



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CAJA DE AHORRO Y  
CRÉDITO PARA MICROEMPRESARIOS Y LA POBLACIÓN DEL CANTÓN  
ESPEJO.

AUTOR

ANA CECILIA SEVILLANO ESTRADA

AÑO

2021



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CAJA DE AHORRO Y  
CRÉDITO PARA MICROEMPRESARIOS Y LA POBLACIÓN DEL CANTÓN  
ESPEJO.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas Mención en  
Finanzas

Profesor Guía:

Magíster Luis Antonio Vaca Hinojosa

Autor:

Ana Cecilia Sevillano Estrada

Año

2021

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una Caja de Ahorro y Crédito para microempresarios y la población del Cantón Espejo, a través de reuniones periódicas con el estudiante Ana Cecilia Sevillano Estrada, en el semestre 2020-21, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”



---

Nombre: Luis Antonio Vaca Hinojosa

Nivel académico: Master Universitario en Economía y Desarrollo Territorial

C.I.: 1712949534

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una Caja de Ahorro y Crédito para microempresarios y la población del Cantón Espejo, de Ana Cecilia Sevillano Estrada, en el semestre 2020-21, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



---

**Nombre: Carlos Andrés Proaño Jaramillo**  
**Nivel académico: Máster Business Administration**

**C.I.: 1708216450**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”



---

Ana Cecilia Sevillano Estrada

C.I.: 1002787339

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi gratitud a la Universidad de las Américas, Escuela de Negocios, a todos los profesionales de la maestría y demás personas que contribuyeron como base de construcción y finalización de este proyecto y objetivo académico.

Mi infinito agradecimiento a mi familia quienes estuvieron siempre alentando mis ánimos para continuar con la acción y culminación de esta meta.

## **DEDICATORIA.**

Dedico este trabajo a Dios fuente de sabiduría y fortaleza, a mis Padres quienes, con su amor, apoyo incondicional y su bendición, son mi inspiración y motivación para la realización de todo propósito.

## RESUMEN

El acceso a crédito aún en la actualidad se presenta con limitaciones para una gran parte de la población rural y urbano-marginal ecuatoriana, pese a que se han presentado nuevas formas de diversificar este servicio. Por otro lado, existe vasta experiencia sobre el resultado positivo de la implementación de Cajas de Ahorro y Crédito para pequeñas poblaciones, siendo esta un generador y multiplicador de recursos y sus efectos directos e indirectos en la sociedad ecuatoriana han sido probados con el incremento de circulante local, el mejoramiento de infraestructura social, la expansión de negocios productivos, etc.

El estudio en cuestión propone la creación de una Caja de Ahorro y Crédito para los pequeños negociantes y emprendedores del cantón Espejo, siendo esta una opción alentadora e interesante para la adquisición de créditos; cuyo ahorro involucrado se convierte en un fondo alternativo de financiamiento. Para ello se han diseñado una serie de estrategias tácticas y operativas, así como se han analizado las alternativas convenientes para la implementación de esta idea de negocio.



## **ABSTRACT**

Access to credit is still limited at present for a large part of the Ecuadorian rural and urban-marginal population, despite the fact that new ways of diversifying this service have been presented. On the other hand, there is vast experience on the positive result of the implementation of Savings and Credit Banks for small populations, being this a generator and multiplier of resources and its direct and indirect effects on Ecuadorian society have been proven with the increase in currency local, the improvement of social infrastructure, the expansion of productive businesses, etc.

The study in question proposes the creation of a Savings and Credit Fund for small businesses and entrepreneurs in the Espejo canton, this being an encouraging and interesting option for the acquisition of credits; whose savings involved are converted into an alternative financing fund. For this, a series of tactical and operational strategies have been designed, as well as the suitable alternatives for the implementation of this business idea.

## ÍNDICE

CAPÍTULO 1: Presentación del tema .....	1
1.1 Justificación y pertinencia del tema .....	1
1.2 Objetivos .....	4
1.1.1 Objetivo general.....	4
1.1.2 Objetivos específicos.....	4
1.3 Marco Teórico .....	5
1.4 Antecedentes del tema.....	10
1.5 Conclusiones del capítulo.....	11
CAPÍTULO 2: Análisis de la industria .....	12
2.1 Entorno macroeconómico y político (PESTEL) .....	12
2.1.1 Entorno político.....	12
2.1.2 Entorno económico.....	13
2.1.3 Entorno social .....	18
2.1.4 Entorno tecnológico .....	19
2.1.5 Entorno ecológico .....	19
2.1.6 Entorno legal.....	20
2.2 Análisis del sector .....	22
2.2.1 Análisis por tipo de crédito.....	23

2.2.2	Análisis por sector económico .....	25
2.2.3	Análisis por actividad económica.....	27
2.2.4	Análisis por destino financiero del crédito.....	29
2.2.5	Análisis por destino geográfico del crédito (Provincia): .....	30
2.3	Análisis de la competencia .....	32
2.3.1	Barreras de entrada y salida.....	32
2.3.2	Rivalidad entre competidores .....	33
2.3.3	Capacidad de negociación de los consumidores.....	34
2.3.4	Capacidad de negociación de los proveedores .....	35
2.3.5	Viabilidad de sustitutos .....	35
2.4	Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo.....	38
2.4.1	Investigación cualitativa .....	39
2.4.1.1	Entrevista a expertos .....	39
2.4.1.2	Focus Group.....	42
2.4.2	Investigación cuantitativa .....	45
2.4.2.1	Encuesta.....	45
2.4.3	Segmentación de mercado .....	53
2.5	Análisis FODA.....	54
2.6	Definición de la estrategia genérica específica del negocio	56

2.7 Conclusiones del capítulo .....	57
<b>CAPÍTULO 3: Mercado y Estrategias .....</b>	<b>59</b>
3.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo .....	59
3.1.1 Misión y visión .....	59
3.1.1.1 Misión.....	59
3.1.1.2 Visión .....	59
3.1.2 Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.....	60
3.1.2.1 Objetivos a mediano plazo .....	60
3.1.2.2 Objetivos a largo plazo.....	60
3.1.3 Información legal .....	61
3.1.4 Estructura organizacional .....	63
3.1.5 Ubicación.....	66
3.1.6 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento .....	68
3.2 Marketing Mix.....	69
3.2.1 Producto o servicio .....	69
3.2.2 Estrategias de distribución.....	72
3.2.3 Estrategias de precios .....	72
3.2.4 Estrategias de Promoción y Comunicación .....	75
3.3 Presupuestos .....	77

3.3.1	Presupuesto de ingresos y gastos.....	77
3.3.2	Presupuesto de gastos de constitución .....	79
3.3.3	Presupuesto de gastos de marketing .....	79
3.4	Conclusiones del capítulo.....	80
<b>CAPÍTULO 4: Operaciones .....</b>		<b>81</b>
4.1	Gestión táctica de operaciones .....	81
4.1.1	Cadena de valor .....	81
4.1.2	Estructura de procesos.....	82
4.2	Descripción del proceso .....	83
4.2.1	Proceso de inscripción de nuevos socios.....	84
4.2.2	Proceso de ahorro.....	86
4.2.3	Proceso para el retiro de ahorros.....	88
4.2.4	Proceso de solicitud y otorgación de crédito a los socios .....	89
4.3	Necesidades y requerimientos/capacidad instalada .....	91
4.3.1	Propiedad, planta y equipo.....	92
4.3.2	Gastos.....	93
4.3.3	Inversión inicial.....	94
4.4	Plan de producción.....	96
4.4.1	Análisis de filas de espera.....	96
4.5	Indicadores de resultados y desempeño .....	97

4.6 Conclusiones del capítulo .....	99
<b>CAPÍTULO 5: Plan financiero .....</b>	<b>100</b>
5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero .....	100
5.2 Estados Financieros Proyectados .....	101
5.2.1 Estado de resultados .....	101
5.2.2 Estado de situación o balance general .....	101
5.2.3 Estado de flujos de caja.....	102
5.3 Evaluación financiera .....	103
5.4 Impactos.....	104
5.5 Conclusiones del capítulo.....	104
<b>CAPÍTULO 6: Conclusiones.....</b>	<b>106</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>115</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Descripción del CIIU para CSAC .....	23
Tabla No. 2: Contribución a la Morosidad por Sector económico.....	27
Tabla No. 3: Matriz de análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	36
Tabla No. 4: Detalles del experto 1 .....	39
Tabla No. 5: Detalles del experto 2 .....	41
Tabla No. 6: Segmentación de Mercado .....	53
Tabla No. 7: Matriz FODA .....	56
Tabla No. 8: Objetivos a mediano plazo (1-2 años) .....	60
Tabla No. 9: Objetivos a largo plazo (3-5 años) .....	60
Tabla No. 10: Matriz de localización.....	67
Tabla No. 11: Condiciones de los productos de colocación .....	70
Tabla No. 12: Condiciones y supuestos de depósitos.....	73
Tabla No. 13: Supuestos y condiciones para créditos.....	74
Tabla No. 14: Plan de Medios .....	77
Tabla No. 15: Proyección mensual de socios 1er año .....	77
Tabla No. 16: Proyección anual de socios .....	78
Tabla No. 17: Presupuesto de ingresos y gastos .....	78
Tabla No. 18: Gastos de constitución.....	79
Tabla No. 19: Presupuesto de Marketing .....	79
Tabla No. 20: Leyenda de símbolos del flujograma .....	84

Tabla No. 21: Ficha de proceso (Inscripción) .....	85
Tabla No. 22: Ficha de proceso (Ahorro) .....	86
Tabla No. 23: Ficha de proceso (Retiro de ahorros) .....	88
Tabla No. 24: Ficha de proceso (Solicitud y otorgación de créditos).....	89
Tabla No. 25: Activos fijos .....	93
Tabla No. 26: Gastos de fuerza de trabajo.....	93
Tabla No. 27: Gastos fijos .....	94
Tabla No. 29: Inversión inicial .....	95
Tabla No. 30: Características del sistema de servicio.....	96
Tabla No. 31: Supuestos, indicadores y resultados .....	96
Tabla No. 32: Indicadores de resultados KPR's .....	97
Tabla No. 33: Indicadores de desempeño KPI's .....	98
Tabla No. 37: Estado de pérdidas y ganancias proyectado de la CACE.....	101
Tabla No. 38: Balance general proyectado de la CACE.....	102
Tabla No. 39: Flujo de caja proyectado de la CACE .....	103
Tabla No. 40: Evaluación financiera.....	103
Tabla No. 41: Índices financieros .....	104



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Variación de la Inflación Anual.....	14
Figura No. 2: Variación de la Tasa de Interés .....	15
Figura No. 3: Variación mensual de la Balanza Comercial .....	16
Figura No. 4: Variación trimestral de Empleo .....	17
Figura No. 5: Cartera bruta por tipo de crédito .....	24
Figura No. 6: Participación de los sectores en la cartera de Bancos Privados	26
Figura No. 7: Participación de las actividades económicas en la cartera de Bancos Privados .....	28
Figura No. 8: Principales destinos financieros del crédito .....	29
Figura No. 9: Participación de las provincias en la cartera de Bancos Privados .....	31
Figura No. 10: Tasa de variación anual de Liquidez Total del sector financiero comercial (Enero/2020) .....	34
Figura No. 11: Resultados del análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	37
Figura No. 12: Matriz BCG .....	38
Figura No. 13: Mind Mapping del Mix de la CSAC propuesta .....	45
Figura No. 14: Resultados de la encuesta aplicada .....	48
Figura No. 15: Resultados de la encuesta aplicada .....	49
Figura No. 16: Resultados de la encuesta aplicada .....	50
Figura No. 17: Resultados de la encuesta aplicada .....	51
Figura No. 18: Resultados de la encuesta aplicada .....	51

Figura No. 19: Resultados de la encuesta aplicada .....	52
Figura No. 20: Resultados de la encuesta aplicada .....	53
Figura No. 21: Organigrama de la propuesta .....	64
Figura No. 22: Parroquia El Ángel, cantón Espejo, provincia Carchi.....	68
Figura No. 23: Logo de la propuesta .....	71
Figura No. 24: Cadena de valor de la propuesta.....	82
Figura No. 25: Mapa de procesos de la propuesta.....	82
Figura No. 26: Flujograma proceso de inscripción de nuevos socios.....	86
Figura No. 27: Flujograma del proceso de ahorro .....	87
Figura No. 28: Proceso de retiro de ahorros .....	89
Figura No. 29: Proceso de solicitud y otorgación de créditos.....	91
Figura No. 30: Distribución de infraestructura de la propuesta.....	92

# CAPÍTULO 1: Presentación del tema

## 1.1 Justificación y pertinencia del tema

La población en el cantón Espejo, según el último informe publicado por el Gobierno Municipal, está compuesta por 13.364 habitantes, donde el 49.95% son hombres y el 50.05% son mujeres. La proyección del crecimiento de la población cantonal al año 2030 sostiene la tendencia a la disminución registrada desde 2001, principalmente por la disminución de su población de las parroquias de San Isidro y de El Goaltal. De manera general, la proyección de población cantonal se maneja con una tasa negativa de -0,001. La mayor parte la población del cantón se encuentra en pobreza y en extrema pobreza. Las infraestructuras de educación, salud y servicios básicos fundamentales carecen de las condiciones óptimas y equipamiento adecuado, de lo cual derivan varios problemas sociales como la emigración de la población (GADME, 2020).

El cantón no está desarrollado industrialmente; no obstante, existen varias fábricas de transformación de leche, que producen leche concentrada y en polvo, tanto para el consumo nacional como para la exportación. Las actividades económicas predominantes en el cantón son la agricultura, la ganadería y el turismo. En la parroquia el Goaltal los frutales remplazan progresivamente a los cultivos de ciclos cortos que son el maíz y el fréjol principalmente, mientras que las parroquias El Ángel, 27 de septiembre, San Isidro y La Libertad predomina la ganadería y los cultivos de ciclos cortos como la papa, arveja y haba. Debido a la inseguridad productiva dada por la dificultad de acceder a un crédito, tasas de interés altas, inestabilidad de los precios y mercados pocos desarrollados, los agricultores deciden involucrarse en actividades más seguras y que pide menos inversiones: la ganadería y los frutales (GADME, 2020).

El cantón Espejo, es el segundo con mayor cantidad de visitas de la Mancomunidad del río Mira, donde la Reserva Ecológica El Ángel es el atractivo turístico principal, con alto potencial para el desarrollo turístico de la región. Lo mismo puede decirse del balneario de la localidad La Calera; sin embargo, el aprovechamiento de estas termas se ve limitado por las limitantes en la

infraestructura vial que le conecta a la vía principal. El sector turístico es una evidente oportunidad del cantón, sin embargo, se requieren hacer varias inversiones para mejorar las instalaciones existentes y crear nuevas ofertas (GADME, 2020). En este sentido, las fuentes de financiamiento son pocas, actualmente existe solo una oficina de la Cooperativa Financiera Santa Anita y una Agencia del Banco Pichincha.

El cantón Espejo es un ejemplo de cómo el acceso a crédito, aún en la actualidad, se presenta con limitaciones para una gran parte de la población rural y urbano-marginal ecuatoriana, pese a que ha habido nuevas formas de diversificar este servicio por parte de las instituciones microfinancieras, tratando de abarcar aquellos segmentos que no suele atender la banca comercial.

Por lo general, las poblaciones rurales o aisladas a las urbes principales demandan desde el núcleo familiar la necesidad de acceder a fuentes de financiamiento en condiciones favorables; además de alternativas viables de inversión que se ajusten a su realidad y que ofrezca facilidades consecuentes para la generación de ahorro, generándose así un recurso económico que les permita a las familias hacer frente a situaciones contingentes. En este sentido, se tienen las Cajas de Ahorro y Crédito (CSAC), las cuales se definen como:

Organizaciones independientes y autónomas, de tipo empresarial, de carácter local y popular, propiedad de personas que generalmente tienen actividades económicas de pequeña escala y que constituyen un capital mediante aportes patrimoniales individuales. Están dirigidas y controladas por los/as socios/as, teniendo como finalidad principal brindar servicios financieros (inversión, crédito y ahorro) a sus integrantes y casi siempre a otras personas no socias de los ámbitos geográficos (localidades, barrios, comunidades) donde operan. (Losada, 2007, pág. 33)

La importancia de las Cajas de Ahorro y Crédito, sobre todo en las zonas rurales o apartadas, es cada vez más evidente. Su principal cualidad es la flexibilidad que tiene este modelo para adaptarse a las condiciones del contexto y a las necesidades de quienes ocupan sus servicios. Su impacto no solo resulta ser positivo en el sector real de la Economía y como motor dinamizador y

multiplicador de la misma, sino también desde el punto de vista social, puesto que favorece el mejoramiento de la calidad de vida de las familias con poco acceso a recursos económicos e incrementa el desarrollo en las pequeñas comunidades. (Banco Mundial, 2018)

Existe vasta experiencia sobre el resultado positivo de este modelo aplicado en pequeñas poblaciones, ya que constituye una fuente generadora y multiplicadora de recursos y sus efectos directos e indirectos en la sociedad ecuatoriana han sido probados con el incremento de circulante local, el mejoramiento de infraestructura social, la expansión de negocios productivos, etc. (Gonzabay, 2017, pág. 11)

Los principales beneficiarios de la Caja de Ahorro y Crédito que se propone son: en primer lugar, la población del cantón Espejo y sus alrededores inmediatos, seguido de quienes se interesen o tengan de algún modo relacionamiento con los sectores rurales, urbano marginales; quienes participen directa o indirectamente en las micro finanzas, autoridades locales y de gobierno, promotores y líderes comunales que buscan propuestas alternativas reales y efectivas que promuevan como fin último el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de los sectores menos favorecidos.

La economía familiar en los estratos rurales y urbano-marginales se basan mayormente en la posibilidad de producir bienes y generar servicios en la medida de su capacidad de inversión, que por lo general suele ser a pequeña escala, para suplir la demanda local o regional (INEC, 2015, pág. 5). La baja capacidad de inversión motiva la exploración de nuevas formas de financiamiento. Al respecto, las cajas de ahorro y crédito se manifiestan como una opción alentadora e interesante para la adquisición de créditos; además, también permite el ahorro.

Dada la necesidad de ampliar las actividades productivas para obtener nuevas formas de ingreso o mejorar las ya existentes, las familias dedicadas a las actividades agropecuarias suelen invertir sus recursos con alto riesgo, sobre todo si se trata de producciones o servicios que dependen de condiciones no

controlables como es el clima, por lo que es preciso contar con una fuente de financiamiento que se adapte a su realidad. (Barrionuevo, 2014, pág. 15)

El casi nulo acceso a créditos regulados, los engorrosos trámites y la demora en la obtención del dinero muchas veces empujan a quienes no son "sujetos de crédito" de la banca comercial a recurrir a prestamistas y usureros quienes imponen condiciones extremas prácticamente incumplibles arrastrándolos a un espiral de endeudamiento con los consabidos intereses sobre intereses, convirtiendo en una deuda casi permanente e impagable. (Barrionuevo, 2014, pág. 16)

Disponer de un fondo alternativo en condiciones favorables de inversión es otra de las motivaciones para la conformación de la Cajas de Ahorro y Crédito en el cantón Espejo. La propuesta, no solo permite la generación de ahorro e inversión ajustada a las necesidades y la realidad de los microempresarios del cantón, sino que además resulta en una opción sumamente atractiva para la población de menores ingresos.

## **1.2 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo general**

Evaluar la factibilidad para la creación de una Caja de Ahorro y Crédito para ampliar la oferta de servicios financieros del Cantón Espejo y facilitarle a los pequeños empresarios y a la población de la zona el acceso a microcréditos.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Definir los estándares de gestión de una Caja de Ahorro y Crédito para generar un modelo de negocio eficiente y exitoso, con enfoque sistémico e integral de gestión, tomando en consideración desde la infraestructura administrativa hasta los procesos vinculados a los servicios que se ofertan a los clientes en materia de ahorro y crédito.
- Desarrollar un plan de marketing para promover el reconocimiento de marca de la propuesta e impulsar la comercialización de los servicios,

mediante el diseño de campañas de marketing y planes de medios bien estructurados, fundamentados en los atributos valorados por dicho mercado.

- Establecer las pautas organizativas por las que se regirán los procesos de la empresa, en vistas a alcanzar un óptimo desempeño operativo en los servicios ofertados, como elemento diferenciador.
- Determinar la factibilidad del plan de negocio mediante la realización de un estudio financiero que permita valorar a través de indicadores la pertinencia económica de la inversión sobre el desarrollo de la propuesta.

### **1.3 Marco Teórico**

En este apartado resulta necesario iniciar abordando el concepto de microfinanzas, ya que es la calificación financiera a la que pertenecen las Cajas de Ahorro y Crédito. Las microfinanzas están relacionadas directamente con el financiamiento mediante microcréditos, los cuales hacen referencia a:

Todo crédito concedido a un prestatario sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía mancomunada o solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya principal fuente de pago lo constituye el producto de las ventas e ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados. (Sabino, 191, pág. 74)

Con este concepto se entiende que la entidad financiera que oferta microcréditos aplica préstamos de pequeñas sumas de dinero a unidades económicas que no dependen de un salario o un ingreso fijo, y cuya medición y administración de riesgo son significativamente diferentes a las tecnologías crediticias orientadas a los asalariados.

Por su parte, las CSAC son entidades financieras que pertenecen al sector micro financiero, donde su función principal es ofertar microcréditos. La definición más recurrente indica que:

[...] son organizaciones independientes y autónomas, de tipo empresarial, de carácter local y popular, propiedad de personas que generalmente tienen actividades económicas de pequeña escala, y que constituyen un capital mediante aportes patrimoniales individuales. Están dirigidas y controladas por los/as socios/as, teniendo como finalidad principal brindar servicios financieros (inversión, crédito y ahorro) a sus integrantes, y casi siempre también a otras personas no socias de los ámbitos geográficos (localidades, barrios, comunidades) donde operan. (Padilla, 2010, pág. 5)

El funcionamiento y la operación de las Cajas de Ahorro y Crédito se sustentan en la autogestión organizada del grupo de personas que le conforman a partir de la constitución de esta, el trabajo voluntario de sus integrantes, tanto de los/as socios/as como de sus directivos/as; además de aprovechar de manera oportuna el conocimiento que los/as socios/as tienen sobre cada uno/una de los/as solicitantes de crédito. Para entender mejor en que consiste una CSAC, resulta importante mencionar aspectos relevantes como sus principales ventajas, características fundamentales y servicios principales:

**Principales ventajas** (Superintendencia de Bancos Ecuador, 2019):

- Llegan a pequeñas comunidades que en general no interesan a los bancos.
- Son específicas en los préstamos de cantidades menores para el público que por su patrimonio e ingresos no es aceptado por los bancos.
- Ofrecen tasa de interés ligeramente más bajas que los bancos.
- Prestan parte de los ahorros a los socios que solicitan créditos e invierten el resto en los bancos obteniendo un buen rendimiento por el volumen del depósito.

**Características fundamentales** (Superintendencia de Bancos Ecuador, 2019):

- Se constituyen con un número no menor a 11 socios.



- Actúan bajo criterios mercantiles pero un porcentaje significativo de sus beneficios lo reinvierten en su obra social.
- Tienen prohibido acudir a los mercados de capitales para aumentar sus recursos propios.
- Poseen una fuerte implantación local que se deriva en parte de la participación de las corporaciones locales y sus órganos de administración.

**Servicios que prestan** (Superintendencia de Bancos Ecuador, 2019):

- Ahorro: Sobre las cuales se paga una tasa de interés, acorde a las establecidas en el Sistema Bancario.
- Préstamos: Orientados a actividades agrícolas, pecuarias industriales y comerciales con plazos y tasas de interés acorde a la actividad financiera.
- Inversión: La caja podrá orientar recursos de sus socios al financiamiento de inversiones colectivas u otras que la Asamblea considere pertinentes.

Al considerarse como organizaciones autónomas, rinden cuentas, en primer lugar, a sus socios, pero también responden a los organismos estatales de control, de forma que su actuación se dé en el marco de la ley. Además, su financiamiento depende única y exclusivamente del aporte de sus socios, así como su administración.

Para entender mejor la base legal que respalda las CSAC, resulta necesario mencionar las principales ordenanzas y disposiciones que abarcan de manera directa e indirecta a estas instituciones financieras. En este sentido se tiene en primer lugar la Carta Magna, la cual, siendo la norma fundamental que regula la vida de las personas naturales y jurídicas del Estado ecuatoriano, indica lo siguiente en el artículo 308:

Art. 308. Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable. El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura. La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado. Los administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas. (Asamblea Nacional, 2008, págs. 96-7)

Dicho lo anterior se entiende que, las actividades financieras son consideradas un servicio público que se ofrece a la colectividad, por consiguiente, requiere de la autorización del Estado para su constitución, así como la supervisión constante de los organismos reguladores para garantizar el control consecuente.

Es notable además como el Estado se encuentra a favor de impulsar el sector financiero y microfinanciero, teniendo en cuenta que este es un eslabón fundamental para generar desarrollo y crecimiento del sector productivo y comercial del país; dando por sentadas las prohibiciones relacionadas con cualquier forma que atente en contra del interés y la seguridad de los depositantes y prestamistas.

Por otra parte, la Constitución incluye las cajas dentro del sistema financiero nacional, haciendo alusión a las mismas en la categoría del sector popular y solidario, tal y como se establece en el artículo 311:

Art. 311. El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y

solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (Asamblea Nacional, 2008, pág. 97)

De manera complementaria, la Ley de Economía Popular y Solidaria (Asamblea Nacional, 2011), en su primer artículo reafirma lo indicado en el párrafo anterior y confirma la participación de las cajas comunales en la economía popular y solidaria:

Art. 1. Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital. (Asamblea Nacional, 2011, pág. 1)

Así mismo, el Reglamento de la Ley de Economía Popular Y Solidaria (Correa, 2012), cuya función es establecer los procedimientos de aplicación de la Ley, si bien no hace referencia directa a las cajas, estas se incluyen en denominativo genérico de asociaciones de Economía Popular y Solidaria (asociaciones EPS), cuyos requisitos exigibles son los que se enuncian en el artículo 6:

Art. 6.- Requisitos asociaciones EPS.- Las asociaciones EPS, por su parte presentarán los siguientes documentos: 1. Solicitud de constitución; 2. Reserva de denominación; 3. Acta constitutiva, suscrita por un mínimo de diez asociados fundadores; 4. Lista de fundadores, incluyendo, nombres, apellidos, ocupación, número de cédula, aporte inicial y firma; 5. Estatuto social, en dos ejemplares; y, 6. Certificado de depósito del aporte del capital social inicial, por el monto fijado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, efectuado, preferentemente, en una cooperativa de ahorro y crédito. (Correa, 2012, pág. 3)

Estos serán los requisitos para considerar para poder desarrollar la Caja que se propone, lo cual es un elemento esencial para poder definir la viabilidad del proyecto.

## 1.4 Antecedentes del tema

Existen varios estudios realizados en el tema de creación de Cajas de Ahorro y Crédito, donde usualmente se utilizan técnicas de encuestas, entrevistas y observaciones; las mismas que difieren por la localización geográfica hacia donde se direcciona el estudio específico; no obstante, como parte de los antecedentes o estado del arte de la investigación en cuestión, se considera importante mencionar los principales hallazgos.

En la Universidad Central existe una tesis realizada por Maritza Usiña y Jorge Paredes (2010), quienes proponen la creación de la caja de ahorro y crédito en la Comunidad Santo Domingo en la Parroquia de San Antonio de Pichincha; lo cuales concluyen que la creación de la CSAC es muy beneficiosa para los miembros de una comunidad ya que su existencia es para brindar servicios al interés más bajo que cualquier otra entidad financiera, el propósito de fomentar su desarrollo individual y colectivo para que sean agentes activos dentro de la economía nacional, logrando de esta manera promover el desarrollo de emprendimientos que involucran a todos los miembros del núcleo familiar (Ushiña & Paredes, 2010).

Otro estudio similar se realizó en la parroquia La Libertad, justamente del cantón Espejo, la cual fue realizada por Carlos Chacón (2013), egresado de la Universidad Salesiana, donde a diferencia de la propuesta actual, se enfoca únicamente en la parroquia y no en las necesidades financieras de todo el cantón. Este estudio concluye que en la Parroquia la Libertad existe una demanda insatisfecha de pobladores que necesitan servicios de intermediación financiera, lo que reafirma la hipótesis planteada en el estudio en cuestión (Chacón, 2013).

Otro estudio interesante es el realizado por Juan Ruilova y Segundo Paguay en la Universidad de Cuenca (2013), el cual se convierte en una guía para la creación de CSAC, ya los autores se enfrascaron en diseñar un modelo administrativo y financiero para una gestión eficiente y eficaz de las Cajas Solidarias de Ahorro y Crédito, utilizando en su investigación encuestas a socios

y no socios de CSAC's, así como también entrevistas a líderes y directivos de estas instituciones, llegando a concluir que mediante la creación de CSAC's se dinamiza la economía y crea más fuentes de empleo. Se determina también que existen ciertos problemas administrativos financieros contables, todo esto por no tener una guía y herramienta administrativa que ayuden a gestionar los servicios y estructura para permanencia de las CSAC (Ruilova & Paguay, 2013).

## **1.5 Conclusiones del capítulo**

Evidentemente, dadas las condiciones actuales en las que viven los pobladores del cantón Espejo, las dificultades sobre las fuentes de financiamiento y las oportunidades que tienen para progresar, la creación de una Caja de Ahorro y Crédito sería una alternativa objetiva para hacer frente al contexto al que se hace referencia, abriendo una posibilidad a la comunidad para emprender nuevas actividades económicas o mejorar sus negocios mediante la adquisición de microcréditos y el ahorro consecuente de las ganancias adquirida. Por tanto, se entiende que, la implementación de la propuesta no solo tendría un impacto positivo para la comunidad desde el punto de vista económico, sino que además trasciende como un beneficio social que aportaría al desarrollo general y la calidad de vida de los pobladores del cantón.

## **CAPÍTULO 2: Análisis de la industria**

### **2.1 Entorno macroeconómico y político (PESTEL)**

#### **2.1.1 Entorno político**

En el Ecuador, las políticas públicas y su proyección se centralizan en el Plan del Buen Vivir o Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2017-2021, actualizado como “Toda una vida” (Consejo Nacional de Planificación, 2017). Este plan actúa como guía para el gobierno al momento de implementar acciones políticas, las cuales deben enmarcarse en los objetivos trazados para obtener las condiciones y beneficios esperados.

En este sentido, el PND consta en su Eje 2, sobre “Economía al Servicio de la Sociedad”, de tres objetivos fundamentales relacionados indirectamente con la propuesta de creación de una caja, tales como: “Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización; Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria y Objetivo 6: Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir rural” (Consejo Nacional de Planificación, 2017, págs. 71-84).

Estos tres objetivos se encuentran alineados con las funciones y competencias de la SEPS, organismo representante y regulador de la Economía Popular y Solidaria; a través del cual se reconoce la figura jurídica para cajas de ahorro y crédito; cuyo propósito fundamental, desde el punto de vista financiero, es impulsar los mecanismos que contribuyan al desarrollo solidario en las comunidades a modo de generar un aporte integral al país en general.

Teniendo en cuenta lo anterior planteado se entiende que, la propuesta no solo cuenta con el respaldo de un organismo central que le reconoce jurídicamente, como es el caso de la SEPS; sino que, además, el direccionamiento político nacional se encuentra abierto y a favor de la creación de medios que permitan el

desarrollo y crecimiento de las comunidades, lo cual es el objetivo principal de la idea de negocio; por tanto, se considera ventajoso para su implementación.

### **2.1.2 Entorno económico**

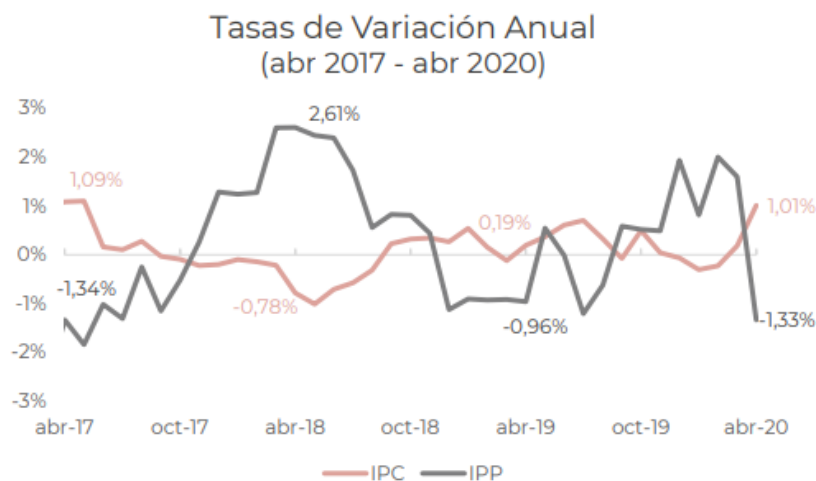
#### **Producto Interno Bruto (PIB):**

De acuerdo con el Informe último informe publicado por Asociación de Bancos del Ecuador “Boletín Macroeconómico mayo 2020” (ASOBANCA, 2020); la tasa de crecimiento anual del PIB real para el 2020 en lo que va del año es del 0,56%, lo cual muestra a su vez un decrecimiento respecto al mismo trimestre del periodo anterior en -1,0%. Estos datos indican un leve deterioro de la economía nacional, lo cual podría afectar la propuesta debido a las consecuencias adyacentes como pueden ser el incremento de desempleo, la disminución de circulante, huida de capital producto de la desconfianza, entre otros; por tanto, se esta situación podría representar una amenaza para la propuesta puesto que con una caída de la economía se reducen los recursos económicos que puedan ser invertidos en la creación del negocio.

#### **Inflación:**

Con respecto a la inflación del país, al cierre del mes de abril del presente año se registra una tasa de 1,0% mensual, 1,01% anual y un 1,28% acumulada; en lo que respecta específicamente a la categoría de “Bienes y servicios diversos”, la tasa de inflación anual que se tiene es de 0,17% (ASOBANCA, 2020). Por otro lado, como se muestra en el gráfico a continuación, para abril del 2020 la

Inflación Percibida por el Consumidor (IPC) se incrementa a 1,01%, mientras que la percibida por el productor (IPP) disminuye a -1,33% (ASOBANCA, 2020).



