



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIOS
DE PRÉSTAMOS ENTRE PARTICULARES
(*PEER TO PEER LENDING*) EN EL ECUADOR**

AUTOR: Diego Alejandro Montalvo Camacho

DIRECTOR: Juan Francisco Romero Córdova

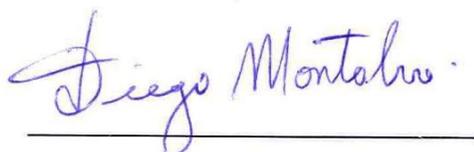
2018

Quito-Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, DIEGO ALEJANDRO MONTALVO CAMACHO, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación; y, que ésta es original, es auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

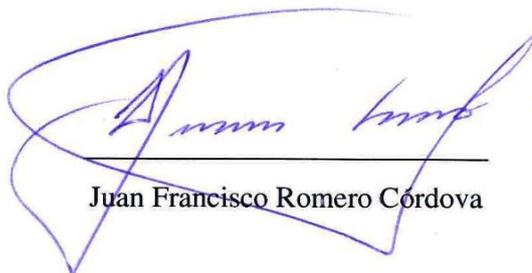
Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del Graduando

Diego Alejandro Montalvo Camacho

Yo, JUAN FRANCISCO ROMERO CÓRDOVA, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, al señor DIEGO ALEJANDRO MONTALVO CAMACHO, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.



Juan Francisco Romero Córdova

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de investigación primeramente me gustaría agradecer a Dios por bendecirme con salud, fortaleza, responsabilidad y sabiduría para llegar hasta donde he llegado. Porque todo en este mundo te pertenece, a ti sea la gloria por siempre.

A la UIDE, a sus autoridades y profesores por abrir sus puertas y fortalecerme en conocimientos, lo cuales son necesarios para conseguir mis objetivos profesionales.

A mi director de tesis, Juan Francisco Romero Córdova por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, experiencia, y su motivación ha colaborado para que esta investigación culmine con éxito.

A mis padres, Diego y Rosa por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mis hijos, Daniela y Emilio por ser mi fuente de inspiración, mi alegría, luz de mi vida, mis ganas de ser una mejor persona. No hay día que no agradezca a Dios por haberlos enviado y que me hayan cambiado la vida.

Diego

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1.	PLAN DE INVESTIGACIÓN	1
1.1	PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1	Planteamiento del problema.....	1
1.1.1.1	Diagnóstico	1
1.1.1.2	Pronóstico.....	3
1.1.2	Formulación del problema	3
1.1.3	Sistematización del problema	4
1.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.2.1	Objetivo general	4
1.2.2	Objetivos específicos	5
1.3	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3.1	Justificación teórica.....	5
1.3.2	Justificación metodológica.....	6
1.3.3	Justificación práctica	7

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO	8
2.1	INNOVACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO.....	8
2.1.1	Generación de modelos de negocio.....	8
2.1.2	Entorno del modelo de negocio.....	10
2.1.3	Evaluación de modelos de negocios	11
2.2	EXPERIENCIA DEL CLIENTE.....	12
2.3	ESTRATEGIA.....	14
2.3.1	Estrategia de innovación	14
2.3.2	Formulación de la estrategia	15

CAPÍTULO III

3.	CARACTERÍSTICAS DEL MODELO <i>PEER TO PEER LENDING</i>	19
3.1	DESCRIPCIÓN DE CROWDFUNDING	19
3.1.1	Modelos de Crowdfunding.....	20
3.2	DESCRIPCIÓN DE <i>PEER TO PEER LENDING</i>	24
3.2.1	Modo de operación de las plataformas <i>Peer to Peer Lending</i>	25
3.2.2	Comparación del modelo <i>Peer to Peer Lending</i> con el de intermediación financiera.....	26
3.2.3	El riesgo en el modelo <i>Peer to Peer Lending</i>	31
3.2.4	Datos del modelo <i>Peer to Peer Lending</i> en operación.....	34
3.2.5	Ventajas competitivas de las plataformas de <i>Peer to Peer Lending</i>	36

CAPÍTULO IV

4.	ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	40
4.1	FUERZAS DEL MERCADO.....	40
4.1.1	Cuestiones del mercado financiero	40
4.1.1.1	Oferta y demanda de créditos.....	41
4.1.1.2	Captación de depósitos en el Ecuador.....	43
4.1.1.3	Colocación de créditos en el Ecuador	45
4.1.2	Segmentos de mercado de créditos	48
4.2	FUERZAS DE LA INDUSTRIA FINANCIERA	54
4.2.1	Competidores en el sector financiero	54
4.2.2	Amenazas de nuevos competidores	57
4.2.3	Amenaza de productos sustitutos	61
4.2.4	Poder de negociación de proveedores	64
4.2.5	Poder de negociación de clientes	65
4.3	TENDENCIAS CLAVE.....	65
4.3.1	Tendencias tecnológicas.....	65
4.3.2	Tendencias normalizadoras del sector financiero y FinTech.....	67
4.4	FUERZAS MACROECONÓMICAS	70

4.4.1	Producto Interno Bruto.....	70
4.4.2	Bancarización y profundización financiera.....	71

CAPÍTULO V

5.	EXPERIENCIA DEL CLIENTE DEL SISTEMA FINANCIERO	75
5.1	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE.....	75
5.2	ENMARCAR EL ESFUERZO	76
5.3	PUNTOS DE CONTACTO Y MOMENTOS DE LA VERDAD.....	78
5.4	INVESTIGACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE.....	80
5.4.1	Creación de persona	80
5.4.2	Entrevista.....	85
5.4.2.1	Personas entrevistadas.....	85
5.4.2.2	Guía de entrevista.....	88
5.4.3	Análisis de resultados.....	96
5.4.3.1	Análisis de resultados entrevistas a personas con perfil prestatario	97
5.4.3.2	Análisis de resultados entrevistas a personas con perfil inversionista.....	105
5.5	CREACIÓN DE VALOR.....	112

CAPÍTULO VI

6.	ESTRATEGIA PARA EL MODELO <i>PEER TO PEER LENDING</i>	114
6.1	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	114
6.1.1	Perfil estratégico de la industria financiera.....	115
6.1.1.1	Análisis del perfil estratégico de la industria financiera.....	121
6.1.1.2	Espacios para competir en la industria financiera.....	123
6.1.2	Perfil Estratégico del modelo <i>Peer to Peer Lending</i>	124
6.1.2.1	Mercado potencial.....	127
6.1.3	Modelo de negocios de intermediación financiera.....	129

6.1.3.1	Evaluación del modelo de negocios de intermediación financiera.....	137
6.1.4	Planteamiento del modelo <i>Peer to Peer Lending</i> para el Ecuador	147
6.1.5	Estrategias para implementación de un modelo de negocio <i>Peer to Peer Lending</i>	150
6.1.5.1	Estrategia genérica	150
6.1.5.2	Estrategias y tácticas específicas.....	151
6.1.5.3	Modelo financiero	157

CAPÍTULO VII

7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	162
7.1	CONCLUSIONES	162
7.1.1	Conclusiones sobre las características del modelo de negocios <i>Peer to Peer Lending</i>	162
7.1.2	Conclusiones sobre la innovación en modelos de negocio	163
7.1.3	Conclusiones sobre las características de las fuerzas del mercado financiero	164
7.1.4	Conclusiones sobre las fuerzas competitivas de la industria financiera.....	165
7.1.5	Conclusiones sobre las tendencias claves en el sector financiero.....	166
7.1.6	Conclusiones sobre la legalidad del modelo de negocios <i>Peer</i> <i>to Peer Lending</i>	166
7.1.7	Conclusiones sobre la experiencia del cliente en el sistema financiero.....	167
7.1.8	Conclusiones sobre el desarrollo del modelo de negocios <i>Peer</i> <i>to Peer Lending</i>	169
7.2	RECOMENDACIONES	172
7.2.1	Recomendaciones para implementar el modelo de negocios <i>Peer to Peer Lending</i>	172

BIBLIOGRAFÍA	176
ANEXOS	179
Anexo 1: Valoración de instrumento de entrevista bajo los criterios de Moriyama.....	180
Anexo 2: Transcripción de entrevistas	182

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Módulos del método del planteamiento de modelos de negocios El Lienzo.....	10
Figura 2.	Áreas de análisis del entorno de un modelo de negocios	11
Figura 3.	Global Giving, ejemplo de plataforma de Crowdfunding de donaciones	21
Figura 4.	Propeller, ejemplo de Crowdfunding de recompensas	22
Figura 5.	Seedrs, ejemplo de Equity Crowdfunding	23
Figura 6.	Afluenta, ejemplo de <i>Peer to Peer Lending</i>	24
Figura 7.	Comparación de modelos de préstamos	31
Figura 8.	Mapa de Plataformas <i>Peer to Peer Lending</i>	34
Figura 9.	Crecimiento del mercado de plataformas <i>Peer to Peer Lending</i> (millones de dólares en préstamos concedidos).....	36
Figura 10.	Retorno sobre capital invertido en Afluenta Argentina comparado con entidades financieras	37
Figura 11.	Razones para no completar una solicitud de crédito a un banco	39
Figura 12.	Indicador de cambio en la oferta de crédito en el Ecuador.....	42
Figura 13.	Composición de los depósitos captados del público en el Ecuador según saldos a marzo de 2017	43
Figura 14.	Distribución de saldos los depósitos en el Ecuador por tipo de Institución Financiera a marzo 2017 (En millones de dólares)	44
Figura 15.	Distribución de los depósitos a plazo fijo por rangos de plazos captados a marzo de 2017(En millones de dólares).....	44
Figura 16.	Saldo de depósitos por provincia del Ecuador marzo 2017 (En millones de dólares)	45
Figura 17.	Evolución del volumen de créditos en el Ecuador 2011 - 2016 (En millones de dólares)	46
Figura 18.	Comparación de volumen de créditos en el Ecuador primer trimestre años 2016 y 2017 (En millones de dólares).....	46
Figura 19.	Evolución de volumen de créditos del Sector de la Economía Popular y Solidaria de Marzo 2016 a Febrero 2017 (En millones de dólares)	47

Figura 20. Participación en la colocación de créditos por tipo de institución financiera	47
Figura 21. Colocación de créditos por provincia del Ecuador Febrero 2017 (En millones de dólares)	48
Figura 22. Participación de los créditos por segmento de crédito a Marzo 2017	51
Figura 23. Participación en colocación de créditos por tipo de institución financiera y segmento de crédito a Marzo 2017	52
Figura 24. Evolución de tasas activas referenciales en Ecuador por segmento de crédito (de mayo 2016 a abril 2017).....	53
Figura 25. FinTechs ecuatorianas identificadas por Finnovista en marzo del 2017	60
Figura 26. Distribución de las FinTechs ecuatorianas según segmento en el que participan	61
Figura 27. Rendimientos anuales por plazo de negociaciones de la Bolsa de valores de Quito (año 2016)	63
Figura 28. Evolución del PIB real del Ecuador y tasa de variación anual (en millones de dólares y porcentaje respectivamente)	71
Figura 29. Índice de Bancarización de la banca pública en el Ecuador (del 2007 a mayo del 2017)	72
Figura 30. Índice de profundización financiera del Ecuador (de enero 2007 a mayo del 2017)	73
Figura 31. Comparación de los índices de profundización financiera de los países de Sudamérica a diciembre de 2016	74
Figura 32. Arquetipo de persona prestatario	83
Figura 33. Arquetipo de persona inversionista	84
Figura 34. Mapa de experiencia de persona prestatario	102
Figura 35. Mapa de experiencia de persona inversionista	109
Figura 36. Cuadro estratégico para la industria financiera en el Ecuador	116
Figura 37. Ejemplo de esfuerzos de la banca ecuatoriana en la automatización de canales de atención (Banco Guayaquil).....	118
Figura 38. Ejemplo de esfuerzos de la banca ecuatoriana en la automatización de canales de atención (Banco Pichincha).....	118

Figura 39. Ejemplo de incursión del sector cooperativo en el negocio de tarjetas de crédito (Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP)	120
Figura 40. Ejemplo de incursión del sector cooperativo en el negocio de tarjetas de crédito (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso).....	120
Figura 41. Ejemplo de campañas publicitarias emocionales para inversionistas (Banco del Austro y Banco Pichincha).....	122
Figura 42. Comparación cuadro estratégico de la industria financiera en el Ecuador con el cuadro estratégico del modelo de negocios <i>Peer to Peer Lending</i>	125
Figura 43. Modelo de negocio de intermediación financiera en el Ecuador bajo el formato del Modelo del Lienzo (<i>Business Model Canvas</i>).....	136
Figura 44. Modelo de negocio de intermediación financiera en el Ecuador analizado bajo el esquema de las cuatro acciones	143
Figura 45. Modelo de negocio de préstamos entre particulares (<i>Peer to Peer Lending</i>) para el Ecuador.....	149
Figura 46. Diagrama de la Matriz de Mercado / Producto.....	150
Figura 47. Proyección de ingresos y costos para una implementación de una plataforma basada en el modelo de negocios de préstamos entre particulares (<i>Peer to Peer Lending</i>).....	161

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Tipos de diagramas para analizar la experiencia del cliente	13
Tabla 2.	Principales diferencias entre estrategias de océanos rojos y océanos azules	15
Tabla 3.	Pasos para la visualización y comunicación de la estrategia empresarial	16
Tabla 4.	Tipos de Crowdfunding	21
Tabla 5.	Resumen de diferencias entre modelo de intermediación financiera y <i>Peer to Peer Lending</i>	30
Tabla 6.	Identificación de riesgos en el modelo de negocios <i>Peer to Peer Lending</i>	33
Tabla 7.	Principales plataformas <i>Peer to Peer Lending</i> por país	35
Tabla 8.	Características de compañías que solicitan financiamiento a través de plataformas de Crowdlending	38
Tabla 9.	15 mayores instituciones financieras del Ecuador según monto en cartera de créditos (En millones de dólares a diciembre 2016)	56
Tabla 10.	15 mayores instituciones financieras del Ecuador según monto en captaciones (En millones de dólares a diciembre 2016)	56
Tabla 11.	15 instituciones financieras del Ecuador con mejor retorno sobre la inversión (a diciembre de 2016)	57
Tabla 12.	Análisis de plataformas e iniciativas tecnológicas presentadas en el evento Digital Bank en Quito en marzo de 2017	59
Tabla 13.	Fuentes de préstamos en el Ecuador	64
Tabla 14.	Puntos de contacto y momentos de la verdad para estudio de experiencia del cliente del sistema financiero ecuatoriano	80
Tabla 15.	Personas entrevistadas para la investigación de experiencia del cliente (perfil prestatario)	87
Tabla 16.	Personas entrevistadas para la investigación de experiencia del cliente (perfil inversionista)	88
Tabla 17.	Principales ideas obtenidas de entrevistas a personas con perfil prestatario	100

Tabla 18. Principales ideas obtenidas de las entrevistas a personas con perfil inversionista.....	107
Tabla 19. Análisis del enfoque de competición en el mercado de las instituciones financieras en el Ecuador, según publicaciones en sus páginas web	117
Tabla 20. Análisis FODA del modelo de negocios de intermediación financiera (Factores internos).....	138
Tabla 21. Análisis FODA del modelo de negocios de intermediación financiera (Factores externos)	140
Tabla 22. Matriz resumen de la evaluación del modelo de intermediación financiera bajo el esquema de las cuatro acciones	147
Tabla 23. Matriz resumen de estrategias y tácticas para la implementación de una plataforma basada en el modelo de negocios de <i>Peer to Peer Lending</i> en el Ecuador	157
Tabla 24. Supuestos usados para la proyección de un modelo financiero para la implementación de una plataforma basada en el modelo <i>Peer to Peer Lending</i>	158
Tabla 25. Modelo financiero para una implementación de una plataforma basada en el modelo de negocios de préstamos entre particulares (<i>Peer to Peer Lending</i>)	160

SÍNTESIS

En el ámbito de la innovación, ya no solo se trata de crear o mejorar procesos, productos o servicios. En el mundo los mejores casos de innovación son los que se han dado a nivel de modelos de negocio, es decir en la manera como una empresa entrega el valor a sus clientes, y como esta genera riqueza. Las empresas en el Ecuador se enfrentan a nuevos retos en el mercado, donde deben competir con nuevas firmas que nacen con una fortaleza en su capacidad de innovación.

El sector financiero no es la excepción. En el mundo las denominadas FinTech están ganando participación en el mercado, mediante la entrega de propuestas de valor que se adaptan a los nuevos estilos de vida de sus clientes. Las FinTech incorporan dentro de sus soluciones un alto componente tecnológico, que les permite ser más eficientes, y alcanzar a más demanda. Por lo tanto, los bancos y demás participantes en el sector financiero en el Ecuador, están en la obligación de observar lo que sucede a su alrededor, y crear internamente las capacidades que necesitan para competir adaptando su forma de hacer negocios a la nueva realidad que en el mercado se está dando.

Con las FinTech, ha nacido un nuevo modelo de negocios para dar financiamiento, el cual es la principal razón de ser de un banco. Este modelo de negocios denominado *Peer to Peer Lending*, cambia las reglas de juego tradicionales para la entrega de préstamos, donde básicamente permite que ofertantes y demandantes de liquidez financiera se encuentren directamente, sin la necesidad de un banco intermediario. Este nuevo modelo de negocios reta a las verdades básicas en el negocio de los créditos.

En esta investigación se encontrarán las respuestas requeridas sobre las características del modelo de negocios de préstamos entre particulares (*Peer to Peer Lending*), y como este encaja en el mercado ecuatoriano. Los elementos base de análisis comprenden una comprensión del modelo de negocio y la experiencia en el mundo, el entendimiento del entorno económico y competitivo del sector financiero nacional, y la experiencia del cliente en las instituciones del sistema financiero. El desarrollo del

modelo de negocios *Peer to Peer Lending* para el Ecuador, se lo explica mediante herramientas analíticas de fácil comprensión, a fin de poder deducir estrategias clave que permitan su implementación.

ABSTRACT

In the field of innovation, it is no longer just about creating or improving processes, products or services. In the world, the best cases of innovation are those that have occurred in business models, that is, in the way a company delivers value to its customers, and how it generates profit. Companies in Ecuador face new challenges in the market, where they must compete with new firms with a strength in their capacity for innovation.

The financial sector is not the exception. In the world, the so-called FinTechs are gaining market share, through the delivery of value that adapt to the new lifestyles of their customers. FinTechs incorporate within their solutions a high technological component, which allows them to be more efficient, and reach more demand. Therefore banks and other participants in the financial industry in Ecuador, must observe what happens around them, and internally create the skills they need to compete adapting their way of doing business to the new reality in the market.

With FinTech, a new business model has been born to provide financing, which is the main activity of a bank. This business model called *Peer to Peer Lending*, changes the traditional rules of the game for loans, where it basically allows bidders and money seekers to meet directly, without the need for a bank. This new business model challenges the basic truths in the credit business.

In this research you will find the required answers about the characteristics of the *Peer to Peer Lending* business model, and how it fits into the Ecuadorian market. The basic elements of analysis include an understanding of the business model and its experience in the world, understanding the economic and competitive environment of the financial industry in Ecuador, and customer experience in the financial institutions. The development of the *Peer to Peer Lending* business model for Ecuador, is explained by analytical tools, in order to infer key strategies that allow its implementation.

CAPÍTULO I

1. PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Planteamiento del problema

1.1.1.1 Diagnóstico

El crédito es una operación financiera en la que una persona o entidad proporciona una cantidad de dinero a otra persona o entidad, a la que se le denomina prestatario y, esta se obliga a devolver la cantidad que ha solicitado bajo condiciones de tiempo e interés pactado previamente. El crédito es importante porque permite tener flujos de liquidez para poder adquirir, hacer pagos, o realizar algún tipo de inversión. El crédito ayuda al financiamiento de operaciones y proyectos empresariales y, adicionalmente aporta confianza en el sistema financiero de un país, dinamiza la economía, e invita a la inversión extranjera.

Por tal motivo, el objetivo número 4 del Plan Nacional del Buen Vivir, el cual plantea consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización, entre sus políticas y lineamientos propone la eficiencia en la entrega de los servicios e impulsar la gestión de recursos financieros. La política 4.1 de dicho objetivo dice “Garantizar el funcionamiento adecuado del sistema monetario y financiero a través de la gestión eficiente de la liquidez, contribuyendo a la sostenibilidad macroeconómica y al desarrollo del país”, cuyos lineamientos de manera general promueven, entre otras cosas, impulsar la entrega de préstamos principalmente para el financiamiento de emprendimientos e innovación tecnológica orientados al cumplimiento de los objetivos de desarrollo (SENPLADES, 2017)

Con miras al cumplimiento de dicho objetivo, el sistema financiero ecuatoriano realiza esfuerzos para bancarizar a la población del país, es decir, masificar el uso de productos y servicios financieros que permitan la inclusión de un mayor número de personas en el sistema. La bancarización contribuye al crecimiento económico, ya que un mayor acceso al financiamiento se convierte en un mecanismo para aumentar las capacidades productivas y mejorar sus ingresos. Si bien el avance ha sido importante, los niveles de profundización financiera y bancarización aún se mantienen por debajo del promedio de América Latina, por lo que, es importante estimular el crecimiento sostenido del sector.

No obstante, los esfuerzos de las instituciones financieras para bancarizar a la población, por diversas razones muchas personas no pueden acceder a créditos en el sistema financiero formal, por lo que sus posibilidades de crecimiento económico se ven limitadas. Por otro lado, son susceptibles de convertirse en sujetos de crédito de los conocidos como “chulco” quienes cobran los préstamos con intereses que superan los valores establecidos por la normativa legal; esta práctica es conocida como usura y está tipificado como delito en el Código Penal ecuatoriano.

El desarrollo tecnológico y la continua innovación del sistema financiero ecuatoriano mediante la automatización de los canales de atención, el aprovechamiento del Internet y las tecnologías móviles, ha sido importante. Adicionalmente, la incorporación de corresponsales no bancarios dentro de la cadena de valor, ha permitido que las personas se vinculen dentro del sistema. Los usuarios del sistema financiero, con respecto a décadas pasadas, tienen mejores posibilidades de acceso a los productos y servicios sin la necesidad de trasladarse largas distancias, pueden realizar transacciones desde sus computadores, dispositivos móviles y teléfonos. En este sentido, las instituciones financieras se encuentran permanentemente innovando productos y servicios, que antes eran inexistentes en el país y que se adaptan a las necesidades cambiantes de los usuarios.

Pese a las mencionadas innovaciones, el modelo de negocio tradicional de la intermediación financiera permanece igual que en sus orígenes, es decir, la captación de

recursos mediante productos de ahorro o inversión y la colocación de préstamos a una tasa de intereses mucho más alta. El modelo de la banca tradicional, hace que el intermediario financiero se lleve una porción importante de los rendimientos entre la diferencia de las tasas de intereses activas y pasivas, básicamente porque por un lado deben garantizar los depósitos de los inversionistas y asumen el riesgo del no pago de los préstamos por parte de los prestatarios. Este modelo de negocios, le obliga a mantener al banco una estructura operativa y tecnológica bastante robusta lo que le implica costos altos para mantenerla.

1.1.1.2 Pronóstico

En esta perspectiva, existe una oportunidad para el mejoramiento del modelo tradicional de la banca, con mayor eficiencia en las actividades de inversión y entrega de préstamos, donde los inversionistas obtienen mejores rendimientos por su dinero y, los prestatarios acceden a mejores condiciones de financiamiento principalmente por una tasa de interés más baja. Esto se puede lograr mediante la vinculación directa entre los inversionistas y los prestatarios, en cuyo modelo el rol del banco desaparece y el riesgo del préstamo lo asume directamente el inversionista. Adicionalmente, las posibilidades de que más gente acceda a préstamos es alta, ya que normalmente los bancos rechazan la entrega de préstamos por las políticas de riesgo estrictas y, porque privilegian a sujetos de crédito con una fuente de repago segura, en este sentido las opciones para financiamiento de emprendimientos o capital de trabajo para nuevos negocios es más limitada.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias que se deben considerar para la implementación de un modelo de negocios de préstamos entre particulares (*Peer to Peer Lending*) en el Ecuador en base a los factores críticos de éxito que componen su diseño y el entorno competitivo?

1.1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las características de un negocio de intermediación financiera en contraposición de un modelo de préstamos entre particulares (*Peer to Peer Lending*)?
- ¿En qué consiste la innovación en modelos de negocio?
- ¿Cuáles son los elementos para el planteamiento de un modelo de negocios a través del método del Lienzo?
- ¿Cómo es la operatividad del modelo de negocios *Peer to Peer Lending*?
- ¿Cuáles son las principales características de las fuerzas del mercado financiero?
- ¿Cuáles son las principales características de las fuerzas competitivas de la industria financiera?
- ¿Qué tendencias claves se están produciendo en el sector financiero ecuatoriano?
- ¿Cuáles son los temas relevantes de las leyes ecuatorianas que se deben considerar para una implementación legalmente viable del modelo de negocios *Peer to Peer Lending*?
- ¿Qué percepciones y opiniones tienen los clientes, inversionistas y prestatarios de las instituciones financieras en el Ecuador con respecto a la oferta de valor de estas?
- ¿Qué elementos contempla un modelo de negocios *Peer to Peer Lending* y, cuáles son sus características para la adaptación dentro del Ecuador?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Formular estrategias para una implementación de un modelo de negocios de préstamos entre particulares (*Peer to Peer Lending*) en el Ecuador en base al análisis de los factores críticos de éxito y el entorno competitivo.

1.2.2 Objetivos específicos

- Describir y comparar las características de un negocio de intermediación financiera y un modelo de préstamos entre particulares (*Peer to Peer Lending*).
- Describir en qué consiste la innovación en modelos de negocio.
- Describir los elementos para el planteamiento de un modelo de negocios a través del método del Lienzo y qué contempla cada uno de ellos.
- Describir la operatividad del modelo de negocios *Peer to Peer Lending* en sus distintas dimensiones.
- Analizar las principales características de las fuerzas del mercado financiero.
- Analizar las principales características de las fuerzas competitivas de la industria financiera.
- Analizar las tendencias que se están produciendo en el sector financiero ecuatoriano.
- Analizar los temas relevantes de las leyes ecuatorianas que se deben considerar para una implementación legalmente viable del modelo de negocios *Peer to Peer Lending*.
- Determinar las percepciones y opiniones de los clientes, inversionistas y prestatarios de las instituciones financieras con respecto a la oferta de valor de estas.
- Determinar los componentes de un modelo de negocios *Peer to Peer Lending* y, analizar sus características para una implementación dentro del Ecuador.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación teórica

La innovación empresarial consiste en la aplicación de cambios en los componentes tradicionales de los negocios (productos, procesos, tecnologías, modelos de negocio) e introducirlos en el mercado, para lograr resultados beneficiosos para consumidores de productos o servicios y, a una economía más productiva y sustentable.

Los modelos de negocio, son la manera en la que las empresas agregan valor a un grupo de consumidores de productos o servicios y, se componen de ciertos elementos cuyo funcionamiento en conjunto, permite agregar valor de una manera rentable y sostenible. El diseño para un modelo de negocios rentable y sostenible consiste en encontrar la fórmula exacta de funcionamiento de todos sus elementos, aprovechando una oportunidad en el mercado.

La innovación en los modelos de negocios resulta ser una forma de innovación bastante común, donde las empresas actualmente existentes intentan reinventarse para mantenerse en el mercado y evitar ser reemplazadas por los nuevos competidores. Para una empresa nueva resulta ser más fácil la innovación en los modelos de negocio, puesto que no se ven limitados por los paradigmas autoimpuestos que caracterizan y se arraigan a las empresas consolidadas.

Se aplican los conceptos de modelos de negocio e innovación empresarial, dado que en el Ecuador está muy arraigado el modelo tradicional de la intermediación financiera como la forma más común de inversión y financiamiento. El modelo de negocio de Préstamos entre particulares (*Peer to Peer Lending*) es un concepto totalmente nuevo en el Ecuador y disruptivo para los actuales actores del sector financiero, por lo que, amerita ser analizado desde una perspectiva de descubrimiento y adaptación a una realidad y contexto diferente.

1.3.2 Justificación metodológica

El libro Generación de Modelos de Negocios propone una manera práctica y sencilla de plantear un modelo de negocios con una visión integral de los distintos elementos que lo componen: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y estructura de costes. Este método se denomina el Lienzo. Adicionalmente, expone una estrategia de cuestionar y mejorar el modelo de negocios desde una visión del entorno y análisis de factores internos y externos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Emplear el método del Lienzo asegura que el planteamiento del modelo de negocios cubra todos los frentes de acción que una empresa debería considerar para poner en marcha dicho modelo, además ofrece un marco de interrelaciones lógicas entre sus distintos componentes.

1.3.3 Justificación práctica

Debido a la problemática expuesta en el planteamiento del problema, un modelo *Peer to Peer Lending* se convierte en una oportunidad para facilitar fuentes alternativas de financiamiento de proyectos de desarrollo y, vincular a más personas en el sistema financiero. Se hace imperativa la propuesta de estrategias orientadas a la introducción en el mercado de este modelo de financiamiento e inversión que contribuye a dar un impulso a la gestión eficiente de recursos financieros en el Ecuador.

Un modelo de préstamos entre particulares (*Peer to Peer Lending*), el cual vincula a los inversionistas directamente con los demandantes de créditos, es una práctica de reciente incursión en países de América Latina, sin embargo, en países desarrollados como, por ejemplo, Reino Unido o Estados Unidos, es un modelo que está popularizándose con rapidez.

El principal factor que ha viabilizado este modelo de negocio, es el creciente uso de las plataformas Web y el acceso masivo a Internet de las personas, ya que estas tecnologías facilitan la interacción entre inversionistas y prestatarios y, además simplifican las transacciones monetarias. En el Ecuador, el uso de las tecnologías asociadas a Internet también está en crecimiento y se presenta como una buena oportunidad de abordar a través de la innovación disruptiva las necesidades de grandes grupos de clientes potenciales que están fuera del mercado financiero, porque las soluciones existentes no son adaptables para ellos.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 INNOVACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

2.1.1 Generación de modelos de negocio

La innovación empresarial se la lleva a cabo en varios niveles. Si se quiere clasificar la innovación en función de su aplicación, se tendrá la innovación aplicada a procesos, la innovación aplicada a productos o servicios y, por último, la innovación aplicada a modelos de negocio. Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011).

El libro Generación de modelos de negocios propone una manera práctica y sencilla de plantear un modelo de negocios con una visión integral de los distintos elementos que lo componen. Este método se denomina el Lienzo, el cual provee un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio. El Lienzo está dividido en nueve módulos que reflejan la lógica de la empresa para conseguir ingresos. A continuación, se describe cada uno de ellos:

1. Segmentos de mercado.- Este bloque identifica los distintos grupos de personas o empresas sobre los que una organización determinada quiere enfocarse. Aquí se plasma los grupos a los cuales se debe dirigir los esfuerzos en base a sus características, comportamientos y necesidades comunes.
2. Propuestas de valor.- Aquí se define cuál es el diferencial que posee un negocio, es decir, por qué los clientes elegirían el producto o servicio que provee una empresa determinada. Se debe considerar que el valor no está sólo en el producto, sino en todas las ventajas que el cliente puede experimentar.

3. Canales.- Este bloque describe la forma en que la empresa llega al segmento elegido para entregarle su propuesta de valor. Aquí encajan los canales de comunicación, distribución y venta.
4. Relaciones con clientes.- Representa el tipo de relación que el negocio establece con los diferentes segmentos de clientes. Aquí se debe pensar en cómo lograr el posicionamiento esperado, analizando la mejor forma de relacionarse según las características de cada segmento de clientes.
5. Fuentes de ingresos.- En este bloque se identifican las principales formas en que la empresa genera los ingresos. Este bloque es clave para tomar decisiones relacionadas con la rentabilidad y la sostenibilidad de la propuesta de valor.
6. Recursos clave.- Abarca los activos estratégicos que una empresa debe tener para crear y mantener su modelo de negocio.
7. Actividades clave.- Son las actividades estratégicas esenciales que se deben realizar para llevar a la práctica la propuesta de valor al mercado, relacionarse con los clientes y generar ingresos. Estas actividades varían de acuerdo al modelo de negocio, abarcando distintos procesos internos, por ejemplo: producción, mercadeo, distribución, mantenimiento, movimientos financieros.
8. Asociaciones clave.- Es este bloque se identifica la red de proveedores y asociados necesarios para llevar adelante el modelo de negocio. No puede pensarse nunca a la empresa como autosuficiente, sino inmersa en una gran red de contactos que le permiten optimizar su propuesta de valor, reducir riesgos y tener éxito en el mercado.
9. Estructura de costes.- Implica todos los costos relevantes que requiere la empresa para hacer funcionar el modelo de negocio.

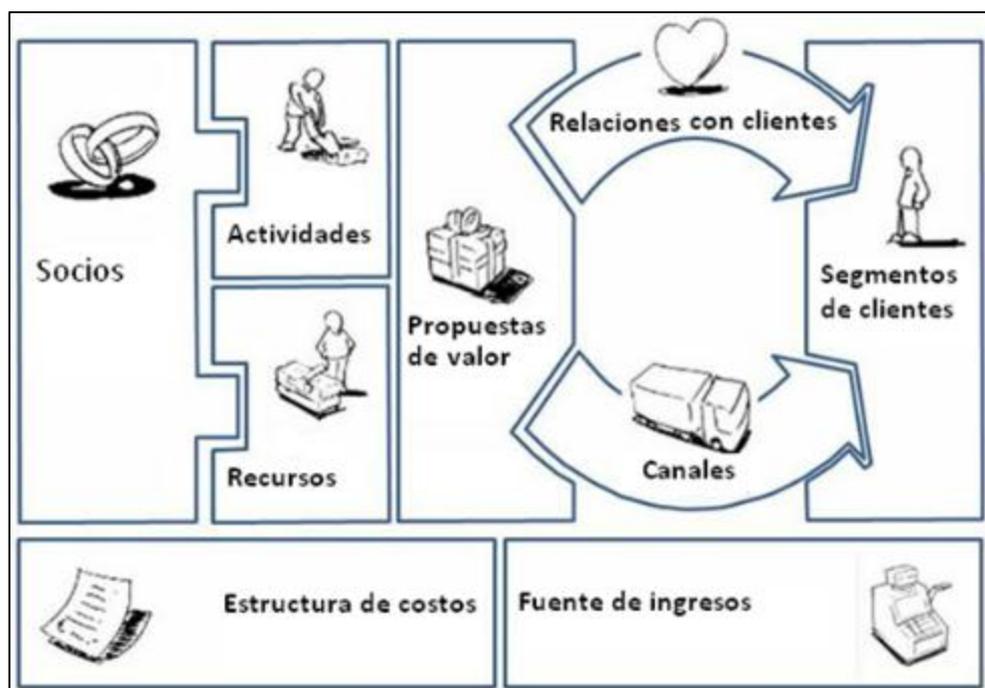


Figura 1. Módulos del método del planteamiento de modelos de negocios El Lienzo

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011).

2.1.2 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. Dado por el constante cambio de las variables del entorno que influyen en las empresas, el conocimiento y análisis del entorno, siempre es importante para adaptarse las fuerzas externas con mayor eficacia (Osterwalder & Pigneur, 2011). El libro “Generación de modelos de negocio”, plantea analizar cuatro áreas que conforman el entorno, las cuales son:

1. Fuerzas del mercado.- Básicamente se analizan aspectos que impulsan o transforman el mercado, grado en el que están atendidas las necesidades de los clientes y de esa manera determinar la capacidad generadora de ingresos.
2. Fuerzas de la industria.- Se analiza el nivel de competencia dentro de una industria a través de las fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria.

3. Tendencias clave.- Conocer la situación actual de las variables de la industria es importante, pero predecir lo que pasará en el futuro también lo es, mediante el análisis de las principales tendencias que impulsan o ponen en peligro el funcionamiento de un modelo de negocio.
4. Fuerzas macroeconómicas.- Aquí se analizan los principales indicadores económicos que impactan al sector económico específico. Esto es importante porque las variables agregadas dan pauta de la viabilidad económica de una idea y ayuda a determinar oportunidad o amenazas.

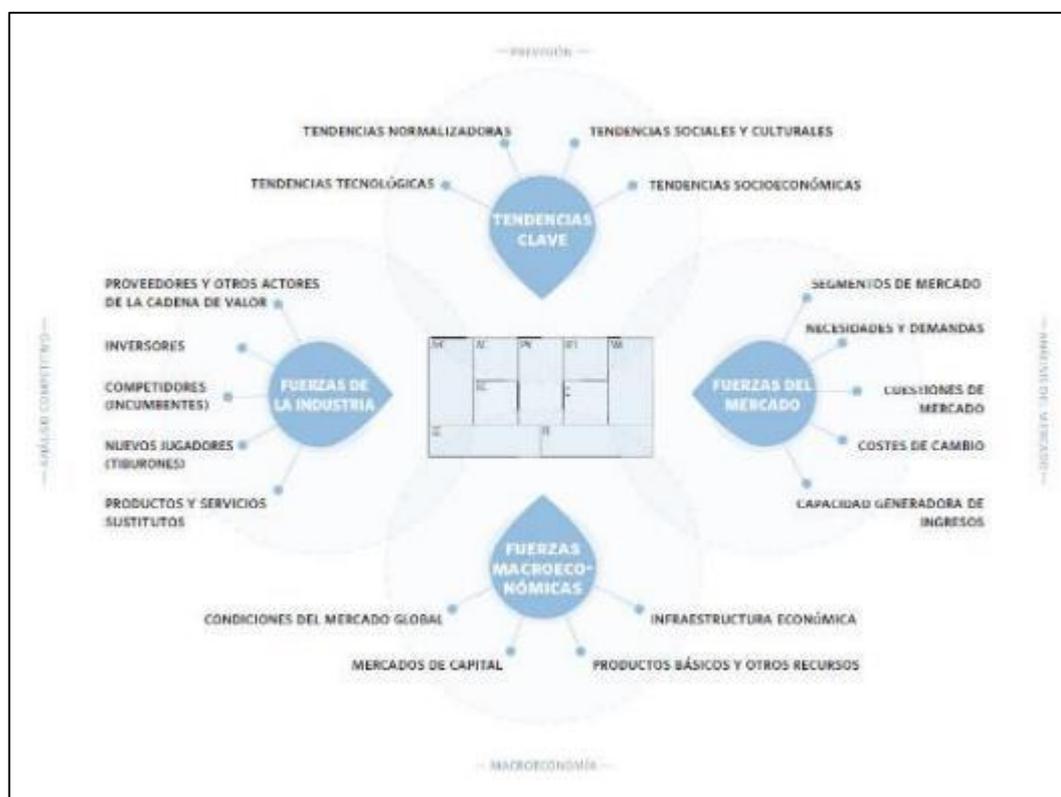


Figura 2. Áreas de análisis del entorno de un modelo de negocios
Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011).

2.1.3 Evaluación de modelos de negocios

La evaluación del modelo de negocios, es una actividad importante que permite a las empresas evaluar su posición en el mercado y adaptarse en función de los resultados. Esto se puede conseguir combinando el tradicional modelo FODA (fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas) con los componentes del Lienzo de un modelo de negocios. El análisis FODA permite conocer la situación real en que se encuentra una organización, proyecto o modelo de negocio y planear una estrategia de futuro; mientras que el Lienzo proporciona el formato necesario para un debate estructurado (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz FODA, son una descripción de la realidad de ese momento. Luego de analizarlas, se deben tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que, es posible tener control sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas y el control es limitado.

- Fortalezas.- Son los atributos o destrezas que una industria, modelo de negocios o empresa contiene para alcanzar los objetivos y hacer frente a los competidores.
- Debilidades: Son factores desfavorables al interno de una organización en el ámbito de los procesos, recursos, tecnologías, que podrían afectar a la estrategia organizacional.
- Oportunidades.- Son las condiciones externas que tengan la industria u organización y que sean útiles para alcanzar objetivos organizacionales.
- Amenazas.- Son las condiciones externas perjudiciales lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa.

2.2 EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Las empresas necesitan enfocarse en lo que los clientes quieren, necesitan o podrían requerir. En ese caso existe la interrogante de como destinar los recursos en mejorar la relación con los clientes. Crear soluciones en base a un enfoque en las interacciones entre individuos y las organizaciones es lo que se conoce como diseño centrado en el valor. El diseño centrado en el valor inicia una historia acerca de la interacción ideal entre un individuo y una organización y, los beneficios de cada uno en cada interacción (Kalbach, 2016).

El término Diagrama de alineamiento se refiere a un mapa, diagrama o un esquema de visualización que revela ambos lados de la creación de valor en un solo vistazo. Es una categoría de diagrama que ilustra las interacciones entre personas y organizaciones. Los diagramas de alineamiento tienen dos partes, por un lado, ilustran aspectos sobre las experiencias de los individuos y por otro, reflejan los ofrecimientos y procesos de la organización. El punto de interacción entre los dos es el significado del intercambio de valor (Kalbach, 2016).

Hacer mapas de experiencias tiene algunos beneficios potenciales. Esto incluye construir empatía proveyendo un entendimiento común, rompiendo silos, reduciendo la complejidad, y encontrando oportunidades. En la siguiente tabla, se especifican algunos tipos de mapas de experiencia.

Tabla 1. Tipos de diagramas para analizar la experiencia del cliente

Tipo de diagrama	Historia	Interacción	Individuo	Empresas
Customer Journey	Cronológico	Puntos de contacto	Acciones, pensamientos, sentimientos, dolores, etc.	Roles y departamentos involucrados en crear experiencia
Mapas de Experiencia	Cronológico	Puntos de contacto	Acciones, pensamientos, sentimientos, dolores, etc.	Artefactos físicos y sociales dentro de un sistema; oportunidades
Blueprints	Cronológico	Línea de interacción	Acciones y evidencia física	Actores por detrás del servicio y procesos
Diagramas de modelos mentales	Jerárquico	Línea central	Tareas, sentimientos, formas de pensar	Soporte disponible en productos y servicios
Mapas espaciales	Espacial	Puntos medios con flechas	Acciones, necesidades, flujo de información	Datos de sistemas, departamentos

Fuente: (Kalbach, 2016)

Volatilidad es el grado de reorientación que una persona experimenta cuando navega de página en página en un sitio de internet. Si existe mucha volatilidad es probable que la persona se pierda en el hiperespacio. Así mismo, en la experiencia de los clientes con los productos de servicios de una empresa existe volatilidad cuando se mueven de un punto de contacto a otro, en cada interacción existe un periodo de reorientación, aunque

sea breve. Si hay mucha reorientación en cada punto de contacto, la experiencia se siente desconectada. Un alto grado de volatilidad transaccional surge de inconsistencias en los puntos de contacto. Mapear las experiencias permite localizar volatilidad transaccional dentro de un sistema amplio de interacciones y encontrar soluciones innovadoras para gestionarlo (Kalbach, 2016).

El proceso de mapeo ayuda a corregir las inconsistencias en una estrategia empresarial. El resultado de los diagramas muestra un panorama más amplio de las necesidades del cliente. En esencia un mapeo de experiencia ofrece una nueva forma de ver a los mercados, a la organización y la estrategia. Un proceso de mapeo exitoso debe considerar:

- Enmarcar el esfuerzo claramente hacia adelante. Determina el punto de vista, el alcance, el enfoque y la estructura del diagrama, así como la forma en que va a ser utilizado.
- Identificar los varios puntos de contacto en el sistema, así como también, los puntos críticos denominados “momentos de la verdad”.
- Enfocarse en crear valor. Usar diagramas para mejorar e innovar la oferta de productos y servicios de la empresa.

2.3 ESTRATEGIA

2.3.1 Estrategia de innovación

Kim & Mauborgne (2008) promueven una manera de formular una estrategia empresarial en base a dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas, ampliando los límites del mercado y generando valor a través de la innovación. Plantean un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria: los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan los mercados aún desconocidos.

En los océanos rojos los límites de las industrias están definidos y son aceptados tal cual. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuotas de mercado. Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta. Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas y que, generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están por fijarse.

Tabla 2. Principales diferencias entre estrategias de océanos rojos y océanos azules

Estrategia de océano rojo	Estrategia de océano azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
Explorar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo	Romper la disyuntiva de valor o costo
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo

Fuente: (Kim & Mauborgne, 2008)

2.3.2 Formulación de la estrategia

Kim & Mauborgne (2008) proponen herramientas para la visualización y formulación de las estrategias de empresa e industria. El principal de estos, es el cuadro estratégico el cual cumple tres propósitos. Primero, muestra el perfil estratégico de una industria porque plasma con toda claridad las variables que inciden en la competencia en el presente. En segundo lugar, muestran el perfil estratégico de los competidores existentes posibles y, revelan las variables en las cuales estos intervienen como parte de su estrategia. Por último, muestra el perfil estratégico de la compañía, o su curva de valor,

en donde se revela la manera como esta invierte en las variables competitivas y como podría invertir en ellas en el futuro.

Para reconstruir los elementos de valor para el cliente, existe el esquema de las cuatro acciones. A fin de romper la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo costo y crear una nueva curva de valor, es preciso plantear cuatro preguntas clave tendientes a cuestionar la lógica estratégica y del modelo de negocios de la industria. Cuando se aplica el formato de las cuatro acciones al cuadro estratégico de la industria se llega a una nueva forma reveladora de ver las viejas verdades.

1. ¿Cuáles variables de la industria da por sentada se debe eliminar?
2. ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
3. ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
4. ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

Tabla 3. Pasos para la visualización y comunicación de la estrategia empresarial

Despertar visual	Exploración visual	Feria visual de la estrategia	Comunicación visual
Compare su negocio con el de sus competidores dibujando su cuadro estratégico tal como es Vea donde necesita cambiar su estrategia	Salga al campo a explorar las seis vías para crear océanos azules Observe las ventajas claras de las alternativas de productos y servicios Vea cuales variables debería eliminar, crear o cambiar	Dibuje su cuadro estratégico como debería ser, con base a lo aprendido en las observaciones de campo Obtenga retroalimentación sobre otros cuadros estratégicos posibles de los clientes, los clientes de los competidores y de los no clientes	Distribuya sus perfiles estratégicos de antes y después en una misma página para facilitar la comprensión Apoye solo los proyectos y los movimientos operativos que le permitan a la empresa llenar los vacíos a fin de hacer realidad la nueva estrategia

Fuente: (Kim & Mauborgne, 2008)

No hay ninguna estrategia que no implique riesgos. En las estrategias siempre habrá riesgos u oportunidades, ya sea una estrategia de océano rojo u océano azul. Existen muchos libros acerca de cómo competir en los océanos rojos, pero pocos son los que se

preocupan por los azules. Kim & Mauborgne (2008) intentan cubrir este vacío. A continuación, se resume el método basado en cuatro principios para formular una estrategia de océanos azules y la manera de conseguir implantarla con éxito¹.

Principio 1: Reconstruir las fronteras del mercado

El proceso de descubrir y crear océanos azules no consiste en intentar predecir las tendencias de una industria. Tampoco consiste en implementar las nuevas ideas que surgen en la mente de los gestores utilizando el método de ensayo y error. El primer principio para la creación de una estrategia de estas características es establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día.

Principio 2: Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras

En la mayoría de las empresas, la planificación estratégica se basa en cómo competir en los mercados actuales. En la elaboración de cualquier plan estratégico, los gestores pasan gran parte de su tiempo haciendo números en lugar de salir al exterior y pensar en cómo alejarse definitivamente de la competencia. Además, vistos con detenimiento, esos planes rara vez tratan de auténtica estrategia, sino que son movimientos tácticos que individualmente quizá tengan sentido, pero que tomados en conjunto no muestran una dirección clara ni innovadora. Se propone una alternativa al proceso tradicional de planificación estratégica: en lugar de elaborar un documento formal, resulta más recomendable manejar esquemas visuales.

Principio 3: Ir más allá de la demanda existente

Ninguna empresa quiere aventurarse a ir más allá de los límites conocidos de la industria. Esto conduce a la formulación del tercer principio de la estrategia de océanos azules: ir más allá de la demanda existente. Para poder alcanzar este objetivo, las

¹ El libro de Kim & Mauborgne (2008) de la Estrategia del Océano Azul propone dos principios adicionales para la ejecución de una estrategia que no se consideran en este trabajo de investigación.

empresas deberían corregir dos prácticas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados. Cuanto más intensa es la competencia entre las empresas, más fuerte es el intento de personalización de la oferta de productos y servicios. El inconveniente es que se corre el riesgo de crear mercados objetivos demasiado pequeños. Para maximizar el tamaño de los océanos azules, las empresas, en lugar de concentrarse en los clientes, tienen que dirigir su mirada hacia los no clientes. Las personas que están a punto de convertirse en no clientes son aquellas que consumen en cantidades mínimas los productos y servicios ofrecidos por las empresas que operan en un mismo sector. En cuanto encuentran una opción mejor, dejan de consumir.

Principio 4: Desarrollar la secuencia estratégica correcta

El cuarto principio supone validar la estrategia para asegurar su viabilidad comercial. El objetivo no es otro que reducir el riesgo que entraña la implantación de una estrategia de este tipo. Para ello, habrá que hallar una respuesta afirmativa a las siguientes cuestiones:

- ¿Obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio?
- ¿El precio marcado para los productos o servicios está al alcance de la gran masa de posibles clientes?
- ¿La estructura de costes que se tiene es viable teniendo en cuenta el objetivo de precios que se ha marcado?
- ¿Existen obstáculos para transformar la actual propuesta de valor?

CAPÍTULO III

3. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO *PEER TO PEER* *LENDING*

3.1 DESCRIPCIÓN DE CROWDFUNDING

El modelo de préstamos entre particulares (*Peer to Peer Lending*) es un modelo de financiamiento colaborativo que como concepto siempre ha existido, sin embargo, el avance en los usos de las tecnologías de la información ha permitido facilitar esta gestión para tener mayor cobertura en la población. Pero antes de entrar a entender a profundidad el modelo *Peer to Peer Lending*, es importante conocer los conceptos que lo originan el cual es el Crowdfunding.

Se puede definir el crowdfunding como un nuevo fenómeno de colaboración entre personas en el que un conjunto de individuos realiza una serie de aportaciones a un objetivo de financiación y que, aunque las cantidades individuales aportadas por cada una ellas sea insuficiente, la suma de todas adquiere una carácter relevante con respecto a la cantidad a financiar (Ramírez & Muñoz, 2015, pág. 41)

En otras palabras, el crowdfunding es una forma de financiamiento directo, sin la intermediación de una institución financiera, es decir, que tanto los inversionistas como prestatarios son el público en general que realiza transacciones directamente unos con otros. Para esta forma de operar ha sido necesario que las tecnologías de información y telecomunicaciones maduren para que faciliten las actividades comerciales entre oferentes y demandantes de dinero.

La financiación se consigue mediante pequeñas aportaciones de particulares (*crowd*) y, el total de las aportaciones suman la financiación necesaria, es decir, los fondos (*funding*) (Ramírez & Muñoz, 2015). Muchos financian necesidades de fondos específicos, similar que en el modelo tradicional de un banco donde los fondos de los cuenta-ahorristas e inversionistas financian la mayor parte de la cartera de créditos, sin

embargo, bajo el modelo de Crowdfunding los inversionistas conocen exactamente a quien y bajo qué condiciones sus fondos son empleados.

La tecnología juega un papel fundamental en los modelos de crowdfunding, ya que estos han sido montados sobre plataformas web que funcionan a través del internet y, en la mayoría de los casos, cuentan con interfaces hacia otros sistemas de información. La tecnología brinda facilidad, transparencia, agilidad, seguridad, movilidad y permite que la cobertura de personas sea muy amplia. En los últimos años nuevos sitios de Internet han sido creados para financiamiento bajo el modelo del Crowdfunding.

Se cree que el Crowdfunding tiene el potencial de quebrantar las finanzas del consumidor bajo tres aristas principales. En primer lugar, las finanzas colaborativas basadas en la tecnología van a seguir capturando mercado por los distintos atractivos que presenta. En segundo lugar, está el futuro potencial del Crowdfunding, donde los sistemas de pago, crédito y el consumo converjan en un solo sistema. Y finalmente, está el hecho de que los datos son cada vez más relevantes ya que las plataformas de Crowdfunding tienen el potencial de ponerlos a disposición de los usuarios (Morse, 2015).

3.1.1 Modelos de Crowdfunding

Bajo el modelo de financiamiento anteriormente descrito, varias instituciones ya han fundado plataformas web que se mantienen en los años prestando sus servicios y muestran crecimiento a nivel de transacciones y usuarios. Según el modo de financiamiento y el tipo de retorno que recibe el financiador se distinguen cuatro modelos de Crowdfunding que se describen en la siguiente tabla.

Tabla 4. Tipos de Crowdfunding

Modelo de Crowdfunding	Forma de contribución	Forma de retorno	Motivación del financiador
Donation Crowdfunding	Donación	Beneficios intangibles	Motivación intrínseca
Reward Crowdfunding	Donación / pre-compra	Recompensas pero también beneficios intangibles	Combinación de una motivación intrínseca y el deseo de ser recompensado
Crowdfunded Lending (<i>Peer to Peer Lending</i>)	Préstamo	Pago del préstamo con intereses. Algunas que tienen fines sociales el préstamos es sin intereses.	Combinación de una motivación intrínseca y el deseo de ganar intereses sobre un préstamo
Equity Crowdfunding	Inversión	Retorno de la inversión en el tiempo si el negocio marcha bien. También hay la forma de recompensas o beneficios intangibles para algunos inversores.	Combinación de una motivación intrínseca y el deseo de obtener un retorno sobre su inversión

Fuente: (Pierrakis & Collins, 2013)

En el Crowdfunding de donaciones se obtiene asistencias de dinero para apoyar proyectos iniciados generalmente por organizaciones sin fines de lucro. En este caso, el donante no recibe ningún retorno, solo la satisfacción de apoyar a dicho proyecto. Por ejemplo la plataforma www.globalgiving.org da la posibilidad que personas u organizaciones suban sus peticiones de donaciones alrededor del mundo. Los donantes pueden buscar las causas bajo algunos parámetros y realizar sus donaciones mediante tarjetas de crédito, PayPal u otras formas como cheques o transferencias.



