



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO CANVAS
PARA BANCO SOLIDARIO**

AUTOR: Luis Eduardo Paz y Miño Noboa

DIRECTOR: Ing. Patricio Torres, MBA.

2014

Quito – Ecuador

SÍNTESIS

Canvas también conocida como “Lienzo de Modelos de negocio” es un instrumento muy popular dentro de la innovación estratégica, y es usada para definir y crear modelos de negocios innovadores. En ella se analiza la empresa a través de los nueve elementos clave dentro de un negocio, los cuales se enumeran a continuación:

- ❖ SEGMENTOS
- ❖ RELACIONES CON CLIENTES
- ❖ CANALES
- ❖ PROPUESTA DE VALOR
- ❖ INGRESOS
- ❖ ACTIVIDADES CLAVES
- ❖ RECURSOS CLAVES
- ❖ ASOCIACIONES
- ❖ COSTOS

Empresas exitosas de todo el mundo están haciendo uso del Modelo de Negocios Canvas para analizar sus ideas de negocios, rediseñar sus estrategias y ofrecer propuestas de valor innovadoras que les permitan destacar de la competencia.

Es así que se dada la coyuntura por la fusión de dos instituciones financieras se plantea el uso de la herramienta del Canvas para realizar una diagnóstico de la propuesta de valor actual y ver la viabilidad de implementación permitiendo a la empresa tener un claro direccionamiento, entendiendo quien es su cliente, de qué manera se pueden satisfacer las necesidades, y como generar ingresos

De esta manera, la relevancia del estudio se establece en mejorar la identificación y posicionamiento de mercado del Banco Solidario, permitiendo un reconocimiento adecuado por parte del cliente objetivo de sus servicios, los cuales se orientan a superar sus propias expectativas.

CERTIFICACIÓN

Yo, Luis Eduardo Paz y Miño Noboa, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Luis Eduardo Paz y Miño Noboa
Graduando

Yo, José Patricio Torres Fernández, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, al señor Luis Eduardo Paz y Miño Noboa, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

Ing. Patricio Torres, MBA.
Director de Trabajo de Grado

TRADUCCIÓN AL INGLÉS

TITLE: "DESIGN CANVAS BUSINESS MODEL FOR SOLIDARIO BANK"

ABSTRACT:

This tool (also known as "Business Model Canvas") is a very popular instrument in strategic innovation, and is used to define and create innovative business models. It analyses the company through the nine key elements in your business.

Successful companies around the world are making use of the Business Model Canvas to discuss your business ideas, redesign their strategies and offer innovative value propositions that allow them to stand out from the competition.

KEYS WORDS:

Model, Business, Proposal, Value, Canvas, Advantage, Competition

FIRMAS:

DIRECTOR

GRADUADO

NOTAS:

Agradecimiento:

A mi amada esposa que siempre ha sido el impulso durante toda mi carrera, el aliento en los días más difíciles, el motor para avanzar y el pilar principal para la culminación de la misma, ya que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amiga y compañera inseparable en esta etapa maravillosa que tuvimos la oportunidad de compartir juntos.

Luis Eduardo

Dedicatoria:

Con todo cariño a mí familia que hicieron todo en la vida para que pudiera alcanzar mis sueños, por formarme para ser una persona de bien y por prepararme para los retos que pone la vida.

A ustedes dedico cada una de estas páginas en agradecimiento por todo su apoyo

Luis Eduardo

ÍNDICE

CAPITULO I	1
1 PLAN DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.1.2 Formulación del problema.....	2
1.1.3 Sistematización del problema	2
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.4 MARCO DE REFERENCIA.....	4
1.4.1 Marco Teórico.....	4
1.4.2 Marco Conceptual.....	40
1.5 HIPÓTESIS	43
1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
1.6.1 Método de Investigación.....	43
1.6.2 Tipo de Estudio de Investigación.....	43
1.6.3 Tipo de Fuente	44
1.6.3.1 Fuentes Primarias	44
1.6.3.2 Fuentes Secundarias	44
CAPITULO II.....	45
2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	45
2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	45
2.1.1 Análisis de la Industria	45
2.1.2 Análisis de tendencia de la Industria	45
2.1.3 Análisis PEST	47
2.1.3.1 Factores Políticos.....	47

2.1.3.2	Factores Económicos	49
2.1.3.2.1	PIB Nacional.....	49
2.1.3.2.2	Aporte de la Industria al PIB	51
2.1.3.2.3	Inflación.....	52
2.1.3.2.4	Balanza Comercial.....	53
2.1.3.2.5	Tasas de Interés	56
2.1.3.3	Factores Sociales	57
2.1.3.4	Factores Tecnológicos	60
2.2	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	61
2.2.1	Ubicación Geográfica	64
2.2.2	Aporte Económico	65
2.2.3	Modelo del Negocio.....	66
2.2.3.1	Proveedores	71
2.2.3.2	Competencia	71
2.2.3.3	Análisis de la matriz FODA	72
CAPITULO III	74
3	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	74
3.1	MÉTODO DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	74
3.2	DISEÑO DE INSTRUMENTOS	76
3.3	APLICACIÓN DE ENCUESTAS Y REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS	78
3.4	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	79
3.5	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	88
CAPITULO IV	98
4	MODELO DE NEGOCIO.....	98
4.1	CONCEPTO DEL NEGOCIO	98
4.2	DESARROLLO DEL NEGOCIO	100
4.2.1	Segmento de mercado.....	100
4.2.2	Propuesta de valor.....	101

4.2.3	Canales.....	102
4.2.4	Relaciones con los clientes	102
4.2.5	Fuentes de ingreso	102
4.2.6	Recursos clave	102
4.2.7	Actividades clave.....	103
4.2.8	Asociaciones clave.....	103
4.2.9	Estructura de costos	104
4.3	ORGANIZACIÓN.....	104
4.4	PRODUCTOS O SERVICIOS OFERTADOS	106
CAPITULO V		109
5	DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO CANVAS	109
5.1	SEGMENTO DE CLIENTES	112
5.2	PROPUESTA DE VALOR	112
5.3	CANALES.....	112
5.4	RELACIÓN CON EL CLIENTE	113
5.5	FUENTES DE INGRESO	113
5.6	RECURSOS CLAVES	113
5.7	ACTIVIDADES CLAVE	114
5.8	ASOCIACIONES CLAVE.....	114
5.9	ESTRUCTURA DE COSTOS	114
CAPITULO VI.....		115
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	115
6.1	CONCLUSIONES	115
6.2	RECOMENDACIONES	117
BIBLIOGRAFÍA		119

CAPITULO I

1 PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO CANVAS PARA BANCO SOLIDARIO

Esta herramienta (también conocida como “**Lienzo de Modelos de negocio**”) es un instrumento muy popular dentro de la innovación estratégica, y es usada para definir y crear modelos de negocios innovadores. En ella se analiza la empresa a través de los nueve elementos clave dentro de su negocio.

Empresas exitosas de todo el mundo están haciendo uso del Modelo de Negocios Canvas para analizar sus ideas de negocios, rediseñar sus estrategias y ofrecer propuestas de valor innovadoras que les permitan destacar de la competencia. (Osterwalder, 2005)

PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Planteamiento del problema

Actualmente las empresas viven inmersos en un entorno con grandes incertidumbres, donde parece más difícil que nunca realizar previsiones a medio y largo plazo, y donde el corto plazo parece que ha quedado reducido a unos pocos días o semanas.

Salir al mercado sin planificar, sin tener una estrategia definida, sin haber realizado simulaciones con respecto a la posible evolución del negocio e ir aprendiendo sobre la marcha a base de prueba y error, ahora mismo es un lujo que las instituciones no se pueden permitir y se suele pagar con la pérdida de los recursos invertidos en un

proyecto. Hay que emplear todas aquellas herramientas que minimicen las probabilidades del fracaso.

Diseñar un modelo de negocio adecuadamente es fundamental en la medida de atraer inversores, socios o clientes. Así pues, no basta con tener una buena idea, lo importante es plasmarla de tal forma que resulte atractiva.

Un buen modelo de negocio despejará las tres dudas básicas:

- ¿Quién es el cliente?
- ¿De qué manera se pueden satisfacer sus necesidades?
- ¿Cómo se generan ingresos?

En esta línea, el modelo de negocio no es otra cosa que la descripción de la empresa y cómo trabajará orientándose a producir ganancias.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cuál sería la propuesta de valor que el Banco Solidario logre a través de este modelo?

1.1.3 Sistematización del problema

- ¿Que lograría el Banco Solidario con el diseño del modelo Canvas?
- ¿Cómo maximizaría su desempeño la organización diseñando este modelo?
- ¿Qué ventaja competitiva aportaría este modelo al Banco Solidario?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Identificar los factores que intervienen en el diseño de modelo de negocio Canvas para banco solidario, con el fin de determinar su viabilidad en la implementación del mismo.

1.2.1 Objetivo General

Diseñar el modelo de negocios Canvas, a fin de identificar la propuesta de valor que ofrece el nuevo Banco Solidario a sus clientes, para así maximizar su desempeño en el mercado financiero ecuatoriano, generando diferenciación basado en la especialización en Microfinanzas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Ampliar la capacidad de necesidades y oportunidades de negocios y desarrollo de los mismos
- Generar una herramienta visual para el levantamiento de información y detección de valor
- Visualizar todas las áreas de las que se compone la empresa y las relaciones que deben existir entre ellas.
- Asegurar la creación de valor agregado en los procesos estratégicos de las áreas involucradas.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La realización de un modelo de negocios mediante Canvas en el Banco Solidario permitirá disponer de un claro enfoque en el mercado que fomentará un adecuado posicionamiento, ideal para alcanzar las metas propuestas mediante un servicio de calidad.

La importancia de su implementación se basa en la necesidad existente por disponer de un direccionamiento adecuado, el cual permita garantizar la generación de valor en cada una de las actividades cumplidas a fin de que estas permitan atender las necesidades de los clientes. De esta manera, la relevancia del estudio se establece en mejorar la identificación y posicionamiento de mercado del Banco Solidario, permitiendo un reconocimiento adecuado por parte del cliente objetivo de sus servicios, los cuales se orientan a superar sus propias expectativas.

La realización de la presente investigación permitirá disponer de un amplio conocimiento sobre el desarrollo de los modelos de negocio Canvas, situación que representa un amplio aporte para los empresarios, ejecutivos y estudiantes que requieran conocer más sobre esta herramienta y su aplicación. Además, podrán conocer los procesos técnicos requeridos para su implantación, siendo un aporte esencial para el crecimiento económico del país y el fomento de una mayor competitividad.

Los beneficiarios de la investigación serán los socios, directivos y personal del Banco Solidario quienes dispondrán de un modelo que oriente su gestión permitiendo el cumplimiento de metas que fomenten un crecimiento sustentable. Son beneficiarios también los clientes quienes tendrán acceso a servicios financieros necesarios para mejorar su calidad de vida, impulsando el emprendimiento y el desarrollo de empresas. Finalmente, es beneficiaria la sociedad entera quien dispondrá de instituciones financieras comprometidas con el desarrollo del país, brindando servicios de calidad, adecuados para incentivar la productividad.

En base a lo expuesto, la presente investigación se considera justificada, principalmente por el aporte que brindará al Banco Solidario y a través de sus servicios a los clientes del país, estando alineado al Plan del Buen Vivir.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

1.4.1 Marco Teórico

DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS

La literatura nos ofrece múltiples y variadas definiciones alrededor de este concepto que, a pesar de ser ya antiguo (Peter Drucker, 1954), se ha hecho popular en la última década, gracias a su connotación en el mundo de negocios electrónicos donde se ha utilizado modelo de negocio para referirse principalmente a la forma de generación de ingresos.

Según Amit y Zott (2001) “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”. El contenido de las transacciones hace referencia a los productos o la información intercambiada, así como los recursos y capacidades requeridos para ello. La estructura de la transacción se refiere a las partes participantes, sus relaciones y su forma de operar. Finalmente, el gobierno de las transacciones se refiere a cómo se controlan (por los participantes) los flujos de información, recursos y bienes, las formas legales de organización y los incentivos involucrados.

Chesbrough and Rosenbloom (2001) presentan una definición más detallada y operativa al indicar que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero”. Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) repasan distintas definiciones y terminan aportando una: “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.” Como consecuencia de esta definición se establecen nueve elementos de un modelo de negocio: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos.

En definitiva, un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor.

En común con todas estas definiciones podemos deducir que un importante componente de los modelos de negocio son las elecciones de la dirección sobre “cómo operar una organización”. Elecciones en temas como prácticas de compensación, contratos de suministro, inversiones en equipo o localización de las plantas industriales. Dichas elecciones pueden agruparse en tres categorías: “Políticas, que indican cómo deben hacerse las cosas; activos, que indican cómo debe invertirse el dinero; gobierno, que indica las condiciones legales, contractuales y organizativas para el control de políticas y activos” (Casadeus-Masanell-Ricart 2007 P 4)

Igual que las causas tienen efectos en el mundo físico, las elecciones de un modelo de negocio tienen consecuencias. Por ejemplo, un determinado sistema de incentivos puede inducir un cierto esfuerzo o un cierto grado de cooperación entre trabajadores (consecuencias). Las consecuencias desarrollan recursos, capacidades, activos intangibles,... identifican de hecho la lógica de la empresa, y como tal parece adecuado que formen también parte del modelo de negocio. Así pues, un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones.

Es importante hacer algunas precisiones sobre esta caracterización. Primero, el modelo de negocio es una realidad existencial. Toda organización caracteriza un conjunto de elecciones hechas y de éstas claramente se derivan unas consecuencias. La unión de estos conjuntos identifica el modelo de negocio. Sin embargo, el analista, el observador externo, difícilmente puede observar y explicar todo el modelo de negocio. Debe seleccionar un conjunto de elecciones que crea son especialmente críticas para la organización. En particular parece relevante identificar elecciones que contribuyen a explicar cómo la organización crea y captura valor (i.e. elecciones que explican disponibilidad a pagar, costo y precio).(Prof. Joan E. Ricart, 2009, p 5)

Según el Prof. Joan E. Ricart, (2009) indica textualmente la conexión entre elecciones y consecuencias requiere del uso de teorías entendidas no sólo como teorías establecidas (como la elasticidad de la demanda) sino también creencias, suposiciones, etc. Estas teorías justifican el establecimiento de la relación entre la elección y la

consecuencia. Son su racional. El mapa resultante de conectar elecciones con consecuencias, estas con otras y eventualmente dando soporte a otras consecuencias, es lo que llamaremos la representación del modelo de negocio. Dicha representación es la mejor imagen que el analista es capaz de hacer de la realidad “modelo de negocio”... pero no es el modelo de negocio sino sólo su representación.

Un modelo de negocio, implica tanto el concepto de estrategia y su implementación comprendiendo los siguientes elementos:

- Cómo se seleccionará a los clientes
- Cómo se definen y diferencian las ofertas de producto caducados
- Cómo crear utilidad para los clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo se muestra ante el mercado
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura los recursos
- Cómo consigue el beneficio
- Cómo establece beneficios sociales

El Prof. Joan E. Ricart, (2009) indica que el modelo de negocio, es aquel en el cual se planifica de manera ordenada y sistemática todo el proceso que ha de llevarse a cabo en el establecimiento y desarrollo de un negocio, por tanto se debe incluir desde el aporte de sus accionistas hasta contemplar todos los posibles desembolsos necesarios para poder operar, tales como licencias, maquinarias y equipos, capacitación, estudio de mercado, etc. Con una Visión clara, objetivos bien definidos y una buena Misión, se han de elaborar los forecast (pronósticos) y presupuestos, Cash Flow (flujos de caja), tanto como sean necesarios para el buen desenvolvimiento, es decir, es mejor cometer un error en papeles y no en la realidad, ya que es más complejo un modelo de negocio en una compañía de servicios, que si fuera una de fabricación o distribución de productos.

Un modelo de negocios es la "forma de hacer negocios", valga la redundancia, mediante la cual una empresa genera su sustento, esto es, genera ingresos. El modelo de negocios indica explícitamente cómo la empresa genera dinero mediante su posicionamiento en la cadena de valor.

Modelo de negocio. 2014, 16 de agosto. Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 08:10, Julio 23, 2014 desde http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Modelo_de_negocio&oldid=76392412

TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO

A lo largo de los años los modelos de negocio han llegado a ser mucho más sofisticados, pero los tiempos están cambiando y las compañías deben replantearse continuamente su diseño de negocio, cambiando sus modelos al ritmo en que el valor cambia de un sector industrial a otro. Hoy en día, el éxito o fracaso de una compañía depende sobre todo de cómo se adapta su diseño de negocio a las prioridades de sus clientes.

Entre los modelos de negocios más conocidos, se puede describir los siguientes:

- El modelo de negocios de suscripción
- El modelo de negocios de cebo y anzuelo
- El modelo de negocios de Esquema de pirámide
- El modelo de negocios de marketing multinivel
- El modelo de negocios de los efectos en red
- El modelo de negocios monopolístico
- El modelo de negocios de subasta
- El modelo de negocios de subasta electrónica
- El modelo de negocios de competencias
- Los modelos de negocios de fidelización

Modelo de Negocio de Suscripción

La suscripción es un modelo de negocio que fue utilizado y promovido inicialmente por revistas y periódicos, y que actualmente es usado también por muchos tipos de comercios y sitios web.

En lugar de vender productos individualmente, con una suscripción se comercializa intermitentemente en períodos variables (mensualmente, anualmente o por temporadas) el consumo de un producto o el acceso también a un servicio. Esta forma de negociar ha probado ser eficiente en casos donde una venta única se convierte en una venta repetitiva, que puede crear cierta lealtad hacia una marca y que termina siendo útil para rastrear a un usuario suscrito o que canceló su inscripción. La renovación de una suscripción puede ser periódica y activada automáticamente, de modo que el costo de una nueva suscripción se paga por un precio pre autorizado mediante una tarjeta de crédito o una cuenta corriente, ya sin la intervención del usuario.

Entre las industrias que usan este método de comercio se encuentran los clubes de lectores, las compañías telefónicas, los suministradores de televisión por cable, las empresas de telefonía móvil, los proveedores de Internet, canales televisivos de pago por evento, distribuidores de software, firmas de servicios financieros, gimnasios y la industria farmacéutica, así como periódicos tradicionales y revistas. Un ejemplo en Ecuador de este tipo de modelo es EL Comercio, en el cual la inscripción para la recepción temporal del diario entrega al cliente la afiliación al Club del Comercio, el cual entrega una serie de beneficios en la adquisición de diversos bienes y servicios. Esta propuesta, busca afianzar la posición de la empresa, permitiendo establecer un interés adicional al producto principal al lector.

Suscripción. 2014, 8 de abril. Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 08:34, Julio 23, 2014 desde <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Suscripci%C3%B3n&oldid=73679895>.

Modelo de negocio de cebo y anzuelo

El modelo del cebo y el anzuelo (también llamado el de los productos atados) consiste en ofrecer un producto básico a un precio muy bajo, a menudo con pérdidas (el cebo) y entonces cobrar precios excesivos por los recambios o productos o servicios asociados.

Modelo de negocios de cebo y anzuelo. 2013, 9 de septiembre. Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 09:22, Julio 23, 2014 desde http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Modelo_de_negocios_de_cebo_y_anzuelo&oldid=69522663.

El modelo de negocio llamado cebo y anzuelo hizo su aparición a principios del siglo XX. Se trata de vender un producto a un precio muy modesto, a veces incluso perdiendo dinero (de ahí el nombre de cebo), entonces el cargo o precios son muy altos para la compra de repuestos o todos los productos o servicios (el gancho). Este tipo de modelo se aplica en Ecuador en empresas de carga, en donde se manejan tarifas bajas en los primeros 5 kg de transporte para luego incrementar los valores en la carga que supere este peso. Mediante el modelo se atrae al cliente y se obtiene ganancias en la medida que este aumente el volumen de transportación.

Modelo de negocio piramidal

En economía se conoce como pirámide a un esquema de negocios que se basa en que los participantes refieran a más clientes con el objetivo de que los nuevos participantes produzcan beneficios a los participantes originales. El nombre de pirámide se da porque se requiere que el número de participantes nuevos sean más que los existentes. Estas pirámides son consideradas células de la abundancia o esquemas Ponzi.

El riesgo de un esquema piramidal es que funcionan mientras existan nuevos participantes en cantidad suficiente. Cuando la población de posibles participantes se

satura, los beneficios de los participantes originales disminuyen y muchos participantes terminan sin beneficio alguno tras haber financiado las ganancias de los primeros participantes. En el país, empresas como Herbalife aplican el sistema piramidal basado en la conformación de pirámides. En este sistema, cada cliente utiliza sus contactos para atraer nuevos clientes conformando pirámides que le permiten incrementar sus ganancias.

Modelo de negocio de Marketing multinivel

El marketing multinivel es una estrategia de marketing en la que los vendedores son retribuidos no solo por las ventas que ellos mismos generan sino también por las ventas generadas por los vendedores que forman parte de su estructura organizativa.

Otros nombres por los que se conoce el marketing multinivel incluyen, marketing en red 1 2 3 o marketing de referidos. Empresas como Excel Coffe manejan sistemas multiniveles en donde las ganancias de ventas se basan en la conformación de niveles basados en tablas de porcentaje definidos en función a la estructura desarrollada. Su objetivo es ampliar la cantidad de personas vendedoras controladas a fin de obtener mayor cantidad de rendimientos.

Modelo de negocio de Efecto de red o ciclos positivos de feedback:

Cuanto mayor es cada uno de los lados, más valor suele obtener el usuario, y por tanto más suele estar dispuesto a pagar. Es clave crear valor para ambos lados del modelo aunque ello implique adoptar estrategias de pricing (estrategia de precios se utiliza ya sea para: ganar mercado, aumentar volumen o generar prueba de producto) completamente opuestas a las reglas estipuladas en el mercado. Su aplicación se da principalmente en negocios como Sport Planet en donde festejan con un plato gratis al cumpleaños, provocando con esto la visita de sus familiares. De esta manera, la empresa atrae con un lado de oferta para obtener una ganancia por el lado de los acompañantes.

Modelo de negocio de Monopolio

En un mercado competitivo, los consumidores y los productores son precio-aceptantes, ya que el precio viene fijado únicamente por la oferta y la demanda. En cambio, en un monopolio, el oferente monopolista puede fijar el precio utilizando su poder de mercado.

Un monopolio es una situación de privilegio legal o fallo de mercado, en el cual existe un productor (monopolista) que posee un gran poder de mercado y es el único en una industria dada que posee un producto, bien, recurso o servicio determinado y diferenciado.

Monopolio. 2014, 13 de julio. Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 10:31, Julio 23, 2014 desde <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Monopolio&oldid=75568445>

Para que exista un monopolio, es necesario que en dicho mercado no existan productos sustitutos, es decir, no existe ningún otro bien que pueda reemplazar el producto determinado y, por lo tanto, es la única alternativa que tiene el consumidor para comprar.

El monopolista controla la cantidad de producción y el precio, aunque no de manera simultánea, dado que la elección de la producción o del precio determinan la posición que se tiene respecto al otro; vale decir, el monopolio podría determinar en primer lugar la tasa de producción que maximiza sus ganancias para luego, determinar, mediante el uso de la curva de demanda, el precio máximo que puede cobrarse para vender dicha producción.

En Ecuador, la aplicación de este tipo de modelos en el sector privado no es viable, siendo una restricción legal que busca proteger a los diferentes consumidores. Esto implica que en el caso de existir un monopolio, el Estado deberá intervenir inmediatamente. En el caso del sector público, el monopolio es permitido en la medida

que protege los derechos fundamentales de la población. Un ejemplo es el IESS que presta servicios de seguridad social, siendo obligatorio para cada empleador.

Modelo de negocio de Subasta

Una subasta o remate es una venta organizada de un producto basado en la competencia directa, y generalmente pública, es decir, a aquel comprador (postor) que pague la mayor cantidad de dinero o de bienes a cambio del producto. El bien subastado se adjudica al postor que más dinero haya ofrecido por él, aunque si la subasta es en sobre cerrado, el bien se adjudica a la mejor oferta sin posibilidad de mejorarla una vez conocida.

Tradicionalmente en la teoría se reconocen dos grandes tipos: la subasta en sobre cerrado (que pueden ser de primer precio o de segundo precio) y la subasta dinámica, que puede ser subasta ascendente (inglesa), descendente (holandesa), o de "todos pagan" (subasta americana). También existen subastas inversas o de compra, en la cual el comprador es quien convoca a posibles vendedores o proveedores. Una nueva categoría de subastas es la de reformas y proyectos donde un subastador adjudica su proyecto al mejor pujador.