*Figura No. 1: Variación de la Inflación Anual*

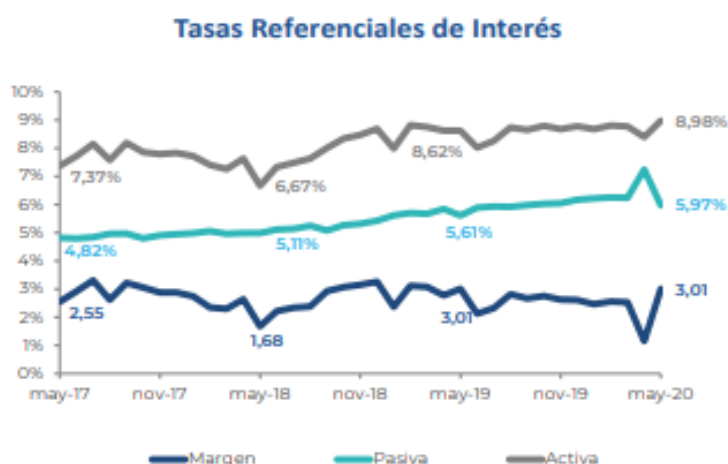
Tomado de: Boletín Macroeconómico mayo 2020, ASOBANCA, 2020.

Estos datos indican que, si bien se ha incrementado el precio percibido por los consumidores, los precios percibidos por los productores han descendido considerablemente, lo que se genera una brecha para incrementar la productividad; por tanto, siendo la CSAC un prestador de servicios financieros, se vería beneficiado por el incremento de captación de socios que acuden a créditos para invertir en procesos productivos, aprovechando la bajada de los precios en materias primas.

### **Tasa de interés:**

Con relación a la tasa de interés, para mayo del presente año se registra una tasa activa de 8,98%, lo cual representa un leve incremento respecto al mismo periodo, pero del año 2019; de igual manera la tasa pasiva (5,97%) muestra un incremento de 0,36 puntos porcentuales con relación al mismo periodo del año anterior, tal y como se muestra en el gráfico a continuación:





*Figura No. 2: Variación de la Tasa de Interés*

Tomado de: Boletín Macroeconómico mayo 2020, ASOBANCA, 2020.

Por otra parte, respecto a las tasas de interés activas efectivas vigentes para el sector financiero privado, público, popular y solidario, el BCE dispone para créditos Productivos de PYMES una tasa referencial anual de 10,07% y una tasa máxima anual de 11,83%. Asimismo, las tasas referenciales para los segmentos Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada, que son aplicables para el sector de la economía popular y solidaria, son de 22,69%, 22,69% y 19,78% respectivamente; siendo la tasa máxima de 30,50%, 27,50% y 25,50% (BCE, 2020).

Se considera que las tasas que se manejan en el sector financiero son relativamente altas; por tanto, son la causa principal que provoca que las personas con bajos recursos económicos que desean realizar pequeños negocios o desarrollar un emprendimiento, busquen otras alternativas menos costosas y con mayores rendimientos económicos de un microcrédito, donde una caja de ahorro sería una buena alternativa; por consiguiente, esto resulta conveniente para la idea de negocio porque garantiza una demanda en el mercado de los servicios que se proponen.

### **Balanza Comercial:**

La balanza comercial del Ecuador para mayo del 2020 maneja un saldo positivo a favor de las exportaciones (ASOBANCA, 2020). Como puede observarse en el gráfico a continuación, en los meses más recientes han disminuido tanto las importaciones como las exportaciones, lo cual se debe evidentemente al cierre de fronteras como medida provisional ante la pandemia mundial de COVID-19; no obstante, es notable como se mantienen las exportaciones mayores que las importaciones.



*Figura No. 3: Variación mensual de la Balanza Comercial*

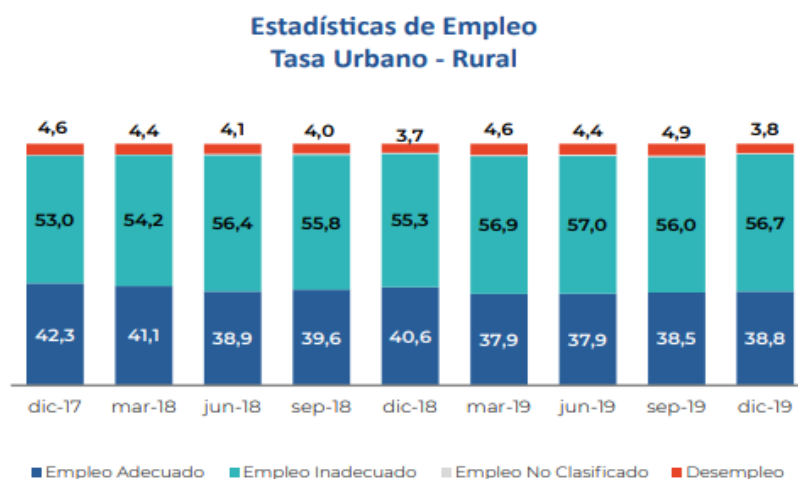
Tomado de: Boletín Macroeconómico Mayo 2020, ASOBANCA, 2020.

La información anterior demuestra dos matices; por una parte es favorable tanto para el país como para el proyecto en cuestión, debido a que el equilibrio a favor de las exportaciones indican que en cierta medida se ha incrementado la producción de manera suficiente para el abastecimiento nacional, lo cual no solo evita las importaciones, sino que además es posible comercializar los excedentes en el exterior; sin embargo, la disminución dada la crisis sanitaria podría afectar el acceso a ciertas materias primas que solo se obtienen mediante la importación necesaria; lo cual podría afectar directa e indirectamente la posibilidad de generar nuevos negocios o mantener los ya existentes que dependen de recursos provenientes del exterior.

Dicho lo anterior se entiende que, por una parte, se incrementaría el consumo de productos nacionales como sustitutos de los importados, con lo cual se mantendría el desarrollo empresarial, o una vez pasada la crisis se recuperen los procesos de comercio exterior; de manera general podría decirse que esta situación específica tendría una influencia neutra para la propuesta.

### Tasa de empleo:

En cuanto a la tasa de desempleo urbano-rural, en diciembre de 2019 este indicador presentó un 3,8%, equivalente a 1,1 puntos porcentuales menos que en septiembre del mismo periodo. (Véase el gráfico a continuación)



*Figura No. 4: Variación trimestral de Empleo*

Tomado de: Boletín Macroeconómico mayo 2020, ASOBANCA, 2020.

Sin embargo, el empleo inadecuado en diciembre del 2019 registró una tasa de 56,7%, lo que expresa 0,7 puntos porcentuales más que lo registrado en septiembre de 2019; mientras que la tasa de empleo adecuado alcanzó el 38,8% del total de la PEA, lo que indica un crecimiento de 0,3 puntos porcentuales (ASOBANCA, 2020).

De manera general, pese a que las variaciones de los indicadores mencionados no son significativas, los valores porcentuales de las tasas son alarmantes y reflejan la situación actual de desempleo que se vive en el país actualmente.

Esto no solo constituye un problema a nivel de nacional, sino que además podría influir negativamente en la idea de negocio ya que el empleo es la principal fuente de ingreso de la población, y por tanto, al limitarse la entrada de ingresos, el consumo de productos y servicios disminuye.

Sin embargo, es sabido que el desempleo es un desencadenante crucial para la aparición de nuevos emprendimientos, ya que las personas buscan alternativas económicas de subsistencia que les permita autoabastecerse de al menos los medios básicos; en este sentido juega un papel fundamental el microcrédito como fuente de financiamiento para pequeños y medianos comerciantes; por tanto, podría ser una oportunidad para la propuesta.

### **2.1.3 Entorno social**

Como bien se mencionó en el capítulo anterior, según el último informe publicado por el Gobierno Municipal, la población del cantón Espejo está compuesta por 13.364 habitantes, donde el 49.95% son hombres y el 50.05% son mujeres. La proyección del crecimiento de la población cantonal al año 2030 sostiene la tendencia a la disminución registrada desde 2001, principalmente por la disminución de su población de las parroquias de San Isidro y de El Goaltal. De manera general, la proyección de población cantonal se maneja con una tasa negativa de -0,001. La principal causa de la disminución poblacional en esta región se debe a la migración hacia ciudades más grandes o con mayores oportunidades de empleo, ya que en este cantón la mayor parte de la población se encuentra en pobreza y en extrema pobreza (GADME, 2020).

Por otra parte, en lo referente a las infraestructuras de educación, salud y servicios básicos, estas se presentan no solo de manera insuficiente para la demanda local, sino que además carecen de condiciones adecuadas para brindar un servicio óptimo y eficiente a la población; otras razones que influyen en la emigración de la población (GADME, 2020).

No obstante, a ello, otra parte de la población persiste en mantenerse en la región debido a las condiciones geográficas favorables que presenta esta para

el desarrollo agropecuario y turístico, lo cual es fundamental para la idea de negocio, ya que se prevé que los agricultores, ganaderos y emprendedores sean los principales clientes de la propuesta.

#### **2.1.4 Entorno tecnológico**

El Ecuador en general se ha visto favorecido con el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's). Gracias al crecimiento y expansión de las redes móviles y de distribución de tecnología 3G, 4G y 5G llevada a cabo por las conocidas compañías de Claro, Movistar y CNT, se ha incrementado el acceso a internet y todas las facilidades de comunicación que esta plataforma ofrece. Tal afirmación se corrobora con los resultados de la Encuesta Multipropósito TIC's, donde se registró en el 2018 un incremento del acceso a internet a nivel nacional de 20,8 puntos porcentuales respecto al 2012; en cuanto al uso de computadoras, tanto en el hogar como fuera de este, la variación a nivel nacional entre el 2012 y el 2018 es positiva, equivalente a 11,3 puntos porcentuales; mientras que, en el mismo periodo, el hecho de tener un Smartphone ha pasado de 6,2% en el 2012 a 41,4% en el 2018, una diferencia de 35,2 puntos porcentuales (INEC, 2019).

El cantón Espejo no ha estado exento de la evolución de las TIC's, si bien aún existen áreas rurales donde no alcanza la cobertura de la señal digital, las zonas urbanas si cuentan con este servicio. Esto es un factor importante y beneficioso para el proyecto en cuestión, ya que los medios digitales son más económicos que la TV, la radio, e incluso algunos medios impresos; por tanto, este podría ser uno de los canales fundamentales por los que se maneje la promoción y la imagen de la propuesta; además, es un canal con amplia cobertura y fácil de operar.

#### **2.1.5 Entorno ecológico**

Como bien se ha mencionado, el cantón Espejo es el segundo con mayor cantidad de visitas de la Mancomunidad del río Mira, donde la Reserva Ecológica El Ángel es el atractivo turístico principal, con alta viabilidad para el desarrollo

turístico de la región. Además, se encuentran el balneario de la localidad La Calera y otras atracciones turísticas relacionadas con el paisajismo, ecoturismo, venta de artesanía, gastronomía autóctona, etc. (GADME, 2020).

Ya en varias ocasiones se ha pensado en el desarrollo del turismo ecológico en esta región por el potencial que presenta para ello; tanto es así que el 2014 el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM) del Cantón Espejo, en coordinación con el Ministerio de Turismo (MINTUR), propuso un proyecto para mejorar la infraestructura vial de acceso a los sectores con explotación turística, así como la creación de nuevos y mejorados servicios turísticos basados en la explotación consiente y adecuada de las fuentes naturales del sector (Erazo, 2014).

El GADME es uno de los principales interesados en promover el turismo en el cantón, más que nada porque es una fuente de ingresos sostenible que influirá en el desarrollo de la región e incrementará la calidad de vida de los pobladores, ya que estos pueden crear sus emprendimientos enfocados hacia este sector. No obstante, el GADME también reconoce la importancia que tiene el cuidado del medio ambiente y advierte que ninguna actividad económica, ya sea hacia el turismo y otro sector, debe poner en riesgo el estado y la preservación de los recursos naturales.

Teniendo en cuenta lo anterior planteado, se entiende que existen posibilidades para generar nuevos negocios vinculados al sector turístico, para cual la caja jugaría un papel fundamental en el soporte financiero a los pequeños negociantes que decidan emprender al respecto; lo cual no afectaría indirectamente el sistema ecológico de la región, puesto que las normativas dispuestas por el GADME no lo permiten.

#### **2.1.6 Entorno legal**

La autoridad encargada de regular las políticas financieras es el Banco Central; mientras que la institución que define las normas que deben seguir las instituciones financieras es la Junta de Política y Regulación Monetaria y

Financiera. El control y supervisión del cumplimiento de aquellas normas es realizado por la Superintendencia de Bancos. Las cajas de ahorro y crédito, en cambio son supervisadas y controladas por la SEPS (Romero, 2018).

De acuerdo con lo dispuesto en la Carta Magna, en el artículo 283, capítulo cuarto, acerca de la soberanía económica donde manifiesta que el sistema económico es social y solidario, reconociendo al ser humano como sujeto y fin; donde este sistema se integrará por las formas de organización económica que la constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios (Asamblea Nacional, 2008).

Con el fin de impulsar el sector de la Economía Popular y Solidaria, el Artículo 311 de la Constitución ecuatoriana, manifiesta que: “el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro; en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria” (Asamblea Nacional, 2008, p. 132). Además, en el Artículo 319 “se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas” (p. 148). En otras palabras, en la Constitución de la República se reconocen claramente, tanto las instituciones como las formas de organización productiva, que forman parte de la Economía Popular y Solidaria.

Por otra parte, dentro de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Oficio No. T.4887-SNJ-11-664, del 28 de abril de 2011, también se identifican las iniciativas de la economía popular y solidaria, como formas de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, que privilegien al trabajo y al ser humano

como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por encima de la apropiación, el lucro y la acumulación del capital (Asamblea Nacional, 2011).

El Código Orgánico Monetario y Financiero, Registro Oficial N.º 332, del 12 de septiembre de 2014, en su capítulo segundo, acerca de la integración del sistema financiero nacional, el Artículo 163 indica que el sector financiero popular y solidario se desagrega en “cooperativas de ahorro y crédito; cajas centrales; entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro” (Asamblea Nacional, 2014, p. 29), las que a su vez se rigen por las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y las regulaciones que dicte la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Con los planteamientos anteriores se hace evidente la existencia de un respaldo legal que ampara la constitución e implementación de la caja de ahorro y crédito que se propone, donde las únicas limitantes serían cumplir los requisitos que establece la ley para su reconocimiento como entidad jurídica y la debida autorización de operación. Esto se considera un punto a favor para la implementación del proyecto en cuestión.

## **2.2 Análisis del sector**

Para identificar el sector económico al que pertenece la propuesta, se toma como referencia la calificación Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) revisión 4, que presentan las cajas de ahorro. A continuación, se muestra un desglose del dicho código.



**Tabla No. 1: Descripción del CIU para CSAC**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
K	Actividades financieras y de seguros.
K64	Actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones.
K641	Intermediación monetaria.
K6419	Otros tipos de intermediación monetaria.
K6419.0	Otros tipos de intermediación monetaria.
K6419.02	Actividades de recepción de depósitos y/o similares cercanos de depósitos y la concesión de créditos o préstamos de fondos. La concesión de crédito puede adoptar diversas formas, como préstamos, hipotecas, transacciones con tarjetas de crédito, etc. Esas actividades son realizadas en general por instituciones monetarias diferentes de los bancos centrales, como: cajas de ahorros, cooperativas de crédito y actividades de giro postal.

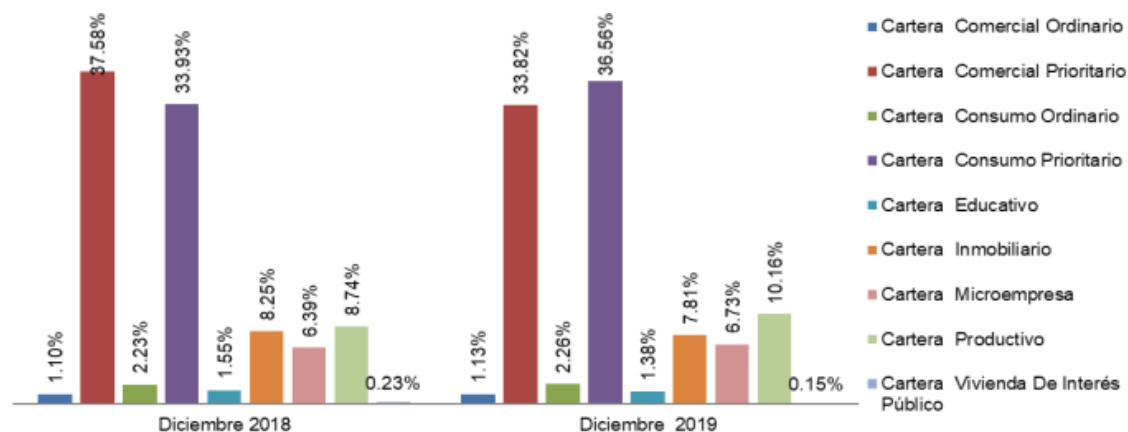
Tomado de: Clasificación Nacional de Actividades Económicas, (INEC, 2012)

Para el análisis del sector se toma como referencia el último reporte publicado por la Superintendencia de Bancos del Ecuador (SBE), en el cual se realiza una comparación de tendencia anual entre el 2018 y 2019 de variables fundamentales asociadas a la actividad crediticia, lo cual es el eje principal de las actividades económicas de las instituciones financieras.

Para ello se toma en cuenta el comportamiento de la economía en general, juntamente con el de variables financieras asociadas a la actividad crediticia y en base a datos de clasificados por segmento (línea de negocio), en sectores, subsectores y actividades, de acuerdo con el CIU, así como por provincia, cantón y el destino financiero del crédito.

### **2.2.1 Análisis por tipo de crédito**

La cartera bruta para Bancos Privados representó un crecimiento del 9.90% al cierre del 2019, respecto al mismo periodo en el 2018; cuya estructura se muestra en el gráfico a continuación (Cóndor, 2019).



*Figura No. 5: Cartera bruta por tipo de crédito*

Tomado de: Reporte Comportamiento Crediticio Sectorial (diciembre/2018 – diciembre/2019), (Cóndor, 2019)

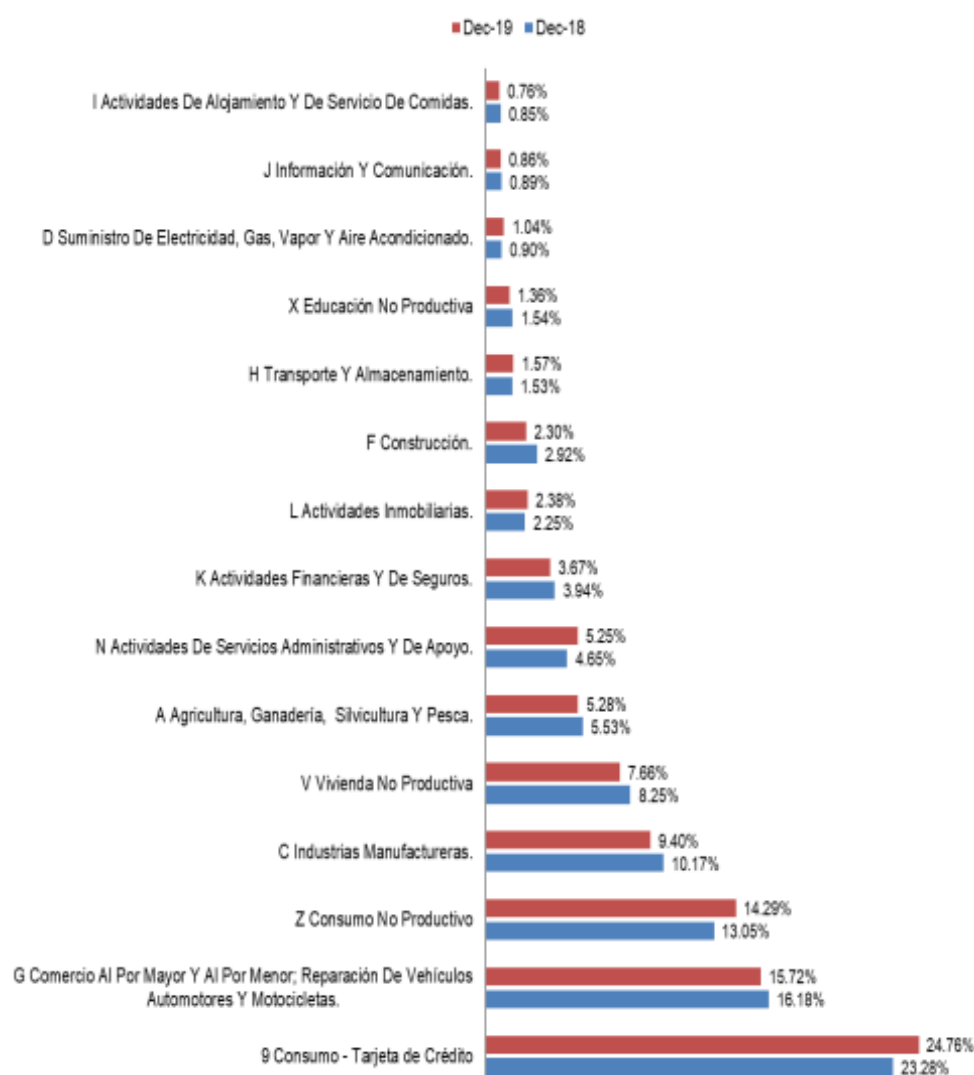
El aporte de la actividad crediticia en la banca privada al PIB nacional ha sido de 27.71% en el 2018, a 29.14% en el 2019. Por otra parte, la cartera productiva, compuesta por la cartera comercial, productivo y microcrédito, se incrementó en 5.97%. El número de operaciones activas para la cartera productiva comercial y microcrédito se incrementó de 800.11 mil a 856.77 mil respectivamente, donde las operaciones con calificaciones C, D y E (riesgo) en la cartera de microcrédito pasaron de un 15.22% al 15.03% (Cóndor, 2019).

De acuerdo a los datos anteriores se entiende que, las tendencias generales del sector favorecen la propuesta ya que la banca privada representa una actividad económica trascendental para el país por el porcentaje que aporta a la economía nacional, lo cual a su vez refleja la fortaleza del sector; por otro lado, se trata de una actividad que mantiene un crecimiento positivo, donde el microcrédito no solo ha ganado participación en el último año, sino que además ha disminuido la cartera de riesgo; todo ello son factores que denotan estabilidad y crecimiento del sector, lo que ayuda a disminuir la incertidumbre sobre la implementación de la idea de negocio.

### **2.2.2 Análisis por sector económico**

El sistema de Bancos atendió a un total de 25 sectores económicos en 2019, siendo los más relevantes a 2019: Consumo por tarjeta de crédito con (24,76%), comercio al por mayor y menor (15,72%), consumo no productivo (14,29%), industria manufacturera (9,40), vivienda no productiva (7,66%) y agricultura – ganadería (5,28%), entre las más importantes (Córdor, 2019).

En el gráfico a continuación se muestra la tendencia del mercado de consumo de créditos por parte de la población ecuatoriana, lo cual da una idea del propósito de crédito que se ejecutaran en la propuesta. No obstante, es importante señalar que estos volúmenes por actividad tienen como factor de riesgo fundamental la tasa de morosidad, la cual se muestra en la tabla posterior.



*Figura No. 6:* Participación de los sectores en la cartera de Bancos Privados

Tomado de: Reporte Comportamiento Crediticio Sectorial (diciembre/2018 – diciembre/2019), (Córdor, 2019)

El sector que presenta mayor morosidad es el “Consumo no productivo” 5.43% y Artes, entretenimiento y recreación con el 8.98%. No obstante, conforme el indicador de pérdidas esperadas ex post, 12 sectores tuvieron un comportamiento favorable, es decir un decremento de las pérdidas (Agricultura, ganadería y silvicultura, Suministros de electricidad, gas, vapor, y aire acondicionado, Comercio al por mayor y menor, Transporte y almacenamiento, Información y comunicación, Actividades financieras y de seguros, Actividades inmobiliarias, Actividades profesionales y científicas, Administración pública y

defensa, Enseñanza, Actividades de la atención de la salud humana y Educación no productiva) (Córdor, 2019).

**Tabla No. 2: Contribución a la Morosidad por Sector económico**

SECTORES	Dec-18	Dec-19	VARIACIÓN P.P.
9 Consumo - Tarjeta de Crédito	1.00%	1.06%	0.05 Negativo
Z Consumo No Productivo	0.68%	0.78%	0.09 Negativo
V Vivienda No Productiva	0.24%	0.23%	(0.00) Positivo
G Comercio Al Por Mayor Y Al Por Menor; Reparación De Vehículos Aut	0.20%	0.22%	0.01 Negativo
C Industrias Manufactureras.	0.10%	0.10%	0.01 Negativo
N Actividades De Servicios Administrativos Y De Apoyo.	0.09%	0.10%	0.01 Negativo
A Agricultura, Ganadería, Silvicultura Y Pesca.	0.08%	0.08%	0.01 Negativo
F Construcción.	0.04%	0.05%	0.01 Negativo
H Transporte Y Almacenamiento.	0.04%	0.04%	0.01 Negativo
I Actividades De Alojamiento Y De Servicio De Comidas.	0.03%	0.03%	0.00 Negativo
X Educación No Productiva	0.10%	0.03%	(0.07) Positivo
M Actividades Profesionales, Científicas Y Técnicas.	0.01%	0.01%	0.00 Negativo
L Actividades Inmobiliarias.	0.01%	0.01%	0.00 Negativo
S Otras Actividades De Servicios.	0.01%	0.01%	0.00 Negativo
R Artes, Entretenimiento Y Recreación.	0.00%	0.01%	0.01 Negativo
D Suministro De Electricidad, Gas, Vapor Y Aire Acondicionado.	0.03%	0.01%	(0.02) Positivo
K Actividades Financieras Y De Seguros.	0.02%	0.01%	(0.01) Positivo
J Información Y Comunicación.	0.01%	0.01%	(0.00) Positivo
B Explotación De Minas Y Canteras.	0.00%	0.00%	0.00 Negativo
Q Actividades De Atención De La Salud Humana Y De Asistencia Socia	0.01%	0.00%	(0.00) Positivo
P Enseñanza.	0.00%	0.00%	0.00 Negativo
O Administración Pública Y Defensa; Planes De Seguridad Social De A	0.00%	0.00%	(0.00) Positivo
E Distribución De Agua; Alcantarillado, Gestión De Desechos Y Activid	0.00%	0.00%	0.00 Negativo
T Actividades De Los Hogares Como Empleadores; Actividades No Dift	0.00%	0.00%	(0.00) Positivo
U Actividades De Organizaciones Y Órganos Extraterritoriales.	0.00%	0.00%	0.00 Negativo
<b>TOTAL</b>	<b>2.69%</b>	<b>2.79%</b>	<b>0.10 Negativo</b>

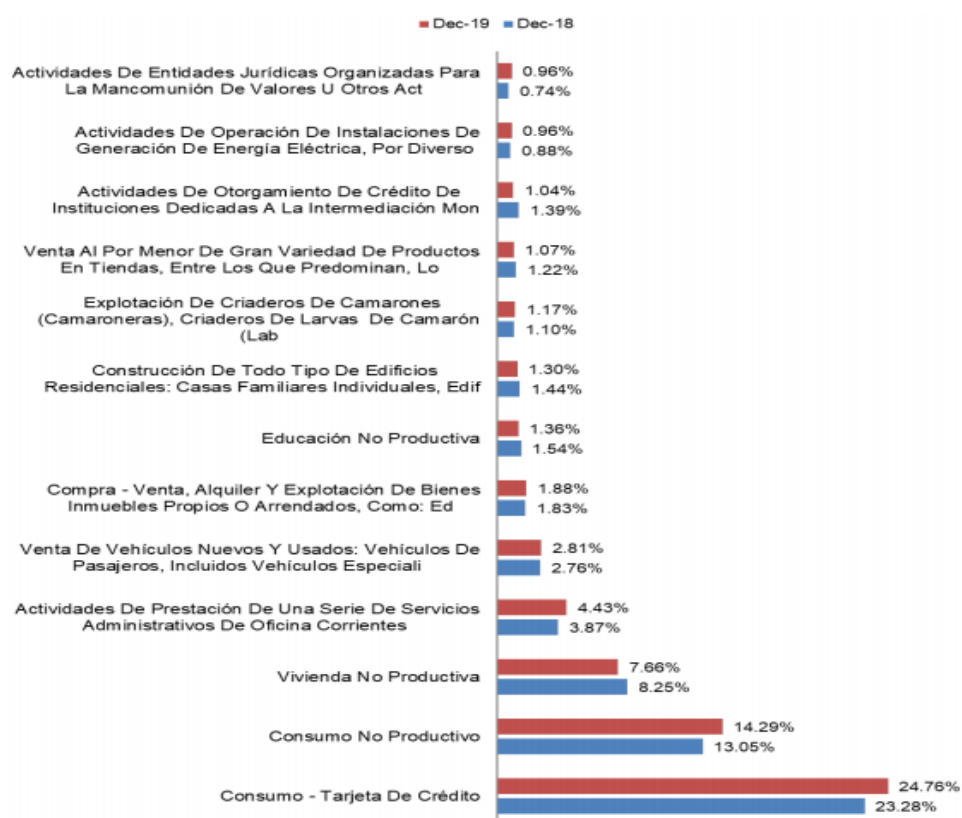
Tomado de: Reporte Comportamiento Crediticio Sectorial (diciembre/2018 – diciembre/2019), (Córdor, 2019)

Esto quiere decir que, los créditos con mayor riesgo están asociados a actividades que pueden estar vinculadas con la demanda de créditos del cantón Espejo (consumo no productivo y arte, entretenimiento y recreación), por lo que al momento de la implementación del proyecto debe hacer observación de tales indicadores. Mientras que, por otra parte, el mejoramiento de varios sectores indica que se eleva la cultura crediticia en la población ecuatoriana al momento que cumplen sus obligaciones bancarias de manera oportuna.

### 2.2.3 Análisis por actividad económica

Como parte de las tendencias del mercado es importante hacer mención del comportamiento crediticio según actividades económicas generales; en este sentido, de diciembre 2018 a diciembre de 2019, el sistema de Bancos financió 1.537 actividades económicas, de las cuales la principal actividad atendida fue

consumo (tarjeta de crédito y consumo no productivo), seguido por “Vivienda no productiva”, “Actividades de prestación de servicios”, “Venta de vehículos nuevos y usados”; las demás actividades económicas participan en la cartera de los bancos con un porcentaje menor al 2% (Córdor, 2019); véase el gráfico a continuación.



*Figura No. 7:* Participación de las actividades económicas en la cartera de Bancos Privados

Tomado de: Reporte Comportamiento Crediticio Sectorial (diciembre/2018 – diciembre/2019), (Córdor, 2019)

De acuerdo con las actividades económicas señaladas, la mayor contribución al indicador de morosidad además de “Consumo por tarjeta de crédito” fueron: “Consumo no productivo”, “Vivienda no productiva”, “Actividades de prestación de una serie de servicios administrativos de oficina corriente”, con el 1.06%, 0.78%, 0.23% y 0.08%, respectivamente, las demás actividades contribuyeron a la morosidad en porcentajes iguales e inferiores al 0.05% (Córdor, 2019). Estos

indicadores son esenciales y deben considerarse en la proyección financiera de la propuesta.

#### 2.2.4 Análisis por destino financiero del crédito

El destino financiero del crédito se refiere al uso o manejo que dan los clientes al crédito solicitado. El destino financiero se clasifica en: activos fijos intangibles, activos fijos tangibles, capital de trabajo, consumo para microempresarios, vivienda para microempresarios, actividades no productivas y reestructuración de pasivos. En el periodo mencionado, la composición de la cartera se ha mantenido prácticamente estable; los créditos fueron en su mayoría a las actividades no productivas y Capital de Trabajo. Los créditos empleados para Activos Fijos Tangibles pasaron a ser 21.47% en diciembre 2019, lo cual tiene relación con el hecho de que este sector financia la banca privada (Cóndor, 2019).

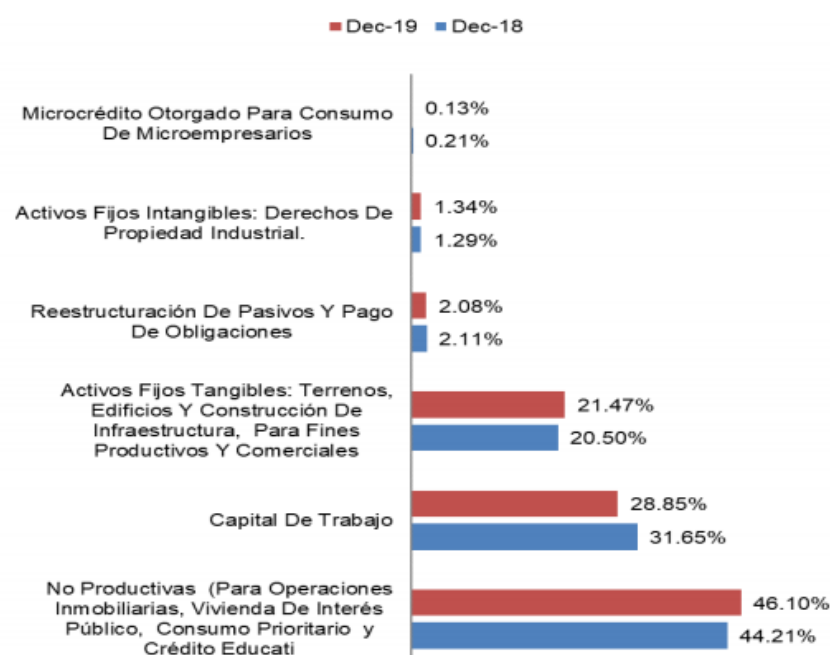


Figura No. 8: Principales destinos financieros del crédito

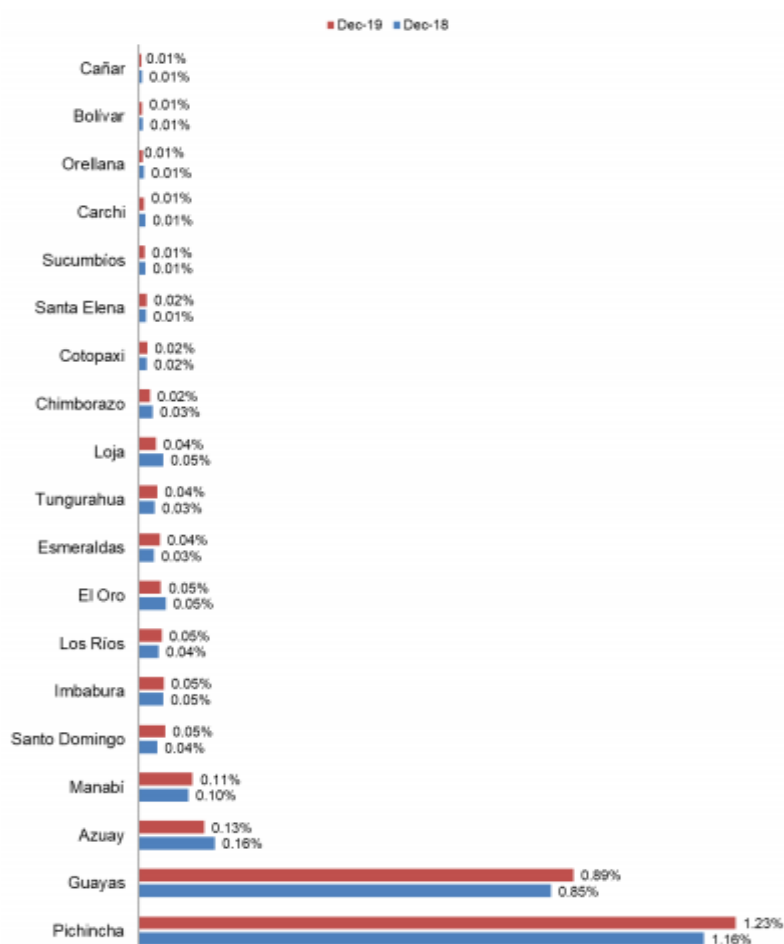
Tomado de: Reporte Comportamiento Crediticio Sectorial (diciembre/2018 – diciembre/2019), (Cóndor, 2019)

Teniendo en cuenta los datos del gráfico anterior, es notable como la categoría con menor participación es el microcrédito otorgado para el consumo de microempresarios; esto se debe fundamentalmente al hecho que los bancos en su mayoría no se enfocan en la prestación de este servicio, y además las tasas de interés que ofrecen son elevadas para el consumidor, por tanto, representa una oportunidad para la propuesta de suplir una demanda latente.