Figura 3. Global Giving, ejemplo de plataforma de Crowdfunding de donaciones

Fuente: Sitio web: www.globalgiving.org

En el Crowdfunding de recompensas, las plataformas pretenden obtener financiamiento para un proyecto a cambio de algún beneficio. Dependiendo de la causa, los mecenas también podrían recibir como beneficio el bien o servicio producido por el proyecto financiado. Por ejemplo, la plataforma estadounidense www.propeller.la permite que las organizaciones suban sus misiones sociales y los interesados en las causas pueden acumular puntos a través de firmas de peticiones, visualización de videos, compartir información mediante redes sociales y por supuesto realizar donaciones. Los puntos acumulados pueden ser canjeados por artículos varios o participar en sorteos de experiencias como viajes o eventos.

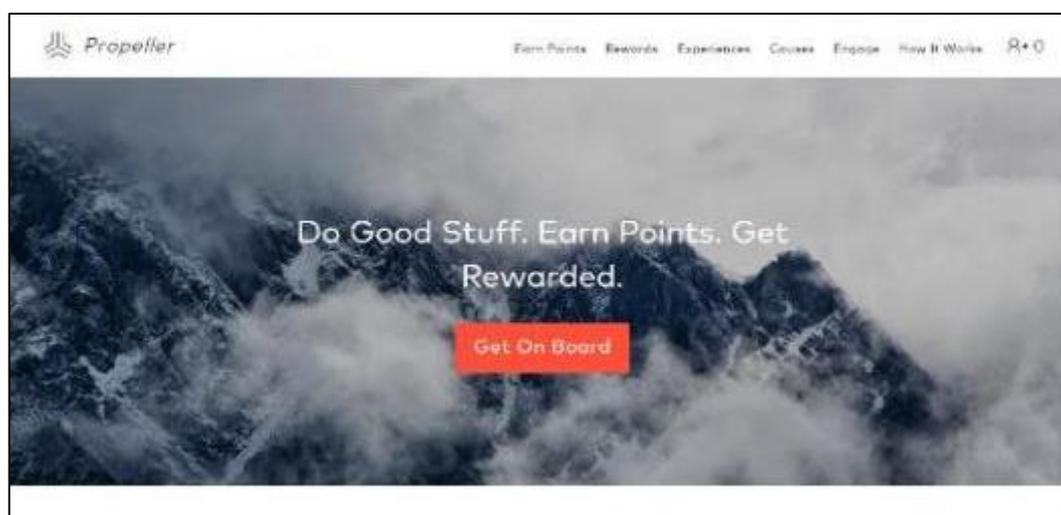


Figura 4. Propeller, ejemplo de Crowdfunding de recompensas

Fuente: Sitio web: www.propeller.la

En el Equity Crowdfunding se pretende obtener financiación de particulares a cambio de paquetes accionarios de empresas, generalmente emprendimientos (*Start-ups*). Esta forma de financiamiento permite que los empresarios obtengan los recursos que necesitan en las distintas etapas del ciclo de vida de sus empresas de múltiples inversores interesados en sus proyectos. Por ejemplo, la plataforma británica www.seedrs.com permite a los posibles inversores crear su perfil inversionista y visualizar entre las distintas opciones de proyectos de emprendimiento. La plataforma se encarga de la constitución legal de las acciones de las personas que han decidido poner fondos en algún

proyecto de su interés. La plataforma además permite que los inversionistas reciban actualizaciones del estado de los proyectos en los que invirtieron.

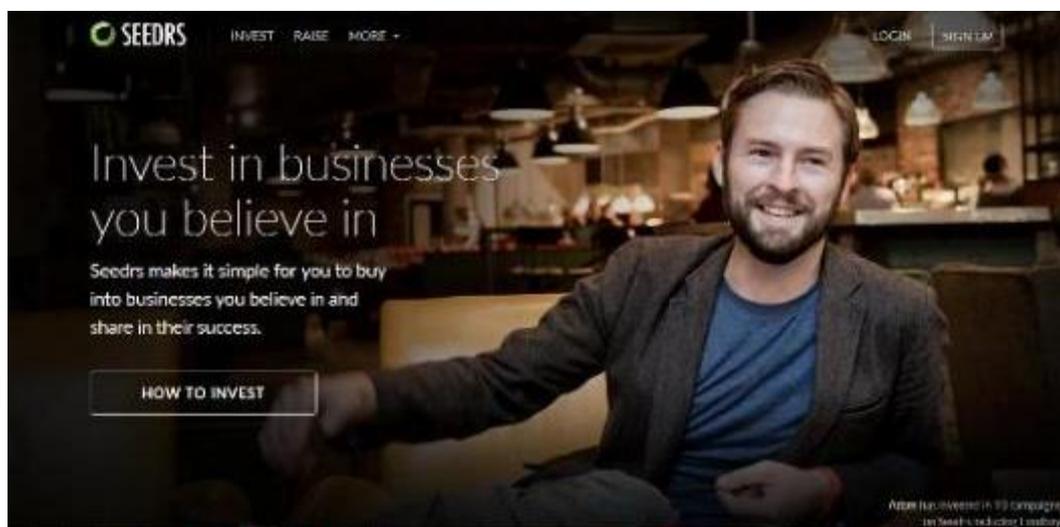


Figura 5. Seedrs, ejemplo de Equity Crowdfunding
Fuente: www.seedrs.com

Finalmente, en el Crowdlending o también conocido como *Peer to Peer Lending*, el financiamiento se materializa a través de préstamos. Cada plataforma tiene su propia modalidad de otorgamiento, pero generalmente existe un estudio sobre el riesgo del prestatario y se clasifican los préstamos según dicho estudio. Las personas que aportan el dinero se consideran prestamistas o inversores porque a cambio reciben un rendimiento sobre sus aportes. El prestatario se compromete a devolver el dinero acogiéndose a un plan previamente pactado. Un ejemplo de este tipo de plataforma es la argentina www.afluenta.com quien permite publicar necesidades de préstamos y da un plazo para que los inversionistas financien el 100% de lo requerido. Afluenta da los servicios de calificación crediticia y verificación de identidad e ingresos de los solicitantes a fin de que los inversores tengan más elementos para decidir su inversión. Adicionalmente, gestiona cobranza en caso de créditos vencidos.



Figura 6. Afluenta, ejemplo de Peer to Peer Lending

Fuente: www.afluenta.com

3.2 DESCRIPCIÓN DE *PEER TO PEER LENDING*

Como se vio anteriormente, el préstamo entre particulares es una forma de Crowdfunding donde la principal particularidad es que los financistas asumen un riesgo crediticio y esperan una rentabilidad sobre lo colocado. Este particular hace pensar la forma de operar del modelo tradicional bancario, el cual por ahora es el principal modo de distribución de capitales en una economía.

En una sociedad donde la comunicación entre las personas tiene limitaciones y no existen tecnologías de información que facilite el procesamiento de datos, hace mucho sentido que surjan intermediarios que capten la liquidez del mercado y los distribuyan entre los que necesiten financiamiento. Sin embargo, en estos días donde la tecnología ha facilitado la comunicación entre las personas y el intercambio de información es mucho más fluido y seguro, se tenía que esperar que la forma de distribuir el capital cambie. *Peer to Peer Lending* básicamente resuelve los problemas de información que existe entre prestamistas y prestatarios, lo cual ha originado la existencia de la banca (Lin, 2009).

3.2.1 Modo de operación de las plataformas *Peer to Peer Lending*

Los préstamos a través de las plataformas *Peer to Peer Lending* tiene sus raíces en la idea de las finanzas colaborativas, pero ciertamente su éxito está determinado por la tecnología. Los avances tecnológicos han permitido la recopilación automática de la información crediticia de los sujetos, dar a conocer en tiempo real las ofertas de préstamos y tener en línea el rendimiento de un portafolio de inversiones (Morse, 2015).

Morrison & Foster (2016) resumen la forma de operar las plataformas de *Peer to Peer Lending*. Este proceso puede variar de una plataforma a otra, pero generalmente involucra los siguientes pasos:

- Antes de que el requerimiento de un préstamo sea publicado en una plataforma en un sitio web, un prestatario prospecto llena una aplicación bajo las condiciones solicitadas por la plataforma.
- La plataforma obtiene un reporte crediticio en la aplicación y usa dicha información conjuntamente con otros datos como, por ejemplo, las características del préstamo. Esto se hace con el propósito de asignar una calificación de riesgo a la propuesta y determinar una tasa de interés de acuerdo a la calificación de riesgo.
- Si la solicitud es aceptada, el requerimiento del préstamo es publicado en el sitio web de la plataforma. Aquí los interesados en invertir pueden revisar todos los requerimientos de préstamos, o buscar unos determinados que concuerdan con las características de riesgo y retorno deseadas.
- Si existen suficientes inversores para financiar un préstamo, un banco origina el crédito.
- El banco originador vende el título valor asociado a un específico préstamo a la plataforma, quien al mismo tiempo los vende a los acreedores que acordaron financiar el préstamo. Esto ocurre cuando la plataforma se ha asociado con un banco para originar el crédito, sin embargo, dependiendo del marco regulatorio en el cual se rija la plataforma, se constituye el crédito sin un banco.

- El título valor emitido por la plataforma queda respaldado por el préstamo, eso quiere decir que los inversores recibirán los retornos esperados si los prestatarios pagan el préstamo.

Una particularidad importante en el modo de operación de la plataforma es que los inversores pueden escoger invertir mediante selección independiente, en grupos de inversión, o algorítmicamente. No requieren fondear préstamos enteros para un solo préstamo, sino que diversifican la inversión en varios prestatarios (Morse, 2015).

Una variante adicional al modelo de préstamos *Peer to Peer Lending* es la comercialización de los préstamos en el mercado secundario. Esto hace posible vender el préstamo antes de su vencimiento y así transformarlo en liquidez (Moenninghoff & Wieandt, 2014).

3.2.2 Comparación del modelo *Peer to Peer Lending* con el de intermediación financiera

Después de haber descrito al modelo *Peer to Peer Lending* y, adicionalmente haber anotado sus orígenes conceptuales, la mejor manera de entender el funcionamiento es mediante la comparación con el modelo de intermediación financiera, el cual es usado por todas las instituciones financieras y bancos a nivel mundial. A continuación, se describen seis de las principales diferencias entre ambos modelos y entre las instituciones que los llevan a cabo.

Diferencias 1: Forma de financiamiento

La principal diferencia entre los dos modelos de financiamiento es la forma en como la liquidez circula entre los distintos actores. En el modelo de intermediación financiera las instituciones captan el dinero del público mediante cuentas de ahorro, cuentas corrientes, depósitos a plazo fijo y otras formas de fondeo. Dichos fondos son colocados por la institución financiera en préstamos con diversos destinos según la especialidad de la institución, como, por ejemplo, para consumo, vivienda, producción, etc. En otras

palabras, los depositantes financian créditos sin conocer a los deudores ni el destino del dinero.

Por otro lado, en el modelo *Peer to Peer Lending* los inversionistas financian directamente a los prestatarios conociendo exactamente a qué se va destinar los fondos. Las plataformas de *Peer to Peer Lending* facilitan las transacciones entre inversionistas y prestatarios permitiéndoles que se encuentren y ofreciéndoles información relevante a cada uno para que tomen sus decisiones. El dinero pasa directamente entre inversionistas y prestatarios tanto en los desembolsos como en los pagos de las cuotas pactadas (Ramírez & Muñoz, 2015).

Diferencia 2: Pertenencia del riesgo de mercado, liquidez y crédito

Otra diferencia importante radica en quien asume el riesgo de mercado, crédito y liquidez. En el modelo de intermediación financiero las instituciones prestamistas asumen los riesgos asociados a la pérdida de valor, como, por ejemplo, ante la situación de fluctuaciones de mercado, o incumplimiento de obligaciones contraídas por parte de los prestatarios. Es tan importante este factor que los organismos de control exigen a las instituciones requerimientos mínimos de capital para hacer frente a estos riesgos. De igual manera las instituciones financieras intermediarias siempre deben gestionar que la madurez de sus activos no supere la madurez de sus pasivos, de tal manera que puedan cubrir sus obligaciones de corto plazo.

En el modelo *Peer to Peer Lending* los riesgos de mercado, liquidez y de crédito son trasladados al inversor o prestamista, mientras que la plataforma que permite la negociación se deslinda de ellos. A pesar de eso, las plataformas ofrecen herramientas para que los inversores administren de mejor manera su riesgo y decisiones crediticias. Más adelante se realiza un análisis más profundo de las implicaciones del riesgo en este modelo de negocio.

Diferencia 3: Estructura de ingresos

El principal componente de ganancia de las instituciones bancarias es el margen de intermediación financiera. El negocio bancario consiste en captar recursos financieros en el mercado a través de diferentes tipos de pasivos, para volver a invertirlos luego en distintas clases de activos. La diferencia entre la rentabilidad de los activos y el coste de los pasivos constituye el margen de intermediación. Cuando al margen de intermediación, expresado en valor absoluto, se le restan los costes operativos y demás gastos de la entidad, se obtiene el beneficio de la misma para el período de tiempo de referencia.

Las plataformas de *Peer to Peer Lending* obtienen sus ingresos de tarifas por las transacciones que ejecuta. Por ejemplo, en Estados Unidos la plataforma Lending Club cobra al prestatario del 1% al 5% sobre el monto financiado en el momento que se origina el préstamo. También retiene el 1% de los pagos que entran antes de ser trasladados a los prestamistas. Lending Club también colecta por la aplicación de tasas de morosidad de los prestatarios y tasas de cobro de los inversionistas (Morse, 2015).

Diferencia 4: Tasas de interés activas y pasivas

Como se indicó anteriormente, las instituciones financieras o bancos basan su utilidad en el margen financiero, es decir, la diferencia entre las tasas pasivas y activas. Para obtener mejores ganancias, los bancos van a tender a bajar las tasas de interés pasivas y a incrementar las activas lo más posible. Al no existir el intermediario financiero, naturalmente el margen financiero se distribuye equitativamente entre el inversionista y prestatario obteniendo tasas pasivas y activas más competitivas que en un banco. En un escenario normal donde no hay morosidad, el costo de financiamiento para el prestatario llegaría a ser igual al retorno de la inversión para el inversionista.

Por ejemplo, en Estados Unidos se calculó un retorno neto anual del 7.2% para la plataforma Lendingclub.com en los préstamos que realiza, tomando datos desde el primer trimestre del 2007 hasta el primer trimestre del 2013. Este porcentaje es comparado con

la tasa de retorno promedio del mercado de valores del mismo país que es del 4%; en consecuencia, los inversionistas encuentran atractiva a la desintermediación (Morse, 2015).

Diferencia 5: Segmentos de mercado para préstamos

Existe banca para todo tipo de especialidades que atiende las necesidades de varios segmentos de la población, como, por ejemplo, a trabajadores en relación de dependencia, microempresarios, profesionales independientes, rentistas, emprendedores, jóvenes, empresas, etc. Los bancos diseñan los productos financieros para estos segmentos de acuerdo a las características de los mismos, pero existen segmentos para los bancos que les resultan menos riesgosos y son aquellos a los que más se enfoca. En ese sentido los segmentos que representan menos riesgos para los bancos son las personas naturales trabajando en relación de dependencia con una estabilidad laboral constante, o grandes empresas que pueden demostrar flujos constantes resultantes de su actividad económica.

A diferencia de la banca tradicional, se ha demostrado que las plataformas *Peer to Peer Lending* están abriendo la posibilidad de financiamiento a los segmentos menos atendidos, como por ejemplo a los emprendedores o microempresarios cuyos proyectos representan mayor riesgo, pero quienes los financian los ven atractivos o con posibilidades de éxito (Moeninghoff & Wieandt, 2014).

Diferencia 6: Estructura organizativa

El modelo de intermediación financiera es relativamente antiguo, muchos bancos son instituciones que han existido por cientos de años y han evolucionado en sus procesos y formas de administración con el paso del tiempo, sin embargo, el modelo como tal no ha cambiado. Los bancos se caracterizan por ser instituciones robustas con estructuras funcionales pesadas. En los últimos años existe la tendencia de digitalización de la banca, la cual consiste en llevar sus servicios a las tecnologías basadas en internet y la movilidad, pero mantienen el modelo de intermediación.

Por otro lado, desde la aparición de la primera plataforma de *Peer to Peer Lending* en Reino Unido en el año 2005 (Zopa.com) las plataformas se han caracterizado por ser altamente tecnificadas y con estructuras livianas. De manera general todas las fintechs presentan este tipo de estructura, la cual les permite crear u ofrecer servicios financieros de forma más eficaz y menos costosa.

Tabla 5. Resumen de diferencias entre modelo de intermediación financiera y Peer to Peer Lending

#	Diferencia	Modelo de intermediación financiera	Modelo <i>Peer to Peer Lending</i>
1	Forma de financiamiento	Las personas depositan sus fondos en la institución, y las institución pone en dinero en crédito	Las personas prestan el dinero directamente a otras personas
2	Pertenencia del riesgo de mercado, liquidez y crédito	La institución intermediaria posee el riesgo y aplica herramientas para aceptarlo, mitigarlos o transferirlo	La persona prestamista asume el riesgo y dependiendo de la plataforma hace uso de herramientas para minimizarlo
3	Estructura de ingresos	La institución intermediaria obtiene sus ingresos principalmente del margen financiero	La plataforma de préstamo obtiene sus ingresos de tarifas por administración de la plataforma
4	Tasas de interés activas y pasivas	Tienden a ofrecer las tasas pasivas lo más bajas, y las activas lo más altas posible	El margen financiero se distribuye equitativamente entre los inversionistas y prestatarios
5	Segmentos de mercado para préstamos	Enfoque en los segmentos de mercado de menor riesgo	Apertura de oportunidades de financiamiento para los segmentos de mercado menos atendidos por la banca tradicional. Enfoque social
6	Estructura organizativa	Las instituciones intermediarias generalmente son robustas con estructuras funcionales pesadas	Las plataformas se han caracterizado por ser altamente tecnificadas y con estructuras livianas

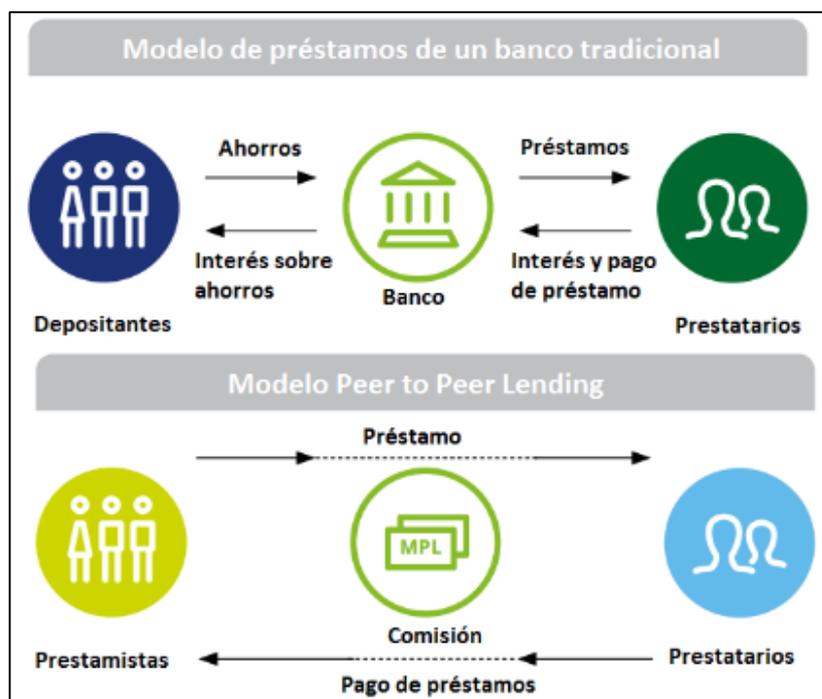


Figura 7. Comparación de modelos de préstamos

3.2.3 El riesgo en el modelo *Peer to Peer Lending*

Transacciones de préstamos a través de plataformas de *Peer to Peer Lending* implica casi todos los tipos de riesgos que se presentan bajo la intermediación financiera tradicional: riesgo de crédito, riesgo de tasas de interés, riesgo de mercado, riesgo de liquidez, riesgo operacional, etc.

Bajo el modelo de *Peer to Peer Lending*, los inversionistas asumen el riesgo de crédito del prestatario. La mayoría de las plataformas ofrecen a sus participantes herramientas para manejar el riesgo de crédito, como por ejemplo, proveyendo un score de crédito del prestatario, ofreciendo servicios de cobranza de los créditos morosos, determinando una categoría de riesgo a los préstamos, o permitiendo diversificar sus inversiones en varios préstamos (Moeninghoff & Wieandt, 2014).

La mayoría de los préstamos tramitados a través de los bancos están respaldados con garantías reales como por ejemplo hipotecas, prendas, pignoraciones de certificados de inversión, etc. O también están respaldados con garantías sobre firmas. Estas medidas

que los bancos toman son para garantizar la recuperación de los fondos y, de esa manera mitigan el riesgo de crédito. Por otro lado, las plataformas de *Peer to Peer Lending* se han caracterizado por no imponer la constitución de garantías reales en los préstamos que facilitan. Al no existir colateral, el riesgo es más alto, sin embargo, estas plataformas ayudan a mitigar el riesgo asumido por los inversionistas mediante las herramientas indicadas.

Adicionalmente, considerando el tiempo de los préstamos hasta su vencimiento que podría ir de uno a cinco años, los inversionistas asumen el riesgo de liquidez del préstamo, es decir, la recuperación del dinero estará condicionada por el tiempo. Sin embargo, hay formas de eliminarlo mediante la introducción de un mercado secundario donde se pueda comercializar los títulos de los préstamos tramitados a través de las plataformas *Peer to Peer Lending*. Esta práctica ya fue introducida por las dos mayores plataformas de préstamos entre personas que son Lending Club y Prosper en Estados Unidos (Moeninghoff & Wieandt, 2014). Este mecanismo permite a los inversionistas reducir su riesgo de liquidez ya que venden sus activos financieros antes de su vencimiento.

El riesgo de liquidez se produce cuando una entidad no tiene recursos financieros suficientes para atender sus obligaciones al corto plazo. Este particular puede llevar a las instituciones financieras a quebrar. Por más capital que pueda tener un banco, su capacidad de autofinanciarse es lo que lo mantiene vivo. Si ya no puede obtener o refinanciar depósitos en el mercado, o respaldar préstamos de otros bancos, la institución muere (Shirreff, 2008). Esto representa una ventaja para las plataformas sobre los bancos, ya que como el financiamiento se da directamente entre las personas, no existe el riesgo de liquidez para la plataforma.

Se han descrito los dos principales eventos de riesgo administrados por la banca tradicional, que son el riesgo de liquidez y de crédito. En esencia, esto nos lleva a deducir que en contraste con la banca la cual tiene la opción de asumir o mitigar el riesgo, los inversionistas en las plataformas de *Peer to Peer Lending* no tienen otra opción de tomarlos. La administración del riesgo es la única función bancaria que los inversionistas en préstamos directos no estarían en la capacidad de desempeñar plenamente.

No todos los tipos de riesgos presentes en este modelo de negocio son trasladados a los participantes. Existen otros tipos de riesgos que las plataformas de *Peer to Peer Lending* deben enfrentar y administrarlos con el objetivo de mantener activa la plataforma y dar seguridad a los usuarios. Todos los riesgos en su conjunto constituyen un foco de atención para las plataformas de *Peer to Peer Lending*, puesto que, por la naturaleza del negocio y las transacciones monetarias, el flujo de usuarios dependerá en gran medida de que tan bien se administren estos eventos. En la siguiente tabla se describen todos los riesgos que se han identificado.

Tabla 6. Identificación de riesgos en el modelo de negocios Peer to Peer Lending

#	Riesgo	Descripción
1	Riesgo de Crédito	Los inversionistas asumen todo del riesgo de crédito del deudor. Las plataformas de <i>Peer to Peer Lending</i> ofrecen herramientas que ayudan a la toma de decisiones y a mitigar el riesgo.
2	Riesgo de Mercado	Los inversionistas asumen el riesgo por las fluctuaciones en el mercado como las tasas de interés, o la inflación. Las plataformas de <i>Peer to Peer Lending</i> podrían mantener informados a sus usuarios sobre las fluctuaciones del mercado para ayudarles a la toma de decisiones.
3	Riesgo de Liquidez	Los inversionistas asumen el riesgo de liquidez, su capacidad de pago podría verse comprometida hasta recuperar su dinero hasta el vencimiento del crédito. El mercado secundario es la mejor opción para recuperar liquidez.
4	Dislocación social	Han existido numerosos casos en los cuales los deudores no han podido pagar una deuda con el banco, y este ha hecho efectivas las garantías quitándole al deudor su vivienda, bienes o ahorros. Las plataformas de <i>Peer to Peer Lending</i> tienen el reto de aplicar prácticas para evitar que estos escenarios sucedan.
5	Colusión	Las plataformas de <i>Peer to Peer Lending</i> podrán prestarse para que estafadores se asocien como prestatarios para formar esquemas piramidales. Se debe usar la tecnología para protección de los usuarios, certificar la identidad de las personas y determinar patrones de conducta.
6	Lavado de dinero	Al igual que en la banca pudiese introducirse a la economía dinero proveniente de actividades ilícitas, y usando testafierros para el efecto. Igualmente se puede usar la tecnología para determinar patrones de conducta y certificar la identidad de las personas, e incentivando la publicación de evidencias del destino del dinero.
7	Sobre endeudamiento	Los prestatarios podrían caer en sobreendeudamiento, para lo cual las plataformas de <i>Peer to Peer Lending</i> deben promover la educación financiera mediante la inclusión de herramientas de planificación.
8	Remediación legal	Las plataformas deben evitar los riesgos de posibles demandas legales, asegurándose que tanto inversionistas y prestatarios comprendan las implicaciones de realizar transacciones monetarias a través del internet y sin intermediación. Por otro lado, las plataformas de <i>Peer to Peer Lending</i> deberían propiciar, dependiendo de los casos, que los participantes en el préstamo suscriban un contrato de mutuo entre ellos, para que dependiendo de los casos realicen las gestiones legales para hacer cumplir los acuerdos.
9	Riesgo Operativo	El ámbito del riesgo operativo son las personas, procesos y tecnología. Las plataformas deben garantizar la disponibilidad de los servicios y de la información, ya que una falta de continuidad de la prestación de los servicios implicaría pérdidas monetarias para quienes participan de las transacciones de préstamos. Dentro del riesgo operativo cae también la posibilidad de ataques cibernéticos que ocasionan discontinuidad en el servicio, pérdida de información o fraudes.
10	Reputación	Por tratarse un modo nuevo y distinto de inversión, una desinformación en las personas podría causar desuso de la plataforma y, por lo tanto, el modelo de negocios podría fracasar. Es importante siempre mantener a los usuarios informados de todo lo relacionado a sus transacciones, las implicaciones y los riesgos a los que están sometidos.

3.2.4 Datos del modelo *Peer to Peer Lending* en operación

La historia del modelo de negocios *Peer to Peer Lending* inicia con el lanzamiento de dos compañías, Zopa en 2005 en el Reino Unido, y Prosper en 2006 en los Estados Unidos. Ambas compañías facilitaban los préstamos entre prestatarios y prestamistas sin pasar por la intermediación de un banco. A mayo del 2016, se le atribuye a Prosper más de 2 millones de miembros, y más de 6 mil millones en préstamos. Por otro lado Zopa reporta que ha facilitado más de 1.4 mil millones de libras esterlinas, y posee alrededor de 53 mil inversores en préstamos y 114 mil prestatarios (Milne & Parboteeah, 2016).

Después de estos eventos, no ha tardado para que nuevos competidores entren en este mercado en todo el mundo. Cada plataforma tiene particularidades que lo diferencia en cuanto a modalidades de inversión, enfoques en los destinos de crédito, o funciones complementarias a la gestión de préstamos. Los préstamos entre particulares se han incrementado significativamente a lo largo de los últimos años. Se estimaba que al final del año 2006 el tamaño del mercado de préstamos entre personas era aproximadamente 30.7 millones de dólares (29 millones de euros) (Moeninghoff & Wieandt, 2014). Al 2015 se estimó que el mercado es de 185,6 mil millones aproximadamente, principalmente por la aparición de nuevas plataformas en todas las regiones del mundo y mercados emergentes (Leech, 2015).

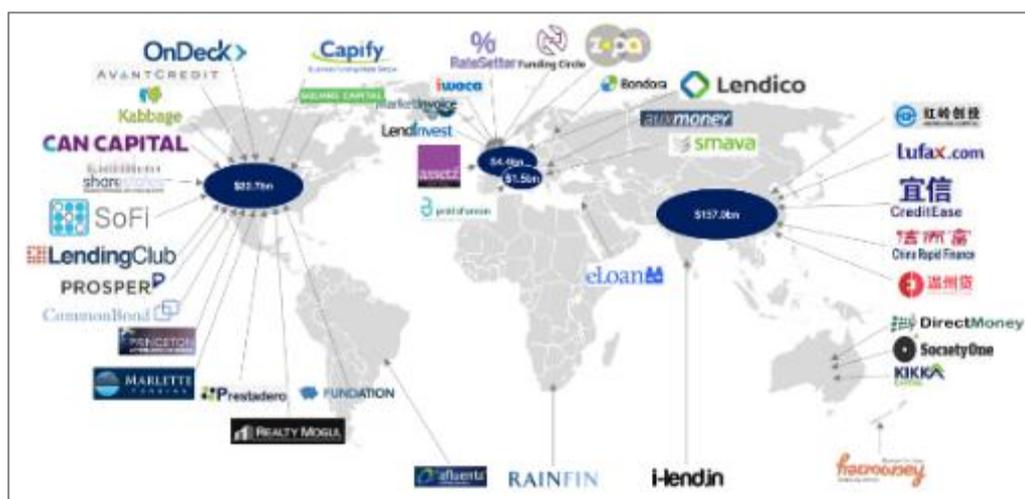


Figura 8. Mapa de Plataformas *Peer to Peer Lending*

Fuente: (Leech, 2015)

Tabla 7. Principales plataformas Peer to Peer Lending por país

País	Nombre Plataforma	URL
Australia	SocietyOne	http://www.societyone.com.au/
	DirectMoney	http://www.directmoney.com.au/
	RateSetter	http://www.ratesetter.com.au
China	China Rapid Finance	http://www.crfchina.com/
	Creditease	http://english.creditease.cn/
	Dianrong	http://www.dianrong.com/
	HongLing Capital	http://www.my089.com/
	Lufax	http://www.lufax.com/
	pP dai	http://www.ppdai.com/
	Qifang	http://www.qifang.com
	RenRenDai	http://www.renrendai.com/
	SHAc om	http://www.shacom.com/
	Wangdaizhijia	http://www.wangdaizhijia.com/
Yooli	http://www.yooli.com/	
Francia	Pret d'Union	http://www.pret-dunion.fr/
Alemania	Lendico	http://www.lendico.com/
Hong Kong	Queen Capital	http://www.queencapitalfinance.com
	WeLend	https://www.welend.hk/en
	WeLab	http://www.welab.co/
India	Rang De	http://www.rangde.org/
	Faircent	https://www.faircent.com/
	i-Lend	http://www.i-lend.in/
Japón	Aqush Tomo	https://www.aqush.jp
	Maneo	https://www.maneo.jp/
Corea del Sur	Money Auction	http://www.moneyauction.co.kr/
Singapur	Funding Societies	https://www.fundingsocieties.com
	MoolahSense	http://www.moolahsense.com
Reino Unido	Assetz Capital	https://www.assetzcapital.co.uk/
	Funding Circle	http://www.fundingcircle.com/
	MarketInvoice	http://marketinvoice.com/
	RateSetter	https://www.ratesetter.com/
	Rebuildingsociety	http://www.rebuildingsociety.com/
	ThinCats	https://www.thincats.com/
	UYDO	http://www.uydo.org/
	Virgin Money	http://www.virginmoney.com/
	Wellesley & Co.	http://www.wellesley.co.uk/
	Zopa	http://www.zopa.com/
Estados Unidos	BTCjam	https://btcjam.com
	CommonBond	http://commonbond.co/
	Energy in Common	http://www.energyincommon.org/
	Grameen America	http://grameenamerica.org/
	Lenddo	https://www.lenddo.com/
	Lending Club	http://www.lendingclub.com/
	Prosper Marketplace	http://www.prosper.com/
	Sofi	http://sofi.com/
Argentina	Vittana	http://www.vittana.org/
	Zidisha	http://www.zidisha.org/
México	Afluenta	https://www.afluenta.com/
	Kueski	https://kueski.com/
Chile	Konfio	https://konfio.mx/
	Laudex	http://www.laudex.mx/
	Cohete	https://www.cohete.mx/
Colombia	Be cual	https://www.becual.com/
	Red capital	https://www.redcapital.cl/
Perú	Rápido y fácil	http://rapidoyfacil.cl/
	Kredicity	https://www.kredicity.com/
Perú	Aflore	http://www.aflore.co/
	Tienda Pago	http://www.tiendapago.com/
	Latin Fintech	https://latinfintech.com/
	Afluenta	https://www.afluenta.pe/

El crecimiento de esta modalidad de préstamos se mantiene fuerte. Dentro de un marco regulatorio transparente, las plataformas de *Peer to Peer Lending* ofrecen grandes oportunidades como una alternativa de inversión y préstamos, principalmente para pequeños negocios.

Existen proyecciones de este mercado realizado por varias firmas. Por ejemplo, Research and Markets estima que el mercado global de las plataformas de *Peer to Peer Lending* crecerán alrededor del 53% durante el periodo 2016 y 2020. Por otro lado, Morgan Stanley predice que ese mercado podría ubicarse en los 490 mil millones de dólares para el año 2020 (Bajpai, 2016).

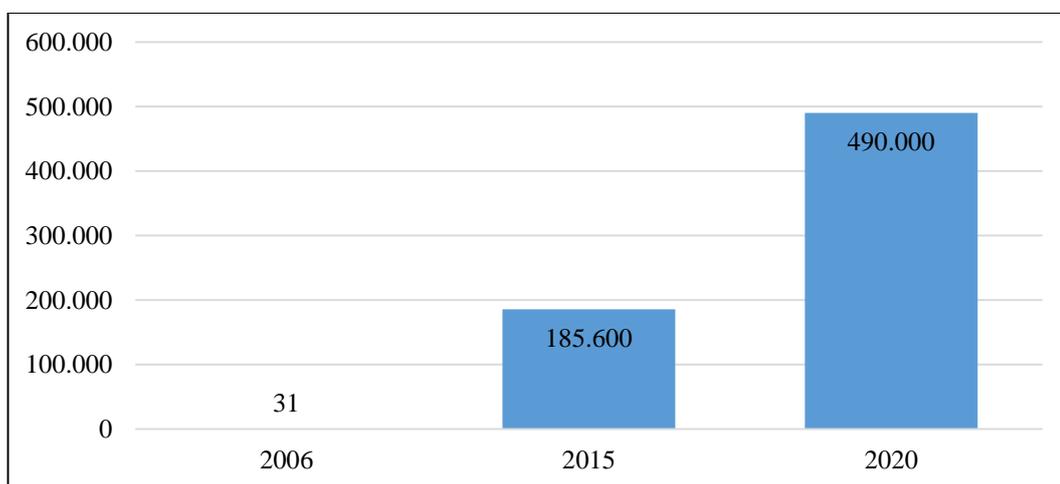


Figura 9. Crecimiento del mercado de plataformas *Peer to Peer Lending* (millones de dólares en préstamos concedidos)

3.2.5 Ventajas competitivas de las plataformas de *Peer to Peer Lending*

Este modelo de negocios ofrece múltiples beneficios para los que realizan transacciones a través de las plataformas de *Peer to Peer Lending*. Por ejemplo, los prestamistas han obtenido sustancialmente mejores retornos sobre sus capitales, de lo que hubiesen obtenido invirtiendo su dinero en un banco convencional en cuentas de ahorros o depósitos a plazo fijo. En estas plataformas los prestamistas están dispuestos a asumir un riesgo de crédito a cambio de mejores rendimientos. Por ejemplo a marzo de 2017, Afluenta Argentina (www.afluenta.com) ofrece rendimientos promedios del 37,98%

anual comparado con una tasa de interés por depósitos a 30 días en entidades financieras del 17,92%. Esto es veinte puntos porcentuales más, lo que le hace atractivo para un inversionista.

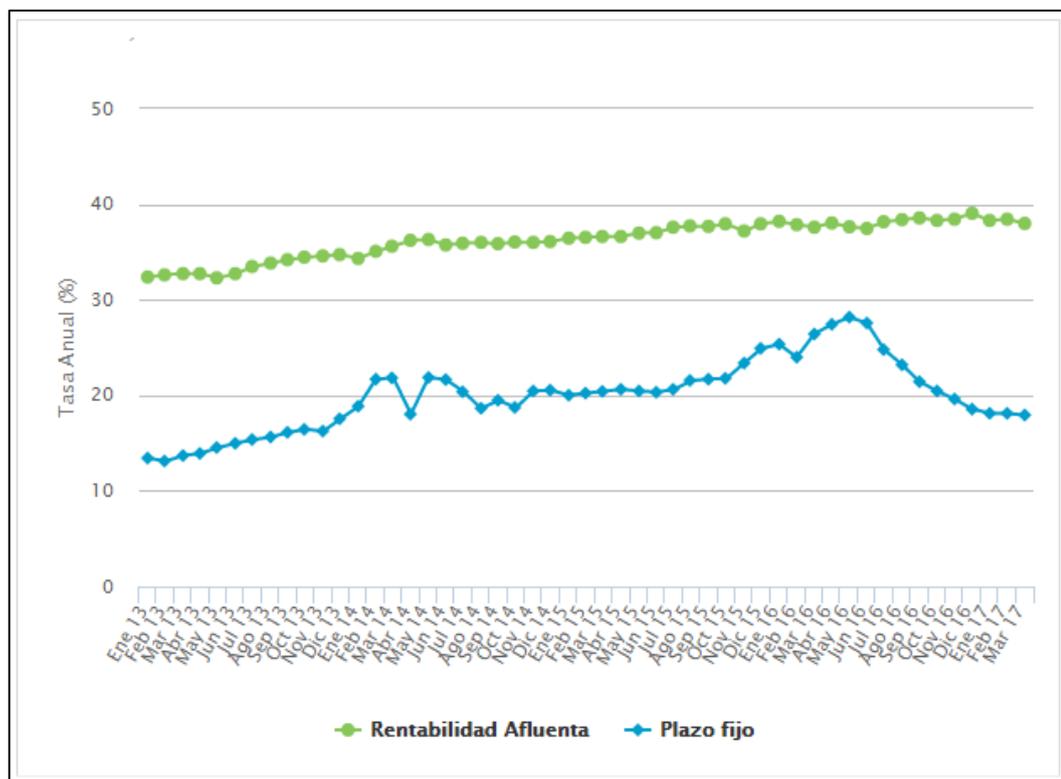


Figura 10. Retorno sobre capital invertido en Afluenta Argentina comparado con entidades financieras

Fuente: (Afluenta, 2017)

Una segunda ventaja que tienen las plataformas de *Peer to Peer Lending* ha sido el acceso que han ofrecido al crédito. Por las crisis financieras globales en los últimos años, los bancos han sido generalmente más conservadores en la entrega de créditos a prestatarios, ya que muchas personas o pequeños negocios no cumplen con las cada vez más rigurosas políticas de crédito de los bancos. Esto ha significado una oportunidad de crecimiento para las plataformas de préstamos entre personas. Por ejemplo, un estudio realizado en Reino Unido revela que los más atraídos por este modelo de financiamiento son los emprendedores que necesitan de los recursos financieros iniciales para poner en marcha sus proyectos, los cuales coincidentemente son los grupos menos atendidos por la banca tradicional.

Tabla 8. Características de compañías que solicitan financiamiento a través de plataformas de Crowdlending

Variable	Obs.	Promedio	Mediana	Mínimo	Máximo
Año de incorporación de la compañía	78	2001	2004	1970	2011
¿Cuántos empleados has empleado hasta el momento de aplicar por el préstamo?	55	11	6	0	100
¿Cuántos empleados tienes ahora?	55	13	8	0	150
Aumento en empleo (actual)	57	1,93	2	-4	50
Proporción de aumento de empleados	53	0,27	0,14	-0,5	3
¿Cuál es el volumen de negocios de tu compañía? (en libras esterlinas)	69	905.557	400.000	300	10'000.000
¿Cuánto de financiamiento externo has obtenido de toda la vida de la compañía? (en libras esterlinas)	82	222.345	50.000	0	5'000.000

Nota: Esta tabla fue tomada y traducida del artículo “Crowdfunding: a new innovative model of providing funding to projects and businesses” de un estudio realizado en compañías del Reino Unido. Se muestran que las compañías que solicitan financiamiento a través de plataformas de Crowdfunding son principalmente emprendimientos o compañías pequeñas.

Fuente: (Pierrakis & Collins, 2013)

Otro factor de ventaja de las plataformas *Peer to Peer Lending* es la percepción de que, al vincular directamente a prestatarios y prestamistas, ofrece una forma de financiación más socialmente beneficiosa, sin las preocupaciones de los bancos y otros intermediarios financieros convencionales de que explotan su poder de mercado, y perseguir el beneficio sin tener en cuenta adecuadamente los intereses de sus propios clientes.

Adicionalmente, otro factor que les genera competitividad a las plataformas de préstamos entre personas es la ligereza de sus procesos. Todas las transacciones, desde la creación de la cuenta hasta los movimientos de dinero, se las realiza a través de internet y dispositivos móviles sin la necesidad de acudir a agencias o llenar grandes solicitudes de crédito con abundante papeleo. En un estudio realizado en Reino Unido, se determinó que la mayor motivación para no acceder a fondos a través de los bancos son los largos procesos de solicitud y la falta de una garantía crediticia (Pierrakis & Collins, 2013).

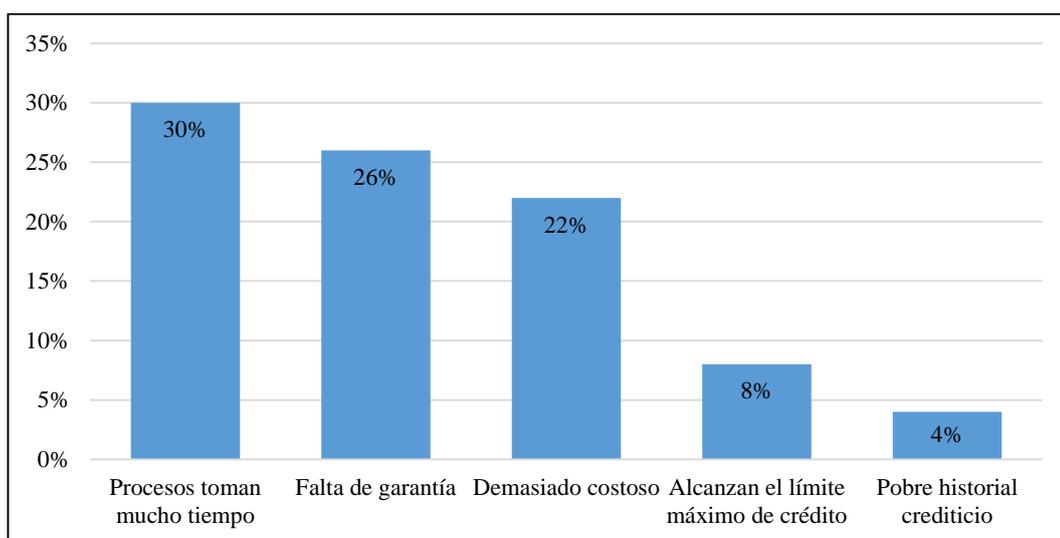


Figura 11. Razones para no completar una solicitud de crédito a un banco

Esta ilustración fue tomada y traducida del artículo “Crowdfunding: a new innovative model of providing funding to projects and businesses” (Pierrakis & Collins, 2013) de un estudio realizado en compañías del Reino Unido. Se muestran que el 56% de las razones para no aplicar un crédito en un banco son los largos procesos que deben seguir y la falta de una garantía crediticia.

Finalmente, la forma en la que las plataformas de préstamos usan la tecnología les genera una ventaja competitiva. Los bancos gastan una gran cantidad de dinero en tecnología, pero la mayor parte de eso va hacia el mantenimiento de sistemas existentes, en lugar de innovar nuevos. Los bancos tienden a tener grandes sistemas heredados que son difíciles de reemplazar debido a la infraestructura que se ha construido a su alrededor. Por otro lado, las plataformas *Peer to Peer Lending*, las cuales basan su modelo de negocios en la tecnología, se caracterizan por tener una arquitectura ligera y fácil de dar mantenimiento, lo que les genera una estructura de costos mucho menor a la de un banco tradicional.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

4.1 FUERZAS DEL MERCADO

4.1.1 Cuestiones del mercado financiero

La existencia de un sistema financiero sólido y solvente es importante para el crecimiento económico de un país, ya que, mediante la circulación del dinero de la economía, facilita las actividades comerciales y productivas. Por la importancia que representa para el país, es un sector altamente controlado por algunos órganos rectores como, por ejemplo, la Superintendencia de Bancos, Junta bancaria, Banco Central del Ecuador, entre otros.

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, entidades de servicios financieros y entidades de servicios auxiliares al sistema financiero); instituciones financieras públicas (bancos y corporaciones); y por instituciones del sector financiero popular y solidario (cooperativas de ahorro y crédito, cajas centrales y entidades asociativas).

En términos generales, posterior a la crisis financiera del Ecuador en el año 1999, el sector financiero se ha mantenido sólido y solvente, dando seguridad a los usuarios del sistema financiero. Posterior a la crisis, la solvencia de los bancos y demás entidades financieras ya no es la principal preocupación de los clientes. Lo que está moviendo a la banca en los últimos años es volcarse al mundo digital, ofreciendo a sus clientes mayores facilidades al momento de realizar sus transacciones bancarias, mediante el uso principalmente del internet y de las tecnologías móviles.

El segundo factor que está moviendo al mercado financiero es la inclusión financiera o bancarización, es decir, que la población del país haga uso de los productos

y servicios que ofrecen las entidades que conforman el sistema financiero. Los organismos de control, así como las entidades del sistema financiero enfocan sus esfuerzos para la bancarización, justamente para promover mayor circulación del dinero.

4.1.1.1 Oferta y demanda de créditos

En una economía surgen mercados de liquidez por dos razones, la primera es por las distintas características del comportamiento de consumo de las familias, y la segunda es por las necesidades de inversión de las empresas en capital de trabajo, inventario o activos fijos que sean lo suficientemente rentables para que las inversiones les devuelvan el costo del financiamiento. En este sentido, los ahorradores ofrecen fondos al mercado de crédito y los prestatarios (familias y empresas) demandarán fondos de este mercado.

Se identifican dos razones por las cuales la oferta de créditos podría estar limitada:

1. Debido a que los intermediarios financieros restrinjan las operaciones crediticias porque identifican eventos muy riesgosos en sus clientes, o carecen de información que no les permite evaluar adecuadamente el riesgo.
2. O porque los intermediarios financieros no estén en capacidad de entregar créditos por la falta de captaciones, es decir, falta de ahorro e inversión en los bancos.

Por otro lado, la demanda de créditos podría verse afectada por dos razones:

1. Los requerimientos de consumo de las familias se reducen por el deterioro económico y pérdida de capacidad adquisitiva, mientras que las empresas también bajan sus niveles de inversión por la reducción de la actividad económica.
2. Las empresas optan por fuentes alternativas de financiamiento como por ejemplo la emisión de acciones o bonos.

Por las razones explicadas anteriormente las fluctuaciones en la oferta y demanda de crédito son normales en una economía. Por ejemplo, según el Banco Central del Ecuador para el último trimestre del año 2016, los bancos se mostraron más restrictivos en el otorgamiento de créditos para el consumo, pero menos restrictivos para los créditos de vivienda con respecto al trimestre anterior. Sin embargo, durante el año 2016 la oferta de créditos ha sido relativamente estable, en relación a las altas restricciones presentadas por los bancos en el año 2015 para todos los tipos de crédito (productivo, consumo, vivienda, microcrédito).

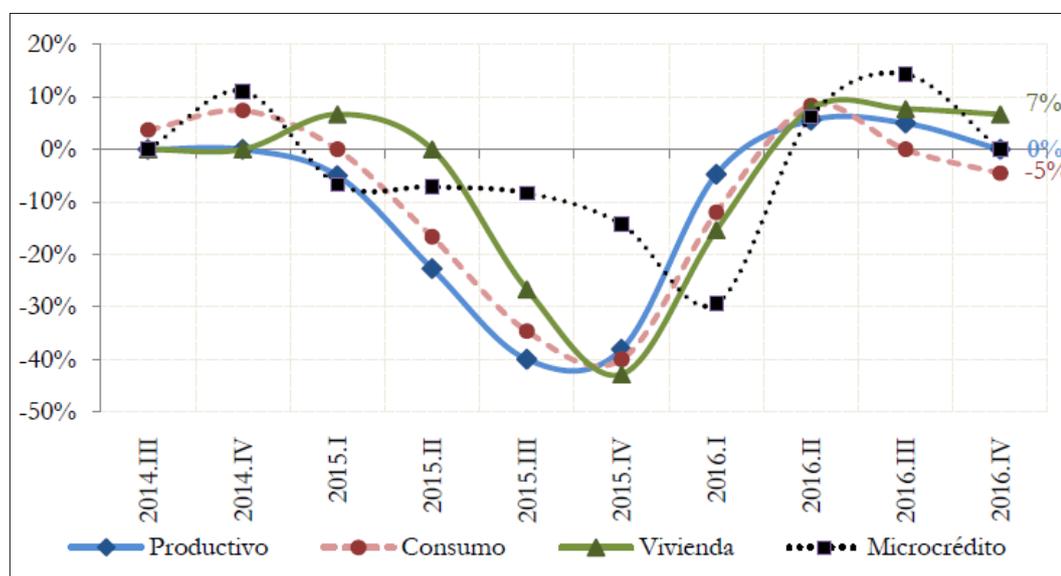


Figura 12. Indicador de cambio en la oferta de crédito en el Ecuador
Fuente: (BCE, 2016).

Los principales motivos por los que los bancos fueron más restrictivos al momento de otorgar un crédito en el tercer trimestre de 2015, son: deterioro en el entorno económico, aumento del riesgo percibido de su cartera de clientes actuales o potenciales y cambios normativos. Hay que recordar que el nuevo Código Monetario y Financiero que rige actualmente a las instituciones financieras entró en vigencia a finales del año 2014 y cuyas disposiciones debían empezarse a aplicar desde el año 2015. Esto pudo haber generado un sentimiento de incertidumbre en los intermediarios financieros por lo que en el 2015 la oferta de créditos fue más restrictiva.

4.1.1.2 Captación de depósitos en el Ecuador

En el Ecuador la modalidad con la cual se capta la mayoría de los fondos del público es mediante depósitos a plazo fijo, con un 60% del total captado frente al 40% que es bajo la modalidad de depósitos en ahorros. Del total de depósitos, la mayoría son captados por las instituciones privadas, que incluyen bancos, sociedades financieras y mutualistas, el saldo de depósitos a marzo del 2017 fue de 16.189 millones de dólares. Seguido a esto se encuentran las instituciones que pertenecen al sector de la economía popular y solidaria con 6.571 millones de dólares. Y finalmente, 2.873 millones de dólares en saldos de los depósitos captados por las instituciones financieras públicas.

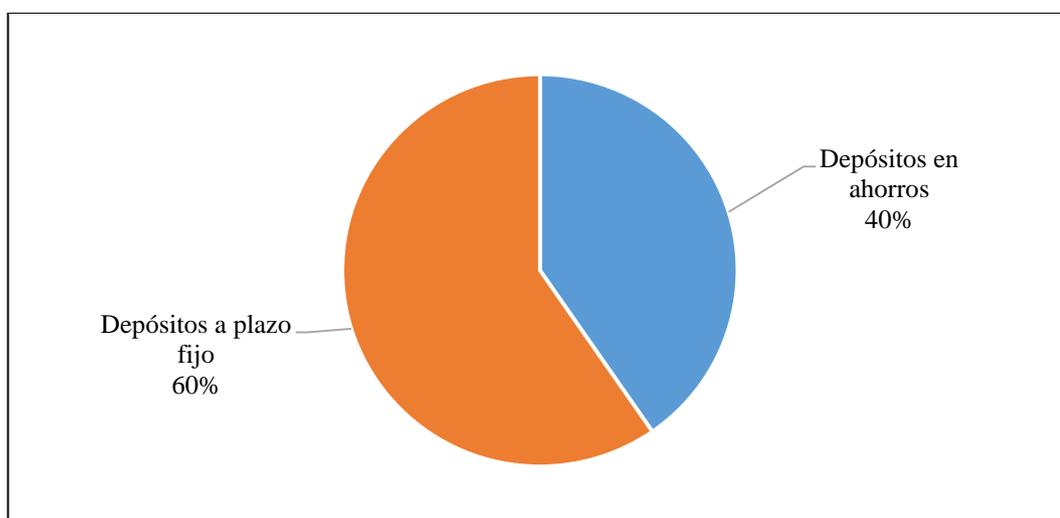


Figura 13. Composición de los depósitos captados del público en el Ecuador según saldos a marzo de 2017

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017) (SEPS, 2017).