En Ecuador un ejemplo de la aplicación de este modelo es Provemobil que subasta vehículos accidentados al mejor precio. En este caso, los ofertantes establecen su propuesta la cual es presentada en una asamblea, permitiendo esta incrementarse a medida que se desarrolla la subasta.

Modelo de negocio de Subasta electrónica

La subasta electrónica / subasta inversa es un proceso dinámico de negociación de precios en línea entre proveedores preseleccionados para conseguir una parte del negocio. Es una manifestación del B2B (Business to Business). Se trata de un nuevo sistema de negociación en el que, en cierto modo, desaparece la relación personal con el cliente para convertirla en una negociación a través de internet. Se denominan subastas

inversas. La subasta electrónica también se conoce como negociación electrónica, subasta inversa o puja por Internet. En contra del sistema tradicional, gana el lote el que menor precio oferte. Las subastas electrónicas han tenido un crecimiento del 75% del año 2000 al año 2003 habiéndose implantado en numerosos sectores productivos: automoción, energía, aeroespacial, contratación pública, entre otros. Subasta electrónica.

Subasta electrónica. 2014, 26 de mayo. Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 01:41, septiembre 23, 2014 desde http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Subasta_electr%C3%B3nica&oldid=74642641..

Un ejemplo de su aplicación se da en el internet en páginas como Mercado Libre, en donde se puede ofertar diferentes tipos de bienes y servicios bajo la modalidad de subasta. En este caso, la mayor oferta obtiene el producto. Su sistema es adecuado en la medida que incentiva al comprador la adquisición de un determinado producto.

Modelo de negocio por competencias

Las competencias se definen como el conjunto de conocimientos (lo que la persona sabe), habilidades (lo que la persona sabe hacer) y actitudes (lo que la persona desea hacer) de un colaborador. Desde la perspectiva de las organizaciones, las competencias son aquellas aptitudes que permiten que un individuo pueda alcanzar un desempeño sobresaliente en un puesto determinado dentro de una organización particular. Un modelo de gestión por competencias, pues, nos ayudaría a contratar individuos con las competencias requeridas para un puesto en particular, ubicar a los colaboradores en una posición adecuada a sus competencias y fortalecer aquellas competencias que un individuo requiere para desempeñar una labor sobresaliente en un puesto determinado.

“El modelo de negocio por competencias se focaliza en la gestión que el personal realice acorde a los objetivos planteados. Su constante formación y especialización es

requerida para elevar su desempeño, siendo esta una responsabilidad tanto del personal como la empresa” (Blasco, 2009, p. 67)

Su aplicación se da en los procesos de contratación laboral, en donde se definen perfiles para cada cargo para luego identificar personal con características que aporten al cumplimiento de objetivos. Empresas como Manpower asisten a sus clientes en la aplicación de estos modelos, siendo vitales para garantizar personal apto acorde a las necesidades internas existentes promoviendo un mejoramiento continuo.

Modelo de negocio de Fidelización

La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Un plan de fidelización debe mostrar tres «C»: captar, convencer y conservar. Los planes de fidelización más conocidos son: programas de puntos de las aerolíneas, los hoteles, las tarjetas de crédito, entre otros.

Fidelización es un término que utilizan, básicamente, las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal. Sin embargo, las empresas orientadas al producto se esfuerzan en vender sus bienes y servicios ignorando las necesidades e intereses del cliente.

Fidelización. 2014, 17 de junio. Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 12:46, Julio 24, 2014 desde <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Fidelizaci%C3%B3n&oldid=75086491>.

Es importante añadir al tema, que el modelo de negocio debe diseñarse soportado en el concepto de negocio, es decir, fundamentado en las necesidades que satisface la empresa.

Existen distintas formas o herramientas en la actualidad para hacer un modelo de negocio, una de las más comunes y eficientes radican en la metodología de Business life model. Esta es una herramienta gráfica donde el creador de un modelo de negocio va resolviendo cada punto que necesita para hacer que su modelo de negocio funcione, involucrando los niveles de profundidad que considere.

Modelo de negocio. 2014, 16 de agosto. Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 01:52, Julio 23, 2014 desde http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Modelo_de_negocio&oldid=76392412.

El modelo de negocio en lienzo se centra en desarrollar el modelo en 12 factores o bloques incluyendo los factores de iniciación y factores de cierre o competitividad: Propuesta de valor, mercado, distribución, marca, asociados, objetivos, procesos, financiación y recursos, fuente de ingresos y proceso emprendedor. Esta herramienta se caracteriza por generar relación entre los componentes y de esta manera desarrollar mayor innovación, potencializando el negocio y resolviendo sus necesidades.

Modelo de negocio. 2014, 16 de agosto. Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 02:52, Julio 24, 2014 desde http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Modelo_de_negocio&oldid=76392412

Un ejemplo de la aplicación de este modelo es la empresa Multicines, manteniendo informado a los clientes sobre nuevas carteleras. En su visita, este se ve motivado a asistir en base a publicidad de los próximos eventos. Además, ofertan sistemas de acumulación de puntos para evitar que el cliente opte por otras empresas, buscando mantener una fidelidad.

ENTORNO DEL MODELO DE NEGOCIO

Los modelos de negocio se diseñan y aplican en entornos específicos, un conocimiento profundo del entorno de la empresa ayuda a concebir modelos de negocio más fuertes y competitivos.

Según Osterwalder (2009), un modelo de negocios se diseña tomando en cuenta y aplicando elementos específicos como entorno de desarrollo del negocio, la evaluación de modelos generados, tomando perspectiva en función de las acciones a desarrollar y finalmente gestionando varios modelos en el tiempo y ejecución. (Osterwalder, 2009, p. 78)

Entorno del modelo de negocio

La principal crítica de la metodología de generación de modelos de negocios es que no considera la competencia en el Canvas. Esta variable no está considerada al momento de idear y generar un modelo por permitir crear ideas sin bloquearlas, para evitar poner frenos al modelo antes de prototiparlo. En esta parte del método, después de haber generado uno o más modelos de negocios, se puede iniciar un trabajo de definición del entorno en el cual se desempeñarán. Como se puede ver en la figura que viene a continuación el entorno se divide en cuatro secciones:

- Análisis del mercado o las fuerzas del mercado
- El análisis competitivo o las fuerzas de la industria
- La previsión o tendencia clave
- La macroeconomía o las fuerzas macroeconómicas

Gráfico No. 1. Secciones que conforman el Entorno



Fuente: Huggs, 2010, p. 180

Análisis del mercado

Según Osterwalder (2005) Esta fase consiste en estudiar algunos elementos relevantes o esenciales del modelo de negocio generado relacionados con el mercado.

1. Las cuestiones del mercado

Se debe identificar los aspectos “impulsadores” y transformadores del mercado en perspectiva y punto de vista del cliente o tipos de clientes.

2. Los segmentos del mercado

Definir los principales segmentos de mercado, sus capacidades generadoras de valores y sobre todo encontrar nuevos segmentos.

3. Las necesidades y las demandas

Reconocer las necesidades del mercado y evaluar el grado de atención de esas necesidades su modelo de negocios satisface.

4. Los costos de cambio

Aquí se establece los elementos y costos que pueden generarse en caso que el cliente se cambia a la competencia.

5. La capacidad generadora de ingresos Identificar los elementos relacionados con la capacidad de la organización para generar ingresos como también fijar tarifas y precios.

Análisis competitivo

Como indica Alexander Osterwalder (2009) eesta estrategia consiste en evaluar el aspecto competitivo del (o los) modelo(s) de negocio.

1. Los competidores (incumbentes)
Se trata de identificar los competidores existentes en el mercado y definir sus puntos fuertes.
2. Los nuevos jugadores (tiburones)
Son aquellos actores que están entrando en el mercado, la tarea es descubrir si sus jugadas compiten con su modelo de negocio o conocer el modelo de negocio de ellos.
3. Los productos y servicios sustitutos
Describir los productos o servicios sustitutos de sus ofertas, incluidos los que provienen de otros mercados o industrias.
4. Los proveedores y otros actores de la cadena de valor
Identificar las principales partes interesadas de la cadena de valor de su mercado, descubrir nuevos jugadores que pueden influir en su modelo de negocios.
5. Los inversionistas
Especificar entidades que pueden influir y/o participar con la empresa y con el modelo de negocios.

Previsión

Permite definir las tendencias del mercado.

1. Las tendencias tecnológicas

Identificar las tendencias tecnológicas que pueden poner en peligro o potenciar el modelo de negocios.

2. Las tendencias normalizadoras

Se trata de todas las normas, reglamentaciones y leyes que afectan el modelo de negocio y el mercado

3. Las tendencias sociales y culturales

Definir e identificar las tendencias tanto a nivel social como a nivel cultura que afectan al modelo de negocios.

4. Las tendencias socioeconómicas

Describir las tendencias socioeconómicas que influyen en el modelo de negocios.

Macroeconomía

Conocer algunas variables macroeconómicas es esencial para el modelo de negocio. (Osterwalder, 2009, p. 108)

1. Las condiciones del mercado global

Observar las condiciones globales del mercado y evaluar los elementos que pueden influyen el modelo de negocio (en lo positivo o negativo).

2. Los mercados de capital

Conocer y describir las condiciones actuales y futuras del mercado de capitales con relación a sus necesidades de capital para el modelo de negocios.

3. Los productos básicos y otros recursos

Conocer los precios y tarifas actuales de los productos básicos y recursos como también sus tendencias para estudiar cómo afecta al modelo de negocios.

4. La infraestructura económica

Describir y analizar la infraestructura económica y cómo afecta el modelo de negocios.

Impacto del entorno sobre el modelo de negocios

Después de realizar el análisis del entorno de su modelo de negocios y tener las variables relevantes descritas y analizadas, se puede hacer proyecciones. A partir de estas previsiones se podrá definir opciones y planificar estrategias para la implementación del modelo de negocio teniendo un entorno proyectado y alternativas.

Si bien es cierto no se puede prever el futuro, el hecho de considerar en forma integrada los cuatro pilares del entorno permite tener un conocimiento más certero y dar más seguridad para emprender negocios. (Lopez, 2010, p. 101)

EVALUACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO

En la definición de Magretta (2002) está explícito que definimos “un buen modelo de negocio”. La misma situación se produce en otras definiciones. Así pues, detallar las funciones de un modelo de negocio, implícitamente identifican las condiciones que debe cumplir un buen modelo. No es así en la definición que se ha utilizado. Ésta permite definir la existencia del modelo de negocio independiente de su evaluación. (Magretta, 2002, p. 60)

Según el Prof. Ricart (2007) se puede pensar en el alineamiento del modelo de negocio (o su representación que al final es lo que puedo estudiar) con los objetivos de la organización. En empresas con ánimo de lucro, normalmente hablaremos de creación

y captura de valor con lo que ello deberá ser nuestro énfasis. Pero también podemos pensar en organizaciones con otros objetivos.

Luego un criterio importante para evaluar la efectividad de un modelo de negocio es su alineamiento con los objetivos.

Otros criterios importantes para identificar la efectividad del modelo de negocio son el refuerzo y la virtuosidad. (Casadesus-Masanell y Ricart, 2007) Refuerzo se refiere a la redundancia y coherencia interna entre los distintos elementos del modelo, mientras que virtuosidad se refiere a la existencia de círculos virtuosos. Ambos criterios enfatizan la consistencia interna y la redundancia en la representación.

Finalmente, otro criterio importante es la robustez del modelo de negocio. Decimos que un modelo es más robusto si responde mejor a las amenazas a la sostenibilidad. Luego un modelo será más o menos robusto según su vulnerabilidad a la imitación, sustitución, complacencia interna, o captura por otros participantes de la cadena de valor. (Ricart, 2007, P 8)

MODELOS DE NEGOCIO EN ACCIÓN

Como ilustración, parece útil pensar en el modelo de negocio como una “máquina”. Evidentemente las organizaciones son distintas en muchos aspectos de las máquinas pero la analogía puede ser útil. De esta forma un modelo de negocio responde a cómo se ha construido la máquina (elecciones) y a cómo sus distintos elementos trabajan conjuntamente (consecuencias). Los criterios de efectividad nos caracterizan la bondad de la máquina para la tarea establecida. La representación del modelo de negocio es el plano de dicha máquina tal como la hemos concebido con las leyes de mecánica (teorías) dominantes. Sólo que en ciencias sociales, estas teorías no son puramente experimentales y evolucionan como resultado del aprendizaje de las partes implicadas y su interacción. (Ricart, 2007, P 9)

Pero al igual que las máquinas, los modelos de negocio no existen aisladamente. Normalmente interactúan con otros modelos de negocio. Una máquina puede ser efectiva en determinadas interacciones pero no serlo en otras. Así mismo, los modelos de negocio normalmente interactúan con otros participantes en su entorno. En nuestro lenguaje, algunas consecuencias son compartidas con modelos de negocio de distintas organizaciones. Así pues dichas consecuencias se ven afectadas no sólo por las elecciones de la empresa focal sino también por las elecciones de las otras organizaciones. En ese caso decimos que estos modelos de negocio son interdependientes. (Ramos, 2010, p. 102)

La interdependencia es un fenómeno complejo, ya que es en gran parte endógena (escojo un modelo de negocio con un cierto grado de interdependencia con otros) y claramente asimétrica.

Establecida la interdependencia entre modelos de negocio, las organizaciones todavía tienen unos grados de libertad para su actuación. Tienen capacidad de utilizar ciertas tácticas condicionadas por los elementos centrales de su modelo de negocio. En esta interacción táctica podemos evaluar la capacidad de un modelo de afectar la efectividad de otros (agresividad) o de defenderse frente a otros (defensa).

En definitiva, establecidos los modelos de negocio hay un espacio, en las restricciones que el modelo de negocio incorpora a cada una de las partes, para la interacción táctica. Sin embargo, la verdadera interacción estratégica se produce cuando las partes cambian de forma radical las elecciones que configuran el modelo de negocio. (Ricart, 2007, P 10)

MODELO DE NEGOCIO: EL ESLABÓN PERDIDO EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Según el Prof. Ricart (2007) la dirección estratégica se centra en explicar las diferencias de resultados entre las empresas. Los resultados económicos dependen del atractivo del sector pero también de forma fundamental de las elecciones de la empresa

que identifican su posicionamiento diferencial frente a sus competidores. Para persistir en estos resultados las organizaciones desarrollan recursos y capacidades difíciles de imitar como base para su sostenibilidad. Mientras estos conceptos están claros, la relación entre ellos siempre queda difusa. El modelo de negocio, al conectar elecciones y consecuencias nos permite integrar en un solo elemento los aspectos de posicionamiento y sostenibilidad dando una visión a la vez realista y dinámica del desarrollo de la ventaja competitiva.

De igual manera, ya es antiguo en el campo de la estrategia el debate entre la estrategia deliberada, racional y programada y la estrategia emergente y no anticipada. Nuestra concepción del modelo de negocio nos permite integrar ambas de manera natural ya que las elecciones se toman, a veces premeditadas y otras veces emergentes. (Ricart, 2007, P 11)

Finalmente, el modelo de negocio nos aporta una conexión natural entre la formulación y la implantación de la estrategia. Esta separación tan poco natural entre el pensar y el hacer desaparece cuando uno utiliza el modelo de negocio como reflejo y proyección de la estrategia. (Ricart, 2007, P 11)

Por todas estas razones, creemos que el concepto de modelo de negocio tiene una gran capacidad para integrar aspectos que muchas veces artificialmente hemos separado en el campo de la estrategia y por ello constituye ese eslabón perdido en la dirección estratégica. (Ricart, 2007, P 11)

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Diseñar un modelo de negocio adecuadamente es fundamental en la medida de atraer inversores, socios o clientes. Así pues, no basta con tener una buena idea, lo importante es plasmarla de tal forma que resulte atractiva.

Un buen modelo de negocio despejará las tres dudas básicas: quién es el cliente, de qué manera se pueden satisfacer sus necesidades y cómo se generan ingresos. En

esta línea, el modelo de negocio no es otra cosa que la descripción de la empresa y cómo trabajará orientándose a producir ganancias.

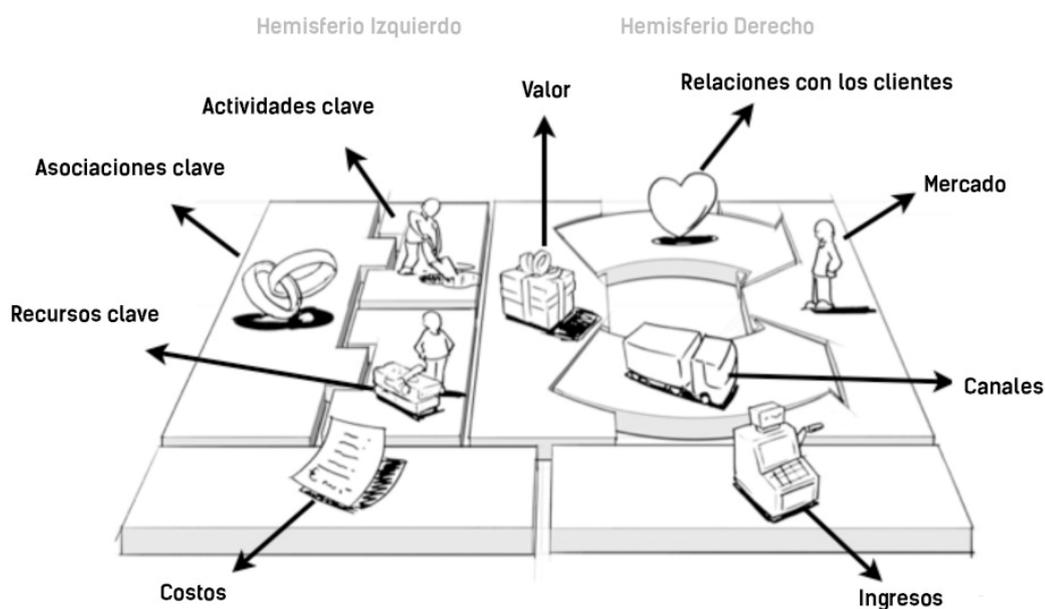
Este cometido choca en ocasiones con la realidad. Y es que los diferentes modelos de negocio existentes no siempre representan las soluciones perfectas para nuestra propuesta empresarial. ¿Existirá alguna metodología casi perfecta, que pueda superar los inconvenientes de las propuestas anteriores? En 2008, cuando nadie esperaba una respuesta a esta pregunta, nació lo que luego se conocería como modelo Canvas.

La metodología, desarrollada por Alexander Osterwalder, está consolidándose como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio. Este objetivo, que debería ser la base de cualquier emprendedor, no es una tarea sencilla. Sin embargo, el modelo Canvas es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo.

Existen muchas maneras de crear un modelo de negocio. Uno de los más completos y estándares quizás sea el Canvas, una herramienta especial para diseñar modelos de negocios de forma muy sencilla. Se trata básicamente de un lienzo en el que plasmar los nueve apartados básicos de un negocio.

LO PRIMERO QUE SE NECESITA: EL LIENZO.

Gráfico No. 2- Lienzo de trabajo



Fuente: Bruckner, 2008, pág.93

El lienzo es un mapa del modelo Canvas que incluye todos los factores que influyen en el desempeño de un proyecto o negocio. Está dividido lógicamente para facilitar su comprensión. Se aprecia claramente “la propuesta de valor al centro”, dividiendo el lienzo en dos hemisferios; el hemisferio izquierdo representa todos los recursos y procesos que aumentan la eficiencia del negocio mientras que el hemisferio derecho representa todos los puntos en los cuales se puede generar valor al cliente y diferenciación de la competencia.

A continuación se analizará a profundidad cada uno de los puntos contenidos en el lienzo de negocios:

Segmentos de Clientes: Considera los clientes a los cuales va dirigido el producto o servicio y sus necesidades, la competencia existente y factores externos que pueden influir en el proyecto.

Propuesta de valor: Determina cuál es la oferta, qué necesidad satisface y cuál es el beneficio especial que obtienen los clientes prefiriendo a la empresa antes que a sus competidores.

Canales: Determina cómo se hará llegar el producto o servicio a los consumidores, como se mantendrá la comunicación con ellos y qué tipo de atención se les entregará.

Relaciones con los clientes: Como se va a atraer nuevos clientes, que propuestas se realizarán para que se mantengan fieles y cómo se va a potenciar la venta.

Ingresos: Qué elementos de la empresa generarán dinero.

Recursos clave: Identifica que elementos físicos (propiedades, vehículos o maquinas) o humanos (trabajadores, profesionales) son fundamentales para realizar el negocio.

Actividades clave: Qué tareas son las que entregan más valor al cliente.

Asociaciones clave: Qué Alianzas es necesario desarrollar para optimizar el funcionamiento del negocio.

Costos: Cuáles son los gastos en los que está incurriendo la empresa.

Son múltiples factores los que se deben considerar en la etapa de diseño del lienzo, pero para eso está diseñado el modelo Canvas.

SEGMENTOS DE CLIENTES

El mercado es el lugar donde se realizan todas las transacciones existentes. Es un organismo prácticamente viviente, el cual evoluciona al igual que las sociedades, lo afectan las tecnologías, las economías, los sucesos naturales, las estaciones del año.

Todos los factores imaginables están participando activamente de su desarrollo, por eso es una de las partes de los proyectos a la cual brindar especial atención.

En el mercado está la sangre de cada proyecto: los clientes. Son ellos quienes consumirán el producto o servicio ofertado, con los cuales se reportaran ingresos, y el valor que se genere debe estar dedicado a ellos. Es muy importante que entender este concepto: El negocio se trata de satisfacer a los clientes entregándoles la mayor cantidad de beneficios posibles recibiendo una ganancia justa.

USO DEL MODELO CANVAS PARA CONOCER EL SEGMENTO DE CLIENTES

Según el modelo Canvas los mercados están separados por segmentos. Un segmento es una agrupación de clientes que poseen características, necesidades y expectativas similares, por lo cual se puede hacer una oferta parecida a todos ellos. En este sentido es fundamental que saber cuál es el tipo de cliente, que se investigue sus gustos, sus necesidades, lo que esperan del producto o servicio, y en definitiva todas las características posibles.

Los clientes pertenecen a distintos segmentos si:

- Sus necesidades requieren una oferta diferente.
- El producto se debe hacer llegar de distintas formas a cada uno.
- Las relaciones que requieren son distintas.
- La rentabilidad que se puede esperar de ellos es muy diferente.
- Están dispuestos a pagar precios distintos dependiendo de la oferta.

Por tanto existe una gran cantidad de segmentos al interior de un mercado objetivo, lo importante es que se pueda identificar claramente las características de cada uno.

TIPOS DE SEGMENTOS DE MERCADO

El modelo Canvas menciona los 5 principales segmentos de mercado, de los cuales podemos destacar los siguientes:

Mercado de masas: Si el producto es está orientado al consumo masivo o al público general.

Nicho de mercado: Cuando el producto está orientado a un segmento en específico que tiene características únicas o que pertenece a un sector especializado.

Mercado segmentado: El producto tiene distintos tipos de clientes, a los cuales se puede categorizar para entregar precios, relaciones o características según sus necesidades.

Mercado diversificado: La oferta alcanza a clientes que no tienen relaciones entre sí.

Plataformas multilaterales: El negocio necesita 2 o más tipos de segmentos para operar, subsidiando a uno para obtener el beneficio del otro.

PROPUESTA DE VALOR

Los clientes se encuentran en el mercado. Estos pueden ser segmentados para detectar sus necesidades y características y de esta forma entenderlos mejor, pero para atraerlos, se necesitan entregarles algo que ellos realmente necesiten, que les ayude, que para ellos represente valor. (Drucler, 2009)

SIGNIFICADO DE VALOR

El valor es “una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de un segmento”. Esta mezcla incluye las relaciones que se generan entre la empresa y sus

clientes, de qué forma se le hace llegar el producto y a qué precio, las características diferenciadoras del producto o servicio frente al de la competencia, entre otros.

Sin embargo el verdadero valor es la satisfacción total del cliente. Esto quiere decir que no se trata solo de características, relaciones, producto y precio, sino que también de un manejo de la personalidad de la marca, de una forma de hacer negocios, de cuanto la empresa se preocupa por su cliente después de realizada una venta y cuánto tiempo la empresa está dispuesta a recibir sus reclamos.

IDENTIFICACIÓN DE PROPUESTAS DE VALOR SEGÚN EL MODELO CANVAS

La oferta de valor puede identificarse bajo las siguientes clasificaciones:

Novedad: entregar una oferta inexistente anteriormente.

Mejora del rendimiento: volver los procesos más rápidos o de mejor calidad.