#### **2.2.5 Análisis por destino geográfico del crédito (Provincia):**

Existen dos provincias en las que se otorga principalmente el crédito, la provincia de Pichincha con 43.40% y Guayas con 34.33%, esto debido a que la mayor parte de instituciones financieras cuentan con su matriz en estas provincias, así como el mayor número de sucursales; les sigue la provincia de Azuay con 4.94%, Manabí 3.60%. El Oro 2.40%, y Tungurahua 1.93%, el resto de las provincias cuenta con una participación en la cartera en menos del 1.5%, siendo las provincias de Napo y Galápagos en las que existe concesión de créditos: 0.07% y 0.04% respectivamente (Cóndor, 2019).





*Figura No. 9:* Participación de las provincias en la cartera de Bancos Privados  
Tomado de: Reporte Comportamiento Crediticio Sectorial (diciembre/2018 – diciembre/2019), (Cóndor, 2019)

Por otra parte, las provincias que presentan mayor morosidad fueron en su orden: Esmeraldas (8.91%), Pastaza (5.30%), Napo (4.98%), Morona Santiago (4.79%), Sucumbíos (4.46%), Santo Domingo (4.39%), Imbabura (3.94%), Bolívar (3.85%), Santa Elena 3.84%, Los demás sectores tienen morosidades inferiores al 3.6% (Cóndor, 2019).

Como puede verse en la información anterior, el Carchi, provincia a la que pertenece el cantón Espejo, representa el 0.01% de la cartera crediticia nacional; esto corrobora una vez más lo antes mencionado cuando se hace alusión a la escasez de banca privada en la región. Por tanto, viéndole desde la perspectiva de la propuesta de negocio, se considera una oportunidad, ya que no solo se

tiene evidencia de bajo nivel competitivo en la región, sino también de la demanda potencial existente por la cual la propuesta podría ganar participación en el mercado.

## **2.3 Análisis de la competencia**

La competencia es un elemento importante del entorno, que debe considerarse por su influencia en la propuesta. Para su análisis se recurre a la técnica ideada por Michael Porter, quien establece 5 criterios o fuerzas a través de los cuales se identifican los valores de la competencia, así como las ventajas y desventajas que representarían para la caja de ahorro y crédito. Teniendo en cuenta lo anterior, se procede al análisis de los siguientes criterios:

### **2.3.1 Barreras de entrada y salida**

Las barreras de entrada son aquellas condiciones que limitan la posible aparición de nuevos competidores o competencia imitadora. En este sentido se debe mencionar aspectos tales como:

- **Diferenciación del servicio:** El servicio que ofrecen todas las entidades financieras tienen una base común de procedimientos, en este caso, la diferenciación de la propuesta ante los competidores serían las tasas de interés que se aplican a los microcréditos, así como el objeto y condiciones para aplicar al mismo. Tanto el Banco como la Cooperativa mencionada, tienen condiciones específicas, entre las principales trabas que se presentan para los clientes es el engorroso procedimiento de solicitud de crédito y las “garantías”; por tanto, teniendo en cuenta que en la propuesta se facilitan ambos criterios, podría marcarse con ello una diferenciación.
- **Identificación de marcas:** En este sentido se tiene una desventaja, no solo desde el punto de vista de la novedad que representa la propuesta para el mercado regional, donde no ha operado anteriormente ninguna caja comunitaria; sino que, además, tanto la Cooperativa como el Banco,

llevan varios años en la localidad y al menos el Banco Pichincha tiene un alto reconocimiento de marca a nivel nacional.

- **Requerimiento de capital:** Este aspecto puede considerarse como una de las barreras de entrada más importantes, ya que se requiere un volumen importante de capital, tanto para el proceso de inversión de proyecto como para las operaciones financieras.
- **Experiencia y especialización de activos:** El manejo de procedimientos administrativos, contables y financieros que se requieren en una entidad financiera implican un alto nivel de conocimiento y experiencia por parte del personal; lo cual incrementa la barrera de entrada.
- **Costo de salida:** Teniendo en cuenta los niveles de riesgo que se manejan a nivel de microcrédito, la variación de mora y recapitalizaciones, podría decirse que los costos de salida varían constantemente y elevan los costos de salida; tal incertidumbre puede tomarse como otra barrera.

### **2.3.2 Rivalidad entre competidores**

En este punto se realiza una breve descripción de la competencia actual de la propuesta, la tendencia fundamental del mercado, los costos fijos relativos a la actividad y sus características fundamentales.

- **Cantidad y diversidad de competidores:** A nivel de geolocalización, la competencia actual de la propuesta está dada por la presencia en el cantón Espejo de una oficina de la Cooperativa Financiera Santa Anita y una Agencia del Banco Pichincha; ambas instituciones con facultades que le permiten ofrecer al público servicios de crédito, ahorro y préstamos para inversión. No obstante, estas entidades no se enfocan en microcréditos reducidos o menores a \$2.000 dólares, por tanto, su servicio se enfoca hacia un segmento diferente, con una capacidad de pago mayor. Estas entidades ya cuentan con posicionamiento en el mercado dada la antigüedad de su presencia en la localidad y la marca que presentan.
- **Crecimiento de la industria:** De acuerdo con Informe No. 179 sobre “Gestión de la liquidez del sistema financiero” (BCE, 2020); la tasa de

crecimiento anual de la liquidez total de las entidades financieras comerciales que se maneja a nivel de país es de un 8,9%.

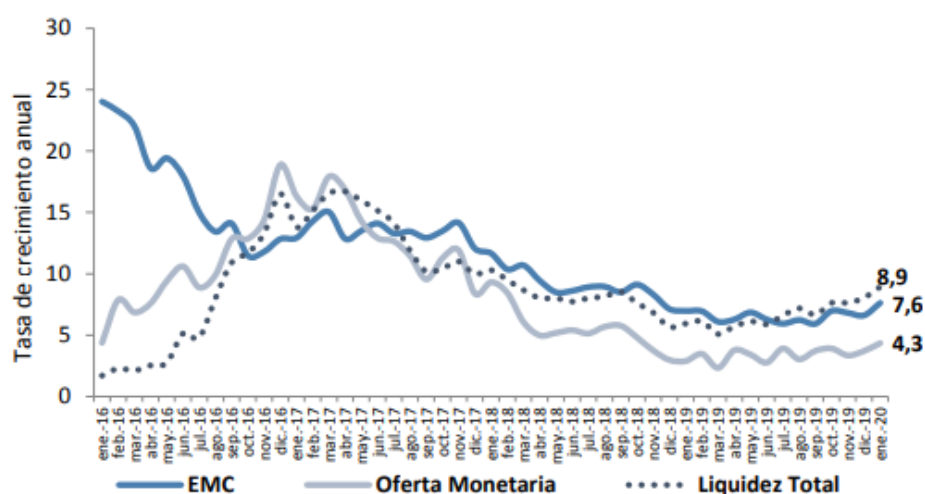


Figura No. 10: Tasa de variación anual de Liquidez Total del sector financiero comercial (Enero/2020)

- Costos fijos: Los costos fijos son moderados, por lo que esto no afecta ni beneficia la propuesta.
- Características del servicio: Aparte de la posibilidad de ofrecer microcréditos con condiciones diferentes a la competencia y con tasas de interés proporcionalmente más bajas, la propuesta no contempla otras características diferenciadoras relevantes, sin embargo, su viabilidad está fundamentada en la necesidad real que cubre.

### 2.3.3 Capacidad de negociación de los consumidores

En este criterio se analizan algunos factores que definen que tanto podría ser la influencia de la propuesta en los clientes, teniendo en cuenta sus necesidades, preferencias y las posibilidades que estos encuentran en la competencia.

- Número de clientes: El cantón Espejo consta de 13.364 habitantes, de los cuales el 33,7% reside en zona urbana y el 66,3% en zona rural; siendo el 51,2% mujeres y 48,8% hombres; donde la Población Económicamente

Activa (PEA) es de 45,9% (SNI, 2010), lo cual equivale a la cantidad de 6.134 clientes potenciales.

- Switching cost o influencia de la calidad: La percepción de los clientes sobre el servicio que se propone, tanto en costo como en calidad (por la disminución de operaciones engorrosas), será favorable para la idea de negocio; por tanto, atendiendo a ello y a la cantidad de clientes, puede decirse que el poder de negociación está de parte de la propuesta.

#### **2.3.4 Capacidad de negociación de los proveedores**

De igual manera que en el punto anterior, en este apartado se busca identificar de qué lado está el poder de negociación, si de la propuesta o de los proveedores.

- Cantidad y características de proveedores: Teniendo en cuenta que se trata de un servicio financiero, los proveedores son precisamente los clientes, específicamente aquellos que realizan ahorros; por tanto, la cantidad sería exactamente la misma que en el apartado anterior. Sin embargo, es conocido que la cultura de ahorro tiene menor tendencia de crecimiento que la de créditos, a menos que evolucione la cartera a raíz de las micro inversiones que puedan realizar los clientes; no obstante, se considera que en este sentido los proveedores (clientes) son quienes tienen el poder de negociar.

#### **2.3.5 Viabilidad de sustitutos**

En este punto se habla específicamente de los servicios financieros similares que podrían sustituir la propuesta.

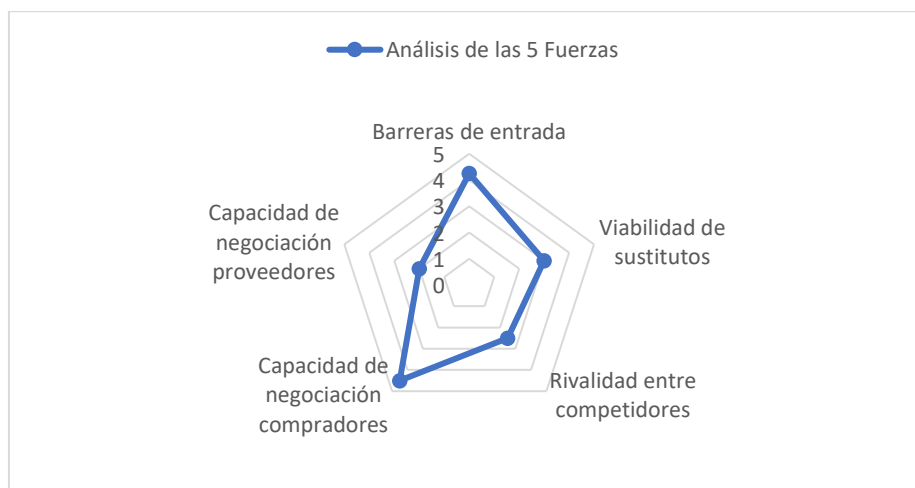
- Sustitutos: Al respecto se debe señalar que: por una parte está la competencia actual; con las barreras de entradas tan altas es muy difícil que en poco tiempo aparezca competencia imitadora; sin embargo, lo se puede descartar como sustituto el financiamiento informal o familiar, ya que es sabido que algunas personas recurren a sus familiares para que le apoyen con préstamos, y en el peor de los casos acuden a prestamistas

informales e ilegales, con tal de evitarse los tramites regulares y la exposición de garantías.

Teniendo en cuenta los criterios anteriores y para concluir con el análisis de la competencia a partir de las cinco dimensiones mencionadas, a continuación, se procede a realizar la matriz y el gráfico correspondiente.

**Tabla No. 3: Matriz de análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
<b>Barreras de Entrada</b>									
Diferenciación de producto	Poco						Mucho	4	4.25
Identificación de marcas	Bajo						Alto	3	
Requerimiento de capital	Bajo						Alto	5	
Experiencia	Sin Importancia						Importante	5	
<b>Viabilidad de sustitutos</b>									
Cantidad de sustitutos	Muchos						Pocos	3	3,00
Variedad de sustitutos	Muchos						Pocos	3	
<b>Rivalidad entre competidores</b>									
Cantidad de competidores	Muchos						Pocos	1	2.5
Crecimiento de la Industria	Lento						Rápido	1	
Costos fijos	Altos						Bajo	3	
Características del servicio	Commodities						Especializados	5	
<b>Capacidad de negociación Compradores</b>									
Número de clientes	Pocos						Muchos	5	4.5
Producto sustitutos	Varios						Pocos	3	
Switching Cost	Bajo						Alto	5	
Influencia de la calidad	Bajo						Alto	5	
<b>Capacidad de negociación proveedores</b>									
Cantidad de proveedores	Pocos						Varios	2	2
Productos sustitutos	Bajo						Alto	2	
<b>Total Análisis Competencia</b>									
Barreras de entrada	Bajo						Alto	4.25	2.65
Viabilidad de sustitutos	Alto						Bajo	3,00	
Rivalidad entre competidores	Alto						Bajo	2.5	
Capacidad de negociación compradores	Alto						Bajo	4.5	
Capacidad de negociación proveedores	Alto						Bajo	2	



*Figura No. 11: Resultados del análisis de las 5 Fuerzas de Porter*

Considerando los resultados que se muestran en el gráfico anterior, se entiende que los aspectos que favorecen a la propuesta son: las barreras de entrada de nuevos competidores son altas, lo mismo que la capacidad de negociación con los compradores (clientes que solicitan crédito) y la rivalidad entre competidores es media; sin embargo, existen otros factores que no benefician la idea de negocio, como es el caso de: la baja capacidad de negociación con los proveedores (clientes que ahorran) y la media viabilidad de sustitutos.

Por otro lado, para identificar la posición probable de la propuesta frente a la competencia, se toma como referencia la Matriz BCG o también conocida como Modelo Boston Consulting Group. Teniendo en cuenta que se trata de una propuesta en proyecto, que aún no se implementa, se asumen los siguientes supuestos:

- Tasa de crecimiento del mercado: Si bien la tasa de crecimiento del mercado, medido a través de la liquidez de las entidades financieras, muestran una leve tendencia creciente, resulta notable como este indicador ha decaído severamente desde el año 2016; por tanto, se considera que actualmente el sector se maneja con una tasa baja de crecimiento.

- Posicionamiento relativo: Las cajas de ahorro y crédito no tienen el alcance lucrativo en comparación con una cooperativa o un banco, porque es una entidad financiera de menor tamaño; sin embargo, su posicionamiento se debe a la necesidad o demanda que actualmente existe en el cantón Espejo que no ha sido solventada por la competencia, esto le permitiría abarcar mayor posicionamiento en poco tiempo.

En este punto, se entiende que el servicio financiero que ofrece la propuesta se encuentra en el cuadrante “vaca” de la matriz BCG, lo cual indica que se trata de un servicio que genera bastante liquidez y requiere relativamente pocas inversiones posteriores a la inicial; donde la estrategia de marketing sería la de “cosechar”, es decir, aprovechar al máximo el posicionamiento y sacar mayor partido de esa ventaja competitiva.



Figura No. 12: Matriz BCG

## 2.4 Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo

Para el estudio de mercado se hace necesario acudir a fuentes secundarias y primarias, provenientes de investigación cualitativa y cuantitativa; de lo cual se



obtiene información suficiente para determinar el perfil y la cantidad de personas que conformarían el mercado objetivo de la propuesta.

### 2.4.1 Investigación cualitativa

De acuerdo con los criterios de Blasco y Pérez: “La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas” (2007, p. 25); dicho esto se procede a realizar la investigación cualitativa correspondiente, desarrollando para ello las técnicas de entrevistas a expertos y focus group.

#### 2.4.1.1 Entrevista a expertos

La entrevista a los expertos se realizó el día 21 de mayo de 2020, mediante la app Zoom, donde se hizo uso de la guía previamente diseñada para la entrevista, tal y como se muestra en el Anexo 1; dejando constancia mediante la toma de notas respectivas. A continuación, se muestran los detalles de cada experto entrevistados y un resumen de sus opiniones dadas en cada pregunta efectuada.

**Tabla No. 4: Detalles del experto 1**

Nombre:	<b>Msc. Andrea Estefanía Aimara Naranjo</b>
Información Personal:	Ingeniero en Administración de Empresas MBA
Experiencia Profesional:	Gerente Principal por más de 4 años de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco, Quito.

De acuerdo con los criterios del experto, basándose en su experiencia en el sector financiero, la colocación de una CSAC en el cantón Espejo sería un negocio rentable ya que actualmente no se cuenta con una oferta amplia de servicios financieros en esta región, donde únicamente se cuenta con una cooperativa financiera y una agencia bancaria; por tanto, existe una necesidad latente de cubrir el servicio de microcréditos de menor cuantía.

Dicho lo anterior, el experto reafirma que los principales competidores son los ya mencionados; sin embargo, no debe pasarse por alto la posible interferencia de

los prestamistas informales o el uso de préstamos familiares. Para poder lidiar con estos competidores una de las estrategias sería mediante la agilización de los procedimientos de solicitud y otorgación del crédito, sin poner en riesgo los intereses de la entidad; esto atraería con mayor fuerza a los clientes.

Según el experto, este tipo de negocio requiere un importante capital, el cual podría variar entre 100 mil y 150 mil dólares como activo; no obstante, aclara que para la propuesta es importante considerar además los costos asociados al proceso de inversión que van desde el arriendo y modificación del local o infraestructura, el equipamiento tecnológico, la adquisición de muebles y misceláneas, así como el salario del personal y otros gastos menores.

Por otro lado, el experto considera que la propuesta tendría una buena aceptación del público objetivo por dos razones fundamentales, la primera sería la oferta de un servicio financiero de microcrédito que se adapta a sus condiciones y necesidades actuales, y la segunda sería la posibilidad de utilizar préstamos para inversión con menores tasas de interés, aplicando a un procedimiento ágil y sencillo.

El experto recomienda que operativamente se maneje un sistema digital de operaciones, a modo de control de las actividades y para mejorar la calidad del servicio. Asimismo, indica que sería prudente la adquisición de al menos un cajero electrónico, de forma tal que se faciliten las operaciones de depósito y extracción de cuentas de ahorro, lo que reduce en gran medida la carga operativa de los cajeros personales.

Entre las estrategias recomendadas por el experto se encuentra la de enfoque al cliente; indica que es importante estar en constante análisis y estudio de sus necesidades para de esa manera realizar las modificaciones o adaptaciones consecuentes, ya que es sabido que el mercado es muy variable y que los clientes cada vez son más exigentes. Por tanto, recomienda el uso de encuestas de satisfacción y estudios de mercados frecuentes.

El experto considera que la manera más conveniente de dar a conocer la CSAC que se propone, así como su oferta de servicios; es mediante la presentación física del local, infografías impresas, trípticos y dípticos especializados, así como vallas publicitarias y el uso de las redes sociales.

Los principales obstáculos legales que el experto indica son: el capital de inversión y activo, los trámites asociados a los permisos y licencias comerciales para la actividad financiera comercial que se propone. No obstante, se considera que en la propuesta esto no pondría en riesgo su implementación.

#### **Tabla No. 5: Detalles del experto 2**

Nombre:	<b>Ing. Francisco Xavier Sandoval González</b>
Información Personal:	Ingeniero en Administración de Empresas
Experiencia Profesional:	Analista de crédito por más de 8 años de la Caja Solidaria de Ahorro y Crédito "Credi Visión", Ibarra.

El experto en sus años vinculados al análisis de crédito en diferentes instituciones financieras, especialmente en una CSAC, asegura que existe en el mercado una alta demanda de microcréditos con fines domésticos y para la compra de insumos básicos en menor volumen por parte de pequeños negociantes y emprendedores; el cual no es ocupado por los bancos o instituciones medianas como las cooperativas, por los costos que implica para ellos y el alto nivel de riesgo que representan estos tipos de microcréditos.

El experto considera que, dadas las funciones y características de la CSAC, sería un negocio viable y rentable en el sector donde se pretende ubicar, debido a que es una zona donde la mayoría de la población reside en áreas rurales, con altos niveles de pobreza, pero con potencial para el desarrollo; por tanto, existe una posibilidad donde la población se interese por mejorar su calidad de vida y emprenda pequeños y medianos negocios, para lo cual requieren financiamiento.

Respecto a los competidores, menciona las entidades bancarias como el Banco Pichincha y la Cooperativa de Ahorro, no tienen mayor interés sobre los

microcréditos menores a 2000 dólares, ya que los costos de operación para estas instituciones resultan mayores que los beneficios; por consiguiente, no se deben considerar como una competencia directa, sino indirecta.

El experto refiere que el capital es esencial para este tipo de negocio, y al ser elevado en comparación con el necesario para otros negocios, hace que las barreras de entrada se eleven y disminuye la posibilidad de entrada de nuevos competidores o competencia imitadora, lo cual es favorable para la propuesta.

El experto señala que la mejor manera de dar a conocer la CSAC es mediante las redes sociales y exposiciones impresas, utilizando alternativamente mezcla de marketing en medios de amplia cobertura como Facebook, Instagram, etc.; donde el público con mayor interés de compra serían inicialmente los pequeños negocios o PYMES.

En cuanto a las recomendaciones dadas por el experto, este indica la ubicación del local en la zona urbana con mayor acceso; aprovechar de la mejor manera los avances tecnológicos para las actividades operativas de la entidad y como para dar soporte de servicio al cliente, lo cual refiere no solo a los sistemas informáticos internos sino también a la posibilidad de crear una app móvil o web que permita al cliente interactuar con la entidad sin tener que acudir físicamente al local.

#### **2.4.1.2 Focus Group**

El Focus Group se realizó el sábado 23 de mayo de 2020, en la residencia de uno de los participantes; para ello se reunió a familiares, amigos y vecinos del moderador, residentes en el cantón Espejo; sienten un total de 7 participantes, de los cuales fueron 4 hombres y 3 mujeres, con edades comprendidas entre 28 y 54 años; todos trabajadores, ya sea bajo dependencia o por cuenta propia. A continuación, se expone un resumen de los criterios dados ante las preguntas realizadas mediante la guía que se expone en el Anexo 2.

Con relación a la frecuencia con que se acude a las entidades financieras, los participantes emitieron varios criterios; por una parte, indican que, si suelen ir

con cierta frecuencia, dígase mínimo una o dos veces al mes; mientras que otros indican que casi nunca acuden a estas instituciones.

En cuanto a los motivos de la respuesta anterior; los que indicaron que suelen ir, generalmente al Banco Pichincha, casi siempre es por motivos de depósito o extracción de dinero; mientras que los que no suelen ir, indican que la razón es porque no tienen cuentas bancarias, ni tampoco deudas.

Respecto a las alternativas de financiamiento que suelen utilizar; la mayoría coincide en que por lo general cuando necesitan financiamiento de menores cuantías recurren a la familia, debido a que es una forma más rápida, fácil y no les cobran intereses. Sin embargo, aclaran que no siempre la familia puede ayudarles y les ha tocado iniciar una deuda con algún proveedor. Por otra parte, otros refieren que, si han recurrido a instituciones bancarias para la solicitud de créditos, por ejemplo, para financiar un auto, lo cual hicieron en una agencia bancaria en Ibarra puesto que la agencia en la localidad del Ángel, pasa congestionada por el movimiento de personas que van hacer compras en Colombia.

En cuanto a la propuesta, todos coinciden en que sería favorable para la población de la comunidad contar con una CSAC, ya que la oferta actual de servicios financieros no es suficiente, ni responde adecuadamente las necesidades de aquellos que requieren créditos de menor cuantías para compra de herramientas de trabajo, electrodomésticos, enseres, insumos u otros productos con objeto comercial, que suelen utilizar en sus pequeños negocios.

Sobre las necesidades principales por las que solicitarían un microcrédito, la mayoría hace referencia para la compra de artículos del hogar como lo son los electrodomésticos, los cuales mejorarían la calidad de vida de estas personas. La razón por la que desearían un crédito para ello es porque no tienen la capacidad de pago para hacer la compra directa y sus ingresos se ven limitados en su mayoría a actividades comerciales menores o dependen de remesas enviadas por familiares en el exterior u otras partes de Ecuador. Otros comentan que el motivo del crédito sería para la compra de herramientas para hacer una

pequeña carpintería, o para montar un local de artesanías, o insumos para habilitar un área de cultivo para consumo personal.

En cuanto a las cuentas de ahorro, un poco más de la mitad tiene cuenta de ahorro; sin embargo, el resto no tienen porque les resulta inútil o porque no le ven funcionalidad o caso tenerlo.

Respecto a la inclusión de otros servicios en la CSAC, la mayoría coincide en que tuviese servicios complementarios que permitiesen el pago de servicios básicos, el pago de créditos directos de otros establecimientos, entre otros.

Los participantes opinaron que los elementos principales que considerarían para ser clientes de la CSAC son: seguridad, transparencia, confiabilidad, infraestructura adecuada, información certera, así como agilidad y calidad en el servicio de atención al cliente.

La mayoría preferiría que la tasa de interés no fuese mayor que el 5%; sin embargo, varios coinciden en que si la tasa de interés para microcréditos es menor que la que se establecen en las otras entidades financieras, para ellos sería igual una mejor opción.

Los participantes indican que sería bueno que la CSAC tuviese una página web, que sea reconocida en Google Maps y de ser posible que tenga una app móvil para facilitar las operaciones típicas como revisar los estados de cuenta o realizar transferencias.

Por último, en cuanto a los medios y formatos que se utilizarían para dar a conocer la CSAC y sus servicios, la mayoría coincide en recursos impresos como cartel del local, afiches, calendarios, rollups, vallas publicitarias, trípticos; además de utilizar las redes sociales, específicamente Facebook.

Teniendo en cuenta la información recabada en la investigación cualitativa a través de las técnicas aplicadas, se procede a realizar un “mind mapping” o mapa mental, para organizar las ideas que serán de utilidad para definir las estrategias de marketing adecuadas.

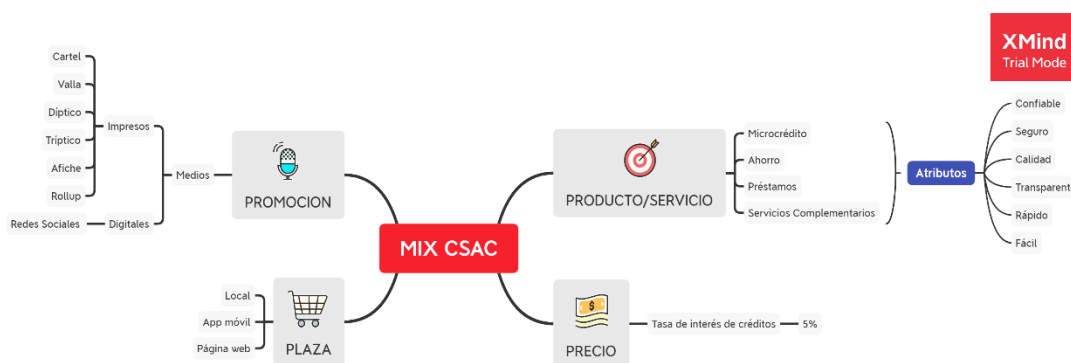


Figura No. 13: Mind Mapping del Mix de la CSAC propuesta

## 2.4.2 Investigación cuantitativa

En cuanto a la investigación cuantitativa, según Ramos, es el estudio donde se realizan valoraciones numéricas, donde generalmente “el investigador estudia las diversas relaciones que puedan presentarse entre variables” (Ramos, 2015, pág. 12). Teniendo en cuenta esto, se realiza el estudio cuantitativo, utilizando como fuente primaria una encuesta. A continuación, se detallan todos los elementos relevantes de esta técnica.

### 2.4.2.1 Encuesta

#### Objetivo General:

Investigar cual sería la aceptación que tendría la Caja de Ahorro y Crédito por parte de la población del cantón Espejo, mediante la aplicación de un cuestionario enfocado hacia los potenciales clientes.

#### Objetivos Específicos:

1. Identificar los rasgos distintivos por los que podría agruparse a los potenciales clientes para definir los nichos de mercado.
2. Analizar las expectativas de los clientes respecto a los servicios de microcrédito, ahorro y préstamos de la CSAC para generar un plan de marketing que contribuya a satisfacer las necesidades de estos.

3. Investigar la tendencia o comportamiento de los potenciales clientes de crédito y ahorro para determinar las estrategias operativas más efectivas.
4. Analizar cuál sería el rango de tasa de interés de los clientes estarían dispuesto a pagar por los microcréditos para determinar el margen de ganancia que se obtendría de este servicio.
5. Identificar formas alternativas que posibiliten al cliente interactuar de manera virtual con la CSAC para incrementar el acceso a los servicios que la caja ofrece.
6. Investigar los medios y formatos por los cuales los clientes esperan recibir información sobre la CSAC y sus servicios para poder diseñar las estrategias de cobertura de información publicitaria.

**Planteamiento del Problema:**

¿Cuál sería el nivel de la aceptación que tendría la CSAC en el cantón Espejo?

**Hipótesis general:**

Dadas las necesidades de los pobladores del cantón Espejo, estarían dispuestos a contratar microcréditos y realizar ahorros en la CSAC ubicada en dicho cantón.

V.D.: Disposición de compra de los servicios de microcrédito y ahorro.

V.I.: Necesidades de los pobladores del cantón Espejo.

**Hipótesis específicas:**

- H0: Los pobladores del cantón Espejo no tienen disposición de compra ante los servicios que ofrece la CSAC propuesta.
- H1: Los pobladores del cantón Espejo sí tienen disposición de compra ante los servicios que ofrece la CSAC propuesta.

**Población y muestra:**

Para el estudio en cuestión se toma en consideración la población del cantón Espejo en su totalidad, a lo cual se le aplica el porcentaje de PEA existente en



esta localidad a modo de reducir la población a los que realmente tendrían posibilidades de utilizar los servicios de la CSAC.

En este sentido, el total de la población del cantón Espejo es 13.364 habitantes, y el PEA de esta región es de 45,9% (SNI, 2010); por tanto, la población para el estudio es de 6.134 habitantes. Con estos datos, a continuación, se calcula el tamaño de la muestra a la que se le aplica el cuestionario, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Dónde:

- n: tamaño de la muestra
- N: tamaño de la población o universo
- $Z_{\alpha}$ : Constante que depende del nivel de confianza (1,96) para un nivel de confianza del 95%, debido a que el estudio se realiza en base a un producto de consumo.
- $p = q = 0,5$
- e: error muestral del 5% (0,05), porque se trata de una muestra pequeña.

$$n = \frac{1,96^2 * 6.134 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 (6.134 - 1) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = 362$$

Dados los resultados del cálculo del tamaño de la muestra, se aplica la encuesta a 362 individuos, utilizando para ello la opción de Google “cuestionarios”, utilizando para ello el muestreo no probabilístico intencionado, con vistas a aplicar la encuesta exclusivamente a las personas residentes en el cantón Espejo, distribuyendo el acceso a la misma mediante un link, lo cual es aceptable para el tipo de estudio en cuestión.

**Recopilación de datos:**

En vistas al anterior planteamiento, se aplica la encuesta diseñada a 362 personas, cuyo formato puede verse en el Anexo 3. Las características generales de los encuestados son: el 57% de los encuestados son mujeres y el 43% hombre; el 63% pertenece al grupo de edades entre 30-39 años, seguido del 23% con edades entre 40-49 años y los que se encuentran entre 25-29 años y 50-59 años representan el 10% y el 4% respectivamente; tal y como se muestra en los gráficos a continuación:

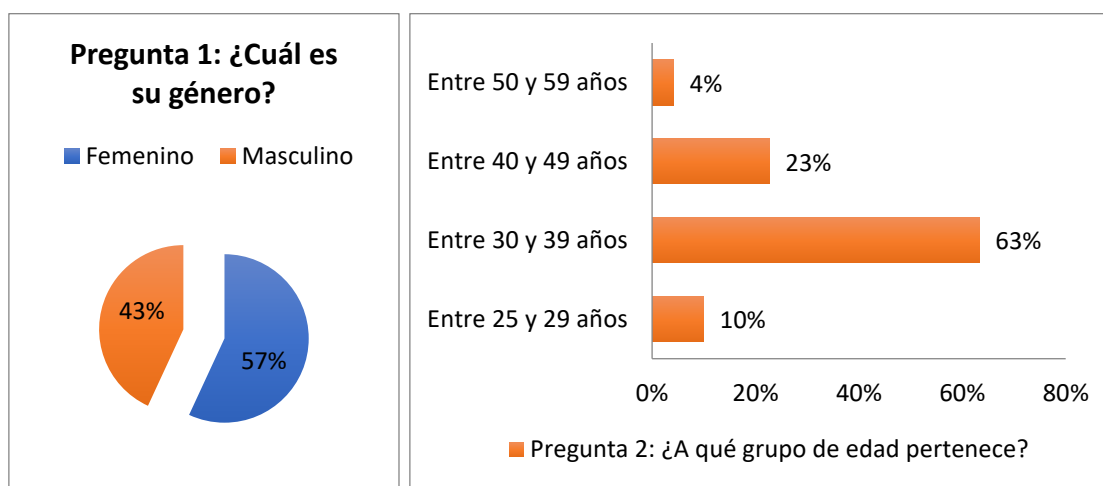


Figura No. 14: Resultados de la encuesta aplicada

### Preparación y análisis de datos:

Para analizar los datos se utilizan dos métodos: correlación de variables y análisis porcentual de las frecuencias. La correlación de variables implica que estas sean cruzadas a modo de averiguar qué influencia o impacto tiene una sobre la otra; el impacto se mide mediante el valor del coeficiente de correlación, calculado mediante la función de la aplicación Excel dispuesta para ello, el cual aplica para una distribución normal (valores positivos y negativos) y su valor indica que, mientras más se acerca a 1, mayor es la relación, mientras que más se acerca a 0, menor es la relación. En cuanto al análisis de frecuencia, este se realiza en base al porcentaje que representan las frecuencias absolutas (datos obtenidos). A continuación, se describen y analizan los resultados:

A partir del cruce de variables se pudo verificar que existe una fuerte influencia entre los motivos de aceptación de la CSAC en el cantón Espejo respecto a la cultura de ahorro, tal y como se muestra en el Anexo 4, el coeficiente de correlación obtiene valores por encima del 0,5, esto significa que la relación entre las variables es fuerte, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Por otro lado, en los resultados del análisis de frecuencia relativas se observa que, del total de las personas encuestadas el 70% tiene o ha tenido alguna vez un crédito bancario; en su mayoría de tipo “tarjeta de crédito” (52%), seguido de los que aplicaron a “créditos productivos” (22%); lo que se traduce a una motivación de uso del crédito correlacional dada por un 52% de los encuestados que solicita créditos para consumo, un 22% para negocio, un 17% para la compra de un auto y un 9% para la compra de una casa. Véase los gráficos a continuación. Estos resultados indican que, si bien la oferta de servicios financieros es escasa en el cantón Espejo, sus pobladores por diversas razones han adquirido cultura crediticia, lo cual favorece la propuesta.