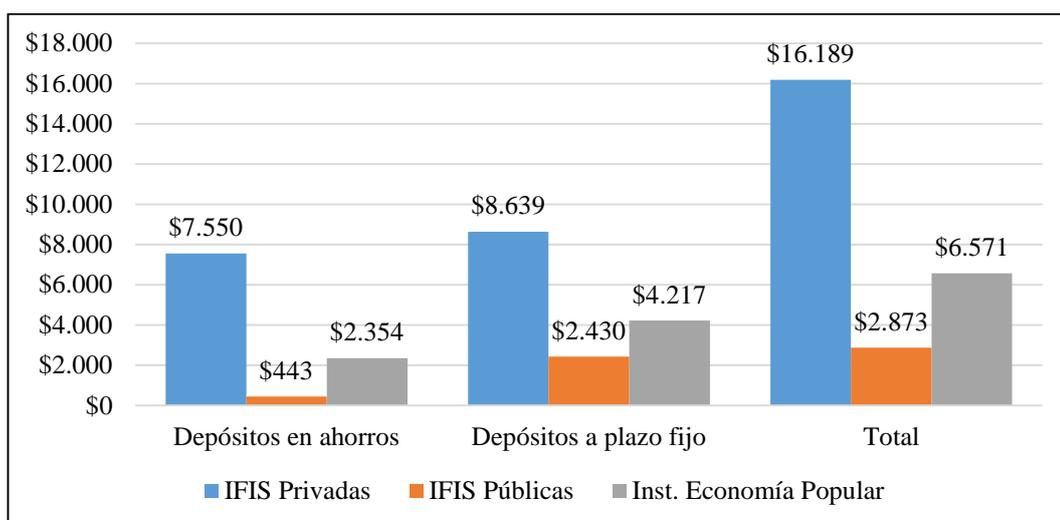


Figura 14. Distribución de saldos los depósitos en el Ecuador por tipo de Institución Financiera a marzo 2017 (En millones de dólares)

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017) (SEPS, 2017).

Con respecto a los depósitos a plazo fijo, existe una preferencia en plazo de los depositantes en invertir su dinero entre 1 y 6 meses, ya que las inversiones realizadas en este rango de plazos representan más del 50% de depósitos, con un valor de 8.078 millones de dólares a marzo del 2017. Esto podría denotar que las personas no están del todo dispuestas a sacrificar liquidez a cambio de los rendimientos que ofrecen las instituciones financieras en la actualidad.

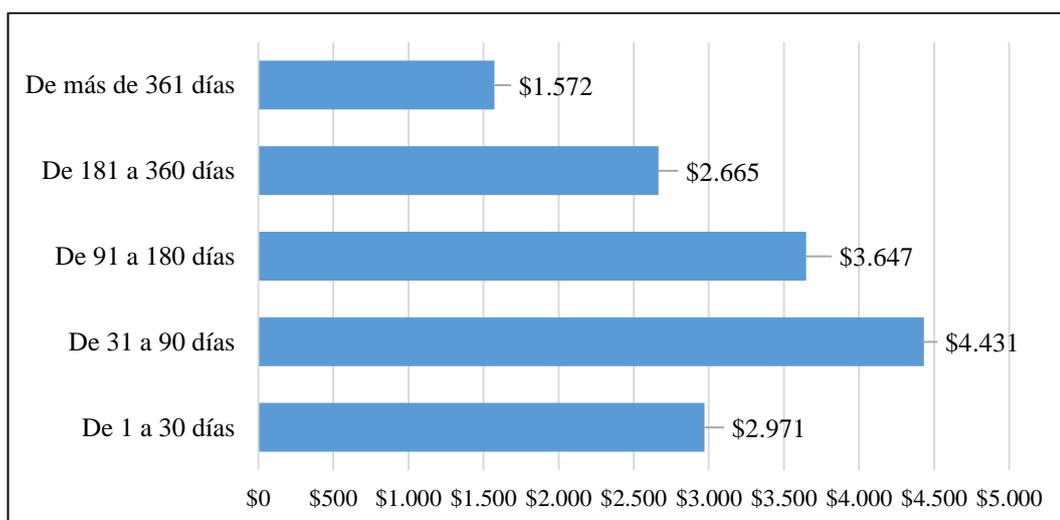
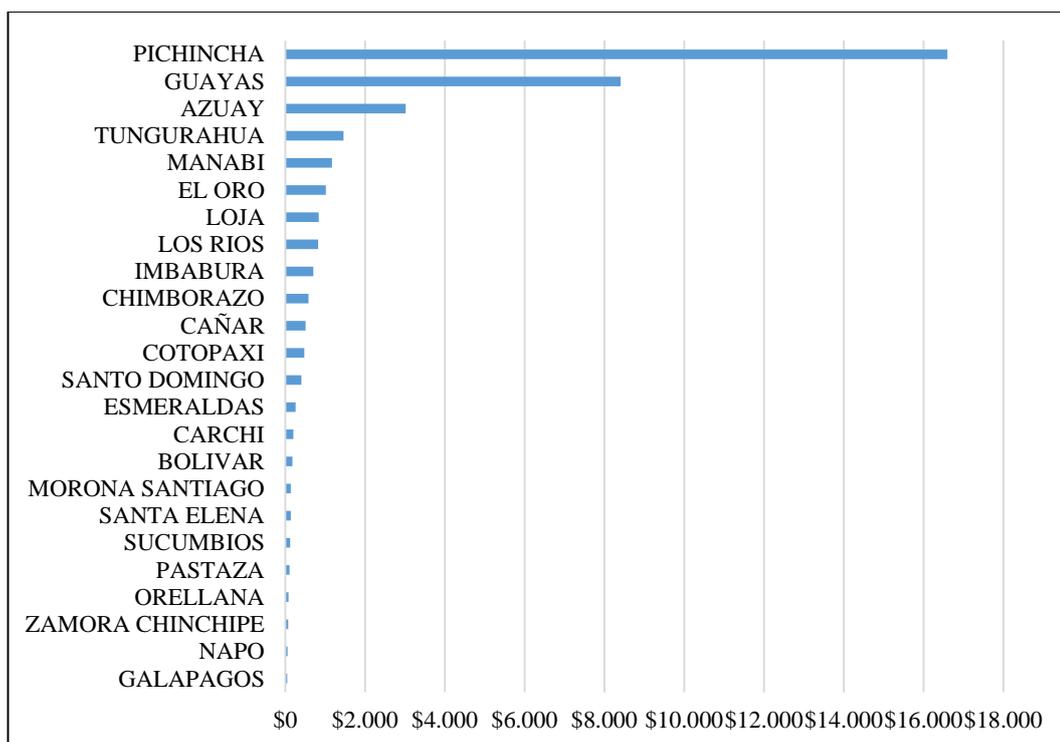


Figura 15. Distribución de los depósitos a plazo fijo por rangos de plazos captados a marzo de 2017 (En millones de dólares)

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017) (SEPS, 2017).

Según la distribución geográfica de los depósitos, al igual que el volumen de créditos, se tiene una concentración en las cinco principales provincias del país que son: Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua y Manabí. En estas cinco provincias se tiene que el saldo de depósitos a marzo del 2017 es de 30.656 millones de dólares.



**Figura 16. Saldo de depósitos por provincia del Ecuador marzo 2017
(En millones de dólares)**

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017) (SEPS, 2017).

4.1.1.3 Colocación de créditos en el Ecuador

Según datos de la Superintendencia de Bancos, en el año 2016 se colocó un monto total de 22.611 millones de dólares en créditos, no existe una variación importante con respecto al año inmediato anterior. En el año 2015 se había roto una tendencia creciente en el volumen de créditos colocados, en el cual se colocó 22.677 millones de dólares, lo que representa un 13% menos con respecto al 2014. Para el año 2017 podría decirse que las colocaciones van a ser similares a las del año 2016, ya que si se compara el primer trimestre del 2017 con el primer trimestre del año anterior se puede ver un ligero incremento 505 millones de dólares, lo que representa un 7% de incremento.

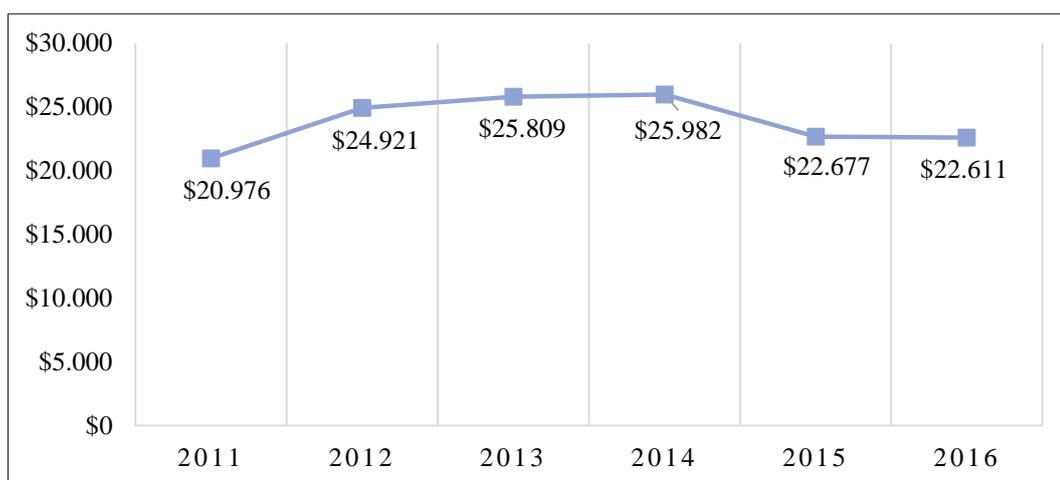


Figura 17. Evolución del volumen de créditos en el Ecuador 2011 - 2016 (En millones de dólares)

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2016)

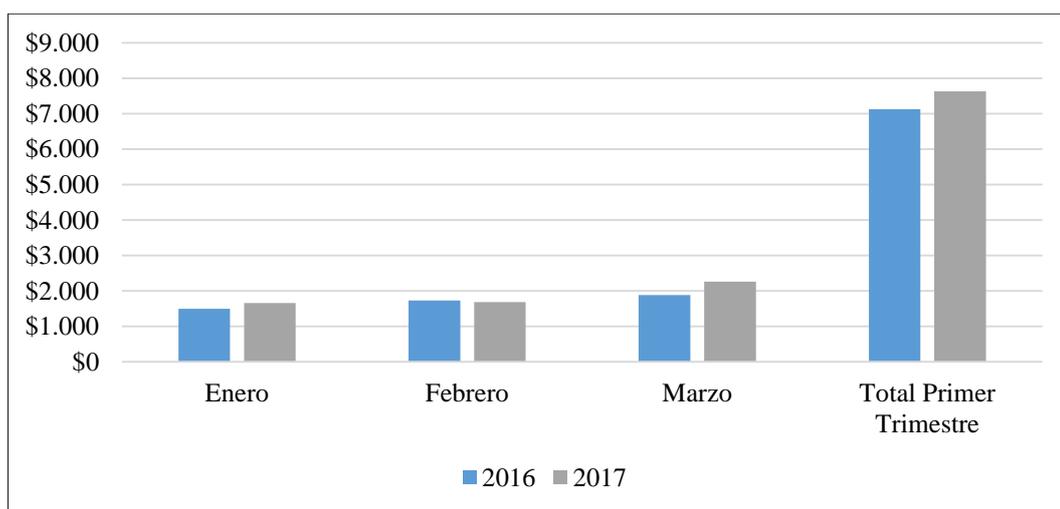


Figura 18. Comparación de volumen de créditos en el Ecuador primer trimestre años 2016 y 2017 (En millones de dólares)

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2016)

Por otro lado, las entidades del sector de la economía popular y solidaria han registrado un nivel de colocaciones constantes en el último año (de marzo del 2016 a febrero del 2017). Estas entidades conformadas por cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones solidarias han colocado en promedio 225 millones de dólares mensuales. Cabe indicar que estas instituciones tienen un enfoque en los microcréditos en comparación con el sistema de bancos privados según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

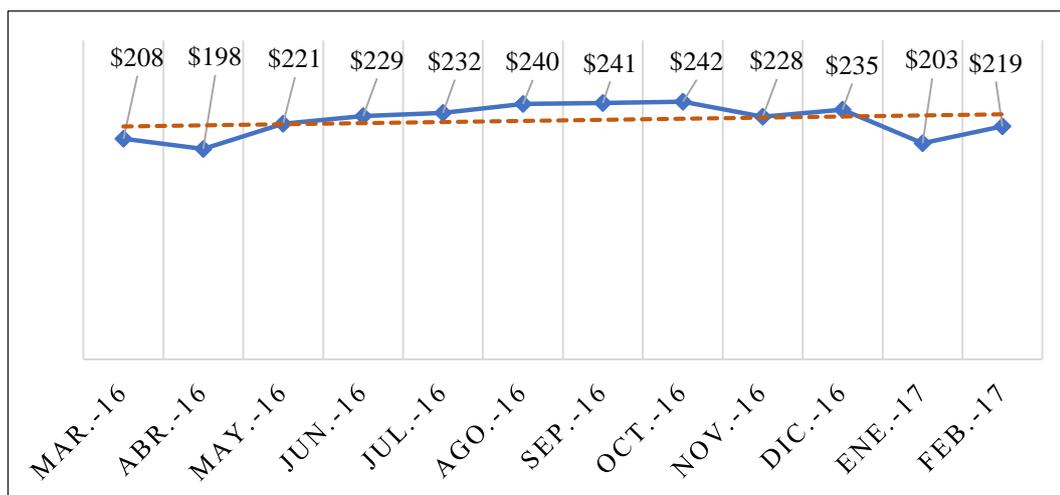


Figura 19. Evolución de volumen de créditos del Sector de la Economía Popular y Solidaria de Marzo 2016 a Febrero 2017 (En millones de dólares)

Fuente: (SEPS, 2017).

Más del 80% de los créditos son colocados por las instituciones financieras privadas (bancos, mutualistas y sociedades financieras). En promedio del último año, el 11% de las colocaciones de créditos les pertenece a las instituciones del sector de la economía popular y solidaria, y el 6% les pertenece a las instituciones financieras del sector público.

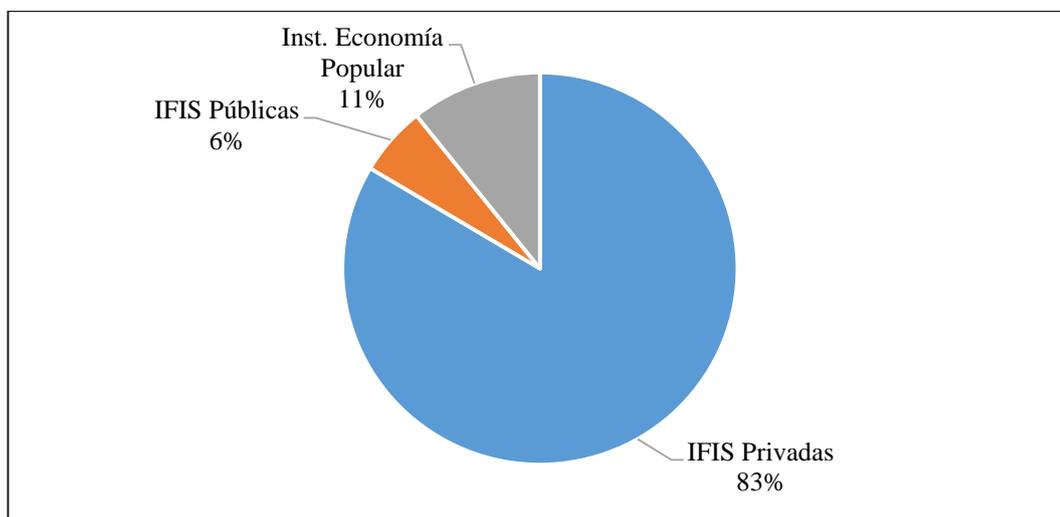


Figura 20. Participación en la colocación de créditos por tipo de institución financiera

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017) (SEPS, 2017).

El 80% de las colocaciones de los créditos se encuentran geográficamente en las cinco principales provincias del país que son, Pichincha, Guayas, Azuay, Manabí y Tungurahua. En total en las cinco provincias existe colocados créditos por 1.545 millones de dólares únicamente en febrero del 2017. Estos datos ratifican el hecho de que la mayor actividad económica de familias y empresas se encuentran en las principales ciudades del país.

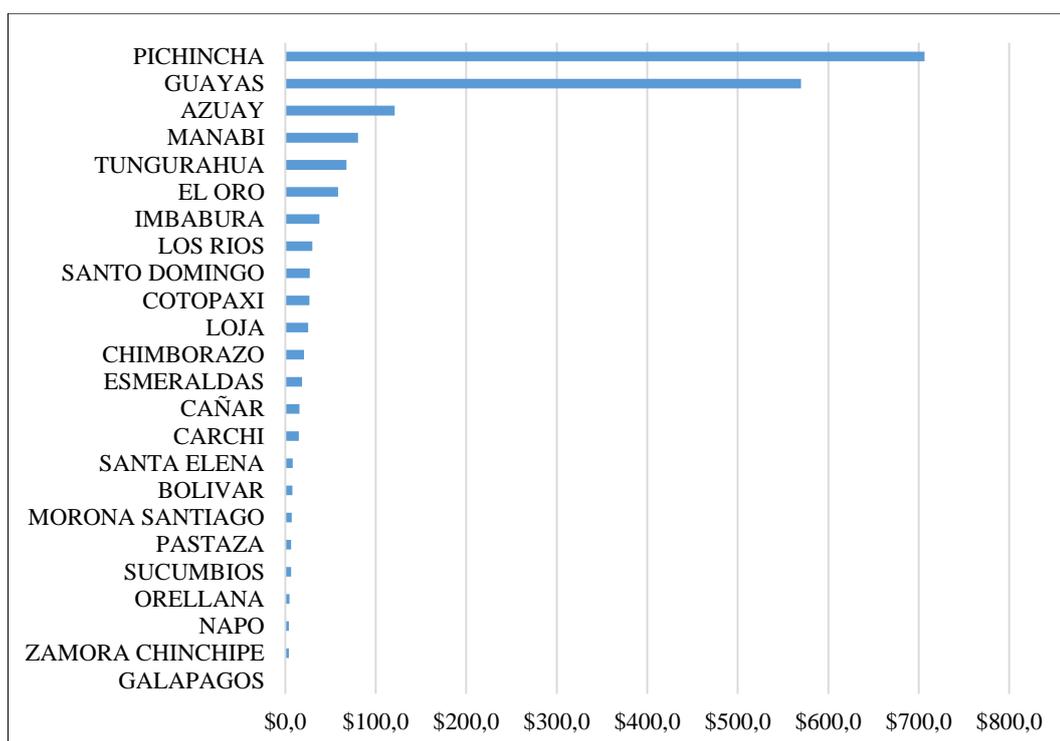


Figura 21. Colocación de créditos por provincia del Ecuador Febrero 2017 (En millones de dólares)

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017) (SEPS, 2017).

4.1.2 Segmentos de mercado de créditos

Es importante conocer los segmentos del mercado de créditos para conocer qué es lo que los intermediarios financieros están financiando actualmente. En el Ecuador ya se maneja una segmentación de créditos, en función de las características de los deudores, dispuesta por la Junta de Regulación Monetaria y Financiera. Según la Junta, los segmentos de crédito son los siguientes:

1. Crédito Productivo.- otorgado a personas naturales o jurídicas por un plazo superior a un año para financiar proyectos productivos cuyo monto, en al menos el 90% sea destinado para la adquisición de bienes de capital, terrenos, construcción de infraestructura, y compra de derechos de propiedad industrial. A su vez, en función del nivel de ventas del deudor, este segmento tiene los sub-segmentos PYMES, Empresarial y Corporativo.
2. Crédito Comercial Ordinario.- otorgado a personas naturales y jurídicas que reporten ventas anuales superiores a 100.000 dólares destinados a la adquisición de vehículos livianos de combustible fósil, incluyendo los que son para fines productivos y comerciales.
3. Crédito Comercial Prioritario.- otorgado a personas naturales y jurídicas que reporten ventas anuales superiores a 100.000 dólares destinados a la adquisición de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales. A su vez, en función del nivel de ventas del deudor, este segmento tiene los sub-segmentos PYMES, Empresarial y Corporativo.
4. Crédito de Consumo Ordinario.- otorgado a personas naturales, destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil.
5. Crédito de Consumo Prioritario.- otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes y servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva o comercial.
6. Crédito Educativo.- otorgado a personas naturales para su formación y capacitación profesional o técnica y a las personas jurídicas para el financiamiento de formación y capacitación de su talento humano.
7. Crédito de Vivienda de Interés Público.- otorgado a personas naturales para la adquisición o construcción de una vivienda única y de primer uso, concedido con el fin de transferir la cartera generada a un fideicomiso de titularización con participación del Banco Central de Ecuador o el sistema financiero público.
8. Crédito Inmobiliario.- otorgado a personas naturales para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios, para la adquisición de terrenos destinados para la construcción de vivienda propia, y para la adquisición de vivienda terminada.

9. Microcrédito.- otorgado a personas naturales o jurídicas con un nivel de ventas anuales inferiores a 100.000 dólares destinado a financiar actividades de producción o comercialización de pequeña escala, cuya fuente principal de pago constituye los ingresos generados. Según los saldos de deuda que mantengan los sujetos de crédito en el sistema financiero, podrían catalogarse los sub-segmentos de acumulación simple, acumulación ampliada y minorista.
10. Crédito de Inversión Pública.- es el destinado a financiar programas, proyectos, obras y servicios encaminados a la provisión de servicios públicos, cuya prestación es responsabilidad del Estado.

Para fines del análisis de la segmentación de los mercados de créditos se realiza agrupaciones de los segmentos estipulados por el organismo de control. El segmento Productivo y Comercial estará conformado por los segmentos Productivo y Comercial Ordinario y Prioritario según lo indicado por la Junta de Regulación. El segmento Consumo estará compuesto por los segmentos Consumo Ordinario y Prioritario. El segmento de Vivienda estará conformado por los segmentos de Vivienda de Interés Público e Inmobiliario. Los segmentos Educativo, Microcrédito e Inversión Pública se mantienen según lo estipula la Junta de Regulación.

Considerando datos de marzo del 2017, se conoce que la mayor parte de los créditos concedidos están orientados a financiar actividades productivas y de comercialización a gran escala, es decir, el 70% de los créditos es entregado a empresas que anualmente reportan ingresos superiores a los 100.000 dólares. Esto es bueno, debido a que financian actividades que dinamizan la economía y generan empleo. Sin embargo, es importante destacar que un generador de empleo importante son las microempresas y el auto-empleo, y estos grupos están dentro del segmento de Microcréditos lo cual solo representa el 11%.

Otra partida importante es un 15% destinado para financiamiento del consumo. Dentro de este grupo se encuentra principalmente el financiamiento de vehículos livianos de uso particular, muebles y enseres del hogar y viajes. Las instituciones financieras privadas son las que mayormente financian el consumo de las familias, en marzo del 2017

entregaron créditos bajo este segmento por alrededor de 249 millones de dólares. El principal modo de financiamiento del consumo es a través de las tarjetas de crédito.

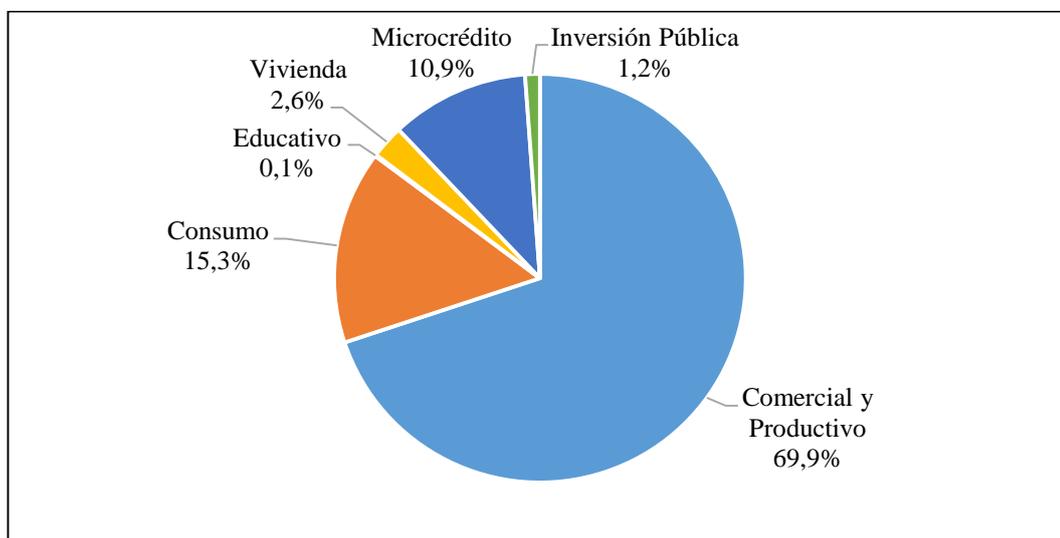


Figura 22. Participación de los créditos por segmento de crédito a Marzo 2017

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017) (SEPS, 2017).

Las instituciones financieras pertenecientes al sector de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito, asociaciones) tienen una fuerte incidencia en la entrega de créditos a la microempresa, ya que el 37% de sus créditos están destinados a este segmento. Adicionalmente, son las que más entregan microcréditos en comparación con las instituciones financieras privadas y públicas. En marzo del 2017 entregaron un aproximado de 133 millones de dólares en microcréditos.

Por otro lado, las instituciones financieras públicas (no incluye el Banco del Pacífico ya que está catalogado como banco privado dentro de la Superintendencia de Bancos) tienen un claro enfoque en el financiamiento a las actividades empresariales de grandes, pequeñas y microempresas (75%), y al financiamiento de la obra pública (25%). Las instituciones financieras públicas no financian al consumo, la educación o vivienda.

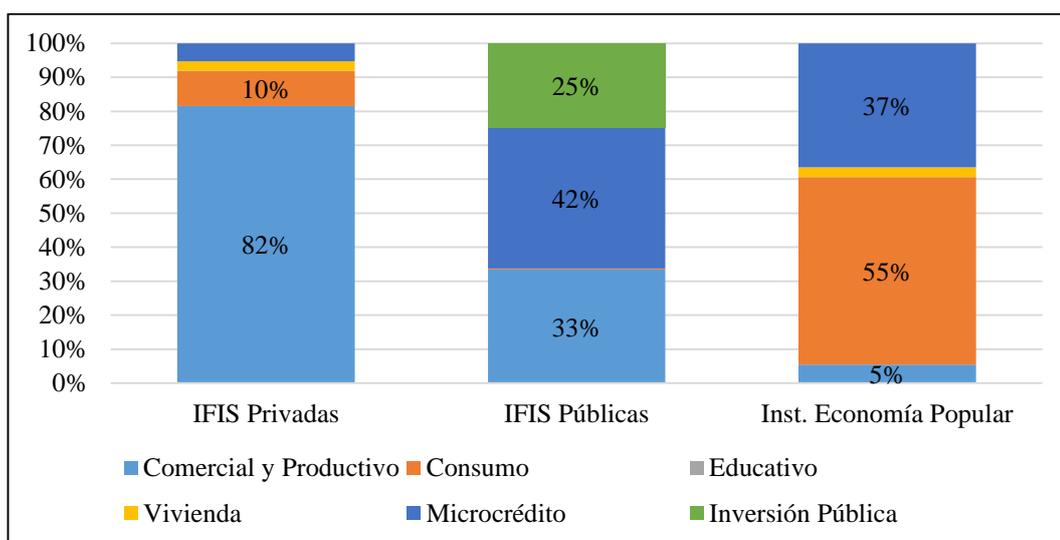


Figura 23. Participación en colocación de créditos por tipo de institución financiera y segmento de crédito a Marzo 2017

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017) (SEPS, 2017).

Con respecto a las tasas de interés a las que se colocan los créditos en cada uno de los segmentos, en el último año se han mantenido relativamente constantes según las tasas activas efectivas referenciales publicadas por el Banco Central del Ecuador. Los microcréditos son los que se colocan a una tasa más alta en un promedio del 24% anual, esto debido a que este tipo de créditos representan riesgos de crédito más altos para los intermediarios financieros. Sin embargo, estas altas tasas son desalentadoras con la actividad emprendedora y de los pequeños comerciantes, puesto el alto costo de financiamiento, sumado a las estrictas políticas de crédito de los bancos que limita el crecimiento económico de estos grupos.

El segundo grupo de créditos con tasas más altas son los créditos de consumo, los cuales se colocan a un promedio del 17%. Estos créditos están enfocados a personas naturales que mantienen relación de dependencia en alguna empresa, por lo tanto, los niveles de riesgo son menores que los de microcrédito por la fuente de repago. El resto de segmentos de crédito se colocan a tasas iguales o inferiores al 10% anual.

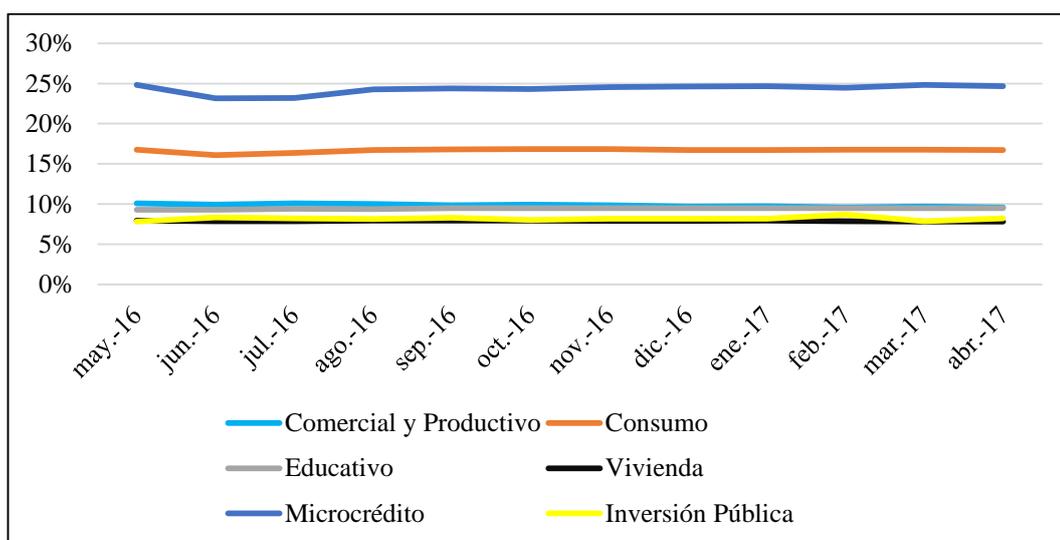


Figura 24. Evolución de tasas activas referenciales en Ecuador por segmento de crédito (de mayo 2016 a abril 2017)

Fuente: (BCE, 2017)

Existe un segmento en el mercado de créditos que no está mencionado antes, y que no es fuertemente atendido por las instituciones financieras formales, estos son los emprendedores. Este segmento requiere de recursos financieros para llevar a cabo sus proyectos, los cuales podrían ser para desarrollo o validación de prototipos con el acompañamiento de incubadoras (capital semilla o de riesgo), o para iniciar operaciones en base a un plan de negocios (inversionistas ángeles).

Por representar inversiones de alto riesgo, los intermediarios financieros no atienden estas necesidades de financiamiento. Sin embargo, los montos requeridos en el Ecuador son representativos. En base a información del Censo Nacional Económico del 2010, los emprendimientos en el Ecuador registran un número promedio de dos trabajadores contratados y una inversión financiera media de 7.289 dólares (incluye capital fijo y capital de trabajo). Adicionalmente, se indica que en el Ecuador existirían alrededor de 85.000 nuevos emprendimientos cada año (Araque, 2015), lo que quiere decir que, existiría aproximadamente un mercado de 620 millones de dólares en capitales de riesgo, lo cual representa más o menos el 3% del total de volumen de crédito que se coloca anualmente en el Ecuador por los intermediarios financieros formales.

En Ecuador han surgido iniciativas privadas que ofrecen alternativas de financiamiento dedicadas a los emprendedores, ya sea como capital de riesgo o inversores ángeles. Por ejemplo, redes como Startup Ventures y Ángeles EC están agrupando y preparando inversores, principalmente en Quito y Guayaquil, para capitalizar empresas con potencial de crecimiento y capacidad de internacionalización. Por parte del gobierno, la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), también ha contribuido con el apoyo a la educación superior en ciencias, la acreditación de incubadoras y programas para la promoción del emprendimiento y la innovación, como el Banco de Ideas que otorga capital semilla a emprendedores para desarrollo o validación de prototipos con el acompañamiento de incubadoras.

4.2 FUERZAS DE LA INDUSTRIA FINANCIERA

4.2.1 Competidores en el sector financiero

En el Ecuador participan como principales intermediadores financieros en la captación de depósitos y ofertantes de crédito los bancos, mutualistas, sociedades financieras, y las cooperativas de ahorro y crédito. Según datos de la superintendencia de bancos y la superintendencia de economía popular y solidaria, a diciembre del 2016 se tiene 93 instituciones en actividad².

Las cinco mayores instituciones financieras por la cantidad de activos y pasivos son el Banco Pichincha, Banco del Pacífico, Produbanco, Banco de Guayaquil y Banco Internacional. Las cinco instituciones concentran alrededor del 50% de los activos productivos y pasivos con el público de todo el sistema financiero ecuatoriano, es decir, 14.400 millones de cartera de créditos y 20.500 millones en depósitos a la vista y depósitos a plazo fijo.

Sin embargo, no solo los bancos son las instituciones más grandes en el país. Existen tres cooperativas de ahorro y crédito que están entre las quince instituciones más

² Corresponde a bancos privados y públicos, mutualistas, sociedades financieras y cooperativas de ahorro y crédito catalogadas dentro de los segmentos 1 y 2 según la Superintendencia de economía popular y solidaria

grandes según la cantidad en la cartera de créditos, estas son las cooperativas Juventud Ecuatoriana progresista, Jardín Azuayo y Cooperativa de la Policía Nacional. Las tres cooperativas tienen un total de 1.500 millones de dólares en cartera de créditos, que equivale al 5% de todo el sistema financiero.

Las instituciones financieras más grandes no son necesariamente las que más agregan valor a sus accionistas. Las instituciones con mejor retorno sobre la inversión (ROI) a diciembre del 2016 son: Citibank con 25.3%, Sociedad Financiera Fidasa con 19,2%, Diners Club con 17.6%, Cooperativa Alianza del Valle con 16.9% y Banco General Rumiñahui con 16.4%.

Bajo los datos citados anteriormente, se podría decir que el sector financiero en el Ecuador es altamente competitivo, puesto a la gran cantidad de instituciones financieras que ofertan créditos y productos de inversión. Así mismo, estas instituciones tienen presencia en todas las provincias del Ecuador y, adicionalmente han expandido su actividad y alcance en la población mediante corresponsales no bancarios y las tecnologías digitales. Las instituciones financieras en el Ecuador se caracterizan por ser altamente tecnificadas y emplean tecnologías de la información en sus procesos.

Las instituciones más grandes tienen suficientes recursos financieros para mantener su competitividad en el mercado.

Tabla 9. 15 mayores instituciones financieras del Ecuador según monto en cartera de créditos (En millones de dólares a diciembre 2016)

Tipo Institución	Institución	Total Cartera de Créditos	%	% acumulado
IFIS Privadas	BANCO PICHINCHA	\$ 5.915	20%	20%
IFIS Privadas	BANCO PACIFICO	\$ 2.718	9%	29%
IFIS Privadas	BANCO PRODUBANCO	\$ 2.101	7%	36%
IFIS Privadas	BANCO GUAYAQUIL	\$ 2.013	7%	43%
IFIS Privadas	BANCO INTERNACIONAL	\$ 1.726	6%	49%
IFIS Públicas	CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL	\$ 1.458	5%	54%
IFIS Privadas	BANCO BOLIVARIANO	\$ 1.398	5%	59%
IFIS Públicas	BANCO DEL ESTADO	\$ 1.215	4%	63%
IFIS Privadas	DINERS CLUB	\$ 1.160	4%	67%
IFIS Públicas	BANECUADOR B. P.	\$ 981	3%	70%
IFIS Privadas	BANCO AUSTRO	\$ 838	3%	73%
Inst. Economía Popular	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	\$ 717	2%	76%
IFIS Privadas	BANCO SOLIDARIO	\$ 488	2%	77%
Inst. Economía Popular	JARDÍN AZUAYO	\$ 464	2%	79%
Inst. Economía Popular	POLICÍA NACIONAL	\$ 365	1%	80%

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017) (SEPS, 2017).

Tabla 10. 15 mayores instituciones financieras del Ecuador según monto en captaciones (En millones de dólares a diciembre 2016)

Tipo Institución	Institución	Total Captaciones del público	%	% acumulado
IFIS Privadas	BANCO PICHINCHA	\$ 8.084	21%	21%
IFIS Privadas	BANCO PACIFICO	\$ 3.775	10%	31%
IFIS Privadas	BANCO PRODUBANCO	\$ 3.245	8%	39%
IFIS Privadas	BANCO GUAYAQUIL	\$ 2.862	7%	46%
IFIS Privadas	BANCO INTERNACIONAL	\$ 2.568	7%	53%
IFIS Privadas	BANCO BOLIVARIANO	\$ 2.398	6%	59%
IFIS Públicas	CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL	\$ 1.975	5%	64%
IFIS Privadas	BANCO AUSTRO	\$ 1.456	4%	68%
IFIS Públicas	BANECUADOR B. P.	\$ 1.133	3%	71%
Inst. Economía Popular	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	\$ 1.036	3%	73%
IFIS Privadas	DINERS CLUB	\$ 743	2%	75%
IFIS Privadas	BANCO GENERAL RUMIÑAHUI	\$ 591	2%	77%
IFIS Públicas	BANCO DEL ESTADO	\$ 582	1%	78%
IFIS Privadas	BANCO MACHALA	\$ 538	1%	80%
IFIS Privadas	MUTUALISTA PICHINCHA	\$ 522	1%	81%

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017) (SEPS, 2017).

Tabla 11. 15 instituciones financieras del Ecuador con mejor retorno sobre la inversión (a diciembre de 2016)

Tipo Institución	Institución	Retorno sobre la inversión
IFIS Privadas	CITIBANK	25,3%
IFIS Privadas	FIDASA	19,2%
IFIS Privadas	DINERS CLUB	17,6%
Inst. Economía Popular	ALIANZA DEL VALLE	16,9%
IFIS Privadas	BANCO GENERAL RUMIÑAHUI	16,4%
IFIS Privadas	BANCO INTERNACIONAL	16,1%
Inst. Economía Popular	CACPE BIBLIAN	15,3%
Inst. Economía Popular	CACPECO	14,7%
Inst. Economía Popular	COAC TULCAN LTDA.	14,0%
Inst. Economía Popular	JARDÍN AZUAYO	13,8%
Inst. Economía Popular	SAN FRANCISCO	13,6%
Inst. Economía Popular	ATUNTAQUI	13,4%
Inst. Economía Popular	EL SAGRARIO	13,2%
Inst. Economía Popular	COAC CHONE LTDA.	13,0%
Inst. Economía Popular	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	12,8%

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2016) (SEPS, 2017).

4.2.2 Amenazas de nuevos competidores

Históricamente la industria de los servicios financieros ha sido un líder en innovación tecnológica a lo largo de varias dimensiones relacionadas con telecomunicaciones, computación y gestión de datos. Sin embargo, las barreras de entrada también fueron altas con lo cual la industria estaba en condiciones de mantener su modelo de negocios tradicional. Los bancos invierten mucho en sistemas para facilitar y procesar transacciones que se superponen a sus principales procesos de negocios, estas inversiones tecnológicas son dirigidas típicamente a aumentar la eficacia operacional y a mejorar servicios del cliente.

La amenaza de los nuevos entrantes puede decirse que era mínima debido a que la industria financiera opera en un ecosistema altamente regulado, que requiere inversiones significativas de capital e infraestructura operacional para participar en el mercado, y mucho más para establecer una marca. Este panorama está cambiando en los últimos años con la aparición de las empresas financieras basadas en la tecnología (FinTech). Las FinTech abarca la innovación de los modelos de negocio con tecnología habilitada en el

sector financiero. Tal innovación puede perturbar las estructuras existentes de la industria, facilitar la desintermediación financiera, revolucionar la forma en que las empresas crean y entregan productos y servicios (Dhar & Stein, 2016).

La disponibilidad y el uso generalizado de la conectividad a Internet fue el primer factor de disrupción de los modelos de negocio en finanzas. La lección más importante de los primeros negocios en Internet, como PayPal o Amazon, fue que se podría crear valor a través de la introducción de plataformas que se han convertido en un lugar común en casi todas las áreas del comercio. Una plataforma es una entidad que facilita el intercambio entre dos o más grupos interdependientes, usualmente consumidores y productores (Moazed, 2016). Las plataformas tienen una serie de propiedades importantes, en primer lugar, permiten la participación fácil de usuarios, y típicamente captura y genera cantidades enormes de datos.

Para el presente y futuro en el Ecuador, las FinTech constituyen los nuevos competidores en el sector financiero a través de la formación de plataformas que abordan necesidades cambiantes o que simplemente los competidores actuales han ignorado. En el mundo las FinTech han demostrado que pueden lograr la capacidad financiera de los bancos, pero con capacidad innovadora que a un banco tradicional le cuesta tener. En el Ecuador existen algunas FinTech que están dando sus inicios en los últimos años.

Vasant Dhar y Roger Stein (2016) indican que las plataformas completas proporcionan los siguientes tres componentes esenciales:

- Apertura de acceso.
- Funcionalidad incorporada en un sistema de TI y,
- Dominio de procesos específicos de negocio.

En la siguiente tabla se enlistan diez plataformas FinTech o de tecnología con aplicación en la banca presentadas en el concurso de innovación financiera Digital Bank, realizada en Quito el 9 de marzo de 2017. Estas se analizan en función de los tres componentes indicados anteriormente.

Tabla 12. Análisis de plataformas e iniciativas tecnológicas presentadas en el evento Digital Bank en Quito en marzo de 2017

Plataforma	Apertura de acceso	Funcionalidad	Dominio de procesos de negocio
BIOCREDIT (aún no en operación) http://bio.credit/	Ofrece acceder a múltiples ofertas de crédito de diferentes entidades financieras	Ofrece utiliza redes sociales e identificación biométrica dactilar y facial	Prospección de clientes y cotización de créditos
INTELLIGENS http://intelligens.ai/index_es.html	Ninguno	Inteligencia artificial aplicada a ventas, uso de tecnologías cognitivas para la atención del cliente. Envía campañas y permite interacción artificial con los clientes	Asistencia en ventas y gestión de campañas
MENSAJEA http://mensajea.net/	Ninguno	Permite implementar chatbots, asistente virtual que responde automáticamente a los requerimientos por audio o por mensaje de texto.	Asistente de ventas, Resolución de consultas, Gestión de campañas
FACTURERO MÓVIL https://facturero movil.com/	Ninguno	Ofrece paquetes por número de facturas electrónicas emitidas, permite el registro de firma electrónica y proporciona datos estadísticos de las ventas al comercio	Emisión de comprobantes de venta
HAZVACA https://www.hazvaca.com/	Accede a múltiples iniciativas sociales a las cuales se pueden apoyar	Permite realizar donaciones online para llevar adelante iniciativas sociales. Acepta todas las tarjetas de crédito y PayPal	Financiamiento
KUSHKI https://www.kushkipagos.com/	Accede a opciones de pago automáticas de múltiples instituciones	Se integra una página de comercio por internet para poder ofrecer pagos en línea de todos los bancos con tarjetas de crédito y débito	Pagos en línea
CREDIPY http://www.credipy.com/	Accede a un canal de pagos y transferencias mediante dispositivos móviles	Transferencia de dinero entre usuarios, pago en comercios, pago de servicios bajo demanda o programado	Transferencias y pagos
NO + FILAS http://nomasfilas.com/	Ninguno	Permite tomar un turno de forma remota al cliente y cuenta con reportes de estadísticos de atención para la entidad	Atención a clientes
PROSIGNIT http://www.prosignit.com/	Ninguno	Autenticar usuarios en los diferentes sistemas, permite parametrizar el uso de código QR, código QR + PIN o Token, mediante el uso de smartphones	Autenticación
FRIENDLY TRANSFER https://friendlytransfer.com/home.aspx	Conecta personas con propuestas inversas de necesidad de dinero entre Ecuador y otros países	Permite hacer transacciones locales, sin comisión, en reemplazo de transferencias internacionales	Transferencias

Las FinTech están jugando un rol central en la evolución de las finanzas; y las instituciones financieras están acelerando su transformación para volverse una empresa digital. A las FinTech se las puede calificar como la nueva amenaza en la industria financiera, sin embargo, existen iniciativas para que las FinTech se asocien con las instituciones financieras tradicionales, en donde los grandes bancos se pueden ver beneficiados en la aplicación de tecnologías especializadas desarrolladas por las FinTech y, a su vez, las FinTech se pueden beneficiar ampliando su posicionamiento en el mercado. Este es el caso de Finconecta (<https://finconecta.com/>), un programa dedicado a crear un ecosistema interconectado de soluciones entre FinTechs e instituciones financieras tradicionales, fomentando el crecimiento exponencial de la industria financiera.

Según el análisis realizado a las instituciones que se presentaron en el evento Digital Bank realizado en Quito, se puede determinar por las soluciones presentadas que son más instituciones proveedoras de tecnología o propietarias de plataformas parciales. Finnovista realiza en marzo del 2017 un estudio donde ha podido identificar el estado actual del sector FinTech en Ecuador el cual ha crecido de manera sustancial en el último año. Han identificado a 31 startups FinTech.



Figura 25. FinTechs ecuatorianas identificadas por Finnovista en marzo del 2017

Fuente: (Finnovista, 2017)

Finnovista identifica que la amplia mayoría de las startups FinTech en Ecuador se encuentran dentro del segmento denominado Gestión de Finanzas Empresariales (*Enterprise Financial Management*), abarcando un 32%. En segundo lugar, se posiciona el segmento Tecnologías Empresariales para Instituciones Financieras (*Enterprise Technologies for Financial Institutions*) a la par con el segmento de Pagos y Remesas (*Payments and Remittances*), ambos con un 16%. En el sector de Préstamos (*Lending*) en el Ecuador no se han desarrollado mayores innovaciones en comparación con otros países de Latinoamérica donde tienen mayor participación como, por ejemplo, México y Colombia. Si se tiene en cuenta que, según datos del Banco Mundial, en Ecuador la tasa de adultos con acceso a servicios financieros se sitúa en torno al 46% y, tan solo el 13% ha tenido acceso a servicios formales de préstamo (Banco Mundial, 2015), resulta evidente la atractiva oportunidad de mercado que existe para las startups FinTech dentro de este segmento.

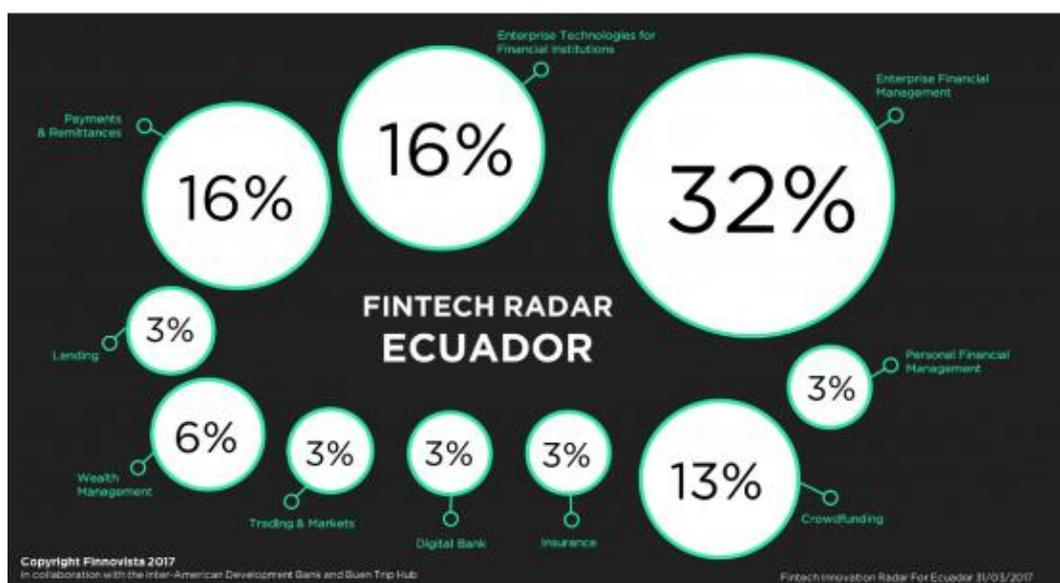


Figura 26. Distribución de las FinTechs ecuatorianas según segmento en el que participan

Fuente: (Finnovista, 2017)

4.2.3 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos corresponden a las alternativas que los usuarios del sistema financiero formal tienen para invertir y financiarse. Desde el punto de vista de un usuario

que tiene dinero para invertir, buscará tener el mejor rendimiento sobre su capital, al menor riesgo posible y en lo posible sin sacrificar liquidez, es decir, que los plazos de inversión no deben ser muy elevados. Por el lado del usuario que requiere financiamiento, dependerá mucho de su necesidad, sin embargo, en términos generales buscará las tasas más bajas posibles y un tipo de amortización que sea accesible pagar.

Por el lado de las opciones de inversión, los bancos ofrecen principalmente depósitos a plazo fijo o cuentas de ahorro. Los principales sustitutos de estos en el Ecuador son los documentos que se negocian en los mercados de valores:

- Renta variable o Acciones.- son documentos que representan las partes en que se divide el capital social de una empresa. En cualquiera de ellas obtiene un rendimiento al final del año fiscal, producto de lo que las empresas decidan qué hacer con la utilidad y cómo distribuirla. Los dividendos podrían recibirse en efectivo o en nuevas acciones. Las ganancias dependen de los buenos resultados de la empresa. Según la bolsa de valores de Quito, La Favorita, Holcim y Tonicorp son algunas de las compañías que ofrecen mejor rentabilidad en el mercado ecuatoriano.
- Renta fija.- es un tipo de inversión formada por todos los activos financieros en los que el emisor está obligado a realizar pagos en una cantidad y en un periodo de tiempo establecido. Aquí el emisor garantiza la devolución del capital invertido y una cierta rentabilidad.
- Bonos del Estado.- se trata de papel moneda emitido a un tiempo determinado por el Estado con el fin de permitir a este obtener fondos directamente de los mercados financieros, a cambio de lo cual se compromete a devolver el capital principal junto con los intereses. Este tipo de inversión es a largo plazo y generalmente son negociados en el mercado secundario.

Los rendimientos de las emisiones que se emiten en las Bolsas de Valores varían según el tipo de emisión y los plazos. De manera global, en el año 2016 el rendimiento promedio de todas las emisiones fue del 6.23%. De estas las emisiones a corto plazo, es decir, menores a 360 días entregaron un rendimiento promedio de 5.74% anual, mientras

que las del largo plazo, mayores a 360 días, entregaron un rendimiento promedio de 11.64% anual.

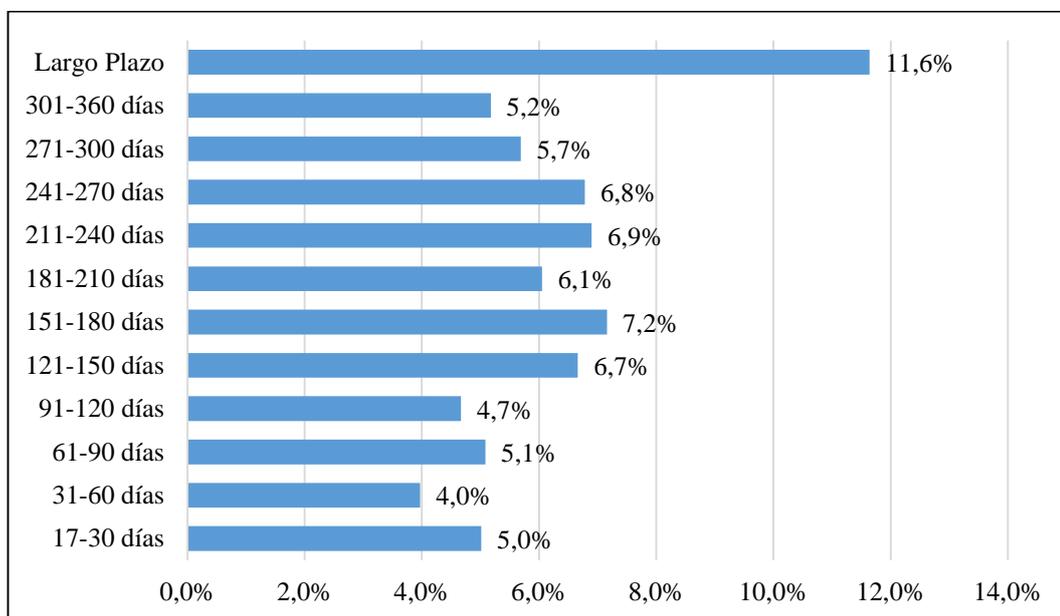


Figura 27. Rendimientos anuales por plazo de negociaciones de la Bolsa de valores de Quito (año 2016)

Fuente: (Bolsa de Quito, 2016)

También existen otras opciones de inversión no asociadas a los mercados bursátiles, pero son prácticas de las personas usan buscando obtener mejores rendimientos:

- **Negocios.**- estos representan un buen potencial de ganancias, pero dependen del mercado y la empresa. La inversión en negocios consiste en colocar el dinero en una iniciativa comercial que cree un servicio o producto para la venta.
- **Bienes raíces.**- esta opción genera varias formas de ganancia, puede ser de manera mensual si se compra una casa, terreno o local para ponerlo en arriendo o ganancias a largo plazo por la generación de plusvalía.

Por el lado de las opciones de financiamiento, los bancos ofrecen los créditos en desembolsos en efectivo, o bajo la modalidad de tarjetas de crédito. Los principales sustitutos de estos en el Ecuador son los préstamos que se realizan fuera del sistema formal como por ejemplo crédito de los familiares o amigos, créditos de las empresas

para las cuales trabajan, o de los prestamistas no autorizados conocidos como chulco. Adicionalmente, las casas comerciales también ofrecen crédito directo para la adquisición de sus productos. Según datos del Banco Mundial en una encuesta realizada en el año 2014, es evidente que los préstamos por fuera del sistema financiero son una realidad, por ejemplo 6.1% de personas mayores de quince años de edad recibieron un préstamo de un familiar o amigo, lo cual representa una cifra importante con respecto a un 13.4% de personas que lo recibieron de una institución financiera.