Personalización: Productos o servicios ajustados específicamente a las necesidades de los clientes.

“El trabajo hecho”: dejar que el cliente descansa, para que la empresa haga el trabajo por él (externalización de servicios).

Diseño: desde tamaños, formas y colores hasta procesos y estructuras de datos.

Marca/estatus: superioridad de acuerdo a la percepción de otros (lujos).

Precio: ofrecer el mismo producto que la competencia con precios menores.

Reducción de costos: ayudar a los clientes a bajar los costos de producción de productos.

Reducción de riesgos: estudios de factibilidad que aminoren los riesgos de una inversión.

Accesibilidad: permitir que el producto del cliente llegue a más personas.

Comodidad/utilidad: aportar a la calidad de vida de las personas haciendo más fácil sus tareas.

Para poder determinar qué tipo de valor se va a entregar a los clientes se tiene que conocer muy bien sus necesidades. Muchas veces puede encontrarse un cliente que necesita más de un tipo de valor agregado, por lo que si se realizó mal la evaluación de sus requerimientos lo más probable es que para su próxima compra busque otro proveedor.

CANALES

Una vez determinado el tipo de cliente, el segmento al cual pertenece, sus necesidades y que diferenciación o el valor que se le entregará, corresponde aprender cómo se le hará llegar la oferta a los clientes, y para esto se utilizará los canales.

CONCEPTO DE CANAL

Un canal es simplemente un medio por el cual se transporta un elemento de un punto a otro. Según el modelo Canvas los canales tienen 3 funciones básicas:

De comunicación: Sirven para dar a conocer los productos y servicios, de forma que el mercado pueda evaluarlos y cotizarlos.

De distribución: Sirven para hacer llegar los productos o servicios a los distintos destinos que pueden tener; ya sea a los distribuidores, a los puntos de venta o a los clientes una vez que han realizado una compra.

De venta: Sirven para acortar las distancias que el cliente debe recorrer para llegar a la empresa, ya sea para adquirir productos o servicios o para recibir atención post venta personalizada.

DEFINICIÓN DE CANALES DE UN NEGOCIO Y SUS CARACTERÍSTICAS

La mejor forma para definir los canales es saber qué espera tu cliente de la empresa. Suena repetitivo pero es la única clave, la fase de estudio del mercado es la base para todo el resto del proyecto de diseño del lienzo.

OPERACIÓN DE LOS CANALES

El modelo Canvas plantea que los canales tienen 5 etapas de desarrollo, que aportan información constante para atender y relacionarnos con los clientes:

Fase de información: Busca generar información para dar a conocer las características al mercado.

Fase de evaluación: Busca obtener retroalimentación de la oferta propuesta y como la perciben los clientes.

Fase de compra: Las maneras o por qué medios los clientes pueden obtener la oferta.

Fase de entrega: Como entregar al cliente la oferta.

Fase de postventa: Son las políticas de atención de reclamos, de servicio al cliente, de asistencia técnica o de seguimiento al producto o servicio.

Por supuesto, existen diferentes tipos de canales: pueden ser de pertenencia de la empresa o de un socio, y pueden ofrecer atención presencial o por internet, entre otras muchas combinaciones. Se debe recordar, que los canales no se determinan al azar, son los clientes quienes indicarán cual es la mejor de todas.

RELACIONES CON CLIENTES

Dado que los clientes son la sangre de la empresa, es importante saber qué tipos de relaciones se debe generar con ellos. En esta ocasión las relaciones no se refieren a generar una amistad o cordialidad entre las partes, aunque siempre es recomendable, sino que son relaciones estrictamente de negocios, y que vienen de la mano con las estrategias que se quiera seguir.

TIPOS DE RELACIONES CON CLIENTES

Según el modelo Canvas se puede distinguir dos grupos de relaciones que categorizan al resto de ellas.

RELACIONES QUE UNA EMPRESA MANTIENE CON UN SEGMENTO.

Son aquellas que la empresa estimula para poder conseguir algún objetivo planteado. Estas son:

Captación de clientes: Es la forma por la cual se seduce al segmento objetivo, para que prefieran a la empresa antes que a la competencia.

Fidelización de clientes: Es la forma con la cual se mantienen a los clientes felices y se genera compromiso. Este término se utiliza para referirse a la identificación y entusiasmo voluntario que asume una persona/trabajador/cliente con la organización/negocio.

Estimulación de la venta: Es la forma con la cual se busca hacer crecer el negocio con los clientes que se tiene actualmente tratando de venderles más productos o servicios.

Retención de clientes: Es la forma por la cual se intenta mantener como clientes a aquellos que han tenido una mala experiencia con la empresa/negocio.

RELACIONES QUE LOS CLIENTES QUIEREN TENER (O NECESITAN) CON LA EMPRESA.

Según el modelo Canvas son 6:

Asistencia personal: El cliente puede comunicarse con una persona para tratar, desde un ejecutivo, un jefe o el mismo dueño si es necesario.

Asistencia personal exclusiva: El cliente tiene una persona que se dedica exclusivamente a su atención.

Autoservicio: el cliente puede solucionar por su propia cuenta los requerimientos o inconvenientes que se presenten. Para esto debe contar con los sistemas que permitan realizar la gestión.

Servicios automáticos: similares al autoservicio, con la diferencia de que toda la resolución de requerimientos o inconvenientes está gestionada de antemano, con lo que el cliente obtiene de manera más cómoda las respuestas que necesite.

Comunidades: Los clientes disponen de un sistema que les permite comunicarse unos con otros, con lo cual pueden buscar soluciones en conjunto.

Creación colectiva: La empresa espera la colaboración de los clientes para el desarrollo de sus productos y servicios. Este tipo de relaciones no es tradicional, pero de a poco se está volviendo una tendencia.

La clave en la gestión de las relaciones es, como siempre, encontrar el punto óptimo que permita generar la mayor cantidad de valor para el cliente reportando la mayor cantidad de beneficio para la empresa, y por lo mismo es fundamental desarrollar de antemano una estrategia.

INGRESOS

Como menciona la revista Creacion (2013) con este análisis se termina de ver el “hemisferio derecho” del lienzo, con lo cual se deja atrás todos los puntos mediante los cuales se puede agregar valor al cliente y diferenciarse de la competencia.

Los ingresos probablemente sean el punto principal por el cual empieza el interés en el modelo Canvas y en desarrollar el negocio.

Los ingresos no son la ganancia que se obtiene por el éxito de la empresa, sino que es el flujo de dinero que ingresa producto a las operaciones realizadas y a las negociaciones cumplidas con los clientes. La diferencia radica en que las ganancias (o utilidades) son determinados por la formula **GANANCIA = INGRESOS – COSTOS**.

Los ingresos son lo que se recibe desde los clientes por entregarles productos y servicios de valor, pero desarrollar valor tiene costos, por lo tanto si no se consideran para determinar las utilidades, la empresa tendrá muchos problemas.

Según el modelo Canvas existen 2 tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes”; o dicho de otra forma, ingresos por compras puntuales o pagos por atenciones específicas (de una sola vez, o sea puntuales).
2. “Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o servicio de post venta de atención al cliente”; o dicho de otra forma, ingresos constantes por ofrecer un servicio constante, ya sea porque se tiene un contrato a largo plazo, porque la asesoría técnica está contemplada dentro de la oferta, por uso de sistemas, o porque así lo decidieron el cliente y la empresa.

Los ingresos que se obtenga están determinados por otro factor: el precio. Probablemente si se cobrase lo mismo no alcanzaría a cubrir los costos que se generan para producirlo, pero aún si los cubriera, los negocios están hechos para ganar dinero. Creacion.com, Julio, 8, 2013, Fecha de consulta: 02:52, Julio 27, 2014 desde <http://creacion.com/conociendo-el-modelo-canvas-parte-6-ingresos/>

MECANISMOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS SEGÚN EL MODELO CANVAS

Según la revista Creacion.com, (2013), las principales características consideradas para esto pueden ser:

Fijos: son aquellos que se determinaron estadísticamente. Se trata de recopilar antecedentes históricos de los precios de venta del producto o servicio y poder entender a que se deben sus variaciones.

Dinámicos: son los precios que cambian dependiendo del mercado. En realidad, a no ser por productos commodities (productos muy básicos y poco diferenciables entre sí), esta es la principal forma de catalogarlos.

RECURSOS CLAVE

Pues bien, lamentablemente no existe una generalidad para determinar cuáles son los recursos clave de los negocios, porque cada negocio funciona de maneras distintas, por lo que el modelo Canvas tampoco puede entregar una fórmula mágica. Creacion.com, (2013) Se puede partir desde el proceso productivo hasta la venta y analizar en cual de todas las instancias es donde más se agrega valor para el cliente.

TIPOS DE RECURSOS CLAVES

Según el modelo Canvas los recursos clave pueden ser:

Físicos: Fábricas, vehículos, tiendas, infraestructura en general.

Económicos: Dinero, ya sea para entregar respaldos a los clientes o para ocuparlo en los gastos diarios.

Intelectuales: El principal es la marca, pero también pueden ser los derechos de autor.

Humanos: Los trabajadores. Siempre son importantes y hay que mantenerlos satisfechos y a gusto con la empresa, pero en este caso se refiere a aquellos que hacen la diferencia en la entrega de valor al cliente.

ACTIVIDADES CLAVE

Al igual que los recursos, las actividades clave son aquellas que deben ser identificadas desde el inicio. Al igual que con los recursos clave, no existe una fórmula mágica para determinar las actividades clave, pero en este caso el modelo Canvas entrega una clasificación de ellas que aporta bastante a su identificación.

Creacion.com, Julio, 8, 2013, Fecha de consulta: 03:12, Julio 28, 2014 desde <http://creacion.com/conociendo-el-modelo-canvas-parte-7-recursos-clave/>

CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES CLAVE

Estas se dividen en tres categorías principales:

Producción: clasifica a aquellas actividades que están orientadas a crear productos en grandes cantidades. Se considera el diseño y la capacidad de fabricación como las más importantes.

Resolución de problemas: Como su nombre lo dice, son aquellas actividades que buscan soluciones para los clientes. Por lo general las empresas de servicios se encuentran en esta categorización.

Plataforma/red: considera a aquellas empresas que tienen como principal oferta servicios que ocupen estos recursos. En este sentido las actividades incluidas en esta categoría son aquellas que se ocupan del correcto funcionamiento de la plataforma. Mantenición, procesos, arquitectura de datos son algunos ejemplos.

ASOCIACIONES CLAVE

Las asociaciones nacen con la misma necesidad que las sociedades: protección, seguridad, comercio y ayuda mutua. Las asociaciones se generan cuando otra empresa tiene algo que una de las empresas necesita y viceversa.

Creacion.com, Julio, 8, 2013, Fecha de consulta: 03:22, Julio 28, 2014 desde <http://creacion.com/conociendo-el-modelo-canvas-parte-7-recursos-clave/>

TIPOS DE ASOCIACIONES CLAVE

Relaciones cliente-proveedor: Creadas para asegurar el suministro de materias primas e insumos.

Alianzas entre empresas no competidoras: Suceden todo el tiempo, sobre todo cuando tienen productos dependientes.

Alianzas entre empresas competidoras: se da principalmente cuando las dos empresas están en un mercado con muchos riesgos, por lo que se unen para poder prevenirlos.

Empresas conjuntas que crean nuevos negocios: dos empresas con diferentes negocios se unen para innovar.

COSTOS

Todo negocio genera costos, el modelo Canvas, los costos son los gastos en los que se incurren en el proceso de generar valor. Insumos, materias primas, propiedades,

vehículos, personal, marcas, patentes, todo lleva consigo un costo que se deben asumir, y es importante conocerlos para evitar fugas y poder estimar correctamente las ganancias.

Creacion.com, Julio, 12, 2013, Fecha de consulta: 03:29, Julio 28, 2014 desde <http://creacion.com/conociendo-el-modelo-canvas-parte-10-costos/>

Los costos deberían ser simples de calcular debido a que ya se tienen identificados los recursos y actividades clave, pero aparte de identificarlos hay que minimizarlos, y esa es la parte más compleja.

Cada dólar ahorrado en costos es un dólar ganado en utilidades y ahí radica la importancia de minimizarlos, siempre se deben minimizar los costos, pero existen negocios en los cuales es más o menos importante dependiendo del mercado objetivo.

CATEGORIZACIÓN DE ESTRUCTURAS DE COSTOS

Modelos de negocios basados en los costos: esta estructura es la que poseen los proveedores de los commodities. Su negocio depende de sistemas automatizados que optimicen la producción, proveedores más baratos, y subcontratación de servicios.

Modelos de negocios basados en el valor: esta estructura es más abierta en materia de costos, dado que prefieren entregar un producto de mejor calidad a cambio de materiales más caros.

TIPOS DE COSTOS SEGÚN EL MODELO CANVAS.

No todos los costos son iguales. Según el modelo Canvas son 4 tipos:

Costos fijos: son aquellos que se mantienen estables independiente del volumen de venta que se genere.

Costos variables: son aquellos que varían según la el volumen de venta generado.

Economías de escala: los costos varían según el volumen de compra.

Economías de campo: los costos varían según el campo de acción del negocio.

1.4.2 Marco Conceptual

La terminología utilizada en el Modelo de Negocios Canvas se detalle a continuación: (Osterwalder, 2009, p. 98)

SEGMENTOS DE CLIENTES: Los clientes son la base de todo negocio, e identificar y conocer el segmento de clientes adecuado para el producto, será crucial para el éxito del mismo.

En este primer punto se debe identificar claramente para quién se está creando valor y quiénes son los clientes más importantes. Cuando se conocen estos dos elementos se puede crear productos con mayor probabilidad de éxito en el mercado y enfocar las estrategias de marketing haciéndolas más efectivas.

PROPUESTA DE VALOR.: Valor es lo que el cliente recibe por el precio que paga. Un negocio exitoso debe lograr que el valor de su producto sea mayor que su precio, y se este se logra través de la ventaja competitiva.

Existen básicamente 3 formas de generar ventaja competitiva en un negocio y entregar una propuesta de valor atractiva para el cliente:

- **Ventaja de costo:** Si una empresa logra mantener sus costos por debajo que los de la competencia, esta situación le otorga la posibilidad de ofrecer precios más bajos y una mayor rentabilidad.

- **Ventaja por diferenciación de producto:** Se logra cuando un producto es único en el mercado o tiene componentes innovadores que lo diferencian claramente de la competencia.
- **Ventaja de transacción:** Puede que un producto sea muy barato, o muy innovador, pero hay que analizar si son accesibles para los clientes. Esta ventaja se logra a través de estrategias innovadoras en las transacciones entre clientes y proveedores.

A la hora de definir la propuesta de valor se debe identificar cuál problema del cliente va a resolver el producto que se oferta, qué necesidad satisface, qué productos o servicios se ofrece para cada segmento de clientes, características del producto o servicio, valor agregado, etc.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN. Se define cómo distribuir el producto o servicio para que llegue al cliente de manera eficiente.

Se debe tener en cuenta la forma en que se va a entregar el producto al cliente, se debe encontrar los canales más efectivos y rentables. Suponiendo que la propuesta de valor incluye envíos a cualquier parte del mundo en menos de una semana, entonces será crucial que se encuentre el canal adecuado para garantizar la propuesta y ofrecer una buena experiencia de compra a los clientes.

RELACIÓN CON EL CLIENTE. Este punto analiza las relaciones que se establecerán con el cliente a partir de la adquisición del producto, además se definen el tipo de relación que se va a establecer con los clientes o si se va a entablar una relación personal, o va a ser autoservicio o automatizado.

Una empresa debe “enamorar” a sus clientes, y el tipo de relación que lleve con ellos será crucial para lograrlo. La relación con los clientes debe ser acorde con el mensaje que quiere transmitir la marca.

FUENTES DE INGRESOS. En este apartado se define cómo se pretende generar beneficios del producto o servicio ofrecido.

Entre las fuentes de ingreso se debe tener en cuenta: venta, pago por uso, suscripción, gratuidad de servicios básicos y cobro de servicios avanzados, publicidad, corretaje, co-creación, colaboración abierta distribuida, entre otros. Una buena estrategia es combinar diferentes fuentes de ingreso, siempre y cuando el negocio lo permita y no se pierda el enfoque.

RECURSOS CLAVE. Son los recursos imprescindibles que requiere la empresa para que funcione su modelo de negocios. Estos recursos pueden ser Físicos, Intelectuales (Marcas, patentes, derechos de autor, datos), Humanos y Financieros.

Además que es de suma importancia definir la cantidad, tipo e intensidad necesaria de cada uno de los recursos, pues no basta con simplemente mencionarlos.

ACTIVIDADES CLAVE. Engloba todas aquellas actividades indispensables para que el negocio tenga éxito. Estas actividades pueden ser de Producción, Solución de problemas, Plataforma / Red, marketing, entre otras.

SOCIOS CLAVE. Analiza todas las alianzas y acuerdos con terceros a poner en marcha para que la empresa funcione.

Identificar y establecer alianzas estratégicas con los socios adecuados tiene diversas ventajas, entre ellas: Optimización y economía, Reducir riesgos e incertidumbre, adquisición de recursos y actividades particulares.

ESTRUCTURA DE COSTOS. Describe todos aquellos costes generados por la actividad de la empresa y el modo de minimizarlos.

Existen dos enfoques diferentes en cuanto a la estructura de costos de un negocio se refiere:

- **Enfoque al costo:** (estructura de costos conservadora, propuesta de valor de bajo costo, máxima automatización, mucha tercerización de servicios)
- **Enfoque al valor:** (Enfocado a la creación de valor, Proposiciones de valor único)

El objetivo básico de este punto es conocer y optimizar los costos variables, fijos y como se puede aprovechar las economías de escala o de alcance. Esta es un área muy importante y en ella se puede innovar logrando grandes beneficios.

1.5 HIPÓTESIS

Banco Solidario se encuentra en un proceso de implementación de su plan estratégico dentro del mercado financiero, y a través del diseño del modelo de negocios Canvas se apoya para la clarificación de la visión permitiendo determinar su propuesta de valor.

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Método de Investigación

La investigación se realizará mediante el Método Empírico – Analítico, describe el conocimiento autocorrectivo y progresivo. Este método es utilizado para analizar las ciencias naturales y sociales o humanas. Caracteriza a las ciencias descriptivas. Es el método general más utilizado. Se basa en la lógica empírica.

1.6.2 Tipo de Estudio de Investigación

Los estudios *descriptivos* buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, sin embargo su objetivo no es indicar como se relacionan entre ellas.

1.6.3 Tipo de Fuente

1.6.3.1 Fuentes Primarias

Como fuente primaria para el estudio se realizarán Encuestas y Entrevistas a todos los directivos del banco, de acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos se tomarán los datos para el diseño del modelo de negocio propuesto en el presente estudio.

1.6.3.2 Fuentes Secundarias

Como fuentes secundarias se utilizará:

- Planificación Estratégica del Banco Solidario
- Balances financieros
- Datos estadísticos de niveles de ventas por producto;
- Análisis del modelo de negocio actual;
- Bibliografía especializada.

CAPITULO II

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

2.1.1 Análisis de la Industria

El Banco Solidario se encuentra en el sector financiero, conformado por instituciones públicas y privadas encargadas de servicios de captación, financiamiento e inversión. Su gestión se enfoca en brindar asistencia, asesoría y seguridad financiera a personas naturales y jurídicas, en actividades relacionadas a la banca. Tomando como referencia la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU REV 4.0, la industria se encuentra definida en función de la siguiente clasificación:

Cuadro No. 1- Clasificación de la Industria

Código	Descripción
K	Actividades financieras y de seguros
K64	Actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones
K649	Otras actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones

Fuente: Clasificación Nacional de Actividades Económicas, 2014

2.1.2 Análisis de tendencia de la Industria

El sector financiero en el Ecuador está conformado por varias instituciones enfocadas en canalizar el ahorro y la inversión de personas naturales y jurídicas, fomentando el desarrollo de la actividad económica en cada uno de sus sectores.

Se compone de instituciones públicas y privadas entre las cuales se encuentran los bancos, sociedades financieras, cooperativas, mutualistas y compañías de seguros las cuales se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos.

Su importancia radica en el control de la distribución del recurso monetario a través de la captación de recursos en base del incentivo del ahorro, el financiamiento para promover el crecimiento de las personas naturales y jurídicas y el incentivo en la inversión en diferentes actividades económicas.

El comportamiento del sector financiero ha tenido variantes, siendo la década de los 90 la de mayor inestabilidad, produciéndose el cierre de importantes instituciones como el Banco del Progreso, Filanbanco, Banco de Préstamos, Banco Popular entre otros. Entre las principales causas de este comportamiento se encuentra el mal manejo administrativo, peculado, créditos vinculados, entre otros.

“Veintiocho entidades financieras de Ecuador fueron cerradas por la estatal Superintendencia de Bancos tras verse afectadas por la mayor crisis bancaria que enfrentó el país en 1998” (El Mercurio, 2010)

Este comportamiento, generó graves consecuencias económicas dando lugar a la calificación del país en un estado exótico, es decir de alto riesgo para la inversión, generando graves problemas de liquidez en la mayoría de mercados que condujeron a un incremento en los niveles de pobreza y a una pérdida aproximada de 8600 millones de dólares. (El Mercurio, 2010)

Uno de los eventos de mayor preponderancia resultantes de este comportamiento, fue la adopción de la dolarización, ocurrida en el año 2000, buscando reducir la volatilidad de los precios que daban indicio de una clara hiperinflación. Su adopción impidió que el país mantenga como práctica común la emisión de moneda de manera inorgánica, obligando a sus sistemas económicos a tener mayor control y ordenamiento. Pese a las críticas de esta medida, sus resultados cumplieron el objetivo principal de estabilizar la economía nacional y fortalecer un sistema financiero decaído y poco beneficioso para el país.

En la actualidad, la tendencia del sistema financiero muestra una mayor estabilidad, con el fortalecimiento de las instituciones actualmente vigentes. Dentro de

los eventos de mayor trascendencia se encuentra la apertura de nuevas instituciones financieras como el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, BIESS y el fortalecimiento del sistema de cooperativismo, el cual se basa en los lineamientos de una economía solidaria propuesta por el actual Gobierno Nacional.

La mayor estabilidad de este sector, revela dos aspectos fundamentales. El primero es el soporte que genera a la economía, el cual se relaciona directamente con la calidad de vida de la población y el segundo es la estabilidad del sistema monetario que demanda de permanentes controles para poder mantenerlo vigente.

2.1.3 Análisis PEST

2.1.3.1 Factores Políticos

El comportamiento del sector financiero guarda relación con el político. La década de los 90 y del 2000, presentó un escenario inestable, acompañado de constantes derrocamientos al orden constituido. Gobiernos de derecha, izquierda y populistas, se vieron en la incapacidad de sostenerse dando como resultado una profunda crisis que afectó a los diferentes sectores económicos.

A partir del 2006, se presenta en el país un cambio radical con la llegada al poder del Econ. Rafael Correa, cuyas tendencias izquierdistas se ampararon en la denominada “Revolución del Siglo XXI”, la cual se asentó en el mensaje del pueblo al poder. Su gestión política se enfocó en un aumento radical del gasto social, desarrollando importantes proyectos en el campo de la educación, salud y apoyo a los grupos vulnerables. Programas como Manuela Espejo tuvieron un alto impacto en la sociedad con trascendencia internacional, aspecto que derivó en su reelección electoral.

La estabilidad política actual también es consecuencia de varios eventos internacionales, entre los cuales se encuentra un comportamiento estable del precio del barril de petróleo, cuya menor variabilidad ha permitido sostener a la economía

nacional. Esta situación ha permitido financiar el presupuesto nacional cubriendo el incremento social.

Es importante mencionar también, que la estabilidad política ha derivado transformaciones en el marco jurídico actual. Dentro de estos, resaltan las reformas constitucionales ocurridas en el año 2008 mediante la Asamblea Nacional Constituyente. Los cambios incluyen un mayor enfoque hacia la declaración de los derechos fundamentales del ser humano, situación que permite disponer de mejores garantías para sostener el denominado Sumak Kawsay o Plan del Buen Vivir, el cual ha establecido los lineamientos básicos esperados a alcanzar relacionados con el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Si bien es cierto, en la actualidad la situación política se muestra estable con altas probabilidades de una nueva reelección presidencial producto a reformas constitucionales referidas al tema, la inestabilidad política ha sido siempre un elemento de riesgo desde la recuperación de la democracia en 1979. El último evento desestabilizador ocurrió en el año 2010, con el secuestro del presidente por parte de la Policía Nacional. Este tipo de eventos permite entender la fragilidad de este factor y los cambios repentinos que pueden presentarse sin mayor aviso.