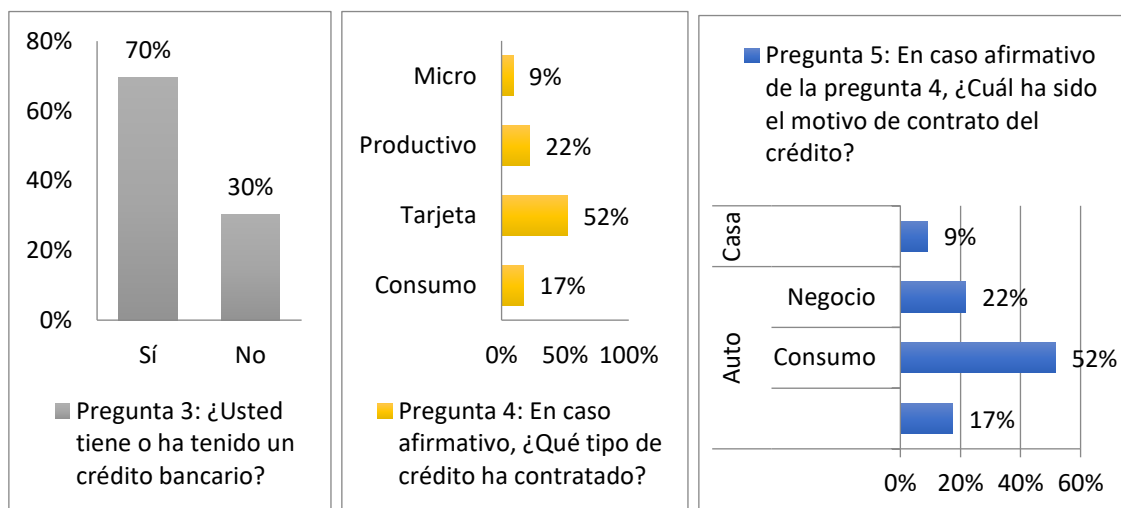
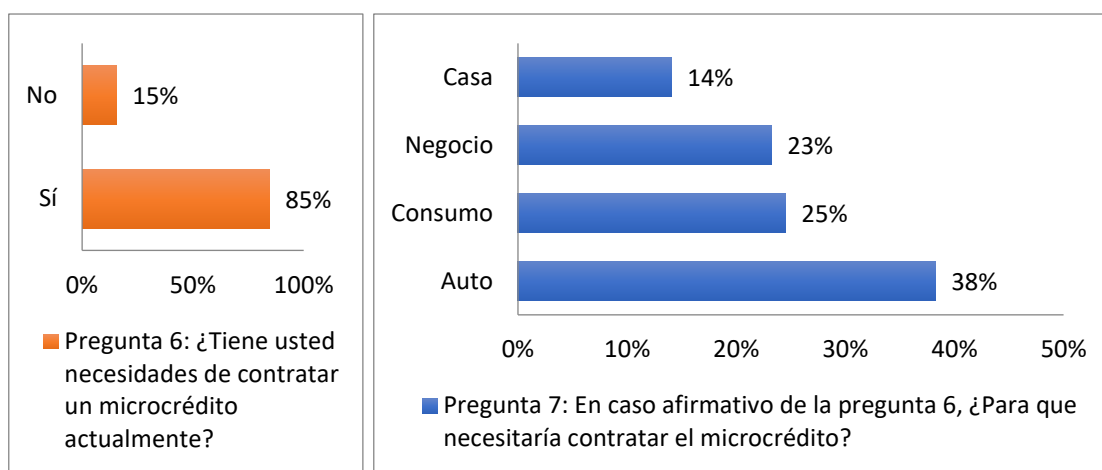


Figura No. 15: Resultados de la encuesta aplicada

Con relación a la necesidad latente en la población objeto de estudio sobre la contratación de un crédito, el 85% respondió afirmativamente, alegando como motivo fundamental la compra de un auto (38%), seguido de la intensión sobre

inversiones en negocio (25%), así como un 23% que indica como necesidad el “consumo” y o la compra de una casa (14%). Véase los gráficos a continuación. Es reafirma que existe en el cantón una demanda potencial latente de servicios financieros crediticios.



*Figura No. 16: Resultados de la encuesta aplicada*

Con relación al ahorro, el 91% de los encuestados afirma contar con una cuenta de ahorro, lo cual evidencia una mayor cultura de ahorro incluso que de crédito; ciertamente este es elemento favorecedor de la propuesta porque habla sobre la posibilidad de tener aprovisionamiento en la CSAC, teniendo como proveedores a los clientes que realizan depósitos en las cuentas de ahorro que se activen en la entidad. Asimismo, se comprueba que la motivación más frecuente para acudir al ahorro bancario es la “seguridad” (54%) y la “tasa de interés” a favor del cliente; aspectos que se tendrán en cuenta en los mensajes a utilizar en la publicidad que se realice. Véase los gráficos a continuación:

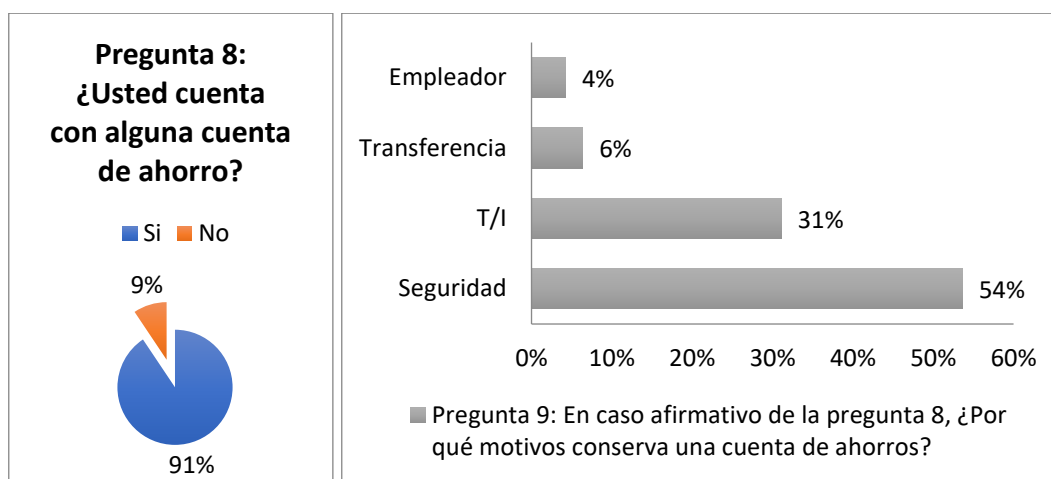


Figura No. 17: Resultados de la encuesta aplicada

En cuanto a la necesidad objetiva de implementar la propuesta, el 93% de los encuestados coincide afirmativamente que existe tal necesidad; donde el 39% refiere que la base de tal necesidad es para que los pobladores del área tengan una oferta consecuente créditos productivos; seguido del 26% que hace referencia al acceso de un servicio que sea viable dadas las características y condiciones de los clientes; el 22% indica que se requiere para aumentar la oferta actual, mientras que el resto reconoce que la propuesta sería necesario para elevar la calidad de vida de los pobladores.

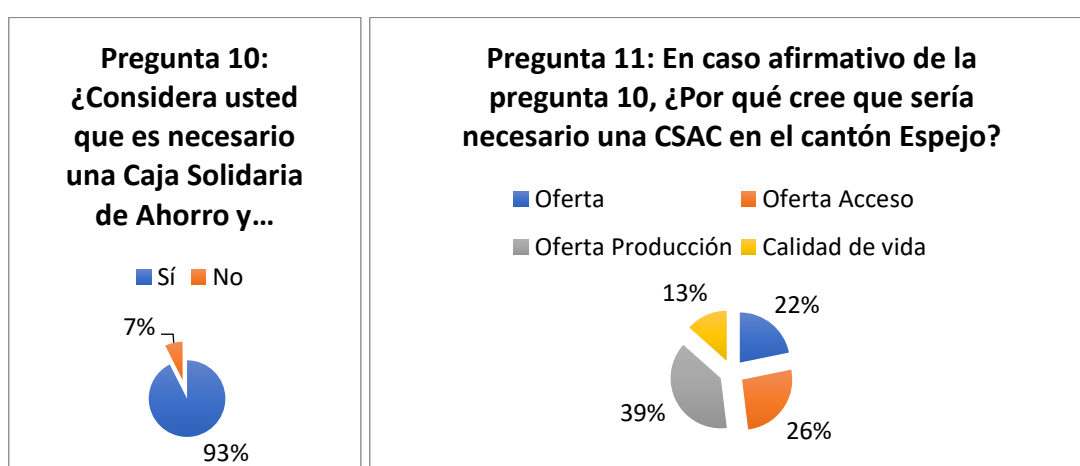
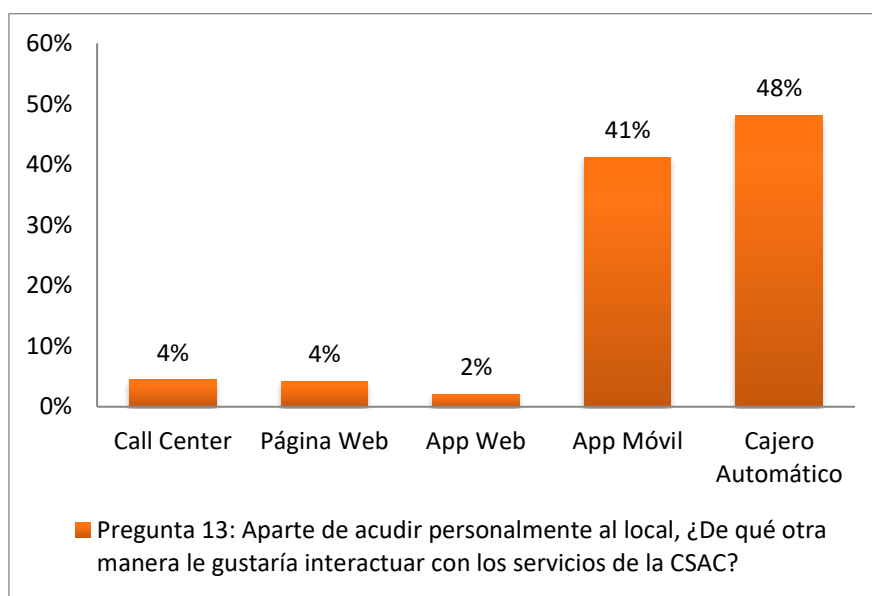


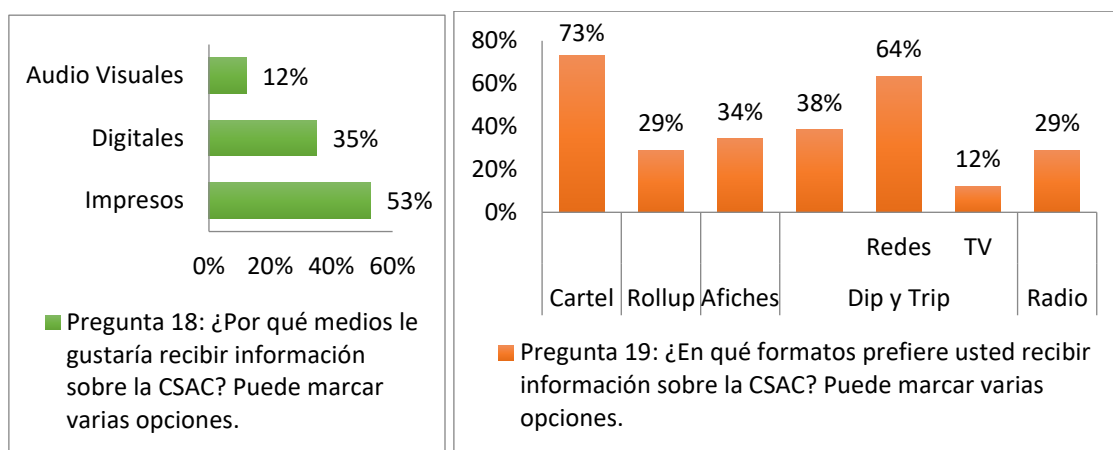
Figura No. 18: Resultados de la encuesta aplicada

En cuanto a la introducción de servicios adicionales, el 48% de los encuestados coincide en que la CSAC debe tener un cajero automático; mientras que el 41% aboga por una aplicación móvil que facilite las operaciones y consultas, seguido de un 4% que indistintamente prefieren un servicio de centro de atención telefónica y una página web, siendo solo el 2% que se interesa por una app web. Toda esta información es importante para definir estrategias de marketing asociadas a la satisfacción del cliente. Véase el gráfico a continuación:



*Figura No. 19:* Resultados de la encuesta aplicada

En cuanto a los medios de comunicación y los formatos que prefieren los usuarios para conocer e informarse acerca de los servicios que ofrece la CSAC que se propone, la mayor parte de los encuestados (53%) prefiere los medios impresos, seguido de un 35% que prefiere los medios digitales y un 12% que elige los audiovisuales. Los formatos con mayor popularidad son: el cartel del local (73%), las redes sociales (64%) y los dípticos y trípticos (38%). Los datos mencionados son esenciales y serán considerados al momento de realizar el Mix de la propuesta.



**Figura No. 20: Resultados de la encuesta aplicada**

Para determinar la tasa de interés sobre el microcrédito que se aplicaría en la CSAC, se aplicó el método Van Westendorp, mediante el cual se obtuvo el rango de tasa que estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales, el cual va desde un 3%, hasta un 5%. (Ver Anexo 5)

### 2.4.3 Segmentación de mercado

Para segmentar el nicho anteriormente mencionado, así como cuantificar el tamaño del mercado objetivo, es necesario analizar el mismo desde varias perspectivas, tales como: las características demográficas, geolocalización, conductas y comportamientos de los potenciales clientes; para ello se tiene en cuenta los resultados de la encuesta que marcan tales tendencias.

En la tabla a continuación se muestran los resultados de la segmentación.

**Tabla No. 6: Segmentación de Mercado**

DIMENSION	CRITERIO	VALOR	FUENTE	SUBTOTAL
Geográfica	Cantón Espejo	13,364	(SNI, 2010)	13,364
Demográfica	Edad: 18 – 65 años	61.20%	(INEC, 2010)	8,179
	PEA	45.90%	(SNI, 2010)	3,754

Conductual	Población con cultura crediticia	68%	Resultados de la pregunta 3 de la encuesta.	2,553
Pictográfica	Necesidad de contratar microcréditos	86%	Resultados de la pregunta 6 de la encuesta.	2,195
TOTAL, MERCADO OBJETIVO				<b>2,195</b>

## 2.5 Análisis FODA

Teniendo en cuenta los resultados y el análisis de los estudios y las técnicas antes utilizadas, a continuación, se mencionan de manera sintetizada las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que han sido identificadas para la propuesta.

### Oportunidades:

- Reconocimiento por la SEPS de la figura de CSAC posibilitando la constitución de este tipo de entidad.
- Se incrementa el consumo de productos y servicios nacionales permitiendo mayor confianza sobre los servicios que se ofrecerían con la CSAC.
- La percepción de precio de los consumidores es baja, favoreciendo la acción de compra y el consumo de servicios, con lo cual se incrementaría la demanda de financiamiento.
- El cantón Espejo tiene un gran potencial para desarrollo turístico y agropecuario, lo que favorece la aparición de nuevos emprendimientos al respecto o el mejoramiento de los ya existentes y que requieren pequeñas inversiones.
- Se incrementa el acceso a internet y Smartphone, lo que abre el canal digital para realizar la comunicación externa de la propuesta, teniendo mayor cobertura y siendo un canal económico.

### Amenazas:



- Recesión de la economía nacional influye en el incremento de la pobreza, desempleo y deterioro del desarrollo económicos que podría afectar todos los negocios del país.
- Las tasas activas de las instituciones financieras son reguladas por el BCE y por la SEPS, lo cual limita la autonomía general de las entidades financieras.
- Altos niveles de desempleo que imposibilitan la adquisición de fuentes de ingreso regular en el núcleo familiar.
- Graves problemas de infraestructura vial y de servicios básicos en el cantón Espejo dificultan la aparición de nuevos emprendimientos.
- Engorrosos trámites de constitución de la CSAC.
- Posicionamiento y reconocimiento de marca de la competencia.

**Fortalezas:**

- Alto poder de negociación con clientes (microcrédito).
- Oferta diferenciada de la competencia actual.
- Implementación de marketing y publicidad.
- Buenas relaciones con figuras representativas de la estructura pública gubernamental del cantón.
- Vasto conocimiento sobre el manejo de microcréditos empresariales por parte del personal que maneja la administración de la CSAC.

**Debilidades:**

- Bajo poder de negociación con proveedores (ahorro).
- Negocio nuevo.
- Aprovechamiento limitado de tecnología.

Tabla No. 7: Matriz FODA

	<b>Fortalezas:</b> F1: Alto poder de negociación con clientes (microcrédito). F2: Oferta diferenciada de la competencia actual. F3: Implementación de marketing y publicidad. F4: Buenas relaciones con figuras representantes de la estructura pública gubernamental del cantón. F5: Basto conocimiento sobre el manejo de microcréditos empresariales por parte del personal que maneja la administración de la CSAC.	<b>Debilidades:</b> D1: Bajo poder de negociación con proveedores (ahorro). D2: Negocio nuevo. D3: Aprovechamiento limitado de tecnología.
<b>Oportunidades:</b> O1: Reconocimiento por la SEPS de la figura de CSAC. O2: Se incrementa el consumo de productos y servicios nacionales. O3: La percepción de precio de los consumidores es baja, favoreciendo la acción de compra. O4: Área con potencial para desarrollo turístico y agropecuario. O5: Se incrementa el acceso a internet y Smartphone.	OF1 (O1, O2, O3 + F1, F2, F5): Constituir una caja de ahorro que permita solventar las necesidades de micro financiamiento a pequeños empresarios y emprendedores. OF2 (F4+O1, O5): Realizar alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales como el GADME para ofrecer servicios a los socios alineados a los programas de desarrollo del cantón. OF3 (O5+F2, F3): Creación de una página web interactiva y perfiles en redes sociales para fortalecer la comunicación externa a través de medios digitales.	OA1 (O1, O2, O3 + D1): Incrementar la captación de socios a través de referidos basado en la relación de confianza adquirida con el servicio. OA2 (D2+O4, O5): Realizar campaña de comunicación basada en proyectar los beneficios de los servicios de la CSAC. OA3 (O5+D3): Reinvertir utilidades en el mejoramiento tecnológico.
<b>Amenazas:</b> A1: Recesión de la economía nacional A2: Las tasas activas de las instituciones financieras son regulas por el BCE y por la SEPS. A3: Altos niveles de desempleo. A4: Graves problemas de infraestructura vial y de servicios básicos en el cantón Espejo. A5: Engorrosos trámites de constitución de la CSAC. A6: Posicionamiento y reconocimiento de marca de la competencia.	AF1 (A1+F5): Elaborar planes de contingencia económica. AF2 (A1 + F1, F2, F3): Postergar la constitución de la CSAC hasta que se tenga el número mínimo adecuado de socios. AF3 (A2+F5): Establecer políticas que protejan de manera efectiva y coherente los valores de la organización. AF4 (A4+F2): Ubicación de la CSAC en zona céntrica y de mejor acceso en el cantón.	AD1 (A1, A3+D1): Mejorar la cultura de ahorro mediante acuerdos con pequeñas y medianas empresas. AD2 (A2+D2, D3): Implementar planificación estratégica para anticipar los posibles impactos negativos del entorno y mejorar las operaciones internas. AD3 (A5+D2): Contratación de un asesor legal temporal para la agilización de los tramites de constitución de la CSAC

## 2.6 Definición de la estrategia genérica específica del negocio

Las estrategias genéricas que propone Michael Porter son los pilares del pensamiento estratégico, en este sentido el autor las define como: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque (Kotler & Keller, 2009, p. 56). A continuación, se resumen cada una de las estrategias genéricas planteadas por Kotler et al (2009, p. 56):

Tales estrategias no son excluyentes entre sí, sino que se mezclan para complementarse y generar una estrategia genérica combinada que le permita a

la propuesta alcanzar el máximo de resultados positivos. Como representación gráfica de las diferentes alternativas de selección de estrategia genérica para competir en el mercado, Porter desarrolló la matriz continuación:

**Tabla 1 Matriz de estrategias genéricas de Porter**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	TODOS UN SECTOR	Diferenciación	Liderazgo en costes
	SOLO UN SEGMENTO	Segmentación enfocada a un segmento	Segmentación con enfoque de costes bajos
		Exclusividad percibida por el cliente	Posicionamiento de bajo coste
		VENTAJA ESTRATÉGICA	

**Fuente:** Marketing Publishing Center (1990, p. 100)

Teniendo en cuenta las características de la propuesta, se considera que la estrategia genérica más adecuada sería la “Segmentación con enfoque de costes bajos” a un segmento de mercado definido en función del servicio que se pretende ofertar, cuya ventaja competitiva se verá reflejada en el posicionamiento que alcance la CSAC en un tiempo determinado.

## 2.7 Conclusiones del capítulo

Actualmente existen condiciones propicias del entorno que favorecen el desarrollo de la propuesta, como es el caso del reconocimiento de las entidades

financieras pertenecientes a la economía popular y solidaria, como el potencial que tiene el cantón Espejo para el desarrollo de emprendimientos vinculados a la agricultura y el turismo.

Las cajas de ahorro y créditos son entidades financieras cuya naturaleza se ve reconocida en la Carta Magna y acentuada en la legislación vigente decretada por el BCE y la SEPS; todo lo cual promueve el desarrollo de este tipo de entidades en vistas a alcanzar independencia financiera local bajo los principios de solidaridad y sostenibilidad. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021)

La problemática que resolver es de servicio. Actualmente en el cantón Espejo solamente existen dos instituciones financieras, las cuales, dadas sus condiciones operativas, limitan en gran medida la otorgación de microcréditos para emprendimientos, puesto que para estas entidades se eleva el riesgo y les obliga a imponer garantías que en muchos casos los pobladores no pueden cumplir. De ahí el potencial de la propuesta, ya que cubriría con un servicio financiero una demanda de mercado insatisfecha.

## **CAPÍTULO 3: Mercado y Estrategias**

En este capítulo se realiza una descripción general de los elementos que definen la filosofía corporativa de la propuesta, tomando en consideración aspectos como la misión, visión, objetivos empresariales, organigrama, legalidad, etc.; para posteriormente definir las estrategias de marketing que se establecen para introducir y posicionar los servicios que ofrece la idea de negocio.

### **3.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo**

#### **3.1.1 Misión y visión**

##### **3.1.1.1 Misión**

Somos una entidad financiera que busca ofrecer servicios de financiamiento y ahorro adecuados, suficientes y oportunos para aquellas personas que necesitan recursos económicos para desarrollar pequeños negocios o emprendimientos asociados a una actividad económica-productiva; que a su vez estén dispuestos a tomar responsabilidades que les asegure mejorar su nivel y calidad de vida. Contando para ello con un personal altamente calificado, con alto sentido de pertenencia, lealtad, responsabilidad y honestidad hacia la entidad; y aprovechando al máximo las ventajas tecnológicas dispuestas en la actualidad para los servicios financieros.

##### **3.1.1.2 Visión**

Llegar a ser en los próximos 5 años una entidad sustentable, reconocida en el cantón Espejo por la excelencia de sus servicios, comprometidos con nuestros socios, la comunidad y el país en general, mediante el manejo adecuado de microfinanzas sociales, de manera que sean implementadas como un instrumento eficaz disminuir la pobreza local y promover el desarrollo familiar y comunitario.

### 3.1.2 Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria

#### 3.1.2.1 Objetivos a mediano plazo

**Tabla No. 8: Objetivos a mediano plazo (1-2 años)**

<b>OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO (1-2 AÑOS)</b>	<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
	Incrementar el número de afiliados	Número de afiliados	Incrementar el número de afiliados en 2%.
	<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>		
	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
	Disminuir los gastos de operaciones internas	Monto de gastos anuales	Disminuir en al menos un 3% los gastos fijos procedentes de las operaciones administrativas y marketing
	<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>		
	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
	Alcanzar niveles adecuados de satisfacción de los socios	Nivel de satisfacción de socios (%)	Mantener el índice de satisfacción de los socios entre 80 y 90%
	<b>PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	
Introducir servicios adicionales	Alianzas con Empresas Públicas y Privadas	Introducir al menos un servicio adicional por año, en caso de la normativa lo permita	

#### 3.1.2.2 Objetivos a largo plazo

**Tabla No. 9: Objetivos a largo plazo (3-5 años)**

<b>OBJETIVOS A LARGO PLAZO (3-5 AÑOS)</b>	<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
	Incrementar utilidades	Monto de utilidad anual	Incrementar anualmente un 5% el monto de utilidad
	Disminuir los niveles de mora	Índice de mora de la actividad crediticia	Disminuir anualmente al menos un 3% del índice de mora anual de la cartera total
	<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>		
	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>

Mejorar los procesos internos	Procesos estandarizados	Estandarizar los procesos que permita ajustar las operaciones y alcanzar la máxima eficacia y eficiencia operativa
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Incrementar posicionamiento en el mercado	Cartera de socios	Incrementar en al menos un 2% la captación de socios nuevos mediante campañas de mercadeo digital
<b>PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Incrementar cartera de socios	Cartera de socios	Incrementar en al menos un 2% la captación de socios nuevos mediante campañas de mercadeo digital

### 3.1.3 Información legal

Teniendo en cuenta que la propuesta es de nueva constitución, resulta necesario señalar que el proceso para ello se rige exclusivamente por las SEPS, dadas las competencias y atribuciones otorgadas a esta institución; cuya disposición se encuentra en el artículo 62 del Código Orgánico Monetario y Financiero, numeral 3, y en concordancia con el artículo 74 ibidem, donde se indica la “atribución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, autorizar la constitución, denominación, organización y liquidación de las entidades que conforman el sector financiero popular y solidario, inicia el de registro y constitución de que las cajas y bancos comunales y cajas de ahorro”(SEPS, 2019).

Al respecto, la SEPS establece que, “las cajas de ahorro se forman con aportes económicos de sus socios, en calidad de ahorros, sin que puedan captar fondos de terceros”; cuyo propósito fundamental “es el otorgamiento de créditos a sus miembros, bajo las regulaciones que emita la JPRMF y la supervisión que realice la SEPS” (SEPS, 2019). De igual manera establece que, “estas entidades financieras no podrán tener sucursales, agencias, puntos móviles, corresponsales solidarios, ni ventanillas de extensión; no podrán realizar operaciones contingentes ni emitir avales ni garantías” (SEPS, 2019).

Adicionalmente, en el Código Orgánico Monetario y Financiero se establecen “los requisitos para la constitución, estatuto social y otorgamiento de la personería jurídica, actividades autorizadas, liquidación, limitaciones y prohibiciones; así como las disposiciones para el catastro correspondiente” (SEPS, 2019). Asimismo, la SEPS se encarga de iniciar el proceso de registro de las entidades con previa personalidad jurídica constituida en la Superintendencia de Compañías.

Por otra parte, la propuesta deberá asumir obligación tales como: Tributarias – SRI; Patronales- IESS y responder ante los compromisos adquiridos con entidades públicas y privadas a nivel nacional, entre otras.

Por otro lado, tomando en consideración las características de la propuesta, se definen brevemente algunas políticas y estrategias generales; no obstante, en los Estatutos (Anexo 6), se muestran el resto de las políticas con mayor detalle.

#### **Políticas de ahorro:**

- Se exige cumplimiento oportuno del ahorro básico mensual, acorde con lo dispuesto en Asamblea.
- Debe respetarse el acuerdo sobre la cantidad del monto de ahorro mensual preestablecido. (Ministerio de Inclusión Economía Y Social, 2018)

#### **Políticas de crédito:**

- La caja de ahorro solo otorgará créditos a los socios.
- Adicionalmente al pago del crédito, el socio deberá incluir un ahorro.
- Los objetos de crédito serán fundamentalmente para ampliar, fortalecer o generar actividades productivas.
- Para la otorgación del crédito es preciso realizar un previo análisis de la capacidad de pago o las posibilidades de este para generar suficientes flujos de efectivo que le permitan cumplir con las obligaciones asociadas al crédito, específicamente la recuperación del capital y los intereses



correspondientes. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021)

**De los socios:**

- Podrán ser socios de la caja de ahorro toda aquella persona mayor de 18 años, con disposición a cumplir con las políticas preestablecidas.
- Los socios gozaran de derechos, tales como el derecho a crédito. De igual manera, los socios tendrán ciertas obligaciones como el pago oportuno, aportaciones reglamentadas, y demás que se dispongan por la asamblea.

**3.1.4 Estructura organizacional**

De acuerdo con la Ley Orgánica y Reglamento de la Economía Popular y Solidaria, donde se regularizan todos los elementos esenciales que aplican a la conformación de la caja de ahorro y crédito propuesta, se establece la estructura organizacional acorde con lo planteado en la normativa para el desarrollo adecuado de las funciones de la entidad.

En este sentido, se representa la estructura mediante un organigrama, lo cual es una representación gráfica que muestra la composición simplificada de la entidad, las áreas, órganos y colaboradores que la integran, así como la relación jerárquica entre estos. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021)



*Figura No. 21: Organigrama de la propuesta*

Se describen las principales funciones y responsabilidades según las áreas definidas en el organigrama:

#### **Asamblea general de socios:**

Está conformada por la totalidad de los participantes de la caja de ahorro y crédito; la que sesionará antes de la creación de la propuesta para conformar el directorio provisional inicial, compuesto por un gerente general, un asesor contable y un asesor financiero (Pasquel Calderón, 2012).

Una vez implementada la caja, la asamblea pasará a ser la máxima autoridad de la entidad, cuyas decisiones deberán ser cumplidas por la administración y los socios, siempre y cuando estén en concordancia con lo que establece la ley y no contraria a esta. Las funciones de la asamblea son:

- Elaborar y aprobar el reglamento interno de la entidad, dejando en claro la delegación de funciones.

- Revisar y autorizar las compras asociadas a las actividades operativas, estratégicas y de apoyo de la entidad, acorde con lo que establecido en el reglamento interno y los estatutos sociales.
- Elegir y/o remover de manera justificada a los miembros de la administración, así como relevar de sus funciones al gerente general.
- Establecer la cantidad y frecuencia de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios.
- Resolver reclamaciones, quejas, sugerencias y conflictos de los socios.
- Elaborar, aprobar e implementar un reglamento interno que regule los gastos asociados al personal administrativo, los cuales no pueden exceder del 10% de presupuesto de gastos designados por la Asamblea.
- Otras funciones, según decidan los propios integrantes de la Asamblea (Pasquel Calderón, 2012).

**Presidencia:**

El presidente tiene como función principal la representación legal de la entidad; y actúa a su vez como administrador general, cuya responsabilidad fundamental radica en garantizar el adecuado funcionamiento de la caja de ahorro. Otras funciones de este cargo son:

- Elaborar para los socios y la Asamblea los informes con los resultados administrativos y financieros en los periodos establecidos en el reglamento interno.
- Suministrar la información solicitada por los socios en base a la rendición de cuentas sobre el funcionamiento de la entidad.
- Mantener constante supervisión y control sobre las actividades que se realizan en la entidad y sus colaboradores, con vistas a mantener una adecuada administración y evitar cualquier desvío que esté en contra de lo dispuesto en el reglamento interno. (Ministerio de Inclusión Economía Y Social, 2018)

**Tesorería:**

El/la tesorero(a) se encargará de todas las actividades financieras que tengan lugar en la entidad, su cargo será ocupado por el asesor contable y responderá directamente al presidente. Entre sus principales funciones también se encuentra:

- Realizar informes financieros sobre los movimientos que se realicen en la entidad, como medio para controlar de manera eficiente y eficaz los aportes de los socios (Ushiña & Paredes, 2010).

#### **Secretaria:**

El/la secretario(a) se encargará de asuntos operativos de la entidad, tales como:

- Revisión de la capacidad de pago del socio solicitante de crédito.
- Llevar un registro actualizado como control de pago de los aportes y pagos realizados por los socios.
- Guiar, orientar e informar a los socios sobre las normas y disposiciones de la entidad, así como de los procedimientos internos relacionados con las operaciones de ahorro y crédito que estos realicen.
- Informar a los socios sobre los resultados del análisis previo a la otorgación de crédito, indicando las novedades correspondientes (Chimborazo Simbaina, 2021).

#### **Caja:**

El/la cajero(a) se encargará fundamentalmente de efectuar la entradas y salidas de dinero procedentes y para los socios, llevando un registro adecuado de cada operación realizada. Además, a su cargo corre la responsabilidad y cuidado de los bienes monetarios con los que operará. (Ushiña & Paredes, 2010)

### **3.1.5 Ubicación**

Desde el título del proyecto en cuestión se ha definido previamente la macro localización de la propuesta en el cantón Espejo de la provincia del Carchi, lo cual se determinó partiendo de la problemática social que padece esta región en

cuanto a la necesidad de desarrollo económico y por la demanda insatisfecha que existe en este lugar.