Tabla 13. Fuentes de préstamos en el Ecuador

Variable	Porcentaje	Año de la encuesta
Personas mayores de 15 años que recibió un préstamo de una institución financiera en el último año	13,4%	2014
Personas mayores de 15 años que recibió un préstamo de un prestamista informal privado en el último año	1,9%	2014
Personas mayores de 15 años que recibió un préstamo de una casa comercial comprando a crédito en el último año	2,5%	2014
Personas mayores de 15 años que recibió un préstamo de su empleador en el último año	3,2%	2011
Personas mayores de 15 años que recibió un préstamo de familia o amigos en el último año	6,1%	2014

Fuente: (Banco Mundial, 2015)

4.2.4 Poder de negociación de proveedores

El poder de los proveedores existe cuando una empresa cuenta únicamente con un proveedor o un número muy reducido de proveedores de alguno de sus productos o servicios esenciales para su funcionamiento. En el sistema financiero ecuatoriano existe un bajo poder de negociación de los proveedores, ya que los servicios o productos que estos requieren para su funcionamiento tiene una gran oferta en el país, dentro de estos proveedores se puede destacar: servicios tecnológicos especializados, servicios de consultoría, servicio de mensajería, seguridad, limpieza, proveedores de insumos de oficina, entre otros.

4.2.5 Poder de negociación de clientes

Los clientes del sector financiero ecuatoriano no tienen un alto poder de negociación debido a que las instituciones no concentran sus ventas en pocos clientes. Sin embargo, los productos y servicios de los bancos, tienen ciertas características que provocan que para los clientes sea muy fácil cambiarse de una institución a otra, como por ejemplo las tasas activas y pasivas de sus productos son relativamente similares, los servicios a los que acceden son prácticamente estándares o poco diferenciados con respecto a la competencia. Este hecho obliga a que las instituciones ofrezcan servicios novedosos a sus clientes para lograr fidelización, los cuales en el Ecuador se han enfocado a la digitalización de los servicios, por ejemplo, dar la posibilidad de realizar transacciones por internet o aplicaciones móviles sin tener que acudir a una agencia.

Esta tendencia de los clientes de la banca a cambiarse de institución con el ofrecimiento de una solución mejor, representa una oportunidad para las FinTech, sobre todo para aquellas dentro del segmento de *Peer to Peer Lending*. Es por esta razón que en el siguiente capítulo se analizará con profundidad las percepciones y pensamientos de los clientes con respecto a los productos y servicios de la banca actual.

4.3 TENDENCIAS CLAVE

4.3.1 Tendencias tecnológicas

La tecnología está entrando rápidamente en el negocio de las instituciones financieras. La incorporación de las tecnologías a la industria financiera se da por las exigencias de los clientes, que cada vez quieren estar más conectados, tener más información y tener movilidad. Como se mencionó anteriormente, el cambio de la industria financiera también se está dando por la aparición de nuevos competidores en la forma de una FinTech.

Los bancos y las empresas vinculadas a este sector se están dando cuenta que su principal rol es de servir a sus clientes y que necesitan adaptarse a una sociedad digital.

Según datos del Banco Mundial, 1.2% de personas mayores a quince años, usaron su teléfono móvil para pagar cuentas, y el 0.5% para enviar dinero en el año 2011. Los clientes de la banca están cambiando rápidamente, ellos quieren un servicio barato que se adapte a sus necesidades y accesible en cualquier lugar y en cualquier momento. Ellos quieren una experiencia omnicanal, es decir, poder realizar cualquier transacción a través de cualquier canal que prefieran. La experiencia de los clientes en la atención de la banca está recobrando relevancia. Los bancos saben que deben convertirse en un lugar más atractivo.

La cuestión entonces es cómo adaptarse a las nuevas preferencias de los clientes, y la respuesta supuesta es, incorporando las innovaciones que se derivan de los desarrollos de la tecnología de la información. La evolución de la tecnología de la información ha dado lugar a cambios sin precedentes, el Internet permite la conectividad permanente. Gran cantidad de datos hacen posible la minería de datos de bajo costo y basado en software de código abierto. Los algoritmos rápidos son cada vez más inteligentes debido a las fuertes mejoras en la inteligencia artificial (Jakšič & Marinč, 2015).

En el mundo una nueva generación de clientes está empezando a consumir los productos y servicios de la banca, los cuales manifiestan que prefieren evitar acudir a agencias. En una encuesta realizada en Estados Unidos en el año 2013 a diez mil millennials (personas nacidas entre 1981 y 2000), descubrieron que 1 de cada 3 personas están abiertos a cambiarse de banco en los próximos 90 días y que estos no ven nada diferente entre su banco y otros bancos. Otro hallazgo importante fue que el 33% piensan que no van a necesitar a un banco del todo, el 70% piensan que la forma de pagar va a ser totalmente diferente, y el 68% piensa que en cinco años la forma de acceder a su dinero va a ser totalmente diferente (Viacom Media Networks, 2013).

Conocidas innovaciones tecnológicas incorporadas a la industria financiera como son los pagos electrónicos, tarjetas de crédito y débito, dinero electrónico, pagos móviles, están reemplazando a los pagos en papel moneda. Las transacciones por internet no solo sirven para dar mejor atención a los clientes, sino que representan ahorros en costos para las instituciones financieras. Por ejemplo, Prohubanco lanzó en diciembre de 2016 la

aplicación Be, que permite abrir una cuenta sin necesidad de un asesor bancario, desde un teléfono móvil. Desde la aplicación también se pueden hacer transferencias, pagos de tarjetas de crédito de cualquier banco, pago de servicios como energía eléctrica o agua potable, entre otros.

El camino que está tomando la industria financiera con respecto a la tecnología se ve claramente reflejado en los nuevos competidores del sector que son las FinTech, empresas financieras basadas en la tecnología. Las plataformas de *Peer to Peer Lending* emplean tecnología para préstamos de la misma manera que Uber lo hace para autos o Airbnb lo hace para habitaciones. El sector aún es pequeño en relación a la banca tradicional, pero como se mencionó anteriormente está creciendo muy rápidamente.

La tecnología está incorporada en estas plataformas de varias maneras, por ejemplo, realizan el análisis crediticio automáticamente con información del buró de crédito o del internet. Los sistemas de pagos han sido tradicionalmente un buen negocio para los bancos. Este sector también está cambiando con la tecnología retando a los jugadores tradicionales como son los emisores de tarjetas de crédito. Por ejemplo, Venmo, una FinTech en la categoría de billeteras digitales, permite realizar transferencias de persona a persona y pagos en establecimientos.

4.3.2 Tendencias normalizadoras del sector financiero y FinTech

Las plataformas *Peer to Peer Lending* pueden estar sujetas a ciertas regulaciones bancarias. Por ejemplo, en Estados Unidos el crédito al consumo, sea proveniente del banco o no, está sujeto a una extensa red de leyes federales y estatales. Esta red de leyes federales y estatales regula todos los aspectos del ciclo de vida del crédito, incluyendo anuncios y solicitudes, suscripción, acuerdos y divulgaciones, condiciones de pago y prácticas de cobranza. Las leyes federales y estatales también prohíben la discriminación de crédito y los actos o prácticas injustas o engañosas. Otros cuerpos de ley regulan las relaciones entre las instituciones financieras y los consumidores en cuanto a la privacidad y seguridad de datos y leyes contra el lavado de dinero (Morrison & Foerster, 2016).

Debido a esta compleja regulación, la tendencia es que los acreedores no bancarios, como las plataformas de *Peer to Peer Lending* a menudo se asocian con bancos que tienen infraestructura de cumplimiento existente. En cuanto a las regulaciones, la tendencia que se está dando es que las plataformas *Peer to Peer Lending* u otras FinTech operan adaptándose a las leyes existentes, ya que en ningún país ha existido una norma explícita que regulen los modelos de negocio novedosos en finanzas. A menudo, posterior a la observancia de los organismos de control, se plantean borradores de leyes que permitan el funcionamiento de este tipo de empresas, estableciendo condiciones que garanticen los fundamentos de la ley. Por ejemplo, en México está en revisión la Ley de Tecnología Financiera, la cual pretende regular a todo el sector FinTech (Riquelme, 2017).

Como en cualquier país del mundo, en el Ecuador el sector financiero es altamente regulado por el gobierno. El principal órgano rector es la Superintendencia de Bancos, quien se encarga de hacer cumplir lo estipulado en el Código Monetario y Financiero. También está la Junta Bancaria que expide las resoluciones administrativas y de carácter obligatorio de cumplimiento por parte de las instituciones que conforman el mercado financiero y que están debidamente reguladas. Otro organismo importante de control es el Banco Central del Ecuador el cual se encarga de la instrumentación de las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera del Estado. Así mismo otros entes regulatorios como el SRI, CONSEP normalizan al sistema financiero en el ámbito de sus competencias.

Toda institución financiera o empresa vinculada al sector se sujeta a lo estipulado en el Código Monetario y Financiero. Los objetivos y principios del Código están detallados en los artículos 3 y 4 respectivamente, y son:

Objetivos:

1. Potenciar la generación de trabajo, la producción de riqueza, su distribución y redistribución;
2. Asegurar que el ejercicio de las actividades monetarias, financieras, de valores y seguros sea consistente e integrado;

3. Asegurar los niveles de liquidez de la economía para contribuir al cumplimiento del programa económico;
4. Procurar la sostenibilidad del sistema financiero nacional y de los regímenes de seguros y valores y garantizar el cumplimiento de las obligaciones de cada uno de los sectores y entidades que los conforman;
5. Mitigar los riesgos sistémicos y reducir las fluctuaciones económicas;
6. Proteger los derechos de los usuarios de los servicios financieros, de valores y seguros;
7. Profundizar el proceso de constitución de un sistema económico social y solidario, en el que los seres humanos son el fin de la política pública;
8. Fortalecer la inserción estratégica a nivel regional e internacional;
9. Fomentar, promover y generar incentivos a favor de las entidades de la Economía Popular y Solidaria; y,
10. Promover el acceso al crédito de personas en movilidad humana, con discapacidad, jóvenes, madres solteras y otras personas pertenecientes a los grupos de atención prioritaria.

Principios:

1. La prevalencia del ser humano por sobre el capital;
2. La subordinación del ámbito monetario, financiero, de valores y seguros como instrumento al servicio de la economía real;
3. El ejercicio de la soberanía monetaria y financiera y la inserción estratégica internacional;
4. La inclusión y equidad;
5. El fortalecimiento de la confianza; y,
6. La protección de los derechos ciudadanos.

Sobre los objetivos y principios del Código Monetario Financiero se destaca el enfoque hacia el bienestar humano, el cual participa en la economía y necesita de los mecanismos monetarios y financieros para mantener un bienestar económico. En este sentido el Código está diseñado para propiciar todas aquellas medidas que promuevan el

movimiento del capital en la economía, inclusión social y, al mismo tiempo proteger los intereses de los usuarios del sistema.

Debido a que en el Ecuador el movimiento FinTech aún es muy débil, las leyes no determinan nada explícito sobre el funcionamiento de los modelos de negocios que plantean las FinTech. A la fecha no existen tampoco borradores de ley o propuestas para regular al sector. Esto no significa que las FinTech se mueven al margen de la ley, estas más bien se adaptan a lo que esté estipulado al momento, al tiempo que, si cumplen con los objetivos y principios de la ley, la probabilidad de ser observado por un órgano rector es mínima.

4.4 FUERZAS MACROECONÓMICAS

4.4.1 Producto Interno Bruto

En los últimos diez años se puede discriminar dos grandes momentos en la evolución de las actividades económicas del país. Entre el 2007 y 2008, el PIB experimentó tasas de crecimiento anual que fueron superiores al 6.4%. A partir de julio de 2009 se hizo sentir el efecto de la caída del precio internacional del petróleo. En ese mes, el barril de crudo WTI se cotizó a un precio 48% menor al valor registrado un año atrás. Por consecuencia de esto, el PIB en el 2009 fue únicamente 0.6% superior al 2008. No obstante, esta fase recesiva duró solo unos cuantos meses. En enero de 2010, el PIB volvió a crecer a una tasa anual de 3.5%, pero el mayor crecimiento se registró en el 2011 con una tasa de 7.9% con respecto al año anterior. Este prolongado período de crecimiento económico, culminó a fines de junio de 2015, en momentos en los cuales el PIB solo registró un crecimiento del 0,2%. Por segunda ocasión en menos de 10 años, el precio internacional del barril de crudo WTI, el cual en el 2011 llegó a \$ 110, mantuvo una tendencia a la baja que duró 5 años consecutivos y que llegó a su nivel más bajo en febrero de 2016 (\$ 30). Esto ocasionó una reducción de 1,5% en el año 2016, lo que corresponde a la mayor contracción del PIB ecuatoriano desde 2007.

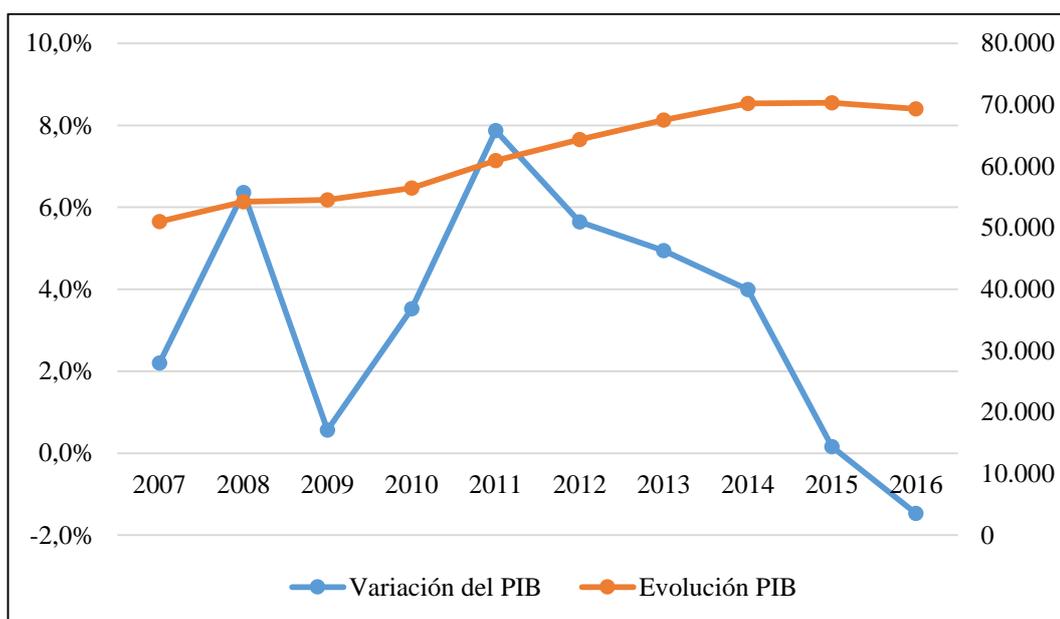


Figura 28. Evolución del PIB real del Ecuador y tasa de variación anual (en millones de dólares y porcentaje respectivamente)

Fuente: (BCE, 2017)

4.4.2 Bancarización y profundización financiera

En un escenario de poco crecimiento del PIB, es importante conocer cómo está el nivel de inclusión financiera de la población ecuatoriana. La inclusión financiera se mide mediante las variables de bancarización y profundización financiera. La bancarización corresponde a la medición del uso de instrumentos financieros como medios de pago para realizar transacciones, se calcula relacionando el número de depositantes respecto a la población total. Por otro lado, la profundización financiera se refiere al grado de penetración de los servicios financieros en una economía. Este indicador mide el grado de desarrollo del sistema financiero y por ende el de una economía. Su cálculo corresponde a la relación que guardan los depósitos y créditos respecto al PIB.

El sistema financiero ecuatoriano ha enfocado sus esfuerzos hacia la masificación y modernización del uso de los productos y servicios financieros, que permitan la inclusión de un mayor número de ecuatorianos en el sistema. Si bien el avance ha sido importante, los niveles de bancarización y profundización financiera aún se mantienen por debajo del promedio de países de la región. Mientras más ciudadanos tienen acceso

a la banca hay más acceso a servicios. El nivel de circulación de mercancías y de servicios es más rápido. Además, para desarrollar la economía popular y solidaria es necesario que la gente esté bancarizada.

Según datos de la Superintendencia de Bancos, el nivel de bancarización muestra que dentro de la banca pública ecuatoriana este indicador aumentó en diez años un 391% al pasar de 2.44% a 11.97% entre 2007 y 2016. Hasta mayo del 2017, se identifica que el nivel de bancarización es del 11.79%, lo que quiere decir que ese porcentaje de la población nacional cuenta con un instrumento financiero básico como es una cuenta de depósito dentro de la banca pública. En abril del 2016 la Superintendencia de Bancos informó a través de su portal de internet que en el Ecuador, existen 9.655.353 de clientes entre cuentas activas, inactivas y duplicadas, es decir, que el 58,42% de la población tienen cuentas en el sistema financiero (Superintendencia de Bancos, 2017).

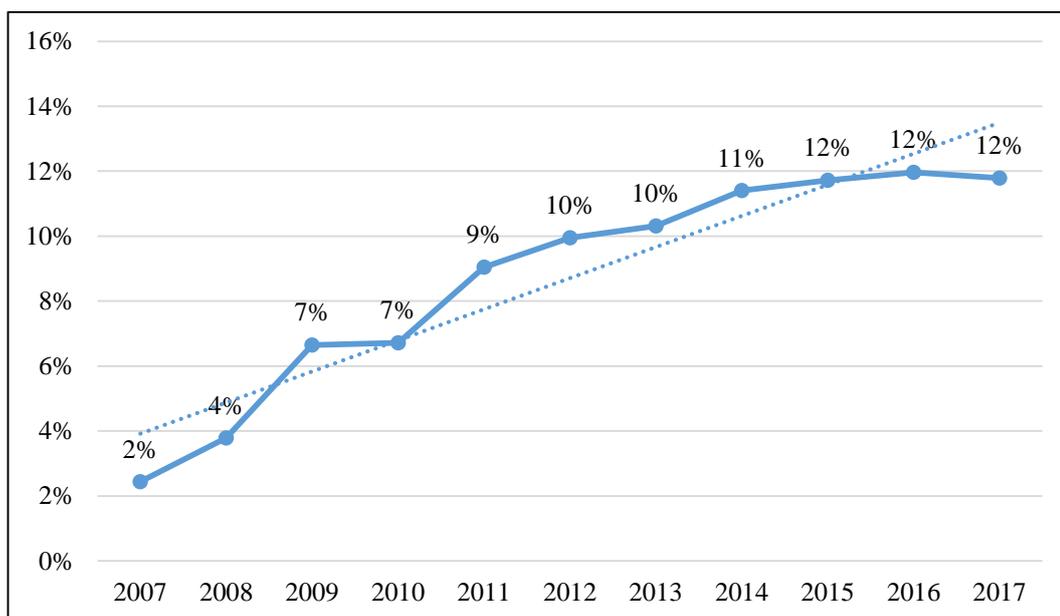


Figura 29. Índice de Bancarización de la banca pública en el Ecuador (del 2007 a mayo del 2017)

Fuente: (Superintendencia de Bancos, 2017)

Según datos de la Superintendencia de Bancos, la profundización financiera en el Ecuador ha experimentado un ligero crecimiento en los últimos diez años, desde el año 2007 hasta el 2016 el índice de profundización financiera creció en un 42% para el índice

según la cartera de créditos, pasando del 14% al 21%. Y un crecimiento del 39% para el índice de profundización según las obligaciones con el público, pasando del 20% al 28%.

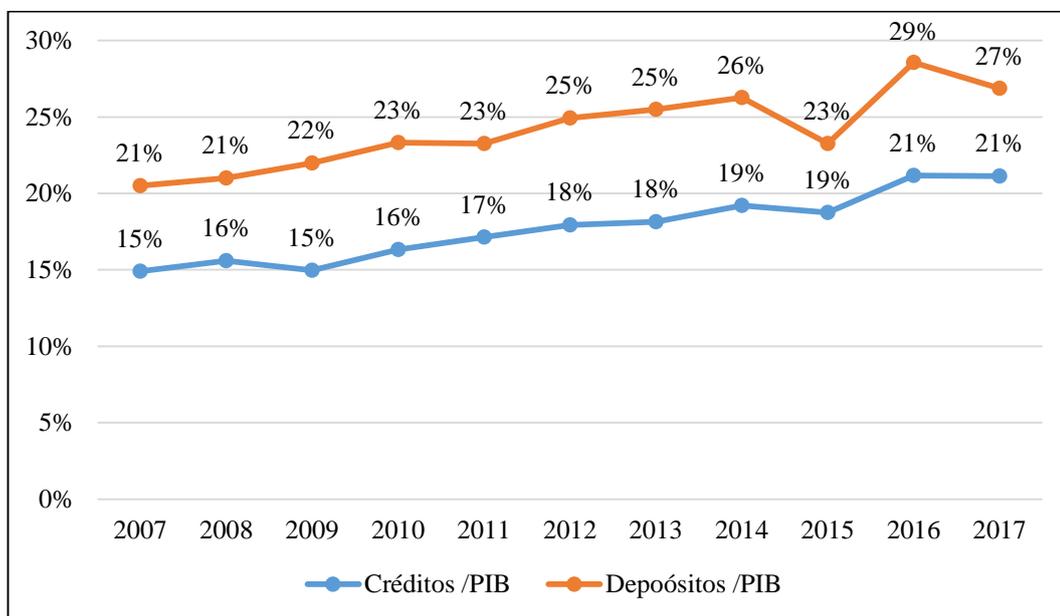


Figura 30. Índice de profundización financiera del Ecuador (de enero 2007 a mayo del 2017)

Fuente: Superintendencia de Bancos e INEC

Según la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, a diciembre del 2016 la penetración total de los servicios financieros (cartera de créditos y depósitos) en el país es del 48,13% del Producto Interno Bruto (PIB), cuando el promedio de América Latina se aproxima al 84,38%, gracias al acertado crecimiento de Panamá, Chile y Honduras, que han convertido sus economías en grandes centros financieros de alto flujo de inversión. Pese a ello, América Latina aún continúa rezagada respecto a los índices registrados por los países industrializados, para los cuales esta relación al año 2009 se ubicó en 293.2%.

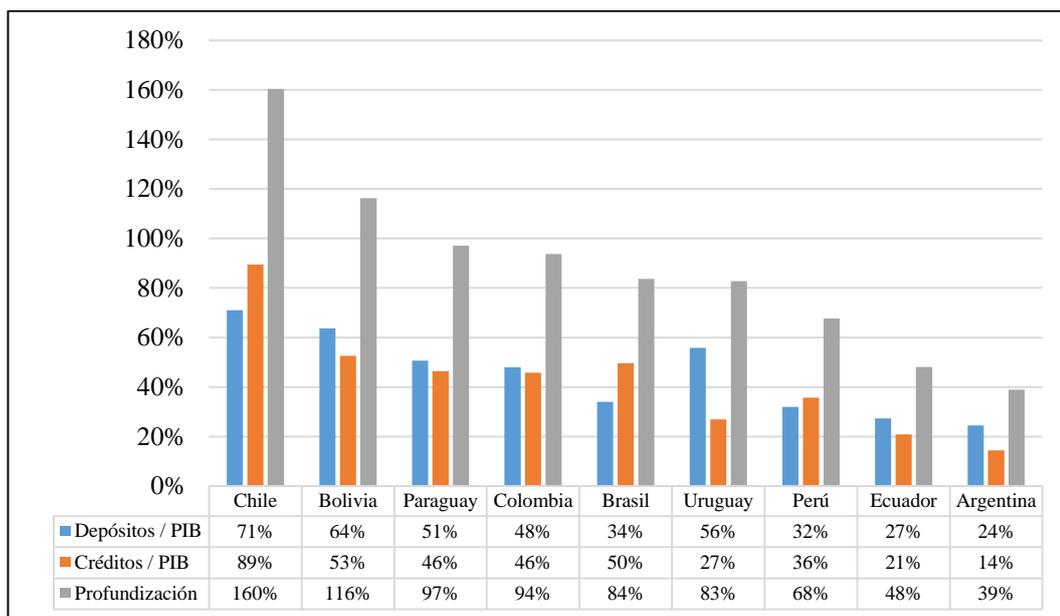


Figura 31. Comparación de los índices de profundización financiera de los países de Sudamérica a diciembre de 2016

Fuente: (Asobanca, 2017)

CAPÍTULO V

5. EXPERIENCIA DEL CLIENTE DEL SISTEMA FINANCIERO

5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE

La experiencia del cliente se puede plasmar y expresar mediante diagramas. Los diagramas proveen un vistazo sistemático de las experiencias que actualmente existen sobre un proceso, producto o servicios, y aquellas experiencias que se pueden crear. El proceso de mapeo ayuda a evitar volatilidad transaccional negativa y promueve la coherencia (Kalbach, 2016). En esta investigación se busca de manera general conocer la experiencia del cliente en el sistema financiero ecuatoriano, en base al cual se pretende obtener hallazgos que permitan la elaboración de una estrategia para un modelo de *Peer to Peer Lending*.

Los clientes actuales del sistema financiero, tanto inversionistas como sujetos de crédito, están actualmente sujetos a las reglas de juego que las instituciones financieras proponen bajo su modelo de intermediación. Pocas son las empresas financieras que se preocupan verdaderamente de determinar cuál es la experiencia percibida de sus clientes con respecto a sus productos, servicios y canales. Hoy por hoy el sistema financiero formal es el principal medio de circulación de dinero en la economía, por tal motivo se ha escogido evaluar la experiencia de los clientes dentro del sistema, además de que el modelo de *Peer to Peer Lending* propone romper este esquema de intermediación.

James Kalbach (2016) indica que el proceso de mapeo ayuda a corregir las inconsistencias en una estrategia empresarial. El resultado de los diagramas muestra un panorama más amplio de las necesidades del cliente. En esencia un mapeo de experiencia ofrece una nueva forma de ver a los mercados, a la organización y la estrategia. Un proceso de mapeo exitoso debe considerar:

- Enmarcar el esfuerzo. Determinar el punto de vista, el alcance, el enfoque y la estructura del diagrama, así como la forma en que va a ser utilizado.
- Identificar los varios puntos de contacto en el sistema, así como también los puntos críticos denominados “momentos de la verdad”.
- Realizar una investigación en el campo.
 - Determinar perfil de clientes.
 - Realizar entrevistas.
- Crear valor. Usar diagramas para mejorar e innovar la oferta de productos y servicios.

5.2 ENMARCAR EL ESFUERZO

La noción de una experiencia se comprende de acciones, opiniones y sentimientos en un momento determinado. Una experiencia no es un objetivo propiamente de un producto o servicio, es la percepción subjetiva del individuo. La experiencia es situacional, es decir que dependerá de un momento en específico para la evaluación, y podrá diferir en el tiempo y por algún cambio importante de las circunstancias (Kalbach, 2016). Igualmente, mapear experiencias requiere definir qué incluir y como representarlo. Los aspectos para enmarcar el esfuerzo son el punto de vista, el alcance, el enfoque, la estructura, y como el diagrama va a ser usado.

Punto de vista

El punto de vista de un diagrama debería indicar de qué se trata. El punto de vista está dado por dos criterios. El primero la gente involucrada, y el segundo criterio es el tipo de experiencias en que se va a enfocar. Para esta investigación los puntos de vista serán dos:

- Experiencia de inversionistas en el proceso de invertir en depósitos a plazo fijo en instituciones del sistema financiero ecuatoriano.
- Experiencia de prestatarios en el proceso de solicitar y pagar préstamos en instituciones del sistema financiero ecuatoriano.

Alcance

Un mapa de experiencia revela un panorama general, pero deja de lado los detalles. Por otro lado, un diagrama detallado podría ilustrar específicas interacciones, pero cubre menos terreno. Definir el alcance consiste en determinar los límites en la investigación de la experiencia y el nivel de detalle. Para esta investigación el alcance para cada punto de vista son los siguientes:

- Para los inversionistas consiste en la experiencia desde que decide abrir una póliza de inversión y las transacciones en el mantenimiento de la misma.
- Para los prestatarios consiste en la experiencia desde que decide solicitar un préstamo hasta la cancelación del mismo.

Enfoque

Dependiendo de la investigación los enfoques podrían variar, y existen muchos enfoques que podrían aplicarse en función de los hallazgos deseados. En esta investigación tanto para inversionistas como para prestatarios lo que se desea conocer son sus pensamientos, opiniones, sentimientos, deseos, percepciones, puntos de dolor, creencias, con respecto a los servicios de inversiones y préstamos que ofrecen las instituciones financieras en el Ecuador.

Estructura

James Kalbach (2016) indica tres tipos de estructura para un mapa de experiencia. El primero es una estructura cronológica, el cual provee una natural secuencia en el comportamiento de las personas. La segunda es una estructura jerárquica la cual es ventajosa usarla cuando varios eventos suceden simultáneamente. Y la última es una estructura espacial, la cual es útil cuando las interacciones toman lugar en un espacio físico. Para esta investigación se usa una estructura cronológica tanto para el mapeo de la experiencia del inversionista como del prestatario, identificando las interacciones cronológicamente a lo largo del ciclo de vida de una inversión o un préstamo.

Objetivos y uso

Los diagramas de experiencia en esta investigación son para determinar las oportunidades de mejora que presentan los productos y servicios de la banca actual, y que podrían ser solventados con un modelo de *Peer to Peer Lending*. De esta manera se podrán obtener insumos para plasmar los pilares fundamentales de diseño que debería manejar un modelo de *Peer to Peer Lending* en el país.

Es importante recalcar que muchas veces la costumbre se vuelve una regla y, se piensa que no se puede cambiar debido a que son las reglas del juego aprendido. Sin embargo, siempre es posible mejorar y este es el fin primordial de la innovación. Este estudio de experiencia de cliente pretende exponer de forma gráfica y sistemática las principales percepciones y sentimientos con respecto a los productos y servicios de la banca, cuestionando los eventos que generalmente se dan como verdad.

5.3 PUNTOS DE CONTACTO Y MOMENTOS DE LA VERDAD

James Kalbach (2016) identifica tres tipos de puntos de contacto. Primero los puntos estáticos, los cuales no permiten interactuar con los clientes, como por ejemplos los correos electrónicos y los avisos publicitarios. El segundo tipo son los interactivos, como por ejemplo las páginas web y las aplicaciones móviles. Y el tercer tipo son los contactos humanos, los cuales son interacciones entre personas, generalmente el cliente con empleados de una empresa, como por ejemplo los agentes telefónicos o cajeros.

Los diagramas de experiencia proveen los insumos para identificar y entender los puntos críticos de experiencia, llamados momentos de la verdad (Kalbach, 2016). Los momentos de la verdad ayudan a poner atención en los temas que más importan. Los momentos de la verdad pueden ser entendidos como puntos de contacto especiales, porque son críticos, son interacciones cargadas con muchas emociones, y generalmente ocurren cuando alguien ha invertido gran cantidad de energía en un resultado específico. La percepción de un individuo sobre una organización está dada por la suma de todos los

momentos de la verdad, estos pueden ser momentos de deleite después de interacciones positivas, pero también podrían deteriorarse las relaciones.

Los diagramas proveen las percepciones en estos puntos a lo largo del tiempo, permitiendo a las organizaciones diseñar una experiencia más coercitiva y reducir la volatilidad transaccional. Para el caso de la banca los momentos de la verdad varían según los servicios que ofrezcan y los canales que las instituciones poseen. Los principales canales de las instituciones financieras son:

- Oficinas, en las cuales generalmente se dividen en
 - Asesores de negocios.
 - Ventanillas de servicios.
 - Cajas.

- Centro de llamadas, en las cuales generalmente se dividen en
 - Centro de llamadas entrantes.
 - Centro de llamadas salientes.

- IVR (Interactive Voice Response) el cual se diferencia de los centros de llamada por ser transacciones automáticas a través del teléfono.
- Sitio Web, el cual generalmente se divide en:
 - Web pública la cual tiene acceso todas las personas.
 - Web Privada a la que acceden clientes que se autentican.

- Aplicaciones móviles.
- Cajeros automáticos.
- Redes sociales.
- Terminal de punto de venta para tarjetas de crédito o débito.
- Corresponsales no bancarios.
- Kioskos.

Dependiendo de la institución financiera, el proceso de préstamos o inversión podría atravesar varios de los canales enlistados para las distintas actividades dentro de los procesos. Considerando que esto es un estudio global del sistema, y no de una institución en particular, los puntos de contacto no se centran en cada canal, sino en la actividad la cual podría abarcar varios canales. Para esta investigación se manejarán los puntos de contacto y momentos de la verdad que se encuentran en la siguiente tabla.

Tabla 14. Puntos de contacto y momentos de la verdad para estudio de experiencia del cliente del sistema financiero ecuatoriano

Proceso	Actividad	Punto de contacto	Momento de la verdad
Préstamos	Solicitud de préstamo	Conocimiento de la institución financiera	Sí
		Entrega de los requisitos de crédito	No
	Aprobación del préstamo	Conocimiento de la decisión de crédito	Sí
		Firma de contratos y pagares	No
		Constitución de garantías	No
		Desembolso del dinero	Sí
	Pago del préstamo	Pagos de capital e intereses	Sí
Reestructuraciones o refinanciamientos de deuda		Sí	
Inversiones	Apertura de inversión	Conocimiento de la institución financiera	Sí
		Entrega de los requisitos de inversión	No
		Depósito del dinero	Sí
	Rendimientos financieros	Recepción de los rendimientos financieros	Sí
	Mantenimiento de la inversión	Decisión al vencimiento de la inversión	No
		Cesión de derechos de la inversión	No
Pre-cancelación de la inversión		Sí	

5.4 INVESTIGACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

5.4.1 Creación de persona

El término personas dentro del marco del marketing y los diseños de experiencias del cliente, se refiere a una descripción narrativa de arquetipos de usuarios que reflejan patrones de comportamiento, necesidades y emociones comunes. Ellos reflejan detalles acerca de un grupo objetivo de una manera que es fácil de asimilar (Kalbach, 2016).

Cuando se ilustra la experiencia de una persona en específico, es común incluir las personas a las que se está evaluando. El proceso consiste en:

- Identificar los atributos más sobresalientes que distinguen a un segmento de otro.
- Determinar el número de personas que se necesita representar.
- Hacer un borrador del perfil de la persona con sus atributos primarios, incluyendo aspectos básicos como demográficos, comportamientos, motivaciones y puntos de dolor.
- Crear el perfil de la persona de manera visual en máximo una página.

Para la investigación de la experiencia del cliente en el sistema financiero ecuatoriano, para los procesos de préstamos e inversiones, se requieren dos arquetipos de persona. Estos ayudarán a identificar los tipos de personas sobre los cuales se levantan sus experiencias. El sistema financiero ofrece una gran variedad de productos, servicios y canales para distinguir grupos objetivos, sin embargo, se requiere centrar la investigación en aquellos que podría ser el mayor grupo de enfoque de un modelo *Peer to Peer Lending*. Como se vio en el capítulo 3, las plataformas de préstamos entre particulares han tenido mejor aceptación en determinados grupos.

Los arquetipos de personas son uno para un inversionista y otro para un prestatario. Una vez creados los arquetipos se identificarán personas que cubran la mayoría de los atributos deseados, a quienes se les aplicará entrevistas para obtener los elementos que servirán para mapear su experiencia.

Persona Prestatario

Descripción general: El arquetipo de prestatario es una persona con una microempresa o emprendimiento propio en marcha, el cual es su principal fuente de ingresos. Sus ingresos no necesariamente son constantes por lo que su negocio podría tener ventas estacionales. Constantemente tiene necesidades de capital de trabajo para mantener o hacer crecer su negocio. Él trabaja directamente en su negocio y el éxito del mismo depende de las ganas y esfuerzo que le ponga al trabajar. Conoce de las

tecnologías móviles y de internet, aunque para transacciones financieras es más propenso a los canales tradicionales. Da mucho valor a sus relaciones personales y es muy preocupado de mantener su hogar.

Persona Inversionista

Descripción general: El arquetipo de inversionista, es una persona que se encuentra en pleno ejercicio de una actividad económica, creciendo o en la cúspide de su carrera profesional. Como empleado o como independiente mantiene flujos de dinero que le permiten vivir y darse gustos adicionales. Es una persona tecnológica, es decir, está continuamente usando las tecnologías móviles y en internet para socializar, comprar o vender artículos, comunicarse y, especialmente realizar transacciones financieras. Es una persona que está buscando constantemente mejorar su situación económica, mediante ascensos o haciendo crecer sus activos o negocios.

En las siguientes figuras se describe en detalle ambos arquetipos:

LUIS SALAZAR

Edad: 40 años
Profesión: Administrador de empresas
Ocupación: Dueño tienda de abarrotes
Lugar: Ambato
Familia: Esposa y 3 hijos
Arquetipo: Microempresario

Motivaciones

- Familia
- Dueño de su tiempo
- Relaciones afectivas
- Trabajo bien hecho

Personalidad

Amable
Afectivo
Responsable

“Mi familia es lo más importante y trabajo duro cada día por ellos”

Objetivos

- Cubrir las necesidades de mi familia y darles el amor y el tiempo que ellos necesitan. Criar a mis hijos con valores y vivir con alegría y tranquilidad
- Hacer crecer a mi negocio con más clientes o sucursales. Ofrecer un buen servicio.
- Honrar mis obligaciones financieras y mantener buenas relaciones con mis colaboradores, clientes y proveedores.

Frustraciones

- El costo de la vida cada vez es mas alto
- Inseguridad en la ciudad
- Trabajar sin horario y no tener tiempo para mí mismo

Bio

Luis es un microempresario que emprendió su negocio por necesidad económica y es su principal fuente de ingresos. Trabaja duro para cubrir las necesidades de su familia. Da mucho valor a las relaciones afectivas con su familia y amigos. Es un hombre de valores y le gusta estar en paz y no deberle nada a nadie. Es muy activo y cuando tiene tiempo disfruta de actividades al aire libre.

Perfil tecnológico

Marcas

Figura 32. Arquetipo de persona prestatario

HERNÁN GARAICOA

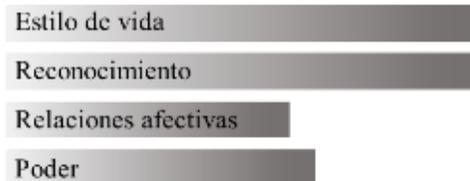
Edad: 40 años
Profesión: Ing. Comercio Exterior, MBA
Ocupación: Mando medio en empresa Retail
Lugar: Quito
Familia: Esposa y 2 hijos
Arquetipo: Persona de negocios

Ambicioso Inteligente Analítico



“Quiero disfrutar la vida con estilo, y tener tranquilidad financiera”

Motivaciones



Objetivos

- Mantener una posición económica estable que me permita disfrutar la vida con mi familia. Ejm, salir de vacaciones, movilizarme en auto, tener a mis hijos en colegios particulares, vivir en un buen barrio, construir patrimonio y siempre estar al día en mis cuentas.
- Crecer verticalmente en la empresa en la que trabajo y realizar otras actividades que me den ingresos extras como negocios, rentas de inmuebles, cátedra o consultoría independiente

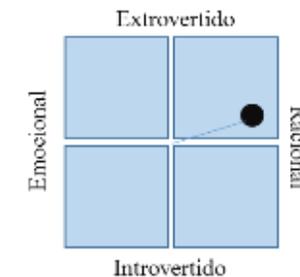
Frustraciones

- El costo de la vida cada vez es mas alto
- La competencia profesional es alta dentro de mi campo

Bio

Hernán es un profesional en Comercio Exterior que trabaja en relación de dependencia para una compañía prestigiosa. Ha trabajado desde los 18 años y tiene una amplia experiencia en su profesión y es muy competitivo. Disfruta del estilo de vida que lleva y quiere garantizar el futuro de sus hijos.

Personalidad



Perfil tecnológico



Marcas



Figura 33. Arquetipo de persona inversionista

5.4.2 Entrevista

Para la investigación de experiencia del cliente y posterior mapeo, es indispensable realizar una investigación de campo. Investigaciones para mapeo de experiencias típicamente se enfocan en entrevistas cualitativas u observaciones como fuente primaria de datos. La investigación es necesaria para dar confianza sobre los datos que se exponen, de lo contrario las conclusiones son basadas en suposiciones.

Para este trabajo de investigación se utiliza la técnica de la entrevista no estructurada, donde las preguntas abiertas son un acercamiento cualitativo. Las preguntas abiertas encajan mejor cuando se habla con diferente tipo de personas. Esta es una técnica que permite tener una conversación libre y fluida. El diseño de la entrevista no está conformado por un cuestionario, sino por una guía de discusión. El objetivo es el de explorar y aprender, no tener datos estadísticos.

Los objetivos de la entrevista están alineados al objetivo general de la investigación, conocer las percepciones y sentimientos con respecto a los productos y servicios de la banca en el Ecuador. Considerando que se trata de una investigación cualitativa mediante la aplicación de entrevistas no estructuradas, se aplica el método de muestreo teórico o intencionado, mediante el cual se seleccionan personas voluntarias deliberadamente. Más que representatividad estadística, lo que se pretende es una representatividad cultural, para comprender patrones de comportamiento en la situación bajo estudio. En este tipo de investigación no hay reglas establecidas para determinar el tamaño de la muestra, sino que se basa en las necesidades de información. Redundancia en la información obtenida sería un indicador que el tamaño de la muestra ha sido suficiente (Monje, 2011).

5.4.2.1 Personas entrevistadas

Estas entrevistas son aplicadas tanto al perfil de inversionista como de prestatario según las características de los estereotipos creados anteriormente, orientadas a los puntos de contacto con las distintas instituciones financieras en los procesos de inversiones y préstamos respectivamente. Las personas entrevistadas debieron haber obtenido al menos

un préstamo o realizado al menos una inversión en los últimos dos años, con el fin de que sus respuestas estén basadas en experiencias recientes.

Personas prestatarias objetivo: Individuos hombres o mujeres que respondan al estereotipo de Persona Prestatario y que hayan sido sujetos de crédito en una institución financiera (banco, cooperativa o financiera) en el Ecuador en los últimos dos años.

Personas inversionistas objetivo: Individuos hombres o mujeres que respondan al estereotipo de Persona Inversionista y que hayan realizado una inversión a plazo fijo en una institución financiera (banco, cooperativa o financiera) en el Ecuador en los últimos dos años.

En la siguiente tabla se enlistan las personas que fueron entrevistadas según cada uno de los perfiles que se buscaba para la investigación.

Tabla 15. Personas entrevistadas para la investigación de experiencia del cliente (perfil prestatario)

Perfil	Nombre	Empresa actividad principal	Funciones actividad principal	Otra actividad
Prestatario	Iván Galiano	Distrigal SA	Gerente propietario	
	Daniel Freire	Emprendimiento propio (Elaboración de productos con base en microalga)	Propietario	Jefe de Planta en Andes Spirulina
	Mario Pulgar	Clínica dental Pulgar Gallardo	Odontólogo y propietario	Percepción de rentas de bienes inmuebles
	Estefanía Domínguez	Negocios Neos Ecuador	Gestión de Compras y copropietaria	
	Wilma Salazar	Notaria Segunda del cantón Iago Agrio	Notaria	
	Cosme Iturralde	Emprendimiento propio (Importación y distribución de calzado)	Propietario	Gerente en Diners Club
	Felipe García	Restaurante De la Llama	Chef principal y copropietario	
	Alejandra Morales	Centro Uruz	Psicóloga Clínica independiente	
	Carla Peña	Restaurante Malicha	Cajera y copropietaria	
	Carla Molina	Telicia (Venta de fruta deshidratada)	Propietaria	Analista de Aguas en Centrocesal
	Wilson Díaz	Emprendimiento propio (Fabricación y venta de muebles de hogar)	Propietario	
	Susana Torres	Emprendimiento propio (Venta ambulante de comida)	Propietaria	Empleada doméstica
	Rene Guerrero	Mega rent	Gestión financiera y socio accionista	
	Paúl Espinosa	E-Lerning Ecuador	Copropietario	
	Cristian Lasso	Cabify	Conductor	
	Diego Yépez	Restaurante la Pérgola	Propietario	
Andrés Lara	Refugio Ecoplaza Gastronómica	Socio fundador	Dependiente en IGM	

Nota. Se aplicó el método de muestreo teórico o intencionado, mediante el cual se seleccionan personas voluntarias deliberadamente. Las personas se encuentran en del círculo laboral y social del autor.

Tabla 16. Personas entrevistadas para la investigación de experiencia del cliente (perfil inversionista)

Perfil	Nombre	Empresa actividad principal	Funciones actividad principal	Otra actividad
Inversionista	Christian Zambrano	Diners Club	Consultor de Procesos Senior	Profesor universitario en la ESPE
	Omar Vega	Seguros Equinoccial	Ejecutivo en Gestión de Riesgos Senior	
	María Luisa Villafuerte	Produbanco	Ejecutivo de Finanzas Senior	
	Patricio Espinosa	Noux	Gerente de Ventas	
	Cristina Salcedo	ZTE Corporation	Jefe de Soporte Técnico	
	Alexandra Susnavas	INEC	Estadista Senior	
	José Garaicoa	Serivarsa	Gerente General	
	Ardany Montufar	Sywork	Gerente de Consultoría	
	Pablo Izurieta	Diners Club	Analista de Estrategia	
	Cristina Andrade	Retina Publicidad	Diseñadora gráfica	
	Carlos Ortiz	Sywork	Gerente Desarrollo de Negocios	
	Hugo Vivas	Corporación Favorita	Gerente de Local	
	Ricardo Fonseca	Successful Implementations and Consulting	Gerente Comercial	
	Lucía Rubio	Produbanco	Ejecutivo de Impuestos	

Nota. Se aplicó el método de muestreo teórico o intencionado, mediante el cual se seleccionan personas voluntarias deliberadamente. Las personas se encuentran en del círculo laboral y social del autor.

5.4.2.2 Guía de entrevista

Más que la aplicación de un cuestionario rígido, para esta investigación de campo se considera un grupo de preguntas que detonan una conversación en base a necesidades de información que se quiere conseguir. Las preguntas están orientadas a conseguir retroalimentación con respecto a opiniones, acciones y sentimientos que las personas han experimentado durante los procesos de préstamos e inversiones según corresponda. Con el objetivo de obtener un grupo de preguntas idóneas, se han validado las mismas con la metodología propuesta por Moriyama.

Cada pregunta detonante constituye un ítem sujeto de valoración. Los criterios de Moriyama utilizados para la valoración fueron:

- Razonable y comprensible: comprensión de los diferentes ítems que se evalúan en relación con el objeto de estudio.
- Sensible a variaciones en el fenómeno: si se considera que puede discriminar los diferentes niveles de percepción
- Suposiciones básicas justificables: si se justifica la presencia de cada uno de los ítems que se incluyen en la guía de entrevista.
- Componentes claramente definidos: si cada ítem se define claramente.
- Datos factibles de obtener: si es posible obtener la información deseada a partir de las respuestas dadas ante el instrumento.

Se evaluó cada ítem asignándole un valor para cada uno de los criterios antes expuestos, según la siguiente escala:

Mucho: 3, Suficiente: 2, Poco: 1 y Nada: 0.

Una vez realizada la valoración, la cual se puede consultar en el Anexo 1, se modificaron algunos ítems a fin de que den cumplimiento a los criterios de Moriyama. Finalmente, las guías de entrevistas a ser aplicadas a los entrevistados son las siguientes:

Guía de entrevista para Persona Inversionista

A. Punto de contacto: Conocimiento de la institución financiera

a. Necesidades de información

- Medios a través del cual conoce a la institución financiera en cuestión
- Razones por las cuales seleccionó a la institución financiera para su inversión
- Atributos de la comunicación recibida de la institución financiera que le llamó la atención

b. Preguntas detonantes

- Ítem 1: ¿A través de qué medios conoció la institución financiera en la que hizo la inversión?
- Ítem 2: ¿Cuáles son las razones por las que se animó a invertir en la institución financiera?
- Ítem 3: ¿Qué atributos de la comunicación pública que realiza la institución financiera le gusta o le llama la atención?

B. Punto de contacto: Entrega de los requisitos de inversión

a. Necesidades de información

- Percepción en la facilidad de cumplir con los requisitos de inversión solicitado por la institución financiera
- Atributos positivos y negativos en la forma en la que se entregan los requisitos

b. Preguntas detonantes

- Ítem 4: ¿Qué tan complicado le pareció cumplir con los requisitos para invertir en la institución financiera?
- Ítem 5: ¿Qué le parece la forma en la cual la institución financiera solicita se entreguen los requisitos?

C. Punto de contacto: Depósito del dinero

a. Necesidades de información

- Opiniones acerca del movimiento del dinero al momento de realizar la inversión

b. Preguntas detonantes

- Ítem 6: ¿Cómo hizo el movimiento del dinero hacia la institución financiera donde hizo la inversión?
- Ítem 7: ¿Qué opina sobre los mecanismos que uso para mover el dinero hacia la inversión? ¿Se sintió seguro? ¿Fue fácil?

D. Punto de contacto: Recepción de los rendimientos financieros

a. Necesidades de información

- Sentimiento de satisfacción con respecto al interés recibido de la inversión
- Opiniones sobre la forma en la que recibe los intereses de la inversión

- Percepción sobre las retenciones legales que se hacen al momento de invertir, como por ejemplo retención del impuesto a la renta

b. Preguntas detonantes

- Ítem 8: ¿Qué opina sobre el monto de interés que recibió de su inversión?
- Ítem 9: ¿Qué le parece la forma en la que la institución financiera le entrega los rendimientos de su inversión?
- Ítem 10: ¿Tuvo que incurrir en costos por invertir en la institución financiera? ¿Cuáles? ¿Qué opina sobre las retenciones realizadas o costos pagados?
- Ítem 11: ¿Conoce cuál fue la tasa real de rendimiento de su inversión después de los descuentos realizados?

E. Punto de contacto: Decisión al vencimiento de la inversión

a. Necesidades de información

- Medios a través de los cuales da instrucciones sobre la cancelación o renovación de una inversión
- Opinión sobre las opciones que tiene el inversionista en el vencimiento de una inversión
- Percepción sobre la forma en que la institución financiera devuelve el dinero del capital invertido

b. Preguntas detonantes

- Ítem 12: ¿Cómo entregó a la institución financiera sus instrucciones sobre la inversión al vencimiento? Para renovar o cancelar
- Ítem 13: ¿Qué opciones le ofreció la institución financiera cuando venció la póliza? Por ejemplo, mejoría en tasa para mantener los recursos, u otro beneficio adicional.
- Ítem 14: ¿Cómo recibió el dinero de vuelta cuando venció la póliza?

F. Punto de contacto: Cesión de derechos de la inversión

a. Necesidades de información

- Percepción del proceso que tuvo que seguir para ceder los derechos de una inversión, si aplica

b. Preguntas detonantes

- Ítem 15: ¿Realizó en su inversión una cesión de derechos?, si es así ¿Qué le pareció el proceso que tuvo que hacer para conseguirlo?

G. Punto de contacto: Pre-cancelación de la inversión

a. Necesidades de inversión

- Percepción del proceso que tuvo que seguir para pre-cancelar una inversión, si aplica
- Opiniones sobre las penalizaciones que aplican las instituciones financieras cuando se cancela una inversión antes de su vencimiento

b. Preguntas detonantes

- Ítem 16: ¿Se vio en la necesidad de cancelar su inversión antes del plazo?, si es el caso ¿Cuáles fueron las razones?
- Ítem 17: ¿Qué le pareció el proceso que tuvo que seguir para pre-cancelar una inversión?
- Ítem 18: ¿Cómo se sintió cuando la institución financiera aplicó penalizaciones por la cancelación anticipada de la inversión?

Guía de entrevista para Persona Prestatario

A. Punto de contacto: Conocimiento de la institución financiera

a. Necesidades de información

- Medios a través del cual conoce a la institución financiera en cuestión
- Razones por las cuales seleccionó a la institución financiera para su préstamo
- Atributos de la comunicación recibida de la institución financiera que le llamó la atención

b. Preguntas detonantes

- Ítem 19: ¿A través de qué medios conoció la institución financiera en la que solicitó un préstamo?
- Ítem 20: ¿Cuáles son las razones por las que se animó a solicitar un préstamo en la institución financiera?

- Ítem 21: ¿Qué atributos de la comunicación pública que realiza la institución financiera le gusta o le llama la atención?

B. Punto de contacto: Entrega de requisitos de crédito

a. Necesidades de información

- Percepción en la facilidad de cumplir con los requisitos de crédito solicitado por la institución financiera en cuanto a documentación
- Percepción en la facilidad de cumplir con los requisitos de crédito solicitado por la institución financiera en cuanto perfil crediticio
- Atributos positivos y negativos en la forma en la que se entregan los requisitos

b. Preguntas detonantes

- Ítem 22: ¿Qué tan complicado le pareció cumplir con los documentos para solicitar un crédito en la institución financiera?
- Ítem 23: ¿Qué tan complicado le pareció cumplir con las políticas de riesgo para acceder a un crédito en la institución financiera?
- Ítem 24: ¿Qué le parece la forma en la cual la institución financiera solicita se entreguen los requisitos?

C. Punto de contacto: Conocimiento de la decisión de crédito

a. Necesidades de información

- Percepción sobre el tiempo que toma hasta ser notificado de que el préstamo fue aprobado
- Opinión sobre los medios para ser comunicado de la decisión del crédito y siguientes pasos a seguir

b. Preguntas detonantes

- Ítem 25: ¿Qué tiempo tomo la institución financiera hasta informarle de la aprobación del crédito? ¿Qué le pareció?
- Ítem 26: ¿De qué manera la institución financiera notificó la decisión de crédito y los siguientes pasos? ¿La información recibida fue suficiente y clara?

D. Punto de contacto: Firma de contratos y pagares

a. Necesidades de información

- Percepción sobre el proceso a seguir para la formalización del préstamo

b. Preguntas detonantes

- Ítem 27: ¿Cuándo tiempo le tomó para el trámite de firmas e contratos y pagares?
- Ítem 28: ¿Considera que el papeleo es necesario para la constitución del préstamo?