Es claro no obstante, que las tendencias políticas del país se mueven con bastante frecuencia, pasando de ideologías de derecha, centro e izquierda con bastante rapidez, aspecto que no permite establecer una certeza en cuanto a su comportamiento. Este fenómeno no es exclusivo del Ecuador y se ha presentado en la mayoría de países de América Latina, lo que lo ha dado lugar a dificultades en una integración efectiva de lo que ahora se denomina como la Patria Grande.

En la actualidad, las tendencias políticas adoptadas por Ecuador guardan relación con países como Venezuela, Bolivia, Argentina, Chile y Brasil, mostrando diferencias con Colombia, Perú y Estados Unidos principalmente. Esta situación ha generado una serie de eventos de riesgo que tienden a afectar el comercio. Aspectos como la renuncia por parte del país a los beneficios del ATPDA otorgados por Estados Unidos por la

lucha contra el narcotráfico y una serie de problemas diplomáticos permiten observar las diferencias en cuanto a la ideología política existentes y los posibles riesgos que estos generen a la economía.

2.1.3.2 Factores Económicos

La economía actual mantiene un comportamiento de creciente desarrollo siendo las actividades relacionadas a la exploración y comercialización de petróleo las de mayor relevancia. Al respecto, el país no ha podido eliminar su dependencia de este sector, situación que pone en alto riesgo su comportamiento ya que depende exclusivamente de factores como el precio internacional del barril de petróleo.

Para disminuir esta dependencia y fortalecer la transición económica no petrolera, la tendencia económica actual se basa en el cambio de la matriz productiva, siendo esta encargada a la Vicepresidencia de la República.

Dentro de las acciones de mayor relevancia desarrolladas se encuentra la sustitución y restricción de importaciones, buscando fortalecer la industria nacional. No obstante, muchos sectores se han visto afectados dada la imposibilidad inmediata de la industria de cubrir el déficit ocasionado por estas medidas.

Para analizar de mejor manera el comportamiento de la economía actual, a continuación se exponen los principales indicadores macroeconómicos:

2.1.3.2.1 PIB Nacional

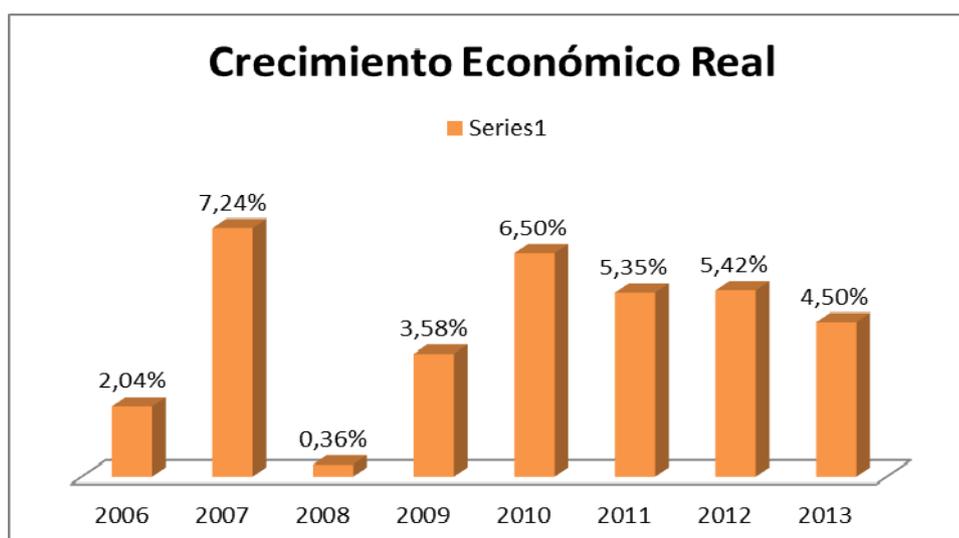
Según el Banco Central del Ecuador, la economía nacional ha mantenido un crecimiento del 4,5% anual, mismo que ha mantenido un comportamiento variante conforme se describe a continuación:

Cuadro No. 2- PIB Nacional

Año	Crecimiento económico Real
2006	2,04%
2007	7,24%
2008	0,36%
2009	3,58%
2010	6,50%
2011	5,35%
2012	5,42%
2013	4,50%

Fuente: BCE, 2014

Gráfico No. 3- PIB Nacional



Fuente: BCE, 2014

Analizando los resultados del PIB, es posible identificar los siguientes aspectos:

- El año de mayor crecimiento económico se registra en el 2007 con el 7,24%, mientras que el de meno el 2008 con el 0,36%.
- Desde el 2010, la economía ha mostrado un crecimiento sostenido, con una caída en el 2013 con una tasa del 4,50%

- El comportamiento del crecimiento económico muestra una economía emergente en recuperación, la cual es positiva y fomenta el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

2.1.3.2.2 Aporte de la Industria al PIB

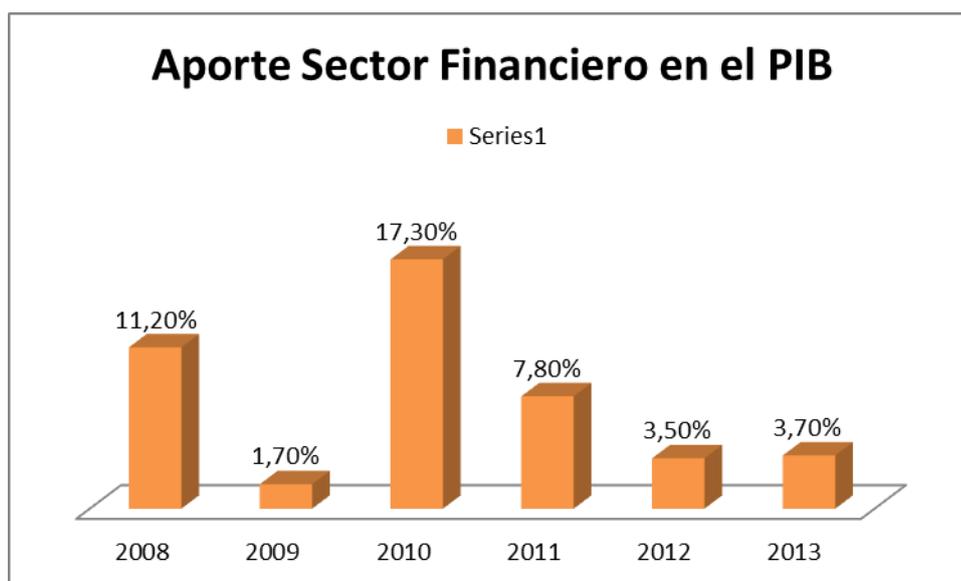
El sector financiero mantiene un aporte fundamental en el PIB, mostrando una tasa variante con una desaceleración desde el año 2012 conforme se describe a continuación:

Cuadro No. 3-Participación del sector Financiero en el PIB

Año	Tasa
2008	11,20%
2009	1,70%
2010	17,30%
2011	7,80%
2012	3,50%
2013	3,70%

Fuente: BCE, 2014

Gráfico No. 4--Participación del sector Financiero en el PIB



Fuente: BCE, 2014

El sector financiero ha mantenido un comportamiento poco uniforme con relación al PIB, su desarrollo no obstante no se basa únicamente en el desempeño de este sector sino al comportamiento del resto de sectores económicos, los cuales han producido diversas concentraciones conforme se describieron en el cuadro y gráfico presentado.

Al observar su comportamiento, es visible determinar que la inestabilidad de este sector en el período estudiado es menor, mostrando una recuperación que es positiva en la medida que se convierte en un impulsador para el desarrollo y crecimiento económico.

2.1.3.2.3 Inflación

La inflación en el Ecuador ha mantenido un comportamiento estable manteniéndose en un rango comprendido entre 1,71% a 5,22% en los últimos dos años, siendo una inflación cuyo comportamiento desde la dolarización se ha encontrado en un dígito, situación que permite concluir que ha existido un mayor en el crecimiento de los precios por parte del Estado.

Gráfico No. 5- Inflación



Fuente: BCE, 2014

Como se puede observar, las tendencias inflacionarias expuestas son altamente favorables, en el sentido de que el control en los precios fomenta la reactivación económica, la planificación presupuestaria y la disponibilidad de financiamiento,

tomando en cuenta que su comportamiento influencia otros como la tasa activa que será analizada más adelante.

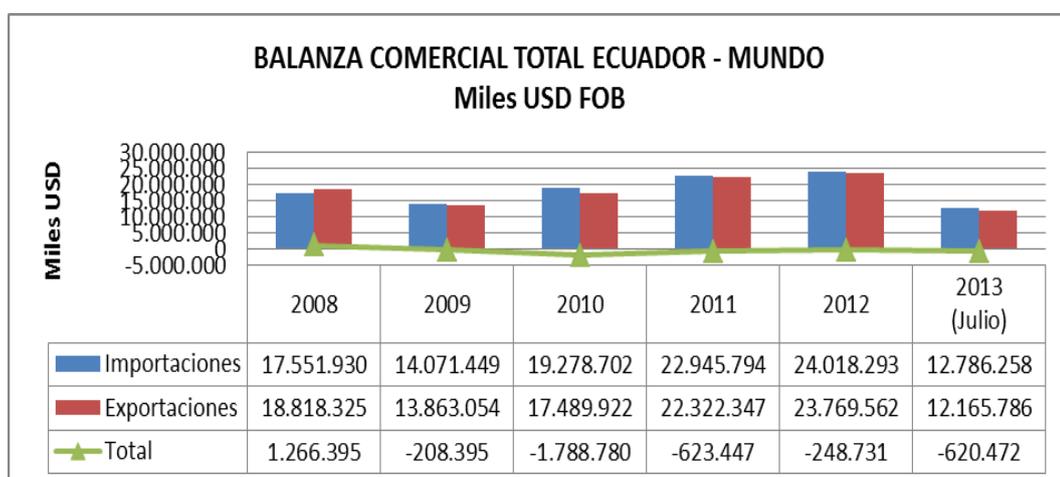
El comportamiento de la inflación observado, establece un escenario favorable de desarrollo económico, el cual fomenta a su vez la necesidad y capacidad de la población por disponer de fuentes de financiamiento, situación que reactivan al sector financiero. Además, este comportamiento permite a las personas naturales y jurídicas presupuestar de mejor manera sus consumos y optar por financiamientos los cuales pueden ser cubiertos con los ingresos disponibles, tomando en cuenta que existirá poca variación en relación a la capacidad de pago en función del valor de la moneda en el tiempo.

2.1.3.2.4 Balanza Comercial

Los resultados de la balanza comercial muestran una realidad poco favorable para el país, manteniendo desde el 2009 resultados desfavorables basados en un mayor peso de las importaciones frente a las exportaciones totales.

Los resultados desfavorables representan un alto riesgo de la economía nacional, en el sentido de que afectan a la dolarización, por la incapacidad de sostener liquidez monetaria en el mercado.

Gráfico No. 6- Resultado de la Balanza Comercial



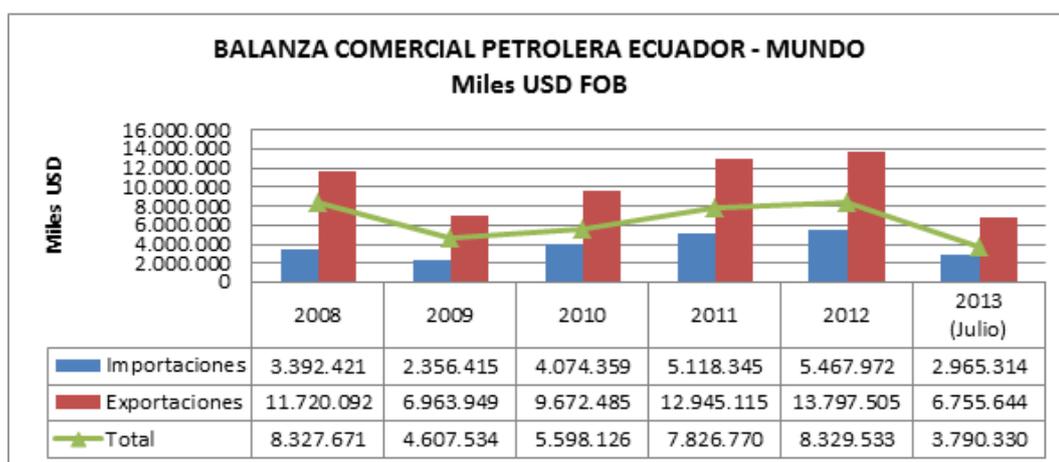
Fuente: BCE, 2014

Los resultados deficitarios tienen diversas causas que se describen en los siguientes aspectos:

- El sostén de la economía nacional se basa en la exportación de petróleo y derivados, aspecto que genera alta dependencia de los resultados comerciales. Quedando expuesto el país a los precios internacionales.
- Luego del petróleo, los principales productos exportados son primarios, mismos que mantienen rangos menores en cuanto a los precios en comparación a productos industrializados.
- Ecuador importa productos manufacturados y exporta productos primarios, marcando por variación de precios altos déficit en los resultados finales.

Analizando la balanza comercial petrolera, se observa que esta mantiene un superávit, confirmando la dependencia existente en la economía frente a este recurso no renovable. Esta situación ha dado como resultado una serie de medidas económicas, buscando la transición hacia una economía no petrolera, entre las cuales se encuentra la sustitución y restricción de importaciones.

Gráfico No. 7-Balanza Comercial Petrolera



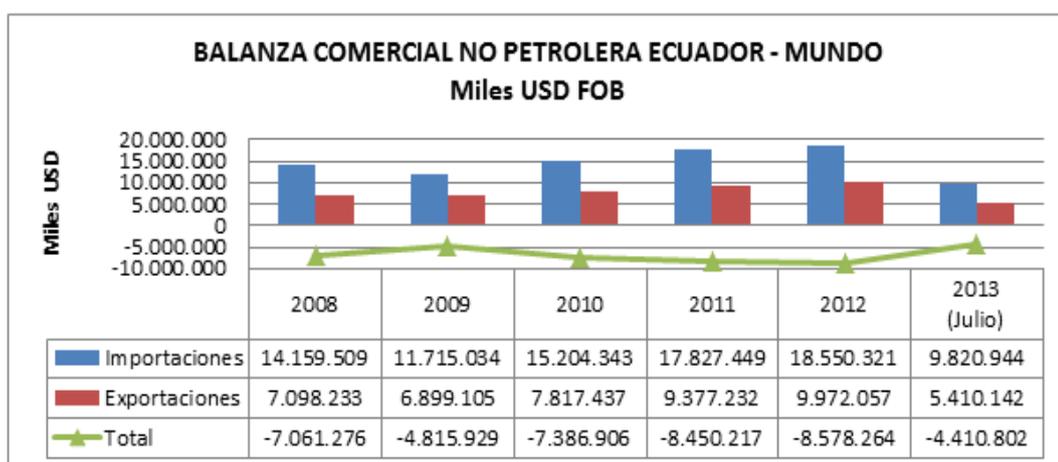
Fuente: BCE, 2014

A diferencia de este escenario, la balanza comercial no petrolera muestra una realidad totalmente diferente, la cual confirma los bajos niveles de competitividad a

nivel industrial existente en el país, situación que da lugar a los resultados negativos anteriormente descritos.

Esta situación desde el punto de vista financiero establece oportunidades que se deben describir. El enfoque del Gobierno Nacional por cambiar la matriz productiva, establece un incentivo proteccionista en varias industrias, las cuales representan oportunidades que requieren de capital para su consecución. En este caso, la demanda frente a financiamiento bancario es una alternativa viable que puede verse beneficiada por este entorno.

Gráfico No. 8-Balanza Comercial No petrolera



Fuente: BCE, 2014

Los resultados generales de la balanza comercial, señalan la existencia de debilidades en los sistemas productivos, los cuales no han podido consolidar una exportación de productos secundarios y terciarios, generando déficit en sus resultados. Este escenario ha dado lugar a medidas económicas gubernamentales, las cuales se han fundamentado en el proteccionismo, buscando mejorar la competitividad de la industria local. Se entendería que las empresas e inversionistas en los diferentes sectores productivos pueden verse tentados a optar por fuentes de financiamiento, aspecto que para el sector financiero es altamente beneficioso.

2.1.3.2.5 Tasas de Interés

El comportamiento de las tasas de interés (pasiva y activa) generalmente tiene una alta relación con la inflación, aspecto que en este caso no es la excepción. Analizando, la información del Banco Central del Ecuador, la tasa pasiva en los dos últimos años, ha mantenido un comportamiento estable con un crecimiento en el último año conforme se describe en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 9- Tasa Pasiva



Fuente: BCE, 2014

El rango de comportamiento se encuentra entre el 4,53% al 5,19%, aspecto que permite concluir que el sector financiero principalmente ha mantenido una estabilidad, aspecto que contrasta con lo ocurrido en la década de los 90 conforme se citó anteriormente.

La tasa activa muestra un comportamiento estable con bajos niveles de variación, conforme se describe en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 10- Tasa Activa



Fuente: BCE, 2014

Los rangos de comportamiento de la tasa activa, oscilan entre el 7,64% y 8,19%, aspecto que determina el atractivo frente a la obtención de fuentes de financiamiento. En este caso, las brechas entre ambas tasas se encuentran entre 3% a 3,11%, siendo volúmenes que hacen atractivo tanto el ahorro como el financiamiento.

La economía en general mantiene una importante recuperación, mostrando los diferentes indicadores una estabilidad que hace más confiable el desarrollo de los mercados. Esta situación prevé señalar que existirá una mayor demanda por fuentes de financiamiento, situación que beneficia al sector financiero.

2.1.3.3 Factores Sociales

La base de la gestión social en el país se fundamenta en el Plan del Buen Vivir, el cual busca dentro de sus objetivos alcanzar un equilibrio entre las condiciones y calidad de vida de la población. Su desarrollo ha originado un incremento en el gasto social, siendo uno de los factores de mayor relevancia en el plan de gobierno actual.

A continuación se describen una serie de indicadores inmersos en el factor social, que permiten entender su comportamiento:

Migración:

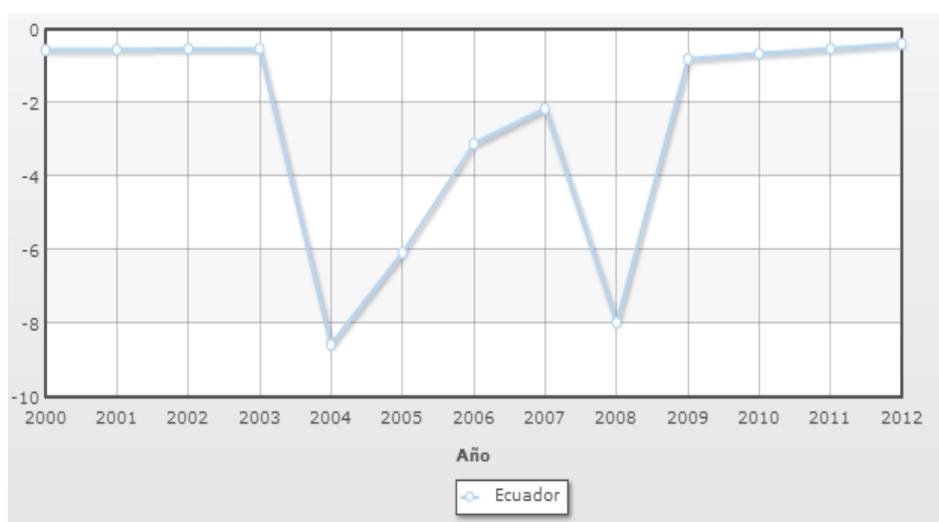
La migración en la década de los 90 y principios del 2000, se convirtió en una de las respuestas de la crisis económica existente, que obligó a la población a buscar oportunidades de desarrollo fuera del territorio nacional. Países como España, Italia, Estados Unidos, entre otros se convirtieron en los destinos más importantes, proceso que inclusive elevó los índices de delitos como el coyoterismo entre otros.

Esta situación altamente negativa, a nivel económico y financiero representó un mecanismo de crecimiento, convirtiéndose las remesas en la tercera fuente más importante de ingresos del país, apoyando el sostenimiento de la dolarización.

En la actualidad, la estabilidad económica analizada ha reducido la migración, situación que también se debe a situaciones externas como la crisis económica de España y Estados Unidos, sumadas a las políticas de incentivo por parte de Ecuador, con referencia al retorno de los migrantes.

Tomando como referencia, el indexmundi, las tasas de migración muestran un comportamiento estable con la mayor reducción en el año 2008, conforme se describe a continuación:

Gráfico No. 11-Migración



Fuente: Indexmundi, 2014

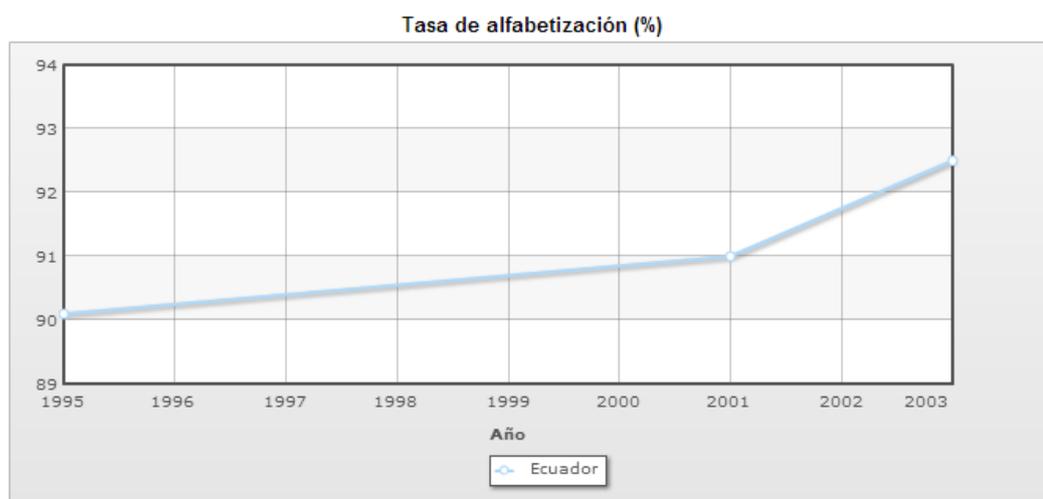
Educación:

En la actualidad, el 9% de la población mayor de 15 años asiste regularmente a centros académicos, existiendo una tasa de analfabetismo del 6,8%, situación que como se indicó se busca eliminar. El 74% de la población estudia en centros educativos pertenecientes al sector público, situación que determina su importancia. (Banco Central del Ecuador, 2013)

En cuanto a la educación, el Gobierno Nacional ha impulsado importantes programas para mejorar su prestación. Dentro de estos, se encuentra el establecimiento de exigentes procesos de acreditación, enfocados en la educación inicial, media y superior. En esta última, su desarrollo ha dado lugar al cierre de 14 universidades cuyos resultados no permitieron alcanzar los niveles mínimos requeridos.

Dentro de los principales avances desarrollados se encuentran las tasas de alfabetización, las cuales han mostrado un crecimiento sostenible, situación que se encuentra dentro de los objetivos del Plan del Buen Vivir.

Gráfico No. 12- Tasa de alfabetización



Fuente: Indexmundi, 2014

A nivel social, el Ecuador cuenta con un enfoque más efectivo basado en el Sumak Kawsay que busca elevar las condiciones de vida de la población. Programas

focalizados en la educación, salud y los grupos vulnerables, muestra un entorno favorable que se relaciona con el comportamiento económico anteriormente estudiado.

2.1.3.4 Factores Tecnológicos

El avance de la tecnología en los diferentes campos de la sociedad ha generado importantes transformaciones en el comportamiento de la población. Aspectos como la comunicación, información, salud, educación, administración, entre otros, han sido apoyados con el desarrollo tecnológico permitiendo un mejor rendimiento y desempeño.

Ecuador no es un país productor de tecnología, aspecto que lo transforma en un consumidor, dando lugar a brechas en cuanto a su utilización que afectan principalmente a la población de menores recursos económicos.

