             | \$10.287,16                                | \$22.510,47         | \$34.862,06         | \$49.676,35           | \$62.483,97           | \$74.747,06           | \$88.412,45           | \$102.299,26          | \$117.376,43          | \$137.819,75          | \$143.564,58          | \$157.040,41          | \$986.079,95           |       |
| Servicios varios                       | \$33.427,65                                | \$75.473,78         | \$118.721,43        | \$170.402,70          | \$211.437,40          | \$254.505,41          | \$288.831,09          | \$343.066,00          | \$387.263,89          | \$432.290,12          | \$476.620,91          | \$520.989,91          | \$3.323.039,29         |       |
| Impuestos, contribuciones y multas     | \$22.900,26                                | \$46.556,98         | \$70.384,58         | \$94.425,47           | \$120.991,31          | \$148.347,57          | \$175.778,34          | \$207.882,42          | \$230.889,36          | \$272.524,28          | \$281.809,62          | \$319.417,18          | \$2.010.907,37         |       |
| Depreciaciones                         | \$12.934,89                                | \$25.897,07         | \$38.834,06         | \$51.628,61           | \$64.835,20           | \$77.806,89           | \$90.231,60           | \$103.951,99          | \$117.615,77          | \$132.898,10          | \$143.555,49          | \$156.666,03          | \$1.015.236,70         |       |
| Amortizaciones                         | \$4.949,69                                 | \$11.739,76         | \$15.674,17         | \$19.666,11           | \$23.238,30           | \$26.942,04           | \$30.741,36           | \$34.850,58           | \$38.861,79           | \$42.849,74           | \$47.073,56           | \$51.095,96           | \$347.673,06           |       |
| Otros gastos                           | \$22.563,34                                | \$39.777,85         | \$59.487,33         | \$75.126,50           | \$90.934,25           | \$106.323,98          | \$124.469,63          | \$141.738,07          | \$158.269,00          | \$175.373,61          | \$192.133,13          | \$208.981,64          | \$1.395.787,33         |       |
| <b>MARGEN DE INTERMEDIACIÓN</b>        | <b>\$20.781,56</b>                         | <b>\$421.168,65</b> | <b>\$-39.686,95</b> | <b>\$-52.192,19</b>   | <b>\$-66.534,48</b>   | <b>\$-70.438,72</b>   | <b>\$-80.096,42</b>   | <b>\$-96.423,91</b>   | <b>\$-100.773,03</b>  | <b>\$-103.604,31</b>  | <b>\$-118.167,93</b>  | <b>\$-127.422,09</b>  | <b>\$-918.390,24</b>   |       |
| (+)                                    | 55. Oetros gastos operacionales            | \$                  | \$                  | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                     |       |
| (-)                                    | 146. Otras pérdidas operacionales          | \$4.448,97          | \$8.444,36          | \$11.849,24           | \$15.068,97           | \$18.079,22           | \$20.907,66           | \$23.549,04           | \$25.992,42           | \$28.258,05           | \$30.356,57           | \$34.391,61           | \$37.245,40            |       |
| <b>MARGEN OPERACIONAL</b>              | <b>\$-16.332,59</b>                        | <b>\$-33.724,29</b> | <b>\$-27.837,71</b> | <b>\$-37.123,22</b>   | <b>\$-48.455,26</b>   | <b>\$-49.331,06</b>   | <b>\$-56.547,38</b>   | <b>\$-70.431,49</b>   | <b>\$-72.514,98</b>   | <b>\$-73.244,74</b>   | <b>\$-83.776,32</b>   | <b>\$-90.176,69</b>   | <b>\$-659.685,73</b>   |       |
| (+)                                    | 56. Oetros gastos                          | \$49.464,08         | \$69.748,41         | \$84.835,54           | \$100.224,62          | \$123.510,21          | \$130.815,51          | \$143.432,79          | \$162.058,79          | \$171.033,33          | \$175.853,84          | \$200.082,66          | \$214.443,56           |       |
| (-)                                    | 147. Otros gastos y pérdidas               | \$23.053,46         | \$32.230,15         | \$32.563,72           | \$38.355,40           | \$38.302,32           | \$38.963,26           | \$39.026,15           | \$41.520,43           | \$45.259,65           | \$46.937,15           | \$45.532,84           |                        |       |
| <b>GANANCA ANTES DE IMPUESTOS</b>      | <b>\$10.078,03</b>                         | <b>\$3.793,97</b>   | <b>\$24.424,11</b>  | <b>\$30.537,68</b>    | <b>\$36.699,55</b>    | <b>\$42.782,13</b>    | <b>\$47.922,15</b>    | <b>\$52.601,15</b>    | <b>\$56.987,92</b>    | <b>\$61.088,67</b>    | <b>\$71.046,69</b>    | <b>\$77.292,72</b>    | <b>\$155.274,77</b>    |       |
| (-)                                    | 148. Impuestos y participación a empleados | \$                  | \$                  | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                    | \$                     |       |
| <b>GANANCA O PéRDIDA DEL EJERCICIO</b> | <b>\$10.078,03</b>                         | <b>\$3.793,97</b>   | <b>\$24.424,11</b>  | <b>\$30.537,68</b>    | <b>\$36.699,55</b>    | <b>\$42.782,13</b>    | <b>\$47.922,15</b>    | <b>\$52.601,15</b>    | <b>\$56.987,92</b>    | <b>\$61.088,67</b>    | <b>\$71.046,69</b>    | <b>\$77.292,72</b>    | <b>\$418.918,39</b>    |       |

**Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017)**

**Elaboración: Los autores**

**Anexo 29. Cuenta de intereses y descuentos ganados**

**Proyección de ingresos sin proyecto (microcréditos -22.44%)**

|        | SITUACION ACTUAL   | TOTAL 2015              | TOTAL 2016              | VAR. 2016-2015 | TOTAL 2017              | VAR. 2016-2017  | INCREMENTO 0% PROMEDIO | 2018                    | 2019                    | 2020                    | 2021                    | 2022                    |
|--------|--|-------------------------|-------------------------|----------------|-------------------------|-----------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|        | <b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>                    | <b>\$ 35,014,476.79</b> | <b>\$ 35,530,327.02</b> | <b>1.47%</b>   | <b>\$ 37,074,425.51</b> |                 | <b>1.47%</b>           | <b>\$ 36,573,046.28</b> | <b>\$ 36,454,025.06</b> | <b>\$ 36,640,881.80</b> | <b>\$ 37,074,618.92</b> | <b>\$ 37,709,809.68</b> |
| 5101   | Depósitos  | \$ 130,253.68           | \$ 106,529.88           |                | \$ 343,730.03           |                 |                        | \$ 365,995.33           | \$ 367,070.21           | \$ 380,568.81           | \$ 393,705.76           | \$ 407,296.19           |
| 5102   | Operaciones interbancarias                               | \$ -                    | \$ -                    |                | \$ -                    |                 |                        | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 5103   | Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores | \$ 1,887,603.00         | \$ 2,016,746.98         |                | \$ 1,482,309.09         |                 |                        | \$ 1,533,477.28         | \$ 1,586,411.77         | \$ 1,641,173.51         | \$ 1,687,825.59         | \$ 1,756,433.25         |
|        | <b>Intereses y descuentos de cartera de créditos</b>     | <b>\$ 32,954,187.81</b> | <b>\$ 33,407,050.16</b> |                | <b>\$ 35,248,386.40</b> |                 |                        | <b>\$ 34,683,973.67</b> | <b>\$ 34,499,743.09</b> | <b>\$ 34,619,139.47</b> | <b>\$ 34,983,087.57</b> | <b>\$ 35,546,080.23</b> |
| 510405 | Cartera de créditos comercial prioritario                | \$ -                    | \$ -                    |                | \$ -                    |                 |                        | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510410 | Cartera de créditos de consumo prioritario               | \$ 20,326,507.67        | \$ 21,908,709.56        |                | \$ 27,129,880.52        |                 |                        | \$ 28,066,383.62        | \$ 29,035,214.10        | \$ 30,037,487.88        | \$ 31,074,369.40        | \$ 32,147,022.95        |
| 510415 | Cartera de crédito inmobiliario                          | \$ -                    | \$ -                    |                | \$ -                    |                 |                        | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510420 | Cartera de microcrédito                                  | \$ 11,649,554.11        | \$ 10,259,123.26        | <b>-11.94%</b> | \$ 6,879,617.95         | <b>\$ -0.33</b> | <b>-22.44%</b>         | \$ 5,335,936.64         | \$ 4,138,633.86         | \$ 3,209,987.56         | \$ 2,489,775.33         | \$ 1,931,061.19         |
| 510421 | Cartera de crédito productivo                            | \$ -                    | \$ -                    |                | \$ -                    |                 |                        | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510425 | Cartera de crédito comercial ordinario                   | \$ -                    | \$ -                    |                | \$ -                    |                 |                        | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510426 | Cartera de crédito de consumo ordinario                  | \$ -                    | \$ -                    |                | \$ -                    |                 |                        | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510427 | Cartera de crédito de vivienda de interés público        | \$ -                    | \$ -                    |                | \$ -                    |                 |                        | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510428 | Cartera de crédito educativo                             | \$ -                    | \$ -                    |                | \$ -                    |                 |                        | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510430 | Cartera de créditos refinaciada                          | \$ -                    | \$ -                    |                | \$ -                    |                 |                        | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510435 | Cartera de créditos reestructurada                       | \$ -                    | \$ -                    |                | \$ -                    |                 |                        | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510450 | De mora  | \$ 978,126.03           | \$ 1,239,217.34         |                | \$ 1,238,887.93         |                 |                        | \$ 1,281,653.41         | \$ 1,325,695.13         | \$ 1,371,684.03         | \$ 1,419,012.84         | \$ 1,467,996.10         |
| 510455 | Descuentos en cartera comprada                           | \$ -                    | \$ -                    |                | \$ -                    |                 |                        | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 5190   | <b>Otros intereses y descuento</b>                       | <b>\$ 42,432.30</b>     | <b>\$ -</b>             |                | <b>\$ -</b>             |                 |                        | <b>\$ -</b>             |