E. Punto de contacto: Constitución de garantías reales

a. Necesidades de información

- Sentimiento del prestatario sobre el hecho de tener que preñar o hipotecar algún bien
- Opinión sobre la facilidad o dificultad de disponer algún bien para que sirva de garantía al crédito
- Percepción sobre el proceso de constitución de prendas o hipotecas, en cuanto al tiempo y documentación requerida

b. Preguntas detonantes

- Ítem 29: ¿Qué opina sobre el hecho de que las instituciones financieras usualmente solicitan garantizar los préstamos?
- Ítem 30: ¿Tuvo que preñar o hipotecar algún bien a favor de la institución financieras para poder obtener el préstamo?, si es así ¿Cómo se sintió al respecto?
- Ítem 31: ¿Se le dificultó conseguir algo que funcione como garantía?
- Ítem 32: ¿Qué le pareció el proceso a seguir para preñar o hipotecar bienes? ¿Cuánto tiempo tomó? ¿Qué documentación hizo?

F. Punto de contacto: Desembolso del dinero

a. Necesidades de información

- Sentimientos sobre el tiempo que transcurrió desde que el prestatario necesitaba el dinero y efectivamente lo tuvo
- Percepción sobre los medios que el banco usa para desembolsar el dinero
- Opiniones sobre los descuentos que los bancos suelen hacer al momento del desembolso, como por ejemplo gastos de legalización, o impuestos legales

b. Preguntas detonantes

- Ítem 33: ¿Cómo se sintió con respecto al tiempo que tomó obtener el dinero del préstamo? ¿Necesitó con urgencia el dinero? ¿La institución financiera respondió eficientemente a esa urgencia?
- Ítem 34: ¿Cómo la institución financiera le entregó el dinero del préstamo? ¿Los tuvo disponible de inmediato?
- Ítem 35: ¿La institución financiera le aplicó descuentos al momento del desembolso? ¿Cómo le impactó esto?

G. Punto de contacto: Pagos de capital e intereses

a. Necesidades de información

- Formas en que el prestatario recuerda los pagos que debe hacer
- Circunstancias que han provocado que se atrase en el pago de una o más cuotas
- Sentimientos inmersos al momento de tener que pagar las cuotas o cuando se ha atrasado
- Opiniones sobre los medios en los cuales el prestatario paga sus cuotas
- Opiniones sobre el costo de financiamiento en el cual debe incurrir

b. Preguntas detonantes

- Ítem 36: ¿Cómo usted recuerda que debe pagar las cuotas de un préstamo en fechas determinadas? ¿Alguna vez se ha olvidado de pagar?
- Ítem 37: ¿Se ha atrasado en pagos de cuotas? ¿Cuáles han sido las circunstancias para provocar eso?
- Ítem 38: ¿Se le ha dificultado el pago de las cuotas? ¿Qué siente cuando tiene que pagar o cuando se acerca la fecha límite de pago?
- Ítem 39: ¿Cómo ha actuado la institución financiera cuando se ha atrasado o no ha pagado una cuota? ¿Qué opina sobre esas acciones?
- Ítem 40: ¿Mediante que canales ha pagado sus obligaciones con el banco? ¿Qué le han parecido?
- Ítem 41: ¿Qué opina sobre la tasa de interés que consiguió con su préstamo?

H. Punto de contacto: Reestructuración o refinanciamiento de deuda

a. Necesidades de información

- Circunstancias que han ocasionado la necesidad de refinanciar una deuda y sentimientos asociados a esos eventos
- Opinión sobre los procesos que hay que seguir para refinanciar o reestructurar una deuda

b. Preguntas detonantes

- Ítem 42: ¿Ha tenido que refinanciar o reestructurar una deuda? ¿Qué circunstancias han ocasionado eso? ¿Cómo se siente al respecto?
- Ítem 43: ¿Qué requisitos ha tenido que cumplir para refinanciar o reestructurar una deuda? ¿Le ha complicado esto de alguna manera?

5.4.3 Análisis de resultados

La tabulación de los resultados consiste en separar las respuestas y agruparlas en distintos temas de interés para el análisis, en este caso los temas de agrupación corresponden a los puntos de contacto a lo largo del proceso de préstamos e inversiones. La tabulación también consiste en encontrar aquellas respuestas repetitivas que se traducen en aciertos o dolencias comunes en la experiencia de las personas con el sistema financiero y, justamente estos temas son los de mayor interés para la investigación. Finalmente, se cuenta la experiencia de las personas de manera consolidada como una sola experiencia y usando el nombre de la persona ficticia creada anteriormente.

Como se había indicado anteriormente, en este estudio se aplicó el método de muestreo teórico o intencionado, donde no se parte con un número de muestra de antemano, sino que conforme avanza la investigación se sabe que es suficiente la cantidad de la muestra cuando ocurre la saturación. Se entiende por saturación el punto en el cual se ha escuchado ya una cierta diversidad de ideas y con cada entrevista adicional las respuestas se siguen concentrando sobre las mismas ideas (Martínez, 2011). Lo decisivo aquí no es el tamaño de la muestra, sino la riqueza de los datos provistos por los participantes. Se realizó las entrevistas a diecisiete personas del perfil prestatario, y a catorce personas del perfil inversionista. Las conversaciones fueron grabadas y la

transcripción de sus comentarios y respuestas se la puede consultar en el Anexo 2 de esta investigación.

5.4.3.1 Análisis de resultados entrevistas a personas con perfil prestatario

Las principales opiniones de los entrevistados, giran alrededor de los trámites que deben realizar para gestionar las solicitudes de los préstamos. Su propia experiencia les dice que todo el proceso que se debe cumplir, el cual no es eficiente, no les agrega ningún valor. Los asuntos relacionados al proceso de solicitud de crédito como por ejemplo la documentación, papeleo, garantías y procesos de verificación de datos, es para beneficio de la propia institución financiera. Es difícil que se encuentre a alguien que diga que la gestión que realizan en los bancos les añade valor a lo que ellos necesitan, lo cual es el financiamiento. Sin embargo, toda persona que necesita acceder a financiamiento dentro del sistema formal, debe pasar por procesos similares. Los entrevistados destacan la ineficiencia en los procesos para la solicitud de préstamos y reconocen que todo podría ser más sencillo.

Del grupo de entrevistados también se puede destacar las opiniones que tienen acerca del costo de financiamiento. La opinión generalizada es que las tasas de interés son altas. Sin embargo, la tasa de interés no es el único costo al que tienen que incurrir cuando acceden al financiamiento dentro del sistema financiero formal. Los costos adicionales son conocidos por los clientes del sistema, por ejemplo, costos legales, seguros, impuestos, cargos por mora. Y la opinión sobre esto es que los descuentos por costos adicionales, es una práctica normal de las instituciones financieras, y dan por aceptado esta situación.

Por otro lado, se conoce que las instituciones financieras tienen políticas que los sujetos de riesgo deben cumplir para acceder a un préstamo. Ejemplos de estos requisitos son: nivel de ingreso y situación patrimonial, historial crediticio aceptable, antigüedad en la actividad económica, tener bienes en garantía, etc. Una opinión común de las personas a quienes se entrevistó es que, cumplir con los requisitos que las instituciones imponen para acceder al crédito, no son del todo sencillas. Dentro de lo que es complicado cumplir

para acceder a un préstamo, está con especial énfasis las garantías. Las garantías o colateral, es el principal medio que las instituciones financieras usan para aumentar la probabilidad de recuperación del préstamo. Ante un incumplimiento del deudor, las instituciones financieras realizan el cobro a los garantes o hacen efectiva la hipoteca o prenda mediante el remate del bien.

Dentro de las acciones que se destaca en el proceso del ciclo de vida de un préstamo, tiene que ver con la manera como los clientes se relacionan con la institución financiera. Hay tres formas principales como los clientes se relacionan con su institución financiera en el ciclo de vida de los préstamos. La primera es la comunicación remota con los asesores mediante correos electrónicos o llamadas, la segunda es asistiendo físicamente a la institución y, la tercera es la realización de los movimientos de dinero de manera automática. Esta es la manera que según la experiencia de las personas entrevistadas es como se relacionan con las instituciones financieras.

Lo más difícil de obtener durante la investigación es sobre lo que las personas sienten durante el ciclo de vida del préstamo, sin embargo, se han conseguido unos importantes hallazgos. Principalmente se obtuvo que, hay un sentido de urgencia de las personas entrevistadas que sintieron al momento de solicitar financiamiento. Esto es importante conocer puesto que, si se lo compara con la percepción de los clientes sobre los procesos ineficientes de las instituciones, se podría concluir que las instituciones no responden al sentido de urgencia de sus clientes.

Algo positivo en relación de lo que sienten las personas entrevistadas, es que tienen confianza con la institución financiera donde solicitan el préstamo. Algunos entrevistados admitieron que solicitaron el préstamo en la institución donde ya eran clientes, lo que lleva a pensar que el sistema financiero formal en general tiene una buena reputación. Esto es importante destacar puesto que al ser transacciones donde se involucra el dinero, el modelo de negocio funciona únicamente si existe confianza.

Finalmente, existe un sentimiento de temor entre las personas entrevistadas sobre la posibilidad de perder los bienes que ponen en garantía. Dentro de las respuestas

obtenidas se ha averiguado que las personas generalmente no se atrasan en los pagos, y cuando lo hacen es un atraso ocasional. Sin embargo, se debe comprender que el perfil prestatario que se entrevistó es una persona que es un emprendedor o microempresario, lo que quiere decir que sus ingresos no son seguros. Por lo tanto, el temor no necesariamente es por la falta de carácter de pago, sino que podría deberse al nivel de riesgo que implica el llevar a cabo un negocio o emprendimiento.

Tabla 17. Principales ideas obtenidas de entrevistas a personas con perfil prestatario

Ámbito de la idea	Idea	Cantidad de menciones
Opinión	Los trámites que solicita la institución como garantías, papeleo, documentación, verificaciones son comunes y para propio beneficio de la institución	23
Opinión	Las instituciones deben ser más eficientes en los trámites que se hacen con ellos	20
Opinión	Los descuentos por costos adicionales, es una práctica normal de las instituciones financieras	16
Acción	Comunicarse con la institución financiera remotamente	14
Opinión	Las instituciones pueden dar facilidades a los clientes para que los trámites y transacciones sean más sencillos	13
Acción	Asistir a la institución financiera para realizar los trámites y transacciones	11
Acción	Realizar transacciones monetarias de los préstamos (débitos y créditos) usando cuentas en el mismo banco	10
Acción	No solicitar refinanciaciones o reestructuraciones de deuda	10
Opinión	Las tasas de interés de los préstamos son altas	10
Acción	Auto servirse en el recordatorio del pago de las cuotas del préstamo	9
Opinión	Cumplir con los requisitos de las instituciones para préstamos es complicado	9
Opinión	Conseguir garantías de pago para los préstamos es complicado	8
Opinión	Una vez que la institución financiera ha aprobado el crédito, el desembolso se lo hace de manera rápida	8
Acción	Aceptar las disposiciones de la institución, en cuanto a sus normas, procedimientos y tarifas	7
Acción	Incumplir ocasionalmente con las obligaciones contraídas con la institución financiera	7
Sentimiento	Siento urgencia del dinero cuando estoy solicitando un préstamo	7
Acción	Solicitar préstamos en la institución donde ya era anteriormente cliente	6
Opinión	Cumplir con los requisitos de las instituciones para préstamos no es complicado	6
Acción	Seleccionar una institución por el trato preferencial recibido	5
Acción	Cumplir con las obligaciones con la institución financiera	5
Acción	Tener amplio conocimiento de los bancos que operan en el país	5
Opinión	Conseguir garantías de pago para los préstamos es sencillo	5
Opinión	Las instituciones financieras tienen procesos manuales, cuando todo podría ser operado electrónicamente	5
Opinión	Es importante tener un buen historial de crédito en el buró, para poder acceder a futuros préstamos, porque las instituciones valoran la experiencia del crédito	5
Acción	Solicitar préstamos en la institución que se encuentra más cercana	4
Sentimiento	Siento confianza en la institución financiera donde tengo mis préstamos	5
Sentimiento	Temo perder los bienes que dejo en garantía de pago del crédito	4
Opinión	Las tasas de interés de los préstamos son adecuadas	4
Acción	Solicitar un préstamo donde es más fácil obtenerlo	3
Opinión	Las instituciones se demoran mucho en desembolsar el dinero de los préstamos aprobados	3
Sentimiento	Me siento molesto cuando me llaman a cobrar	2
Opinión	Las instituciones financieras ayudan al emprendedor	3
Sentimiento	Me siento agobiado cuando se acerca la fecha de pago	2
Sentimiento	No siento urgencia del dinero cuando estoy solicitando un préstamo	2
Sentimiento	Me es indiferente las campañas o publicidad que llevan a cabo las instituciones financieras	2
Acción	Buscar mejores tasas de interés para seleccionar una institución en la solicitud de un préstamo	2
Acción	Solicitar un préstamo en una institución que sea solvente	2
Sentimiento	Me siento bien atendido por la institución financiera	1
Acción	Cambiar deuda para mejorar la tasa de interés	1
Acción	Refinanciar por falta de liquidez para el pago de las cuotas	1
Acción	Realizar consolidación de varias deudas en una sola	1
Opinión	El tiempo que se toma la institución financiera para aprobación del préstamo es adecuado	1
Opinión	El plazo del préstamo me permite pagar las cuotas con tranquilidad	1

Nota. La forma como está plasmada la idea obtenida abarca varias formas de expresar la misma idea por las personas que fueron entrevistadas. Se puede consultar la transcripción de las entrevistas en los anexos.

La transcripción no basta para mostrar y analizar los resultados, es por esa razón que los resultados se plasman y se explican mejor en diagramas. Los diagramas muestran la dinámica humana en la creación de valor en todos los niveles. Estos abarcan la naturaleza subjetiva de valor y provee de un vistazo del valor que realmente un proceso crea. Estos permiten visualizar y localizar valor dentro de un ecosistema de ofrecimientos.

En los diagramas que se muestran a continuación se puede responder preguntas, tales como ¿cuál es la posición de valor actual en cada punto de experiencia? o ¿cómo el sistema es significativamente único desde la perspectiva del cliente? o ¿Qué asuntos son los que causan malestar o dolor a los clientes durante el ciclo de vida del préstamo?

EXPERIENCIA PERSONA PRESTATARIO									
Puntos de dolor 		Complicaciones en el proceso Soportar los tiempos para trámites		Procesos que no agregan valor al cliente	Procesos que no agregan valor al cliente		Costo de financiamiento alto		
									
Atributos clave de valor	Acciones 	Buscar préstamo donde ya era cliente Buscar un trato preferencial Asistir físicamente a la institución	Aceptar las disposiciones de la institución	Comunicación remota con la institución	Asistir físicamente al banco para las firmas	Aceptar las disposiciones de la institución, en cuanto a sus normas, procedimientos y tarifas	Tener cuenta en el banco para acreditación	Pagar mediante transacciones automáticas Auto recordarse del pago de las cuotas	No solicitar refinanciaciones
	Opiniones 		Las instituciones deben ser más eficientes Cumplir los requisitos es complicado	El banco valora la experiencia en crédito	Las instituciones podría dar facilidades a los clientes El papeleo es para beneficio del banco Bancos burocráticos	Conseguir la garantía es complicado Es normal que el banco se respalde	Una vez aprobado el desembolso es rápido	Mantener una buena reputación crediticia es importante Los descuentos es una práctica normal de los bancos Las tasas de interés son altas	
	Sentimientos 	Confianza		Urgencia del dinero cuando estoy solicitando un préstamo		Temo perder los bienes que dejo en garantía de pago del crédito		Agobiado cuando se acerca la fecha de pago Molesto cuando llaman a cobrar	
Puntos de contacto	Conocimiento de la institución financiera	Entrega de los requisitos de crédito	Conocimiento de la decisión de crédito	Firma de contratos y pagares	Constitución de garantías	Desembolso del dinero	Pagos de capital e intereses	Refinanciamientos de deuda	
	Solicitud			Aprobación			Pago		

Figura 34. Mapa de experiencia de persona prestatario

Interpretación diagrama de experiencia para persona prestatario

De manera general se puede afirmar que la experiencia de Luis al solicitar un préstamo en un banco no es del todo feliz. Las instituciones financieras para Luis son como un mal necesario, donde se debe aceptar las reglas del juego tal como son. No piensa encontrar mucha diferencia de una institución a otra, puesto que la percepción es generalizada a todo el sistema financiero. Para disponer de dinero para negocio, compra de inmueble, consumo, o lo que sea, no tiene muchas opciones si no es la banca tradicional, al menos que cuente con benefactores conocidos. Luis ya está acostumbrado a cómo opera la banca en el Ecuador y, simplemente sigue y acepta los procesos tal como los asesores le van indicando.

Desde el inicio del proceso, cuando Luis tiene la necesidad de un préstamo de dinero, inician su búsqueda optando por las instituciones donde ya era cliente. Luis de manera general conoce a todos los bancos que operan en el país, ya sea por medios masivos o porque son instituciones antiguas, y confía en el sistema financiero. Otra motivación de Luis es buscar un banco donde le brinde algún trato preferencial.

Cuando Luis ya se decide por un banco, se topa con la cruda realidad de la burocracia del sistema, ya que para acceder a un crédito debe completar mucha documentación que le puede tomar días o hasta semanas. A veces puede parecer complicado obtenerlos, y el tiempo en hacerlo si es un factor que causa conflicto. En este punto la experiencia ya no es tan agradable, sin embargo, debe seguir el proceso, puesto a que no habrá mucha diferencia con otro banco, y la necesidad de dinero es urgente generalmente.

Luis da por aceptado que es correcto que el banco tarde o lo que tenga que tardar para analizar y aprobar su solicitud de préstamo, así que espera con paciencia, ya que a la final no tiene muchas opciones. En esta ocasión el banco sí le contacta por medio de teléfono o correo electrónico para darle la buena noticia de que su préstamo ha sido aprobado (si no es aprobado debería repetir el proceso en otro banco). Cuando conoce la

noticia Luis se contenta mucho y debe seguir nuevamente las instrucciones que le da el banco.

Luis nuevamente debe seguir procesos que los considera burocráticos y únicamente es para que el banco se respalde y garantice que se le va a pagar. Con un sentimiento de indignación debe seguir el proceso de firmas de contratos y pagarés para que le desembolsen el dinero de una vez por todas. Paralelamente a lo que el banco le desembolsa el dinero, Luis debe realizar los trámites de la constitución de su garantía, o en el mejor de los casos deberá tener personas que lo avalen. No es problema entregar en garantía su casa, vehículo o alguna otra prenda, pero si da un poco de temor en que si los negocios no salen como se planea se complique la recuperación de la garantía. Luis acepta que es así como funcionan los préstamos, y se debe someter a las reglas de juego.

Luis finalmente recibe su dinero en su cuenta bancaria, y aunque el banco le descuenta costos por servicios como es de costumbre, está contento de ya gastar el dinero en sus planes. El momento en verdad crítico es cuando se debe ya pagar el préstamo. Mes a mes Luis se va sintiendo un poco agobiado al realizar los pagos, pero se siente motivado a hacerlos para mantener una buena reputación dentro del sistema financiero, ya que, si no lo hace, va a ser poco probable que en el futuro le vuelvan a prestar dinero. Luis sabe y siente frustración que la porción de intereses es muy alta en todo el sistema, sobre todo cuando lo compara con otras economías. Pero nuevamente, no tiene otra opción así que paga puntualmente a través de los canales que le da el banco y usando las facilidades como los débitos automáticos de su cuenta. Por último, Luis no es de las personas que solicita refinanciamiento, puesto que felizmente puede pagar las cuotas que ha pactado con el banco.

En resumen, de este análisis e interpretación de los resultados se tiene que:

1. Los bancos son plenamente conocidos por la población y existe confianza en el sistema financiero del Ecuador.

2. El motivante fuerte para la selección de un banco al solicitar un préstamo es el trato que se le brinda y generalmente se selecciona la institución donde anteriormente ya se tenía una cuenta.
3. Los documentos excesivos y papeleo son considerados como engorrosos y no agregan valor, pero no se tiene otra opción si se quiere acceder al crédito.
4. Existe una aceptación obligada de seguir los procesos que la banca impone.
5. Existe una aceptación obligada de poner garantías en el préstamo.
6. Es percibido como bueno, las facilidades que los bancos dan para los movimientos de dinero tanto para desembolsos como para pagos.
7. Se percibe como alta a las tasas de interés de los préstamos.
8. El mayor motivante de pago del préstamo es mantener una buena reputación para acceder a futuros préstamos. No es una opción el dejar impagas las cuotas.

5.4.3.2 Análisis de resultados entrevistas a personas con perfil inversionista

Las principales opiniones de las personas entrevistadas con el perfil inversionista, se centran básicamente en las facilidades que reciben para poder invertir en una institución financiera. Los entrevistados destacan en sus comentarios sobre lo sencillo que resulta realizar los movimientos de dinero para poder invertir, de igual manera, la forma en la que reciben los rendimientos al cumplimiento del plazo de la inversión. Resulta ser algo valioso el que las instituciones financieras muevan el dinero mediante transacciones automáticas, evitando así los riesgos inherentes al traslado del dinero. Esto es particularmente útil cuando son montos elevados.

Pero esa no es la única facilidad que se destaca, también es bien visto la gestión proactiva de las instituciones financieras para motivar la inversión. Ejemplo de estas acciones son que el asesor visite al cliente en su trabajo o domicilio, la posibilidad de realizar transacciones vía telefónica donde no sea necesario ir a la agencia, o que se pueda realizar inversiones por internet. Sin duda la experiencia ofrecida a los clientes inversionistas es mejor que la de los prestatarios, en este sentido. De igual manera al momento de invertir los requisitos son muy sencillos de cumplir, lo que a su vez significa menos documentación.

En el grupo de entrevistados existe una clara generalidad sobre la motivación de invertir a plazo fijo en las instituciones financieras. Esto es que las personas no tienen certeza de que hacer con un capital que poseen, y prefieren bloquear los fondos hasta decidir qué hacer con él. Por supuesto que es preferible realizar el bloqueo de fondos ganando un valor por ello, pero sin ningún riesgo. El interés que reciben por sus capitales es percibido como bajo, la verdadera motivación de invertir no es ganar dinero, sino mantener los fondos ilíquidos. Esto convierte a los productos de inversión a plazo fijo de los bancos en una forma de auto obligarse a no malgastar el dinero. Para el perfil inversionista que se entrevistó, el mayor valor que ofrece una inversión a plazo fijo es la seguridad, antes que el rendimiento financiero.

La cesión consiste en la transmisión de la titularidad de la póliza de inversión a favor de una tercera persona. La posibilidad de hacer esto tiene su razón en que, en un momento de la inversión, el titular puede negociar con este documento a fin de disponer de la liquidez. En el grupo de entrevistados se determinó que generalmente no existe la necesidad de realizar cesiones. Sí se lo ha hecho en pocos casos y el proceso resulta ser muy sencillo.

Finalmente, lo más difícil de obtener en una investigación son los sentimientos de las personas en el ciclo de vida de la inversión. Sin embargo, se ha obtenido una percepción generalizada muy valiosa del grupo de entrevistados, la cual es que sienten confianza en las instituciones del sistema financiero, es decir, que no cabe en la mente del cliente la posibilidad de que el capital invertido se pueda perder.

Tabla 18. Principales ideas obtenidas de las entrevistas a personas con perfil inversionista

Ámbito de la idea	Idea	Cantidad de menciones
Opinión	Es sencillo realizar los movimientos de dinero para invertir y para recibir los rendimientos, usando una cuenta bancaria en la misma institución	20
Acción	Invertir y renovar hasta tener certeza de a que destinar los fondos	17
Opinión	Es conveniente cuando no se tiene que ir a la agencia, sino que hay una gestión proactiva por parte de la institución financiera, como por ejemplo que el asesor te visite, se comunique telefónicamente o se gestione por internet	13
Opinión	El proceso de cesión de inversiones es sencillo, pero no hay necesidad de realizarlo	12
Sentimiento	Siento seguridad y confianza en la institución financiera	11
Opinión	No se recibe mucho por intereses, las tasas pasivas no son altas y en general son casi las mismas en todas las instituciones	10
Opinión	Los requisitos para invertir son muy sencillos	9
Sentimiento	Siento seguridad en las transacciones con dinero con las institución financiera	9
Acción	Asistir a la agencia para realizar la inversión	7
Acción	Invertir en la institución financiera donde ya era cliente anteriormente	7
Acción	Respetar los plazos de las inversiones	6
Opinión	Es justo que las instituciones financieras castiguen con el pago de intereses si no se cumple con el plazo	6
Opinión	Salvo en casos de fuerza mayor, no es permitido realizar pre-cancelaciones de una inversión	5
Acción	Abrir una cuenta en la institución financiera para invertir	5
Sentimiento	Indiferencia ante el conocimiento de la tasa efectiva que reciben sobre el capital de una inversión efectuada	5
Acción	Investigar cual es la institución financiera que da mejores tasas antes de invertir	4
Opinión	Las tasas de interés pasivas son muy buenas	4
Acción	Conocer de antemano que se debe pagar impuesto a la renta por rendimientos financieros, y que las instituciones financieras deben retener dicho valor	4
Opinión	El valor de la retención al impuesto a la renta que las instituciones financieras realizan sobre los intereses ganados en una inversión, no generan un impacto significativo	4
Acción	Seleccionar una institución financiera para invertir según las facilidades que ofrezcan	3
Acción	Instruir cancelación al vencimiento de una póliza para disponer de los fondos	3
Acción	Justificar el origen de los fondos que se están destinando a una inversión dentro de una institución financiera	3
Opinión	La calidad del servicio y la buena atención es importante	3
Sentimiento	Me siento bien atendido por la institución financiera	3
Acción	Seleccionar una institución financiera para invertir por recomendación de terceros	2
Opinión	Es un problema cuando se manejan las finanzas en varias instituciones	2
Opinión	Es muy buena opción cuando las instituciones realizan pagos periódicos de intereses	2
Opinión	Las cooperativas de ahorro y crédito ofrecen mejores condiciones para invertir que los bancos	2
Sentimiento	Indiferencia con la publicidad o campañas que las instituciones financieras realizan	2
Opinión	Es una buena opción cuando se puede mejorar la tasa de interés cuando las institución te identifica dentro de un grupo de inversores	2
Opinión	Los bancos se ganan un buen margen con las tasas activas y pasivas que negocian	1
Opinión	La institución financiera siempre pretende que no se cancele una inversión, e insiste que esta se renueve	1
Sentimiento	Tengo inseguridad de la situación del país	1

Nota. La forma como está plasmada la idea obtenida abarca varias formas de expresar la misma idea por las personas que fueron entrevistadas. Se puede consultar la transcripción de las entrevistas en los anexos.

Al igual que en el proceso de préstamos, a continuación, se presenta el diagrama que ilustra la experiencia de un cliente inversionista durante el ciclo de vida de la inversión. Aquí se evidencia el valor que el proceso añade al cliente, y localizar los principales atributos que los clientes destacan como valiosos.

EXPERIENCIA PERSONA INVERSIONISTA

Puntos de dolor 				Las tasas de interés para inversiones son bajas			
							
Atributos clave de valor	Acciones 	Invertir y renovar hasta tener certeza de a que destinar los fondos Invertir en la institución donde ya era cliente	Comunicarme vía telefónica Los asesores del banco me visitan, no debo ir a la agencia	Realizar la transferencia automática al banco Abrir una cuenta en la institución financiera para invertir	Recibir los rendimientos mediante acreditaciones a mi cuenta	Renovar hasta que requiera el dinero Renovar la inversión para no gastarme	
	Opiniones 	La institución hace un buen manejo de las finanzas La calidad del servicio y la buena atención es importante Las tasas son las mismas en todo lado	Los requisitos son fáciles de cumplir La institución da muchas facilidades para invertir Es conveniente no tener que ir a la agencia	Es fácil mover del dinero para la inversión	La retención al impuesto a la renta no me impacta Se recibe poco de intereses	La institución siempre pretende que no se vaya el dinero y me insiste renovar Es fácil mover del dinero para la inversión	El proceso de cesión de inversiones es sencillo No necesito hacer cesión de derechos de mi póliza Conozco que cuando se pre-cancela castigan en la tasa de interés Salvo en casos de fuerza mayor, no es permitido realizar pre-cancelaciones
	Sentimientos 	Seguridad y confianza en la institución financiera		Seguridad en las transacciones con dinero con las institución financiera	Seguridad en las transacciones con dinero con las institución financiera		
Puntos de contacto	Conocimiento de la institución financiera	Entrega requisitos de inversión Apertura	Depósito del dinero	Recepción rendimientos financieros Rendimientos	Vencimiento de la inversión	Cesión de derechos Mantenimiento	Pre-cancelación de la inversión

Figura 35. Mapa de experiencia de persona inversionista

Interpretación diagrama de experiencia para persona inversionista

La experiencia de Hernán es muy buena en términos generales cuando realiza inversiones en su banco. Es evidente que la banca ha realizado muchos esfuerzos para captar los recursos financieros del mercado, ofreciendo facilidad. Hernán percibe que es muy competitiva la captación de dinero entre las instituciones financieras, y es por eso que se esmeran en el servicio para llamar la atención de los clientes. Hernán valora mucho que no tenga que ir a las agencias de los bancos a realizar una inversión, sino que puede hacer todo absolutamente desde su lugar de trabajo o casa.

Hernán prefiere invertir en la institución donde ya es clientes, es decir donde ya tiene su cuenta de ahorros o tarjeta de crédito. Hernán siente mucha seguridad en su institución financiera, y en todo el sistema financiero en general. Finalmente, Hernán se decide por la institución que en términos prácticos es mejor, no necesariamente la que le dé la mejor tasa puesto que en todo lado las tasas son casi las mismas, pero un atributo valioso e indiscutible es que el buen servicio.

La institución financiera que Hernán escogió le da muchas facilidades a parte de las ya mencionadas. Hernán considera que los requisitos en cuanto a documentación son mínimos y fáciles de cumplir. La comunicación con su asesor es remota, es decir por teléfono o mensajes de texto, y no es necesario que vaya a una agencia. Otra de las facilidades es que Hernán tiene la posibilidad de transferir el dinero a través de medios electrónicos, y todo se facilita más si ya tiene cuenta en la misma institución. Esto es percibido como un proceso seguro en el traslado del dinero.

Hernán considera que las tasas de interés para captaciones son bajas, a pesar de invertir en alguna institución que le dé una buena tasa, esta no es significativamente más alta que cualquier otra. Hernán no aspira a obtener un buen rendimiento de su inversión, sin embargo, lo invierte para no tener el dinero líquido el cual podría gastarse. No se preocupa de conocer cuál es la tasa de retorno efectiva después de que le aplicaron la retención por impuesto a la renta, de todas maneras, los valores de la retención no son significativos.

La decisión al vencimiento de la inversión depende de varios factores según Hernán. Por ejemplo, si no necesita aún el dinero lo renovará, o si conoce que necesita ya el dinero para algún gasto esperará hasta el vencimiento o solicitará que le paguen los rendimientos de manera periódica. En cualquier escenario la institución financiera pretenderá retener el dinero según Hernán.

Hernán se siente satisfecho con las facilidades que le da el banco para hacer una inversión, pero definitivamente sabe que las tasas de interés son bajas, así que no aspira a tener gran beneficio con esto, sobre todo por los montos que invierte que no son precisamente altos, simplemente son excesos de liquidez temporales hasta decidir qué hacer con eso. De manera general Hernán si conoce de la posibilidad que tiene con el banco el realizar cesión de derechos o pre cancelaciones de la póliza de inversión, pero no se ha visto en la necesidad de hacerlo.

En resumen, de este análisis e interpretación de los resultados se tiene que:

1. Existe confianza en los bancos y en el buen manejo financiero del mismo.
2. Las razones para seleccionar una institución financiera para constituir una inversión yacen en la calidad del servicio, facilidades ofrecidas. Generalmente se selecciona aquella donde ya se era cliente.
3. Es bien percibido los servicios y facilidades que dan las instituciones financieras al momento de invertir.
4. Los medios de transferencia del dinero dan satisfacción y seguridad a los inversores.
5. Las tasas de interés pasivas son percibidas como bajas, y aunque sí existe diferencia de una institución a otra, las diferencias son vistas como insignificantes.
6. La motivación de la inversión es el tener el dinero reservado para algún gasto planificado, o reservado hasta tomar alguna decisión de gasto.
7. Generalmente no es requerido disponer del dinero de la póliza de inversión antes de tiempo.

5.5 CREACIÓN DE VALOR

Con el análisis previamente realizado, se tiene identificado cual es la situación actual en cuanto a la experiencia que prestatarios e inversionistas tienen en el sistema financiero en el Ecuador dentro de los perfiles seleccionados. Se ha logrado identificar dolores de los clientes de la banca cuando se someten a los procesos que esta impone al momento de prestar sus servicios, así mismo se ha logrado identificar sus percepciones, opiniones, y sentimientos en cuanto al entorno cuando se solicitan préstamos o se realiza inversiones. Pero todos estos hallazgos no tienen sentido si no se trabaja sobre ellos para generar valor a los clientes en aquellos puntos donde escasea. Desde una perspectiva individual, el valor es subjetivo y complejo, existen varios tipos de valor que se deben considerar como: funcional, emocional o social.

Este análisis también ha servido para identificar aquellas cosas que son aceptadas como verdad sin ninguna prueba, y esto es sumamente importante porque los cambios significativos para agregar valor provienen de desafiar esas reglas, o también esas reglas no escritas o suposiciones que define a una industria. En base a la investigación de experiencia realizada, se identifican las siguientes suposiciones en relación a la industria financiera en el Ecuador:

1. Las instituciones financieras son fiables.
2. Las tasas de interés activas son altas.
3. Las tasas de interés pasivas son bajas y están sujetas al monto y plazo de inversión.
4. Las instituciones financieras son burocráticas.
5. Las garantías son necesarias para obtener un préstamo.
6. El tiempo que se toman las instituciones financieras para gestionar un préstamo (aprobación, desembolso, constitución de garantías) es lo normal que debe tomar.
7. La reputación y experiencia financiera es necesaria para acceder a créditos.
8. La presencia física en agencias es necesaria para acceder a los servicios del sistema financiero (al menos para préstamos).

9. El proceso para la transferencia de dinero es fácil y seguro.
10. Hay muchas más facilidades para invertir o ahorrar que para acceder a financiamiento

En este punto no se trata de decir si estas suposiciones son buenas o malas, simplemente son las situaciones que se aceptan como verdad. Y cuestionar estas verdades son las que permitirán, entre otras cosas, realizar propuestas de valor para mejorar la experiencia de los clientes introduciendo innovación al sistema. Ahora la pregunta es ¿qué relación existe entre todo esto y un modelo de negocios *Peer to Peer Lending*?, y la respuesta enteramente se contestará en el siguiente capítulo. El siguiente capítulo está dedicado a describir como agregar valor a los clientes del sistema financiero, expresado en un modelo de negocios nuevo que desafía a las verdades de la banca.

CAPÍTULO VI

6. ESTRATEGIA PARA EL MODELO *PEER TO PEER LENDING*

6.1 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Hasta el momento de este trabajo de investigación se ha descrito a profundidad en que consiste y cómo funciona un modelo de negocios *Peer to Peer Lending*, se han analizado los factores que están asociados a la industria financiera y se han obtenido las visiones internas importantes de estereotipos de clientes del sector financiero. Estas secciones constituyen insumos importantes para el trabajo de investigación que viene a continuación, el cual consiste en la formulación de estrategias para la implementación de un modelo *Peer to Peer Lending* adaptado a la realidad del Ecuador. Las estrategias se establecen a través de un análisis de los elementos competitivos del sector financiero, el cual por ahora es el principal sector con el que se puede comparar un modelo de negocios *Peer to Peer Lending*, y el cual constituye el principal competidor.

Bajo la analogía de los océanos rojos y azules de Kim & Mauborgne (2008), los bancos, cooperativas de ahorro y crédito, financieras y otros actores del sector financiero que otorgan préstamos e inversiones está compitiendo dentro de un océano rojo, donde sus estrategias están enfocadas a ganar cuotas de mercados existentes dentro de segmentos de créditos que son estándares de la industria. Sus estrategias son más bien tácticas que les permitirán descacharse entre sus clientes y muy pocas de ellas están enfocadas a abrir nuevos mercados, es decir, buscar océanos azules.

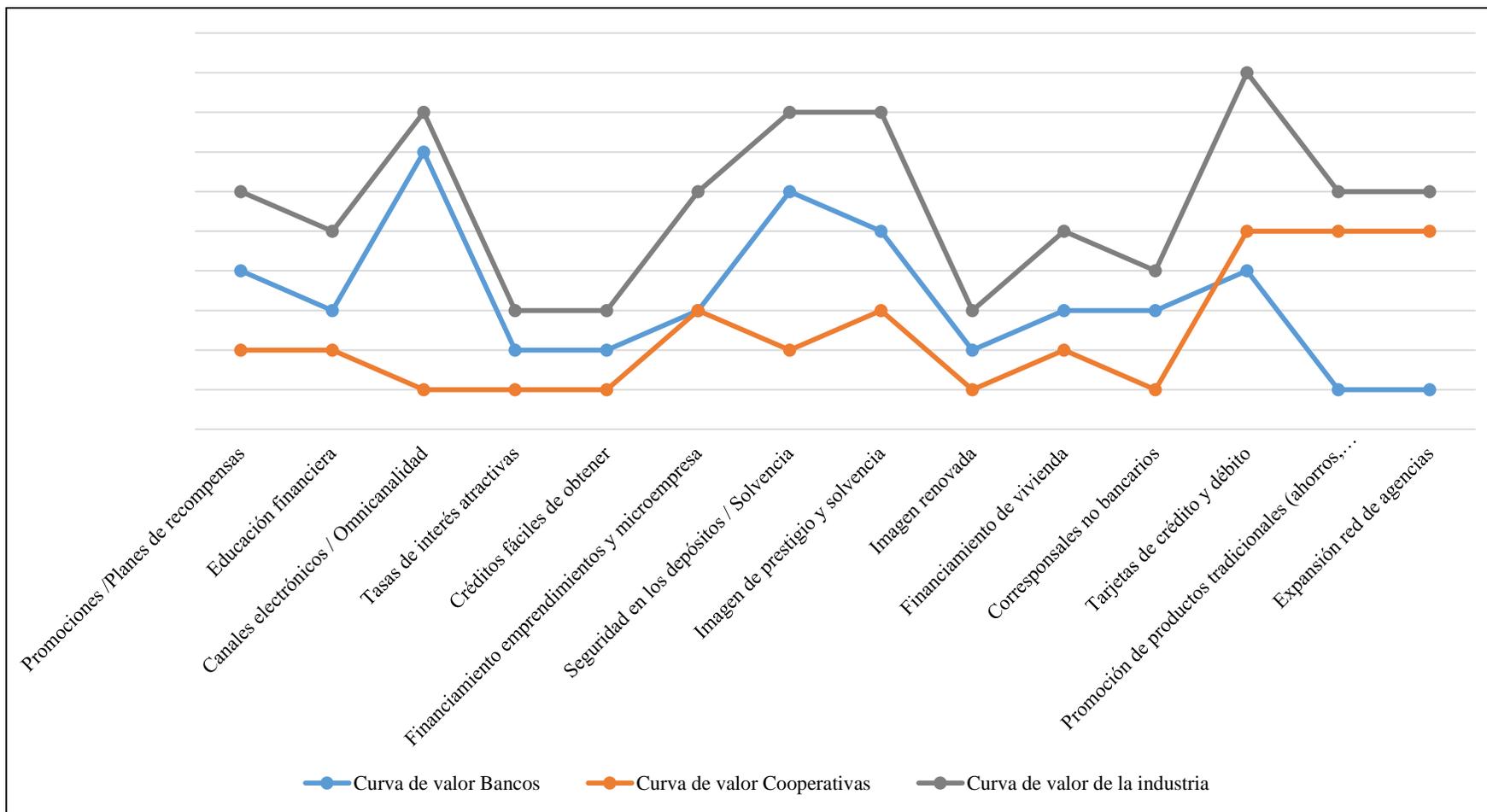
En base a la investigación realizada sobre el funcionamiento del modelo de negocios *Peer to Peer Lending* en el mundo, se puede indicar que es una forma de competir en un océano azul. Por el lado de los inversionistas mientras las instituciones financieras buscan captar recursos financieros a bajo costo de personas que buscan donde depositar el dinero, el modelo de *Peer to Peer Lending* busca movilizar el dinero de la economía ofreciendo rendimientos atractivos a gente que quiere ver crecer sus capitales.

Y por el lado de los prestatarios, mientras las instituciones financieras buscan obtener el máximo retorno en base a la colocación de préstamos en personas de bajo riesgo, el modelo de *Peer to Peer Lending* busca movilizar el dinero de la economía a sectores que son desatendidos por la banca por ser considerados sujetos de alto riesgo. Estas y otras afirmaciones se sustentarán con los análisis de las siguientes secciones.

6.1.1 Perfil estratégico de la industria financiera

Es importante conocer cuál es la posición estratégica de las instituciones financieras en el Ecuador, es decir, determinar las variables que inciden en la forma de competir de estos actores de la economía, y en donde están volcando sus esfuerzos. Esto es importante porque el planteamiento estratégico del modelo *Peer to Peer Lending* está sustentado en base al contraste, es decir, que únicamente comparándolo con el sector donde se desenvuelve se puede asegurar que se estaría compitiendo dentro de un océano azul.

El cuadro estratégico es una herramienta que permite diagnosticar el perfil estratégico de una compañía o una industria. El cuadro estratégico permite visualizar las variables sobre las cuales las instituciones financieras compiten. Determinar las variables y la medida en que las empresas invierten en ellas no es tarea sencilla, ya que interviene mucho la subjetividad del investigador. Para determinar las variables que conforman la estrategia del sector financiero del Ecuador se ha usado la experiencia del autor en el sector, y el conocimiento público del entorno competitivo como publicaciones y campañas publicitarias de las empresas del sector financiero. En la siguiente figura se representa en el eje horizontal las variables en las cuales las instituciones compiten, y en el eje vertical la intensidad del enfoque empleado en una escala cualitativa de cinco niveles.



Nota: Elaborado en base a consultas realizadas a los sitios web de 14 bancos y 11 de las principales cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador

Figura 36. Cuadro estratégico para la industria financiera en el Ecuador

Tabla 19. Análisis del enfoque de competición en el mercado de las instituciones financieras en el Ecuador, según publicaciones en sus páginas web

Variables de competición en el mercado	Puntuación Bancos	Puntuación Cooperativas de Ahorro y Crédito	Puntuación para la industria financiera	Porcentaje
Promociones /Planes de recompensas	16	8	24	7,50%
Educación financiera	12	8	20	6,25%
Canales electrónicos / Omnicanalidad	28	4	32	10,00%
Tasas de interés atractivas	8	4	12	3,75%
Créditos fáciles de obtener	8	4	12	3,75%
Financiamiento emprendimientos y microempresa	12	12	24	7,50%
Seguridad en los depósitos / Solvencia	24	8	32	10,00%
Imagen de prestigio y solvencia	20	12	32	10,00%
Imagen renovada	8	4	12	3,75%
Financiamiento de vivienda	12	8	20	6,25%
Corresponsales no bancarios	12	4	16	5,00%
Tarjetas de crédito y débito	16	20	36	11,25%
Promoción de productos tradicionales (ahorros, transferencias, créditos, pago servicios)	4	20	24	7,50%
Expansión red de agencias	4	20	24	7,50%

Nota 1: Las puntuaciones corresponden al número de veces que un tipo de variable de competición en el mercado se evidencia en un banner, campaña o publicidad dentro de la página web de una institución financiera.

Nota 2: Las páginas web fueron consultadas el 30 de noviembre del 2017

Nota 3: Las páginas web consultadas fueron: www.pichincha.com, www.bancodelpacifico.com, www.produbanco.com.ec, www.bancoguayaquil.com, www.bancointernacional.com.ec, www.bolivariano.com, www.dinersclub.com.ec, www.banecuador.fin.ec, www.bancodelaustro.com, www.banco-solidario.com, www.bancomachala.com, www.bgr.com.ec, www.bancoprocredit.com.ec, www.bancodeloja.fin.ec.

La tabla muestra claramente que los bancos privados tienen un enfoque estratégico claro hacia la innovación tecnológica, actualizando principalmente sus plataformas de atención a clientes mediante canales no tradicionales, y mediante la implementación de infraestructuras de inteligencia de negocios. Los bancos han dado un salto hacia la omnicanalidad, es decir, una integración de todos sus canales de atención. Con esto buscan promover el aumento de la eficiencia del servicio lo cual representa una mejora en la experiencia del cliente. Ejemplos de esta estrategia que han optado los bancos son que ahora se hacen depósitos en efectivo y hasta cheques, pagos de servicios básicos, avances en efectivo con tarjetas de crédito. El otro canal es el teléfono, que ha incorporado sistemas de seguridad, como el reconocimiento facial (Lizarzaburu, 2017).



Figura 37. Ejemplo de esfuerzos de la banca ecuatoriana en la automatización de canales de atención (Banco Guayaquil)

Fuente: (Banco de Guayaquil, 2013)



Figura 38. Ejemplo de esfuerzos de la banca ecuatoriana en la automatización de canales de atención (Banco Pichincha)

Fuente: (Aragundí, 2010)

Es un reto sacar más provecho a las inversiones en tecnología, a las tareas que añaden valor y a la información. El aprovechamiento de la información disponible permite a las instituciones financieras conocer de mejor manera a su demanda, obtiene

una visión más objetiva de la realidad del mercado, y permite un conocimiento de los factores que influyen en el negocio desde distintas perspectivas. Con esto los bancos pueden tomar mejores decisiones en cuanto al diseño de productos, ofertas de valor y estrategias centradas en el cliente. Por ejemplo, Banco de Guayaquil tiene un sistema de información que permite saber los movimientos del cliente, cómo transa y, por tanto, el banco sabe cómo vincularse con ellos (Lizarzaburu, 2017).

Sin embargo, los bancos también mantienen la práctica tradicional de promocionarse como instituciones solventes. Después de la crisis bancaria del Ecuador del año 1999, hacía sentido reforzar las campañas dando a conocer que las instituciones financieras son solventes y que garantizan sus depósitos. A pesar de que ha pasado más de 17 años, y que la Superintendencia de Bancos ha implementado mecanismos de supervisión más estrictos, los bancos mantienen dichas campañas.

Por otro lado, el sector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito tienen un enfoque totalmente distinto al de los bancos, es decir, sus esfuerzos en tecnologías que propician la omnicanalidad o la inteligencia de negocios son precarias. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito si bien manejan altos volúmenes de cartera, inclusive algunas más que determinados bancos, su oferta de productos y servicios sigue siendo la tradicional, manejan y promocionan sus productos de ahorro y préstamos. No son instituciones con alto enfoque en innovación, algunas cooperativas que tienen aplicaciones móviles o páginas transaccionales por medio del internet, son implementaciones nada sofisticadas.

Las cooperativas mantienen su enfoque estratégico en la promoción de sus productos tradicionales de ahorro y crédito, con variaciones poco innovadoras. Pero adicionalmente están incursionando en un producto que la banca ecuatoriana ya lo tiene más de 40 años, el cual es las tarjetas de crédito y débito. Esto tal vez sea un paso necesario que las cooperativas deberían dar antes de entrar a otros esquemas de competición en el mercado, puesto que, en comparación con la banca, sus procesos y sistemas de información sí son de menor categoría.

Quizá la razón por la cual las cooperativas han entrado en el sector de las tarjetas de crédito de manera tardía, es su visión de financiamiento a la microempresa. Debido a que las tarjetas de crédito tienen un enfoque hacia el consumo, las cooperativas seguramente no lo vieron como un producto compatible con su estrategia. Sin embargo, este panorama está cambiando, ya que más de una cooperativa de ahorro y crédito en el Ecuador ya tiene tarjetas de crédito en su portafolio de productos, ya sea con una marca propia o de franquicia.



Figura 39. Ejemplo de incursión del sector cooperativo en el negocio de tarjetas de crédito (Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP)

Fuente: (COOPJEP, 2016)



Figura 40. Ejemplo de incursión del sector cooperativo en el negocio de tarjetas de crédito (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso)

Fuente: (Cooprogreso, 2016)

6.1.1.1 Análisis del perfil estratégico de la industria financiera

Una estrategia de innovación con buen potencial tiene tres características claves que son: foco, divergencia y un mensaje contundente (Kim & Mauborgne, 2008). Sin estas tres cualidades, lo más probable es que la estrategia sea confusa, carente de diferenciación y difícil de comunicar. El foco se refiere a que las empresas se enfocan en específicas variables estratégicas, y no diluye sus esfuerzos en abarcar todas las variables para competir. Analizando la curva de valor creada para el sector financiero ecuatoriano, se puede notar que todas las quince variables son tomadas por las instituciones financieras, en mayor o menor medida, es decir, no hay un claro énfasis en una variable para competir, por lo tanto, se puede afirmar que la estrategia carece de foco. Quizá para los bancos existe un foco dirigido hacia la tecnificación de los servicios, sin embargo, no apuesta únicamente a estas variables, sino que también invierte en tratar de abarcar más demanda actual mediante promociones, mayor presencia física, variedad en las condiciones de crédito, o dando una imagen de solvencia o renovación.

La divergencia se refiere a que tan diferente es la curva de valor entre los competidores. En el caso de la banca ecuatoriana se puede afirmar que la mayoría de las instituciones compiten sobre las mismas bases, es decir, no hay diferencia entre sus planteamientos estratégicos y propuestas de valor. Bajo la analogía de los océanos del libro *Estrategia del Océano Azul*, se puede decir que las instituciones financieras navegan sobre un océano rojo, donde se pelean para abarcar la misma demanda mediante propuestas carentes de innovación. Por ejemplo, los bancos más grandes del país tienen en su oferta de valor la expansión de sus servicios a través de canales electrónicos, así como también cada uno maneja sus propios planes de recompensas con sus tarjetas de crédito. Otro ejemplo es que todos los bancos (salvo los bancos especializados) tienen entre sus productos los mismos tipos de crédito con características prácticamente similares, por lo que tienen que apelar a campañas emocionales para atraer a clientes.



Figura 41. Ejemplo de campañas publicitarias emocionales para inversionistas (Banco del Austro y Banco Pichincha)

Y la tercera característica se refiere a tener un mensaje claro y contundente sobre lo que es la oferta de valor. Difícilmente se puede precisar un mensaje claro sobre la oferta del sistema financiero nacional, y quedará a juicio de cada quien aseverar el mensaje de propuesta de valor que deja. Pero a juicio personal y tomando en cuenta las respuestas de las personas que fueron entrevistadas para la evaluación de la experiencia del cliente, el mensaje plasmado que deja la banca en una palabra es “Confianza”. Se indicó anteriormente que la actividad bancaria está en aumento tanto en depósitos como en créditos. Y aunque los niveles de bancarización aún son deficientes, las personas siguen accediendo a los servicios que ofrece la banca.

La mayoría de las instituciones financieras, así como también la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca) y la Superintendencia de Bancos, han procurado mantener campañas para que las personas sientan confianza en el sistema financiero. Como se había dicho, posterior a la crisis bancaria del año 1999 era imperativo realizar este tipo de campañas, pero por seguridad del sistema, esta práctica

se ha mantenido hasta el día de hoy. Ejemplo de eso es que cuando existen campañas dolosas que ponen en duda la solvencia de la banca, las instituciones mencionadas reaccionan inmediatamente con campañas para desmentirlas. Adicionalmente, también se había indicado que la banca se ha convertido en un mal necesario, que, si bien no está cumpliendo a cabalidad con las expectativas de los usuarios del sistema financiero, las personas continúan accediendo al sistema, cosa que no sucedería si no existiera la confianza en el mismo.

En resumen, la estrategia del sistema financiero ecuatoriano se traduce en un sistema confiable que compite en múltiples frentes de acción sin un enfoque claro, pero donde prácticamente todas las instituciones están participando para captar a la misma demanda. A primera vista se puede notar que la manera de competir en el sistema financiero del Ecuador es sobre las bases de las tendencias mundiales, su innovación ha sido adaptativa al entorno. La Asobanca realiza talleres para conocer las tendencias mundiales, con el objetivo de establecer una estrategia de adaptación y desarrollo para enfrentar los retos y oportunidades que ofrece la banca del futuro. Por el momento la Asobanca plantea tres rutas, vitales a recorrer para cambiar la banca hasta el año 2030: la inclusión financiera, experiencia del consumidor, y el customer centricity (cliente centrista) (Asobanca, 2017).

6.1.1.2 Espacios para competir en la industria financiera

Normalmente los competidores de una industria marcan límites en los cuales competir. Como se vio anteriormente, la industria financiera tiene sus segmentos de crédito muy bien definidos (Comercial y Productivo, Consumo, Educativo, Vivienda, Microcrédito, Inversión Pública), y las estrategias que las instituciones plantean están enfocadas en ganar demanda dentro de estos mismos segmentos. Son pocas las iniciativas de la banca ecuatoriana orientadas a expandir los límites del mercado. En el libro *La estrategia del océano azul* de Chan Kim y Renée Mauborge (2008) se propone seis vías en las cuales una empresa puede buscar espacios para competir donde la competencia no este prestando atención:

1. Explorar industrias alternativas.
2. Explorar los grupos estratégicos dentro del sector.
3. Explorar la cadena de compradores.
4. Explorar ofertas complementarias de productos y servicios.
5. Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores.
6. Explorar la dimensión del tiempo.

Ya se conoce como funciona un modelo de negocios *Peer to Peer Lending*, la cuestión en esta sección es indicar como este constituye un espacio donde se puede competir, pero sin preocuparse por la competencia. La industria financiera abarca un amplio rango de instituciones que gestionan los fondos y proveen servicios relacionados a esta administración de fondos, principalmente la entrega de créditos.

La finalidad de la intermediación financiera es la de distribuir la liquidez en toda la economía. Ahora bien, se sabe que una plataforma basada en el modelo de negocios de *Peer to Peer Lending* no administra fondos, sin embargo, presta servicios financieros (inversiones y créditos) y contribuye a la distribución de la liquidez en la economía. Este modelo de negocio nace claramente por la exploración de una industria alternativa. La industria tecnológica ha propiciado el concepto de la economía colaborativa, y el sector financiero no es la excepción. En otras palabras, una empresa tecnológica que posibilita servicios financieros (FinTech), entra a competir en un océano azul.