Tomando como referencia el Plan de Desarrollo e Inclusión de tecnologías, se busca como objetivos principales mejorar la conectividad, equipamiento, capacitación y aplicaciones de los contenidos en la vida cotidiana. Al respecto, Cevallos, Francisco (2013) indica:

El resultado positivo del Plan depende de la capacidad de proveer no solo con equipos tecnológicos a la población, sino de capacitar al ciudadano en el uso productivo de las tic's de ahí que la prioridad del plan estratégico sea atender zonas rurales y marginales así como temas de educación y salud. En el tema de educación, la meta del Plan es dotar hasta el 2012 a 10.000 aulas con acceso a internet y equipamiento tecnológico. Hasta el momento se han atendido a 2.500 escuelas con centros de cómputo. En el ámbito de la salud, se está delineado en programa de tele medicina y en las zonas rurales y marginales se han instalados algunos infocentros cuya clave es la apropiación tecnológica por parte de las comunidades. La meta es sobrepasar los 1.000 infocentros. (Rivera, 2014)

Se observa el claro interés por parte del país por disponer de una mayor accesibilidad de la tecnología, permitiendo a través de su incorporación el mejoramiento de los servicios básicos principalmente. Su desarrollo, también se ha focalizado en brindar mecanismos adecuados para que la población pueda utilizarla, dentro de lo cual la educación es un requerimiento fundamental.

En forma general, la tecnología no es una fortaleza en el país, no obstante se han iniciado procesos buscando su mayor desarrollo, situación que se espera reduzca la brecha en cuando a su utilización y aprovechamiento.

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

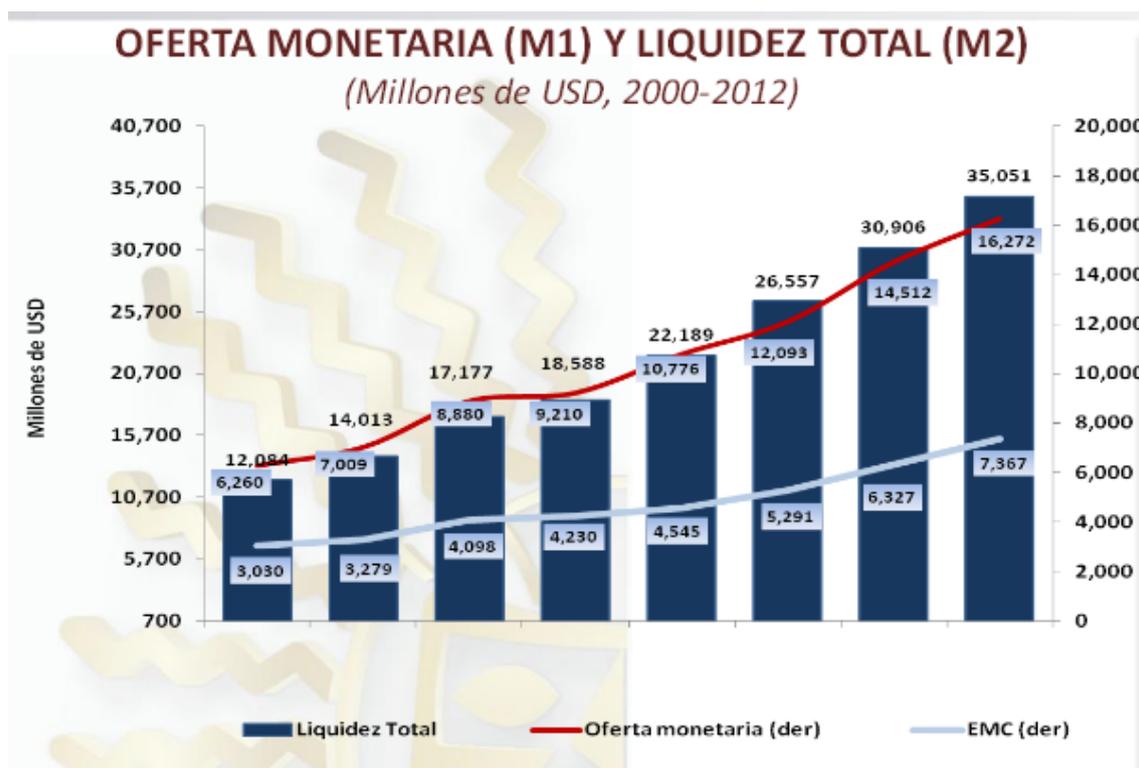
El Sector Financiero en el Ecuador ha soportado diversas crisis a lo largo de la historia, siendo la de mayor relevancia la ocurrida en el gobierno de Jamil Mahuad en donde se decretó el feriado bancario ocurrido en el año 1999. Su desarrollo mostro una clara inestabilidad del sistema financiero basado en una serie de eventos de corrupción, en donde la existencia de créditos vinculados dio lugar a la falta de liquidez en el país. Conforme lo indica Montes, Ángel (2009), la crisis bancaria en este año produjo el cierre del 70% de las instituciones financieras, siendo para el país uno de los eventos de mayor riesgo a su estabilidad, aspecto que dio lugar a la caída del gobierno nacional y altos riesgos de perder la propia democracia. Señala sobre lo expuesto lo siguiente:

La crisis bancaria fue ocasionada por varios elementos coincidentes rodeados de decisiones incompletas y tomadas sin sustento por quienes en ese entonces administraban el Gobierno Nacional. Las actividades del Banco Central del Ecuador basadas en la constante devaluación del Sucre y los préstamos de salvataje bancario, sumados a los créditos vinculados generaron en la población una total desconfianza de la moneda, iniciándose un proceso hiperinflacionario (Montes, 2009)

Este tipo de eventos causaron en la población profunda desconfianza, afectando a la mayoría de instituciones financieras, quienes se vieron objeto al retiro de los fondos de la mayoría de sus clientes. En la actualidad, si bien los hechos ocurridos marcaron un precedente inseparable de la economía nacional, la situación interna ha cambiado de rumbo. El sector financiero mantiene menor variabilidad en cuanto al riesgo, encontrándose en un proceso de recuperación y desarrollo. Aspectos como la dolarización y principalmente la estabilidad de los precios del petróleo, sumados al fortalecimiento del marco legal provocaron mejoras en el sector, mejorando la gestión y cobertura de las diversas instituciones financieras participantes.

Según datos del Banco Central del Ecuador, las tasas de oferta monetaria y liquidez han mantenido comportamientos crecientes, lo que implica mayor accesibilidad por parte de la población al recurso monetario, activado por las operaciones financieras del sector.

Gráfico No. 13-Oferta Monetaria

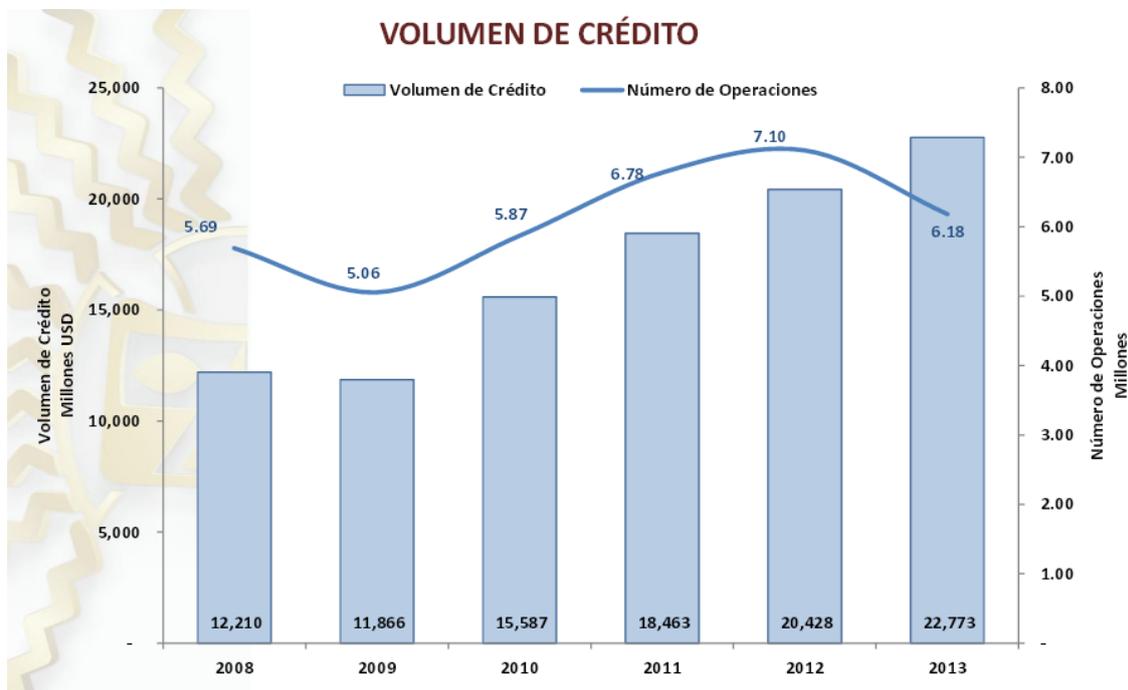


Fuente: (Banco Central del Ecuador)

La oferta monetaria vigente permitió disponer de dos efectos complementarios. El primero la mayor liquidez del sector para abrir líneas de crédito y el segundo mejores procesos de recaudación de la cartera. Estos apoyaron en su conjunto a mejorar la economía nacional, devolviendo la confianza de la población en las diferentes instituciones afectadas en su imagen por los hechos anteriormente citados.

En la actualidad, los datos muestran un incremento progresivo del volumen de crédito, con menor concentración en operaciones. Esto implica que la banca ha empezado a establecer limitantes para generar crédito en áreas estratégicas de mayor volumen, aspecto que se espera generen mayores fuentes de empleo.

Gráfico No. 14-Volumen de crédito



Fuente: (Banco Central del Ecuador)

Sin embargo, pese a la recuperación existente, aun se presentan casos de riesgo. El último ocurrido en Agosto 2014 con el cierre del Banco Sudamericano, el cual no está exento de niveles de corrupción. Hechos que afectan a las instituciones en general.

En este entorno, se desarrolla el Banco Solidario, mismo que es una institución financiera privada, que busca contribuir al progreso de la sociedad, especializándose en microempresarios y trabajadores, brindando servicios financieros enfocados a sus necesidades. Como su nombre lo indica dentro de su gestión prima el concepto de solidaridad entendido como una actitud positiva encaminada a convertirse en un aliado estratégico que fomente el crecimiento de la economía y a través de este el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

A continuación se presentan varias características de la institución a fin de que pueda ser identificada plenamente, desde diferentes ejes de análisis y revisión:

2.2.1 Ubicación Geográfica

El Banco Solidario cuenta con 64 agencias y sucursales en el país, conforme se describe en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 4- Agencias y Sucursales Banco Solidario

Ciudad	Agencias
Quito	22
Guayaquil	15
Rumiñahui	3
Santo Domingo	2
Duran	2
Ambato	2
Manta	2
Portoviejo	2
Cuenca	1
Riobamba	1
Latacunga	1
Salcedo	1
Pelileo	1
Cayambe	1
Otavalo	1
Ibarra	1
Esmeraldas	1
Loja	1
Machachi	1
La Libertad	1
Machala	1
Milagro	1

Fuente: Memoria 2013 Solidario Conmigo, 2013

Además, cuenta con diez oficinas de microcrédito en Quinindè, Quevedo, Maldonado Quito, Atahualpa Quito, Carapungo Quito, El Carmen, Huachi, Chone y Santo Domingo.

2.2.2 Aporte Económico

El Banco Solidario en el año 2013 concluye con éxito un proceso de fusión con el banco Unibanco, proceso que inició en el año 2006 y tuvo como principal objetivo aumentar la cobertura de servicio financiero, fortaleciendo de sus capacidades de prestación y atención a la población en el país. El resultado de la fusión permitió que el Banco Solidario sea calificado como un banco mediano, siendo el tercero en número de clientes de crédito, octavo en relación a la cantidad de depósitos a plazo y patrimonio y noveno en tamaño de activos.

Actualmente, su calificación de riesgo es de AA+, siendo una entidad sólida con buenos antecedentes de desempeño y con alto nivel de crecimiento en el país. (Class International Ranking, 2013)

Su cartera de crédito asciende a los US\$ 286.721.844 millones de dólares, manteniendo un promedio de crédito por cliente de \$2.529, enfocándose en créditos relacionados con la microempresa, el emprendimiento, la innovación y el desarrollo.

Su gestión ha sido acreedora de varios reconocimientos, entre los cuales destaca el galardón por su alto nivel de satisfacción al cliente, entregado en el 2013 por la Revista Ekos, el reconocimiento Mix Microfinance Exchange que califica al Banco Solidario entre las 100 primeras instituciones de microfinanzas en el país. (Foro Multilateral de Inversiones, 2013)

La estructura de pasivos responde a una política conservadora, con la cual el Banco obtiene un alcance adecuado entre activos y pasivos. En esta línea, su mayor fuente de fondeo son los depósitos a plazo con un 6720%, captados a un plazo promedio contratado de 304 días, seguida del fondeo de organismos internacionales con el 17,98% a un plazo promedio contratado de 1388 días. La menor participación la tienen dos depósitos a la vista con un 13,40. (Memoria 2013 Solidario Conmigo, 2013)

El Banco Solidario ha implementado como principal estrategia de desarrollo su crecimiento en cuanto a seguridad, confiabilidad y enfoque. Su gestión ha permitido

mantener un sistema de créditos e inversiones financieras seguras, que van siendo altamente aceptadas principalmente por las personas naturales quienes encuentran en la institución un mecanismo ágil, eficiente y adecuado para la obtención de financiamiento orientado al micro crédito y al desarrollo del emprendimiento.

2.2.3 Modelo del Negocio

El modelo de negocio se ha focalizado principalmente en dos ejes de gestión. El primero alcanzar una solidez y confianza por parte del mercado, constituyéndose en una institución financiera sólida, cuyas operaciones de negocio y financiamiento sean consideradas por parte de la población objetivo.

El segundo eje de desarrollo ha sido la especialización del crédito, el cual se ha orientado en asalariados y microempresarios, constituyéndose en una institución que aporta al crecimiento económico de la población, financiando la apertura de nuevas fuentes de empleo.

Para ello, conforme se indicó anteriormente, el modelo ha tomado como base de gestión el fortalecimiento económico, hecho que derivó en el año 2006 la aceptación de la fusión con Unibanco. Esta decisión permitió consolidar una posición más representativa, elevando la capacidad de gestión de crédito y captación de fondos a nivel nacional en las diferentes agencias y sucursales disponibles.

Su estrategia incluye la ejecución de programas tendientes a mejorar la calidad de vida de la comunidad. En este caso cuenta con 89 proyectos activos enfocados en diferentes áreas de gestión que contribuyen a mejorar las condiciones de educación, salud, entre otros. Este servicio hace referencia al nombre adoptado, en donde la solidaridad representa la base para el desarrollo y crecimiento.

Su modelo de negocio se fundamenta en tres áreas de desarrollo complementarias, las cuales permiten el adecuado destino de los fondos de crédito, permitiendo que sus

clientes obtengan direccionamiento y asesoría permanente. Estas áreas se describen en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 15- Modelo de Negocio Banco Solidario



Fuente: Memoria 2013 Solidario Conmigo, 2013

La aplicación del modelo de negocio se sustenta en una organización estructurada y definida en base a procesos de apoyo y críticos. Los primeros se enfocan en brindar los recursos necesarios para cada una de las áreas, mientras los segundos especializados en las operaciones cumplidas. Estos se expresan en la siguiente cadena de valor:

Gráfico No. 16-Cadena de Valor



Fuente: Memoria 2013 Solidario Conmigo, 2013

Como se puede observar, la cadena de valor se conforma de los siguientes procesos:

Procesos de Apoyo:

- **Administración del talento humano:** Disponer de personal calificado en cada una de las áreas internas. Elevar las capacidades y potencializar sus perfiles para alcanzar mayor rendimiento.
- **Administración del desarrollo tecnológico:** Fortalecer la red tecnológica de integración y servicios para agilizar los procesos y mejorar el control interno.
- **Administración de abastecimiento:** Entregar las herramientas y equipamiento necesario para el cumplimiento de los diferentes procesos internos.

Procesos Críticos:

- **Logística Interna:** Encargada de la administración de las operaciones y distribución nacional de los servicios bancarios. Administra las áreas del call center y atención al cliente.
- **Logística Externa:** Manejo de cartera, cobranzas y distribución de la moneda en el sistema integrado de cajeros bancarios.
- **Marketing:** Administración de las campañas publicitarias enfocadas en el posicionamiento del Banco a nivel nacional
- **Servicio:** Manejo de los créditos ofertados, control de manejo, montos asignados.

Red Acción:

La red acción es una asociación interna creada a promover el desarrollo de la industria micro financiera, enfocada principalmente a la población con escasos recursos económicos para orientarlos y asesorarlos en la generación de actividades económicas que mejoren su condición.

En la actualidad, consta de 26 organizaciones, con presencia en 17 países de América Latina y Estados Unidos.

Red Financiera Rural

Es una corporación civil de derecho privado conformada por varias instituciones que permiten facilitar la prestación de servicios microfinancieros en el área rural y urbana. Su desarrollo se basa en mejorar las condiciones de vida de la población permitiendo que estas se integren a la población económicamente activa PEA con el desarrollo de actividades acorde a sus competencias, habilidades, destrezas y conocimientos.

En la actualidad, la red cuenta con 50 organizaciones miembros con una cartera total de \$ 3.304.615 usd.

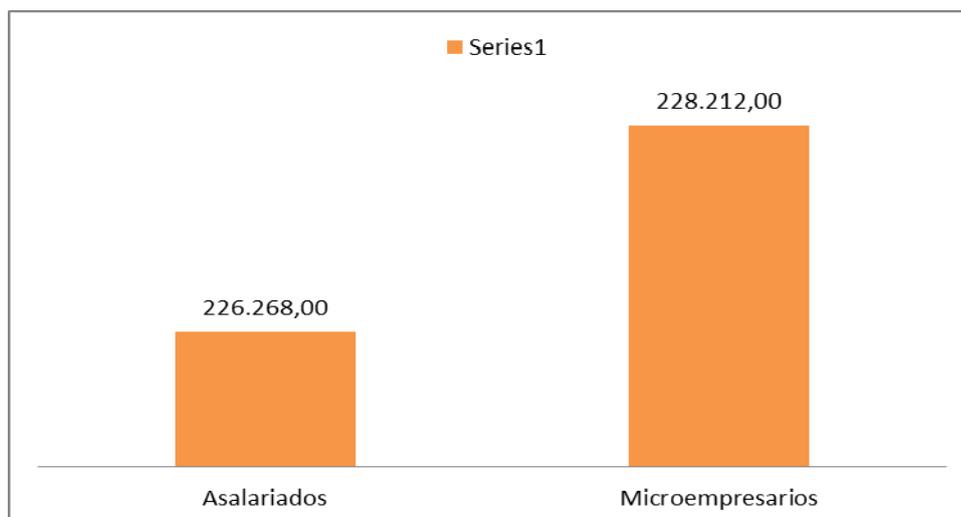
AEI Alianza para el emprendimiento y la innovación

Es una organización independiente sin fines de lucro enfocada en incentivar el desarrollo del emprendimiento y la innovación en el país. Su gestión se basa en las áreas de educación, investigación, análisis de investigación, fondos de fomento productivo y espacios de dialogo privado y público.

2.2.3.1 Clientes

Durante el año 2013, se atendieron a 455.480 clientes clasificados en asalariados y microempresarios conforme se indica el siguiente gráfico:

Gráfico No. 17- Clientes



Fuente: Memoria 2013 Solidario Conmigo, 2013

El 50% de los clientes son microempresarios y el 29% asalariados que optan por los créditos principalmente para el consumo. Los montos promedio colocados por cliente por cada crédito son de 1.332 por cliente asalariado y 2.095 por microempresarios, enfocándose en personas cuyo ingreso promedio mensual es menor a 350 usd mensuales con el 44% de concentración y menor a 1.050 usd con el 31%.

Los valores presentados permiten analizar claramente el enfoque que el Banco Solidario mantiene en la actualidad basado en emprendedores, microempresarios y personas asalariadas que encuentran en la oferta financiera institucional una importante alternativa para mejorar la calidad de vida.

Analizando la distribución geográfica se observa que el 50,83% de los clientes se encuentran en Pichincha, el 23,52% en Guayas y el resto en las diferentes provincias en donde se dispone de agencias y sucursales. Es importante citar que dentro de las estrategias existentes se encuentra la posibilidad de brindar una mayor cobertura para beneficio de la población objetivo, siendo el primer banco con misión social en el país.

2.2.3.1 Proveedores

Con respecto a los proveedores, las políticas de gestión se basan en el cierre de contratos de venta de los diferentes insumos requeridos desde la matriz, quien establece en función de estudios la demanda de las diferentes agencias y sucursales.

El Banco Solidario establece una clasificación de proveedores por tipo, estableciendo un proceso de selección riguroso en el cual evalúa criterios de calidad de productos, experiencia, capacidad, referencias, entre otros.

Los proveedores entregan productos y servicios diversos entre los cuales se encuentran servicios de seguridad, transportación de valores, resguardo de bienes, servicios de auditoría, tributarios, entre otros.

2.2.3.2 Competencia

Las instituciones que conforman el sistema financiero nacional son competencia directa del Banco Solidario. En este caso, bancos, financieras, mutualistas y cooperativas compiten directamente con los servicios ofertados.

Tomando como referencia el tipo de clientes que representa la base de gestión de las operaciones financieras, se puede entender que la competencia directa son bancos medianos focalizados en el mismo segmento, cooperativas y mutualistas.

En base a lo expuesto, son competencia directa las siguientes instituciones financieras:

- Procredit
- General Rumiñahui
- Loja
- Austro

- Proamérica
- Banco de Machala
- Cooperativas y Mutualistas cuyas operaciones se ubican en las localidades de las agencias y sucursales

2.2.3.3 Análisis de la matriz FODA

Con la información levantada se establece la siguiente matriz FODA que comprende cada uno de los factores que impactarán en el Banco Solidario y cuyo conocimiento es vital para establecer un mejor posicionamiento y enfoque de valor.

Cuadro No. 5-Matriz FODA

Código	Fortalezas
F1	Institución sólida a nivel financiero con estabilidad en el mercado, permite brindar seguridad en los servicios prestados.
F2	Conformación de redes de asistencia con la participación de organismos a nivel nacional e internacional fomentan el emprendimiento y la innovación.
F3	Sólida cartera de crédito focalizada en asalariados y microempresarios, ha tenido una aceptación en el mercado.
F4	Fusión con el Unibanco permitió fortalecer la calificación de riesgo y cobertura de servicio
F5	64 agencias y sucursales a nivel nacional permiten disponer de una amplia cobertura de servicios.
F6	Primer banco con misión social en el país, fundamenta sus acciones en la solidaridad.
F7	Galardones y reconocimientos obtenidos por la gestión realizada en el país, consolida la posición de solidaridad y fomento a la microempresa.
Código	Debilidades
D1	Concentración de los créditos en Pichincha y Guayas no ha permitido consolidar un mejor posicionamiento a nivel nacional
D2	Poca relación por parte del mercado de una misión social con fines de lucro, genera confusión en los clientes objetivo
D3	Relación de los servicios de Unibanco (Crédito fácil) con altos costos operativos, no permiten una mejor captación del mercado.
D4	Proceso de fusión con Unibanco ha generado confusión en los procesos internos, los cuales se encuentran en delimitación y perfeccionamiento.
D5	Portal Web cuenta con servicios limitados de comunicación bidireccional y transacciones que afectan la facilidad y comodidad de los usuarios.
Código	Oportunidades
O1	Estabilidad económica del país fomenta el desarrollo de la economía nacional, permitiendo el incentivo del micro crédito y el emprendimiento.
O2	Estabilidad en la tasa activa permite a la población considerar el uso de fuentes de financiamiento para el consumo, el emprendimiento y la inversión.
O3	Estabilidad en la tasa pasiva fomenta la inversión en instrumentos financieros, lo que incentiva la mayor captación de recursos por parte del Banco Solidario.
O4	El cambio de la matriz productiva fomenta la búsqueda de fuentes de financiamiento para el crecimiento de la industrialización

O5	La mayor calidad de servicios por parte del Estado eleva las condiciones de vida y genera expectativas en la población para la apertura de micronegocios.
O6	El retorno de migrantes al país permite entender que incentivará la apertura de negocios, siendo las fuentes de financiamiento una alternativa viable para el desarrollo de sus emprendimientos.
Código	Amenazas
A1	Consolidación de mutualistas y cooperativas a nivel nacional pueden afectar el posicionamiento del Banco Solidario.
A2	Riesgos de respuestas de países afectados por las medidas de sustitución y restricción de importaciones pueden afectar la estabilidad de la dolarización, reduciendo la liquidez del sistema financiero
A3	Alta variabilidad de los precios de los productos primarios y del petróleo en el mercado puede aumentar el déficit en la Balanza Comercial, afectando la liquidez del sistema financiero.
A4	Alto desarrollo de la tecnología puede afectar las operaciones financieras, obligando al Banco Solidario a incurrir en fuertes inversiones para poder responder frente a la competencia.
A5	Apertura de instituciones financieras de entidades públicas como el Banco del Biess genera desventajas producto a su alta capacidad y cobertura.