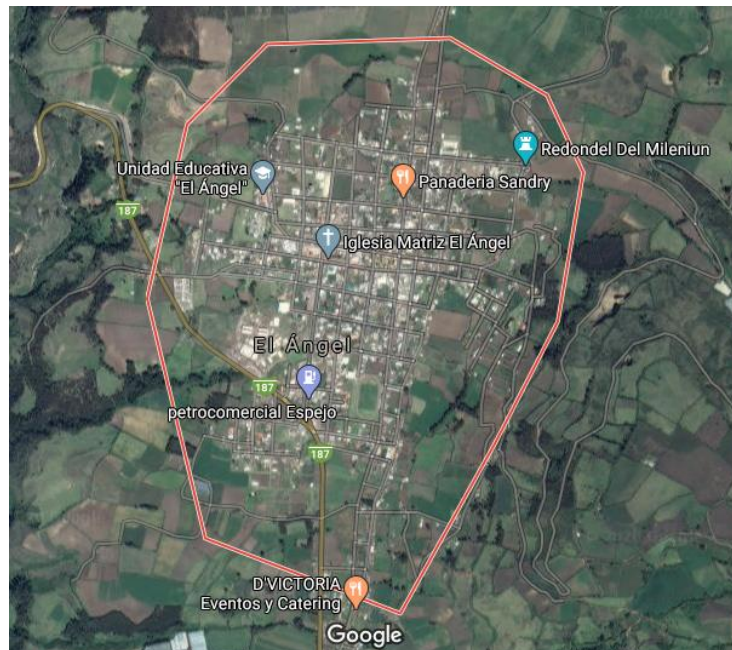
Para realizar la micro localización de la propuesta se ha decidido aplicar una matriz de ponderación de atributos, tomando como referencia la valoración de una serie de criterios que se consideran importantes u necesarios prever antes de decidir donde se ubicara la caja de ahorro y crédito. A continuación, se muestran los resultados:

**Tabla No. 10: Matriz de localización**

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2		ALTERNATIVA 3	
		La Libertad		El Ángel		27 de septiembre	
Vía de acceso y transporte	0,25	8	2,00	9	2,25	7	1,75
Estado de la infraestructura física	0,25	6	1,50	8	2,00	9	2,25
Nivel de concentración poblacional	0,20	4	0,80	9	1,80	6	1,20
Servicios Básicos	0,05	7	0,35	8	0,40	7	0,35
Precio de renta	0,25	7	1,75	6	1,50	7	1,75
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>6,40</b>		<b>7,95</b>		<b>7,30</b>

De acuerdo con los resultados que se muestran en el cuadro anterior, la micro localización de la propuesta sería en la parroquia El Ángel; las razones para ello están dadas por el hecho de que no solo es la cabecera cantonal, sino que además es la zona con mejor acceso vial, dígame además que la Carretera Panamericana Internacional pasa por este sector; existe mejor estados de las infraestructuras y los servicios básicos, además de que es la zona con mayor concentración poblacional de todo el cantón Espejo.

Si bien los arriendos en dicho sector suelen ser un poco más costosos que en las parroquias La Libertad y 27 de Septiembre, la diferencia no es significativa y no limita la posibilidad de establecer la propuesta en dicha parroquia.



*Figura No. 22: Parroquia El Ángel, cantón Espejo, provincia Carchi*

Tomado de: Google Map

### **3.1.6 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento se define en base a las características de la propuesta de negocio y en concordancia con la estrategia genérica seleccionada. En este sentido se considera como la estrategia más adecuada la de “Menos por menos”.

Es decir, la estrategia mencionada hace referencia a que la caja de ahorro y crédito ofrece financiamientos de menor cuantía, cosa que las otras instituciones financieras no hacen, donde los plazos son más cortos y las tasas de interés acorde; por tanto, los intereses sobre el capital también son menores. La estrategia de posicionamiento seleccionada para la propuesta indica que, si bien los socios ocupan créditos de menor cuantía para contribuir de a poco al desarrollo de sus actividades económicas-productivas, análogamente también pagan menos por ello.

## **3.2 Marketing Mix**

En el diseño de la mezcla de marketing correspondiente a la propuesta, se definen las estrategias a utilizar en post del lograr que la idea de negocio sea rentable mediante la adecuada introducción en el mercado y el alcance del mayor nivel de posicionamiento, a través de la promoción de captación de socios.

### **3.2.1 Producto o servicio**

Los servicios que se ofrecen en la propuesta se califican de manera general de dos maneras: servicios del pasivo y del activo. En concordancia con el Código Monetario, Sección 5 “De las Operaciones” Art. 194 numeral 2, de las operaciones autorizadas a realizar por parte de las instituciones financieras del sector popular y solidario (Asamblea Nacional, 2014), se consideran únicamente las que son de interés para la propuesta dado el objeto de esta. A continuación, se describen brevemente en que consiste cada servicio (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021).

#### **Servicios del pasivo:**

1. Ahorro a la vista: Los socios pueden realizar depósitos y retiros con libre disponibilidad.
2. Aportes de socios: Todo socio está obligado a aportar un monto de \$50,00 USD, lo cual será considerado como certificado de aportación.
3. Cuota de ingreso: Todo socio está obligado a aportar \$25,00 USD por concepto de cuota de ingreso para permanecer a la CSAC.

#### **Servicios del activo:**

1. Crédito ordinario: hace referencia a las operaciones de crédito dispuestas para financiar actividades comerciales, productivas y de servicios, que involucran el incremento de capital de trabajo para iniciar o mejorar emprendimientos; cuyo monto máximo será de hasta \$1.000,00 USD.
2. Crédito extraordinario: hace referencia a las operaciones de crédito emergente o inmediato, cuyo objeto es cubrir necesidades provenientes

de calamidades domésticas o urgentes asociadas algún tipo de actividad económica productiva con un monto máximo de hasta \$600,00 USD y requiere de un garante.

Resulta necesario señalar que, en concordancia con lo antes mencionado, entre las características fundamentales de los créditos otorgados por la caja de ahorro se encuentra el destino de los mismos, los cuales tendrán como objeto incrementar y fortalecer la actividad económico productiva del cantón Espejo, con vistas además a mejorar la calidad de vida de los afiliados y contribuir al bienestar de los mismos, logrando suplir las necesidades de financiamiento empresarial existente en la actualidad, posibilitando la adquisición de productos de comercialización, mejoramiento de pequeños negocios o emprendimientos, con tasas de interés más bajas (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021).

Dicho esto, a continuación, se muestran las condiciones básicas de los productos de colocación y la mención de los demás servicios financieros:

**Tabla No. 11: Condiciones de los productos de colocación**

TIPO	MONTO MINIMO	MONTO MAXIMO	PLAZO	GARANTIA	CUPO
Crédito ordinario	\$250.00	\$1,000.00	16 meses	1	5*1 (del total de los ahorros)
Crédito emergente	\$100.00	\$600.00	12 meses	1	3*1 (del total de los ahorros)

Los productos financieros de la propuesta tienen a su vez la misión de promover la práctica de ahorro comunitario, según los recursos económicos de cada socio y el aporte con el que contribuyan estos, de manera que se les pueda conceder préstamos con bajas tasas de interés en comparación con la competencia o los diferentes prestadores financieros disponibles.

De igual manera, con los productos que se ofrecen mediante la caja de ahorro y crédito, se pretende apoyar aquellas iniciativas de muchos que no pueden



acceder a un financiamiento en el sector bancario por incumplimiento de requisitos o porque no cuentas con las condiciones para la solicitud, lo que se revierte en el fomento de nuevas y mejores actividades productivas y comerciales en el cantón Espejo, que favorecerán directa e indirectamente no solo a los afiliados, sino también a la comunidad.

En cuanto al branding o conjunto de símbolos, colores, textos y mensajes subliminales que conforman la imagen identificativa de la propuesta, se ha optado por crear un diseño de marca sencillo para facilitar el reconocimiento de esta. A continuación, se muestra el logo diseñado:



*Figura No. 23:* Logo de la propuesta

A modo de descripción de los elementos que conforman el logo, puede observarse que el isotipo utilizado hace referencia a una alcancía, lo cual es un símbolo que alude al “ahorro”, ya que esa es la base funcional de la propuesta. Los colores utilizados son neutros (negro, gris y blanco), los cuales son contrastantes y facilitaran a su vez la impresión de la imagen. Todos los elementos mencionados hacen que la imagen resultante sea visualmente agradable y fácil de identificar.

Por otra parte, se ha considerado que, dadas las características de la propuesta, los servicios de soporte que se aplicarán para dar seguimiento al cliente serán:

- Línea telefónica: se habilita una línea telefónica fija para que los clientes puedan solicitar información y ser guiados en sus trámites.
- Página web oficial: mediante la página web se genera un chat interactivo a través del cual los afiliados pueden realizar preguntas y obtener respuestas comunes. De igual manera la página web contará con un campo de correo electrónico, donde los clientes pueden realizar sus consultas y observaciones.

Teniendo en cuenta todo lo anterior mencionado, puede decirse que la mayor fortaleza de la propuesta frente a la competencia es la posibilidad de ofrecer un producto financiero a los afiliados con menores costos de interés, agilización de los trámites correspondientes y con montos y plazos más convenientes. Sin embargo, las mayores debilidades de la propuesta serían la infraestructura tecnológica, la capacidad de crecimiento limitada y un capital dependiente exclusivamente de los aportes de los asociados.

### **3.2.2 Estrategias de distribución**

A sabiendas que la propuesta no sigue un esquema tradicional de negocio, se entiende que las estrategias de distribución son limitadas por la normativa vigente, donde se establece que las cajas de ahorro no pueden aplicar a extensiones de distribución de ninguna índole; por tanto, la prestación de los servicios de esta se ofrece únicamente en el local que se dispondrá para ello.

### **3.2.3 Estrategias de precios**

Tal y como se indica en el punto anterior, la característica de la propuesta no permite diseñar estrategias referentes a precio. En todo caso, tratándose de una caja de ahorro y crédito, las ganancias generadas de la prestación de los servicios financieros provienen directamente de la recaudación de intereses por los activos y pasivos dados por los socios; cuya tasa general (referencial y máxima) es regulada por el Banco Central (BCE, 2020).

Tomando en consideración que la función principal de la propuesta es ofrecer servicios pasivos con menores tasas de interés que la competencia; estas se establecen por debajo de los límites concedidos por el BCE, lo cual queda a discreción de la directiva de la CSAC que se propone, lo cual se acentúa y aprueba en los estatutos. Por consiguiente, dado el planteamiento anterior las respectivas proyecciones se basan en los siguientes supuestos:

### **Supuestos para ahorro:**

1. Certificado de aportación: Todos los socios deben depositar un certificado de aportación por el valor de \$50.00 una sola vez, con lo cual contribuyen al patrimonio de la entidad. Este concepto no genera intereses, pero otorga el derecho al socio de percibir utilidades al cierre del periodo fiscal. En el momento en que el socio decide no formar parte de la Caja, su certificado de aportación le es devuelto íntegramente.
2. Cuota de inscripción: Como parte del proceso de afiliación, todo socio está obligado a pagar \$25.00 a la entidad por concepto de inscripción, lo cual no se considera depósito; por tanto, no tienen carácter devolutivo al momento que el socio decide no formar parte de la Caja.
3. Depósitos: En este sentido se definen tanto condiciones como supuestos, acorde a lo preestablecido en el manual de operaciones (Ministerio de Inclusión Economía Y Social, 2018).

**Tabla No. 12: Condiciones y supuestos de depósitos**

<b>CONDICIONES</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>Tasa Pasiva Promedio Anual</b>	4.54%
<b>Tasa Pasiva Promedio Mensual</b>	0.5%
<b>Retiro de ahorros</b>	15%
<b>Depósito Mensual Mínimo</b>	15% del Salario Básico
<b>Porcentaje de retiros</b>	15% de depósitos a la vista
<b>Salario Básico 2020</b>	\$400.00
<b>Crecimiento del SBU</b>	1.52%

Dadas las condiciones que se muestran en la tabla anterior, el retiro de depósitos sería de aproximadamente el 15% de lo programado ahorrar anualmente, cuya cuota sería de \$60.00 mensuales. No obstante, no existen límites para que los socios puedan realizar depósitos mayores.

Supuestos para créditos:

Los montos máximos de créditos variaran de acuerdo con la disponibilidad de la caja, lo cual se podrá incrementar anualmente hasta un 40% o se ajustará acorde con el número de socios que tengan créditos pendientes de cancelar.

El % de interés por mora mensual se determina en base a los intereses de deuda que se encuentren pendientes de pago. Se estima que anualmente, de la cartera total, aproximadamente un 15% incurra en morosidad (Ushiña & Paredes, 2010).

Se define que la comisión de gastos administrativos sea calculada en base al monto de crédito solicitado, tomando como referencia un 15%.

La acumulación de intereses se determinará a partir de la aplicación de la tasa de interés, calculado como interés simple, donde se prefija el valor en base a cuotas fijas, compuestas por el capital y los intereses calculados a partir del monto inicial en cada periodo (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021).

A continuación, se muestra un resumen de los supuestos para los créditos ordinarios y emergentes:

**Tabla No. 13: Supuestos y condiciones para créditos**

CONDICIONES	SUPUESTOS
CRÉDITOS ORDINARIOS	
<b>Tiempo Mínimo de Afiliación</b>	5 meses
<b>Monto Máximo de Crédito</b>	\$1.000,00
<b>Incremento Anual del Monto</b>	40%
<b>Plazo Máximo de Amortización</b>	16 meses
<b>Tasa Activa Anual</b>	
<b>Tasa Activa Mensual</b>	
<b>% de monto de créditos entregados para 3 primeros años</b>	60%
<b>% de monto de créditos entregados para 2 años restantes</b>	60%

CRÉDITOS EMERGENTES	
Tiempo Mínimo de Afiliación	3 meses
Monto Máximo de Crédito	\$600.00
Incremento Anual del Monto	40%
Plazo Máximo de Amortización	12 meses
Tasa Activa Anual	
Tasa Activa Mensual	
% de monto de créditos entregados para 3 primeros años	20%
% de monto de créditos entregados para 2 años restantes	20%
OTROS SUPUESTOS	
Comisión por Gastos Administrativos	6%
Interés por Mora Mensual	1%

### 3.2.4 Estrategias de Promoción y Comunicación

De manera general la estrategia fundamental a aplicar es “pull”, la cual va encaminada a impulsar las ventas llevando a cabo campañas de marketing dirigidas específicamente al consumidor final (socios). Dadas las características de la propuesta, no aplican promociones de venta basadas en la modificación de precio (tasa de interés); por tanto, en este apartado se aborda más bien las estrategias de comunicación externa a utilizar para dar a conocer la Caja y lograr la captación de nuevos socios.

En este sentido se tiene lo siguiente:

#### **Comunicación externa y publicidad:**

Con el propósito de dar a conocer la Caja, su funcionamiento y los servicios que ofrece, aplicando las estrategias de marketing anteriormente planteadas, se procede a generar una publicidad enfocada haciendo énfasis en los bajos costos y en las facilidades del financiamiento a través de la propuesta.

Para emitir el mensaje anterior, se toma en consideración los resultados de la encuesta realizada con vistas a definir los medios de comunicación por los que el mercado objetivo estará más propenso a utilizar. Al respecto, se reconoce que los medios impresos tienen una alta aceptación, lo mismo que los digitales, específicamente las redes sociales; por tanto, se utilizarán estos medios, aplicando artes de diseño atractivos e informativos, que permitan a los usuarios

entender de mejor manera el funcionamiento de la Caja y los beneficios que ofrece a sus socios potenciales.

Las plataformas digitales no solo son un recurso flexible y económico, sino que además permite manejar publicidad de manera segmentada y con amplia cobertura. Teniendo en cuenta esto, se toma en consideración la creación de una página web interactiva, es decir, que además de mostrar la información corporativa general de la Caja, también tenga un chat que permita responder preguntas que puedan realizar los usuarios; se crearía también un perfil de Facebook con las mismas posibilidades de interacción, donde se publicará constantemente actualizaciones sobre los servicios de la propuesta; se agregaría un Addword en Google y se vería la posibilidad de mostrar videos publicitarios en app móviles que sean populares (YouTube o juegos).

En cuanto a los canales impresos, se tiene en cuenta el cartel del local y la impresión se marca en afiches y calendarios. No se considera la promoción mediante la TV porque es un medio costoso que podría poner en riesgo las utilidades si se manejan costos de venta demasiado elevados.

#### **Relaciones públicas:**

Se prevé realizar alianzas o generar acuerdos en conjunto con el GADME, con el objetivo de que los socios puedan desarrollar proyectos coordinados, que favorezcan el crecimiento económico de la comunidad y que además cuenten con el apoyo gubernamental de la localidad.

Teniendo en cuenta las estrategias diseñadas, a continuación, se procede al diseño del plan de medios correspondiente:



Para la proyección anual se aplica el supuesto de meta objetiva de captación de al menos dos socios mensuales en los siguientes cuatro años posteriores al año inicial, de esta manera la proyección anual quedaría así:

**Tabla No. 16: Proyección anual de socios**

PROYECCION DE INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Detalle	12	24	36	48	60
<i>Incremento de cantidad</i>					
Total, socios	81	105	129	153	177

Teniendo en cuenta los supuestos que se muestran en el Capítulo 5, se procede a la elaboración del presupuesto global anual de ingresos y gastos:

**Tabla No. 17: Presupuesto de ingresos**

PROYECCION DE INGRESOS	AÑO 1											
Detalle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Incremento de cantidad</i>												
Total socios	60	61	63	65	67	69	71	73	75	77	79	81
Socios Nuevos	60	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Apertura de cuenta	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25
Certificado de aportación	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50
Depósitos a la vista	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
Efectivo recibido	\$ 8.100	\$ 3.735	\$ 3.930	\$ 4.050	\$ 4.170	\$ 4.290	\$ 4.410	\$ 4.530	\$ 4.650	\$ 4.770	\$ 4.890	\$ 5.010
Retiros		\$ 1.215	\$ 560	\$ 590	\$ 608	\$ 626	\$ 644	\$ 662	\$ 680	\$ 698	\$ 716	\$ 734
Saldo inicial	\$ -	\$ 8.100	\$ 10.620	\$ 13.990	\$ 14.652	\$ 15.561	\$ 9.182	\$ 8.109	\$ 8.145	\$ 8.533	\$ 9.041	\$ 9.603
Saldo de caja	\$ 8.100	\$ 10.620	\$ 13.990	\$ 14.652	\$ 15.561	\$ 9.182	\$ 8.109	\$ 8.145	\$ 8.533	\$ 9.041	\$ 9.603	\$ 10.199
Total ingresos	\$ 8.100	\$ 10.620	\$ 13.990	\$ 17.450	\$ 21.069	\$ 24.818	\$ 28.856	\$ 33.008	\$ 37.299	\$ 41.733	\$ 46.310	\$ 51.031

	TOTAL ANUAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>RESUMEN DE INGRESOS</b>	<b>\$51.031</b>	<b>\$118.881</b>	<b>\$207.087</b>	<b>\$316.045</b>	<b>\$446.071</b>



### 3.3.2 Presupuesto de gastos de constitución

Los gastos de constitución están asociados al reconocimiento de la propuesta como persona jurídica en la Superintendencia de Compañías, para ello se tendrá en cuenta lo siguiente:

**Tabla No. 18: Gastos de constitución**

GASTOS DE CONSTITUCION	
Detalle	Valor
Trámites de constitución	\$ 450
Honorarios legales	\$ 420
Total	\$ 870

### 3.3.3 Presupuesto de gastos de marketing

Para desarrollar el plan de medios planteado como parte de la implementación de las estrategias definidas para la introducción y posicionamiento de la Caja propuesta, se establece el siguiente presupuesto:

**Tabla No. 19: Presupuesto de Marketing**

Gastos operacionales	TOTAL ANUAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Gastos de marketing</u>					
Página Web	\$ 600	\$ 86	\$ 87	\$ 88	\$ 89
Redes sociales	\$ 300	\$ 303	\$ 306	\$ 310	\$ 313
Rotulación interna/externa	\$ 200	\$ 202	\$ 204	\$ 206	\$ 209
Material publicitario	\$ 445	\$ 450	\$ 454	\$ 459	\$ 464

### 3.4 Conclusiones del capítulo

Dadas las características de la propuesta, esta se crea como asociación de servicios en el marco de la EPS, donde la fase de constitución estaría dada por la asociación de 60 miembros, todo lo cual se tramita a través de la SEPS, bajo la actividad económica referente a servicios de ahorro y crédito para los pequeños empresarios o emprendedores del cantón Espejo.

Es importante que durante la ejecución del proyecto se ejecuten los planes estratégicos proyectados; además de ahondar en las buenas prácticas de la filosofía corporativa definida, de manera que se logren alcanzar las metas planteadas y la visión propuesta.

Los socios potenciales se definen a través la segmentación de mercado objetivo, para lo cual se ha previsto una captación mínima o *Market share* del 3.60% para todo el primer año, de acuerdo con las tendencias registradas; no obstante, se proyecta que la propuesta de inicio con al menos 60 socios, con un promedio de captación mínima anual de 24 socios nuevos. Las tasas activas y pasivas se definen tomando como referencia las establecidas por el BCE, donde la tasa activa (6%) está por encima de la referencial, mientras que las pasivas (12% y 18%) se encuentran por debajo de la referencial.

Los pronósticos de captación y colocación son viables, se proyectó en base a un escenario pesimista con vistas a dejar un margen positivo a la hora de implementar en la realidad el proyecto. No obstante, resulta prioritario controlar tanto el número de nuevos socios, como la captación oportuna de ahorros programado y el nivel de incumplimientos de pago de cuota de préstamos.

## **CAPÍTULO 4: Operaciones**

En este capítulo se realiza una descripción ampliada de los procesos fundamentales que tienen lugar en la propuesta, así como las operaciones correspondientes. En base a la proyección estratégica se definen los elementos tácticos y operativos a considerar en la implementación del proyecto.

### **4.1 Gestión táctica de operaciones**

El proyecto en cuestión se basa en una propuesta de un negocio de nueva creación, no obstante, para encaminar el proceso hacia su implementación se definen aspectos tácticos fundamentales. En este sentido se define la cadena de valor, así como la descripción de áreas y procesos claves.

#### **4.1.1 Cadena de valor**

La cadena de valor, más que un diagrama, es una representación gráfica de los valores fundamentales, costos y margen de un modelo de negocio; lo que funciona como guía para identificar de mejor manera las operaciones que agregan valor directa o indirectamente a la oferta percibida por el cliente (Sánchez, 2008, p. 34); de ahí que esta herramienta permita identificar la posición en la que se encuentra la propuesta frente a la competencia, así como las operaciones claves indispensables para mantener la competitividad.

La propuesta de valor del proyecto en cuestión consiste en crear una alternativa de micro financiamiento para los pequeños empresarios y emprendedores del cantón Espejo a través de la gestión oportuna de sus propios ahorros; teniendo en cuenta ello, se procede a mostrar la cadena de valor correspondiente:

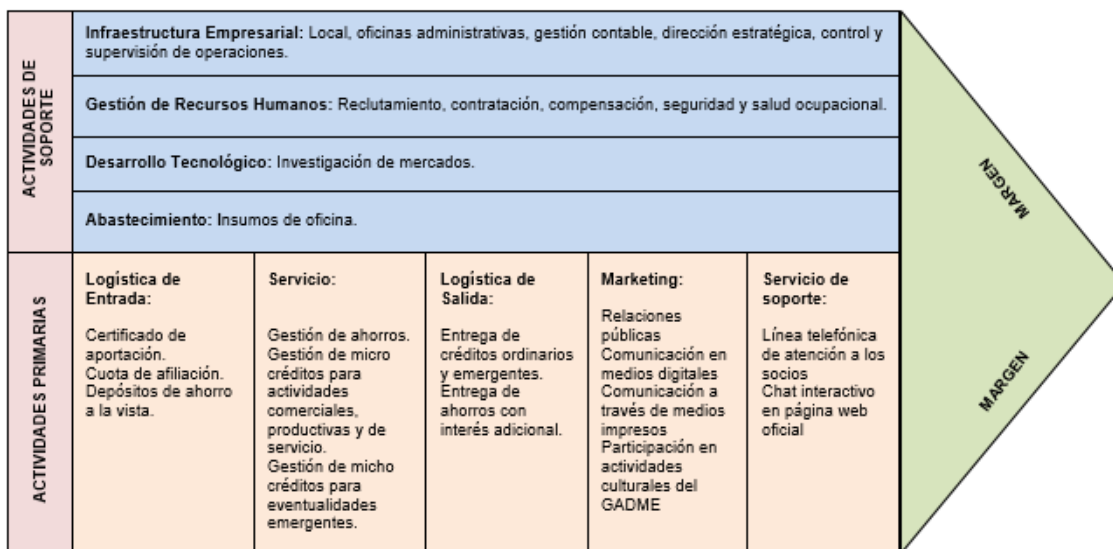


Figura No. 24: Cadena de valor de la propuesta

Adaptado de: (Sánchez, 2008)

#### 4.1.2 Estructura de procesos



Figura No. 25: Mapa de procesos de la propuesta

Adaptado de: (Medina, 2005)

Para identificar con mayor facilidad cuales son los procesos que agregan valor a los servicios fundamentales que se manejan en la propuesta, se realiza la estructuración correspondiente a través de un mapa de procesos (Medina, 2005, p. 169), lo cual es una herramienta gráfica que muestra de manera sintetizada los procesos que intervienen en la gestión de las necesidades de los socios para garantizar la satisfacción de estos (Pasquel Calderón, 2012).






A continuación, se describen los procesos generales brevemente:

- **Procesos estratégicos:** Son los procesos que no agregan valor directamente; los cuales son responsabilidad de la junta directiva, la cual define los objetivos que se persiguen con la propuesta y diseñan el plan de acciones correspondiente para alcanzarlos; asimismo, estos procesos involucran operaciones de supervisión y control sobre el resto de los procesos.
- **Procesos operativos:** Son los procesos que tienen lugar a partir del objeto o función fundamental de la propuesta. Constituyen los procesos que agregan valor competitivo a la propuesta, lo cual es percibido por los socios.
- **Procesos de apoyo:** Son los procesos que dan soporte a la propuesta; no agregan valor directamente, pero resultan indispensables para el funcionamiento adecuado de la caja.

## **4.2 Descripción del proceso**

Tomando en consideración los procesos operativos definidos en el punto anterior, se procede a la descripción ampliada de las operaciones que estos contienen a través de los diagramas de flujo correspondientes. Para elaborar los flujogramas se utiliza la siguiente simbología:

**Tabla No. 20: Leyenda de símbolos del flujograma**

SIMBOLOS	DESCRIPCION
	Operación: Indica actividad.
	Decisión: En base a una condición se definen varias alternativas que conllevan una decisión.
	Direccionamiento: Indica la continuidad de operaciones.
	Documentación: Indica los documentos necesarios para complementar cualquier operación.
	Límites: Refiere al inicio y final del proceso.

#### 4.2.1 Proceso de inscripción de nuevos socios

El proceso para la inscripción de nuevos socios se compone de las siguientes operaciones, documentos, lineamientos y objetivo fundamental:

**Tabla No. 21: Ficha de proceso (Inscripción)**

<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mostrar los pasos a seguir para que los interesados puedan formar parte de la Caja a través de la afiliación formal.</li> </ul>		
<b>LINEAMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los interesados deben cumplir los requisitos establecidos para ser socios de la Caja.</li> <li>El Consejo de Administración tiene la potestad de rechazar o aceptar las solicitudes de ingreso con base a las políticas previamente definidas en el Reglamento.</li> </ul>		
<b>DOCUMENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SINC: Solicitud de Inscripción.</li> <li>CI: Copia de cedula de identidad a color.</li> </ul>		
<b>OPERACIONES</b>			
<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPOS (minutos)</b>
1	Interesado/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicita información sobre el proceso de inscripción.</li> </ul>	1**
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza la solicitud de ingreso, presentando la documentación requerida.</li> </ul>	1**
2	Secretario/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe y verifica que la documentación haya sido completada correctamente.</li> </ul>	1**
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza los registros pertinentes.</li> </ul>	1**
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega la documentación de solicitud de ingreso al Consejo de Administración para su resolución.</li> </ul>	...**
3	Consejo de Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza la solicitud de ingreso.</li> </ul>	...***
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprueba o rechaza el ingreso del solicitante y emite el veredicto correspondiente para que sea comunicado al solicitante.</li> </ul>	...***
4	Cajero/a	En caso de ser rechazada la solicitud: <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunica al solicitante que la solicitud ha sido rechazada.</li> </ul>	2*
		En caso de ser aceptada la solicitud: <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunica al solicitante que la solicitud ha sido aceptada.</li> </ul>	1*
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresa los datos del solicitante, genera una cuenta para el nuevo socio (número de socio).</li> </ul>	2*
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Emite la libreta de ahorro y registra las primeras operaciones.</li> </ul>	1*
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrega al solicitante la documentación que le acredita como nuevo socio y su libreta.</li> </ul>	1*
5	Interesado/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe la comunicación correspondiente de parte del secretario.</li> </ul>	...**
		En caso de ser aceptada su solicitud: <ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe la documentación que le acredita como nuevo socio, su libreta y firma los pendientes.</li> </ul>	1*
*.- Tiempos de servicio en el balcón de servicios. **.- Tiempos fuera del servicio en el balcón o que ya han sido contemplados en otra operación. ***.- Tiempos fuera del servicio en el balcón, acordes a las disposiciones del Reglamento.			

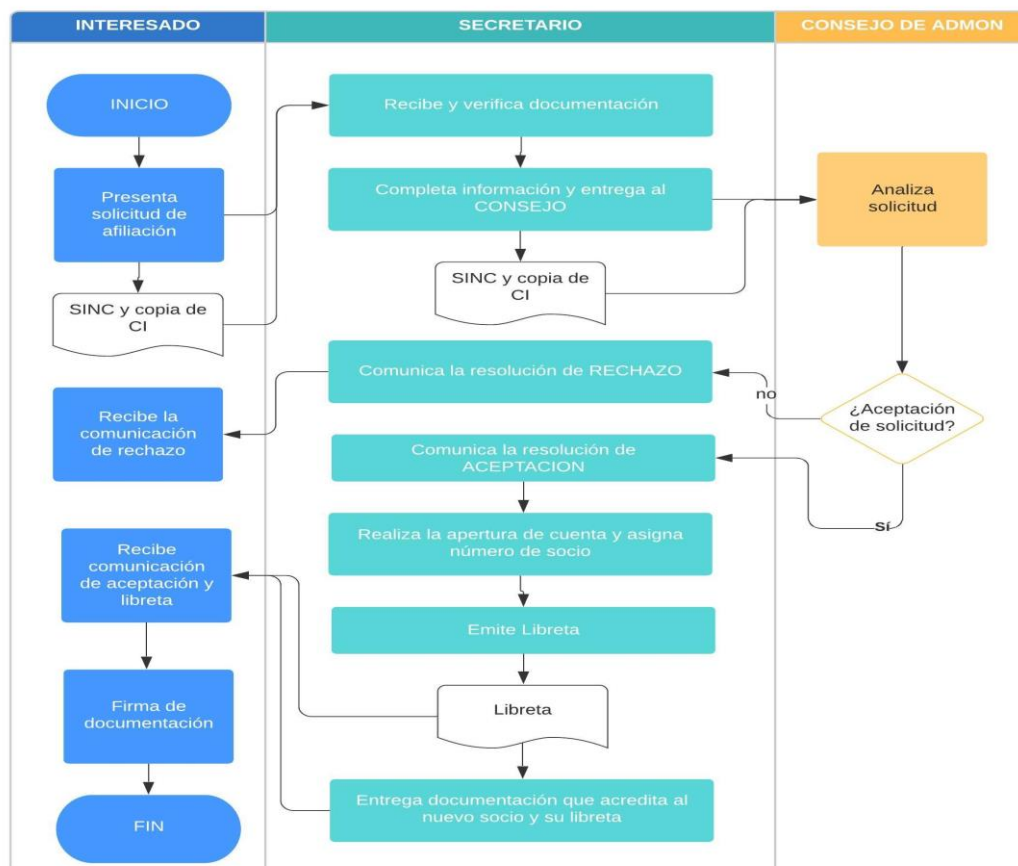


Figura No. 26: Flujograma proceso de inscripción de nuevos socios

#### 4.2.2 Proceso de ahorro

El proceso de ahorro por parte de los socios presenta las siguientes operaciones, documentos, lineamientos y objetivo fundamental:

Tabla No. 22: Ficha de proceso (Ahorro)

<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener el capital necesario para el desarrollo de la Caja a través del ahorro efectuado por los socios mensualmente.</li> </ul>
<b>LINEAMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los socios deben seguir las pautas dispuestas para el ahorro según el Reglamento.</li> <li>• Tanto el socio como el cajero deben verificar las operaciones realizadas con vistas a evitar reclamos posteriores.</li> <li>• Los socios tienen la obligación de acudir al menos una vez al mes a la caja para realizar su respectivo depósito de ahorro y solicitar el informe de movimientos.</li> </ul>
<b>DOCUMENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorización de retención.</li> <li>• Libreta de ahorros.</li> <li>• Papeleta de depósito.</li> </ul>



OPERACIONES			
No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD	TIEMPOS (minutos)
1	Socio/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>El socio solicita en la Caja la realización del depósito de ahorro, con su libreta y la respectiva papeleta de depósito.</li> </ul>	1*
2	Cajero/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe y verifica que la documentación haya sido completada correctamente.</li> </ul>	2*
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Registra la operación de depósito permanente y actualiza los saldos en el sistema.</li> </ul>	3*
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Emite el comprobante de ingresos.</li> </ul>	1*
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualiza los saldos en la libreta de ahorro.</li> </ul>	2*
3	Socio/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe y verifica la actualización de los datos en su libreta.</li> </ul>	1*

\*.- Tiempos de servicio en caja.  
 \*\*.- Tiempos fuera del servicio en caja o que ya han sido contemplados en otra operación.  
 \*\*\*.- Tiempos fuera del servicio en caja, acordes a las disposiciones del Reglamento.