6.1.2 Perfil Estratégico del modelo *Peer to Peer Lending*

Cada plataforma de *Peer to Peer Lending*, según el mercado en el cual está compitiendo puede tener perfiles estratégicos propios. Al analizar las macro cualidades, todas las plataformas compiten con una estrategia similar, el modelo de negocio mismo determina las variables competitivas. En la siguiente figura se muestra cuál es el perfil estratégico de un modelo *Peer to Peer Lending* en comparación con el perfil estratégico de la industria financiera en el Ecuador.

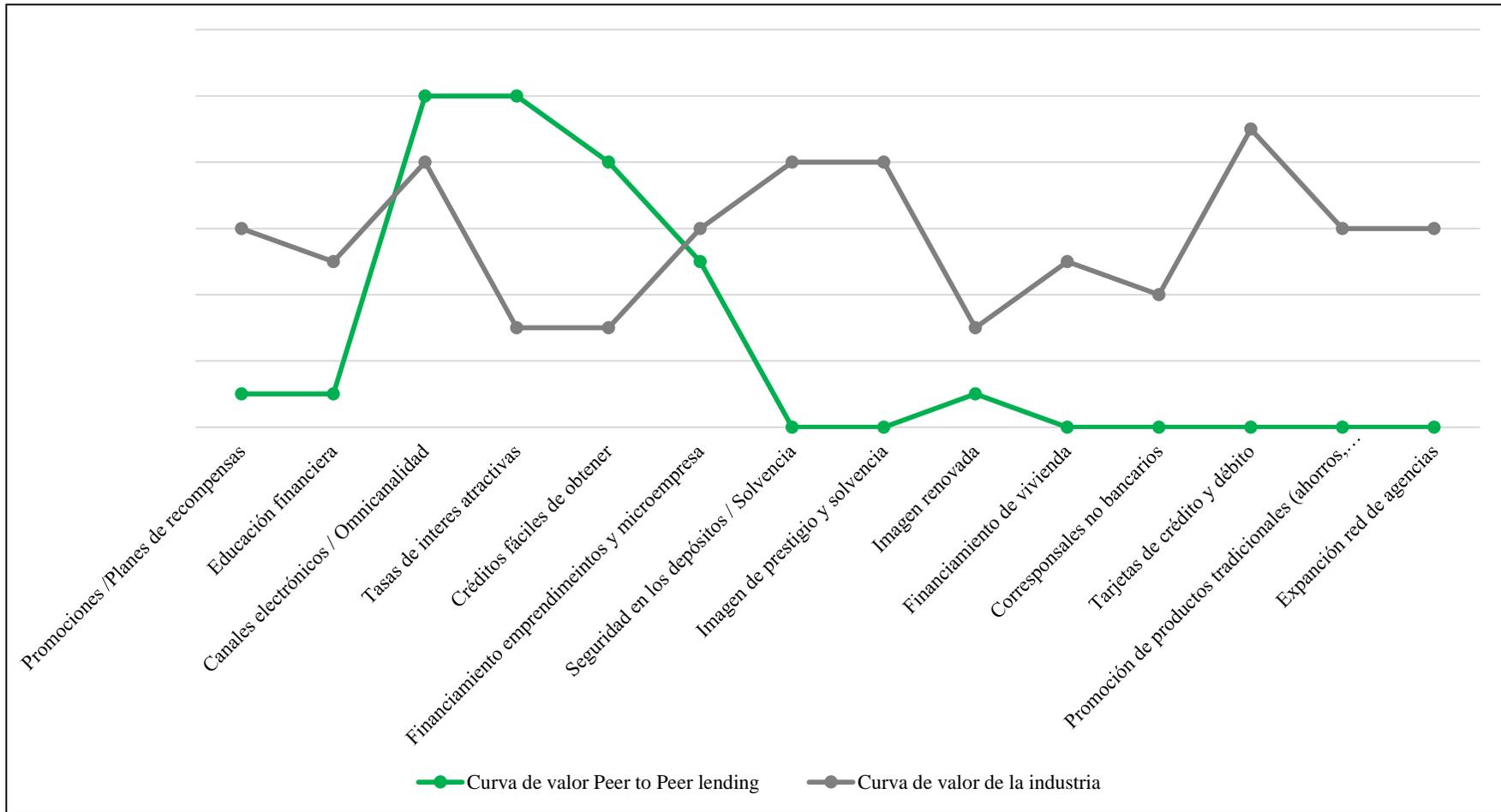


Figura 42. Comparación cuadro estratégico de la industria financiera en el Ecuador con el cuadro estratégico del modelo de negocios *Peer to Peer Lending*

Se había indicado que una estrategia de innovación debe tener foco, divergencia y un mensaje contundente. Mientras los bancos en el Ecuador diluyen sus esfuerzos en abarcar todas las variables para competir, el foco de un modelo de negocios *Peer to Peer Lending* se centra en la presencia cien por ciento en línea (canales electrónicos). Como se había descrito en el capítulo 3, las plataformas *Peer to Peer Lending* son modelos basados en tecnologías de la información y comunicación. Estas prestan sus servicios a través de páginas web y aplicaciones móviles, y ninguna presta sus servicios a través de canales físicos como una agencia bancaria.

Este enfoque de prestación de servicios electrónicamente viene acompañado de la facilidad de obtener un crédito a una tasa de interés más baja que una institución financiera, los cuales son atributos que marcan una divergencia con respecto a la curva de valor de la banca. Mientras en los bancos las tasas activas y pasivas son prácticamente las mismas y no hay esfuerzos reales para hacerlas más atractivas a la demanda, en un modelo *Peer to Peer Lending* las tasas de interés son más bajas básicamente porque no existe el margen de intermediación que un banco percibe. Por otro lado, la facilidad del acceso al crédito radica básicamente en que no hay políticas de riesgo que cumplir, no hay un comité de crédito del cual hay que esperar una decisión, no hay documentación excesiva que hay que llevar a una agencia. El crédito es otorgado por el público, que basa su decisión en la misma información que el sujeto de crédito proporciona, y en su reputación dentro de la plataforma.

En menor medida que las anteriores variables, está el financiamiento a los emprendimientos y la microempresa, que como se describió en el capítulo 2 son grupos que participan en las plataformas basadas en *Peer to Peer Lending* al ser generalmente rechazados por la banca tradicional, por presentar un perfil de riesgo mayor, o encontrarse en zonas donde las agencias bancarias no llegan. Esta variable combinada con las anteriores crea un mensaje contundente y claro sobre la estrategia del modelo de préstamos entre particulares, el cual es: financiamiento para cualquiera de manera fácil, a una tasa más conveniente y de manera electrónica. El mensaje de la oferta de valor de la banca no es contundente y genera confusión de alguna manera. En el Ecuador no hay institución financiera que tenga una oferta parecida, por lo tanto, el modelo *Peer to Peer*

Lending compite dentro de un océano azul, mientras que, si los bancos no hacen nada para modificar sus estrategias, seguirán compitiendo en un océano rojo intentando abarcar la misma demanda.

6.1.2.1 Mercado potencial

Una plataforma bajo un modelo *Peer to Peer Lending*, al ser una iniciativa innovadora como se vio anteriormente, es indispensable que estratégicamente se busque segmentos de mercado a los actualmente existentes en inversiones o préstamos. Sería erróneo ofrecer soluciones únicamente a los actuales clientes de la banca. La interrogante es saber cuáles son estos segmentos y cuanta demanda corresponde. Estos grupos se encontrarían precisamente en los que no son clientes de la banca, o clientes que no acceden a préstamos o inversiones. Entender las razones por las cuales estas personas no acceden a los servicios financieros formales llevaría a determinar los atributos de valor que debería cumplir una plataforma basada en *Peer to Peer Lending*.

En el libro *La estrategia del océano azul* de W. Chan Kim y Renée Mauborge proponen tres dimensiones para ver a los no clientes. El primer nivel: son aquellos que utilizan mínimamente lo que el mercado les ofrece, y se irían tan pronto exista una mejor opción. El segundo nivel: son aquellos que se rehúsan a usar o comprar lo que el mercado les ofrece. Y el tercer nivel son aquellos que están totalmente alejados del mercado y que las empresas ni siquiera los tienen en mente para ofrecerles sus productos y servicios. Para el caso de la industria financiera en el Ecuador podrían ser categorizados los no clientes de la siguiente manera:

- Primer nivel de no clientes: clientes del sistema financiero que tienen una cuenta de ahorros o corriente (bancarizados) pero no acceden a servicios de préstamo o inversiones.
- Segundo nivel de no clientes: personas que no acceden a ninguno de los servicios de la banca por decisión propia o por no ser capaces por diversos motivos (desbancarizados).

- Tercer nivel de no clientes: personas fuera del Ecuador a quienes los bancos nunca los han visto como un público objetivo.

Este planteamiento se lo realiza para responder la interrogante, si una plataforma de *Peer to Peer Lending* puede vender sus servicios a un grupo de gente que no sean exactamente los mismos por los que los bancos están peleando, y la respuesta es sí. En el primer nivel de los no clientes de la industria financiera son los que tienen una cuenta en un banco, pero no acceden a inversiones y préstamos que son los principales productos de una plataforma de *Peer to Peer Lending*. En el Ecuador por cada 42 clientes que tiene una cuenta a la vista dentro del sistema financiero, existe un cliente que es inversionista, esto en otras palabras significa que del total de depositantes del sistema (a la vista y a plazo) únicamente un 2% son inversionistas³. Esto constituye un panorama favorable para una plataforma de *Peer to Peer Lending* puesto a que por alguna razón la cual debe ser analizada, esos no clientes de inversiones no hacen uso de todos los servicios que ofrece la banca.

Por el lado de los préstamos se tiene un panorama similar. Resulta ser que la cantidad de préstamos que se dan es mucho menor a la cantidad de cuentas a la vista que se abren en el sistema financiero. Eso indica que hay ahorristas que por alguna razón no acceden a préstamos. En el Ecuador, por cada préstamo que se otorga se abre 108 cuentas de depósito a la vista⁴. Esto muestra que hay una importante porción de clientes que están bancarizados pero no acceden a préstamos.

En el segundo nivel están las personas desbancarizadas, es decir, aquellas que no acceden a ningún tipo de productos que ofrece la banca. En el capítulo 4 se analizó que el nivel de bancarización muestra que dentro de la banca pública ecuatoriana este indicador aumentó en diez años un 391% al pasar de 2.44% a 11.97% entre 2007 y 2016. Hasta mayo del 2017, se identifica que el nivel de bancarización es del 11.79%, lo que

³ Cálculos realizados en base a datos de la Superintendencia de Bancos y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, del número de clientes ahorristas e inversionistas a agosto del 2017.

⁴ Cálculo realizado en base a datos de la Superintendencia de Bancos, de la cantidad de nuevos préstamos otorgados en agosto del 2017 con respecto a nuevas cuentas a la vista abiertas en el mismo periodo.

quiere decir que ese porcentaje de la población nacional cuenta con un instrumento financiero básico como es una cuenta de depósito dentro de la banca pública. En abril del 2016, la Superintendencia de Bancos informó a través de su portal de internet que en el Ecuador, existen 9.655.353 de clientes entre cuentas activas, inactivas y duplicadas, es decir, que el 58,42% de la población tienen cuentas en el sistema financiero (Superintendencia de Bancos, 2017). Esto da un mercado potencial de aproximadamente 9,57 millones de personas.

Y, finalmente se tiene el tercer nivel de no clientes del sistema financiero que trascienden las fronteras del país, que, al estar las personas en otra economía, las instituciones no pretenden abarcar estos públicos objetivos. Un caso es Banco Pichincha que tiene operaciones en Colombia, Perú, Panamá, Miami y España, y operan como filiales del grupo Pichincha cuya matriz está en Quito.

6.1.3 Modelo de negocios de intermediación financiera

Una forma de ver como una empresa o industria está conformada y como agrega valor a sus clientes es mediante el planteamiento de un modelo de negocios. El método del Lienzo presentado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en el libro Generación de Modelos de Negocio, es un enfoque óptimo para visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio. Este cubre todos los aspectos de una empresa o industria que intervienen en proporcionar entregables con valor a los clientes.

Como se había visto anteriormente, la industria financiera en el Ecuador está conformada por bancos privados, públicos, mutualistas, sociedades financieras (recientemente obligadas a transformarse a otra denominación), y por el sector de la economía popular y solidaria como cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales. Cada una de las instituciones que pertenecen a algunos de estos grupos tiene características que las distinguen en cuanto a cómo prestan sus servicios. Pero como se había indicado, en Ecuador no hay instituciones que tengan características bien marcadas y, básicamente todas, o al menos las más representativas compiten con el mismo modelo de negocios y luchando para captar a los mismos clientes.

Por tal motivo, es viable plantear un modelo de negocios para la industria financiera del Ecuador, el cual recoge las características comunes en base a como estas compiten en el mercado y agregan valor a sus clientes. El modelo de negocios de la industria financiera en el Ecuador bajo el método del Lienzo se describe a continuación, el cual posteriormente será sujeto de análisis. Hay que considerar que, si bien la oferta de servicios financieros en general es amplia, este análisis se centra en préstamos e inversiones.

Segmentos de mercado.- Este bloque identifica los distintos grupos de personas o empresas sobre los que la industria está enfocada. Desde el punto de vista de los préstamos, se conoce que los segmentos de crédito están regulados, los cuales son consumo, microcrédito, comercial, vivienda y educativo. Esto da la pauta de los públicos a los cuales los actores del sistema financiero controlado están enfocados, que incluye a las instituciones que prestan los servicios como los entes regulatorios. Pero lo importante de cada uno de estos grupos es que deben cumplir las políticas de crédito que imponen los bancos, las cuales contienen parámetros de demografía, situación económica, historial de crédito, bienes, etc. Conociendo esto, en resumen, los grupos de clientes a los cuales el sector financiero se enfoca son los siguientes:

- Personas bajo relación de dependencia que solicitan financiamiento para la adquisición de bienes de consumo y vehículos para uso personal.
- Personas con un negocio propio que solicitan financiamiento para la adquisición de bienes de consumo propio, o para la inversión dentro de su negocio (capital de trabajo, activos).
- Empresas grandes, medianas o pequeñas que solicitan financiamiento para inversión en el negocio o reestructuración de pasivos.
- Personas que solicitan financiamiento para compra de vivienda de uso propio o terreno.
- Personas que solicitan financiamiento para programas de educación formal.

Desde el punto de vista de las inversiones, el segmento de mercado es mucho más amplio, es decir, los bancos pretenden captar la liquidez de toda la economía. La

segmentación de la banca en cuanto a inversionistas es menos rigurosa. La segmentación estaría marcada en función de los tipos de productos de inversión que ofrecen:

- Personas y empresas que invierten a largo plazo.
- Personas y empresas que invierten a corto plazo.

Propuestas de valor.- Aquí se define cuál es el diferencial que posee un negocio, es decir, por qué los clientes elegirían el producto o servicio que provee una empresa determinada. En términos prácticos los clientes del sistema financiero no tienen muchas opciones para invertir su dinero o solicitar financiamiento. En un estricto sentido toda institución que se dedique a la intermediación financiera debe ser regulada y entra a formar parte del sistema financiero formal, y por lo tanto las reglas del juego estarán dadas. Las instituciones financieras pueden ofrecer a sus clientes los productos y servicios que estos les autoricen, y que estén comprendidos en la ley. Según el Código Orgánico Monetario Financiero del Ecuador, en el artículo número 194 las operaciones que pueden realizar las instituciones en cuanto a préstamos o inversiones son las siguientes:

Operaciones activas:

- a. Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como préstamos quirografarios.
- b. Otorgar créditos en cuenta corriente, contratados o no (sobregiros).

Operaciones pasivas:

1. Recibir depósitos a la vista.
2. Recibir depósitos a plazo.
3. Emitir obligaciones de largo plazo y obligaciones convertibles en acciones garantizadas con sus activos y patrimonio.

Servicios:

1. Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, de débito o tarjetas de pago.

Canales.- Este bloque describe la forma en que las empresas llegan al segmento elegido para entregarle su propuesta de valor. Debe haber claridad que este análisis tiene el enfoque en los productos de préstamos e inversiones, dejando por el momento de lado a otro tipo de servicio que los bancos ofrezcan. Por lo tanto, se refiere a los canales mediante a los cuales las personas solicitan sus préstamos o hacen sus inversiones. El canal tradicional para estas actividades son las agencias bancarias donde existe un asesor que recoge los requisitos legales. En algunas instituciones, operan bajo la modalidad de visita al domicilio del cliente. Este es el caso en la venta de tarjetas de crédito o cuando captan depósitos de clientes de alto valor. Como un caso único, existe la cuenta Be de Produbanco en la cual se puede abrir una cuenta de ahorros por una aplicación de un dispositivo móvil, sin embargo, no generalizaría este canal para toda la industria puesto a que es un caso aislado y básicamente no constituye una inversión.

Relaciones con clientes.- Representa el tipo de relación que el negocio establece con los diferentes segmentos de clientes. En esta sección interviene un poco la subjetividad, ya que se debe calificar como se sienten los clientes con respecto a la prestación de servicios de las entidades financieras. Tomando en cuenta el mapa de experiencia de los clientes prestatario e inversionistas realizado en el capítulo 5, se puede decir que la relación es netamente comercial y masiva. El cliente para la institución financiera es un número más a su cuenta de resultados, y el banco para el cliente es un servicio necesario y casi obligado.

Fuentes de ingresos.- En este bloque se identifican las principales formas en que la empresa genera los ingresos. Las instituciones financieras que otorgan préstamos obtienen sus ingresos del interés que cobran sobre el capital prestado. En la mayoría de los casos las instituciones financieras también cobran por seguros de desgravamen, para

que en el caso de que el deudor fallezca la deuda quede saldada por la aseguradora y no sea trasladada a los herederos legales.

Recursos clave.- Abarca los activos estratégicos que una empresa debe tener para crear y mantener su modelo de negocio. Principalmente un banco debe tener una estructura de fondeo sólida, La mayor parte del pasivo bancario está en forma de depósitos totalmente líquidos para sus titulares, mientras que los activos están materializados en préstamos con distintos plazos de vencimiento. Por tanto, la falta de liquidez, que impida en un momento determinado realizar los pagos comprometidos, es un riesgo inherente al negocio bancario. Un banco tiene una adecuada liquidez cuando puede obtener fondos suficientes, ya sea incrementando los pasivos o transformando sus activos, rápidamente y a un coste razonable. Adicionalmente, los fondos de un banco deben tener un menor costo que sus activos para que su negocio de intermediación sea rentable. En ese caso los pasivos a menor plazo implican menor costo que los pasivos a largo plazo, considerando que los activos bancarios se recuperan a un mayor plazo, es necesario que las instituciones financieras también capten a largo plazo, aunque eso les signifique mayor costo.

Otro recurso clave de una entidad financiera es la tecnología que emplea. Las tecnologías de información para una institución financiera son de vital importancia, puesto que diariamente procesan tal cantidad de datos que realizarlo de manera manual es inimaginable. La tecnología a su vez implica una infraestructura tecnológica sólida que garantice la transparencia de las transacciones, disponibilidad de la información y atención al público. Históricamente las instituciones financieras han basado sus estrategias sobre las tecnologías de la información, con el objetivo de dar a sus clientes facilidad en la accesibilidad de los servicios, este es el clásico ejemplo de los medios de pago electrónicos y los cajeros automáticos (ATM). Y la tendencia continúa, ya que en la actualidad las estrategias de los bancos consisten en alcanzar una visión de omnicanalidad, la cual pretende entregar sus servicios a través de canales electrónicos como el internet, aplicaciones móviles e IVR, lo cual implica fortalecer la infraestructura tecnológica.

Si bien los bancos están tendiendo a incrementar las transacciones de manera electrónica, hoy por hoy existe todavía una fuerte dependencia de la presencia física de las instituciones en el país. Para que un banco expanda sus servicios en determinadas zonas geográficas, es necesaria la apertura de una oficina, o haga uso de las instalaciones de otra entidad. Específicamente para préstamos e inversiones es indispensable de la presencia de una oficina bancaria puesto que las negociaciones se hacen en estas, y mantener una oficina es un costo significativo para una institución.

Actividades clave.- Son las actividades estratégicas esenciales que se deben realizar para llevar a la práctica la propuesta de valor al mercado, relacionarse con los clientes y generar ingresos. La principal actividad que un intermediario financiero debe hacer es administrar correctamente la liquidez. Fallas en la administración de la liquidez puede implicar una quiebra para la institución, puesto que, si no puede garantizar solvencia, podría ocasionar una corrida de fondos lo que implicaría que no puede más ejecutar más su actividad.

La administración de la infraestructura tecnológica también es clave, puesto a que todas las transacciones de las instituciones están en sistemas informáticos. Una pérdida de los mismos implicaría pérdidas materiales y económicas importantes. La correcta administración de la infraestructura tecnológica implica garantizar la continuidad del negocio mediante la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos.

La gestión del riesgo de crédito es importante para un intermediario financiero, debido a que por los préstamos que entrega está sujeto a que no puedan recuperar el dinero. Todos los bancos desarrollan modelos para asignar a sus clientes niveles de riesgo. Estos niveles de riesgo se suelen utilizar para determinar los límites de los préstamos.

Finalmente, la gestión comercial es una actividad clave para la institución financiera. Se había indicado que en el Ecuador es muy competitivo el mercado y la diferenciación es muy baja entre una institución a otra, inclusive las tasas de interés son prácticamente las mismas. Esto ocasiona que los bancos dependan de las actividades de

marketing y ventas para atraer a clientes. Difícilmente un cliente llegará a una institución financiera si no es por un incentivo de marketing, como por ejemplo la comunicación a través de medios masivos o la presencia en el internet. En el estudio de experiencia del cliente realizado en el capítulo 5 se determinó que los clientes investigan beneficios que una institución les da, principalmente en la tasa de interés. Esto obliga a las instituciones que mantengan a la comunidad constantemente informada.

Asociaciones clave.- Es este bloque se identifica la red de proveedores y asociados necesarios para llevar adelante el modelo de negocio. No puede pensarse nunca a la empresa como autosuficiente, sino inmersa en una gran red de contactos que le permiten optimizar su propuesta de valor, reducir riesgos y tener éxito en el mercado. Las instituciones financieras para su función de intermediación necesitan de los burós de crédito para obtener el historial crediticio de los clientes, en base al cual califican su idoneidad como sujeto de crédito. Por otro lado, algunos bancos han optado por externalizar la gestión de la tecnología, puesto que al ser entidades especializadas en finanzas no implica que sean expertos en tecnología. Al ser la tecnología un recurso clave, los proveedores de tecnología también se convierten en asociados claves.

Estructura de costes.- Implica todos los costos relevantes que requiere la empresa para hacer funcionar el modelo de negocio. Por la actividad que desempeñan el costo de financiamiento sería el mayor gasto al que deberían afrontar, sin embargo, este representa solo el 19% del total de gastos de todos los bancos privados en el Ecuador. El 51% de los gastos se encuentran en los gastos de operación, de los cuales los más representativos son los gastos de personal y servicios varios. En la primera cuenta se encuentran el pago a los trabajadores con todos los beneficios que la ley exige, y en la segunda cuenta están servicios como publicidad y propaganda, arriendos, servicios básicos, servicios de guardianía, etc.⁵.

⁵ Datos tomados de la Superintendencia de bancos. Corresponde a los gastos de enero a agosto del 2017 para los bancos privados del Ecuador.

<ul style="list-style-type: none"> • Burós de crédito • Proveedores de Tecnología 	 <ul style="list-style-type: none"> • Administrar la liquidez • Gestionar el riesgo de crédito • Gestión de marketing y ventas • Administrar infraestructura tecnológica 	 <ul style="list-style-type: none"> • Préstamos hipotecarios, prendarios y quirografarios • Sobregiros • Tarjetas de crédito 	 <ul style="list-style-type: none"> • Relación comercial • Trato masivo 	 <ul style="list-style-type: none"> • Personas bajo relación de dependencia (consumo, vehículos, vivienda, educación) • Personas con un negocio (capital de trabajo, activos) • Empresas grandes, medianas o pequeñas (inversión en el negocio)
	 <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de fondeo sólida • Tecnologías de la información • Oficinas de atención 	<ul style="list-style-type: none"> • Depósitos a la vista • Depósitos a plazo • Emisión de obligaciones 	 <ul style="list-style-type: none"> • Oficinas de atención • Visitas de asesores de crédito o inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas y empresas que invierten a largo plazo • Personas y empresas que invierten a corto plazo
<ul style="list-style-type: none"> • Gastos de operación <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de personal • Publicidad y propaganda • Arriendos • Servicios básicos • Servicios de guardiania 		<ul style="list-style-type: none"> • Intereses pagados 	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses sobre los préstamos • Tarifas sobre servicios financieros 	

Figura 43. Modelo de negocio de intermediación financiera en el Ecuador bajo el formato del Modelo del Lienzo (Business Model Canvas)

6.1.3.1 Evaluación del modelo de negocios de intermediación financiera

La evaluación del modelo de negocios de intermediación financiera consiste en determinar un estado actual del mismo, y que se hagan visibles algunas posibles trayectorias de innovación para el futuro. Adicionalmente lo que se pretende es definir qué elementos del modelo de negocio de intermediación financiera debe cambiar a fin de aumentar el valor que obtienen los clientes mediante la creación de ventajas y servicios nuevos al tiempo que se eliminan los componentes o servicios menos valiosos para reducir los costes. Estas acciones van a permitir desarrollar un modelo de préstamos entre particulares para el Ecuador.

En primera instancia, mediante un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del modelo de negocios de intermediación financiera en el Ecuador, se puede determinar las razones por las cuales se debe innovar a fin de evolucionar al modelo. El análisis FODA se lo realiza por cada uno de los módulos del modelo del Lienzo realizado para el negocio de intermediación financiera.

Tabla 20. Análisis FODA del modelo de negocios de intermediación financiera (Factores internos)

Fortalezas	Debilidades
Evaluación de la Propuesta de Valor	
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para realizar los pagos en los préstamos mediante transferencias y débitos automáticos • Existe la percepción de confianza en el sistema financiero, por lo indicadores de solvencia que presentan • Los inversionistas tienen la opción de disponer de la liquidez de su inversión mediante cesión de derechos o pre cancelaciones justificadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Las instituciones piden demasiada documentación para acceder a un crédito • Los intereses sobre los préstamos son muy elevados • Se debe incurrir en gastos adicionales cuando se reciben los préstamos, por ejemplo, gastos legales • El papeleo está inmerso en casi todo el proceso de crédito • Los créditos están disponibles únicamente para los que cumplen sus políticas de crédito • Las tasas de interés de las inversiones a plazo fijo son bajas • La información que las instituciones presentan a las personas no es del todo clara, por ejemplo no conocen el rendimiento efectivo de su inversión
Evaluación de costos e ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> • El margen bruto financiero es amplio, el cual corresponde al 69% • El flujo de ingresos de las instituciones es continuo, es decir no es estacional • Es una industria donde se puede aprovechar las economías de escala, ya que pueden colocar créditos y generar más ingresos manteniendo la misma estructura de costos fijos 	<ul style="list-style-type: none"> • Los ingresos de las instituciones están sujetas a las condiciones macroeconómicas del país, como por ejemplo la liquidez de la economía, la capacidad adquisitiva de las personas, nivel de precios, etc. • Los ingresos están concentrados en los intereses ganados, lo cual representa un 65% del total de ingresos • Existen impuestos y costos adicionales en los cuales incurre la institución y los cuales se transfiere a los clientes quienes no están dispuestos a cubrirlos. Ejemplo son los gastos de legalización, impuestos a contribución de SOLCA, seguros de desgravamen
Evaluación de la infraestructura (asociados clave, recursos clave, actividades clave)	
<ul style="list-style-type: none"> • Existen oficinas de instituciones financieras y cooperativas a nivel nacional donde los clientes pueden acercarse a realizar requerimientos de crédito e inversión • El prestigio y confianza que tiene el sistema financiero nacional, les ha permitido tener a las instituciones una estructura de fondeo que les permite realizar colocaciones a nivel nacional y ser rentables • Las instituciones del sistema financiero tienen una tecnología robusta a nivel de aplicaciones de negocio e infraestructura • Las instituciones financieras son expertas en manejar adecuadamente su liquidez y gestión de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medianamente las instituciones financieras se han especializado y han tercerizado sus actividades no claves con proveedores especializados, como por ejemplo en procesos de tecnología, publicidad, cobranzas, gestión legal, call center, etc. Sin embargo muchas instituciones financieras aún abarcan actividades no claves bajo su propia gestión

Fortalezas

- Las instituciones financieras conocen muy bien el mercado por lo que sus esfuerzos de mercadeo son eficientes y bien dirigidos
- Las instituciones financieras tienen procesos de administración de su infraestructura tecnológica que les permite gestionar adecuadamente los riesgos relacionados a la pérdida de la información y a la disponibilidad del servicio

Debilidades

Evaluación de la interacción con los clientes (segmento de clientes, canales y relaciones)

- Las instituciones ponen a disposición canales alternativos como transacciones y consultas por la web, ATM, aplicaciones móviles e IVR, con lo cual reduce las visitas de los clientes a las oficinas
- Los oficiales de inversiones visitan a los clientes para captar los depósitos, lo que es una facilidad para los clientes
- Muchas instituciones financieras tienen una marca fuerte ante sus clientes, y son de fácil recordación
- No todas las personas pueden acceder a crédito bajo las condiciones que ponen las instituciones financieras. Las instituciones se enfocan principalmente a las condiciones que supuestamente permiten una mejor recuperación
- La segmentación de crédito que realizan las instituciones financieras responde a una segmentación del Organismo de Control o para enfocar esfuerzos de publicidad. Una segmentación estratégica para diseño de propuestas de valor es escasa
- La gestión de los créditos se lo debe realizar en las oficinas del banco lo que implica realizar filas para ser atendido y trasladarse en los horarios de atención
- Para solicitud de crédito el canal obligatorio es la agencia u oficina, la cual no es de fácil acceso para todos, o en alguna manera es un canal dificultoso al cual atender
- Los distintos canales físicos y remotos de las instituciones financieras no están integrados. Es decir, no todas las transacciones se las puede realizar en todos los canales
- Las instituciones financieras mantienen una relación masiva con los clientes, a excepción de aquellos considerados como de alto valor. Los clientes perciben que los bancos son un mal necesario al que deben acudir para tener financiamiento

Tabla 21. Análisis FODA del modelo de negocios de intermediación financiera (Factores externos)

Oportunidades	Amenazas
Evaluación de la Propuesta de Valor	
<ul style="list-style-type: none"> Las instituciones financieras pueden comercializar algunas de sus actividades claves, como por ejemplo la gestión de riesgo que hacen para ellos mismo, podría servir para otros actores que están prestando dinero Actualmente si un cliente no aprueba las políticas de una institución financiera se archiva la solicitud. Las instituciones podrían facilitar que otros actores puedan financiar a ese sujeto de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> Las FinTech se están desarrollando en Latinoamérica, y en el Ecuador están iniciando con servicios innovadores en base a los cuales empiezan a ganar los clientes de la banca
Evaluación de costos e ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> Los prestatarios podrían estar dispuestos a pagar más por un préstamo, si este es ágil y oportuno (este es el caso de las personas que acuden a los chulcos, ya que estos no ponen condiciones para prestar el dinero) Los intereses pasivos que se pagan por los depósitos pueden ser transferidos a los verdaderos pagadores de estos valores (prestatarios) siempre que los inversionistas estén dispuestos a asumir el riesgo La tecnología bien empleada puede ayudar a reducir costos de personal, ya que automatiza el trabajo operativo de las personas La infraestructura física de las instituciones financieras es costosa. La ampliación de los canales electrónicos permitiría reducir la presencia física de las instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> Anteriormente el Gobierno ha reducido las tarifas de servicios financieros, lo que implica un riesgo en el futuro para las instituciones que perciben ingresos por servicios Las FinTech se caracterizan por ser instituciones con un modelo de negocios de bajo costo y altamente innovadora, amenazan a las instituciones financieras que tienen una estructura robusta de alto costo
Evaluación de la infraestructura (asociados clave, recursos clave, actividades clave)	
<ul style="list-style-type: none"> Existen opciones de infraestructura tecnológica en la nube lo cual abarata el mantenimiento de este recurso. Los resultados serían los mismos que mantener una infraestructura on premise Las actividades de ventas y marketing son actividades costosas. Las instituciones pueden optar por hacer más eficiente estas actividades mediante la aplicación de campañas digitales focalizada por segmentos, lo cual representa menor inversión que la propaganda masiva 	<ul style="list-style-type: none"> La tecnología es un insumo muy importante para las instituciones financieras, y al mismo tiempo es muy costoso un cambio. Esto les hace que exista una dependencia en proveedores de tecnología con contratos a largo plazo, lo que ocasiona que las instituciones los mantengan a pesar de posibles ineficiencias que puedan presentar

Oportunidades**Amenazas**

Evaluación de la interacción con los clientes (segmento de clientes, canales y relaciones)

- Cada año se incorporan al mercado laboral jóvenes, los mismos que empiezan a obtener ingresos que pueden invertir, o tienen planes que necesitan financiamiento. Entendiendo sus hábitos y deseos podrían ser clientes rentables al largo plazo
- Todavía hay una importante proporción de la población que está desbancarizada, y acceden a financiamiento a través de medios no convencionales o legalmente permitidos
- Los emprendedores son personas que necesitan financiamiento barato para sus ideas de negocio. Son considerados como sujetos de alto riesgo por la banca por no tener una fuente de ingresos constante o fija, pero tienen carácter de pago porque sus negocios dependen de eso
- Las empresas generalmente invierten en el riesgo que representa su negocio. Cuando estas tienen excesos de liquidez lo ponen en los bancos a un rendimiento constante y sin riesgo, pero podrían estar dispuestos a obtener mejores rendimientos asumiendo un riesgo crediticio. Simplemente tendrían que conocer a los sujetos idóneos que las instituciones financieras sí conocen
- Los clientes cada vez prefieren los canales electrónicos sobre los físicos
- Las instituciones financieras poseen gran cantidad de información que pueden ser puestos a disposición de los clientes, y de esa manera propiciar relaciones más transparentes y confiables

En segunda instancia, lo que interesa en este punto es determinar los cambios que debería hacer la industria financiera para innovar en valor. El objetivo es aumentar el valor que obtienen los clientes mediante la creación de ventajas nuevas reduciendo costos, lo cual cuestiona los enfoques únicos de centrarse en diferenciación y bajo costo. Esto es lo que se conoce como innovación en valor (Kim & Mauborgne, 2008). Para esto se utilizará la herramienta analítica que se denomina Esquema de las cuatro acciones, la cual plantea cuatro preguntas claves que desafían la lógica estratégica del modelo de negocios establecido. La aplicación de estas cuatro preguntas se las realiza a cada uno de los nueve módulos que componen el modelo de negocio, e inmediatamente identificar sus implicaciones para los demás componentes.

1. De las variables que el sector da por sentadas, ¿Cuáles se deben eliminar?
2. ¿Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma del sector?
3. ¿Qué variables se deben aumentar muy por encima de la norma del sector?
4. ¿Qué variables, que el sector nunca haya ofrecido, se deben crear?

Las acciones que se determinen estarán localizadas sobre los módulos relacionados al valor y los clientes (parte derecha del Lienzo), y sobre los módulos relacionados a la infraestructura (parte izquierda del Lienzo). Estas acciones de innovación identificadas tendrán un impacto sobre los ingresos y costes del modelo (parte inferior del Lienzo), que en resumen determinan el éxito o fracaso de la propuesta de valor puesta en el mercado. En la siguiente figura se muestra en análisis en base al Esquema de las cuatro acciones. El texto marcado en rojo significa lo que se debe Eliminar, el texto marcado en amarillo significa lo que se debe Reducir, el texto marcado en azul significa lo que se debe Aumentar, y el texto marcado en verde significa lo que se debe Crear.

<ul style="list-style-type: none"> • Burós de crédito • Proveedores de Tecnología 	 <ul style="list-style-type: none"> • Administrar la liquidez • Gestionar el riesgo de crédito • Gestión de marketing y ventas • Administrar infraestructura tecnológica 	 <ul style="list-style-type: none"> • Préstamos hipotecarios, prendarios y quirografarios • Sobregiros • Tarjetas de crédito • Financiamiento 	 <ul style="list-style-type: none"> • Relación comercial • Trato masivo 	 <ul style="list-style-type: none"> • Personas bajo relación de dependencia (consumo, vehículos, vivienda, educación) • Personas con un negocio (capital de trabajo, activos) • Empresas grandes, medianas o pequeñas (inversión en el negocio) • Personas y empresas que invierten a largo plazo • Personas y empresas que invierten a corto plazo • Personas que invierten en riesgos
	 <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de fondeo sólida • Tecnologías de la información • Oficinas de atención 	 <ul style="list-style-type: none"> • Depósitos a la vista • Depósitos a plazo • Emisión de obligaciones • Rentabilidad del capital • Gestión del riesgo de crédito 	 <ul style="list-style-type: none"> • Oficinas de atención • Visitas de asesores de crédito o inversión • Plataforma Web, APP 	
<ul style="list-style-type: none"> • Gastos de operación <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de personal • Publicidad y propaganda • Arriendos • Servicios básicos • Servicios de guardianía 		<ul style="list-style-type: none"> • Intereses pagados 	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses sobre los préstamos • Tarifas sobre servicios financieros 	

Nota.- El texto marcado en rojo significa lo que se debe Eliminar, el texto marcado en amarillo significa lo que se debe Reducir, el texto marcado en azul significa lo que se debe Aumentar, y el texto marcado en verde significa lo que se debe Crear.

Figura 44. Modelo de negocio de intermediación financiera en el Ecuador analizado bajo el esquema de las cuatro acciones

De un modelo de negocio tradicional bancarios, a un modelo de desintermediación financiera como lo es el *Peer to Peer Lending*, el principal cambio es la propuesta de valor. En términos prácticos ambos modelos ofrecen financiamiento y rendimientos para prestatarios e inversionistas respectivamente. Pero importa mucho la manera como se ejecuta la propuesta de valor. Por el lado de los préstamos las instituciones financieras en el Ecuador los ofrecen con una garantía, la cual puede ser hipotecaria, prendaria o quirografaria. Los clientes de la banca conocen esto bien y saben que es porque los bancos siempre apuestan a lo seguro, y por lo tanto las garantías no son una propuesta de valor a los clientes, y por lo tanto es fácilmente removible del modelo de negocio. La verdadera propuesta de valor es el financiamiento por sí mismo, pero para ello hay que sacar el paradigma de que un préstamo va a ser incobrable, de tal manera que las garantías no entorpezcan la propuesta de valor.

Por el lado de las inversiones las instituciones financieras en el Ecuador ofrecen seguridad en sus depósitos, lo cual los clientes valoran mucho, sin embargo, los rendimientos dejan mucho que desear. Las tasas de intereses pasivas es un factor decisivo para invertir en una institución o en otra, al final los clientes se dan cuenta que las diferencias son mínimas, y que en general el rendimiento financiero que ofrece el sistema financiero es bajo. Considerando esto, la verdadera propuesta de valor debe enfatizar en la rentabilidad que una institución le pueda dar sobre su capital, pero manteniendo de alguna manera la seguridad que un banco solvente ofrece mediante la diversificación del riesgo.

Un modelo *Peer to Peer Lending* ofrece mayor rentabilidad a cambio de asumir un riesgo, y tal vez no sea posible ofrecer seguridad. Para complementar la propuesta de valor de rentabilidad, puede usarse una de las actividades en las cuales los bancos son expertos, esto es la gestión del riesgo de crédito. Esta actividad que los bancos la usan para minimizar el riesgo de no pago por parte de los prestatarios, puede ser puesto a disposición de los inversionistas, para que de alguna manera sientan más seguridad en las transacciones de inversión que realizan, en comparación con simplemente entregar el dinero.

El cambio en la propuesta de valor en cuanto a inversiones, lleva a pensar en el tipo de personas cuyas necesidades se quiere atender. Ya no es deseable la persona que invierte por tener guardado el dinero, bajo un modelo de *Peer to Peer Lending* se necesita personas que primen la rentabilidad sobre la seguridad, es decir, personas dispuestas a invertir en riesgos. Las instituciones financieras en el Ecuador venden sus productos de ahorro e inversión aduciendo buena rentabilidad, pero los dos puntos porcentuales en tasa adicionales que pueden ofrecer con respecto a sus competidores no es relevante, y los clientes lo saben. Un modelo de negocio que ofrezca una rentabilidad verdaderamente superior, puede entrar a irrumpir al mercado ya que saciaría la necesidad de rentabilidad que las personas quieren y que con la banca actual no lo han conseguido.

Es interesante ver como las instituciones financieras en el Ecuador han trabajado en fortalecerse en tecnología, siendo esto una actividad y recurso clave del sector financiero. Sin embargo, esta tecnología no ha sido puesta dentro de la oferta de valor de sus clientes prestatarios e inversionistas. Los canales que las instituciones del sistema financiero utilizan para préstamos e inversiones son los tradicionales, es decir, la atención de un asesor lo cual brinda un trato humano en cierta medida, pero incrementa los costos de infraestructura. La jugada correcta es que la tecnología se convierta parte de la propuesta de valor hacia los clientes, como el canal principal para acceder a préstamos y a inversiones rentables mediante aplicaciones en la web y dispositivos móviles. Si bien la banca actualmente ha realizado esfuerzos orientados a la omnicanalidad, para préstamos e inversiones esto aún no es una realidad.

Se resume entonces cinco cambios principales dentro del modelo de negocios tradicional bancario en el Ecuador hacia un modelo de desintermediación financiera como lo es el *Peer to Peer Lending*:

- Financiamiento sin exigencias de garantías en lugar de préstamos con garantía hipotecaria, prendaria o quirografaria.
- Inversiones rentables en riesgo diversificado en lugar de depósitos garantizados de baja rentabilidad.
- Ser asesores en gestión de riesgo de crédito en lugar de gestionar el riesgo propio.

- Atender a personas que prefieren rentabilizar su capital en lugar de asegurarlo sin rentabilidad.
- Hacer de la tecnología el canal de distribución principal en lugar de usarlo únicamente como soporte en las operaciones.

Estos puntos llevan a otros cambios dentro del modelo de negocios que impactan al estado de pérdidas y ganancias de las instituciones. El principal cambio reflejado en términos monetarios recae en la reducción de los costos de infraestructura que conlleva tener oficinas físicas para la atención al público. Tener a la tecnología como principal canal de distribución de los servicios ocasiona que los gastos de personal, arriendos, servicios básicos y guardianía sean menores.

El principal rubro de gasto en el cual incurren las instituciones financieras es el interés pagado por los depósitos, básicamente porque los pasivos les pertenece. Bajo un modelo *Peer to Peer Lending*, al ofrecer inversiones en préstamos para otros, en lugar de depósitos en ahorro, el pasivo se traslada a los prestatarios eliminando por completo el pago de intereses. Consecuentemente al no poseer tampoco la cartera de créditos, tampoco se cobra por intereses la cual es la principal fuente de ingresos de un intermediario financiero.

Finalmente, para suplir la eliminación del ingreso por cobro de intereses de una cartera de crédito, el cobro por servicios financieros aumenta en gran medida por la nueva propuesta de valor, la cual es el financiamiento sin exigencias de garantías, y la propuesta de valor de rendimientos más altos en inversiones de riesgo y con asesoría en la gestión de riesgos. Como se había visto en el capítulo 3, las plataformas de *Peer to Peer Lending* se idean formas de recaudación en función de su propuesta de valor especializada, por ejemplo, se cobra a los prestatarios una tarifa por las transacciones en desembolsos y pagos, o se cobra a los inversionistas por una gestión de cobro. El margen podría resultar igual de atractivo comparándolo con el margen de intermediación financiera de un banco, debido a que la gran infraestructura sobre la cual se monta una institución financiera se ve reducida, y por lo contrario la oferta de valor va más acorde con las necesidades de determinados segmentos de mercado.

Tabla 22. Matriz resumen de la evaluación del modelo de intermediación financiera bajo el esquema de las cuatro acciones

Eliminar	Incrementar
<ul style="list-style-type: none"> • Las exigencias de garantías en el otorgamiento de créditos • El ofrecimiento de depósitos garantizados con rentabilidad mínima • Oficinas de atención al público para tramitación de préstamos e inversiones • Asesorías personalizadas para depósitos • Segmentos de mercado que desean garantía de depósitos • Gestionar el riesgo de crédito como actividad principal • Captaciones de recursos financieros • El cobro de intereses por cartera de crédito y pago de intereses por fondeo 	<ul style="list-style-type: none"> • El uso de la tecnología para canalizar la propuesta de valor de financiamiento sin garantía e inversiones en riesgos • El cobro de tarifas por uso de servicios financieros
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de administración de la liquidez, y gestión de marketing y ventas • Gastos de operación asociados con el mantenimiento de una infraestructura física 	<ul style="list-style-type: none"> • Una oferta de valor de financiamiento sin garantía • Una oferta de valor en facilitar que inversionistas de riesgo financien a prestatarios • Modelos de asesoría a inversionistas en materia de gestión de riesgo de crédito • Plataforma web y en aplicaciones móviles para el ofrecimiento de préstamos e inversiones • Un segmento de mercado de personas que estén dispuestos a realizar inversiones de riesgo

6.1.4 Planteamiento del modelo *Peer to Peer Lending* para el Ecuador

El modelo de negocio de intermediación financiera no es malo, o las razones por las que se analiza un cambio no es porque no sea un modelo rentable. De hecho, el modelo tradicional bancario ha subsistido en el mundo durante muchos años, y se ha ido perfeccionando para hacerlo más seguro y sustentable en el tiempo. Tal vez el modelo de desintermediación financiera, como lo es el modelo de negocios de *Peer to Peer Lending*, sea la manera más natural de dinamizar la distribución de la liquidez en una economía, pero sin la tecnología que lo permita este sería un modelo de negocios no exitoso.

El análisis de la evolución del modelo de negocios de *Peer to Peer Lending* desde el modelo de negocios actual de intermediación financiera en el Ecuador, no quiere decir que uno reemplaza al otro. Un modelo no es mejor que otro, simplemente es una manera diferente que otorgar préstamos y de rentabilizar capitales. En el caso ecuatoriano al ser un tema totalmente nuevo, constituye en una oportunidad para nuevos actores para entrar a competir dentro de la industria financiera, o es una oportunidad para los actores actuales para explorar nuevos mercados con nuevas soluciones. En el Ecuador, instituciones operando con ambos modelos de negocio pueden convivir sin problemas. Más bien un problema sería que en el Ecuador no se siga las tendencias mundiales en temas de las financieras integradas o soportadas por la tecnología. En la figura a continuación se describe como sería el modelo de negocios de *Peer to Peer Lending* adaptado a la realidad ecuatoriana.

<ul style="list-style-type: none"> • Burós de crédito • Proveedores de Tecnología 	 <ul style="list-style-type: none"> • Administrar la liquidez, y gestión de transacciones monetarias entre inversores y prestatarios • Gestión de marketing y ventas • Administrar infraestructura tecnológica 	 <ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento directo sin requerimientos de garantías • Rentabilidad del capital en inversiones de riesgo • Gestión del riesgo de crédito 	 <ul style="list-style-type: none"> • Relación comercial • Trato masivo 	 <ul style="list-style-type: none"> • Personas bajo relación de dependencia (consumo, vehículos, vivienda, educación) • Personas con un negocio (capital de trabajo, activos) • Empresas grandes, medianas o pequeñas (inversión en el negocio) • Personas que invierten en riesgos
	 <ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías de la información 		 <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma Web, APP 	
<ul style="list-style-type: none"> • Gastos de operación <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de personal • Publicidad y propaganda • Gastos por mantenimiento de software • Gastos en infraestructura tecnológica 			<ul style="list-style-type: none"> • Tarifas por uso de plataforma • Tarifas por administración de portafolio de inversiones • Tarifas por administración de cartera de crédito • Tarifas por transacciones monetarias (pagos y desembolsos) • Tarifas por asesorías en educación financiera o gestión de riesgo crediticio. • Otras tarifas según servicio provisto 	
				

Figura 45. Modelo de negocio de préstamos entre particulares (*Peer to Peer Lending*) para el Ecuador

6.1.5 Estrategias para implementación de un modelo de negocio *Peer to Peer Lending*

6.1.5.1 Estrategia genérica

En el Ecuador no existe un caso activo de alguna plataforma que funcione bajo el modelo de *Peer to Peer Lending*, por lo tanto, se está en una situación en que la población desconoce en absoluto una solución así. Esta situación da una pauta inicial de que una solución de *Peer to Peer Lending* se llevaría a cabo mediante una estrategia de diversificación, considerando que el Ecuador es un mercado nuevo para un producto que también es nuevo para la industria financiera local. La estrategia de diversificación consiste en que una empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes y propicia un desarrollo de su campo de acción y amplía el ámbito de productos (Ansoff, 1957).



Figura 46. Diagrama de la Matriz de Mercado / Producto

Fuente: (Estrategia Magazine, 2012)

Cualquier individuo o empresa podría optar por desarrollar una plataforma basada en *Peer to Peer Lending*, la probabilidad de éxito aumenta dependiendo de la posición estratégica del individuo o la empresa. En este sentido, las instituciones del sector

financiero ecuatoriano (bancos, cooperativas, financieras) son las mejores candidatas para implementar una plataforma de *Peer to Peer Lending* en el Ecuador. Estas empresas pueden usar sus propias fortalezas en comparación con otros sectores de la economía para desarrollar una estrategia de diversificación. Ejemplo de estas fortalezas son su conocimiento sobre productos, regulaciones, destrezas de marketing, tecnología, lo cual lo han usado fuertemente en su industria original.

6.1.5.2 Estrategias y tácticas específicas

Por tal motivo a partir de este momento todas las estrategias propuestas en este apartado de la investigación serán desde la perspectiva de que una institución financiera las implemente. La estrategia de diversificación, más concretamente pasa a ser una estrategia de diversificación concéntrica, es decir, que una plataforma de *Peer to Peer Lending* en un producto relacionado a los productos tradicionales bancarios. La estrategia de diversificación, tiene dos frentes principales, el desarrollo de un nuevo producto y el desarrollo de un mercado. Para ambos frentes se debe tomar en cuenta ciertos aspectos que incrementan las probabilidades de éxito de implementar la estrategia.

Para el primer frente, el principal punto que se debe tomar en cuenta es la capacidad de innovación dentro de las instituciones. De manera general en el Ecuador la inversión en actividades de investigación y desarrollo es insuficiente. Según el Banco Mundial en el año 2014 Ecuador invirtió en investigación y desarrollo únicamente el 0,44% del PIB, lo cual es bajo considerando que la media de inversión mundial es el 1.2% sobre el PIB. El país con mejor tasa es Israel con el 4,28% sobre su PIB (Banco Mundial, 2015).

En el último año los bancos privados en el Ecuador se han planteado esfuerzos para incrementar sus capacidades de innovar. Ejemplos de estos esfuerzos son la creación de clústeres, alianzas con Start ups, conferencias, etc. (Angulo, 2017). Al respecto Andrea Pinto, directora Competitividad e Innovación de la Asociación de Banco Privados del Ecuador (Asobanca), da su opinión al respecto en una entrevista llevada a cabo por la revista Líderes.

En el pasado, los bancos del Ecuador eran reconocidos como precursores de la innovación en servicios financieros en América Latina. Ecuador tenía altísima calidad en software financiero, pero por varios motivos económicos y políticos se perdió esa ventaja competitiva y el ritmo de innovación se redujo. Muchas empresas tecnológicas migraron. Por eso, la asociación (Asobanca) busca relanzar la innovación bancaria en Ecuador, volver conectar a los actores del ecosistema financiero que están aquí, existen, pero están dispersos y desarticulados, o enfocados en otros mercados (Pinto, 2017).

En conclusión, las instituciones financieras en el Ecuador deben trabajar fuertemente en incrementar sus inversiones y esfuerzos en innovación. Un ejemplo concreto que se puede seguir es la creación de Centros de Innovación similares al realizado por el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA). En este centro se desarrollan líneas de trabajo que se apoyan en el análisis de tendencias y metodologías específicas del ámbito de innovación que pretenden identificar posibles soluciones que van más allá de lo convencional en el negocio tradicional a fin de aportar una visión de futuro y detectar oportunidades de negocio y de generación de valor para el banco y sus clientes.

Las capacidades de investigación y desarrollo son importantes para el desarrollo de una plataforma basada en *Peer to Peer Lending*, ya que este es un producto que está fuera de lo convencional. Esta plataforma debe construirse en base a la experimentación y el descubrimiento continuo para ir resolviendo los problemas. La innovación implica entre otras cosas:

1. Entender bien a los clientes: porque, aunque las instituciones financieras atienden muchos segmentos deben tener claridad de cuál es su fortaleza. Con un panorama claro de quién es el cliente se diseña una estrategia para desarrollar una plataforma a ese segmento específico.
2. Aliarse con empresas tecnológicas: las instituciones financieras deben cambiar sus esquemas para ser más dinámicos en el mercado. Un banco que se alía con una Start-up o FinTech debe gestionar recursos para investigación y desarrollo y así implementar una plataforma. Esto ayudará a saber si tuvo resultados positivos o negativos después de una fuerte inversión de tiempo y dinero. Por

esa razón, la mejor decisión de una entidad financiera es aliarse con una empresa que aplique nuevas tecnologías, sepa de innovación, pero también entienda de regulaciones del sector financiero.

3. Apoyar la flexibilidad: las instituciones financieras que apuestan por la disrupción financiera deben trabajar en dinamizar sus áreas. Para esto se requiere métodos para hacerlo como por ejemplo las metodologías basadas en principios ágiles y Lean. Los esquemas de gestión del pasado con su rigidez están arraigados a la antigüedad, mientras que hoy se apuesta por esquemas más horizontales e innovadores. Sin embargo, hay que entender que los bancos están regulados y deben cumplir ciertos parámetros, por lo que hay que innovar con la agilidad requerida, sin romper las barreras de la regulación.