CAPITULO III

3 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

3.1 MÉTODO DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Tomando como referencia los métodos de investigación descritos, se ha diseñado dos instrumentos de campo necesarios para contar con información adecuada que permitan sustentar la propuesta del diseño del modelo de negocios.

La encuesta será aplicada al equipo gerencial del Banco Solidario compuesto por 16 integrantes que conforman las diferentes áreas estratégicas de la entidad. Su desarrollo será principalmente en función de preguntas cerradas que permitan identificar su criterio frente al direccionamiento considerado más adecuado.

Las entrevistas por su parte se aplicarán al directorio en este caso se tomó como referencia un vocal principal y un vocal alterno. El diseño de este instrumento será estructurado, definiendo los cuestionamientos necesarios acorde a la información requerida.

Encuesta:**Cuadro No. 6- Personal Participante en la encuesta**

Área	Personal
Gerencia General	Diego Calvache
Microfinanzas y Canales	Fidel Durán
Captaciones y Tesorería	Edison Viteri
Negocios	Federico Sauerbrey
Riesgos	Roberto Andrade
Clientes	Carlos Bambino
Control Financiero	Eduardo Vaca
Contabilidad	Sandra Vaca
Operaciones y Administración	Eliana Aróstegui
Tecnología y Procesos	Giovanny Loaiza
Asuntos corporativos	Avelina Pérez
Recursos Humanos	Mario Carrasco
Legal	Cristian Olalla
Cumplimiento	Edgar Revelo
Auditoría Interna	Alex Vinueza
Atención al Usuario Financiero	Magdalena Manrique

Entrevista:

Área	Personal
Vocal principal	Gonzalo Martínez
Vocal Alterno	Rebeca Pazmiño

Fuente: Memoria 2013 Solidario Connigo, 2013

3.2 DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Los instrumentos diseñados se describen a continuación:

Cuadro No. 7- Formato de Encuesta

ENCUESTA

La presente encuesta tiene fines académicos y ha sido diseñada para obtener información que permita diseñar un modelo de negocios Canvas aplicable para el Banco Solidario. Favor responder cada pregunta con una X en la o las respuestas que mejor expresen sus criterios

Desarrollo

1. Identifica usted la filosofía corporativa vigente y su relación con los objetivos que se esperan alcanzar?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
Algunas Veces	<input type="checkbox"/>		

2. Señale bajo su criterio las características de los clientes objetivo que el Banco debe concentrar su atención?

Corporativo	<input type="checkbox"/>	Microempresario	<input type="checkbox"/>	Sector productivo	<input type="checkbox"/>
Natural	<input type="checkbox"/>	Emprendedor	<input type="checkbox"/>	Sector comercial	<input type="checkbox"/>

3. Señale los parámetros que considera indispensables para establecer la propuesta de valor que debe adoptar el Banco Solidario?

Atención inmediata	<input type="checkbox"/>	Tecnología de punta	<input type="checkbox"/>	Procesos estandarizados	<input type="checkbox"/>
Información constante	<input type="checkbox"/>	Personal calificado	<input type="checkbox"/>	Diversidad de servicios	<input type="checkbox"/>

4. Identifique en la actualidad cuales son las principales fortalezas que identifican al Banco Solidario y le diferencian de su competencia?

Relación con los clientes	<input type="checkbox"/>	Asistencia permanente	<input type="checkbox"/>	Capacidad de cambio	<input type="checkbox"/>
Sistemas de comunicación	<input type="checkbox"/>	Enfoque en las necesidades	<input type="checkbox"/>	Innovación de servicios	<input type="checkbox"/>

5. Identifique los procesos críticos necesarios para incrementar los ingresos provenientes de depósitos o inversiones?

Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	Control Interno	<input type="checkbox"/>	Contabilidad	<input type="checkbox"/>
Mercadeo	<input type="checkbox"/>	Diseño de Servicios	<input type="checkbox"/>	Centro de información	<input type="checkbox"/>

6. Bajo su criterio, cuales son los recursos claves necesarios para el funcionamiento del negocio

Personal	<input type="checkbox"/>	Procesos	<input type="checkbox"/>
Tecnología	<input type="checkbox"/>	Cobertura	<input type="checkbox"/>

7. Dispone el Banco Solidario de sistemas de gestión estructurados que permitan identificar debilidades de manera oportuna?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
Algunas Veces	<input type="checkbox"/>		

8. Dispone el Banco Solidario de una estructura de costos que le permitan identificar los valores incurridos en la prestación de sus servicios?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
Algunas Veces	<input type="checkbox"/>		

9. Dispone el Banco Solidario de sistemas de comunicación bidireccionales que permitan al cliente satisfacer sus necesidades?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
Algunas Veces	<input type="checkbox"/>		

10. Dispone el Banco Solidario de sistemas que identifiquen las fuentes de ingresos que generan mayor rentabilidad?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
Algunas Veces	<input type="checkbox"/>		

Cuadro No. 8-Formato de Entrevista

- 1. ¿Bajo su criterio, cuales son los recursos clave que dispone el Banco Solidario para marcar una diferenciación en la mente de sus clientes?**
- 2. ¿Cuáles deben ser considerados como socios clave para establecer un adecuado posicionamiento en el mercado?**
- 3. ¿Cuáles es el segmento de clientes que debe focalizarse en Banco Solidario y Porque?**
- 4. ¿Qué limitaciones tiene el Banco Solidario y como estas deben superarse para mejorar su rendimiento?**
- 5. ¿Cuáles son los canales de comunicación requeridos para que el Banco Solidario pueda mejorar su participación de mercado?**

3.3 APLICACIÓN DE ENCUESTAS Y REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS

El proceso de levantamiento de campo se estableció previa coordinación con la población objetivo. De esta manera pudo desarrollarse acorde a lo previsto.

La encuesta tuvo lugar en la Matriz Quito, siendo realizada desde el 26 al 30 de mayo del 2014. Su desarrollo aprovecho la programación de reuniones establecidas por parte del Equipo Gerencial. De los convocados, participaron en su desarrollo 14 integrantes.

Por otra parte, la entrevista fue desarrollada el 29 de Mayo y el 3 de Junio en la Matriz Quito, previa coordinación con los expertos seleccionados. La duración planificada y ejecutada fue de 25 minutos cada una.

3.4 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

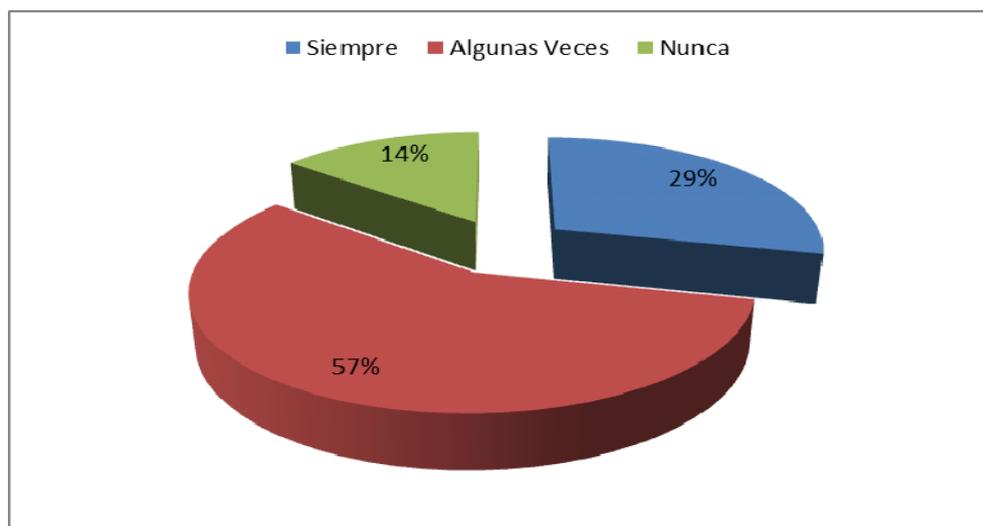
Resultados de la encuesta:

1. ¿Identifica usted la filosofía corporativa vigente y su relación con los objetivos que se esperan alcanzar?

Cuadro No. 9-Pregunta No.1

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Siempre	4	28,57%
Algunas Veces	8	57,14%
Nunca	2	14,29%
TOTAL	14	100,00%

Gráfico No. 18-Pregunta No.1

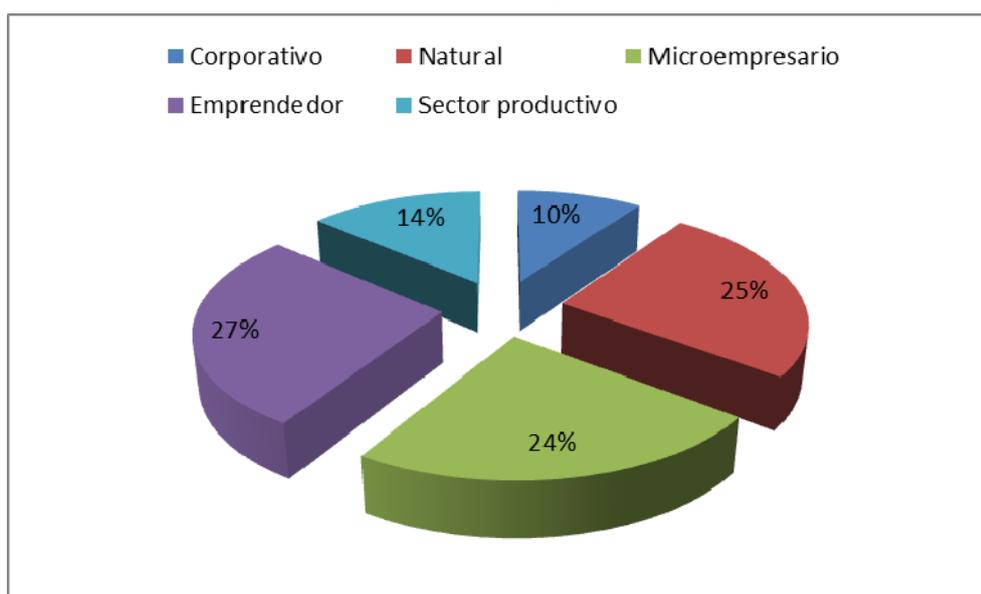


2. Señale bajo su criterio las características de los clientes objetivo que el Banco debe concentrar su atención?

Cuadro No. 10-Pregunta No.2

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Corporativo	5	8,33%
Natural	13	21,67%
Microempresario	12	20,00%
Emprendedor	14	23,33%
Sector productivo	7	11,67%
Sector comercial	9	15,00%
TOTAL	60	100,00%

Gráfico No. 19-Pregunta No.2



3. Señale los parámetros que considera indispensables para establecer la propuesta de valor que debe adoptar el Banco Solidario?

Cuadro No. 11-Pregunta No.3

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Atención inmediata	11	25,58%
Información constante	4	9,30%
Tecnología de punta	4	9,30%
Personal calificado	10	23,26%
Procesos estandarizados	9	20,93%
Diversidad de servicios	5	11,63%
TOTAL	43	100,00%

Gráfico No. 20-Pregunta No.3

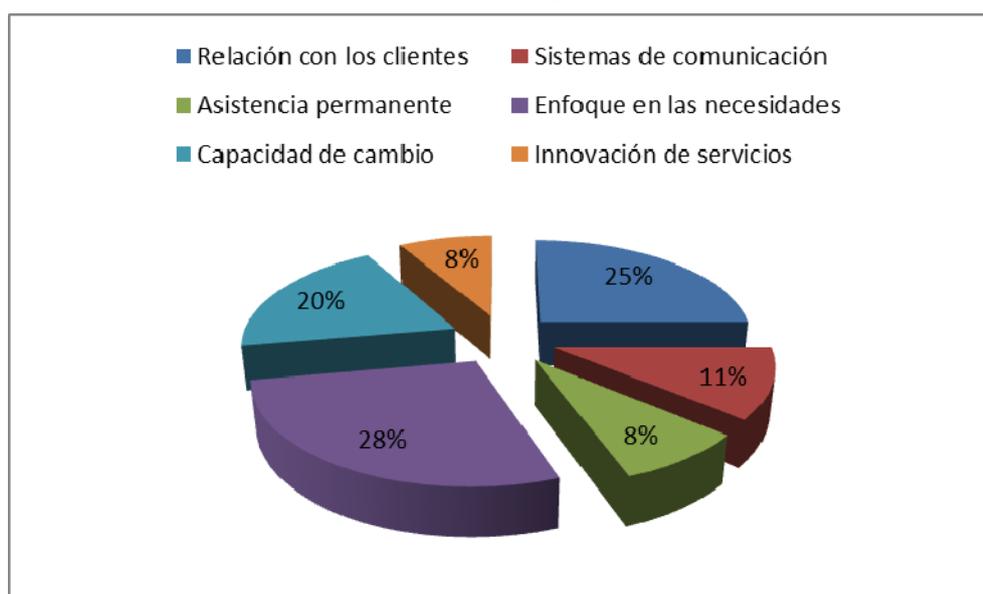


4. Identifique en la actualidad cuales son las principales fortalezas que identifican al Banco Solidario y le diferencian de su competencia?

Cuadro No. 12-Pregunta No.4

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Relación con los clientes	9	25,00%
Sistemas de comunicación	4	11,11%
Asistencia permanente	3	8,33%
Enfoque en las necesidades	10	27,78%
Capacidad de cambio	7	19,44%
Innovación de servicios	3	8,33%
TOTAL	36	100,00%

Gráfico No. 21-Pregunta No.4

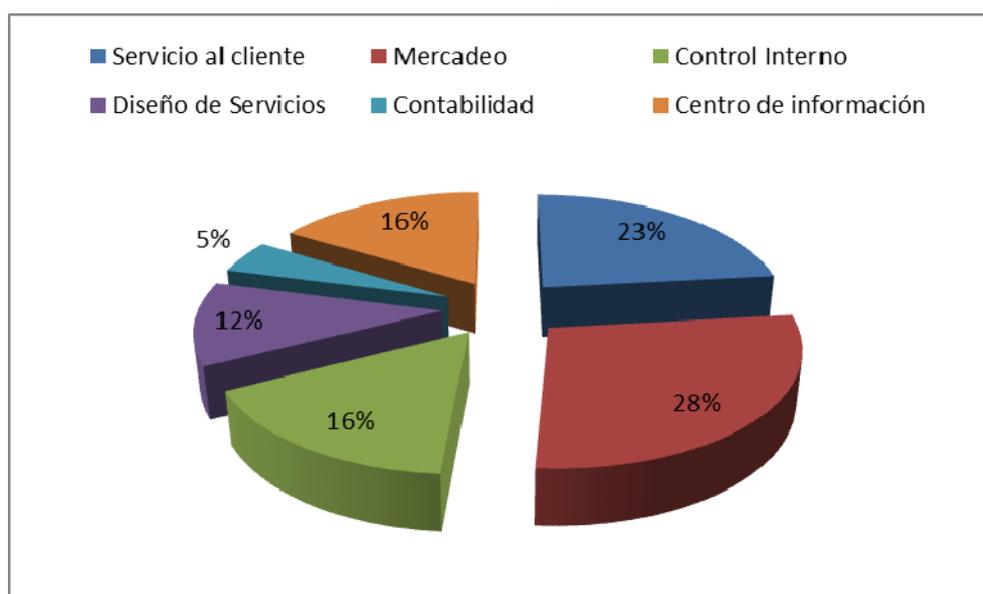


5. Identifique los procesos críticos necesarios para incrementar los ingresos provenientes de depósitos o inversiones?

Cuadro No. 13-Pregunta No.5

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Servicio al cliente	10	23,26%
Mercadeo	12	27,91%
Control Interno	7	16,28%
Diseño de Servicios	5	11,63%
Contabilidad	2	4,65%
Centro de información	7	16,28%
TOTAL	43	100,00%

Gráfico No. 22-Pregunta No.5

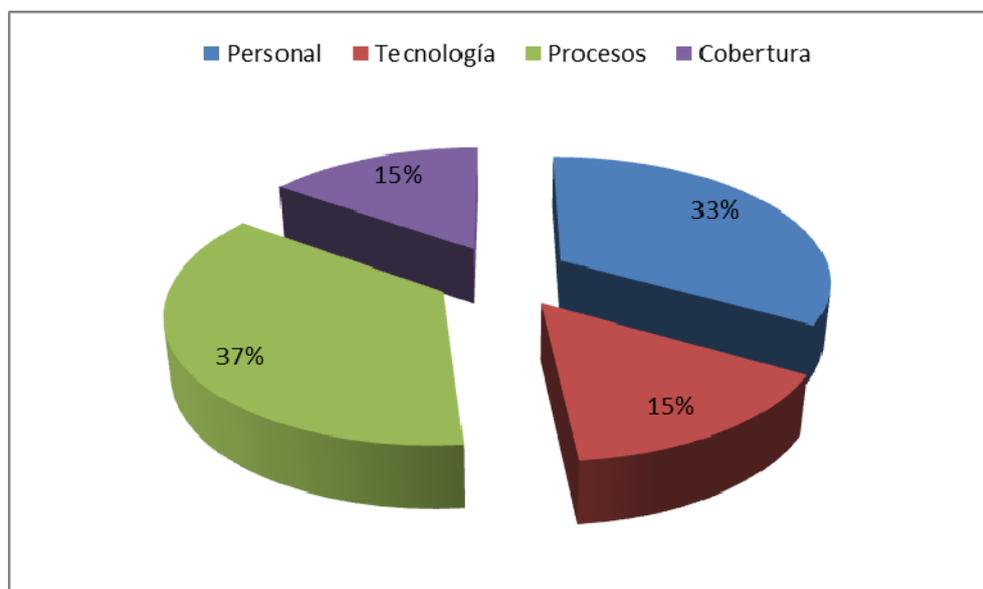


6. Bajo su criterio, cuales son los recursos claves necesarios para el funcionamiento del negocio

Cuadro No. 14-Pregunta No.6

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Personal	11	33,33%
Tecnología	5	15,15%
Procesos	12	36,36%
Cobertura	5	15,15%
TOTAL	33	100,00%

Gráfico No. 23-Pregunta No.6

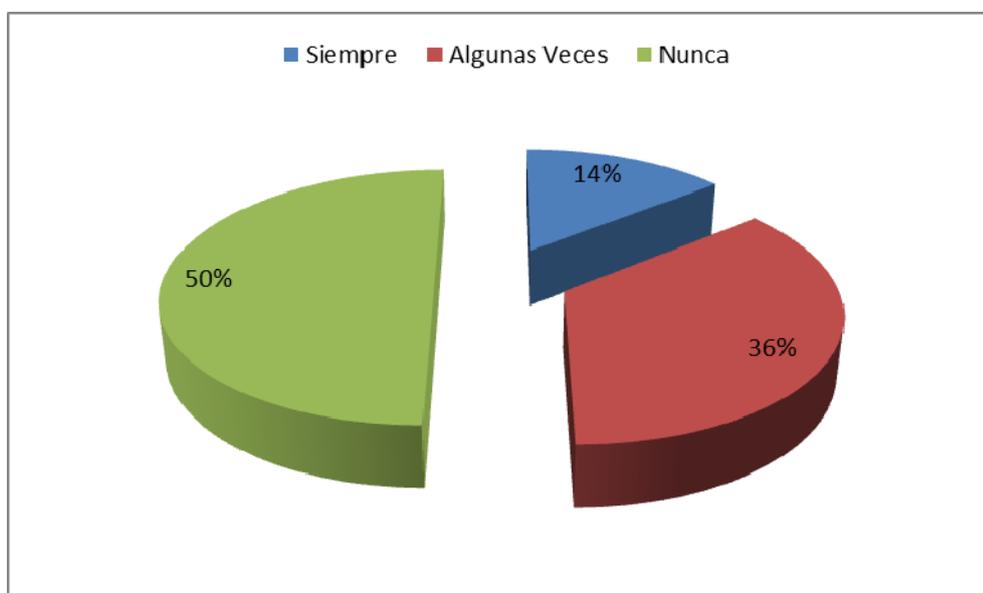


7. Dispone el Banco Solidario de sistemas de gestión estructurados que permitan identificar debilidades de manera oportuna?

Cuadro No. 15-Pregunta No. 7

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Siempre	2	14,29%
Algunas Veces	5	35,71%
Nunca	7	50,00%
TOTAL	14	100,00%

Gráfico No. 24-Pregunta No.7

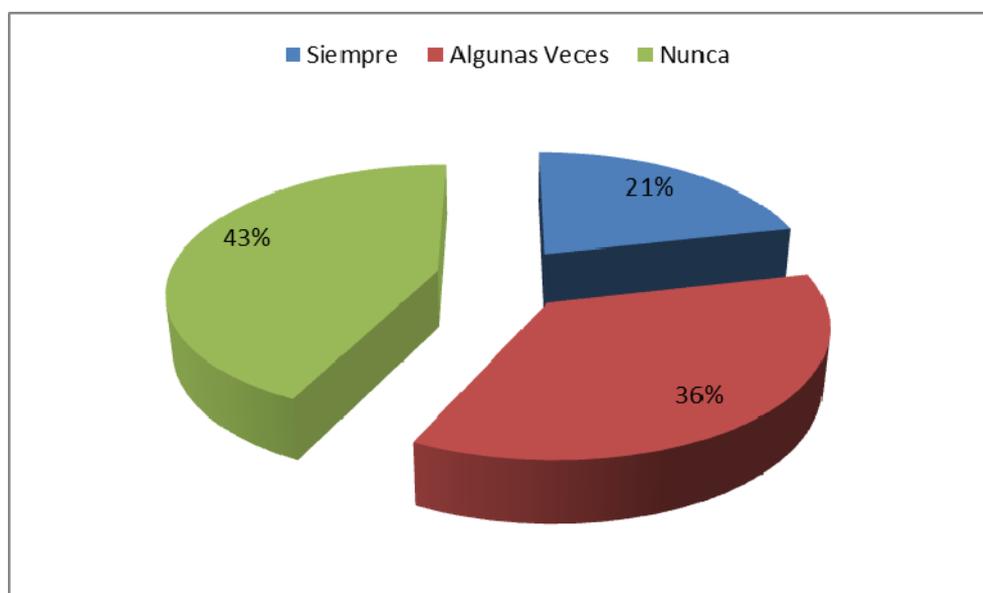


8. Dispone el Banco Solidario de una estructura de costos que le permitan identificar los valores incurridos en la prestación de sus servicios?

Cuadro No. 16-Pregunta No.8

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Siempre	3	21,43%
Algunas Veces	5	35,71%
Nunca	6	42,86%
TOTAL	14	100,00%

Gráfico No. 25-Pregunta No.8

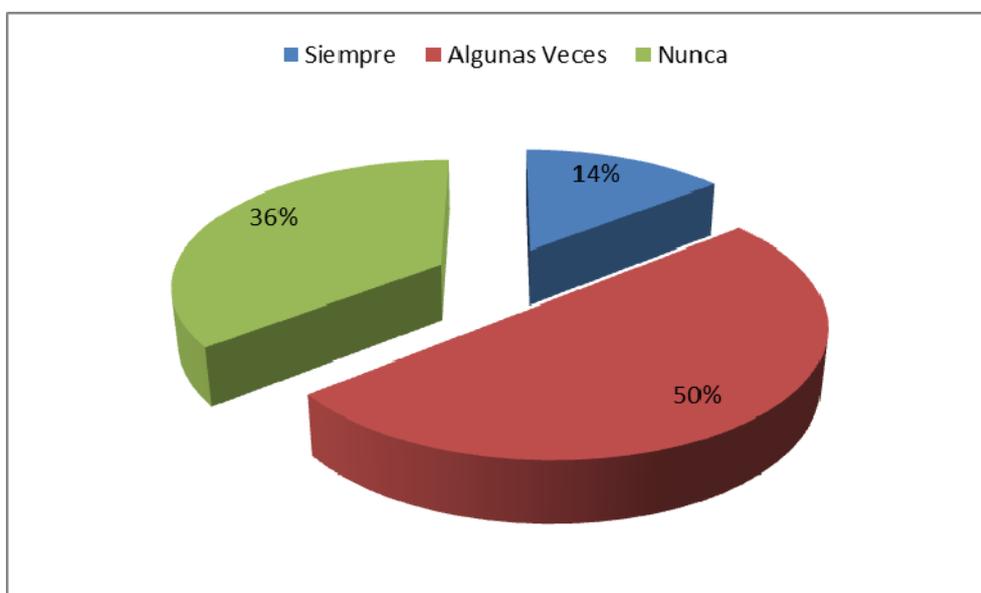


9. Dispone el Banco Solidario de sistemas de comunicación bidireccionales que permitan al cliente satisfacer sus necesidades?