**Elaboración:** Los autores

Proyección de ingresos con proyecto (microcréditos estabilización)

|        | NUOVA SITUACIÓN                                   | TOTAL 2017              | 2018                    | 2019                    | 2020                    | 2021                    | 2022                    |
|--------|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|        | <b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>             | <b>\$ 37,074,425.51</b> | <b>\$ 38,116,727.59</b> | <b>\$ 39,195,009.15</b> | <b>\$ 40,310,512.18</b> | <b>\$ 41,464,521.54</b> | <b>\$ 42,658,366.43</b> |
| 5101   | Depósitos   | \$ 343,730.03           | \$ 355,595.33           | \$ 367,870.21           | \$ 380,568.81           | \$ 393,705.76           | \$ 407,296.19           |
| 5102   | Operaciones interbancarias                        | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 5103   | Intereses y descuentos de inversiones en títulos  | \$ 1,482,309.09         | \$ 1,533,477.28         | \$ 1,586,411.77         | \$ 1,641,173.51         | \$ 1,697,825.59         | \$ 1,756,433.25         |
| 5104   | Intereses y descuentos de cartera de créditos     | \$ 35,248,386.40        | \$ 36,227,654.98        | \$ 37,240,727.17        | \$ 38,288,769.86        | \$ 39,372,990.19        | \$ 40,494,636.99        |
| 510405 | Cartera de créditos comercial prioritario         | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510410 | Cartera de créditos de consumo prioritario        | \$ 27,129,880.52        | \$ 28,066,383.62        | \$ 29,035,214.10        | \$ 30,037,487.88        | \$ 31,074,359.40        | \$ 32,147,022.95        |
| 510415 | Cartera de crédito inmobiliario                   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510420 | Cartera de microcrédito                           | \$ 6,879,617.95         | \$ 6,879,617.95         | \$ 6,879,617.95         | \$ 6,879,617.95         | \$ 6,879,617.95         | \$ 6,879,617.95         |
| 510421 | Cartera de crédito productivo                     | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510425 | Cartera de crédito comercial ordinario            | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510426 | Cartera de crédito de consumo ordinario           | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510427 | Cartera de crédito de vivienda de interés público | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510428 | Cartera de crédito educativo                      | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510430 | Cartera de créditos refinaciada                   | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510435 | Cartera de créditos reestructurada                | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 510450 | De mora   | \$ 1,238,887.93         | \$ 1,281,653.41         | \$ 1,325,895.13         | \$ 1,371,664.03         | \$ 1,419,012.84         | \$ 1,467,996.10         |
| 510455 | Descuentos en cartera comprada                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |
| 5190   | Otros intereses y descuentos                      | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    | \$ -                    |

Elaboración: Los autores



**Anexo 30. Probabilidad de ocurrencia del riesgo**

| PROBABILIDAD | DESCRIPCIÓN                              | VALOR (p) |
|--------------|--|-----------|
| Alta         | Es muy probable que el hecho se presente | 5         |
| Baja         | Es probable que el hecho se presente     | 3         |
| Media        | Poco probable que el hecho se presente   | 1         |

**Fuente: (Rodríguez , Piñeiro, & Monelos, 2013, pág. 18)**

**Escala de Impacto del riesgo**

| IMPACTO  | DESCRIPCIÓN   | VALOR (I) |
|----------|---|-----------|
| Grave    | Si el hecho se presenta tendría un grave impacto    | 5         |
| Moderado | Si el hecho se presenta tendría un impacto moderado | 3         |
| Leve     | Si el hecho se presenta tendría un leve impacto     | 1         |

**Fuente: (Rodríguez , Piñeiro, & Monelos, 2013, pág. 18)**

**Gravedad del riesgo**

| GRAVEDAD    | DESCRIPCIÓN   | VALOR (P*I) |
|-------------|---|-------------|
| Inaceptable | Riesgo inaceptable. Tomar medidas de control de manera inmediata  | 15-25       |
| Tolerable   | Riesgo tolerable. Aun así, se deben tomar medidas de control  | 5-9         |
| Aceptable   | Riesgo aceptable. No es necesario tomar medidas, sin embargo, se deberá realizar una revisión de las probabilidades y el impacto. | 1-3         |

**Fuente: (Rodríguez , Piñeiro, & Monelos, 2013, pág. 18)**