Para el segundo frente del desarrollo de la estrategia, que corresponde al desarrollo de un mercado, los principales puntos que se deben tomar en cuenta una correcta segmentación del mercado y el posicionamiento del producto. En otras palabras, se debe identificar a que individuos se van a prestar los servicios a través de la plataforma basada en *Peer to Peer Lending*, y decidir cómo se quiere que esta plataforma sea percibida dentro del mercado.

En el capítulo 4 se vio que las instituciones financieras en el Ecuador realizan una segmentación simple de crédito en base al destino del crédito y por disposiciones de la Superintendencia de Bancos. Su oferta de productos de crédito básicamente responde a ese tipo de segmentación. Algunas instituciones financieras podrían realizar otro tipo de segmentación más especializada para fines de determinar montos y plazos de crédito, o para decidirse por canales de distribución o comunicar campañas. Pero muy pocas serán aquellas que segmentan para ofertar productos innovadores.

El desarrollo de mercado exige la evaluación de los segmentos potenciales, determinación de las características y las necesidades de los consumidores, el análisis de las similitudes y las diferencias. Otras tácticas que se debería tomar en cuenta son:

1. Formar comunidad virtual: consiste en juntar personas de todo el país en comunidades virtuales en Internet. Es verdaderamente complicado determinar en un inicio los segmentos que deberían ser atacados con una plataforma *Peer to Peer Lending*. La teoría y las experiencias fuera del país ya sugieren los grupos de enfoque, según lo visto en el capítulo 3. Sin embargo, en el Ecuador no necesariamente podrán ser rentables o podrían representar el volumen adecuado de usuarios para sacar adelante la plataforma. En las comunidades virtuales las personas se segmentan a sí mismas según la naturaleza de los sitios Web. Crear una comunidad relacionada a las Finanzas Colaborativas previo a un lanzamiento de la plataforma sería una buena manera de ir conociendo al segmento potencial idóneo tanto para prestatarios como para inversionistas.
2. Enfocarse en los desbancarizados: como se había visto anteriormente, un buen porcentaje de la población del Ecuador no está bancarizada, pero seguro estas personas si tienen acceso a las tecnologías móviles y en Internet. Una buena táctica sería desarrollar mercado con aquellos que aún no reciben los servicios de la banca tradicional, y traer volumen de usuarios a la plataforma.
3. Ganar usuarios mediante referencias: las referencias proporcionan el camino más corto hacia nuevos clientes, al haber sido presentados por alguien de confianza. Una referencia de calidad se diferencia de una mera recomendación ya que la persona que refiere identifica a alguien que tiene un problema que la plataforma puede solucionar.
4. Modelo gratuito: un modelo de negocios gratuito, consiste en que al menos un segmento de mercado se beneficia de un servicio gratuito. Esto resulta ser muy bueno si lo que se pretende es ganar volumen de usuarios. A la final, otros segmentos de mercado estarán financiando a aquellos que reciben los beneficios de manera gratuita. En una plataforma basada en *Peer to Peer Lending* por ejemplo los servicios básicos de préstamos e inversiones podrán ser gratuitos, y funciones más avanzadas como gestión de cobro o scores de crédito más

sofisticados, podrían tener un valor monetario que le genere ingresos a la plataforma.

Por otro lado, es importante asegurar la viabilidad comercial de la plataforma. No basta con tener un producto novedoso y con muchos clientes si este no es rentable. Se debe asegurar que la plataforma sea usada por los usuarios y que estén dispuestos a pagar el precio de sus beneficios. Y adicionalmente el juego entre ingresos y egresos debe dejar la rentabilidad que sustenta el modelo de negocios. Estos cuatro movimientos tácticos no pueden faltar al momento de entrar con el modelo de negocios de *Peer to Peer Lending*.

1. Utilidad para los usuarios: esto corresponde al hecho de resolver de que la plataforma sea atractiva para el mercado. No se debe caer en el error de obsesionarse con el producto porque este está dentro de un concepto novedoso o porque incorpora las últimas tendencias tecnológicas. Se debe tener en cuenta una evaluación de lo que es útil para los usuarios a lo largo de todo el ciclo de vida de uso. En la evaluación de experiencia del usuario del sistema financiero realizado en el capítulo 5, se saca como conclusión de que, si bien la banca satisface de alguna manera las necesidades de inversión y financiamiento de las personas, estas no ofrecen una utilidad excepcional, encontrándose algunos puntos de dolor a lo largo del ciclo de uso del servicio financiero, lo que representa una oportunidad para otros actores. No se debe caer en el mismo error de la banca.
2. Fijar un precio estratégicamente correcto: esta consideración es importante desde el punto de vista de que los usuarios no solo deben desear el producto y sus servicios, sino que deben tener la capacidad y el deseo de pagar por ello. Se debe tener como meta determinar el precio con el cual se va a capturar a la mayor cantidad de clientes, y poder mantenerlos. Anteriormente se había hablado de atraer mediante servicios gratuitos a una gran cantidad de clientes, pero con funciones avanzadas generar ingresos para la plataforma. Una plataforma de préstamos entre particulares es fácilmente imitable, por lo tanto, es importante que se considere el precio estratégicamente correcto que asegure la cantidad de

usuarios dentro de la misma que generen los ingresos que sostengan a la empresa.

3. Fijar una meta de costos mínima: a fin de maximizar el potencial de rentabilidad de la plataforma, se debe comenzar por el precio para luego deducir el margen de utilidad esperado y llegar así a la fijación de costos mínimos. Mediante el análisis del modelo de negocios de una plataforma basada en *Peer to Peer Lending*, se determinó que los gastos de operación y tecnológicos son los más representativos en este tipo de plataforma. Para poner los costos al mínimo se deberá enfocarse en la eficiencia operacional de los recursos, y basarse en la automatización de procesos como elemento clave de ahorro.
4. Eliminar los obstáculos para la adopción del producto: es vital determinar cuáles son los obstáculos que se atraviesan en la adopción de una plataforma de préstamos entre particulares. Se puede determinar al menos dos obstáculos principales en la realidad ecuatoriana. El primer obstáculo es el legal, puesto que como se vio anteriormente no hay en la actualidad un marco regulatorio que permita el funcionamiento de este tipo de plataformas, por lo tanto, será primordial contar con una asesoría legal adecuada para no incurrir en observaciones por parte de los organismos de control. El segundo obstáculo es la resistencia que las personas pueden presentar al realizar transacciones monetarias a través de un sitio de internet que no es el de su banco de confianza. El reto es reducir la baja predisposición en esto mediante una correcta campaña de comunicación.

Tabla 23. Matriz resumen de estrategias y tácticas para la implementación de una plataforma basada en el modelo de negocios de Peer to Peer Lending en el Ecuador

Tipo	Estrategia	Tácticas
Genérica	Diversificación concéntrica	Introducir nuevos productos relacionados en nuevos mercados
Específica	Desarrollo de producto	Incrementar inversión en innovación (Centros de innovación) Aliarse con empresas de tecnología o FinTech Flexibilizar a la organización dinamizando a las áreas Entender bien a los clientes para construcción del producto
Específica	Desarrollo de mercado	Segmentación mediante comunidades virtuales Enfocarse en los desbancarizados (volumen) Ganar usuarios mediante referencias Gratuidad inicial en el servicio Posicionamiento de producto
Específica	Asegurar viabilidad comercial	Generar utilidad para los usuarios Fijar un precio correcto Fijar la meta de costos mínima Eliminar los obstáculos para la adopción

6.1.5.3 Modelo financiero

Con el objetivo de dar un dimensionamiento financiero global, sobre lo que puede implicar una implementación de una plataforma basada en el modelo de préstamos entre particulares (*Peer to Peer Lending*), a continuación, se plantea un modelo financiero. Es importante aclarar que este modelo no pretende demostrar una viabilidad financiera, puesto que no está dentro del alcance de esta investigación, el desarrollo de un caso de negocio. Este modelo otorgará una visión de alto nivel del tamaño de inversión, los posibles retornos y el tiempo de recuperación. Este modelo se construye en base a supuestos del autor, basados en los análisis previamente realizados y en base a las estrategias planteadas, mismos que se los describe en la siguiente tabla.

Tabla 24. Supuestos usados para la proyección de un modelo financiero para la implementación de una plataforma basada en el modelo Peer to Peer Lending

Tipo de variable	Nombre de variable	Supuesto usado	Sustento del supuesto
Volumen transaccional	Cantidad de inversionistas	395 inversionistas en el primer año, y un incremento anual del 27% anual.	Se considera un 0,1% del total de clientes con depósitos a plazo fijo en el sistema financiero nacional (sistema de bancos privados, bancos públicos, sociedades financieras y mutualistas). La cantidad de clientes a agosto del 2017 fue de 395.239 ¹ . El número de clientes con depósitos a plazo fijo crece en promedio 2% mensual en el sistema financiero nacional, lo que equivale a un 27% de crecimiento anual ² .
	Número de préstamos	1.414 préstamos concedidos en el primer año, y un incremento anual del 27% anual	Se considera un 0,1% del total de préstamos concedidos por el sistema financiero nacional, para los segmentos de crédito de consumo prioritario, microcrédito minorista y microcrédito de acumulación simple. La cantidad de préstamos concedidos durante el año 2017 fue de 1'414.200 ³ . Se considera un crecimiento proporcional a la cantidad de inversionistas.
	Monto del préstamo promedio	3.396 dólares	Se toma como referencia al monto promedio de los créditos concedidos por el sistema financiero durante el año 2017, para los segmentos de crédito de consumo prioritario, microcrédito minorista y microcrédito de acumulación simple ⁴ .
Tarifas	Comisión por préstamo otorgado	3% sobre el valor de desembolso al prestatario	Tarifa tomada como referencia de la plataforma Lending Club (ver capítulo 3). Se supone un cobro desde el segundo año de operación
	Comisión por transacción de pago	1% sobre el valor de cuota de pago al inversionista	Tarifa tomada como referencia de la plataforma Lending Club (ver capítulo 3). Se supone un cobro desde el segundo año de operación
Costos	Comisión por funciones avanzadas	2 dólares mensuales por inversionista	Las funciones avanzadas corresponden a funcionalidades específicas dentro de la plataforma que le permite tener al inversionista un mejor manejo de su portafolio. Se supone un 20% de inversionistas que accedan a los servicios ⁴
	Costo de desarrollo de plataforma	35.000 dólares	Supone gastos relacionados a servidores, costo de desarrollo, hosting, licencias, dominio, interfaz gráfica, etc. ⁵
	Costo de personal	372.000 dólares anuales	Incluye gastos de personal técnico, operativo, comercial y administrativo ⁶
	Costos de operación	40.000 dólares anuales	Incluye gastos de comerciales, tecnológicos, operativos y administrativos ⁷
Inflación	Inflación anual	0,72%	Se toma como referencia al promedio de la tasa de inflación anual desde abril del 2016 a marzo del 2018 ⁸

Nota 1, 2, 3 Datos tomados de la Superintendencia de Bancos (2017)

Nota 4, 5, 6, 7: supuestos del autor

Fuente: (BCE, 2018)

Bajo los supuestos planeados, es posible que dentro de cinco años de operación se tengan más de 3.000 usuarios financiando personas dentro de la plataforma, y que estas personas hayan facilitado préstamos por casi 41 millones de dólares. Este monto de colocación suena insignificante si se comparan con los niveles de colocación del sistema financiero nacional, lo cual supera los 12 mil millones en tan solo un año. En un escenario probable para una plataforma que se manejará bajo un modelo de negocio totalmente nuevo dentro del país, con las restricciones que se había anotado anteriormente.

Al término de los cinco años la operación puede generar ingresos operacionales por alrededor de 1.6 millones de dólares, y costos operaciones por 2.3 millones de dólares. Este escenario determina que existirían pérdidas durante los primeros cuatro años de operación, obteniendo una pérdida acumulada de cerca de 800 mil dólares. A partir del quinto año de operación podría ya percibirse rendimientos con un margen operacional del 12%.

Tabla 25. Modelo financiero para una implementación de una plataforma basada en el modelo de negocios de préstamos entre particulares (Peer to Peer Lending)

Concepto	Periodos (años)					Total	
	0	1	2	3	4		5
Cantidad de Inversionistas		395	502	637	810	1.028	3.372
Cantidad de préstamos		1.414	1.796	2.281	2.897	3.679	12.067
Monto Préstamos		4.802.623	6.099.331	7.746.151	9.837.612	12.493.767	40.979.484
Ingresos de la operación		1.091	217.954	312.555	443.440	635.062	1.610.102
Costo de Implementación (pre-operacional)	35.000						
Costo de Operación		383.589	418.076	457.870	510.198	556.068	2.325.801
Utilidad / Pérdida		-382.498	-200.121	-145.315	-66.758	78.994	
Pérdida acumulada hasta el cuarto año					-794.693		
Margen operacional en el quinto año						12%	

Nota: Valores en dólares de Estados Unidos de América

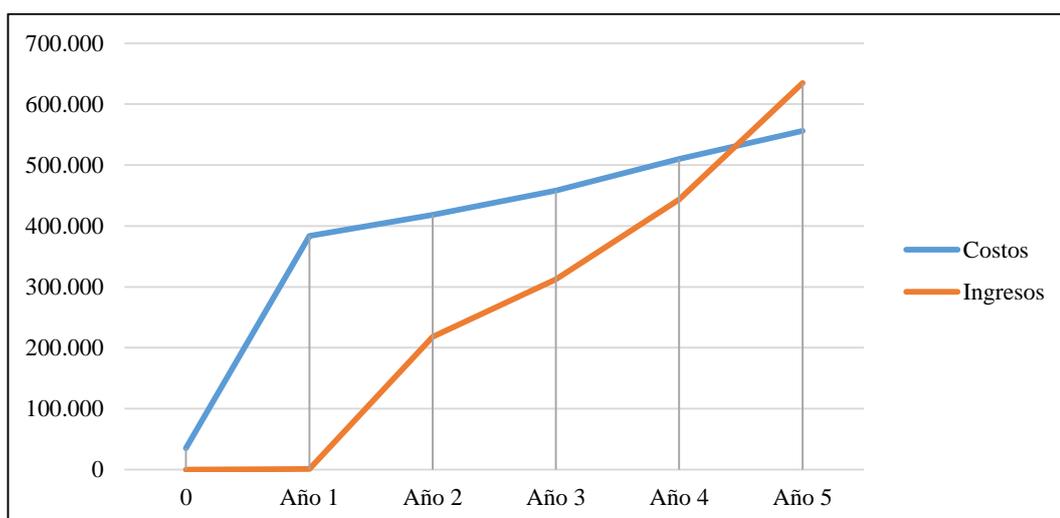


Figura 47. Proyección de ingresos y costos para una implementación de una plataforma basada en el modelo de negocios de préstamos entre particulares (Peer to Peer Lending)

Bajo la estrategia sugerida que consiste en ofrecer gratis el servicio, los ingresos durante el primer año son prácticamente nulos. Esto con el objetivo de llamar la mayor cantidad de usuarios desde el inicio. A partir del segundo año de operación se empieza a cobrar a los usuarios por el uso de la plataforma, y el ingreso empieza a subir conforme más usuarios realizan transacciones dentro de la plataforma. El éxito de modelo de negocio se encuentra en el volumen de usuarios, puesto a que, a mayor número de usuarios, mayores ingresos se obtienen, sin embargo, el nivel de costos se mantiene prácticamente estable. Bajo las proyecciones realizadas se puede predecir que durante los primeros cuatro años de operación la plataforma mantendrá pérdidas, pero a partir del quinto año se podría reportar utilidad.

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

7.1.1 Conclusiones sobre las características del modelo de negocios *Peer to Peer Lending*

- Mientras un modelo de intermediación financiera facilita el flujo de dinero entre oferentes y demandantes a través de captación y colocación de recursos financieros. Un modelo de préstamos entre particulares (*Peer to Peer Lending*), facilita las transacciones de dinero directamente entre los actores (inversionistas y prestatarios), ofreciendo las ventajas inherentes a la desintermediación financiera.
- Un modelo de préstamos entre particulares (*Peer to Peer Lending*) provee a sus participantes servicios similares a aquellos ofrecidos por un banco, pasando todas las funciones bancarias a inversionistas y prestatarios. Por consecuencia los participantes en el modelo *Peer to Peer Lending* asumen los riesgos involucradas en sus transacciones financieras.
- La capacidad y las preferencias de los participantes individuales para asumir los riesgos de sus transacciones, decidirán finalmente el rápido o lento crecimiento del modelo de préstamos entre particulares en una economía.
- Si las razones para el uso de una plataforma basada en *Peer to Peer Lending*, van más allá de las funciones bancarias, y son atribuibles a la experiencia del usuario, o a la conveniencia en una mejoría de las tasas de interés, se podría predecir un crecimiento más acelerado. Puesto que las ventajas de las funciones bancarias están cubiertas en gran medida por las instituciones financieras, pero

poco se ha hecho para mejorar la experiencia de los usuarios y mejorar las tasas de interés.

- Los préstamos entre particulares constituyen una nueva clase de activos que brinda la oportunidad de diversificar el riesgo de una cartera global. En el entorno financiero actual de bajo interés contribuye al atractivo del modelo de negocios *Peer to Peer Lending* desde la perspectiva de un inversionista.
- Los préstamos entre particulares se posicionan como una alternativa viable de obtener financiamiento a bajo costo, rápido y sencillo. Accesible incluso por aquellos que son tradicionalmente excluidos por la banca tradicional.

7.1.2 Conclusiones sobre la innovación en modelos de negocio

- Un modelo de negocio se plasma en la forma en la que se crea valor a los clientes, de manera que a veces la innovación no solamente proviene de la mejora de procesos o productos. Ocurre cuando se altera de forma importante el conjunto de elementos que intervienen en la generación de valor para los clientes, y en la consiguiente obtención de un resultado financiero positivo.
- La innovación en función de su destino puede ser aplicada a procesos, a productos o servicios y, por último, puede ser aplicada a modelos de negocio. Una plataforma basa en *Peer to Peer Lending* provee los mismos servicios que un banco (financiamiento e inversión), pero la forma como se aplica los elementos del modelo de negocio hace una diferencia en como los clientes captan el valor.
- Los modelos de negocio se diseñan o se modifican en función de los datos que proporcionan los clientes. Por eso, las razones que pueden llevar a este cambio en el sector financiero son: 1) Como respuesta a una situación de saturación de determinados segmentos de clientes, en donde se necesite analizar nuevos mercados y proyectar nuevas metas. 2) Bancarizar a más personas que por

diversos motivos no han accedido a los servicios que ofrece la banca. 3) Adaptarse a las tendencias mundiales, donde los clientes cada vez realizan más transacciones con las tecnologías digitales.

7.1.3 Conclusiones sobre las características de las fuerzas del mercado financiero

- Los principales motivos por los que los bancos son más restrictivos al momento de otorgar un crédito son: deterioro en el entorno económico, aumento del riesgo percibido de su cartera de clientes actuales o potenciales y cambios normativos. El nuevo Código Monetario y Financiero vigente desde el año 2015 pudo ocasionar una oferta de créditos fue más restrictiva.
- La principal modalidad de captación de recursos financieros en el Ecuador, es mediante depósitos a plazo fijo, principalmente de entre 1 y 3 meses. Las instituciones financieras privadas son las que más recursos financieros captan de la economía, ubicándose por encima de las instituciones públicas y el sector de la economía popular y solidaria.
- Con respecto al volumen de créditos, el cual es dominado por las instituciones del sistema financiero privado, no se identifica una tendencia clara ni creciente ni decreciente. Este escenario se lo puede ver tanto en el sector financiero privado, como en el sector de la economía popular y solidaria.
- Existe una clara concentración de las captaciones y colocaciones en las principales provincias del país (Pichincha, Guayas y Azuay). Esto denota una desigual circulación de la liquidez en la economía, en donde las provincias más pequeñas no generan una actividad económica muy importante.
- La mayoría de créditos que se colocan en el Ecuador son comerciales y productivos, lo cuales son destinados principalmente a grandes empresas que no presentan mayor riesgo crediticio. El segundo tipo de crédito en cuanto a volumen es aquel que se destina al consumo, los cuales principalmente está

destinado a personas asalariadas con un ingreso mensual fijo. Los tipos de crédito que generan desarrollo en la población (Educativo, Microcrédito) son los que menos participación tienen.

- Las tasas de interés activas se mantienen prácticamente constantes en el tiempo, donde la más alta es la tasa que se les entrega a los microempresarios, es decir, que es costoso financiar actividades económicas que generan riqueza en los sectores más pobres de la economía. Las tasas de interés para créditos de vivienda son las que más baja se puede conseguir, por el interés solicita que está detrás de esto.
- El sistema financiero ecuatoriano ha enfocado sus esfuerzos hacia la masificación y modernización del uso de los productos y servicios financieros, que permitan la inclusión de un mayor número de ecuatorianos en el sistema. Si bien el avance ha sido importante, los niveles de bancarización y profundización financiera aún se mantienen por debajo del promedio de países de la región.

7.1.4 Conclusiones sobre las fuerzas competitivas de la industria financiera

- El sector financiero en el Ecuador es altamente competitivo, puesto a la gran cantidad de instituciones financieras que ofertan créditos y productos de inversión. Así mismo estas instituciones tienen presencia en todas las provincias del Ecuador, y adicionalmente han expandido su actividad y alcance en la población mediante corresponsales no bancarios y las tecnologías digitales. Las instituciones financieras en el Ecuador se caracterizan por ser altamente tecnificadas y emplean tecnologías de la información en sus procesos.
- Para el presente y futuro en el Ecuador, las FinTech constituyen los nuevos competidores en el sector financiero a través de la formación de plataformas que abordan necesidades cambiantes o que simplemente los competidores actuales han ignorado. En el mundo las FinTech han demostrado que pueden lograr la capacidad financiera de los bancos, pero con capacidad innovadora que a un

banco tradicional le cuesta tener. En el Ecuador existen algunas FinTech que están dando sus inicios en los últimos años.

7.1.5 Conclusiones sobre las tendencias claves en el sector financiero

- La tecnología está entrando rápidamente en el negocio de las instituciones financieras. La incorporación de las tecnologías a la industria financiera se da por las exigencias de los clientes, que cada vez quieren estar más conectados, tener más información y tener movilidad. Los clientes de la banca están cambiando rápidamente, ellos quieren un servicio barato que se adapte a sus necesidades y accesible en cualquier lugar y en cualquier momento. Actualmente, parece ser que los bancos reaccionan demasiado lento en cuanto a la oferta de sus servicios brindando una experiencia de usuario similar a las plataformas de *Peer to Peer Lending*, y a un bajo costo de operación.
- En cuanto a las regulaciones, la tendencia que se está dando es que las plataformas *Peer to Peer Lending* u otras FinTech operan adaptándose a las leyes existentes, ya que en ningún país ha existido una norma explícita que regulen los modelos de negocio novedosos en finanzas. A menudo, posterior a la observancia de los organismos de control, se plantean borradores de leyes que permitan el funcionamiento de este tipo de empresas, estableciendo condiciones que garanticen los fundamentos de la ley.

7.1.6 Conclusiones sobre la legalidad del modelo de negocios *Peer to Peer Lending*

- Sobre las leyes financieras en el Ecuador se puede destacar el enfoque hacia el bienestar humano, el cual participa en la economía y necesita de los mecanismos monetarios y financieros para mantener un bienestar económico. En este sentido las leyes están diseñadas para propiciar todas aquellas medidas que promuevan el movimiento del capital en la economía, inclusión social y, al mismo tiempo proteger los intereses de los usuarios del sistema.

- Debido a que en el Ecuador el movimiento FinTech aún es muy débil, las leyes no determinan nada explícito sobre el funcionamiento de los modelos de negocios que plantean las FinTech. A la fecha no existen tampoco borradores de ley o propuestas para regular al sector. Esto no significa que las FinTech se mueven al margen de la ley, estas más bien se adaptan a lo que este estipulado al momento, al tiempo que, si cumplen con los objetivos y principios de la ley, la probabilidad de ser observado por un órgano rector es mínima.

7.1.7 Conclusiones sobre la experiencia del cliente en el sistema financiero

Estas conclusiones sobre la experiencia del cliente en el sistema financiero, está en función de las entrevistas realizadas a los perfiles específicos de inversionistas y prestatarios de capítulo 5. No se deben generalizar para toda la población.

- Desde el punto de vista de un prestatario, el proceso que se debe cumplir para la obtención de un crédito no es eficiente, es decir, no les agrega ningún valor. Los asuntos relacionados al proceso de solicitud de crédito como por ejemplo la documentación, papeleo, garantías y procesos de verificación de datos, es para beneficio de la propia institución financiera. Dentro de la experiencia del cliente el proceso para él podría ser mucho más sencillo. Entiende que las instituciones financieras lo realizan con justa razón, y ellos lo cumplen por obligación, pero eso no quiere decir que sean actividades valiosas para ellos.
- Desde el punto de vista del prestatario, las tasas de interés son altas. Por otro lado, los costos por servicios adicionales que se cobran en el crédito sí son conocidos por los clientes del sistema financiero, como por ejemplo costos legales, seguros, impuestos, cargos por mora. Y la opinión sobre esto es que los descuentos por costos adicionales, es una práctica normal de las instituciones financieras, y dan por aceptado esta situación.
- Desde el punto de vista del prestatario, cumplir con los requisitos que las instituciones imponen para acceder al crédito, no son del todo sencillas.

requisitos son: nivel de ingreso y situación patrimonial, historial crediticio aceptable, antigüedad en la actividad económica, tener bienes en garantía, etc.

- Desde el punto de vista del prestatario, cuando hay un sentido de urgencia del dinero al momento de solicitar financiamiento, las instituciones financieras no siempre responden rápidamente.
- Desde el punto de vista del inversionista, resulta sencillo realizar los movimientos de dinero para poder invertir, de igual manera la forma en la que reciben los rendimientos al cumplimiento del plazo de la inversión. Es considerado valioso el que las instituciones financieras muevan el dinero mediante transacciones automáticas, evitando así los riesgos inherentes al traslado del dinero.
- Desde el punto de vista del inversionista, la principal motivación de invertir no es ganar dinero por rendimientos financieros, sino mantener los fondos ilíquidos para no incurrir en gastos. El interés que reciben por sus capitales es percibido como bajo.
- Desde los puntos de vista del inversionista y prestatario, existe confianza en las instituciones del sistema financiero en el Ecuador, es decir que no existe la idea de la posibilidad de que el capital invertido en un banco se pueda perder, o riesgos en las transacciones monetarias, tanto en débitos como en créditos.
- En la mayoría de aspectos dentro de los procesos de inversión y créditos, la experiencia del inversionista es mejor que la del prestatario. Invertir en el sistema financiero es mucho más fácil de conseguir financiamiento por las facilidades de las instituciones brindan, desde la atención, requisitos, hasta los tiempos de respuesta.

7.1.8 Conclusiones sobre el desarrollo del modelo de negocios *Peer to Peer Lending*

- La forma de competir de las instituciones del sistema financiero nacional es muy parecida o carece de divergencia, es decir, que la oferta de valor al mercado por parte de las instituciones es muy parecida. No existe un mensaje claro diferenciados entre las instituciones. Se distingue para los bancos un foco dirigido hacia la tecnificación de los servicios, sin embargo, no apuesta únicamente a estas variables, sino que también le apuntan en abarcar más demanda actual mediante promociones, mayor presencia física, variedad en las condiciones de crédito, o dando una imagen de solvencia o renovación. En resumen, la industria no compite con un enfoque claro, sino sobre múltiples bases.
- Una plataforma se basa en un modelo de negocios *Peer to Peer Lending*, generalmente compite sobre tres bases principales que son: canales electrónicos, tasas de Interés pasivas y activas convenientes, y facilidad en la obtención de créditos. Mientras los intermediarios financieros diluyen sus esfuerzos en abarcar todas las variables para competir, un modelo de negocios *Peer to Peer Lending* mantiene su enfoque.
- Un modelo de negocios de préstamos entre particulares (*Peer to Peer Lending*) tiene el potencial de ofrecer su solución principalmente a dos niveles que no son clientes de la banca actual. 1) Clientes del sistema financiero que tienen una cuenta de ahorros o corriente (bancarizados) pero no acceden a servicios de préstamo o inversiones, y 2) personas que no acceden a ninguno de los servicios de la banca por decisión propia o por no ser capaces por diversos motivos (desbancarizados).
- De un modelo de negocio tradicional bancarios, a un modelo de desintermediación financiera como lo es el *Peer to Peer Lending*, el principal cambio es la propuesta de valor. En términos prácticos ambos modelos ofrecen financiamiento y rendimientos para prestatarios e inversionistas

respectivamente. Pero importa mucho la manera como se ejecuta la propuesta de valor. Por el lado de los préstamos las instituciones financieras en el Ecuador los ofrecen con una garantía. Pero la propuesta de valor del modelo *Peer to Peer Lending* para el prestatario es el financiamiento por sí mismo.

- Por el lado de las inversiones las instituciones financieras en el Ecuador ofrecen seguridad en sus depósitos, lo cual los clientes valoran mucho, los rendimientos dejan mucho que desear. La propuesta de valor del modelo *Peer to Peer Lending* para el inversionista enfatiza en la rentabilidad que una institución le pueda dar sobre su capital, pero manteniendo de alguna manera la seguridad que un banco solvente ofrece mediante la diversificación del riesgo.
- Bajo un modelo de negocios *Peer to Peer Lending*, a diferencia de los intermediarios financieros, no es deseable la persona que invierte por tener guardado el dinero, sino que se necesita personas que primen la rentabilidad sobre la seguridad, personas dispuestas a invertir en riesgos.
- Los intermediarios financieros invierten en tecnología, pero no es vista como propuesta de valor de sus clientes. Los canales que las instituciones del sistema financiero utilizan para préstamos e inversiones son los tradicionales, la atención de un asesor lo cual brinda un trato humano en cierta medida, pero incrementa los costos de infraestructura. El modelo de negocios *Peer to Peer Lending* convierte la tecnología en parte de la propuesta de valor hacia los clientes, como el canal principal para acceder a préstamos y a inversiones rentables mediante aplicaciones en la web y dispositivos móviles.
- A diferencia de los intermediarios financieros, un modelo de negocios *Peer to Peer Lending* reduce los costos de infraestructura que conlleva tener oficinas físicas para la atención al público. Tener a la tecnología como principal canal de distribución de los servicios ocasiona que los gastos de personal, arriendos, servicios básicos y guardianía sean menores.

- El modelo de negocios *Peer to Peer Lending* elimina el gasto de pago de intereses, ya que por la naturaleza del modelo los pasivos financieros no le pertenecen. Este es el principal rubro de gasto de las instituciones financieras.
- Un modelo de negocios *Peer to Peer Lending* elimina el ingreso por cobro de intereses de una cartera de crédito. Las plataformas de *Peer to Peer Lending* se obtienen sus ingresos en función de su propuesta de valor especializada, por ejemplo, se cobra a los prestatarios una tarifa por las transacciones en desembolsos y pagos, o se cobra a los inversionistas por una gestión de cobro.
- El éxito de este tipo de negocios es el volumen de usuarios, ya que a más usuarios los ingresos comienzan a ser exponenciales, cuando los costos prácticamente se mantienen constantes. Se necesita volumen de usuarios tanto del lado de los prestatarios como de los inversionistas, para que el concepto de plataforma de préstamos funcione.
- La inversión que se realice en este proyecto definitivamente es para el largo plazo, porque involucra desarrollar una plataforma acorde a las necesidades los segmentos de mercado que se vayan a atender, y esta irá evolucionando conforme el aprendizaje ganado del mercado. Adicionalmente el beneficio en este proyecto, es el de ser pionero en el Ecuador de una tendencia en las finanzas que se está dando a nivel mundial, más que el retorno financiero acelerado.
- Técnicamente el negocio de intermediación financiera es más rentable que un modelo de negocios de préstamos entre particulares. En margen de intermediación es mucho más alto que las pequeñas comisiones que cobran las plataformas de *Peer to Peer Lending*. *Peer to Peer Lending* involucra más tecnificación y automatización, lo que le permite ser más ligera en la organización; además presenta más beneficios para los clientes sobre todo en el costo de financiamiento, por lo que le puede permitir ganar mercado mucho más rápido. Entrar en el mercado financiero con una FinTech es mucho más barato

que entrar con un banco, por ejemplo, lo que atraerá a muchos competidores al mercado, y estarán ganando la demanda de los bancos.

7.2 RECOMENDACIONES

7.2.1 Recomendaciones para implementar el modelo de negocios *Peer to Peer Lending*

- En el Ecuador no existe un caso activo de alguna plataforma que funciones bajo el modelo de *Peer to Peer Lending*, por lo tanto, se está en una situación en que la población desconoce en absoluto una solución así. Esta situación nos da una pauta inicial de que una solución de *Peer to Peer Lending* se llevaría a cabo mediante una estrategia de diversificación, considerando que el Ecuador es un mercado nuevo para un producto que también es nuevo para la industria financiera local. La estrategia de diversificación consiste en que una empresa añada simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes y propicia un desarrollo de su campo de acción y amplía el ámbito de productos.
- Las instituciones del sector financiero ecuatoriano (bancos, cooperativas, financieras) son las mejores candidatas para implementar una plataforma de *Peer to Peer Lending* en el Ecuador. Estas empresas pueden usar sus propias fortalezas en comparación con otros sectores de la economía para desarrollar una estrategia de diversificación. Ejemplo de estas fortalezas son su conocimiento sobre productos, regulaciones, destrezas de marketing, tecnología, lo cual lo han usado fuertemente en su industria original.
- Para el desarrollo de nuevos productos es importante tomar en cuenta es la capacidad de innovación dentro de las instituciones, las cuales deben priorizar en incremento sus inversiones y esfuerzos en innovación. Las capacidades de investigación y desarrollo son importantes para el desarrollo de una plataforma basada en *Peer to Peer Lending*, ya que este es un producto que está fuera de lo

convencional. Esta plataforma debe construirse en base a la experimentación y el descubrimiento continuo para ir resolviendo los problemas.

- Para el desarrollo de mercados se deben tomar en cuenta una correcta segmentación del mercado y el posicionamiento del producto. En otras palabras, se debe identificar a que individuos se van a prestar los servicios a través de la plataforma basada en *Peer to Peer Lending*, y decidir cómo se quiere que esta plataforma sea percibida dentro del mercado.
- Formar comunidades virtuales las cuales consiste en juntar personas de todo el país en comunidades virtuales en Internet. En las comunidades virtuales las personas se segmentan a sí mismas según la naturaleza de los sitios Web. Crear una comunidad relacionada a las Finanzas Colaborativas previo a un lanzamiento de la plataforma sería una buena manera de ir conociendo al segmento potencial idóneo tanto para prestatarios como para inversionistas.
- Enfocarse en los desbancarizados considerando que son un buen porcentaje de la población del Ecuador no accede a los servicios financieros del sistema formal, pero seguro estas personas si tienen acceso a las tecnologías móviles y en Internet. Una buena táctica sería desarrollar mercado con aquellos que aún no reciben los servicios de la banca tradicional, y traer volumen de usuarios a la plataforma.
- Ganar usuarios mediante referencias, las mismas que proporcionan el camino más corto hacia nuevos clientes, al haber sido presentados por alguien de confianza. Una referencia de calidad se diferencia de una mera recomendación ya que la persona que refiere identifica a alguien que tiene un problema que la plataforma puede solucionar.
- De inicio ofrecer los servicios en la plataforma de manera gratuita. Esto resulta ser muy bueno si lo que se pretende es ganar volumen de usuarios. En una plataforma basada en *Peer to Peer Lending* por ejemplo los servicios básicos de

préstamos e inversiones podrán ser gratuitos, y funciones más avanzadas como gestión de cobro o scores de crédito más sofisticados, podrían tener un valor monetario que le genere ingresos a la plataforma.

- Crear una plataforma con enfoque en la utilidad para los usuarios. Esto corresponde al hecho de resolver de que la plataforma sea atrayente para el mercado. No se debe caer en el error de obsesionarse con el producto porque este está dentro de un concepto novedoso o porque incorpora las últimas tendencias tecnológicas. Se debe tener en cuenta una evaluación de lo que es útil para los usuarios a lo largo de todo el ciclo de vida de uso.
- Fijar un precio estratégicamente correcto. Esta recomendación es importante desde el punto de vista de que los usuarios no solo deben desear el producto y sus servicios, sino que deben tener la capacidad y el deseo de pagar por ello. Se debe tener como meta determinar el precio con el cual se va a capturar a la mayor cantidad de clientes, y poder mantenerlos. Esto aplicaría posterior al periodo de gratuidad del servicio una vez que se tenga el volumen de usuarios deseado haciendo uso de la plataforma.
- Fijar una meta de costos mínima a fin de maximizar el potencial de rentabilidad de la plataforma, se debe comenzar por el precio para luego deducir el margen de utilidad esperado y llegar así a la fijación de costos mínimos. Los gastos de operación y tecnológicos son los más representativos en este tipo de plataforma. Para poner los costos al mínimo se deberá enfocarse en la eficiencia operacional de los recursos, y basarse en la automatización de procesos como elemento clave de ahorro.
- Eliminar los obstáculos para la adopción del producto. Se puede determinar al menos dos obstáculos principales en la realidad ecuatoriana. El primer obstáculo es el legal, puesto que como se vio anteriormente no hay en la actualidad un marco regulatorio que permita el funcionamiento de este tipo de plataformas, por lo tanto, será primordial contar con una asesoría legal adecuada para no incurrir

en observaciones por parte de los organismos de control. El segundo obstáculo es la resistencia que las personas pueden presentar al realizar transacciones monetarias a través de un sitio de internet que no es el de su banco de confianza. El reto es reducir la baja predisposición en esto mediante una correcta campaña de comunicación.

- Un modelo de préstamos entre particulares, es algo disruptivo en el mercado. Las personas no lo conocen y por lo tanto no podrían precisar si lo demandarían o no, inclusive por el desconocimiento podrían afirmar que no lo usarían por los riesgos que a simple vista podrían percibir. Por esa razón no es recomendable un estudio de mercado tradicional para proyectar demanda. La manera recomendable de entrar con esta idea al mercado es mediante la prueba y el error. La institución o persona que entre en este negocio debería hacerlo paulatinamente, sacando versiones básicas del concepto de *Peer to Peer Lending*, e ir testeando al mercado según como vayan reaccionando. En función de las respuestas del mercado irle haciendo a la plataforma más sofisticada, y de esa manera ir ganando mercado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Afluenta. (21 de abril de 2017). *Ingreso Mensual de Fondos*. Obtenido de <https://www.afluenta.com/estadisticas/>
2. Angulo, S. (10 de enero de 2017). *La innovación está en la agenda de la banca ecuatoriana*. Obtenido de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/innovacion-agenda-banca-ecuatoriana.html>
3. Ansoff, I. (1957). *Strategies for diversification*. Boston: Harvard business review.
4. Aragundí, G. (21 de diciembre de 2010). *Pichincha Celular se sube a iOS con una aplicación no tan llamativa pero que sirve*. Obtenido de <http://www.itecuador.com/2010/12/pichincha-celular-presenta-aplicacion-ios/>
5. Araque, W. (2015). Emprendimiento en Ecuador. *Revista Ekos Negocios*, 71-78. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1133.pdf>
6. Asobanca. (Agosto de 2017). *Revista Asobanca*. Obtenido de Asociación de Bancos Privados del Ecuador: <http://www.asobanca.org.ec/publicaciones/revista-asobanca>
7. Bajpai, P. (27 de septiembre de 2016). *The Rise Of Peer-To-Peer (P2P) Lending*. Obtenido de Nasdaq: <http://www.nasdaq.com/article/the-rise-of-peertopeer-p2p-lending-cm685513>
8. Banco de Guayaquil. (Octubre de 2013). *Con el Banco de Guayaquil, ahora puedes depositar tus cheques desde tu teléfono celular o tableta*. Obtenido de <http://saladeprensabg.com/boletin/con-el-banco-de-guayaquil-ahora-puedes-depositar-tus-cheques-desde-tu-telefono-celular-o-tableta/>
9. Banco Mundial. (2015). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?view=map>
10. Banco Mundial. (15 de Abril de 2015). *Global Financial Inclusion (Global Findex) Database*. Obtenido de http://data.worldbank.org/data-catalog/financiam_inclusion
11. COOPJEP. (2016). *Productos y Servicios*. Obtenido de Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista” Ltda.: <https://www.coopjep.fin.ec/inicio>
12. Cooprogreso. (2016). *Tarjetas de Crédito: Tarjetahabientes*. Obtenido de <http://www.cooprogreso.fin.ec/productos-y-servicios/tarjetas-de-credito/tarjeta-de-credito-cooprogreso-coopcard/tarjetahabientes/>

13. Dhar, V., & Stein, R. (14 de Diciembre de 2016). *FinTech Platforms and Strategy*. Obtenido de SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2892098
14. Estrategia Magazine. (8 de noviembre de 2012). *La matriz de Ansoff de Producto/Mercado o Vector de Crecimiento*. Obtenido de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>
15. Finnovista. (30 de marzo de 2017). *Fintech Radar Ecuador identifica un ecosistema Fintech emergente en Ecuador con más de 30 startups*. Obtenido de <http://www.finnovista.com/fintech-radar-ecuador/>
16. Jakšič, M., & Marinč, M. (4 de Septiembre de 2015). *The Future of Banking: The Role of Information Technology*. Obtenido de SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2656388
17. Kalbach, J. (2016). *Mapping Experiences*. Sebastopol, CA.: O'Reilly Media, Inc.
18. Kim, C., & Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Editorial Norma.
19. Leech, C. (20 de octubre de 2015). *Direct Lending: Finding value/minimising risk*. Obtenido de Liberum: <http://www.liberum.com/media/69233/Liberum-LendIt-Presentation.pdf>
20. Lin, M. (2009). *Peer-to-Peer Lending: An Empirical Study*. Obtenido de AIS Electronic Library (AISeL): http://aisel.aisnet.org/amcis2009_dc
21. Lizarzaburu, G. (1 de abril de 2017). *Las cuatro estrategias de la banca para pasar la crisis*. Obtenido de Diario Expreso: <http://www.expreso.ec/economia/las-cuatro-estrategias-de-la-banca-para-pasar-la-crisis-JF1205920>
22. Martínez, C. (2011). El muestreo en investigación cualitativa: Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613-619. Obtenido de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232012000300006
23. Milne, A., & Parboteeah, P. (24 de Mayo de 2016). *European credit reserch institute*. Obtenido de <http://www.ecri.eu/publications/research-reports>
24. Moazed, A. (1 de Mayo de 2016). *What is a Platform?* Obtenido de APPLICO: <https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/>
25. Moenninghoff, S., & Wieandt, A. (20 de Mayo de 2014). *The Future of Peer-to-Peer Finance*. Obtenido de SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2439088

26. Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
27. Morrison & Foerster. (2016). *Practice Pointers on P2P Lending Basics: How It Works, Current Regulations and Considerations*. Obtenido de <https://media2.mofo.com/documents/150129p2plendingbasics.pdf>
28. Morse, A. (Enero de 2015). *Peer to Peer Crowdfunding: Information and the potential for disruption in consumer lending*. Obtenido de The national bureau of economic research: <http://www.nber.org/papers/w20899.pdf>
29. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
30. Pierrakis, Y., & Collins, L. (5 de Mayo de 2013). *Crowdfunding: a new innovative model of providing funding to projects and businesses*. Obtenido de SSRN: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2395226
31. Pinto, A. (6 de Marzo de 2017). Vamos a relanzar la innovación financiera en Ecuador. (P. Maldonado, Entrevistador)
32. Ramírez, L., & Muñoz, S. (2015). *El Crowdlending como nueva herramienta de financiación. Análisis de su incidencia en España*. Obtenido de Instituto español de analistas financieros: <http://ieaf.es/new/analisis-financiero/version-espanola/numeros-publicados/item/download>
33. Riquelme, R. (7 de Mayo de 2017). *8 datos sobre las fintech y su regulación en México*. Obtenido de El Economista: <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2017/05/07/8-datos-sobre-lasfintech-su-regulacion-mexico>
34. SENPLADES. (2017). *Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/>
35. Shirreff, D. (2008). *¿Cómo lidiar con el riesgo financiero?* Buenos Aires: Cuatro Media Inc.
36. Viacom Media Networks. (2013). *The Millennial disruption index*. Obtenido de <http://www.millennialdisruptionindex.com/>

ANEXOS

Anexo 1: Valoración de instrumento de entrevista bajo los criterios de Moriyama

Instrumento para entrevista a inversionistas						
	Razonable y comprensible	Sensible a variaciones en el fenómeno	Suposiciones básicas justificables	Componentes claramente definidos	Datos factibles de obtener	Puntuación
Ítem 1	3	3	3	2	3	93%
Ítem 2	3	3	3	2	3	93%
Ítem 3	3	2	3	3	3	93%
Ítem 4	2	3	3	2	3	87%
Ítem 5	3	3	3	3	3	100%
Ítem 6	3	1	1	2	3	67%
Ítem 7	3	2	3	2	3	87%
Ítem 8	3	3	3	2	3	93%
Ítem 9	2	3	3	3	3	93%
Ítem 10	2	2	3	3	3	87%
Ítem 11	2	2	3	3	3	87%
Ítem 12	3	2	3	1	3	80%
Ítem 13	3	3	3	3	3	100%
Ítem 14	1	2	3	1	3	67%
Ítem 15	2	3	2	2	3	80%
Ítem 16	1	2	2	1	3	60%
Ítem 17	2	2	2	3	3	80%
Ítem 18	3	2	2	3	3	87%
Puntuación promedio instrumento						85%

Instrumento para entrevista a prestatarios

	Razonable y comprensible	Sensible a variaciones en el fenómeno	Suposiciones básicas justificables	Componentes claramente definidos	Datos factibles de obtener	Puntuación
Ítem 19	3	3	3	3	3	100%
Ítem 20	3	3	3	2	3	93%
Ítem 21	3	3	3	3	3	100%
Ítem 22	2	3	3	2	3	87%
Ítem 23	2	3	2	1	3	73%
Ítem 24	1	3	3	1	3	73%
Ítem 25	2	3	2	1	3	73%
Ítem 26	3	3	3	3	3	100%
Ítem 27	2	2	3	2	3	80%
Ítem 28	3	3	3	1	3	87%
Ítem 29	3	2	2	2	3	80%
Ítem 30	3	2	3	3	3	93%
Ítem 31	2	2	2	2	3	73%
Ítem 32	1	3	3	3	3	87%
Ítem 33	2	2	3	3	3	87%
Ítem 34	3	3	3	3	3	100%
Ítem 35	1	3	2	2	3	73%
Ítem 36	2	3	2	2	3	80%
Ítem 37	3	3	2	3	3	93%
Ítem 38	1	2	3	1	3	67%
Ítem 39	3	3	2	1	3	80%
Ítem 40	1	3	3	2	3	80%
Ítem 41	2	1	2	2	3	67%
Ítem 42	3	3	3	1	3	87%
Ítem 43	3	2	2	1	3	73%
				Puntuación promedio instrumento		83%

Anexo 2: Transcripción de entrevistas

Proceso: Préstamos

Actividad: Solicitud de préstamos

Punto de contacto		Conocimiento de la institución financiera		Entrega de los requisitos de crédito	
Momento de la verdad		Sí		No	
Daniel Freire	<ul style="list-style-type: none"> • Conozco a Ban Ecuador (ex BNF) desde siempre • Decidí solicitar el préstamo en este banco por una tasa de interés beneficiosa y porque apoyan a los emprendimientos 			<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de adquisición no fue tan engorroso como en otros banco • No me pareció complicado cumplir con los requisitos, pero tuve que conseguir cotizaciones de los activos para el emprendimiento • En banco estableció las condiciones del crédito en función de mis ingresos y el costo de los equipos • Tuve que asistir a la agencia a dejar los documentos • La documentación para abrir cuentas es exagerada para extranjeros, los bancos son burocráticos 	
Mario Pulgar	<ul style="list-style-type: none"> • La constructora me recomendó la institución financiera para el préstamo 			<ul style="list-style-type: none"> • Solicité el préstamo en el Banco de Machala por la facilidad de que los documentos ya estaban listos con la constructora • No me pareció complicado cumplirlos • Me demore 2 meses hasta reunir toda la documentación • La entrega de los documentos fue rápida y directa, me fueron a visitar al lugar de trabajo 	
Andrés Lara	<ul style="list-style-type: none"> • Conozco al banco por medios de difusión masiva y porque tengo cuenta ahí • Solicite el préstamo por necesidad para iniciar el negocio • Los requisitos, interés y plazos me parecieron atractivos en el banco • El banco da una imagen de solidez, confianza, imagen renovada, buscando un segmento joven 			<ul style="list-style-type: none"> • Los requisitos que pidió el banco los podía cumplir fácilmente (aunque si eran extensos) • Los requisitos los reuní en 2 o 3 semanas, lo cual me pareció inadecuado • Entregue la carpeta de requisitos en una agencia, me atendieron en 30 minutos lo cual me parece un tiempo adecuado 	
Iván Galiano	<ul style="list-style-type: none"> • Hemos sido clientes del banco de hace más de 15 años. Siempre usamos al mismo banco • Mi banco me ofrece un trato preferencial a comparación de otros bancos, no tenemos que hacer cola. • El banco da opciones para disminuir las colas en las agencias como los corresponsales no bancarios (Pichincha mi vecino) • Cuando no era cliente preferencial, he esperado más de una hora en cola, ahora espero alrededor de 15 minutos 			<ul style="list-style-type: none"> • Como ya somos clientes frecuentes, los requisitos de préstamos no son tan largos como en otros bancos • En el Banco del Pacífico pase 3 meses cumpliendo requisitos y no me aprobaron el préstamo, en mi banco los requisitos fueron menores pero la tasa era mayor • Tengo la posibilidad de enviar los documentos por correo electrónico al banco 	

Punto de contacto	Conocimiento de la institución financiera	Entrega de los requisitos de crédito
Momento de la verdad	Sí	No
Estefanía Domínguez	<ul style="list-style-type: none"> • Conozco del banco porque desde que empecé a trabajar tengo cuenta corriente en el Banco del Pichincha y la experiencia como cliente ha sido buena. • Me anime a solicitar el préstamo porque es mi banco, además porque cuenta con una tasa de interés beneficiosa y porque apoyan a los emprendedores 	<ul style="list-style-type: none"> • No fue tan complicado, pero si fue tedioso Tuve que asistir a la agencia a dejar los documentos y el trámite del banco me pareció burocrático. • No fue complicado porque el banco conoce de mi negocio y somos clientes de años que hemos cumplido todas las obligaciones
Wilma Salazar	<ul style="list-style-type: none"> • El banco en la que soy cliente tiene agencias en todo el país. Lo cual hace difícil no conocer sobre ella. • Banco Pichincha ha sido mi banco durante años. • De este banco se escucha mucha publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Lo normal. Documentos como la declaración de impuestos, copias de documentos personales, referencias. No son complicadas de obtener. • El problema es ir a dejar los documentos al banco, porque generalmente no tengo tiempo. • Indagaron mucho sobre mi negocio, para saber supongo si podía cubrir el préstamo.
Cosme Iturralde	<ul style="list-style-type: none"> • Es el banco donde me depositan el sueldo de la empresa en la que trabajo. • Esta institución siempre me está ofreciendo créditos. Cuando lo necesité para mi negocio fue la primera opción que pasó por mi cabeza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Este banco solicita mucha documentación. El dinero era para mi negocio de venta de zapatos, y como era un emprendimiento no tenía muchos de los documentos que pedían. Así que mejor saque el préstamo como una persona en relación de dependencia. • Se pasa mucho tiempo en la agencia para el trámite de los papeles
Felipe García	<ul style="list-style-type: none"> • Banco del Pacífico es un banco grande. Imposible no conocerlo • Todas las instituciones son las mismas. Mismas tasas, mismos requisitos. Hay una agencia de este banco cerca de mi restaurante 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy complicado reunir los documentos, sobre todo los documentos que son para mi garante, porque tengo que estar molestándolos, y yéndolos a visitar • Muy complicado estar pensando en personas que puedan ser garantes, no siempre están dispuestos a serlo. • Tener que ir al banco es tedioso, no tengo tiempo
Alejandra Morales	<ul style="list-style-type: none"> • Es un banco que alguna vez me llamo para ofrecerme una tarjeta de crédito, y me quede como cliente de ese banco. Es muy conocido • Es un banco solvente y da una buena atención 	<ul style="list-style-type: none"> • Pienso que los normal. Una semana máxima para reunir los requisitos • Lo complicado es ir a dejar los documentos en la agencia, y cuando lo hice obtuve un turno que tardo demasiado. Tuve que volver otro día en otro horario para dejar la documentación y hacer el trámite • No me hicieron problema con los requisitos que presenté porque pienso que el monto no era muy alto y vieron que sí alcanzaba a pagarlo
Carla Peña	<ul style="list-style-type: none"> • Mis padres me abrieron una cuenta ahí cuando estaba en la universidad. Era más fácil solicitar un crédito en el banco donde ya tenía cuenta • No he escuchado mayor publicidad de este banco, pero sí es muy conocido al menos en Quito 	<ul style="list-style-type: none"> • Casi no me pidieron papeles, solo lo básico. Pero tuve que pedir permiso en el trabajo para ir a la agencia. Lo malo es que los bancos abren en los horarios que casi todas las personas están trabajando. • Nunca me objetaron sobre la información que presenté