Cuadro No. 17-Pregunta No.9

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Siempre	2	14,29%
Algunas Veces	7	50,00%
Nunca	5	35,71%
TOTAL	14	100,00%

Gráfico No. 26-Pregunta No.9

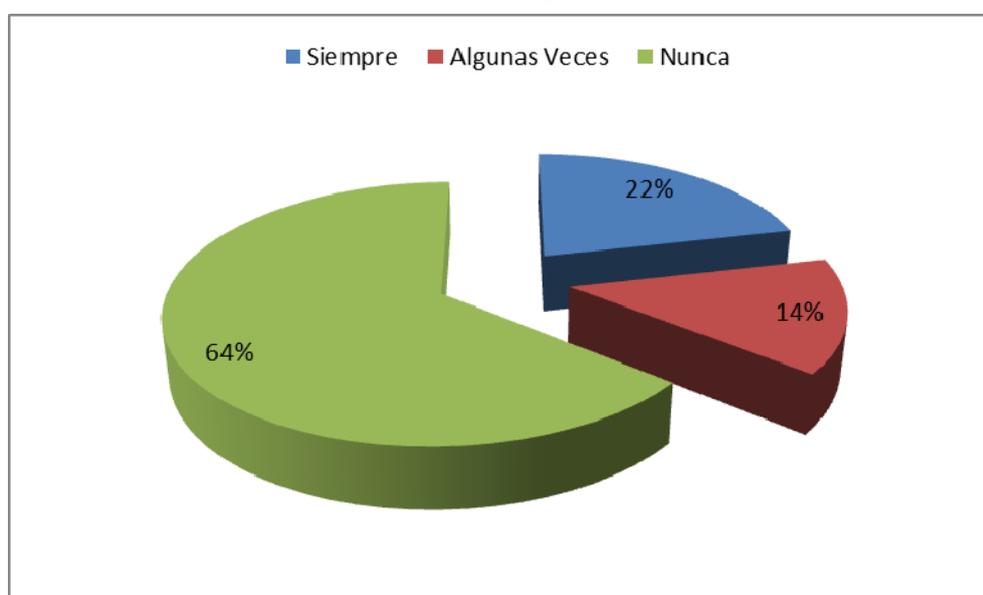


10. Dispone el Banco Solidario de sistemas que identifiquen las fuentes de ingresos que generan mayor rentabilidad?

Cuadro No. 18-Pregunta No.10

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Siempre	3	21,43%
Algunas Veces	2	14,29%
Nunca	9	64,29%
TOTAL	14	100,00%

Gráfico No. 27-Pregunta No.10



3.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

1. Identifica usted la filosofía corporativa vigente y su relación con los objetivos que se esperan alcanzar?

La identificación de la filosofía corporativa es un requerimiento esencial para gestionar efectivos procesos de direccionamiento en una institución. Su formulación es inadecuada cuando el personal no mantiene una clara comprensión de su importancia y como esta se aplica en cada una de las áreas.

Los resultados obtenidos señalan que esta solo es identificada algunas veces con el 57%, Siempre con el 29% y Nunca con el 14%. Esto señala la necesidad de incorporar en el modelo de negocios mecanismos que permiten una mejor identificación.

2. Señale bajo su criterio las características de los clientes objetivo que el Banco debe concentrar su atención?

La segmentación del mercado y la identificación del cliente objetivo es la base de todo modelo de negocios. Acorde a los resultados, el equipo gerencial señala que el cliente debe ser emprendedor con el 23%, persona natural con el 21%, microempresario con el 20%, perteneciente al sector comercial con el 15%, perteneciente al sector productivo con el 11% y corporativo con el 8%

Conforme lo expuesto, la focalización principal se basa en el fomento a la persona natural para que pueda a través del crédito opciones de negocio, aspecto que hace referencia al nombre de Solidario.

3. Señale los parámetros que considera indispensables para establecer la propuesta de valor que debe adoptar el Banco Solidario?

La propuesta de valor establece el lineamiento principal en un modelo de negocio, brindando un direccionamiento para la formulación de los objetivos esperados. Los resultados señalan que es fundamental establecer procesos que permitan una atención inmediata al cliente con el 25%, disponer de personal calificado con el 23%, procesos estandarizados con el 20 % y diversidad de servicios con el 11%, siendo las opciones de mayor concentración.

Estas respuestas direccionan al modelo posible a desarrollar que debe atender cada uno de estos requerimientos para que generen valor a los servicios prestados.

4. Identifique en la actualidad cuales son las principales fortalezas que identifican al Banco Solidario y le diferencian de su competencia?

Las bases sobre las cuales se debe sostener el modelo de negocios es vital para garantizar su implantación y operatividad. En este caso, los resultados señalan que este debe focalizarse en las necesidades de los clientes con el 28%, la relación con los clientes con el 25%, la capacidad de cambio con el 19% y los sistemas de comunicación con el 11%. Cada uno de estos elementos pueden ser aprovechados para diseñar el modelo.

5. Identifique los procesos críticos necesarios para incrementar los ingresos provenientes de depósitos o inversiones?

Los procesos críticos son determinantes para la operatividad del modelo de negocios. Su diseño y funcionalidad determinará la calidad de servicios y los niveles de satisfacción del cliente.

Los resultados indican que los procesos de mercadeo con el 28%, el servicio al cliente con el 23%, el centro de información con el 16% y el control interno con el 12% son los procesos que deben sostener el modelo, debiendo tomarse en cuenta para su diseño.

6. Bajo su criterio, cuales son los recursos claves necesarios para el funcionamiento del negocio

El funcionamiento de un modelo de negocios demanda de recursos que garanticen su adecuada operatividad y calidad. Los resultados señalan que los procesos con el 36% y el personal con el 33% son los de mayor relevancia. Es importante que se establezcan medidas que permitan su adecuado aprovechamiento, aspecto que permitirá alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

7. Dispone el Banco Solidario de sistemas de gestión estructurados que permitan identificar debilidades de manera oportuna?

Los sistemas de gestión conforman el modelo necesario, el cual debe aportar valor y orientarse al cumplimiento de los objetivos previstos.

Los resultados indican que el 50% señala que no se dispone de sistemas estructurados debiendo este factor ser tomado en consideración en la propuesta. El 35% indica que solo se dispone algunas veces y el 14% siempre. Los resultados señalan un aspecto crítico que debe superarse.

8. Dispone el Banco Solidario de una estructura de costos que le permitan identificar los valores incurridos en la prestación de sus servicios?

Un modelo de negocios debe disponer de una estructura de costos que permita determinar si los valores incurridos están dentro de los presupuestos establecidos, permitiendo alcanzar la rentabilidad esperada.

Los resultados señalan con el 43% que actualmente no existe una adecuada estructura de costos, el 36% solo algunas veces y el 22% Siempre. Es importante que la propuesta considere esta situación para poder mejorar sus estructuras permitiendo disponer de un mejor control interno.

9. Dispone el Banco Solidario de sistemas de comunicación bidireccionales que permitan al cliente satisfacer sus necesidades?

La comunicación es un recurso indispensable en un modelo de negocios. Esta debe ser bidireccional, es decir garantizar una comunicación fluida con el cliente, solventando sus requerimientos.

Los resultados señalan que el 50% indica que solo algunas veces se dispone de este tipo de sistemas, el 36% indica que nunca y el 14% siempre.

Es fundamental que la propuesta permita un mejoramiento en esta área que compromete el crecimiento del Banco afectando la calidad de los servicios.

10. Dispone el Banco Solidario de sistemas que identifiquen las fuentes de ingresos que generan mayor rentabilidad?

La identificación de las fuentes de ingresos permite al modelo centralizarse en aquellos que tienen mejor acogida y permiten una identificación en el mercado.

Los resultados señalan que el 64% indica que nunca se han aplicado estos sistemas, el 27% siempre y el 14% algunas veces.

Es fundamental que el modelo a proponer integre sistemas de reconocimiento de ingresos para brindar información útil para la toma de decisiones encaminadas a mejorar los ingresos y por ende la rentabilidad a través de captaciones y prestaciones de dinero.

Resultados de las Entrevistas:

Entrevista No. 1

Entrevistado: Ing. Gonzalo Martínez
Cargo: Vocal principal Directorio Banco Solidario
Fecha: Quito, 29 de Mayo 2014

Desarrollo

1. ¿Bajo su criterio, cuales son los recursos clave que dispone el Banco Solidario para marcar una diferenciación en la mente de sus clientes?

El Banco Solidario es la primera institución financiera con visión humana en el Ecuador. Nuestra gestión se impulsa a permitir que la población disponga de

alternativas para mejorar su condición económica. Por esta razón, no solo nos dedicamos a las operaciones financieras, sino principalmente a brindar asesoría para que los clientes puedan emprender un futuro mejor.

Los recursos clave son la solidaridad, la asistencia, el apoyo y la orientación del cliente para que pueda utilizar adecuadamente los recursos obtenidos mediante las operaciones financieras ofertadas.

2. ¿Cuáles deben ser considerados como socios clave para establecer un adecuado posicionamiento en el mercado?

Los socios clave para impulsar el desarrollo del Banco Solidario son los clientes, los proveedores, los socios inversionistas y la sociedad en general. Los primeros representan la razón de existir, los segundos son aliados estratégicos que permiten el funcionamiento del banco, los terceros son el mecanismo para poder existir y la sociedad representa el compromiso adquirido en apoyar su gestión.

El Banco Solidario busca mediante sus acciones impulsar un crecimiento de la sociedad, brindando oportunidades para impulsar una mejor calidad de vida a la población, aspectos que deben ser tomados en cuenta en todo modelo de negocio a implementar.

3. ¿Cuál es el segmento de clientes que debe focalizarse en Banco Solidario y Porque?

Desde los inicios, el Banco Solidario se enfocó en la persona natural, microempresario y emprendedor. Esta situación caracteriza y diferencia al banco de los demás, permitiendo un servicio comprometido con su desarrollo.

La esencia del Banco Solidario se basa en apoyar a sus clientes a mejorar su condición de vida, impulsando la apertura de negocios necesarios para la

generación de ingresos. Esta característica, sin embargo, no es detectada por la población siendo necesario mejorar los procesos de comunicación.

4. ¿Qué limitaciones tiene el Banco Solidario y como estas deben superarse para mejorar su rendimiento?

Como la mayoría de instituciones financieras, el limitante principal es la necesidad de recursos para invertir en mejorar la calidad de servicios. La adopción de tecnología de punta, el aumento de la cobertura y la capacitación al personal son esenciales, no obstante demandan de gastos altos los cuales no pueden cubrirse en su totalidad.

La fusión con Unibanco, permitió crecer en el mercado, siendo este un mecanismo que apoyará a solucionar estos limitantes.

5. ¿Cuáles son los canales de comunicación requeridos para que el Banco Solidario pueda mejorar su participación de mercado?

En la actualidad, el uso de la tecnología es un requerimiento esencial que debe orientarse a mejorar la información disponible. De igual manera, el uso de medios como la radio, televisión y prensa son adecuadas. Todos estos demandan de una campaña publicitaria que permita llevar el mensaje de manera eficiente, permitiendo consolidar el posicionamiento del Banco Solidario y el reconocimiento de sus valores, principios y objetivos.

Entrevista No. 2

Entrevistado: Ing. Rebeca Pazmiño
Cargo: Vocal del Directorio Banco Solidario
Fecha: Quito, 3 de Junio 2014

Desarrollo

1. ¿Bajo su criterio, cuales son los recursos clave que dispone el Banco Solidario para marcar una diferenciación en la mente de sus clientes?

El Banco Solidario se diferencia de los demás por su visión social. El apoyo a la población es su razón de existir, el cual comprende la búsqueda de mejores alternativas para impulsar la calidad de vida de sus clientes.

Los recursos claves son principalmente el enfoque diferenciador, el cual representa la base de gestión de todos los procesos internos, siendo estos propios de una institución comprometida con la sociedad.

A diferencia de otras instituciones, el Banco Solidario promueve el crecimiento económico, siendo de principal interés que sus clientes obtengan mejores oportunidades de vida, aspecto que se relaciona a los objetivos del Plan del Buen Vivir.

2. ¿Cuáles deben ser considerados como socios clave para establecer un adecuado posicionamiento en el mercado?

El socio clave es la población que tiene sueños, que busca mejorar su condición. El visionario que encuentra oportunidades de negocio los cuales requieren de asistencia y apoyo para mejorar.

El Banco Solidario debe como indica su nombre, apoyar a quien más lo necesite, fomentando la apertura de negocios para mejorar la oferta de empleo y el desarrollo de nuevas alternativas para alcanzar un nivel de vida adecuado.

3. ¿Cuáles es el segmento de clientes que debe focalizarse en Banco Solidario y Porque?

El segmento de clientes debe estar conformado por personas naturales, emprendedoras, visionarias con deseo de mejorar su condición y la de los demás. Este enfoque representa la base de la solidaridad que rige cada uno de los procesos del Banco Solidario, siendo estos indispensables para aportar a la sociedad a un mayor crecimiento.

La razón propia de existencia del Banco Solidario es impulsar el crecimiento de quien más lo necesite con propuestas de servicio viables, accesibles y debidamente orientadas para que se impulse el desarrollo de microempresas que permitan a sus clientes satisfacer sus necesidades.

4. ¿Qué limitaciones tiene el Banco Solidario y como estas deben superarse para mejorar su rendimiento?

Las limitaciones son principalmente aquellos relacionados con la capacidad de inversión, el cual limita la cobertura tanto geográfica como la capacidad de atención a los clientes. No obstante, cada día se trabaja para superarlas, con iniciativas, innovación y procesos que permitan alcanzar mayor eficiencia.

Siempre existirán limitantes, lo importante está en buscar como poder superarlos o minimizarlos, buscando servir a la mayor cantidad de clientes.

5. ¿Cuáles son los canales de comunicación requeridos para que el Banco Solidario pueda mejorar su participación de mercado?

Más que canales de comunicación, es fundamental establecer un plan de comunicación que delimite con claridad los mensajes que se va a transmitir a la sociedad. Una vez definidos estos, los medios pueden ser diversos, debiendo

aprovechase la tecnología vigente para alcanzar una mayor cobertura y posicionamiento.

Es fundamental disponer de un presupuesto, el cual sea evaluado en base a los resultados obtenidos, siendo este un proceso que garantizará el cumplimiento de los objetivos de comunicación existentes.

CAPITULO IV

4 MODELO DE NEGOCIO

La información levantada permite establecer ejes principales que representan ventajas inherentes del Banco Solidario en el mercado y que representarán los parámetros que sustenten la propuesta de modelo de negocio presentada en el siguiente capítulo.

Su establecimiento como se verá más adelante se sustenta en nueve módulos de trabajo necesarios para que las estrategias a desarrollar puedan ser sustentables y sostenibles.

4.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO

Desde sus inicios el Banco Solidario ha buscado convertirse en la alternativa de inversión para el micro y pequeño empresario, buscando a través de sus servicios impulsar una economía con mayores oportunidades de desarrollo para el emprendedor. Su gestión se ha focalizado en brindar medios para transformar ideas en realidades, impulsando el crecimiento individual y colectivo de sus clientes.

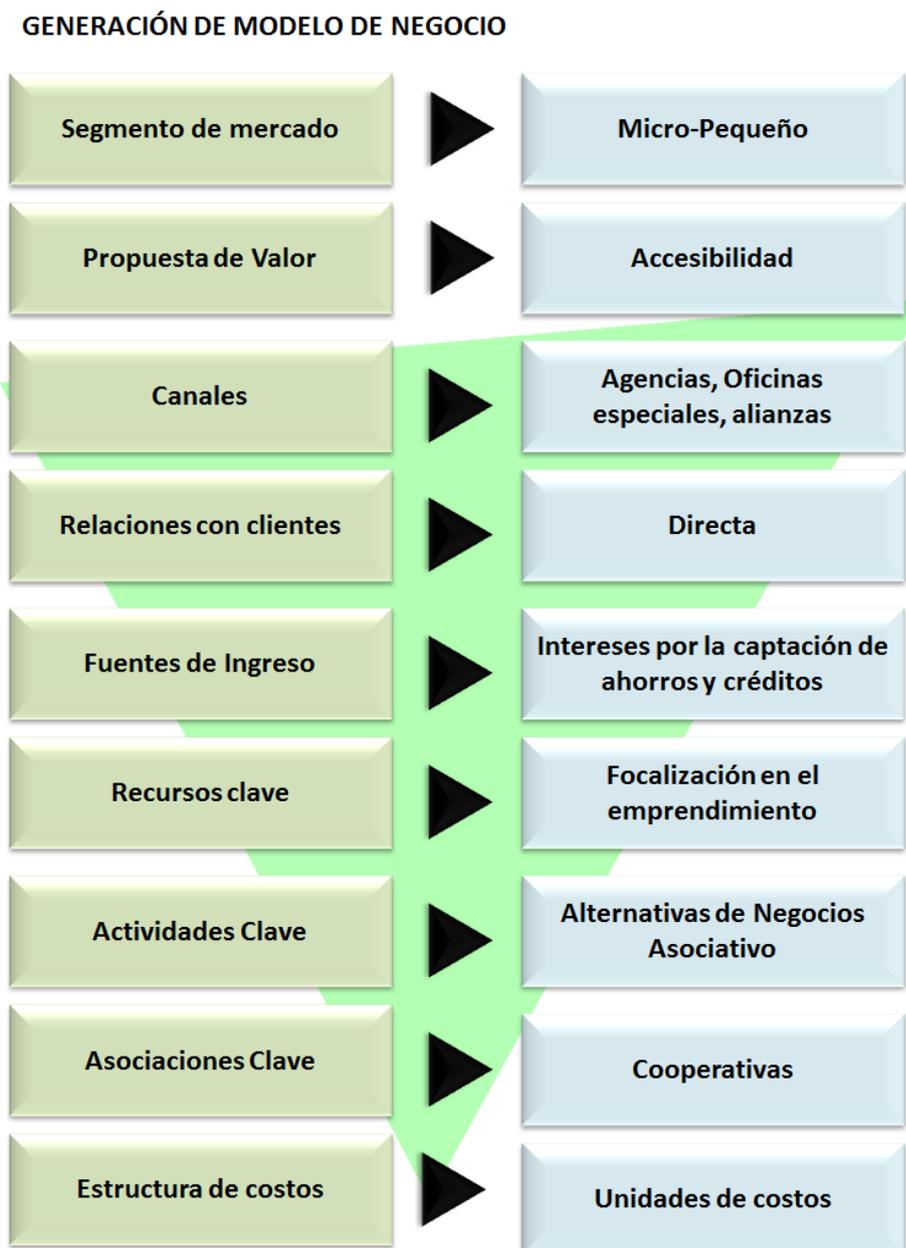
De esta manera, el concepto de negocio debe aprovechar sus bases de gestión, mejorando procesos que le permitan ser identificado ampliamente por el mercado objetivo a fin de elevar su número de clientes y por ende beneficiarios.

El concepto del modelo propuesto se fundamenta en nueve ejes de gestión, sobre los cuales se establecerán estrategias puntuales permitiendo que el Banco Solidario disponga de mayores alternativas para crecer en el mercado nacional, entendiendo que su crecimiento representa el beneficio de millones de ecuatorianos que disponen de mejores condiciones y calidad de vida. En este aspecto, es importante citar que el

modelo se complementa al Sumak Kawsay, aportando desde su razón social a los principios que rigen el actual marco jurídico en el país.

En el siguiente organizador gráfico se expone la estructura del modelo:

Gráfico No. 28-Estructura de Modelo



4.2 DESARROLLO DEL NEGOCIO

Como se puede observar, el desarrollo del negocio debe establecer acciones coordinadas de manera secuencial en varios ejes de gestión que permitan alcanzar una estructura eficiente, capaz de ser competitiva en el mercado y atraer mayor cantidad de clientes y por ende operaciones financieras. Esto a su vez facultará al banco aumentar su capacidad de servicio, siendo un elemento indispensable para alcanzar rentabilidad.

Al respecto, es importante citar que al ser una institución privada, es fundamental alcanzar dos elementos de manera paralela que el modelo de gestión debe viabilizar:

- Calidad de servicio-Satisfacción de las necesidades del cliente
- Rentabilidad

Paralelamente, el Banco Solidario debe satisfacer las necesidades del cliente y generar rentabilidad, siendo estos factores indispensables para mantener una relación exitosa.

4.2.1 Segmento de mercado

Existen factores que describen la razón social el Banco Solidario y que no pueden ser alteradas. En este caso, el enfoque de sus servicios se describe en base de los siguientes elementos:

Cuadro No. 19- Segmento de mercado

Elemento	Descripción
Emprendedor	El cliente debe disponer de una idea que dé lugar a una actividad económica que satisfaga una necesidad de mercado. La idea debe ser creativa e innovadora.
Micro o pequeño empresario	Los servicios del Banco Solidario se focalizan en apoyar al micro y pequeño empresario. Sus clientes comprenden personas naturales o jurídicas cuyos montos de inversión en activos no superen los 50.000 usd. Se enfoca a generar fuentes de empleo directos, mediante el impulso de actividades que les permitan alcanzar de manera sostenible ingresos económicos.
Asociatividad	La propuesta se focalizará en fomentar la asociatividad, permitiendo que esta aporte a superar las restricciones que una actividad económicamente pequeña tiene con relación a su cobertura y economía de escala frente a la empresa grande.

4.2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se describe en base de diferentes perspectivas que conforman al Banco Solidario y se detallan en los siguientes aspectos:

Cuadro No. 20- Propuesta de valor

Prospectiva	Propuesta de Valor
Financiera	Obtener rentabilidad de las actividades financieras desarrolladas, las cuales permitan mantener satisfechos a los socios, fomenten mayores actividades
Cliente	Impulsar el desarrollo económico del emprendedor haciendo accesible sus ideas para crear actividades que les permitan mejorar su calidad de vida.
Procesos Internos	Contar con procesos que generen valor agregado en cada una de sus actividades, aportando a satisfacer las necesidades de los clientes
Aprendizaje	Mantener un personal altamente capacitado dueño de competencias, habilidad, destrezas y conocimientos adecuados acorde a las necesidades del cliente.

4.2.3 Canales

Una de las principales estrategias que el Banco Solidario ha efectuado en el mercado se basó en la fusión con Unibanco. Esto permitió crecer en cuanto a cobertura y capacidad de crédito. En este sentido, se establecerá acciones que permitan integrar diversas cooperativas financieras a la estructura del Solidario, permitiendo crecer en cuanto a capital y cobertura. Esta propuesta demanda de estrategias técnicas que se describirán más adelante.

4.2.4 Relaciones con los clientes

El modelo de gestión será activo y no reactivo. Es decir, sus operaciones no inician cuando el cliente objetivo solicita los servicios ofertados, sino al contrario, el Banco iniciará los procesos difundiendo y asesorando a clientes potenciales mediante acciones que permitan la clara identificación de sus propuestas de servicios.

4.2.5 Fuentes de ingreso

El modelo se fundamenta en presupuestos definidos los cuales aportarán a determinar la eficiencia en el cumplimiento de la gestión realizada durante un determinado período. En este caso, se establecerá presupuestos relacionados a la captación el ahorro, inversión e intereses generados producto de las operaciones financieras realizadas.

4.2.6 Recursos clave

El Banco establecerá un sistema de asistencia permanente mediante asesorías específicas acorde a las necesidades de los clientes. Esto permitirá una focalización en el emprendimiento, reduciendo el riesgo derivado de cada actividad económica. De esta manera, el Banco Solidario asistirá mediante la aplicación de procesos técnicos orientados a determinar la viabilidad y factibilidad del emprendimiento, estableciendo

posibles comportamientos en el mercado que orienten el cliente a maximizar su rentabilidad.

4.2.7 Actividades clave

La estructura de negocio que sustentará el modelo propuesto se basa en el aprovechamiento de las capacidades de cada socio, dando lugar a un proceso asociativo que permita reducir las desventajas relacionadas a la economía de escala y cobertura propia de las empresas grandes.

De esta manera, se conformará áreas de gestión del emprendimiento en la cual se buscará captar socios que inviertan disponiendo de la posibilidad de alcanzar negocios propios.

Este proceso fomentará el aprovechamiento de las capacidades de cada cliente, conformando estructuras de servicio en varios campos de la economía, sustentados en estudios previos que permitan reducir los riesgos de mercado.