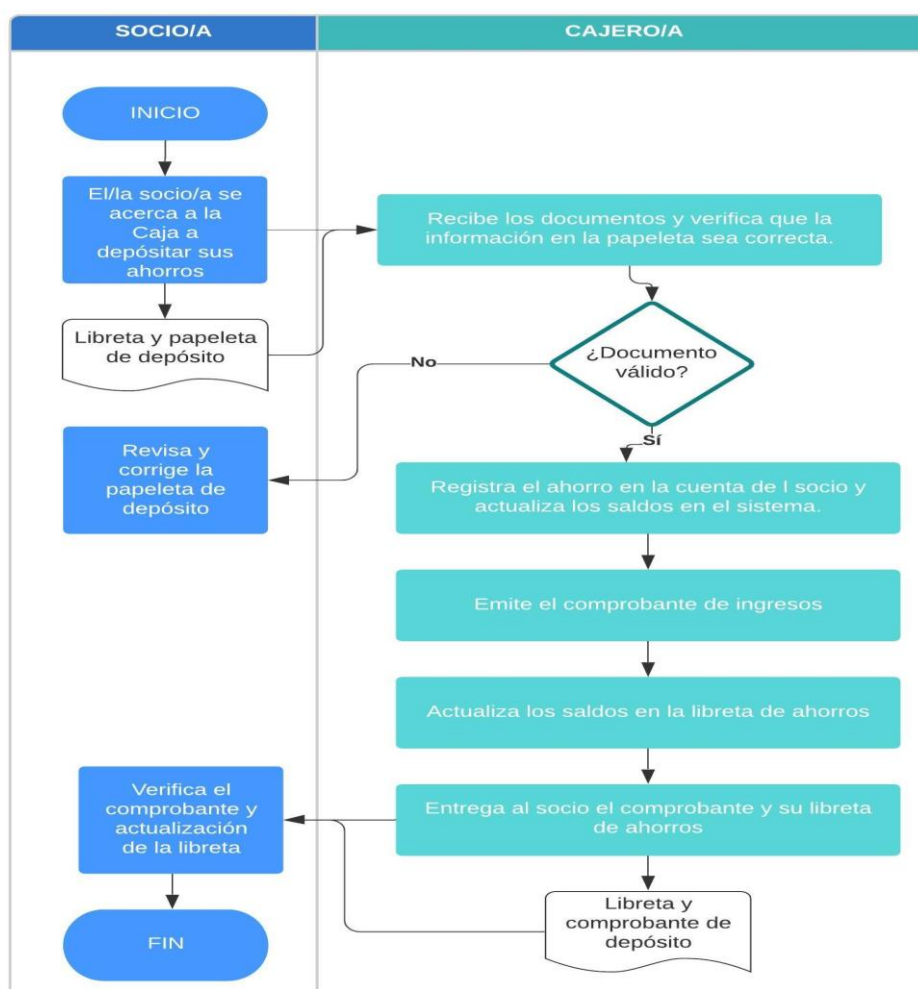


Figura No. 27: Flujograma del proceso de ahorro

### 4.2.3 Proceso para el retiro de ahorros

El proceso de retiro de ahorro por parte de los socios cuenta con las siguientes operaciones, documentos, lineamientos y objetivo fundamental:

**Tabla No. 23: Ficha de proceso (Retiro de ahorros)**

<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mostrar los pasos a seguir para que los socios puedan realizar el retiro de sus ahorros de la Caja.</li> </ul>		
<b>LINEAMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tanto el socio como el/la secretario/a deben verificar previamente la transacción para garantizar que esta se realice de manera adecuada y evitar reclamos posteriores.</li> </ul>		
<b>DOCUMENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Papeleta de retiro de ahorros.</li> <li>Libreta de ahorros.</li> <li>Cédula.</li> </ul>		
<b>OPERACIONES</b>			
No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD	TIEMPOS (minutos)
1	Socio/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>El/la socio/a se acerca a la Caja con la intención de hacer el retiro de sus ahorros y presenta al cajero/a su libreta, papeleta de retiro de ahorros y cédula de identidad.</li> </ul>	1*
2	Cajero/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe toda la documentación y comprueba que la papeleta esté completada correctamente.</li> </ul>	2*
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprueba se le/la socio/a cuenta con los fondos suficientes acorde al monto de retiro y si cumple los plazos establecidos. En caso negativo, se le informa al socio/a la novedad pertinente. En caso afirmativo, se procede a realizar el egreso de caja del monto solicitado.</li> </ul>	3*
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se genera el comprobante de egreso de caja.</li> </ul>	2*
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se actualizan los saldos en la cuenta del socio/a en el sistema y en la libreta de ahorros.</li> </ul>	2*
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se entrega al socio/a los documentos y el dinero correspondiente.</li> </ul>	1*
3	Socio/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe su libreta, su cédula, su comprobante de retiro y monto de dinero solicitado.</li> </ul>	...**
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifica la cantidad de dinero con el comprobante de retiro.</li> </ul>	1*
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifica la actualización de su saldo en la libreta.</li> </ul>	1*
<p>*.- Tiempos de servicio en el balcón de servicios.  **.- Tiempos fuera del servicio en el balcón o que ya han sido contemplados en otra operación.  ***.- Tiempos fuera del servicio en el balcón, acordes a las disposiciones del Reglamento.</p>			

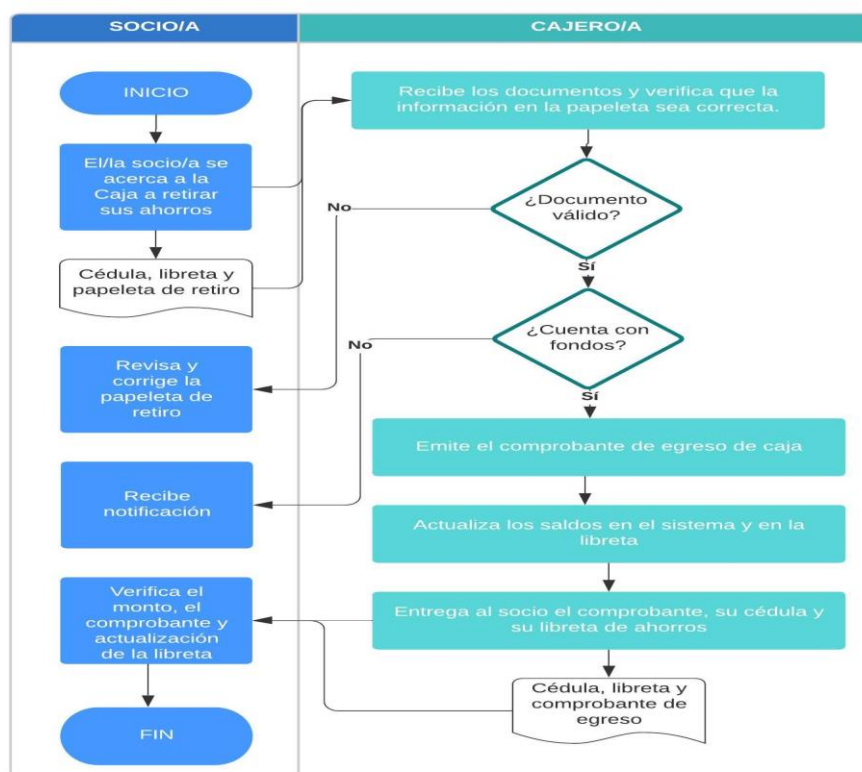


Figura No. 28: Proceso de retiro de ahorros

#### 4.2.4 Proceso de solicitud y otorgación de crédito a los socios

El proceso para la solicitud de crédito por parte de los socios y la otorgación de este presenta las siguientes operaciones, documentos, lineamientos y objetivo fundamental:

Tabla No. 24: Ficha de proceso (Solicitud y otorgación de créditos)

<b>OBJETIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mostrar el procedimiento que tiene lugar para la solicitud de crédito por parte de los socios y la otorgación del mismo por parte de la Caja.</li> </ul>		
<b>LINEAMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los responsables de este proceso deben realizar un análisis correcto de las solicitudes de créditos.</li> <li>Deben solicitarse y presentarse las garantías necesarias, a modo de salvaguardar tanto los intereses de los socios como de la Caja.</li> </ul>		
<b>DOCUMENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formato de solicitud de crédito.</li> <li>Copia de cédula del socio y del garante.</li> <li>Comprobante de egreso de caja.</li> </ul>		
<b>OPERACIONES</b>			
<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCION DE ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPOS (minutos)</b>
1	Socio/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>El/la socio/a se acerca a la Caja con la intención de solicitar un crédito y presenta el formulario de solicitud y las copias de cédulas, tanto del socio/a como del garante al Cajero/a.</li> </ul>	1**

2	Secretario/a	• Recibe y verifica que la documentación haya sido completada correctamente.	2**
		• Realiza los registros pertinentes.	2**
		• Entrega la documentación de solicitud de crédito al Consejo de Administración para su análisis y resolución.	...***
3	Consejo de Administración	• Analiza y estudia la solicitud de crédito.	...***
		• Aprueba o rechaza el ingreso del solicitante y emite el veredicto correspondiente para que sea comunicado el secretario/a al solicitante.	...***
4	Cajero/a	En caso de ser rechazada la solicitud: • Comunica al solicitante que la solicitud ha sido rechazada.	2*
		En caso de ser aceptada la solicitud: • Entrega al socio/a el pagaré para la su respectiva firma.	1*
		• Ingresos los datos del solicitante, genera una cuenta para el nuevo socio (número de socio).	2*
		• Emite el crédito en el sistema, actualiza la cuenta del socio/a y transfiere el % asignado por concepto de gastos administrativos a la cuenta correspondiente.	3*
		• Genera la tabla de amortización.	1*
		• Emite el comprobante de egreso de caja.	1*
		• Entrega al socio/a el dinero correspondiente, la tabla de amortización y el comprobante de egreso.	1*
5	Socio/a	• Recibe la comunicación correspondiente de parte del secretario.	...**
		• Firma el pagaré como muestra de su acuerdo con las obligaciones adquiridas con la Caja.	...**
		• Recibe el dinero solicitado, la tabla de amortización del crédito y comprobante de egreso.	...**
*.- Tiempos de servicio en el balcón de servicios.			
**.- Tiempos fuera del servicio en el balcón o que ya han sido contemplados en otra operación.			
***.- Tiempos fuera del servicio en el balcón, acordes a las disposiciones del Reglamento.			

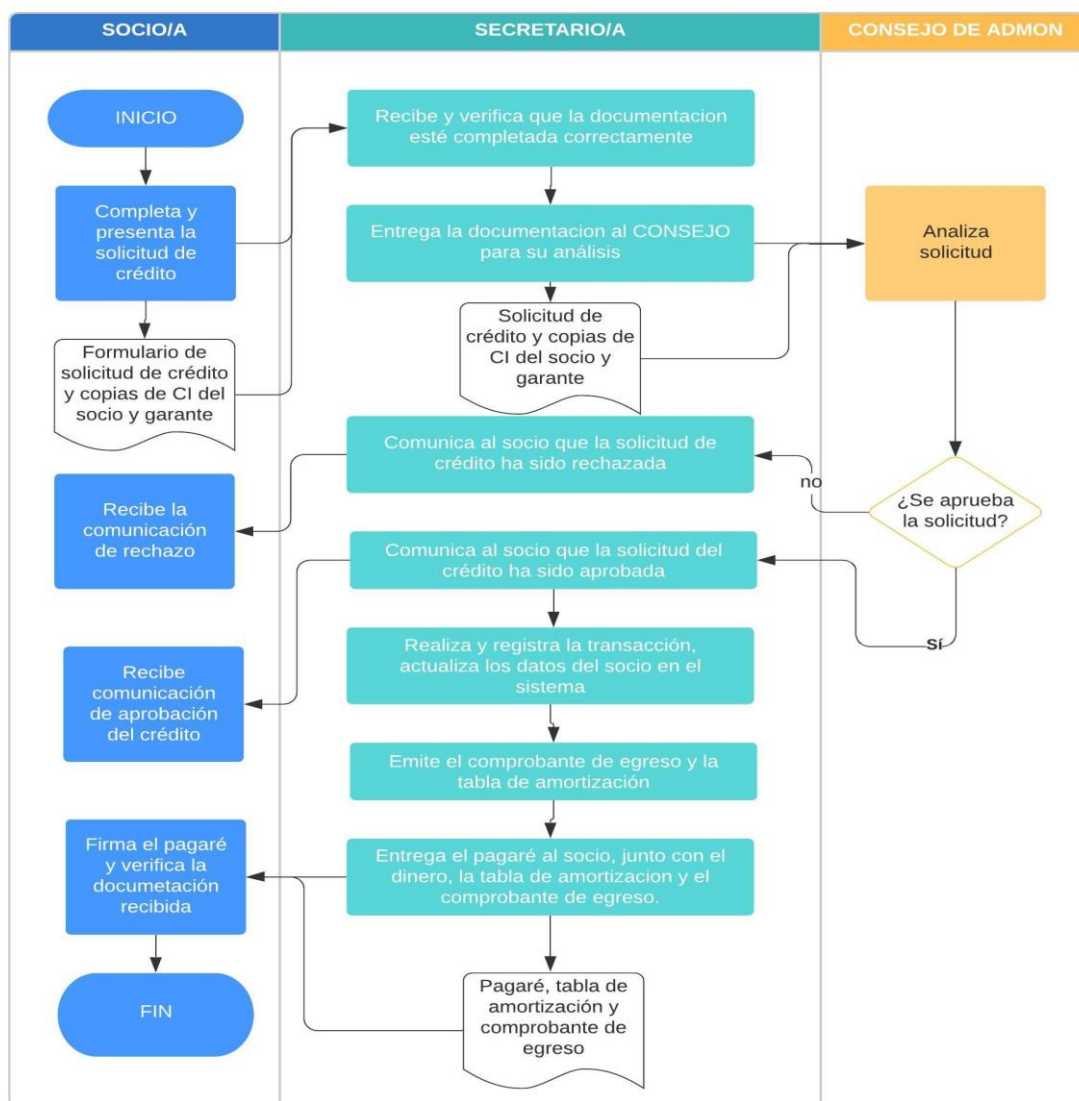


Figura No. 29: Proceso de solicitud y otorgación de créditos

### 4.3 Necesidades y requerimientos/capacidad instalada

Dadas las características de la propuesta, a continuación, se definen los rubros correspondientes a las necesidades de inversión vinculadas a los servicios que ofrece la Caja a sus socios.

### 4.3.1 Propiedad, planta y equipo

Para la localización física y acondicionamiento de la infraestructura de la propuesta se consideran dos aspectos fundamentales: el espacio de infraestructura (local) será arrendado mediante un contrato por el periodo mínimo de 5 años, con cuotas fijas mensuales de 420.00 USD; donde se realizarán modificaciones de adecuación necesarias enmarcadas en un presupuesto de 1500.00 USD. Teniendo en cuenta los procesos y operaciones que se realizan en la Caja, se ha definido que la distribución de la infraestructura debe adecuarse al siguiente plano:

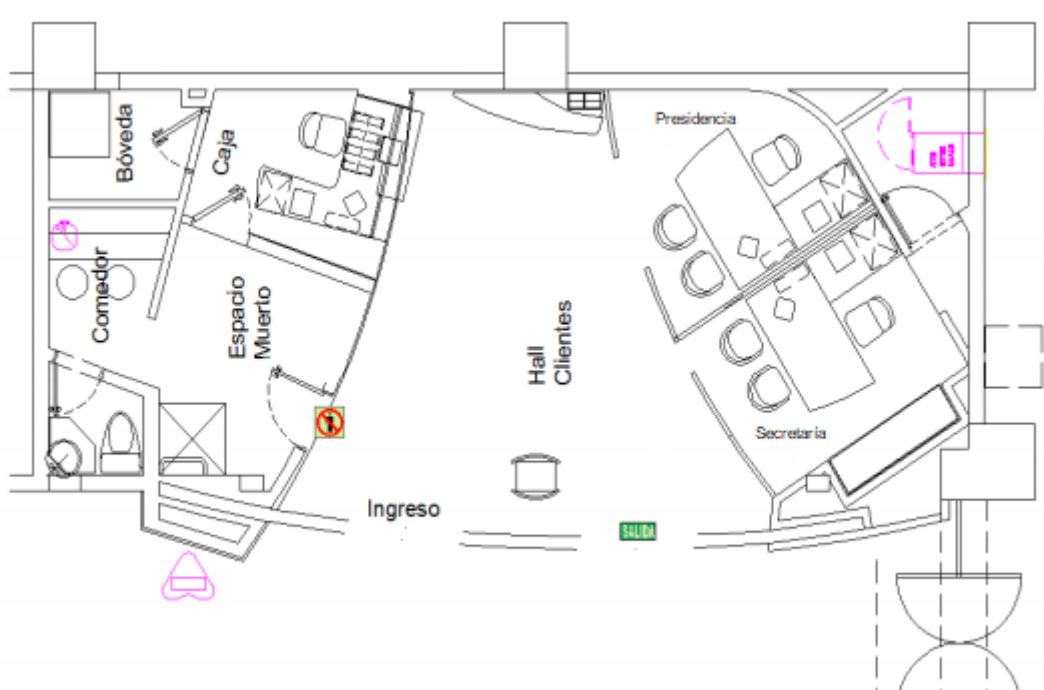


Figura No. 30: Distribución de infraestructura de la propuesta

Para la propuesta se requiere un software contable que permita registrar y gestionar las operaciones que se realizan en la Caja, para ello se considera la adquisición del Sistema “Denarius”, valorado en 1.600,00 USD.

A continuación, se detallan tanto el mobiliario como los diferentes equipos que se requieren para poner en marcha la propuesta:

**Tabla No. 25: Activos fijos**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
<u>Muebles y enseres</u>			
Escritorios	4	\$ 130	\$ 520
Sillas tipo secretaria	4	\$ 80	\$ 320
Archivadores	3	\$ 130	\$ 390
Tándems	2	\$ 110	\$ 220
<u>Equipos de computación</u>			
Software financiero	1	\$1.600	\$ 1.600
Laptop	4	\$ 600	\$ 2.400
Impresora	1	\$ 235	\$ 235
<u>Equipo de oficina</u>			
Caja fuerte	1	\$2.200	\$ 2.200
Contadora de dinero	1	\$ 600	\$ 600
<b>Total activos fijos</b>			<b>\$ 8.485</b>

### 4.3.2 Gastos

A continuación, se detallan los gastos en los que la propuesta incurre necesariamente para su funcionamiento. En este sentido, se tiene en primera instancia los sueldos mensuales de la fuerza de trabajo de la propuesta acorde a la estructura organizacional; posteriormente, en el capítulo 5, se tienen en cuenta los impuestos y otros gastos asociados a este concepto con vistas a realizar la proyección anual.

**Tabla No. 26: Gastos de fuerza de trabajo**

<b>Sueldos</b>	<b>Ingresos</b>						
	<b>Sueldo básico</b>	<b>13ro. Sueldo</b>	<b>14to. Sueldo</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>F. Reserva</b>	<b>IESS 11,15%</b>	
Presidente	\$ 600	\$ 50	\$ 33	\$ 25	\$ 50	\$ 67	
Tesorero	\$ 400	\$ 33	\$ 33	\$ 17	\$ 33	\$ 45	
Secretaria	\$ 400	\$ 33	\$ 33	\$ 17	\$ 33	\$ 45	
Cajero	\$ 400	\$ 33	\$ 33	\$ 17	\$ 33	\$ 45	
<b>Total</b>	<b>\$ 1.800</b>	<b>\$ 150</b>	<b>\$ 133</b>	<b>\$ 75</b>	<b>\$ 150</b>	<b>\$ 201</b>	

Sueldos	TOTAL ANUAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presidente	\$ 9.303	\$10.044	\$10.197	\$10.352	\$10.509
Tesorero	\$ 6.335	\$ 6.831	\$ 6.935	\$ 7.041	\$ 7.148
Secretaria	\$ 6.335	\$ 6.831	\$ 6.935	\$ 7.041	\$ 7.148
Cajero	\$ 6.335	\$ 6.831	\$ 6.935	\$ 7.041	\$ 7.148
<b>Total</b>	<b>\$28.308</b>	<b>\$30.539</b>	<b>\$31.003</b>	<b>\$31.474</b>	<b>\$31.953</b>

Para el funcionamiento de la propuesta también es necesario incurrir en ciertos gastos, los cuales están relacionados con el funcionamiento de esta, tales como: arriendo, servicios básicos, marketing y abastecimiento de insumos. A continuación, se detallan los gastos administrativos:

**Tabla No. 27: Gastos fijos**

Gastos operacionales	TOTAL ANUAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo oficina	\$ 5.040	\$ 5.093	\$ 5.146	\$ 5.200	\$ 5.255
Sueldos administrativos	\$ 28.308	\$ 30.539	\$ 31.003	\$ 31.474	\$ 31.953
Servicios básicos	\$ 1.440	\$ 1.455	\$ 1.470	\$ 1.486	\$ 1.501
Internet	\$ 324	\$ 327	\$ 331	\$ 334	\$ 338
Suministros de oficina	\$ 300	\$ 303	\$ 306	\$ 310	\$ 313
Asesoría contable	\$ 900	\$ 909	\$ 919	\$ 929	\$ 938
<u>Gastos de marketing</u>					
Página Web	\$ 600	\$ 86	\$ 87	\$ 88	\$ 89
Redes sociales	\$ 300	\$ 303	\$ 306	\$ 310	\$ 313
Rotulación interna/externa	\$ 200	\$ 202	\$ 204	\$ 206	\$ 209
Material publicitario	\$ 445	\$ 450	\$ 454	\$ 459	\$ 464
<b>Total gastos operacionales</b>	<b>\$ 37.857</b>	<b>\$ 39.668</b>	<b>\$ 40.228</b>	<b>\$ 40.796</b>	<b>\$ 41.372</b>

Resulta importante señalar que, dadas las características de los servicios que se ofrecen en la propuesta, estos no incurren en costos variables.

### 4.3.3 Inversión inicial

Para determinar el monto que se requiere como inversión inicial se tiene en cuenta la inversión necesaria en activos fijos, los gastos preoperativos y el capital de trabajo.



El capital de trabajo refiere a la cantidad de recursos económicos que se necesitan para cubrir un ciclo operativo completo; para lo cual se tienen en cuenta los gastos asociados a las actividades operativas de la propuesta.

### Tabla No. 28: Inversión inicial

#### Inversión inicial

Detalle	Valor
Activos fijos	\$ 8.485
Gastos de constitución	\$ 870
Capital de trabajo	\$ 37.857
<b>Total</b>	<b>\$ 47.212</b>

La estructura de capital establecida es la siguiente:

Estructura de capital			
Detalle	%	Monto	
Capital social	8%	\$	3,777
Préstamo L/P	92%	\$	43,435
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$</b>	<b>47,212</b>

### Amortización del crédito

#### Cálculo de la amortización del crédito

Detalle	Monto
Valor del préstamo	\$ 43,435
Años	5
Tasa interés	10.07%
<b>Cuota</b>	<b>\$ 11,478.65</b>

Tabla de amortización				
Años	Cuota	Interés	Capital	Saldo
0				\$ 43,435
1	\$ 11,478.65	\$ 4,373.95	\$ 7,104.70	\$ 36,331
2	\$ 11,478.65	\$ 3,658.50	\$ 7,820.15	\$ 28,511
3	\$ 11,478.65	\$ 2,871.01	\$ 8,607.64	\$ 19,903
4	\$ 11,478.65	\$ 2,004.22	\$ 9,474.42	\$ 10,428
5	\$ 11,478.65	\$ 1,050.15	\$ 10,428.50	\$ -0

## 4.4 Plan de producción

El plan de producción correspondiente a la propuesta se muestra en el Capítulo 3, subíndice 3.3.3 “Presupuesto de ingresos”.

### 4.4.1 Análisis de filas de espera

El uso de la teoría de líneas de espera constituye una herramienta que permite determinar, bajo ciertos indicadores, el momento exacto cuando ocurre un “cuello de botella” ya sea en el sistema de un servicio o en una línea de producción (Carro & González, 2017). Para aplicar dicha teoría en la propuesta es necesario definir ciertas características, tales como:

**Tabla No. 29: Características del sistema de servicio**

CONCEPTO	DESCRIPCION
Población de clientes (PC)	La captación de socios se realiza mensual sin límites de captación, se considera entonces que la PC es infinita.
Sistema de servicio (SS)	Una sola fila.
Disposición del servicio (DS)	Un solo canal y fase.
Regla de prioridad (RP)	Se atiende según el orden de llegada.
Modelo de línea de espera (MLE)	Una fila y un servidor.
Tiempo de servicio en caja (Proceso Inscripción)	8 minutos
Tiempo de servicio en caja (Proceso Ahorro)	10 minutos
Tiempo de servicio en caja (Proceso Retiro de Ahorro)	13 minutos
Tiempo de servicio en caja (Crédito)	11 minutos
Tiempo de servicio en caja (Promedio)	10.5 minutos
Clientes/Horas	18 clientes

Adaptado de: (Carro & González, 2017)

A continuación, se describen los supuestos y los indicadores para medir las operaciones en la Caja:

**Tabla No. 30: Supuestos, indicadores y resultados**

SUPUESTOS	INDICADORES	FORMULA	RESULTADOS
a) La población de clientes es infinita y todos los clientes son pacientes.	• Utilización promedio del sistema.	$p = \frac{\lambda}{\mu}$	$p = \frac{10}{18} = 0.55$
b) Los clientes llegan de acuerdo a una distribución de Poisson y con una tasa media de llegadas de $\lambda$ .	• Probabilidad de que n clientes estén en el sistema.	$P_{(n)} = (1 - p)p^n$	$P_{(1)} = (1 - 0.55)0.55^1 = 0.2475$

c) La distribución del servicio es exponencial, con una tasa media de servicio de $\mu$ .	• Número promedio de clientes en el sistema de servicio.	$L = \frac{\lambda}{\mu - \lambda}$	$L = \frac{10}{18 - 10} = 1.25$
d) A los clientes que llegan primero se les atiende primero.	• Número promedio de clientes en fila de espera.	$L_q = pL$	$L_q = 0.55 * 1.25 = 0.6875$
e) La longitud de la fila de espera es ilimitada.	• Tiempo promedio transcurrido en el sistema, incluido el servicio.	$W = \frac{1}{\mu - \lambda}$	$W = \frac{1}{18 - 10} = 0.125$
f) El tiempo promedio de los servicios en caja es de 11 minutos, lo que equivale a 18 clientes/hora.	• Tiempos promedio de espera en la fila.	$W_q = pW$	$W_q = 0.55 * 0.125 = 0.06875$
g) Se estima que usualmente lleguen al menos 10 clientes/hora.			

Adaptado de: (Carro & González, 2017)

De acuerdo con los resultados que se muestran en la tabla anterior, se tiene que: la utilización promedio del sistema de servicio de caja será de un 55%; la probabilidad de que un cliente esté en una hora en el sistema es de 0,2475; el número promedio de clientes que entran al sistema es 1,25 clientes; el número promedio de clientes formados en fila es de 0,6875; el tiempo promedio transcurrido dentro del sistema es 0,125 horas, es decir, 7,5 minutos; y el tiempo de espera en fila es de 0,06875 horas, es decir, 4,125 minutos.

## 4.5 Indicadores de resultados y desempeño

A continuación, se definen los indicadores de resultados (KPR) y los indicadores de desempeño (KPI) acorde con la gestión táctica planteada en la propuesta.

**Tabla No. 31: Indicadores de resultados KPI's**

PROCESO	AMBITO	INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICION
<b>Procesos Estratégico</b>	Planificación Estratégica	Nivel de cumplimiento del plan estratégico. (%)	Calificación del cumplimiento de acciones/Estándar máximo preestablecido.	Trimestral Semestral Anual
	Gestión de calidad	Índice de productividad. (%)	Utilidades/gastos operativos	Mensual
		Nivel de satisfacción de los socios. (%)	Calificación dada por los socios en base a una escala Likert de satisfacción/total de socios encuestados	Semestral
<b>Procesos Operativos</b>	Inscripción de socios	Nivel de cumplimiento del número de inscripciones. (%)	Cantidad de inscripciones reales/cantidad de inscripciones estimadas.	Mensual Trimestral Semestral Anual
	Gestión de ahorros	Nivel de cumplimiento del número y monto de operaciones de ahorro. (%)	Cantidad operaciones reales/cantidad de operaciones estimadas. Monto de operaciones reales/Monto de operaciones estimada	Mensual Trimestral Semestral Anual
	Gestión de créditos	Nivel de cumplimiento del número y monto de	Cantidad operaciones reales/cantidad de operaciones estimadas.	Mensual Trimestral Semestral

		operaciones de crédito. (%)	Monto de operaciones reales/Monto de operaciones estimada	Anual
<b>Procesos de apoyo</b>	Gestión de RRHH	Nivel de rotación del personal por puesto. (%)	1/La cantidad de empleados que se contratan para un puesto en un año.	Anual
	Marketing	Nivel de cumplimiento del presupuesto. (%)	Costo de las acciones de marketing realizadas/costo presupuesto planificado.	Semestral

**Tabla No. 32: Indicadores de desempeño KPI's**

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICION
<b>Finanzas</b>	Aumentar ingresos	Capital Nivel 1	Capital social/RWA (Activos ponderados por riesgos)	Mensual
		Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	Ingreso Neto/Patrimonio de accionistas	Mensual
		Rendimiento de los activos (ROA)	Ingreso neto/Activos totales	Mensual
		Margen de interés neto (NIM)	(Ingresos de inversiones-gastos por intereses) /Activo de ingresos promedio	Mensual
		Préstamo no redituable (NPL)	Préstamos improductivos/Total de préstamos	Mensual
		Cancelaciones netas (NCO)	Cantidad total de préstamos a cargo/Total de préstamos	Mensual
		Tasa de préstamos a depósito	Total, de préstamos/Total de depósitos	Mensual
		Índice de eficiencia	Gastos operativos/Ingresos netos	Mensual
<b>Cliente</b>	Generar confianza	Índice de confianza	Calificación del objetivo sobre escala ponderada/total de socios encuestados	Semestral
	Retener socios	Nivel de satisfacción de los socios	Calificación del objetivo sobre escala ponderada/total de socios encuestados	Semestral
<b>Procesos internos</b>	Transparentar los procesos	Nivel de socios con conocimientos operativos de la caja	Calificación del objetivo sobre escala ponderada/total de socios encuestados	Anual
	Disminuir tiempos en procesos operativos	Tiempos operativos	Sumatoria de los tiempos en los que se incurre en cada operación activa en caja	Anual
	Disminuir deudores morosos	Índice de recuperación de cartera en mora	Monto de cartera en mora recuperada/Cartera total en mora	Anual
<b>Crecimiento</b>	Ampliar el mercado objetivo	Índice de ampliación por área geográfica	Cantidad de socios de un área específica/ Total de socios	Anual

## **4.6 Conclusiones del capítulo**

Entre los procesos generales diseñados para la adecuada operatividad de la propuesta se tiene: planificación estratégica y calidad de los servicios como procesos estratégicos; todos los servicios administrativos contemplado como procesos de apoyo; y como valor agregado se tienen los servicios de gestión membrecía de socios y gestión de ahorros y créditos.

Para alcanzar y mantener la satisfacción de los socios resulta imprescindible diseñar los estándares de calidad en base a las necesidades y expectativas de los mismos, adjuntamente con un plan de monitoreo que permite dar seguimiento a tales indicadores con el propósito de mejorarlos o corregirlos en los casos necesarios.

La estructura del capital para la inversión inicial se definió como: un 8% de capital propio dado por 10 socios iniciales, destinado para la inversión preoperativa; y un 92% financiado por un crédito bancario gestionado por en la CFN destinado exclusivamente a cubrir la provisión de capital de trabajo de los primeros dos meses y la inversión fija, cuya cancelación se proyectó para un plazo de 5 años, no generándose déficit que impliquen otro endeudamiento.

## CAPÍTULO 5: Plan financiero

En este capítulo se realiza el análisis financiero correspondiente a la propuesta, con vistas a determinar su rentabilidad económica y su viabilidad de manera objetiva. Para ello se definen los supuestos a ocupar, se generan estados financieros, se realiza la evaluación y se determinan los diferentes impactos que podrían resultar de la implementación del proyecto.

### 5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Detalle	Valor	Referencia
Inflación anual 2021	1.05%	<a href="https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica">https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica</a>
Riesgo país 2021	12.09%	<a href="https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica">https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica</a>
Tasa comercial Pymes	11.83%	<a href="https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes052020.htm">https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes052020.htm</a>
Tasa activa referencial 2021	8.98%	<a href="https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes052020.htm">https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes052020.htm</a>
Bonos del tesoro USA 2021	1.66%	<a href="https://es.finance.yahoo.com/bonds/">https://es.finance.yahoo.com/bonds/</a>
Tasa de depósitos de ahorro	1.15%	<a href="https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes052020.htm">https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes052020.htm</a>
Tasa microcrédito minorista	23.98%	<a href="https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes052020.htm">https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes052020.htm</a>
Costo de la deuda	10.07%	<a href="https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes052020.htm">https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes052020.htm</a>
Sueldo básico 2021	\$ 400.00	
Crecimiento salarial	1.52%	
Crecimiento de la industria	8.90%	
Beta de la industria	0.64	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>
Cuentas por pagar	10%	
Apertura de cuenta	\$ 25.00	
Certificado de aportación	\$ 50.00	
Depósito mensual mínimo SBU	15%	

Portafolio de productos	Min	Max	Tiempo afiliación meses	Plazo meses	Comisión administrativa
Crédito emergente	\$ 100.00	\$ 600.00	3	12	12%
Crédito ordinario	\$ 250.00	\$ 1,000.00	5	16	18%

Interés por mora mes	1%
----------------------	----

#### Cálculo tasa de descuentos

Interés libre de riesgo (Rf)	1.66%
Riesgo país (Rp)	12.09%
Rendimiento de mercado (Rm)	8.98%
Riesgo de la industria (B)	0.64
<b>Costo de capital (CAPM)</b>	<b>18.43%</b>
Razón de capital	8%
Razón de deuda	92%
Tasa de interés de deuda	10.07%
Tasa impositiva	36.25%
<b>WACC</b>	<b>7.38%</b>

$$Re = Rf + B * (Rm - Rf) + Rp$$

$$Re = 4,54\% + 0,64 * (8,98\% - 4,54\%) + 12,09\%$$

$$WACC = Re * \frac{P}{A} + Rd * \frac{D}{A} * (1 - T)$$

$$WACC = 19,47\% * 12\% + 10,07\% * 88\% * (1 - 36,25\%)$$

## 5.2 Estados Financieros Proyectados

Tomando en consideración los presupuestos planteados en el Capítulo 3, así como los demás rubros definidos en el Capítulo 4, se procede a la presentación de los estados financieros correspondientes a la propuesta, los cuales se han proyectado para cinco años.

### 5.2.1 Estado de resultados

El estado de resultados del proyecto presenta la información de la operación de la caja de ahorro y crédito. Se demuestra que con los ingresos proyectados se pueden cubrir los costos fijos y variables, es decir, se puede pagar los sueldos, gastos operacionales, intereses bancarios, pago de impuestos; y se obtienen utilidades en cada uno de los años. Las utilidades tienen una tendencia de crecimiento.