4.2.8 Asociaciones clave

A nivel macro, el Banco Solidario puede mantener estrategias de fusión exitosa, tomando como base la integración de cooperativas dentro de su estructura de red de servicio. Esta situación permitirá mejorar la atención a nivel nacional y por ende el fomento del emprendimiento.

La selección de las cooperativas será un proceso sistemático basado en mecanismos de fusión establecidos en base a lineamientos y metas definidas. En este sentido, los parámetros de evaluación para la fusión se fundamentaran en los siguientes aspectos:

- **Cartera colocada:** Se analizará el nivel de la cartera colocada en montos de dólares y la tendencia del comportamiento en los últimos 5 años. En el

caso de que la cooperativa no tenga esa vigencia se analizará desde su fecha de creación.

- **Composición de la cartera:** Se analizará el nivel de riesgo de la cartera colocada. Tomará el proceso como referencia la calificación de riesgo vigente.
- **Comportamiento de las cobranzas:** Se evaluará el comportamiento de la cobranza. Nivel de cartera vencida para calificar a la cooperativa
- **Concentración del pasivo:** Se tomará como elemento de evaluación la concentración del pasivo, manejando indicadores que determinen menor nivel de riesgo
- **Condición legal:** Se evaluará la legalidad de la cooperativa, su estado actual, cumplimiento de obligaciones.

Cada uno de estos parámetros corresponde niveles sobre los cuales se establecerá ponderaciones que califiquen a la cooperativa y permitan su inclusión dentro de la red.

4.2.9 Estructura de costos

La toma de decisiones demanda de la determinación del rendimiento basado en cada una de las operaciones existentes. Para ello, el modelo propone la creación de unidades de costo que permitan mantener un control efectivo y permanente que ayude a focalizar las operaciones del banco en actividades de rentabilidad.

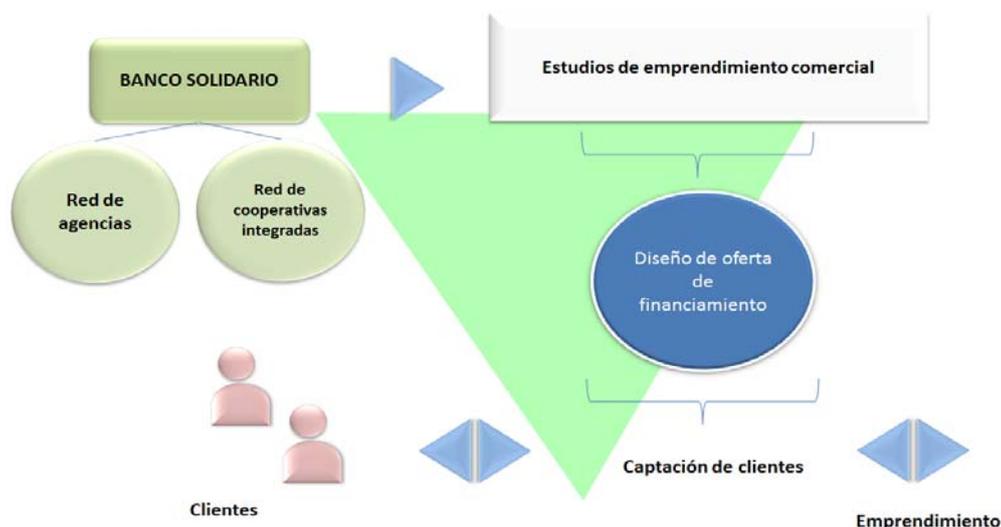
4.3 ORGANIZACIÓN

En base a lo expuesto, el crecimiento del Banco Solidario se sustentará en un servicio innovador dentro del campo financiero, con amplia capacidad de cobertura, servicio eficiente e incentivo en el desarrollo.

Su oferta se centrará en un modelo de incentivo a la inversión, permitiendo que el emprendedor disponga de opciones de negocio rentables y debidamente sustentables.

La organización de desarrollo del modelo de gestión se sustenta en la siguiente estructura:

Gráfico No. 29- Organización del Modelo de Negocio Propuesto



Las características de la organización propuesta en la generación del modelo de negocio se fundamenta en establecer una estructura de mayor cobertura, aspecto que será posible en la medida que se integren a la red solidaria diferentes cooperativas legalmente constituidas existentes a nivel nacional. Esta situación además de aumentar el capital suscrito de la institución facilitará el acceso del cliente a la oferta de servicios financieros generados.

Posteriormente, el Banco Solidario dispondrá de un equipo gerencial de emprendimiento, encargado de desarrollar propuestas de negocio para el emprendedor, en los cuales determine los montos de inversión requerida, su financiamiento y modalidad de operación. Esta situación dará lugar a la creación de portafolios de inversión en emprendimientos que serán ofertados al micro y pequeño empresario, dando lugar a comunidades de trabajo.

Las ventajas de conformar esta estructura radican en que el cliente no se enfocará en opciones de financiamiento sino en opciones de inversión en emprendimientos, aspecto totalmente innovador en el medio local.

Lo expuesto permite identificar las áreas críticas del modelo basadas en un fortalecimiento de su cobertura y la innovación en la oferta de servicios, en donde la asesoría en portafolios de inversión de emprendimientos sustenta la oferta de créditos. A continuación se establece un comparativo de la estructura propuesta en relación a la estructura actual del Banco Solidario y de las diferentes instituciones financieras:

Cuadro No. 21- Análisis comparativo de la organización del negocio

Descriptor	Organización actual	Organización propuesta en el modelo de negocio
Servicios	Oferta de servicios financieros: Captación de ahorros, inversión en instrumentos financieros, créditos hipotecarios, empresariales	Oferta de alternativas de emprendimiento debidamente analizadas en función de su riesgo de mercado para incentivar la inversión a través de la obtención de créditos dirigidos.
Captación de clientes	Pasiva: El servicio espera que el cliente tenga una idea emprendedora para asistirle en cuanto a su desarrollo	Activa: Se propone portafolios de inversión en emprendimientos que el cliente a nivel nacional puede optar para poder generar su propio negocio, con amplias expectativas de crecimiento
Cobertura	Red de agencias y oficinas a nivel nacional	Integración de cooperativas a la Red Solidaria para maximizar la capacidad de atención al cliente
Manejo de costos	Sistemas internos de control y gestión	Desarrollo de una estructura planificada de metas propuestas apoyadas con unidades de costo por portafolio e inversión

4.4 PRODUCTOS O SERVICIOS OFERTADOS

El modelo de negocio propuesto, genera una visión innovadora en la gestión financiera en el país, basada en la generación de alternativas de negocio y emprendimiento debidamente analizadas para minimizar el riesgo existente. De esta manera, el cliente dispondrá de opciones de financiamiento seguro para optar por créditos institucionales diseñados exclusivamente en base a los proyectos.

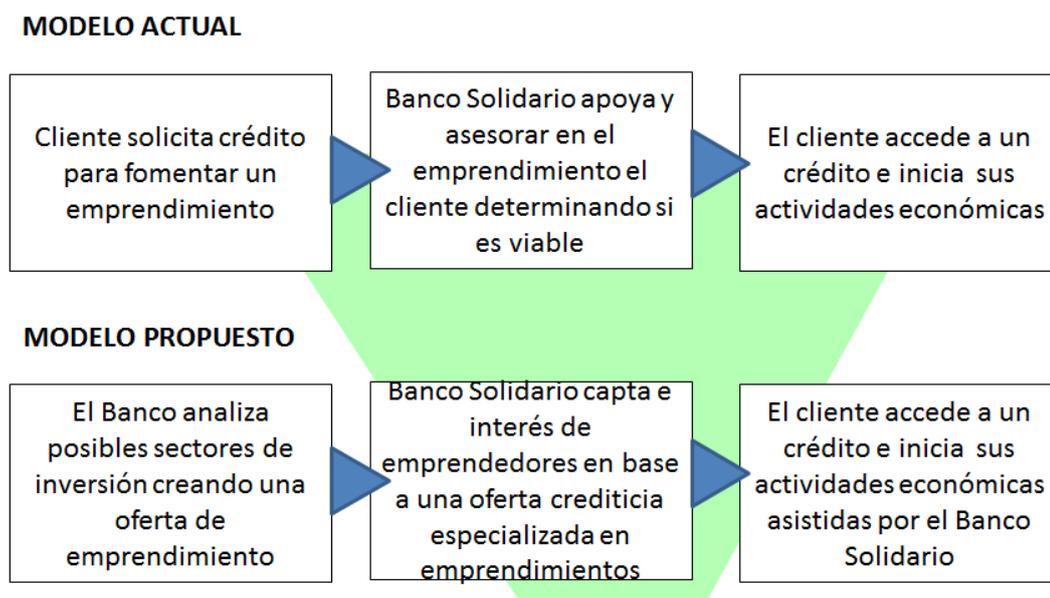
La oferta de servicios fomenta la asociatividad, en la medida el Banco Solidario establece un vínculo de integración entre clientes a fin de que consoliden negocios propios de amplia cobertura y capacidad de servicio.

Los productos y servicios a ofertar, conforme lo citado se detallan en los siguientes aspectos:

- Portafolios de Inversión del emprendimiento
 - Estructura de la inversión
 - Estudios de proyecciones de la inversión
 - Rentabilidad, Flexibilidad y atractivo del portafolio
 - Montos de aporte por cada socio
 - Sistema de crédito directo al proyecto
 - Consolidación de emprendimientos a nivel nacional

La propuesta marca un giro completo de la estructura de servicios ofertados cambiando el modelo de gestión como se observa a continuación:

Gráfico No. 30-Comparativo de la oferta de servicios actual y propuesto



La estructura de modelo propuesta incentiva al emprendedor a optar por alternativas estudiadas y evaluadas las cuales permiten disponer de un claro conocimiento el riesgo. El cliente de esta manera tiene mayores oportunidades de integrarse en negocios focalizados en oportunidades de mercado, en los cuales mantiene estructuras de alta cobertura, productividad y atención. Los créditos bajo esta modalidad permiten al cliente ser parte de actividades económicas relevantes, contando con asesoría permanente y sustentada en base a indicadores de gestión y programas de capacitación que permitan una ejecución competitiva.

El impulso económico propuesto en el modelo, busca reducir el fracaso en negocios que no cuentan con verdaderos estudios económicos y que son ejecutados por interés de sus propietarios pero sin técnicas que les ayuden a ser competitivos.

CAPITULO V

5 DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIO CANVAS

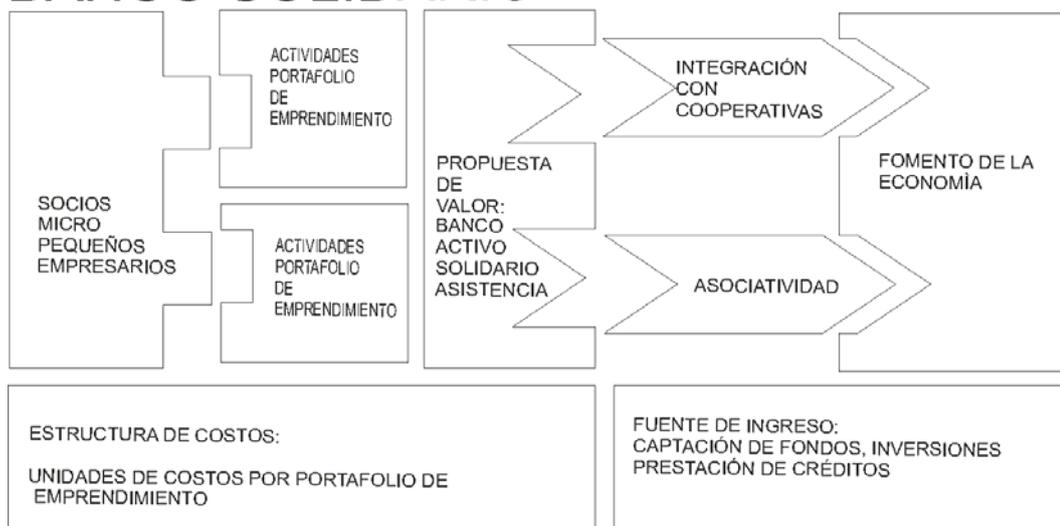
El modelo CANVAS propuesto se conforma en un cambio de visión de la institución financiera, pasando de ser pasiva a activa. En este caso, aprovechando su estructura, conocimiento de mercado e infraestructura, la misión del Banco Solidario no se basa en ofertar servicios financieros, sino de fomentar el emprendimiento seguro, brindando alternativas de negocio viables para el micro y pequeño empresario, consolidadas en acciones de inversión soportadas con créditos especializados.

El Banco incentiva la inversión en portafolios de emprendimiento, los cuales reducen los riesgos de fracaso, fomentando la asociatividad del cliente.

El diseño Canvas se ajusta a la siguiente estructura:

Gráfico No. 31- Modelo CANVAS

MODELO CANVAS BANCO SOLIDARIO



La estructura CANVAS propuesta debe cumplir una serie de procesos necesarios para que el modelo de gestión pueda desarrollarse de manera efectiva, estos se describen en los siguientes elementos:

- **Fortalecimiento de la estructura interna**

El primer proceso dentro del modelo de gestión es fomentar una estructura capaz de atender a los clientes a nivel nacional. Para ello, el proceso demanda de una revisión y calificación de las cooperativas que puedan fusionarse a fin de integrar la red solidaria.

- **Estudio de las áreas de mercado para iniciar portafolios de emprendimiento**

Una vez definida la estructura, el Banco Solidario conformará una estructura especializada en la investigación de áreas de mercado en las cuales iniciar procesos de negocio. Los equipos conformados desarrollarán portafolios de emprendimiento los cuales dispondrán de la siguiente información:

- Identificar áreas de negocio a desarrollarse
- Definir a inversión inicial requerida
- Calcular la oferta y demanda posible a obtenerse
- Determinar la participación de mercado acorde la inversión.
- Proyectar los flujos de rendimiento
- Determinar la rentabilidad (Valor Actual Neto), flexibilidad (Tasa Interna de Retorno) y Atractivo (Período de Recuperación)

- **Establecer el portafolio de emprendimiento**

En base a los estudios obtenidos se conformará los portafolios de emprendimiento, determinando las estructuras de crédito necesarios para su

desarrollo. El proceso implica una capacitación a nivel nacional para que el personal oferte el portafolio y permita al micro y pequeño empresario obtener los créditos para la inversión respectiva.

- **Promoción del portafolio de inversión**

Comprende las fases de posicionamiento de los servicios financieros prestados acorde a los procesos requeridos por los diversos portafolios ofertados.

- **Seguimiento y evaluación:**

Se mantendrá un seguimiento permanente a los proyectos ejecutados, los cuales han incentivado a los clientes para su inversión, permitiendo un asesoramiento para fomentar su crecimiento.

- **Control de gestión**

Se controlará los resultados en base al rendimiento obtenido y las metas fijadas de crecimiento establecidas en base del modelo de negocio propuesto.

La implementación del modelo se describe a continuación

5.1 SEGMENTO DE CLIENTES

Cuadro No. 22- Conformar el segmento de clientes

Proceso:		Segmento de clientes													
Nombre de tarea		Duración	jul '14				ago '14				sep '14				
			30	07	14	21	28	04	11	18	25	01	08	15	22
[-] Segmento Clientes		130 días													
Identificar nivel de conocimientos, experiencia de micro y pequeños empresarios		60 días													
Identificar comportamientos y tendencias de mercado		40 días													
Establecer impacto de factores externos PEST		20 días													
Conformar el perfil el cliente objetivo		10 días													

5.2 PROPUESTA DE VALOR

Cuadro No. 23-Conformar la propuesta de valor

Proceso:		Propuesta de valor																	
Nombre de tarea		Duración	jul '14				ago '14				sep '14				oct '14				
			30	07	14	21	28	04	11	18	25	01	08	15	22	29	06	13	20
[-] Propuesta de valor		160 días																	
Determinar las metas a nivel financiero: Ingresos, Captaciones, Gastos, rentabilidad		40 días																	
Establecer las metas a nivel clientes: número, satisfacción, cobertura		40 días																	
Establecer las metas a nivel procesos internos: Servicio, Red de Cooperativa		40 días																	
Establecer las metas de aprendizaje: capacitación interna		40 días																	

5.3 CANALES

Cuadro No. 24-Conformación de los canales

Proceso:		Canales													
Nombre de tarea		Duración	jul '14				ago '14				sep '14				
			30	07	14	21	28	04	11	18	25	01	08	15	22
[-] Propuesta de valor		135 días													
Identificar cooperativas legalmente constituidas		15 días													
Estructurar el proceso de fusión al Banco Solidario		20 días													
Definir los perfiles de cooperativas viable para la fusión		40 días													
Coordinar el proceso de fusión		60 días													

5.7 ACTIVIDADES CLAVE

Cuadro No. 28- Conformación de las actividades clave

Proceso:		Actividades clave											
Nombre de tarea	Duración	3er trimestre			4° trimestre			1er trimestre			2°		
		jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr		
<input type="checkbox"/> Actividades Clave	410 días												
Establecer las bases de la conformación de asociaciones	120 días												
Definir áreas para la consolidación de proyectos de emprendimiento	120 días												
Establecer los procesos de negocio para captar interesados	90 días												
Asesorar en los procesos de negocio	80 días												

5.8 ASOCIACIONES CLAVE

Cuadro No. 29- Conformación de las asociaciones clave

Proceso:		Asociaciones clave						
Nombre de tarea	Duración	3er trimestre			4° trimestre			
		jul	ago	sep	oct	nov	dic	
<input type="checkbox"/> Asociaciones Clave	280 días							
Determinar las cooperativas a integrarse	80 días							
Establecer los procesos de difusión de proyectos de emprendimiento	70 días							
Definir la captación de clientes	70 días							
Establecer metas por cooperativa integradas	60 días							

5.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

Cuadro No. 30- Conformación de las asociaciones clave

Proceso:		Estructura de costos											
Nombre de tarea	Duración	3er trimestre			4° trimestre			1er trimestre			2°		
		jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr		
<input type="checkbox"/> Estructura de costos	440 días												
Definir plan de cuentas por área	120 días												
Establecer mediciones acorde normas vigentes	110 días												
Identificar los niveles de rendimiento	120 días												
Evaluar gestión desarrollada	90 días												

CAPITULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Terminada la investigación se formulan las siguientes conclusiones acorde a los objetivos propuestos

- El modelo CANVAS permite disponer de una estructura de negocios basada en nueve ejes de desarrollo, los cuales establecen alternativas innovadoras, creativas y principalmente enfocadas a las necesidades del mercado. Su aplicación permite a la empresa disponer de un direccionamiento que fomente toma de decisiones con respecto a los productos y servicio que oferta, sus procesos internos y mecanismos de desarrollo. Su aplicación no tiene restricciones en base al tipo de empresa que lo aplica, pudiendo este desarrollarse para empresas comerciales, productivas e instituciones financieras como la presente investigación.
- Se procedió a aplicar una encuesta y entrevista especializada en el personal directivo del Banco Solidario a fin de conocer los criterios con respecto a las alternativas de desarrollo que pueden ejecutarse en la institución para alcanzar un mayor desarrollo. En este caso, es importante mantener una visión en el mercado compuesto por micro y pequeños empresarios, aspecto que ha sido desde el origen del Banco su enfoque y justificación de existencia.
- En base a los análisis propuestos, se concluyó que la fusión con Unibanco fue una estrategia adecuada que permitió el crecimiento institucional. Esto motivo a proponer un modelo basado principalmente en los siguientes procedimientos:

- Establecer una red solidaria en base a la fusión con diferentes cooperativas a nivel nacional.
 - Desarrollar una estructura interna especializada en la búsqueda de oportunidades de mercado.
 - Crear portafolios de emprendimiento debidamente sustentables sobre los cuales se oferten servicios financieros.
 - Motivar la asociatividad del cliente para crear negocios de importante impacto en el mercado.
 - Brindar una asesoría permanente que impulse el crecimiento de las actividades económicas emprendidas.
 - Evaluar los resultados obtenidos
- Es importante que el modelo propuesto ofrezca innovadores servicios que fomenten un mayor posicionamiento. En este caso, se busca que el Banco Solidario sea una institución activa y no pasiva, es decir que no reaccione a los pedidos de los clientes sino al contrario, los motive hacer parte de proyectos de emprendimiento.
 - Los procesos estratégicos tienen como principal valor agregado el proponer una nueva forma de negocio financiero, en donde el Banco Solidario se transforma en un impulsador del crecimiento económico, brindando oportunidades para que sus clientes dispongan de negocios rentables, de alto impacto y cobertura. Su gestión es un dinamizador para la economía nacional, mostrando una nueva alternativa de visión financiera.

6.2 RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones formuladas se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda que las Universidades y Escuelas Politécnicas brinden mayor información al mercado sobre los modelos de negocios, dentro de los cuales se encuentra CANVAS: En este caso, se considera oportuno iniciar creando una página web informativa con programas y cursos que pueden ser utilizados por las empresas interesadas. Posteriormente, se propone el desarrollo de cursos informales especializados en el modelo para que el conocimiento adquirido por los posibles participantes se vea reflejado en el crecimiento de las empresas.
- Es importante que el Banco Solidario mantenga como una de sus políticas internas la aplicación de instrumentos de levantamiento de datos como la encuesta desarrollada. La información será de utilidad para identificar las tendencias y criterios de sus directivos, permitiendo encontrar ejes de posibles cambios y mejoras a su gestión. Los resultados deben ser accesibles para el personal del Banco, permitiendo su relación e integración.
- Es importante que el Modelo CANVAS desarrollado sea difundido al personal y directivos de todo el Banco Solidario a fin de que sea perfeccionado y principalmente estén claras las tendencias propuestas para que estas puedan ser implementadas de manera efectiva. El aporte del personal en todas las áreas es vital para que el modelo pueda desarrollarse de manera efectiva y permita ser un eje de crecimiento constante para la institución y beneficio para los clientes y el mercado en general.
- Es necesario que los portafolios de emprendimiento que se desarrollen sean difundidos a la población, promoviendo el crecimiento económico en varios sectores que se identifiquen como oportunidad de negocio. Se recomienda que el Banco establezca procesos de futura asistencia que permita inyectar capital a

través de créditos en base a metas cumplidas, aspecto que permitirá fomentar su constante crecimiento.

- Se recomienda que los directivos del Banco patenten su modelo a fin de que este sea exclusivo del Banco Solidario, convirtiéndose en el eje para alcanzar una diferenciación con respecto a su competencia directa e indirecta.

BIBLIOGRAFÍA

1. Banco Central del Ecuador. (2013). Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/>
2. Banco Central del Ecuador. (2014). *Indicadores macroeconómicos*. Recuperado el 20 de Abril de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?>
3. Banco Central del Ecuador. (2014). *Inflación*. Recuperado el 22 de Abril de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
4. Blasco, M. (2009). *Autoevaluación de empresas*. Madrid-España: ESIC.
5. Bruckner, A. (2008). *Modelos de Gestión Aplicada*. Madrid-España: ESIC.
6. Drucler, P. (2009). *Gerencia para el futuro*. Madrid-España: Prentice Educación.
7. El Mercurio. (2010). *Ecuador ordenó el cierre de 28 bancos que quebraron por la crisis de 1998*. Recuperado el 24 de Abril de 2014, de <http://www.elmercurio.com.ec/226663-ecuador-ordeno-el-cierre-de-28-bancos-que-quebraron-por-la-crisis-de-1998/#.U4edktJBlnA>
8. Huggs, M. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. Estados Unidos: Bussiness Center Applications.
9. Indexmundi, M. (2014). *Tasas de Migración*. Obtenido de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ec&v=27&l=es>
10. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Recuperado el 2014, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
11. López, O. (2010). *Creando una empresa de éxito*. Barcelona-España: Biblioteca Administrativa.
12. Magreta, H. (2002). *Modelo de negocios*. México-México: Negociar Estudios.
13. Memoria 2013 Solidario Conmigo. (2013). *Banco Solidario*. Quito-Ecuador.
14. Osterwalder, A. (2009). *Desarrollo de Modelos de Negocio*. Madrid-España: Díaz de Saltos.
15. Ramos, J. (2010). *Evaluación de negocios*. Madrid-España: Magus.
16. Rivera, C. (2014). *Plan de Desarrollo Social e Inclusivo de Tecnologías en Ecuador*. Recuperado el 2014, de <http://www.ciespal.net/digital/index.php/articulos/891-plan-de-desarrollo-social-e-inclusivo-de-tecnologias-en-ecuador.html>

17. Ricart, J. (2007) *The Missing Link in Strategic Management*, IESE Univ. Navarra