**Tabla No. 33: Estado de pérdidas y ganancias proyectado de la CACE**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingreso operacionales	\$ 51,031	\$ 118,881	\$ 207,087	\$ 316,045	\$ 446,071
(-) Costos servicios	\$ 28,308	\$ 30,539	\$ 31,003	\$ 31,474	\$ 31,953
(=) Margen bruto	\$ 22,722	\$ 88,343	\$ 176,084	\$ 284,571	\$ 414,118
(-) Gastos operacionales	\$ 9,549	\$ 9,129	\$ 9,225	\$ 9,322	\$ 9,420
(-) Depreciaciones	\$ 1,592	\$ 1,592	\$ 1,592	\$ 792	\$ 792
(=) Utilidad antes de intereses	\$ 11,581	\$ 77,622	\$ 165,268	\$ 274,457	\$ 403,907
(-) Intereses	\$ 4,374	\$ 3,659	\$ 2,871	\$ 2,004	\$ 1,050
(=) Utilidad antes de impuestos	\$ 7,207	\$ 73,963	\$ 162,397	\$ 272,453	\$ 402,856
(-) Impuestos	\$ 2,613	\$ 26,812	\$ 58,869	\$ 98,764	\$ 146,035
<b>(=) Utilidad neta</b>	<b>\$ 4,595</b>	<b>\$ 47,151</b>	<b>\$ 103,528</b>	<b>\$ 173,689</b>	<b>\$ 256,821</b>

### 5.2.2 Estado de situación o balance general

El estado de situación financiera muestra los valores de cada una de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio. Se inicia con total de activos de 47.212 USD y en el año 5 se finaliza con 739733 USD. Los activos corrientes representan en promedio un 82% del total de activos. Los activos no corrientes tienden a disminuir cada año por la depreciación anual que sufren los activos fijos. En

cuanto a los pasivos se evidencia que el valor del crédito solicitado al inicio se amortiza al final del año 5. El patrimonio está compuesto del capital social y las utilidades retenidas.

**Tabla No. 34: Balance general proyectado de la CACE**

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<u>Activos corrientes</u>	\$ 38,727	\$ 44,208	\$ 109,511	\$ 238,136	\$ 443,095	\$ 737,608
Efectivo	\$ 38,727	\$ 5,436	\$ 31,842	\$ 120,235	\$ 279,767	\$ 532,480
Cuentas por cobrar		\$ 38,772	\$ 77,669	\$ 117,901	\$ 163,328	\$ 205,128
Credito emergente		\$ 12,299	\$ 19,477	\$ 29,132	\$ 39,428	\$ 50,152
Credito ordinario		\$ 26,473	\$ 58,192	\$ 88,770	\$ 123,900	\$ 154,976
<u>Activos no corrientes</u>	\$ 8,485	\$ 6,893	\$ 5,301	\$ 3,709	\$ 2,917	\$ 2,125
Activos fijos	\$ 8,485	\$ 8,485	\$ 8,485	\$ 8,485	\$ 8,485	\$ 8,485
(-) Dep. Acumulada		\$ 1,592	\$ 3,184	\$ 4,776	\$ 5,568	\$ 6,360
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 47,212	\$ 51,101	\$ 114,812	\$ 241,845	\$ 446,012	\$ 739,733
<u>Pasivos corrientes</u>	\$ -	\$ 6,398	\$ 30,778	\$ 62,892	\$ 102,844	\$ 150,173
Cuentas por pagar		\$ 3,786	\$ 3,967	\$ 4,023	\$ 4,080	\$ 4,137
Impuestos por pagar		\$ 2,613	\$ 26,812	\$ 58,869	\$ 98,764	\$ 146,035
<u>Pasivos no corrientes</u>	\$ 43,435	\$ 36,331	\$ 28,511	\$ 19,903	\$ 10,428	\$ -0
Préstamo bancario	\$ 43,435	\$ 36,331	\$ 28,511	\$ 19,903	\$ 10,428	\$ -0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 43,435	\$ 42,729	\$ 59,289	\$ 82,794	\$ 113,272	\$ 150,173
Capital social	\$ 3,777	\$ 3,777	\$ 3,777	\$ 3,777	\$ 3,777	\$ 3,777
Utilidades retenidas		\$ 4,595	\$ 51,746	\$ 155,274	\$ 328,963	\$ 585,784
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 3,777	\$ 8,372	\$ 55,523	\$ 159,051	\$ 332,740	\$ 589,561

### 5.2.3 Estado de flujos de caja

El flujo de caja del proyecto identifica los flujos proyectados respecto a las variaciones de: flujo operacional, capital de trabajo neto y CAPEX. En el flujo de caja del proyecto se considera tanto el monto de la deuda como del aporte de los socios en el año 0 y se lo coloca con signo negativo. Los flujos de caja serán descontados a la tasa WACC para determinar si existe factibilidad de realizar el proyecto. Mientras que el flujo caja del inversionista expresa los flujos de caja proyectados únicamente de la inversión realizada por los socios, estos flujos son descontados a una tasa CAPM para determinar la factibilidad. Para el año 0 del flujo de caja del inversionista se descuenta el valor del crédito y la amortización respectiva.



**Tabla No. 35: Flujo de caja proyectado de la CACE**

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<u>Activos corrientes</u>	\$ 38,727	\$ 44,208	\$ 109,511	\$ 238,136	\$ 443,095	\$ 737,608
Efectivo	\$ 38,727	\$ 5,436	\$ 31,842	\$ 120,235	\$ 279,767	\$ 532,480
Cuentas por cobrar		\$ 38,772	\$ 77,669	\$ 117,901	\$ 163,328	\$ 205,128
Credito emergente		\$ 12,299	\$ 19,477	\$ 29,132	\$ 39,428	\$ 50,152
Credito ordinario		\$ 26,473	\$ 58,192	\$ 88,770	\$ 123,900	\$ 154,976
<u>Activos no corrientes</u>	\$ 8,485	\$ 6,893	\$ 5,301	\$ 3,709	\$ 2,917	\$ 2,125
Activos fijos	\$ 8,485	\$ 8,485	\$ 8,485	\$ 8,485	\$ 8,485	\$ 8,485
(-) Dep. Acumulada		\$ 1,592	\$ 3,184	\$ 4,776	\$ 5,568	\$ 6,360
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 47,212	\$ 51,101	\$ 114,812	\$ 241,845	\$ 446,012	\$ 739,733
<u>Pasivos corrientes</u>	\$ -	\$ 6,398	\$ 30,778	\$ 62,892	\$ 102,844	\$ 150,173
Cuentas por pagar		\$ 3,786	\$ 3,967	\$ 4,023	\$ 4,080	\$ 4,137
Impuestos por pagar		\$ 2,613	\$ 26,812	\$ 58,869	\$ 98,764	\$ 146,035
<u>Pasivos no corrientes</u>	\$ 43,435	\$ 36,331	\$ 28,511	\$ 19,903	\$ 10,428	\$ -0
Préstamo bancario	\$ 43,435	\$ 36,331	\$ 28,511	\$ 19,903	\$ 10,428	\$ -0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 43,435	\$ 42,729	\$ 59,289	\$ 82,794	\$ 113,272	\$ 150,173
Capital social	\$ 3,777	\$ 3,777	\$ 3,777	\$ 3,777	\$ 3,777	\$ 3,777
Utilidades retenidas		\$ 4,595	\$ 51,746	\$ 155,274	\$ 328,963	\$ 585,784
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 3,777	\$ 8,372	\$ 55,523	\$ 159,051	\$ 332,740	\$ 589,561

### 5.3 Evaluación financiera

Para la valoración financiera se definen los siguientes indicadores, tanto para el proyecto como los inversionistas:

**Tabla No. 36: Evaluación financiera**

<b>Valoración financiera</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Inversionista</b>
VAN	\$ 120,612	\$ 93,291
TIR	43%	211%
B/C	\$ 3.55	\$ 25.70
PRI	3.93	0.91

Los resultados obtenidos demuestran que el proyecto es factible ejecutar, tomando en consideración que el VAN es mayor que 0, la TIR es mayor al WACC, el B/C es mayor 1, y el PRI es menor a 5 años. Con estos valores se establece que invertir en este proyecto de manera apalancada se obtiene una rentabilidad de 43%, el periodo de recuperación de la inversión es menor a 4 años.

**Tabla No. 37: Índices financieros**

<b>INDICES FINANCIEROS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<u>Razones de deuda</u>					
Deuda total	97%	54%	35%	26%	20%
Patrimonio total	3%	46%	65%	74%	80%
Deuda/capital	2890%	118%	53%	34%	26%
<u>Razones de liquidez</u>					
Razón corriente	691%	356%	379%	431%	491%
Razón de efectivo	85%	103%	191%	272%	355%
<u>Razones de actividad</u>					
Rotación de la inversión	1.0	1.0	0.9	0.7	0.6
Rotación cuentas por cobrar	1.32	1.53	1.76	1.94	2.17
Rotación cuentas por pagar	7.5	7.7	7.7	7.7	7.7
<u>Razones de rentabilidad</u>					
Margen bruto	45%	74%	85%	90%	93%
Margen neto	9%	40%	50%	55%	58%
ROA	9%	41%	43%	39%	35%
ROE	55%	85%	65%	52%	44%

## 5.4 Impactos

Dadas las características de la propuesta, los principales impactos radican en la generación de 4 empleos directos, además de que se espera que los créditos sean en su mayoría para consumo local de bienes y servicios lo que incrementaría no solo la circulación de dinero local, sino que además ayudarían al inicio o mejoramiento de emprendimientos con carácter productivo, lo que se traduce en una contribución al desarrollo de la comunidad del cantón Espejo.

## 5.5 Conclusiones del capítulo

El proyecto se financia en un 8%, equivalente a 3777 USD por capital propio; mientras que el restante 92%, es decir 43435 USD, es financiado mediante crédito bancario, destinado fundamentalmente a la provisión de capital de trabajo inicial e inversión fija. De mantenerse las captaciones y colocaciones tal como se han proyectado, así como la cantidad de socios, se prevé que no exista necesidad de aplicar a una nueva deuda.

La evaluación financiera del proyecto indica claramente la rentabilidad económica de la inversión propuesta, lo cual está dado por: el VAN es positivo

tanto para inversionistas como para el proyecto; la TIR en ambos casos es mayor que la CAPM y la WACC respectivamente; el índice de rentabilidad se encuentra por encima de dos, lo que muestra que por cada dólar invertido se generan 25,70 USD para los inversionistas y 3,55 USD para el proyecto.

## CAPÍTULO 6: Conclusiones

Actualmente existen condiciones propicias del entorno que favorecen el desarrollo de la propuesta, como es el caso del reconocimiento de las entidades financieras pertenecientes a la economía popular y solidaria, como el potencial que tiene el cantón Espejo para el desarrollo de emprendimientos vinculados a la agricultura y el turismo.

Las cajas de ahorro y créditos son entidades financieras cuya naturaleza se ve reconocida en la Carta Magna y acentuada en la legislación vigente decretada por el BCE y la SEPS; todo lo cual promueve el desarrollo de este tipo de entidades en vistas a alcanzar independencia financiera local bajo los principios de solidaridad y sostenibilidad.

La problemática para resolver es de servicio. Actualmente en el cantón Espejo solamente existen dos instituciones financieras, las cuales, dadas sus condiciones operativas, limitan en gran medida la otorgación de microcréditos para emprendimientos, puesto que para estas entidades se eleva el riesgo y les obliga a imponer garantías que en muchos casos los pobladores no pueden cumplir. De ahí el potencial de la propuesta, ya que cubriría con un servicio financiero una demanda de mercado insatisfecha.

Dadas las características de la propuesta, esta se crea como asociación de servicios en el marco de la EPS, donde la fase de constitución estaría dada por la asociación de 60 miembros, todo lo cual se tramita a través de la SEPS, bajo la actividad económica referente a servicios de ahorro y crédito para los pequeños empresarios o emprendedores del cantón Espejo.

Es importante que durante la ejecución del proyecto se ejecuten los planes estratégicos proyectados; además de ahondar en las buenas prácticas de la filosofía corporativa definida, de manera que se logren alcanzar las metas planteadas y la visión propuesta.

Los socios potenciales se definen a través la segmentación de mercado objetivo, para lo cual se ha previsto una captación mínima o *Market share* del 3.60% para

todo el primer año, de acuerdo con las tendencias registradas; no obstante, se proyecta que la propuesta de inicio con al menos 60 socios, con un promedio de captación mínima anual de 24 socios nuevos. Las tasas activas y pasivas de definen tomando como referencia las establecidas por el BCE, donde la tasa activa (6%) está por encima de la referencial, mientras que las pasivas (12% y 18%) se encuentran por debajo de la referencial y el ahorro programado sería del 15% del SBU, lo cual es bastante asequible.

Los pronósticos de captación y colocación son viables, se proyectó en base a un escenario pesimista con vistas a dejar un margen positivo a la hora de implementar en la realidad el proyecto. No obstante, resulta prioritario controlar tanto el número de nuevos socios, como la captación oportuna de ahorros programado y el nivel de incumplimientos de pago de cuota de préstamos.

Entre los procesos generales diseñados para la adecuada operatividad de la propuesta se tiene: planificación estratégica y calidad de los servicios como procesos estratégicos; todos los servicios administrativos contemplado como procesos de apoyo; y como valor agregado se tienen los servicios de gestión membrecía de socios y gestión de ahorros y créditos.

Para alcanzar y mantener la satisfacción de los socios resulta imprescindible diseñar los estándares de calidad en base a las necesidades y expectativas de estos, adjuntamente con un plan de monitoreo que permite dar seguimiento a tales indicadores con el propósito de mejorarlos o corregirlos en los casos necesarios.

El proyecto se financia en un 8%, equivalente a \$3777, por capital propio; mientras que el restante 92%, es decir \$43435, es financiado mediante crédito bancario, destinado fundamentalmente a la provisión de capital de trabajo inicial e inversión fija. De mantenerse las captaciones y colocaciones tal como se han proyectado, así como la cantidad de socios, se prevé que no exista necesidad de aplicar a una nueva deuda.

Las proyecciones de pérdidas y ganancia muestran una tendencia de recuperación en el primer año; donde ejecutado el proyecto las utilidades netas comienzan a presentar un saldo positivo. Los activos totales se ven financiados en el cuarto año por el patrimonio, dada la cancelación oportuna de la deuda a largo plazo y por el aumento de la captación de depósitos a la vista por parte de los socios de la entidad y la recuperación de intereses por créditos; dando como resultado una recuperación y tendencia creciente general para los periodos proyectados, donde en el quinto año los activos totales llegan a ser financiados por el patrimonio en un 99,9%, lo que se traduce en autonomía financiera del proyecto.

Respecto a la rentabilidad, el margen de contribución a partir del primer año ya presenta valores positivos. En la medida en que el proyecto va madurando, la tendencia del porcentaje que representan los costos operacionales y gastos administrativos disminuye hasta un 4,98% de los ingresos totales en el quinto año. El retorno sobre el patrimonio (ROE) es en promedio anual de 60,2%, mientras que el retorno sobre los activos (ROA) es del 33,4%.

Los ingresos totales bajo los supuestos utilizados cubren los costos operacionales y los gastos administrativos a partir del mes 1.

Es necesario un aporte inicial por parte de 60 socios de \$3777; lo cual está destinado a la inversión preoperativa, es decir, los trámites y permisos necesarios; las restantes necesidades de inversión serán cubiertas con el financiamiento bancario. El valor del flujo para los accionistas va desde (\$7.162) en el primer periodo hasta \$191.664 en el quinto, mientras que el valor del proyecto va desde (\$7104) hasta \$200.373 en los mismos periodos.

La evaluación financiera del proyecto indica claramente la rentabilidad económica de la inversión propuesta, lo cual está dado por: el VAN es positivo tanto para inversionistas como para el proyecto; la TIR en ambos casos es mayor que la CAPM y la WACC respectivamente; el índice de rentabilidad se encuentra por encima de dos, lo que muestra que por cada dólar invertido se generan \$25,70 para los inversionistas y \$3.55 para el proyecto; la recuperación de la

inversión se realiza en un plazo menor a 5 años en ambos casos; por tanto, reúne las condiciones necesarias para que sea aceptada su implementación.

Este modelo puede replicarse en otras localidades del país que así lo requieran, la innovación al respecto no radica en los servicios financieros, sino en la organización de estos. Dicho esto, se considera que la propuesta planteada resulta ser no solo rentable, sino también viable para los asociados de la entidad siempre y cuando se cumplan las condiciones y proyecciones planteadas.

Por consiguiente, se recomienda la constitución de la CACE de manera pronta, con el propósito de que pueda operar en el menor tiempo posible, aprovechándose las capacidades intelectuales de los socios para la ejecución del proyecto; así como las relaciones actuales con los dirigentes políticos del cantón Espejo, que permitirían obtener apoyo para la agilización legal de la entidad, así como para dar a conocer la propuesta en los eventos que surjan en la comunidad, con vistas a iniciar la captación de socios de manera anticipada.

## REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito, Ecuador: Registro Oficial 449.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial 449.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Quito, Ecuador: Oficio No. T.4887-SNJ-11-664.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de SEPS: <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- Asamblea Nacional. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Quito, Ecuador: Registro Oficial N° 332.
- ASOBANCA. (2020). *Boletín Macroeconómico Mayo 2020*. Obtenido de ASOBANCA: <https://www.asobanca.org.ec/publicaciones/bolet%3%ADn-macroecon%3%B3mico/bolet%3%ADn-macroecon%3%B3mico-mayo-2020-0>
- Banco Mundial. (2018). *La inclusión financiera es un factor clave para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview>
- Barrionuevo, C. (2014). *Propuesta para la creación de una Caja Solidaria de Ahorro y Crédito "Nuevo Rumbo" en el recinto Ganaderos Orenses, parroquia Los Bancos, cantón Los Bancos, provincia Pichincha*. Obtenido



- de Respositorio UCE:  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2626/1/T-UCE-0005-434.pdf>
- BCE. (2020). *Gestión de la liquidez del sistema financiero*. Quito: BCE.
- BCE. (2020). *Instructivo de Tasas de Interés del Banco Central del Ecuador*.  
 Obtenido de BCE:  
[https://contenido.bce.fin.ec/home1/economia/tasas/Instructivo\\_TI.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/home1/economia/tasas/Instructivo_TI.pdf)
- BCE. (2020). *Tasa de Interés*. Obtenido de BCE:  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes052020.htm>
- Blasco, J., & Pérez, J. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. España: Editorial Club Universo.
- Carro, R., & González, D. (2017). *Modelos de líneas de espera*. Obtenido de MDP: [http://nulan.mdp.edu.ar/1622/1/17\\_modelos\\_lineas\\_espera.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1622/1/17_modelos_lineas_espera.pdf)
- Chacón, C. (2013). *Estudio de factibilidad para la creación de una caja de ahorro y crédito en la parroquia La Libertad, cantón Espejo, provincia El Carchi*. Obtenido de Repositorio UPS:  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4876/1/UPS-QT03675.pdf>
- Cóndor, J. (2019). *Reporte Comportamiento Crediticio Sectorial (Diciembre 2018 - Diciembre 2019)*. Quito: Supercía de Bancos del Ecuador.
- Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una vida*. Obtenido de CNP:  
[https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

- Correa, R. (2012). *Reglamento de la Ley de Economía Popular Y Solidaria*. Obtenido de Presidencia: [https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2\\_21\\_reg\\_LOEPS\\_mar\\_2018.pdf](https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2_21_reg_LOEPS_mar_2018.pdf)
- Erazo, A. (2014). *Adecuación e implementación del espacio físico de la Oficina de información y atención al turista de la ciudad del Ángel, provincia El Chachi*. Obtenido de GADME: <http://gadme.gob.ec/wp-content/uploads/2017/09/Proyecto-iTUR.pdf>
- GADME. (2020). *Situación Actual del Cantón Espejo*. Obtenido de GADME: <https://www.gadme.gob.ec/situacion-actual-del-canton-espejo/>
- Gonzabay, J. (2017). *Desarrollo sostenible y Cajas Solidarias: Impacto Social Comuna Río Verde*. Obtenido de Repositorio UPSE: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/3910/1/UPSE-TOD-2017-0007.pdf>
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: Unidad de análisis y síntesis.
- INEC. (2015). *Reporte de pobreza por consumo Ecuador 2006-2014*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/reportePobreza.pdf>
- INEC. (2019). *Boletín Técnico No. 1-2019. Encuesta Multipropósito-TIC*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2018/201812\\_Boletin\\_Multiproposito\\_Tics.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Boletin_Multiproposito_Tics.pdf)
- Kotler, P., & Keller, K. (2009, p. 56). *Dirección de Marketing*. s.c.: Pearson Educación.
- Losada, M. (2007). *Finanzas populares en América Latina*. Lima, Perú: Exedra.

- Marketing Publishing Center. (1990, p. 100). *Instrumento de análisis del marketing estratégico*. s.c.: Ediciones Diaz de Santos.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Santo Domingo: INTEC.
- Padilla, C. (2010). *Sociedades Populares de Inversión (SPI)*. Quito, Ecuador: Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano (CEPESIU).
- Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Revista Av.psicol.*, 23(1), 11-25.
- Romero, B. (2018). Obtenido de ProCredit: <https://procredit.tusfinanzas.ec/blog/2015/08/31/la-estructura-del-sistema-financiero-ecuadoriano/>
- Ruilova, J., & Paguay, S. (2013). *Diseño de un modelo administrativo y financiero para la creación de una caja de ahorro y crédito comunitaria*. Obtenido de Repositorio Universidad de Cuenca: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3350/1/TESIS.pdf>
- Sabino, C. (191). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Sánchez, M. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. León, España: Del Blanco Editores.
- SEPS. (2019). *Inicia proceso de registro y constitución de cajas y bancos comunales y cajas de ahorro*. Obtenido de SEPS: <https://www.seps.gob.ec/noticia?inicia-proceso-de-registro-y-constitucion-de-que-las-cajas-y-bancos-comunales-y-cajas-de-ahorro>
- SNI. (2010). *Ficha de cifras generales*. Obtenido de SNI: <http://app.sni.gob.ec/sni->

link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0403\_ESPEJO\_CARCHI.pdf

Superintendencia de Bancos Ecuador. (2019). *Glosario*. Obtenido de Superbancos: <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>

Ushiña, M., & Paredes, J. (2010). *Creación de una caja de ahorro y crédito comunitaria para la comunidad de Santo Domingo de la parroquia San Antonio de Pichincha en el periodo 2009-2010*. Obtenido de Repositorio UCE: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/167/1/T-UCE-0005-3.pdf>

# **ANEXOS**

## **Anexo 1: Guía para la entrevista a expertos**

### **ENTREVISTA A EXPERTOS**

#### **I. Introducción**

- Saludo y presentación del entrevistador.
- Explicación del motivo de la entrevista y objeto de esta.
- Dar paso a las preguntas.

#### **II. Desarrollo**

##### **Preguntas:**

1. Dada su experiencia en el sector financiero solidario, ¿Cuáles son los aspectos más importantes para considerar para la implementación de una caja de ahorro y crédito (CSAC)?
2. ¿Cree usted que la CSAC tendría buena aceptación por parte de los pobladores del cantón Espejo?
3. ¿Considera usted que la CSAC sería un negocio rentable y viable?
4. ¿Cuál/es cree usted que podrían ser los diferenciadores que deben utilizarse en la CSAC que se propone?
5. ¿Qué elementos tecnológicos usted recomendaría utilizar en la CSAC?
6. ¿Cuáles estrategias de marketing usted considera son esenciales para dar a conocer y posicionar la CSAC que se propone?
7. ¿Cuáles cree usted que serían los principales obstáculos a los que se enfrentaría la propuesta?
8. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para el desarrollo de la CSAC que se propone?

#### **III. Finalización**

- Agradecimientos.

## **Anexo 2: Guía para el desarrollo del Focus Group**

### **GUIA PARA EL FOCUS GROUP**

#### **Objetivo general:**

Identificar el nivel de aceptación que tendría la CSAC en el cantón Espejo, según la opinión de los pobladores de la región.

#### **Objetivos específicos:**

- Conocer las alternativas de financiamiento actuales a las que recurren la población del cantón.
- Determinar las necesidades objeto de microcrédito principales de la población.
- Identificar las expectativas que tiene la población respecto a la CSAC que se propone.

#### **Grupo objetivo:**

Hombres y Mujeres mayores de 18 años.

#### **Alcance:**

Residentes en el cantón Espejo o sus alrededores cercanos.

### **PAUTAS**

#### **1. Presentación y bienvenida del moderador:**

El moderador realiza una breve presentación de sí mismo, explica el propósito de la reunión y los objetivos que se pretende alcanzar con el mismo. Aclara además la metodología a realizar (preguntas/respuestas) e indica las instrucciones que debe seguirse para mayor organización del evento.

## 2. Preguntas:

OBJETIVOS	PREGUNTAS
Conocer las alternativas de financiamiento actuales a las que recurren la población del cantón.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Cuéntenme, ustedes con qué frecuencia suelen acudir entidades financieras?</li><li>2. ¿Cuáles son los motivos por los que usualmente acuden a las entidades financieras?</li><li>3. ¿Qué alternativas de financiamiento suelen utilizar? ¿Por qué?</li><li>4. ¿Creen ustedes que sería bueno contar con una CSAC en el cantón Espejo?</li></ol>
Determinar las necesidades objeto de microcrédito principales de la población.	<ol style="list-style-type: none"><li>5. ¿Ustedes actualmente tienen alguna necesidad de microcrédito?</li><li>6. ¿Cuál sería el motivo para solicitar un microcrédito?</li><li>7. ¿Tienen cuentas de ahorro? Si, ¿Dónde? No, ¿Por qué?</li></ol>
Identificar las expectativas que tiene la población respecto a la CSAC que se propone.	<ol style="list-style-type: none"><li>8. Aparte del servicio de microcrédito y ahorro, ¿Qué otros servicios desearían encontrar en la CSAC?</li><li>9. ¿Cuáles son los elementos principales que usted consideraría para ser cliente de la CSAC?</li><li>10. ¿Cuál sería la tasa de interés que ustedes estaría dispuestos a pagar por un microcrédito menor a 2.000 dólares?</li><li>11. Aparte del local, ¿Qué otras formas quisieran tener para interactuar con la CSAC?</li><li>12. ¿Por qué medios y formatos desearían conocer sobre los productos y servicios de la CSAC?</li></ol>

## 3. Agradecimiento:

El moderador da por terminada la reunión y agradece a todo el colectivo de participantes por su colaboración.



## Anexo 3: Formato de encuesta

### ENCUESTA SOBRE CSAC EN CANTON ESPEJO

**Objetivo:** Investigar cual sería la aceptación que tendría una Caja de Ahorro y Crédito en el cantón Espejo.

**Instrucciones:** Conteste cada una de las preguntas haciendo una marca (visto) en las respuestas dispuestas para cada caso según su criterio personal.

**Pregunta 1:** ¿Cuál es su género?

- Femenino: \_\_\_\_\_
- Masculino: \_\_\_\_\_

**Pregunta 2:** ¿A qué grupo de edad pertenece?

- Entre 15 y 29 años: \_\_\_\_\_
- Entre 30 y 49 años: \_\_\_\_\_
- Entre 50 y 69 años: \_\_\_\_\_
- 70 años o más: \_\_\_\_\_

**Pregunta 3:** ¿Usted tiene o ha tenido un crédito bancario?

- Si: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

**Pregunta 4:** En caso afirmativo, ¿Qué tipo de crédito ha contratado?

- Crédito para consumo: \_\_\_\_\_
- Tarjeta de crédito: \_\_\_\_\_
- Crédito productivo: \_\_\_\_\_
- Microcréditos: \_\_\_\_\_

**Pregunta 5:** En caso afirmativo de la pregunta 4, ¿Cuál ha sido el motivo de contrato del crédito?

- Compra de auto: \_\_\_\_\_
- Compra de varias de consumo: \_\_\_\_\_
- Emprendimiento o negocio: \_\_\_\_\_
- Compra de casa: \_\_\_\_\_

**Pregunta 6:** ¿Tiene usted necesidades de contratar un microcrédito actualmente?

- Sí: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

**Pregunta 7:** En caso afirmativo de la pregunta 6, ¿Para que necesitara contratar el microcrédito?

- Compra de auto: \_\_\_\_\_
- Compra de varias de consumo: \_\_\_\_\_
- Emprendimiento o negocio: \_\_\_\_\_
- Compra de casa: \_\_\_\_\_

**Pregunta 8:** ¿Usted cuenta con alguna cuenta de ahorro?

- Sí: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

**Pregunta 9:** En caso afirmativo de la pregunta 8, ¿Por qué motivos conserva una cuenta de ahorros?

- Por seguridad: \_\_\_\_\_
- Por la tasa de interés: \_\_\_\_\_
- Para realizar transferencias: \_\_\_\_\_
- Por exigencia del empleador: \_\_\_\_\_
- Sí: \_\_\_\_\_

**Pregunta 10:** ¿Considera usted que es necesario una Caja de Ahorro y Crédito en el cantón Espejo?

• No: \_\_\_\_\_

**Pregunta 11:** En caso afirmativo de la pregunta 10, ¿Por qué cree que sería necesario una CSAC en el cantón Espejo?

- Incrementar la oferta de servicios financieros: \_\_\_\_\_
- Acceso a microcréditos con otras condiciones: \_\_\_\_\_
- Incentivar la producción local: \_\_\_\_\_
- Mejorar la calidad de vida de los pobladores: \_\_\_\_\_

**Pregunta 12:** Aparte de los servicios de ahorro y crédito, ¿Qué otros servicios usted considera que debería incluirse en la CSAC?

- Pago de servicios básicos: \_\_\_\_\_
- Pagos de créditos directos de otros locales: \_\_\_\_\_
- Pagos de servicios legales o notariales: \_\_\_\_\_
- Pagos de matrículas y otros impuestos: \_\_\_\_\_

**Pregunta 13:** Aparte de acudir personalmente al local, ¿De qué otra manera le gustaría interactuar con los servicios de la CSAC?

- Call Center: \_\_\_\_\_
- Página web: \_\_\_\_\_
- App Web: \_\_\_\_\_
- App Móvil: \_\_\_\_\_
- Cajero automático: \_\_\_\_\_

**Pregunta 14:** De 3% a 10%, ¿Cuál considera usted que es la tasa de interés demasiado barata para un microcrédito y no lo compraría?

• \_\_\_\_\_

**Pregunta 15:** De 3% a 10%, ¿Cuál considera usted que es la tasa de interés demasiado barata para un microcrédito, pero aun así lo compraría?

• \_\_\_\_\_

**Pregunta 16:** De 3% a 10%, ¿Cuál considera usted que es la tasa de interés demasiado cara para un microcrédito, pero aun así lo compraría?

• \_\_\_\_\_

**Pregunta 17:** De 3% a 10%, ¿Cuál considera usted que es la tasa de interés demasiado cara para un microcrédito y no lo compraría?

• \_\_\_\_\_

**Pregunta 18:** ¿Por qué medios le gustaría recibir información sobre la CSAC? Puede marcar varias opciones.

- Impresos: \_\_\_\_\_
- Digitales: \_\_\_\_\_
- Audio visuales: \_\_\_\_\_

**Pregunta 19:** ¿En qué formatos prefiere usted recibir información sobre la CSAC? Puede marcar varias opciones.

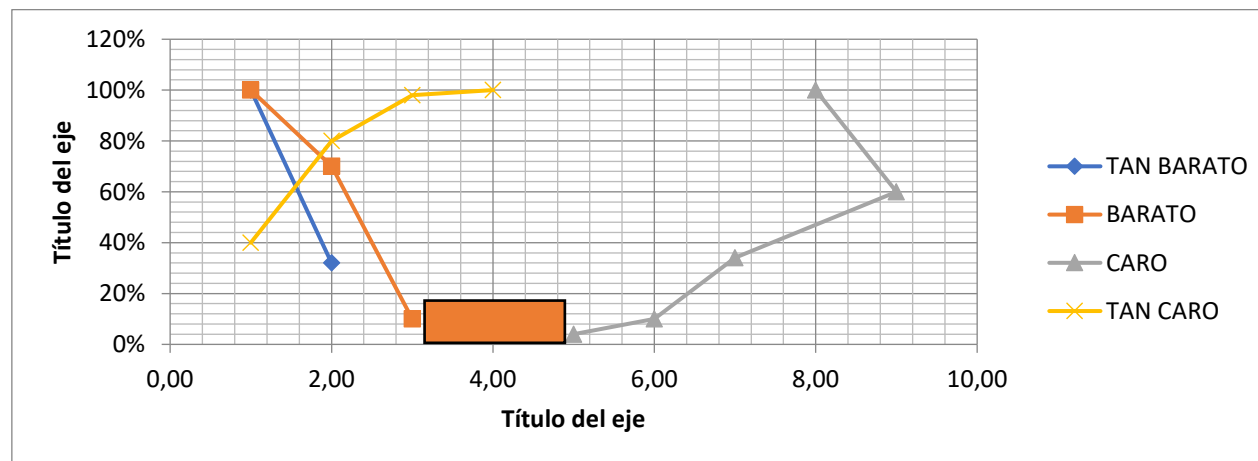
- Cartel de local: \_\_\_\_\_
- Rollup: \_\_\_\_\_
- Afiches
- Dípticos y Trípticos: \_\_\_\_\_
- Redes sociales: \_\_\_\_\_
- TV: \_\_\_\_\_
- Radio: \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración.**

### Anexo 4: Matriz de correlación

	1. GÉNERO	2. EDAD	3. CULTURA DE C	4. TIPO DE C	5. MOTIVOS DE C	6. NECESIDAD	7. OBJETO DE C	8. CULTURA DE A	9. MOTIVOS DE A	10. ACEPTACION	11. MOTIVOS DE ACEPTACION	12. + SERVICIOS	13. + INTERACCION	14. MEDIOS
1. GÉNERO	1.00000													
2. EDAD	0.20481	1.00000												
3. CULTURA DE C	-0.07480	-0.06231	1.00000											
4. TIPO DE C	0.02020	0.08425	-0.83392	1.00000										
5. MOTIVOS DE C	-0.17729	-0.29342	0.15123	-0.28027	1.00000									
6. NECESIDAD	0.44814	0.09720	-0.44148	0.56159	-0.26087	1.00000								
7. OBJETO DE C	-0.27821	-0.13891	0.29138	-0.36126	0.22557	-0.72857	1.00000							
8. CULTURA DE A	-0.21165	-0.20624	-0.12552	-0.01764	0.05384	-0.09029	-0.01012	1.00000						
9. MOTIVOS DE A	0.21991	0.14432	-0.17769	0.23632	-0.19675	0.36662	-0.20341	-0.42370	1.00000					
10. ACEPTACION	-0.17422	0.08271	-0.30421	0.30892	-0.04613	0.03438	-0.13584	-0.23592	0.13613	1.00000				
11. MOTIVOS DE ACEPTACION	-0.22638	-0.30831	0.20482	-0.26154	0.13306	-0.27628	0.16258	<b>0.62939</b>	-0.39269	-0.32004	1.00000			
12. + SERVICIOS	0.11246	0.13608	-0.36344	0.47081	-0.18464	0.21515	-0.14127	-0.37382	0.28908	0.26030	-0.59394	1.00000		
13. + INTERACCION	0.22736	0.09395	-0.05554	0.13327	-0.13561	0.07581	-0.05098	-0.02738	0.36687	-0.17202	0.02900	0.03438	1.00000	
14. MEDIOS	-0.03407	-0.09528	0.63901	-0.74154	0.31127	-0.62164	0.49757	-0.09019	-0.29920	-0.10083	0.15312	-0.30661	-0.14017	1.00000

### Anexo 5: Resultados del análisis del método de sensibilidad de precios Van Westerndorp



## **Anexo 6: Estatutos de la propuesta**

### **ESTATUTOS DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “ESPEJO”**

#### **CAPÍTULO I**

##### **CONSTITUCIÓN, DOMICILIO Y DURACIÓN:**

**Art. 1.-** La Caja “Espejo” se constituye como una entidad financiera de ahorro y crédito, perteneciente a la Economía Popular y Solidaria, amparada en la Carta Magna en los artículos 57 y 311.

**Art. 2.-** El presente estatuto, así como los reglamentos internos, las resoluciones de la Asamblea General de socios y demás disposiciones internas de la Caja de Ahorro y Crédito “Espejo” (CACE), se registrarán por la Constitución de la República del Ecuador.

**Art. 3.-** La CACE tendrá su domicilio en la parroquia El Ángel, cantón Espejo, provincia El Carchi. El ámbito de sus operaciones será a nivel nacional; no obstante, su alcance inicial es dar servicio a los pobladores del cantón Espejo.

**Art. 4.-** La duración de la CACE será indefinida; sin embargo, podrá disolverse o liquidarse por decisión de los socios, quienes reunidos en Asamblea General y en conformidad con el presente Estatuto, den por terminada la misma.

#### **CAPÍTULO II**

##### **DE LOS FINES Y OBJETIVOS:**

**Art. 5.-** La CACE tendrá los siguientes fines y objetivos:

- a) Fomentar la práctica de ahorro comunitario, según las posibilidades económicas de cada uno de los socios de la Caja;
- b) Recibir ahorros y aportes de los socios de la Caja;
- c) Conceder préstamos a intereses menores, recaudar capital y los intereses correspondientes de conformidad con el presente Estatuto y su Reglamento Interno;
- d) Mantener relaciones de solidaridad, reciprocidad y apoyo con otros organismos públicos y privados, que desarrollan similares actividades para obtener asistencia técnica y otros beneficios para los miembros;
- e) Coordinar programas de capacitación para el buen manejo administrativo, contable y demás temas relacionados con los impuestos de la Caja;
- f) Realizar otras actividades en beneficio de sus asociados y de la comunidad en general, dentro de las normas legales y reglamentarias.

### **CAPÍTULO III**

#### **DE LOS SOCIOS**

**Art. 6.-** Son miembros de la Caja todas las personas que voluntariamente hayan manifestado formar parte de esta entidad.

**Art. 7.-** Para ser admitidos como socios de la CACE es necesario cumplir los siguientes requisitos:

- a) Manifestar en forma verbal y escrita su voluntad de formar parte de la CACE, aceptando sus condiciones y políticas de funcionamiento;
- b) Ser aceptado por la Asamblea General de socios;
- c) Ser mayor de edad conforme con lo establecido en la Constitución y en las Leyes vigentes;
- d) Comprometerse a cumplir las normas y disposiciones de la CACE;

- e) Aporte por constitución inicial obligatorio de \$50.00 (Cincuenta Dólares Americanos), que serán gestionados a través de un certificado de aportación.

## **CAPÍTULO IV**

### **DEBERES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS**

**Art. 8.-** Los deberes de los socios son los siguientes:

- a) Asistir a todas las asambleas generales, ordinarias o extraordinarias y actos programados por la CACE, a los que sean convocados;
- b) Ahorrar en la CACE de manera permanente según sus posibilidades económicas;
- c) Aceptar y cumplir a cabalidad con las misiones de trabajo que le sean encomendadas;
- d) Cancelar oportunamente las cuotas o aportes aprobadas por la Asamblea General de socios;
- e) Pagar los intereses por los créditos obtenidos, según las condiciones establecidas en el reglamento interno;
- f) Cumplir con los cargos o dignidades establecidos en la CACE en caso de ser elegidos.

**Art. 9.-** Son derechos de los socios:

- a) Elegir y ser elegidos para los cargos directivos de la CACE;
- b) Tener voz y voto en todos los asuntos relacionados con la CACE;
- c) Tener acceso a todos los servicios y beneficios de la CACE;
- d) Participar en todas las actividades de la entidad;
- e) Exigir la rendición de cuentas de los dirigentes de la CACE;
- f) Recibir apoyo y solidaridad en casos de enfermedades graves o calamidad doméstica;

g) Conocer el estado de cuentas de la CACE, cuando se solicita.

**Art. 10.-** El capital de la CACE se compondrá de:

- a) Con los ahorros de cada uno de los socios, según sus posibilidades económicas;
- b) De las cuotas de ingreso, multas y otras aportaciones que legalmente establezca la Asamblea;
- c) De los créditos o fondos no reembolsables que reciba de los socios;
- d) De las subvenciones, legados, herencias, donaciones que reciba la CACE;
- e) Los intereses recaudados por los préstamos concedidos, los mismo que no podrán ser superiores a los permitidos por las leyes vigentes;
- f) Los intereses por concepto de mora, en el cumplimiento de las obligaciones;
- g) Los socios podrán ahorrar cualquier cantidad de dinero adicional en forma voluntaria.

## **CAPÍTULO V**

### **DEL RÉGIMEN ECONÓMICO Y FINANCIERO**

**Art. 11.-** El patrimonio de la CACE estará conformado por:

- a) El aporte inicial de \$50,00 (Cincuenta Dólares Americanos);
- b) Una cuota de ingreso de \$25,00 (Veinticinco Dólares Americanos);
- c) Los aportes individuales por concepto de ahorro permanente del 12% del Salario Básico Unificado.

**Art. 12.-** El capital de la CACE estará constituido por las aportaciones de los integrantes.

**Art. 13.-** Los integrantes podrán aumentar o disminuir sus aportaciones mensuales al mínimo establecido, dando aviso oportuno y por escrito a la CACE.

**Art. 14.-** La tasa de interés aplicada al ahorro será fijada periódicamente por las administraciones de la CACE, de acuerdo con las políticas bancarias.

**De los créditos:**

**Art. 15.-** Los créditos que ofrece la CACE son: créditos emergentes, de máximo \$600,00; y créditos ordinarios, de máximo \$1000,00; según el saldo que dispongan en ahorros permanentes.

**Art. 16.-** El monto por crédito emergente que se puede adquirir es de tres veces más de lo que tiene ahorrado el socio y que no exceda del monto autorizado.

**Art. 17.-** El plazo de los créditos emergentes será de hasta 6 meses a partir de la fecha de otorgamiento; y se realizará en mensualidades proporcionales y consecutivas que serán depositadas en la Caja.

**Art. 18.-** El monto por créditos ordinarios que se puede adquirir es de cinco veces más de lo que tiene ahorrado y que no exceda el monto autorizado.

**Art. 19.-** El plazo de los créditos ordinarios será de hasta 12 meses a partir de la fecha de otorgamiento; y se realizará en mensualidades proporcionales y consecutivas que serán depositadas en la Caja.

**Art. 20.-** En los casos de incumplimiento de la cancelación de las cuotas fijadas por concepto de devolución de crédito, se procederá a hacer el traspaso de ahorros en la cantidad respectiva para la cancelación de la cuota mensual correspondiente, o la totalidad del crédito según sea el caso.

**Art. 21.-** En caso de que el/la socio/a cambie o deje de tener una fuente de ingresos regular, ya sea temporal o permanentemente; la deuda será cancelada con sus ahorros; y si esto no fuese suficiente, se procederá a notificar al garante para que proceda al correspondiente pago.



**Art. 22.-** Para tener opción a otro crédito debe haberse cancelado la totalidad del crédito anterior.

**De los intereses:**

**Art. 23.-** Los intereses serán fijados por el Consejo de Administración de la CACE.

**Art. 24.-** El interés por mora será del 25% sobre el interés vigente.

**Art. 25.-** El interés por ahorro se percibirán anualmente, y los mismos serán capitalizados automáticamente en los ahorros, o retirados según sea la voluntad de cada socio.

**DE LA ADMINISTRACIÓN INTERNA**

**Art. 26.-** La administración, control y fiscalización de la CACE, se lo realizará mediante:

- a) Asamblea general de socios;
- b) Directiva; y,
- c) Comité de vigilancia.

**Art. 27.-** La asamblea general de socios es el máximo organismo de la CACE y estará integrada por todos los socios activos que se encuentran al día en todos sus aportes y que estuvieron en pleno goce de sus obligaciones y derechos.

**Art. 28.-** Las asambleas generales serán ordinarias y extraordinarias. Las asambleas ordinarias se realizarán mensualmente; y las extraordinarias en cualquier tiempo, según las necesidades de la institución o por convocatoria del Presidente/a o a pedido de la mayoría de los socios (tercera parte), o por pedido del Comité de Vigilancia.

**Art. 29.-** El quórum reglamentario y legal de la Asamblea General será la mitad más uno de los socios en goce de sus derechos. Si no hubiere quórum a la hora indicada la Asamblea se instalará legalmente una hora después con el número

de socios que hallen presentes y sus resoluciones serán de cumplimiento obligatorio para todos los socios.

**Art. 30.-** Son atribuciones de la Asamblea General:

- a) Aprobar y expedir la Reforma al Estatuto o Reglamento de la CACE;
- b) Conocer y aprobar el Plan Anual de Trabajo y Presupuesto Anual de la CACE, que será elaborado por la Directiva;
- c) Autorizar la adquisición y enajenación de bienes, así como la celebración de los convenios y contratos por los montos que establezca la Asamblea;
- d) Conocer y hacer observaciones que estimen convenientes a los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la CACE, presentados por la Directiva y/o el Comité de Vigilancia, debiendo aprobar o rechazar:
- e) Resolver el uso o destino de las excedentes de acuerdo con el presente Estatuto y el Reglamento Interno;
- f) Elegir y remover con causa justa a los miembros de la Directiva y del Comité de Vigilancia;
- g) Realizar todas las demás funciones y atribuciones señaladas en el presente Estatuto, Reglamento Interno y demás disposiciones de la Asamblea General.

## **DE LA DIRECTIVA**

**Art. 31.-** La directiva es el órgano administrativo y ejecutor de la CACE; estará conformado por: Un presidente/a; un vicepresidente/a; un secretario/a, un tesorero/a (contador). Durante dos (2) años en sus funciones y podrán ser reelegidos.

**Art. 32.-** La directiva sesionará ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuantas veces fueren necesarias para la buena marcha de la entidad. La convocatoria las suscribirá el/la presidente/a, indicando la fecha y hora de la reunión.

**Art. 33.-** Son atribuciones de la Directiva:

- a) Autorizar al/la Presidente/a la suscripción de contratos, adquisición de bienes muebles, materiales y suministros de oficina para el servicio de la entidad, hasta el monto que determine la Asamblea General;
- b) Resolver el ingreso y retiro de nuevos socios; así como la exclusión y expulsión de estos;
- c) Presentar por escrito ante la Asamblea General los informes de sus labores semestrales y anuales;
- d) Elaborar el proyecto de reforma del Estatuto, Reglamentos Internos y otras normas administrativas y someter a consideración de la Asamblea General;
- e) Designar el Banco o Cooperativa en los cuales se apertura el dinero de la CACE;
- f) Elaborar un plan de actividades de los servicios financieros de la CACE y poner en consideración de la Asamblea General;
- g) Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones estatutarias, reglamentarias y resoluciones de la Asamblea General; y
- h) Otras funciones permitidas por la Asamblea General.

**Art. 34.-** El/la presidente/a será elegido/a por la Asamblea General, durará dos años en sus funciones, podrá ser reelegido y tendrá las siguientes funciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del presente Estatuto, Reglamento Interno y demás resoluciones que dicte la Asamblea General;
- b) Suscribir conjuntamente con el Secretario/a las actas de la Asamblea General, del Consejo de Administración y toda la correspondencia oficial de la entidad;
- c) Suscribir conjuntamente con el/la tesorero/a las cuentas bancarias, firmar, endosar y cancelar cheques; suscribir contratos, escrituras públicas y demás documentos que tengan relación con aspectos económicos y financieros de la CACE;
- d) Convocar y presidir las asambleas generales ordinarias y extraordinarias de la entidad y las sesiones del Consejo de Administración;
- e) Presidir todos los actos oficiales de la CACE;

- f) Presentar los informes trimestrales a la Asamblea General, dar cuenta de sus actividades al Consejo de la Administración;
- g) Dirimir con su voto los empates en las votaciones de las asambleas; y,
- h) Realizar todas las demás funciones compatibles con su cargo y que no sean competencia de la Asamblea General o del Consejo de Administración.

**Art. 35.-** El/la secretario/a será nombrado/a por la Asamblea General, durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido y tendrá las siguientes funciones:

- a) Mantener bajo su responsabilidad los libros de actas de la Asamblea General y del Consejo de la Administración, la lista actualizada y ordenada alfabéticamente de los socios.
- b) Firmar conjuntamente con el/la presidente/a los documentos y correspondencia que por su naturaleza requieran la intervención de estos funcionarios;
- c) Certificar con su firma los documentos oficiales de la CACE;
- d) Manejar ordenadamente los archivos y otros documentos de la entidad; y,
- e) Desempeñar otros deberes que le asigne al Consejo de la Administración, siempre que no violen las disposiciones estatutarias y reglamentarias.

**Art. 36.-** El/la tesorero/a – contador, tiene las siguientes atribuciones:

- a) Recaudar los aportes, ahorros, cuotas y demás contribuciones realizadas a la CACE;
- b) Firmar conjuntamente con el/la presidente/a los documentos relacionados con el manejo financiero de la CACE;
- c) Informar mensualmente al Consejo de la Administración y de Vigilancia, sobre el estado económico de la entidad, y presentar los estados financieros respectivos;
- d) Cuidar que los libros de contabilidad sean llevados con exactitud, claridad y se conserven siempre actualizados;
- e) Depositar el dinero recibido por la CACE en una cuenta bancaria o en una Cooperativa, que la Asamblea designe, con frecuencia semanal;

- f) Aplicar sistemas de control de la morosidad bajo reglamentaciones establecidas por el Consejo de la Administración; y,
- g) Realizar todas las demás funciones asignadas por el Consejo de la Administración, de acuerdo al presente Estatuto, su reglamento y demás disposiciones de la Asamblea General.

## **COMITÉ DE VIGILANCIA**

**Art. 37.-** El Consejo de Vigilancia es nombrado por la Asamblea General de socios de la CACE. Estará integrado por tres personas; durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos.

**Art. 38.-** El Consejo de Vigilancia es el órgano controlador y fiscalizador de la CACE. Se reunirá por lo menos cada 15 días y otras veces según las circunstancias lo exijan. Sus decisiones serán tomadas por la mayoría de los votos.

**Art. 39.-** El Consejo de Vigilancia tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Revisar los estados financieros e inventarios, así como vigilar el desenvolvimiento de las actividades financieras de la entidad;
- b) Verificar si las actuaciones del Directorio, Tesorero/a y socios de la Caja, sean llevadas de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentarias que regulan este tipo de entidades financieras;
- c) Revisar periódicamente la contabilidad de la CACE, incluyendo los estados de cuentas y libretas de los socios;
- d) Proponer a la Asamblea General la separación de los miembros del Consejo de Administración cuando existan causas justificadas;
- e) Dar el visto bueno a vetar, con causa justa, los actos y contratos en que se comprometan bienes o créditos, cuando no estén de acuerdo con los intereses de la entidad o pasan del monto señalado por la Asamblea General;
- f) Conocer las reclamaciones que los socios entablen contra el Consejo de Administración, debiendo informar a la Asamblea General de socios;

- g) Realizar por lo menos una auditoria anual y efectuar exámenes periódicos de las actividades administrativas, contables, financieras y legales de la CACE y rendir informes ante la Asamblea General de socios;
- h) Sesionar por lo menos una vez por mes; y,
- i) Presentar informes semestrales a la Asamblea General de socios.

## **CAPÍTULO VI**

### **DE LOS AHORROS Y CRÉDITOS**

**Art. 40.-** Cada socio/a podrá depositar en la CACE una suma de dinero según sus posibilidades económicas.

**Art. 41.-** El/la tesorero/a está obligado a entregar un certificado o recibo debidamente suscrito y sellado al socio/a que realice depósitos de ahorro en la CACE.

**Art. 42.-** La CACE otorgará créditos o préstamos ordinarios y emergentes;

Los créditos o préstamos ordinarios se otorgarán según las posibilidades económicas de la CACE, siempre deberá primar el criterio de igualdad, solidaridad y reciprocidad para todos los socios.

Los créditos emergentes se concederán hasta un monto de tres veces el ahorro que tiene el/la socio/a, dependiendo la gravedad del caso.

## **CAPÍTULO VII**

### **DE LOS REQUISITOS Y PROCEDIMIENTOS**

#### **DE LOS REQUISITOS**

**Art. 43.-** Para tener derecho a un préstamo de la CACE, es necesario cumplir los siguientes requisitos:

- a) Ser socio/a activo de la CACE;
- b) Haber cumplido oportunamente con el pago de las aportaciones fijadas por la Asamblea General de socios;
- c) Haber depositado los ahorros programados;
- d) No haber faltado injustificadamente a las reuniones convocadas;
- e) Contar con la aprobación del Consejo de Administración.

## **DE LOS PROCEDIMIENTOS**

**Art. 44.-** Para conceder los créditos se requiere los siguientes requisitos:

- a) Presentar la solicitud de crédito al Consejo de la Administración o Directiva;
- b) El Consejo de la Administración podrá aprobar o negar el crédito en conformidad con lo establecido en el presente estatuto o en el reglamento interno;
- c) El interés que se cobrará a los créditos otorgados no será superior a lo fijado por el Banco Central del Ecuador;
- d) Los préstamos serán cancelados mediante pagos mensuales de interés y capital;
- e) El Consejo de la Administración realizará una propuesta de Reglamento Interno que regule los préstamos e intereses de la CACE.

**Art. 45.-** El/la socio/a que tenga un préstamo vigente no podrá acceder a otro crédito mientras no cancele en su totalidad el préstamo anterior.

## **CAPÍTULO VIII**

### **DEL INCUMPLIMIENTO EN EL PAGO DE LOS CRÉDITOS**

**Art. 46.-** Cuando un/a socio/a no cancela los créditos y los respectivos intereses en las fechas y condiciones pactadas, será aplicado una sanción de acuerdo a lo establecido en los estatutos correspondientes.

**Art. 47.-** En caso de faltas injustificadas a las reuniones será impuesta una multa por parte de la Asamblea General.

## **RETIRO DE SOCIOS**

**Art. 48.-** Un/a socio/a podrá retirarse de la CACE en forma voluntaria o por perder su derecho de pertenecer a la organización. Si se tratase de un retiro voluntario, deberá cancelar el total del préstamo recibido, con lo cual tendrá derecho a retirar los ahorros efectuados hasta la fecha y los intereses que corresponda. En caso de perder sus derechos, ya sea por morosidad en el pago de préstamos o por otras causas, la Directiva realizará la liquidación del préstamo y la ejecución de las garantías existentes.

## **DISOLUCION DE LA CACE**

**Art. 49.-** La organización se disolverá por los siguientes motivos:

- a) Por no cumplir los objetivos de su constitución.
- b) Por resolución de la Asamblea General de socios.
- c) Por no contar con un mínimo de 15 socios.

## **CAPÍTULO IX**

### **DE LAS RESPONSABILIDADES Y SANCIONES**

**Art. 50.-** La CACE se hace acreedor o deudor ante terceros y ante sus asociados por las operaciones que efectuó la Asamblea de representantes, dentro de la órbita de sus respectivas atribuciones.



**Art. 51.-** La responsabilidad de los socios para con la CACE y para con los acreedores de esta, se limita hasta la concurrencia del valor de las cuotas patrimoniales por las obligaciones contraídas con la CACE de conformidad con los presentes estatutos.

La responsabilidad de la CACE con sus socios y terceros compromete la totalidad del patrimonio social. Sin embargo, se responderá ante terceros con los ahorros permanentes en forma suplementaria.

**Art. 52.-** La autoridad administrativa correspondiente sancionará a los miembros de la Asamblea General por las infracciones que le sean personalmente imputables como son:

- a) Utilizar la CACE o su denominación para beneficio indebido, propio, de otros socios, entidades patronales o tercero, o para realizar o encubrir actividades contrarias a sus características o no permitidas por la SEPS y el BCE.
- b) Repartir entre los socios las reservas, auxilios o donaciones de carácter patrimonial.
- c) Adulterar las cifras consignadas en los balances.
- d) Desarrollar actividades que desvíen o excedan el objeto social con el que fue creada la CACE.
- e) No convocar a la Asamblea General en el tiempo y forma prevista.
- f) No presentar oportunamente a la Asamblea General los informes, balances y estados financieros que deben ser sometidos a su examen o aprobación.

## **CAPÍTULO X**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**Art. 53.-** Los conflictos internos de la CACE serán resueltos por los propios miembros reunidos en la Asamblea General de socios, con sujeción a las disposiciones del presente estatuto y su reglamento.

**Art. 54.-** En el caso de no lograr la solución de los conflictos por esta vía, los mismos serán puestos en conocimiento de las autoridades competentes, según la gravedad del caso. Estas autoridades, de conformidad con las disposiciones de la Carta Magna vigente, conocerán y resolverán los conflictos de la CACE.

**Art. 55.-** Las resoluciones adoptadas por las autoridades competentes tendrán carácter de definitivas y serán de cumplimiento obligatorio por las partes del conflicto.

**Art. 56.-** Los conflictos que sugieren entre los miembros de la Directiva serán conocidos y resueltos por la Asamblea General de la CACE, en primera instancia, caso contrario podrá apelarse ante organismos competentes, quienes resolverán en última de definitiva instancia.

**Art. 57.-** El/la Presidente/a de la CACE y el/la Tesorero/a serán responsables civil y económicamente del manejo del dinero y bienes de la institución.

## **Anexo 7: Reglamento interno de Ahorro**

### **REGLAMENTO INTERNO DE AHORRO DE LA CAJA DE AHORRO Y CREDITO "ESPEJO"**

#### **CAPÍTULO I**

##### **OBJETIVOS Y POLÍTICAS GENERALES**

**Art. 1.-** El presente reglamento fija las políticas generales y las normas aplicables a los depósitos de ahorro en las diferentes modalidades y productos que ofrece la CACE, con el fin de garantizar el cumplimiento del Estatuto y la legislación vigente.

**Art. 2.-** El servicio de ahorro de la CACE tiene como objetivo fundamental fomentar el hábito de ahorro en sus socios y captar recursos para destinarlos al servicio de crédito.

**Art. 3.-** Las cuentas de ahorro serán manejadas por la CACE mediante la sección de ahorros, autorizada para ejercer la actividad financiera por la autoridad competente.

#### **CAPÍTULO II**

##### **CUENTAS DE AHORRO A LA VISTA**

###### **APERTURA DE LA CUENTA**

**Art. 4.-** Podrá ser titular de una cuenta de ahorro a la vista cualquier persona mayor de 18 años, con dependencia laboral o que cuente con una licencia de prestación de servicios (RUC), para justificar ingresos.

**Art. 5.-** Para la apertura de la cuenta, el asociado debe presentar su documento de identidad y suministrar la información que la CACE considere necesaria.

## **CONSIGNACIONES**

**Art. 6.-** La consignación inicial y el saldo mínimo en una cuenta de ahorros a la vista no podrán ser inferiores al 12% del Salario Básico Unificado (SBU), es decir, \$48,00 Dólares Americanos. El mismo valor será el monto mínimo de los depósitos y retiros.

**Art. 7.-** La CACE podrá limitar la cantidad que un ahorrador deposite en su cuenta, así como también negarse a recibir un depósito parcial o total.

**Art. 8.-** La CACE podrá aceptar depósitos hechos por terceros a la cuenta de una asociada ahorradora. En este caso el depositante debe indicar en el formato de consignación, además de los datos del titular, su nombre completo, número de documento de identidad, dirección y número telefónico.

**Art. 9.-** El recibo de caja generado por el sistema de información de la CACE y la firma del Contador serán constancia válida para el ahorrador de sus depósitos en cuentas de ahorro a la vista y constituyen plena prueba, siempre y cuando no presente enmendaduras o deterioros que le hagan ilegible.

## **DE LOS INTERESES**

**Art. 10.-** El Consejo de la Administración fijará y revisará periódicamente las tasas de interés de captación en cuentas de ahorro a la vista.

**Art. 11.-** La tasa de interés aplicada al ahorro será del 6% anual, y esta a su vez será reajutable y fijada periódicamente por la administración de la CACE de acuerdo con las políticas bancarias.

**Art. 12.-** Los intereses sobre los depósitos de ahorro a la vista se liquidarán sobre el saldo mínimo de tres meses, y estarán disponibles en la cuenta del asociado el primer día hábil trimestralmente. Los depósitos que haga un asociado durante los primeros días del mes se tendrán en cuenta para la liquidación de intereses.

**Art. 13.-** Los retiros parciales o totales de las cuentas de ahorro a la vista se tramitarán con la libreta de ahorros y el documento de identidad.

**Art. 14.-** Los retiros con libreta serán pagados en efectivo.

**Art. 15.-** Todo retiro superior a \$100,00 dólares americanos, será pagado a nombre del titular de la cuenta o de un tercero.

**Art. 16.-** La CACE pagará retiros a personas diferentes al titular de una cuenta cuando estas presenten autorización del titular, en los formatos correspondientes, debidamente firmado y acompañado del documento de identidad del titular. La persona autorizada deberá igualmente firmar el formato y presentar su documento de identidad.

**Art. 17.-** Para la cancelación de una cuenta es indispensable la devolución de la libreta y la presentación personal del titular con su documento de identidad previa a la autorización de solicitud de cierre.

## **DE LA LIBRETA DE AHORROS**

**Art. 18.-** La libreta tendrá para el asociado ahorrador el valor que consigne la CACE de acuerdo con los costos normales del mercado. Este valor se debitará de la cuenta correspondiente; en el caso de la CACE su valor será del 1% del SBU por reposición.

**Art. 19.-** En caso de pérdida de la libreta de ahorros, el titular debe dar aviso inmediato y por escrito a la CACE y presentar denuncia ante la autoridad competente. En el lapso entre la pérdida y el aviso a la Caja, esta no se hará responsable por pagos hechos a personas diferentes al titular de la cuenta.

**Art. 20.-** La expedición de una libreta que reemplace a una extraviada podrá condicionarse a la exigencia de seguridad a favor de la CACE y a cargo del titular. Podrá, por ejemplo, disponer la apertura de una nueva cuenta.

**Art. 21.-** El asociado ahorrador es responsable de la conservación de la libreta, al igual que de la reserva de la firma.

## **CAPÍTULO III**

### **CERTIFICADOS DE APORTACIÓN**

**Art. 22.-** Los certificados de aportación es un depósito que se realiza al inicio el asociado y que le permite formar parte de la CACE como tal.

**Art. 23.-** Los certificados de aportación se emitirán al inicio de la apertura de cuenta por un valor de \$50,00 dólares americanos, pudiendo esta cuenta incrementarse voluntariamente por parte del socio y la cantidad es libre de acuerdo con las disposiciones del Consejo de la Administración.

**Art. 24.-** Los certificados de aportación pueden ser negociados entre socios previa autorización de los directivos en caso de que sea necesario.

**Art. 25.-** Los certificados de aportación no generan intereses en la CACE, solo ganan utilidades de acuerdo con las disposiciones estatutarias.

## **CAPÍTULO IV**

### **NORMAS GENERALES**

**Art. 26.-** El Consejo de la Administración de la CACE es el organismo responsable de la fijación y modificación de las tasas de interés de todos los productos de captación. Para la toma de decisiones en esta materia se tendrá en cuenta las propuestas que presente la administración, sustentadas estas con estudios de la situación financiera interna de la CACE y de las tendencias del mercado financiero nacional.

**Art. 27.-** Cuando el monto de un depósito de ahorros supere los topes establecidos en la legislación sobre el control de lavado de activos, el asociado deberá diligenciar y firmar la declaración de origen de fondos correspondientes.

**Art. 28.-** El Consejo de la Administración de la CACE fijará la política que considere adecuada para cumplir con las disposiciones tributarias relacionadas con el Gravamen a los Movimientos Financieros.

**Art. 29.-** La CACE extenderá a los titulares de cuentas y depósitos de ahorros los beneficios legales y convencionales establecidos.

**Art. 30.-** En caso de muerte de un asociado ahorrador, la CACE pagará a sus beneficiarios el valor que legalmente pueda devolver sin juicio de sucesión, una vez cumplido los requisitos y trámites exigidos en tales casos.

**Art. 31.-** La CACE llevará registro de todos los movimientos de las cuentas y depósitos de ahorro, entregará al ahorrador los respectivos comprobantes de consignación y retiro y, cuando lo requieran un extracto de los movimientos del último trimestre.

**Art. 32.-** El asociado se obliga a reintegrar a la CACE los valores que este u otro asociado le acrediten de manera equivocada en su cuenta, y la autoriza para debitar de ella las sumas que se hayan abonado por error.

**Art. 33.-** El asociado se compromete a mantener actualizados la dirección y número telefónico de su domicilio o particular, para efectos de la comunicación oportuna y eficaz.

**Art. 34.-** Se entiende que, por el hecho de constituir un depósito de ahorros en cualquiera de las modalidades ofrecidas, el asociado acepta el presente reglamento y las reformas que de este haga el Consejo de la Administración de la CACE. Estas reformas se darán a conocer por los mecanismos de comunicación habituales de la CACE.

## **Anexo 8: Reglamento interno de Crédito**

### **REGLAMENTO INTERNO DE CRÉDITO**

#### **DE LA CAJA DE AHORRO Y CREDITO "ESPEJO"**

#### **CAPÍTULO I**

#### **DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS Y SOCIALES**

#### **DE LOS CRÉDITOS**

**Art. 1.-** La Caja de Ahorro y Crédito "Espejo" concede créditos ordinarios y emergentes. Todos los socios tienen derecho a estos créditos luego de haber cumplido por los menos cinco meses de afiliación, excepto en los créditos emergentes, teniendo por lo menos tres meses de afiliación.

#### **CRÉDITOS ORDINARIOS**

**Art. 2.-** La CACE concede a los socios un monto de hasta el quinientos por ciento (500%) del saldo promedio del valor de los ahorros más certificado de aportación a la fecha de presentación de solicitud.

**Art. 3.-** El monto máximo previsto para estos créditos es de mil dólares americanos (\$1.000,00).

**Art. 4.-** Para optar por un nuevo crédito ordinario, los socios deberán cancelar el cien por ciento del valor del crédito anterior.

#### **CRÉDITOS EMERGENTES**

**Art. 5.-** La CACE concede a los socios un monto del trescientos por ciento (300%) del saldo promedio del valor de los ahorros más certificados de aportación a la fecha de la presentación de la solicitud.

**Art. 6.-** Estos créditos serán concedidos única y exclusivamente para solventar casos de calamidad doméstica o necesidades urgentes, que deberán justificar ante el Consejo Administrativo para solucionar contingentes. El monto máximo



para otorgarse es de seiscientos dólares americanos (\$600,00) previo depósito anterior a otorgarse el crédito de la tercera parte de la suma del dinero a requerirse en concepto de créditos.

## **DEL ENCAJE**

**Art. 7.-** Será la quinta parte del monto del crédito concedido para los créditos ordinarios y la tercera parte del monto de crédito concedido para los emergentes.

## **DE LAS TASAS DE INTERÉS**

**Art. 8.-** Dos por ciento (2%) mensual para los créditos emergentes y uno punto cinco por ciento (1.5%) mensual para los créditos ordinarios. Trimestralmente el Consejo de la Administración fijará las tasas de interés activas, pasivas y de mora tomando como referencia las tasas del mercado.

## **DE LOS PLAZOS**

**Art. 9.-** Crédito ordinario: Con un monto de hasta mil dólares americanos (\$1.000,00), el plazo de pago será de 12 meses.

**Art. 10.-** Crédito emergente: Con un monto de hasta seiscientos dólares americanos (\$600,00), el plazo de pago será de 6 meses.

## **DE LAS GARANTÍAS**

**Art. 11.-** Todos los créditos estarán garantizados con pagaré y letra de cambio suscrito por el solicitante y abalado por el socio de la CACE u otro garante, quien deberá tener sus cuentas de ahorro al día, lo que será verificado previamente por la Caja.

**Art. 12.-** Ningún socio podrá garantizar más de un crédito, ni se aceptarán garantías entre conyugues, debiendo suscribir los pagaré y letras los conyugues como codeudores preferentemente en la mayoría de los casos.

## **DE LA SOLICITUD Y APROBACIÓN**

**Art. 13.-** Toda solicitud de crédito se presentará en las instalaciones de la CACE, adjuntando los siguientes documentos:

- a) Fotocopia de la cédula de identidad y papeleta de votación a color.
- b) Última planilla de luz, agua o teléfono.
- c) Croquis del lugar donde se realiza la actividad productiva-comercial.
- d) Justificación del crédito o proyección si es grupal.

**Art. 14.-** El Consejo de la Administración analizará, aprobará o negará las solicitudes de los préstamos ordinarios, especiales y emergentes de acuerdo con la capacidad de pago y la situación económica del/los solicitante/s.

**Art. 15.-** El Consejo de la Administración aprobará o negará las solicitudes en el plazo de 8 días hábiles.

**Art. 16.-** En el caso de existir exceso de solicitudes de créditos ordinarios y emergentes dentro del mismo mes, se respetará la fecha de presentación de la solicitud; para los préstamos emergentes se debe respetar la disponibilidad económica en la caja, la solvencia patrimonial del solicitante, estando la valoración humana del requerimiento sobre cualquier otro parámetro siempre y cuando no implique riesgo para los ahorros de los demás socios.

**Art. 17.-** En caso de incumplimiento de pago por dos meses consecutivos, la CACE notificará al deudor y garante con el requerimiento de cobro y si persiste la morosidad por tres meses, el Consejo Administrativo queda autorizado para iniciar inmediatamente la acción legal de cobro correspondiente.

**Art. 18.-** El Consejo Administrativo, Comité de Vigilancia y tesorero/a, serán responsables legales y penales de las actuaciones que se lleven a cabo en vistas a conceder créditos sin acatar las normas de este Reglamento.

**Art. 19.-** Los socios, para retirarse definitivamente de la CACE, deberán liquidar todas sus obligaciones contractuales como socio y garante, en caso de serlo.