Punto de contacto	Conocimiento de la institución financiera		Entrega de los requisitos de crédito	
Momento de la verdad	Sí		No	
Carla Molina	<ul style="list-style-type: none"> Me dijeron que en ese banco las tasas eran más convenientes, entonces fui a preguntar sobre los préstamos. Termine solicitando el préstamo ahí porque me atendieron bien, y la verdad no tenía tiempo de averiguar en otro lado 		<ul style="list-style-type: none"> No son muchos documentos que debía presentar, pero cuando fui a dejar, me pidieron más sustentos para justificar el monto. Ese momento tuve que ir a traer la matricula del carro para darles una copia. Mi papá fue garante y él también tuvo que presentar papeles, casi lo mismo que yo. 	
Wilson Díaz	<ul style="list-style-type: none"> Es el banco donde más se encuentran cajeros automáticos Tienen el Banco de Barrio, y eso facilita para no tener que ir al centro a hacer los pagos 		<ul style="list-style-type: none"> Las escrituras de la casa tenían que presentar, pero tenía que hacer regularizar en el registro de la propiedad después que heredamos la casa con mis hermanos. Meses me tomo hasta tener todo lo que dijo el asesor del banco 	
Susana Torres	<ul style="list-style-type: none"> Mi hermana me recomendó que vaya. Casi todos en mi familia tienen cuenta en esa cooperativa Mi hermana me dijo que dan nomas el préstamo 		<ul style="list-style-type: none"> Tuve que ir donde mi anterior empleador a que me dé un certificado, y no lo localizaba Con lo que presenté me dieron nomás la plata 	
Rene Guerrero	<ul style="list-style-type: none"> Es un banco solvente e importante del país Tienen un buen trato y buenos servicios 		<ul style="list-style-type: none"> Los documentos de importación de la maquinara que traía era lo más demoroso, porque la importadora no hacía una gestión eficiente Unas tres semanas hasta que pueda tener todo Cuando uno siente urgencia estos trámites si son engorrosos. Nunca entiendo por qué tantos papeles 	
Paúl Espinosa	<ul style="list-style-type: none"> Tengo cuenta en Banco Pichincha porque en la anterior empresa que trabajaba me depositaban el sueldo ahí Es como no tener otra opción de banco porque todos son lo mismo, hay colas, mismas tasas, mismos productos, mismas políticas No presto atención a la publicidad de los bancos 		<ul style="list-style-type: none"> Aproveche que me llamaron a ofrecer un préstamo pre-aprobado, entonces solo lleve la cédula. Era un préstamo sin garante 	
Cristian Lasso	<ul style="list-style-type: none"> Ahí no hacen tanto problema para dar los préstamos Mi papá era Gerente en ese banco Es un buen banco 		<ul style="list-style-type: none"> El concesionario se encargó de la mayoría No fueron muchos papeles Esperé lo normal hasta que me atiendan 	
Diego Yépez	<ul style="list-style-type: none"> Los socios del restaurante abrimos cuenta ahí porque es un banco solvente y muy bueno Da muy buenos servicios A veces he escuchado gente que se queja de ese banco pero yo no he tenido problemas 		<ul style="list-style-type: none"> No son muchos papeles Tener que trasladarme al banco es un problema por mi trabajo Los papeles son necesarios para que puedan desembolsar el dinero, son políticas de ellos Debería ser todo digitalizado 	

Proceso: Préstamos

Actividad: Aprobación del préstamo

Punto de contacto	Conocimiento de la decisión de crédito	Firma de contratos y pagares	Constitución de garantías	Desembolso del dinero
Momento de la verdad	Sí	No	No	Sí
Daniel Freire	<ul style="list-style-type: none"> El banco me informó de la probación en 20 días lo cual me parece adecuado Me comunico con el banco vía telefónica 	<ul style="list-style-type: none"> Pasó una hora para que firme los contratos y pagares, y para que me acrediten el dinero. Pienso que el papeleo no es necesario y se podría mejorar vía electrónica 	<ul style="list-style-type: none"> Mis papás debieron ser garantes del préstamo, porque de alguna manera el banco debe respaldarse para que el crédito sea cancelado. No se me dificultó conseguir garantes 	<ul style="list-style-type: none"> Después de las firmas el banco acreditó el dinero en un día No necesitaba el dinero con urgencia Tuve que abrir una cuenta en el banco para que me acrediten el dinero del préstamo, lo cual me tomó una hora y entregar más documentación El banco verifica contra facturas que el dinero haya sido destinado para lo que se solicitó, creo que es un control adecuado para el tipo de préstamo que es, con tasa de interés baja El banco me descontó por servicios, lo cual no me gustó pero es una práctica normal de los bancos
Mario Pulgar	<ul style="list-style-type: none"> El banco se demoró 20 días para decirme que el crédito estaba aprobado, me pareció normal Me parece que la comunicación con el banco mediante WhatsApp o correo electrónico es fácil y rápido 	<ul style="list-style-type: none"> En las firmas del contrato y pagaré me visitaron y fue fácil y rápido El papeleo es necesario para el banco para asegurarse el pago del préstamo 	<ul style="list-style-type: none"> Hipotecar mi inmueble lo considero normal, como todos los bancos lo hacen El tiempo de constitución de la hipoteca tomo como 20 días, lo cual me parece un tiempo normal 	<ul style="list-style-type: none"> Tuve que abrir una cuenta en el banco para que me desembolsen el dinero, debían mantener el registro Sí necesitaba con urgencia el dinero porque en el contrato con la constructora había una fecha límite, tenía que presionar al banco Me desembolsaron el total de lo solicitado, los gastos legales los fui cubriendo yo mismo
Andrés Lara	<ul style="list-style-type: none"> Me notificaron la aprobación de 2 a 3 semanas, es un tiempo aceptable Me comunicaron con una llamada y un correo electrónico. Me gusta telefónicamente porque es personal Siento que el banco me aprobó el crédito porque no tenía experiencia previa en créditos 	<ul style="list-style-type: none"> Las firmas de los contratos lo hice en una notaría La documentación y papeleo podría ser mejor, pero siento que por el país en el que estamos la burocracia es normal 	<ul style="list-style-type: none"> Mi terreno se encuentra abalizando el préstamo Pienso que si el monto del préstamo fuera menor, el banco no me hubiera solicitado un aval No se me dificultó poner como garantía el terreno, es un aporte de mis padres a la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> En 48 horas después de aprobado me desembolsaron el dinero, eso fue rápido No tenía un sentido de urgencia para el dinero, ya lo teníamos planificado Me desembolsaron según lo del contrato, pero después me hicieron débitos, los cuales ya me avisaron con anterioridad

Punto de contacto	Conocimiento de la decisión de crédito	Firma de contratos y pagares	Constitución de garantías	Desembolso del dinero
Momento de la verdad	Sí	No	No	Sí
Iván Galiano	<ul style="list-style-type: none"> • Que el banco te apruebe el préstamo en una o dos semanas no está mal • Me comuniqué con el banco mediante teléfono o correo electrónico 	<ul style="list-style-type: none"> • Las firmas de los contratos y pagarés son para seguridad del banco, para mí es necesario para estar respaldado de alguna manera 	<ul style="list-style-type: none"> • Para los préstamos de la compañía tuve que hipotecar la casa, y creo que sí es necesario • Los porcentajes por los que hacen la garantía no son los que uno espera, pero ya depende del riesgo que quiera tomar el banco (hay que aceptar lo que diga el banco) • Si existe el temor de perder la casa que está en garantía, pero si no te arriesgas acrecer en el negocio no sabrás si podrás pagar o no el préstamo 	<ul style="list-style-type: none"> • El desembolso se efectuó después de las firmas de los documentos a la par que se hacía el trámite de la hipoteca • Normalmente sí requiero los préstamos con urgencia • Los gastos legales para la entrega del préstamo hipotecario me parecen exagerados
Estefanía Domínguez	<ul style="list-style-type: none"> • El banco me informó de la aprobación en 20 días lo cual me parece adecuado, me llamaron por teléfono y me notificaron por mail 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasó una hora para que firme los contratos y pagares, y para que me acrediten el dinero. Pienso que el papeleo no es necesario y se podría mejorar vía electrónica. • Creo que no es necesario, solo es respaldo del banco 	<ul style="list-style-type: none"> • Pienso que es un poco engorroso porque no todas las personas están dispuestas a ser garantes, todo ese papeleo me parece que es más para respaldo del banco y no para mí. • Hipotequé mi casa y fue una sensación fea, parecía que iba a perder algo que es mío, aunque obviamente sé que podía cumplir con el pago, pero igual es feo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sí necesite el dinero de urgencia, En 48 horas después de aprobado me desembolsaron el dinero lo que me pareció adecuado • Me desembolsó directamente a la cuenta que tengo ahí. • Si me aplicó descuentos al momento del desembolso.
Wilma Salazar	<ul style="list-style-type: none"> • El asesor me llamo para firmas los papeles una semana después. Creo que es adecuado • Llamada telefónica es como me notificaron 	<ul style="list-style-type: none"> • La firma de los contratos fue cerca de 30 minutos, pero antes en la agencia estuvimos una hora adicional esperando a ser atendidos • Las leyes exigen que sea así los procedimientos para la obtención de créditos • Si es necesario más para el banco 	<ul style="list-style-type: none"> • Los bancos tienen que garantizar que se les va a pagar, sino ellos también pueden quebrar. • Para mí no es problema ofrecer mis bienes en garantía, pero sé que no todas las personas tienen • Una finca está hipotecada • Si me va mal en el trabajo sé que podría perderla • Como soy Notaria el proceso de la hipoteca lo hice simple 	<ul style="list-style-type: none"> • Si tenía urgencia porque el préstamo era para liquidar a unas personas que trabajaban conmigo • El banco toma su tiempo según la carga de trabajo que tengan • Me acreditaron el dinero en la cuenta • Hay costos que a uno le cargan en las cuotas como seguros. Uno a veces no sabe ni que es, pero como se supone que son bancos serios no se revisa en detalle.

Punto de contacto	Conocimiento de la decisión de crédito	Firma de contratos y pagares	Constitución de garantías	Desembolso del dinero
Momento de la verdad	Sí	No	No	Sí
Cosme Iturralde	<ul style="list-style-type: none"> Al día siguiente me indicaron que el préstamo estaba aprobado Me llamaron al celular Me dijeron que me acercque con mi esposa 	<ul style="list-style-type: none"> Mi esposa me estaba ya esperando en la agencia y yo fui cuando ya estaban los documentos listos para las firmas Cualquier documento podría ser digitalizado, ahora ya se puede firmar electrónicamente Todavía hay muchos procesos manuales en los bancos del país 	<ul style="list-style-type: none"> Las garantías es lo normal que se pide para los préstamos En un anterior préstamo si hipoteque la casa El banco podría quedarse con la casa y no le importará mi familia, solo la remata y se cobra el dinero El proceso de la hipoteca dura meses 	<ul style="list-style-type: none"> Recibí el dinero enseguida después de aprobado el crédito Un nuevo impuesto para Solca me tomo de imprevisto, pero no representaba mucho El costo de seguro de desgravamen le sirve más al banco. Los bancos siempre buscan como protegerse.
Felipe García	<ul style="list-style-type: none"> Me llamaron unos días después de que deje los documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Dejar el trabajo a cada rato para ir a hacer los trámites es un problema Máximo una vez se debería ir al banco para gestionar el préstamo Yo soy anti-burocracia, pero ya toca adaptarse 	<ul style="list-style-type: none"> Eso (las garantías) es lo que hacen los bancos Solo he realizado el préstamo con garantes Conseguir quien sea garante es difícil 	<ul style="list-style-type: none"> Al menos la acreditación del dinero sí fue rápida. El mismo día me dieron En las cuotas me calcularon los costos del préstamo a parte del interés. Sí me explicaron cuando fui a preguntar y me dieron una tabla de simulación Me dijeron que los descuentos son por ley
Alejandra Morales	<ul style="list-style-type: none"> A los pocos días me dijeron que el préstamo estaba aprobado y que me acercara a firmar 	<ul style="list-style-type: none"> Por suerte creo que fui en un horario que no había mucha gente y lo hice rápido Si no firmo los contratos no me daban el dinero 	<ul style="list-style-type: none"> Nunca he dado nada en garantía Pienso que a muchas personas se les puede dificultar tener garantes o bienes para hipotecar 	<ul style="list-style-type: none"> Me depositaron en la cuenta un día después de que fui al banco No lo necesitaba con urgencia en realidad La verdad no me fije si hubo descuentos
Carla Peña	<ul style="list-style-type: none"> Me llamaron al celular, y también un mensaje por whatsapp Información suficiente 	<ul style="list-style-type: none"> El trámite de firmas fue rápido, no tenía apuro tampoco ese día Ni siquiera leo lo que dicen los contratos, solo me fije en la tabla de amortización Si es burocrático pero toca adaptarse 	<ul style="list-style-type: none"> En un préstamo educativo tuve que tener dos garantes que fueron mis padres. Sin eso no me daban el préstamo Yo no tuve problemas en pedir que mis padres fueran mis garantes No he realizado trámites de hipotecas o prendas 	<ul style="list-style-type: none"> No recuerdo en que tiempo me acreditaron, pero fue rápido Recuerdo que me descontaron un impuesto, pero no tenía forma de reclamar

Punto de contacto	Conocimiento de la decisión de crédito	Firma de contratos y pagares	Constitución de garantías	Desembolso del dinero
Momento de la verdad	Sí	No	No	Sí
Carla Molina	<ul style="list-style-type: none"> Yo estaba llamando constantemente al asesor que me atendió porque quería el dinero con urgencia. Me indicó luego una hora y fui nuevamente a la agencia 	<ul style="list-style-type: none"> El asesor me ayudó atendiendo rápido porque prácticamente le rogué que me atiendan Yo estaba más preocupada por mi papá que estaba ahí para las firmas de los contratos y pagarés porque él era mi garante. Nadie tiene tiempo de estar yendo al banco 	<ul style="list-style-type: none"> Por suerte tuve a mi papá para que sea garante, porque no me gusta estar pidiendo esos favores a otras personas Es delicado el hecho de ser garante A mi papá se le complicaba mucho por el tiempo, pero igual quería ayudarme, pero sí es incomodo 	<ul style="list-style-type: none"> Dos días más o menos se demoraron en darme el dinero. Yo le había dicho al asesor del banco que quería con urgencia y dos días fue emaciado Me obligaron a abrir una cuenta de ahorros para que me depositen el dinero
Wilson Díaz	<ul style="list-style-type: none"> El asesor del banco me dijo que vaya un día a la agencia 	<ul style="list-style-type: none"> Pasé en el banco prácticamente toda la mañana entre esperar y que me atiendan Por eso se tiene que pasar para poder tener el dinero que uno necesita 	<ul style="list-style-type: none"> Si por mí fuera, no haría nada de hipotecas. Pero el banco exige A parte del gran trámite que es, a uno le da despecho porque es lo único que uno posee Yo solo tenía mi vehículo, para la garantía, pero no era suficiente por el monto del préstamo. Así que tuve que hacer un trámite para que la casa que heredamos con mis hermanos se pueda poner en garantía a favor del banco 	<ul style="list-style-type: none"> El primer desembolso me dieron después del contrato, el segundo desembolso me dieron cuando la obra ya tenía un avance El dinero le daban directamente al constructor
Susana Torres	<ul style="list-style-type: none"> El día que deje los papeles ya me avisaron que día debía ir a la agencia Creo que fueron 5 días después lo que me dijeron que vaya 	<ul style="list-style-type: none"> No nos demoramos mucho firmando Si es necesario porque de lo contrario no dan la plata Mi hermana dijo que estaba bien, yo ni leí lo que decía el contrato 	<ul style="list-style-type: none"> Mi hermana era garante No tuve problemas para que sea mi garante 	<ul style="list-style-type: none"> Tres días después me dieron el dinero, pero tuve que ir a retirar en la ventanilla Si necesitaba con urgencia, rogaba para que no se demoren tanto Si me cobraron algunas cosas pero como se paga en las cuotas no se siente

Punto de contacto	Conocimiento de la decisión de crédito	Firma de contratos y pagares	Constitución de garantías	Desembolso del dinero
Momento de la verdad	Sí	No	No	Sí
Rene Guerrero	<ul style="list-style-type: none"> Se demoraron si quiera dos semanas en aprobarme el crédito, y cuando yo llamaba me decían que ya no depende de ellos, que está en revisión de un comité 	<ul style="list-style-type: none"> El asesor me visitó en el trabajo y ahí firmamos todo Con la firma del contrato ya me aseguro que sí me van a prestar, y el banco se asegura que le voy a pagar Eso le sirve más al banco porque él tiene las de perder si no me puede cobrar 	<ul style="list-style-type: none"> Los bancos siempre van a pensar en su propio beneficio Yo puse la maquinaria con la que trabajo en prenda para el préstamo Como es un monto alto pienso que es lógico que el banco se respalde El trámite de la legalización se encargó el asistente de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> El banco emitió un cheque a nombre del importador El monto que debía recibir el importador era neto, así que calcularon el monto del préstamo para que después de los descuentos de impuestos y seguros quedara el valor para el pago Si es urgente puesto que el dinero era para máquina de trabajo. El banco se toma siempre su tiempo
Paúl Espinosa	<ul style="list-style-type: none"> Me llamaron por teléfono y ahí me dijeron todo 	<ul style="list-style-type: none"> Tuve que ir a una agencia y espere como una hora hasta que me atiendan Tuve que ir con mi esposa Nadie se libra del papeleo, así son los bancos 	<ul style="list-style-type: none"> Nunca he puesto en garantía algún bien Este préstamo era sin garante 	<ul style="list-style-type: none"> En la tarde ya estaba el dinero en la cuenta No lo necesitaba con urgencia, ni siquiera planeaba endeudarme
Cristian Lasso	<ul style="list-style-type: none"> Me llamaron para que vaya a firmar los contratos Una semana más o menos se demoraron en llamarme 	<ul style="list-style-type: none"> Fui a la agencia y ahí imprimieron todo y firmamos con mi esposa. Mi esposa tenía que estar ahí con mi bebé recién nacida y era un problema. Todo el trámite desde que llegue tomo una hora. 	<ul style="list-style-type: none"> El carro que compré para trabajar quedó en garantía con el banco Desde que fui al concesionario ya sabía que el carro tenía que quedar en prenda Yo no hice el trámite de preñar el carro, eso me imagino lo hizo el banco o el concesionario 	<ul style="list-style-type: none"> El dinero fue directo al concesionario, me depositaron y ahí mismo transferí En las cuotas se paga un seguro que no se siente, y me descontaron por un impuesto de Solca y legalización de firmas El banco se gana por todo lado
Diego Yépez	<ul style="list-style-type: none"> Con el asesor me comunico vía whatsapp, o por correo electrónico. También llamadas telefónicas Se demoraron una semana, y fueron hasta el restaurante para investigar sobre el negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Deberían los bancos ser más tecnificados. Ahora todo podría ser electrónicos Yo fui a la agencia algunas veces porque el asesor que me estaba atendiendo no se encontraba o en ese momento estaba ocupado. Es un problema tener que ir a la agencia, por último deberían a mi visitarme en mi casa 	<ul style="list-style-type: none"> Para el préstamo para el restaurante nos dieron sin garantías reales, pero con dos garantes Indagaron todo sobre el negocio El banco hace todo para garantizarse que le van a pagar. A mí no me agrega valor, yo siempre soy cumplido con las deudas 	<ul style="list-style-type: none"> Después de las firmas el dinero ya está disponible en la cuenta Sí hubo cargos por servicios, pero ya nos habían anticipado Los bancos publican en sus sitios web las tarifas que cobran No hay otra opción que pagar las tarifas. Yo necesitaba el dinero para el restaurante

Proceso: Préstamos

Actividad: Pago de préstamos

Punto de contacto	Pagos de capital e intereses	Refinanciamientos de deuda
Momento de la verdad	Sí	Sí
Daniel Freire	<ul style="list-style-type: none"> • La tasa de interés es adecuada considerando que era para un emprendimiento que no genera aún ingresos • La tasa de los créditos de consumo son demasiado altos • Debo realizar los pagos mediante transferencia bancaria • Me atraso algunos días en el pago por descuido • No tengo un sentimiento en contra de pagar, porque el banco me ayudó para el emprendimiento • Las llamadas que hace el banco para solicitar los pagos me parece normal • <u>Pago para tener un perfil crediticio adecuado para futuros préstamos</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • No me he visto en la necesidad de refinanciar deudas
Mario Pulgar	<ul style="list-style-type: none"> • Programe las fechas de pago de las cuotas en la computadora, y las realizo mediante transferencia por internet • El banco no ofrece el servicio de débito automático si la cuenta está en otro banco • Pago porque debo cumplir con lo estipulado en el contrato • Las cuotas bajas me permiten pagar fácilmente 	<ul style="list-style-type: none"> • En una ocasión cambie de deuda para mejorar la tasa de interés
Andrés Lara	<ul style="list-style-type: none"> • El plazo que me dio el banco me permite pagar con tranquilidad • Me debitan automáticamente de la cuenta los pagos, me llegan notificaciones al correo electrónico que me recuerdan que debo mantener dinero en la cuenta para el pago de las obligaciones • Nunca me he atrasado en pagar • Me siento agobiado cuando se acerca la fecha de pago • Todas las tasas de interés en el Ecuador son elevadas, lo que hace que sea complicado emprender. El capital de riesgo genera muchas ganancias para el banco • Las tasas de interés están controladas, todos los bancos ofrecen casi la misma tasa • Si estuviéramos en otro país fuéramos más competitivos • <u>Yo conseguí una tasa de interés buena para el país, pero en otros países es más baja</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • No me he visto en la necesidad de refinanciar deudas
Iván Galiano	<ul style="list-style-type: none"> • Las tasas de intereses de los créditos de consumo son muy elevadas. Las tasas de interés de los créditos hipotecarios han bajado, pero igual creo que son costos exagerados, en comparación con Estados Unidos • El banco me da la opción de débitos automáticos para el pago de las cuotas, lo cual es más fácil • A veces me atraso en los pagos por falta de liquidez • Pago por la responsabilidad de pagar mis deudas, no me siento bien, pero debo cumplir • El banco me llama desde el primer día de atraso, lo cual es molesto e innecesario 	<ul style="list-style-type: none"> • He tenido que refinanciar la tarjeta de crédito por falta de liquidez • Me toca aceptar la tasa de intereses que el banco ofrece para refinanciamiento

Punto de contacto	Pagos de capital e intereses	Refinanciamientos de deuda
Momento de la verdad	Sí	Sí
Estefanía Domínguez	<ul style="list-style-type: none"> Hasta el momento no he incumplido porque el pago del préstamo es a través de débitos automáticos. El momento del pago es un poco angustiante porque a veces uno no genera las ventas deseadas en el negocio y por lo tanto es mucho más difícil pagar La tasa de interés es muy alta en comparación a otros países que conozco y si llegará a atrasarme días, el interés se incrementa aún más, lo que me parece exagerado, a mi forma de pensar el banco se gana demasiado en esto. 	<ul style="list-style-type: none"> Hasta el momento no he tenido que refinanciar
Wilma Salazar	<ul style="list-style-type: none"> Me rijo a lo que indica la tabla de amortización, normalmente la asistente se va al banco a depositar las cuotas Si me suelo atrasar, porque a veces caen obligaciones que son prioritarias, por ejemplo, en la familia Durante un tiempo nos atrasamos cuatro cuotas seguidas, tuvimos que endeudarnos en la tarjeta de crédito para pagar las cuotas vencidas Se siento ahogada con tanta deuda Las tasas de interés son igual en cualquier banco, sí son altas sobre todo cuando se cae en mora El banco pasa llamando recordando sobre los pagos vencidos, presionan mucho. Es molesto 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando ya no hemos podido cumplir con los pagos el banco nos ha ayudado refinanciando la deuda. La tasa se incrementa No hay requisitos para el refinanciamiento, solo se debe ir nuevamente al banco a firmar nuevos compromisos
Cosme Iturralde	<ul style="list-style-type: none"> El banco hace los debidos de la deuda directamente de la cuenta, no he tenido problemas pagando Si uno no paga se reporta al Buró de crédito, y luego es más difícil conseguir financiamiento Las personas que se meten a tener préstamos deben siempre ser responsables con sus obligaciones No he tenido problemas pagando 	<ul style="list-style-type: none"> No me he visto en una situación de refinanciamiento
Felipe García	<ul style="list-style-type: none"> Tengo que estar pendiente siempre que en la cuenta del Banco del Pacífico tenga fondos, porque de ahí hacen los débitos de las cuotas No me gusta estar endeudado, pero es necesario a veces Una vez caí en mora, pero por descuido, a la cuenta del Banco Pacífico no la muevo mucho así que no encontraron los fondos. Me llamaron a hacerme acuerdo del pago, y me dijeron que aplicaban cargos por mora Las tasas de interés son altísimas. En el Ecuador todo es caro. 	<ul style="list-style-type: none"> No me he visto en la necesidad de refinanciar deudas
Alejandra Morales	<ul style="list-style-type: none"> Los pagos se realizaron el día cinco de cada mes Hicieron débitos automáticos de la cuenta No tuve problemas pagando Me enviaban mensajes de texto indicando que debía pagar Las tasas de interés son adecuadas, los bancos son controlados para que no se excedan con el cobro de intereses y otras tarifas de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Nunca he realizado refinanciaciones

Punto de contacto	Pagos de capital e intereses	Refinanciamientos de deuda
Momento de la verdad	Sí	Sí
Carla Peña	<ul style="list-style-type: none"> • Se paga mensualmente según la tabla de amortización. • Mis papas se encargan de pagar, es un préstamo para el negocio de la familia donde yo figuro como deudora. • Si se han atrasado porque dan más importancia al pago de las cosas del restaurante, muchas veces no se vende como se desea • Entiendo que los bancos llaman a cobrar, de eso se ocupan mis papás. • Las tasas sí son altas, mi familia es de México y allá las tasas son mejores y hay más opciones de financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • No he realizado refinanciaciones
Carla Molina	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre estoy pendiente cuanto toca pagar, no me gusta deberle a nadie. Tengo recordatorios en el celular • Hasta ahora no me he atrasado • Yo me acerco a pagar en la ventanilla del banco, siempre debo hacer filas. Pero ya tengo una hora donde sé que no hay mucha fila • No tengo referencias de las tasas con otros bancos, pero en este banco me dieron a una tasa de 16% más o menos 	<ul style="list-style-type: none"> • No he tenido la necesidad de refinanciar
Wilson Díaz	<ul style="list-style-type: none"> • Todos mis pagos los hago los días 15 de cada mes, entonces cuadre para que el préstamo también lo haga los días 15, así ya no me olvido • Pago en las ventanillas del banco o en las tiendas que tienen Banco del Barrio • Procuero no atrasarme, ha habido veces en los que ya por fuerza mayo me he atrasado un par de días, pero no más. Es hasta que me paguen los clientes • Si son buenas las tasas, el interés como se paga poquito en cada cuota uno casi no lo nota 	<ul style="list-style-type: none"> • No he tenido que refinanciar
Susana Torres	<ul style="list-style-type: none"> • Cada primero de mes debo pagar. No siempre me acuerdo, mi hermana me sabe decir que vaya • Tengo que ir a la agencia que queda en el sur • Me mandan mensajes y me llaman a decir que tengo que ir a pagar, a veces ya no les contesto • La tasa es muy buena, mi hermana me dijo que es más baja que en los bancos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mi hermana se encarga de esas cosas
Rene Guerrero	<ul style="list-style-type: none"> • Hacen débitos automáticos de la cuenta de la empresa en ese banco, nunca hemos quedado mal • Pienso que las tasas son las mismas de siempre, no han variado, están dentro del rango de lo normal • La tasas son publicadas por el banco y siempre nos hacen firmar un tarifario conjuntamente con los contratos y pagarés 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas veces consolidamos varias deudas en una solo, depende de los flujos de efectivo que tenemos en la empresa. • En préstamos que he tenido personales sí me ha tocado refinanciar, sobre todo para que no me reporten con mora al buró de crédito • A veces he tenido que cubrir deudas con avances de efectivo de la tarjeta de crédito
Paúl Espinosa	<ul style="list-style-type: none"> • No tengo problema en recordar porque hacen débitos automáticos de la cuenta de ahorros • Las tasas sin son elevadas 	<ul style="list-style-type: none"> • No he tenido que refinanciar, siempre he estado al día en los pagos

Punto de contacto	Pagos de capital e intereses	Refinanciamientos de deuda
Momento de la verdad	Sí	Sí
Cristian Lasso	<ul style="list-style-type: none"> • Los pagos los hago en el banco mismo. Hay días que las colas son interminables • Las cuotas salieron muy elevadas, hay veces que debo trabajar extra solo para cubrir el préstamo del carro • El call center del banco me llama a hacer acuerdo. Molesta que estén llamando a cada rato • Cuando uno se atrasa un poco ya le cobran hasta el doble 	<ul style="list-style-type: none"> • No he refinanciado
Diego Yépez	<ul style="list-style-type: none"> • Parte de mi trabajo en el restaurante es cubrir los préstamos, siempre veo que en las fechas de pago tengan las cuentas los fondos suficientes para que el banco haga los débitos • No tengo problema recordando las fechas de pago, las veo en las tablas de amortización y en el internet • En pocas ocasiones nos hemos atrasado con el pago, más cuando el restaurante estaba recién abierto y no facturábamos lo suficiente. • Tocaba poner dinero del bolsillo propio. • Máximo unas dos cuotas nos hemos atrasado pero luego nos igualamos 	<ul style="list-style-type: none"> • No conozco que los bancos tengan este servicio

Proceso: Inversiones

Actividad: Apertura de inversión

Punto de contacto	Conocimiento de la institución financiera	Entrega de los requisitos de inversión	Depósito del dinero
Momento de la verdad	Sí	No	Sí
Christian Zambrano	<ul style="list-style-type: none"> Solía trabajar en la institución financiera donde realice mi inversión, por eso la conocía Hice una investigación de varias instituciones financieras, y me decidí la que mejor beneficio en tasa me daba (Banco Solidario) Siento seguridad por el banco en el que invertí, pero siento inseguridad por la situación política y económica del país (por ejemplo salir de la dolarización) 	<ul style="list-style-type: none"> Completar los requisitos son muy sencillos y no tuve que ir nunca a la institución bancaria, sino que me visitaron y me comunico vía WhatsApp y telefónicamente 	<ul style="list-style-type: none"> Para constituir mi inversión tuve que sacar un cheque de gerencia del banco donde tenía el dinero, me pareció fácil En otras ocasiones he realizado transferencias bancarias para realizar las inversiones Me entregaron un certificado de inversión provisional, hasta que el cheque se haga efectivo
Omar Vega	<ul style="list-style-type: none"> Solía trabajar en la institución financiera donde realice mi inversión, esa era mi referencia Considero que Diners Club realiza un buen manejo financiero, y siento confianza en esta empresa. Por eso me decidí invertir en esta financiera No me motiva las acciones de mercadeo para invertir en la institución financiera, sino el conocimiento que tengo en el buen manejo financiero de ese banco 	<ul style="list-style-type: none"> No me pareció complicado cumplir con los requisitos para invertir en la institución financiera El asesor de la institución financiera me visitó para entregarle los requisitos, lo cual me facilitó mucho ya que es complicado movilizarse en el día a día 	<ul style="list-style-type: none"> Para constituir la inversión realice una transferencia a una cuenta de Banco Pichincha
María Luisa Villafuerte	<ul style="list-style-type: none"> Mediante una publicación en una revista pública conocí las tasas referenciales de los bancos y compare para decidir en cual podría invertir En ese banco ya tenía otros productos como cuenta de ahorros, cuenta corriente y tarjeta de crédito, por lo que me dan un trato serio o de solvencia. El servicio es lo que más llama la atención, porque al final las tasas son las mismas 	<ul style="list-style-type: none"> Como ya era cliente del banco, los requisitos eran fáciles de cumplir Entregue personalmente los requisitos en la agencia Debido a la gran competencia de los bancos para captar los recursos de los clientes, conozco de instituciones que visitan a los clientes para recoger los requisitos, lo cual me parece un valor agregado muy importante Un familiar mío tuvo que ir al banco y le tomo mucho tiempo realizar la inversión, encima que se les va a dejar el dinero se toman todo el tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> Para entregar el dinero únicamente aplicar una nota de débito de mi cuenta que ya tenía en el banco

Punto de contacto	Conocimiento de la institución financiera	Entrega de los requisitos de inversión	Depósito del dinero
Momento de la verdad	Sí	No	Sí
Lucía Rubio	<ul style="list-style-type: none"> • Invertí en esta colocadora de fondos por recomendación de una amiga • Me animé a invertir por una mejor tasa de interés • La colocadora de fondos no realiza pautas publicitarias, sino que realiza marketing directo • Es una institución que maneja bien a sus clientes, hasta ahora no conozco sus oficinas porque siempre vienen a visitarme • Es una institución bien cumplida que siempre informa sobre las empresa en donde invierten 	<ul style="list-style-type: none"> • Los requisitos para invertir son bien sencillos • Los asesores visitan a sus clientes, lo cual hace mucho más fácil para la gestión de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Para entregar el dinero hice una transferencia interbancaria por internet, es fácil, rápido y seguro
Patricio Espinosa	<ul style="list-style-type: none"> • Es una cooperativa importante en el país, donde las tasas de interés son más atractivas que los bancos. • No he escuchado publicidad de la cooperativa en los medio masivos, sin embargo es conocida (Cooprogreso). Entiendo que es una de las más grandes del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay muchos requisitos que cumplir, aparte de tener el dinero • En el sector que trabajo existe una agencia de esta cooperativa cerca, por lo tanto, no se me complicó acercarme. Ahí mismo firme la solicitud y entregue las copias de mis documentos personales. • No era necesario que tenga una cuenta abierta ahí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deposité en la cuenta de la Cooperativa que tiene en Banco Pichincha y les mostré el comprobante. Tuve que hacer la cola en la ventanilla del banco, porque como era un monto elevado no podía hacerlo por internet. • Hubiese sido más sencillo si tenía cuenta en la misma cooperativa, porque ahí hubiesen realizado un debido directo.
Cristina Salcedo	<ul style="list-style-type: none"> • Ese es el banco donde mi papá sus cuentas y préstamos, pienso que es un banco serio y solvente. Y dan una buena atención • En este banco dan un trato bueno, los ejecutivos son muy amables • El banco se promociona como triple A 	<ul style="list-style-type: none"> • El asesor me visita para retirar los requisitos y firmar los documentos. • Eventualmente he ido a la agencia, pero no se espera mucho ahí para que le atiendan. 	<ul style="list-style-type: none"> • El dinero estaba en la cuenta de mi papá. Le realizaron un débito de la cuenta. Yo era la titular de la póliza conjuntamente con mi papá. • Es fácil invertir.
Alexandra Suasnavas	<ul style="list-style-type: none"> • En la institución donde trabajaba, teníamos la Asociación de empleados y teníamos un fideicomiso de inversión donde se aportaba mensualmente desde el rol de pagos. • La fiduciaria fue seleccionada por la directiva de la asociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Únicamente entregamos copia del documento de identidad y firmamos un contrato. No es complicado • Todo el trámite se realizó a través de la directiva de la asociación, entregue los documentos en la misma empresa • Yo no tengo contacto directo con la fiduciaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Se sigue aportando a la inversión mensualmente mediante débitos del rol de pagos. • Me parece excelente porque uno se acostumbra que no se tiene ese dinero, pero sigue ahorrando.

Punto de contacto	Conocimiento de la institución financiera	Entrega de los requisitos de inversión	Depósito del dinero
Momento de la verdad	Sí	No	Sí
José Garaicoa	<ul style="list-style-type: none"> Tengo varias inversiones en Produbanco. Es un banco solvente y serio, realizo varios negocios con el banco tanto personales como para la empresa que represento Es un banco muy conocido en todo el país 	<ul style="list-style-type: none"> El mensajero de la empresa se encarga de traer y llevar todos los documentos, yo a veces no estoy en la oficina y me lleva los papeles a donde me encuentro. No es nada complicado 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los movimientos son automáticos. Mediante cartas al banco autorizo los débitos de cualquiera de mis cuentas en el mismo banco. Todo es muy sencillo
Ardany Montufar	<ul style="list-style-type: none"> Tuve una inversión en Banco Internacional en alguna ocasión porque me devolvieron de un préstamo que di años atrás. Banco Internacional es una institución financiera seria y con buenos productos financieros. Además, me atienden muy bien. Ya tenía cuenta en el banco Internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay requisitos que cumplir, únicamente firmar el contrato. El asesor del banco me visitó en mi lugar de trabajo y me llevó todo lo que debía firmar. De igual manera me llevó la póliza física 	<ul style="list-style-type: none"> No tenía cuenta en ese banco, así que hice el trámite de abrir una cuenta corriente. En esta cuenta deposité el dinero que recibí, y de ahí tomé en banco para constituir la inversión No hubo riesgo de ningún tipo en la transacción, puesto que yo tenía el dinero en un cheque. Y el débito automático también es seguro
Pablo Izurieta	<ul style="list-style-type: none"> El banco donde invertí es el banco donde me depositan el sueldo en la empresa donde trabajo Invertí ahí por facilidad en el movimiento del dinero, lo hice a través del internet Invertí porque recibí el dinero de las utilidades de la empresa y no quería gastarme. Invertí a un año 	<ul style="list-style-type: none"> No entregue ningún requisito, por internet únicamente di la instrucción de débito, y con eso se constituyó la inversión Me parece muy bueno que den la opción de invertir por internet 	<ul style="list-style-type: none"> Por internet soló di la instrucción de débito de mi cuenta bancaria Es una forma rápida y segura de hacerlo
Cristina Andrade	<ul style="list-style-type: none"> Invertí en la institución que me daba más seguridad, y más facilidades En una pequeña investigación que hice, este banco es el que mejor servicios prestaba y la tasa de interés no era mala. El banco tiene una calificación doble A 	<ul style="list-style-type: none"> No fue complicado los requisitos que me pidieron. Algo como novedoso fue que me pidieron es que justifique la procedencia del dinero. Me imagino que fue por el monto que sí era alto. Llene un formulario donde me solicitaban algunos datos. La primera vez que fui esperé un poco para que me atiendan 	<ul style="list-style-type: none"> Primero tuve que abrir una cuenta de ahorros en ese banco. Luego deposité el dinero en esa cuenta, y de ahí tomaron el dinero mediante débito. Sí es seguro hacerlo por esa vía, pero no estaba de acuerdo en abrir una cuenta de ahorros, porque después de la inversión ya no la voy a usar
Carlos Ortiz	<ul style="list-style-type: none"> Es el banco donde trabaja un amigo. Él se ganaba una comisión si yo invertía ahí. Además es un banco seguro 	<ul style="list-style-type: none"> El asesor del banco se encargó de todo. Él me visitó en el trabajo y ahí le entregué los papeles. Eso es muy bueno porque uno no tiene tiempo de estar trasladándose al banco 	<ul style="list-style-type: none"> Desde una agencia de mi banco hice una transferencia a la cuenta de ese banco e mi banco. Ellos confirmaron la transacción y con eso ya se constituyó la inversión No me entregaron una póliza física puesto que era desmaterializado

Punto de contacto	Conocimiento de la institución financiera	Entrega de los requisitos de inversión	Depósito del dinero
Momento de la verdad	Sí	No	Sí
Hugo Vivas	<ul style="list-style-type: none"> • Busque la institución que me diera la mejor tasa de interés. • Casi nadie toma en cuenta las cooperativas pequeñas pero ahí es donde mejor interés pagan 	<ul style="list-style-type: none"> • Esta cooperativa me dio bastantes facilidades. • El asesor me atendió muy bien • La documentación no es excesiva • Pienso que podría realizarse todo de manera remota. A veces voy a la agencia o a veces me visitan en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Me hice socio de la cooperativa, entonces deposité el dinero en la cuenta de ahorros. Yo tenía un cheque certificado de un vehículo que vendí. • Es seguro todo el proceso porque no ando a llevar dinero en la calle
Ricardo Fonseca	<ul style="list-style-type: none"> • Me asesoré con unos amigos de Ecuador que me digan que banco es bueno, yo soy de Colombia. • Con el banco que me recomendaron abrí una cuenta corriente, saque una tarjeta de crédito, y ahora tengo una inversión • Este banco tiene algunos problemas en la atención, hay ocasiones que hay mucha gente haciendo fila, sobre todo en las horas pico. • Lo mejor era tener la inversión con el banco donde ya tenía otros productos • Manejar las finanzas en varias instituciones sí es un problema 	<ul style="list-style-type: none"> • Para la cuenta corriente si fue un problema, me pidieron muchos documentos por ser extranjero • Para hace la inversión nada de requisitos, nada más firmar los contratos, y justificar el origen del dinero. • El asesor del banco me llevó los papeles al trabajo, porque de lo contrario mejor no invertía 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo movimiento de dinero es automático, eso es muy bueno porque no hay opción que le roben a uno

Proceso: Inversiones

Actividad: Rendimientos financieros

Punto de contacto	Recepción de los rendimientos financieros
Momento de la verdad	Sí
Christian Zambrano	<ul style="list-style-type: none"> • La tasa de interés que recibo pienso que es la más alta del sistema financiero, aunque no es significativamente alta • La tasa de interés es baja con respecto a las tasas de interés activas que los mismos bancos ofrecen (los bancos se llevan un buen margen a sus ingresos) • El dinero de los rendimientos me pagan con acreditaciones en mi cuenta bancaria al vencimiento • La retención al impuesto a la renta sobre los rendimientos financieros no me impacta por lo que el monto es bajo, pero si fuera alta la inversión, seguramente la retención si me impactara • La institución financiera sí me informó cual es el rendimiento efectivo
Omar Vega	<ul style="list-style-type: none"> • La tasa de interés que recibo pienso que es adecuada, en comparación con otros bancos • Me acreditan los rendimientos al vencimiento de la inversión con pago a mi cuenta bancaria • No me he percatado de las retenciones al impuesto a la renta que realiza la institución, por tiempo no me fije • Decidí invertir en función de la expectativa de ganancia que tenía, no conozco cual es la tasa de retorno real
María Luisa Villafuerte	<ul style="list-style-type: none"> • En las condiciones que estamos en este momento (país) se recibe un rendimiento muy bajo • Invertir a plazo fijo es una alternativa para tener el dinero seguro (no tenerlo en la casa) • Los intereses me pagan al vencimiento, si no fuera que necesitaba el dinero si me hubiese gustado que me depositen los rendimientos de manera mensual, me parece una buena alternativa para disponer de ese dinero y hacer pagos
Lucía Rubio	<ul style="list-style-type: none"> • En esta colocadora de fondos he conseguido hasta 4 puntos porcentuales en la tasa más que en un banco • La colocadora de fondos si me envía comunicados de cuanto es mi rendimiento efectivo, pero no me he fijado en los valores, ni he recalculado
Patricio Espinosa	<ul style="list-style-type: none"> • Se recibe el monto según lo pactado con el Oficial de Inversiones. • La inversión que hice fue al vencimiento, entonces cuando llegó la fecha me pagaron capital e intereses unido. Solicité que me dieran un cheque certificado. • El rendimiento total está escrito dentro de la póliza. Con el pago del impuesto a la renta seguro el retorno real cambia, sería de calcularlo
Cristina Salcedo	<ul style="list-style-type: none"> • No es mucho lo que se recibe, es decir, no es un ingreso importante que se tiene • La idea de la inversión era tener el dinero fuera de la cuenta para utilizarlo posteriormente en mis estudios en el exterior. No necesariamente queríamos ganar dinero con ese capital. • El dinero fue acreditado otra vez a la cuenta de mi papá, cuando venció la inversión • Cuando nos depositaron fue el valor del capital con los intereses, menos la retención por impuesto a la renta. Si nos indicaron que este débito se haría. No es mucho tampoco.
Alexandra Suasnavas	<ul style="list-style-type: none"> • Lo que se gana en interés es mejor de lo que se gana en un banco. Porque como todos los empleados aportan, la tasa es mucho mejor • Cuando terminé de trabajar en esa empresa, recuperé la inversión con los intereses. Me acreditaron en la misma cuenta de ahorros donde me depositaban el sueldo • No hay costos por invertir, al menos no que yo sepa. La verdad no me fije si me descontaron algo

Punto de contacto	Recepción de los rendimientos financieros
Momento de la verdad	Sí
José Garaicoa	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los movimientos son automáticos • Algunas pólizas son al vencimiento y recibo capital e interés acumulado • Algunas pólizas son con pago periódicos de intereses y mensualmente en fechas determinadas acreditan los valores • Como tengo varias inversiones en el banco, y mi familia también tiene inversiones ahí, recibimos unas tasas privilegiadas. No son valores representativos que nos impacte mucho, pero es bueno tener invertido los excesos de liquidez para saberlo invertir o gastar más adelante. • Casi no me percaté del interés que recibo y de los descuentos. Por ley la institución financiera debe retener el impuesto a la renta.
Ardany Montufar	<ul style="list-style-type: none"> • El interés no es bueno. • La inversión la realicé más porque no sabía que realizar con el dinero, así que la puse a ganar más intereses que lo que se recibe en una cuenta de ahorros • Al final de la inversión recibí el dinero en mi cuenta corriente. Es un proceso fácil y seguro. • Me descontaron por el impuesto a la renta. Desde el inicio sí conocí que iba a tener este débito • No calculo el retorno real de la inversión. La variación debe ser mínima
Pablo Izurieta	<ul style="list-style-type: none"> • En interés que se recibe es prácticamente nulo, un 3% máximo nomás era. • Más invertí porque no quería gastar el dinero hasta dentro de un año • Al final no recibí ni un centavo de interés porque decidí cancelar la inversión de manera anticipada porque necesitaba completar para la compra de un carro
Cristina Andrade	<ul style="list-style-type: none"> • Al final, el interés que se recibe no le cambia la vida a uno. No es algo que signifique mucho • Lo importante es que se tiene el dinero seguro, y no es líquido para no gastarse todo de una. • Me parece una manera fácil y conveniente que le entreguen el dinero en la cuenta ahorros. Desde ahí se puede solicitar un cheque, o hacer retiros con la tarjeta de débito • A mí me dan pagos periódicos de intereses y capital, hasta el vencimiento. • Si se cuál es la tasa de interés que me pagan
Carlos Ortiz	<ul style="list-style-type: none"> • El interés no es malo, es lo mismo que pagan en otros bancos. Sí hay variaciones son mínimas. • Todo el proceso de inversión es fácil y seguro. No se tiene que trasladar dinero físicamente.
Hugo Vivas	<ul style="list-style-type: none"> • El interés es el mejor que pagan que cualquier otro banco. Si quieres tener el dinero seguro y con buen rendimiento está es la mejor cooperativa • Costos por invertir ninguno. Lo que sí es que esta cooperativa hace una retención por impuesto a la renta, pero me explicaron que esto es una norma legal que lo aplican en todo lado. Lo mejor sería recibir el dinero total del rendimiento. • Con la retención no se en cuanto quedaría la tasa.
Ricardo Fonseca	<ul style="list-style-type: none"> • Yo manejaba varias inversiones en Colombia y las tasas de captación allá son similares que Ecuador. Un punto porcentual más o menos varían • Entiendo que en Ecuador las tasas entre los bancos son casi las mismas, van variando en función el plazo y el monto de la inversión. • Un concepto interesante que me pareció en este banco es que, si tú tiene un grupo de afinidad que todos en conjunto inviertan, todos nos beneficiamos en una mejor tasa porque el monto se incrementa. • No calculé cual es el retorno real del capital considerando el pago del impuesto a la renta. Creo que es 1% menos a la tasa pactada.

Proceso: Inversiones

Actividad: Mantenimiento de la inversión

Punto de contacto	Decisión al vencimiento de la inversión	Cesión de derechos de la inversión	Pre-cancelación de la inversión
Momento de la verdad	No	No	Sí
Christian Zambrano	<ul style="list-style-type: none"> El banco siempre pretende que el dinero no se vaya, y me dan la opción de renovar El banco no me da un mejor beneficio en tasa al momento de renovar, aunque si le he solicitado. El argumento del banco es que hay iliquidez en el mercado y que ahí las tasas tienden a bajar Las tasas de interés bajan si los plazos son menores, en las posteriores renovaciones hice por menor plazo 	<ul style="list-style-type: none"> No me he visto en la necesidad de realizar una cesión de derechos de mi inversión. No conozco el proceso para ceder, probablemente ahí sea más complejo 	<ul style="list-style-type: none"> No me he visto en la necesidad de cancelar anticipadamente una inversión No conozco el proceso para pre-cancelar, probablemente ahí sea más complejo Conozco que cuando pre-cancelan una póliza, te castigan en la tasa
Omar Vega	<ul style="list-style-type: none"> Pienso renovar la inversión, por un mes adicional hasta el momento que tengo que usar el dinero No aspiro a una mejor tasa en la renovación 	<ul style="list-style-type: none"> No me he visto en la necesidad de realizar una cesión de derechos de mi inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> No me he visto en la necesidad de cancelar anticipadamente una inversión
María Luisa Villafuerte	<ul style="list-style-type: none"> Yo instruí al banco en qué fecha debía cancelarse la inversión porque ya conocía que en ese momento debía hacer un pago. Lo hice al inicio de la inversión Cuando realice el estudio de las tasas, sí consideré la retención del impuesto a las renta y el valor neto que se recibe, la retención que realizan no me impacta. Me comuniqué con el banco telefónicamente, la comunicación verbal es más importante 	<ul style="list-style-type: none"> No me he visto en la necesidad de realizar una cesión de derechos de mi inversión. El banco sí me informó que sí podía realizar esta negociación aunque me iban a penalizar en los intereses 	<ul style="list-style-type: none"> En alguna ocasión hice una inversión pequeña, y el banco sí me ofreció la facilidad de pre-cancelar la inversión, porque ya estaba próxima a vencer. Me pagaron todo los intereses sin penalización porque estaba en el mismo rango del plazo

Punto de contacto	Decisión al vencimiento de la inversión	Cesión de derechos de la inversión	Pre-cancelación de la inversión
Momento de la verdad	No	No	Sí
Lucía Rubio	<ul style="list-style-type: none"> • Los intereses me pagan al vencimiento de la inversión, aunque sí me dieron la opción de pagos periódicos • Prefiero pago al vencimiento para no tener dinero líquido que lo puedo gastar fácilmente • La colocadora de fondos cobra una comisión que lo resta de la inversión, no me impacta porque es relativamente pequeña • Decido renovar la inversión para no tener que gastarme el dinero 	<ul style="list-style-type: none"> • No me he visto en la necesidad de realizar una cesión de derechos de mi inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> • No me he visto en la necesidad de cancelar anticipadamente una inversión
Patricio Espinosa	<ul style="list-style-type: none"> • El oficial de la cooperativa me llamo a recordar que la póliza había vencido, y que podía acercarme para cancelar la inversión. • Cuando llegué allá sí me dijo que podía renovar al mismo plazo, pero decidí que no. • En cheque recibí capital e interés 	<ul style="list-style-type: none"> • No realice ninguna cesión de derechos. Yo era el único titular de la póliza de inicio a fin 	<ul style="list-style-type: none"> • No me vi en la necesidad de pre-cancelar. • Entiendo que penalizan en el pago de los intereses cuando se hace eso.
Cristina Salcedo	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunicaron con mi papá telefónicamente. Inicialmente la inversión era por seis meses, y lo extendimos por seis meses más con las mismas condiciones. No hubo mejores condiciones • A final del año el banco se comunicó nuevamente con mi papá y fuimos a la agencia con la póliza física. El dinero fue acreditado en la cuenta de mi papá 	<ul style="list-style-type: none"> • El dinero estaba destinado para mis estudios así que no realizamos una cesión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Después de que renovamos al final de los primeros seis meses, necesitamos porque tenía que hacer un depósito a la universidad en España, pero como era un trámite adicional, mi papá mejor me prestó de otro fondo que tenía. A la final no lo hicimos.
Alexandra Suasnavas	<ul style="list-style-type: none"> • El fideicomiso de inversión está diseñado para ahorrar durante el tiempo en el que se trabaja en la empresa, y solo se puede retirar los fondos cuando se deja de trabajar ahí. • Me depositaron en la cuenta de ahorros 	<ul style="list-style-type: none"> • No se puede realizar esto en un fideicomiso de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • En este fideicomiso de inversión no podíamos retirar los valores hasta que dejemos de trabajar en la empresa. Únicamente se podía retirar en una urgencia

Punto de contacto	Decisión al vencimiento de la inversión	Cesión de derechos de la inversión	Pre-cancelación de la inversión
Momento de la verdad	No	No	Sí
José Garaicoa	<ul style="list-style-type: none"> El ejecutivo del banco me llama al celular y le indico si deseo cancelar o reinvertir. Generalmente son las mismas condiciones de plazo y tasa que las originales. 	<ul style="list-style-type: none"> Algunas veces ha pasado que realizo pago a acreedores con inversiones que tengo vigentes, debido a que no puedo esperar a que llegue la fecha de vencimiento. No es ningún trámite la cesión de derechos. En la parte posterior de la póliza indico a quien cedo y firmo únicamente. El cesionario al vencimiento puede ir a cobrar la póliza 	<ul style="list-style-type: none"> Algunas veces he tenido que pre-cancelar debido a que se necesita liquidez para realizar pagos. El banco solo me lo permite en caso de fuerza mayor como emergencia médica. Algunas veces he querido pre-cancelar pero el banco no me lo ha permitido. Cuando pre-cancele por una urgencia familiar me penalizaron en los intereses recibidos. Es lo justo pues se está rompiendo las condiciones contractuales iniciales
Ardany Montufar	<ul style="list-style-type: none"> Faltando poco para que se cumpla la fecha de vencimiento de la póliza le llamo el asesor para preguntarme si deseaba cancelar o renovar. Mi decisión inicial fue renovar puesto que no necesitaba aun el dinero. La tasa fue la misma, pero el plazo fue únicamente a tres meses adicionales. To el proceso fue sencillo 	<ul style="list-style-type: none"> No he tenido la necesidad de ceder la inversión 	<ul style="list-style-type: none"> No he tenido la necesidad de pre-cancelar la inversión
Pablo Izurieta	<ul style="list-style-type: none"> En una inversión anterior de un menor valor que hice también por internet, cuando se cumplió la fecha de vencimiento automáticamente se colocó el dinero en la cuenta de ahorros y se hizo un débito automático por la retención del impuesto a la renta Como fue automático no me dieron opción a renovar 	<ul style="list-style-type: none"> Nunca he tenido la necesidad de hacer una cesión de derechos 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando invertí a un año me arrepentí, puesto que tuve que completar para la compra de un auto, así que me acerque a la agencia a solicitar que me cancelen la inversión El banco se negó a cancelar la inversión, así que tuve que tramitarlo por un reclamo formal. Me devolvieron el dinero casi dos meses después, y sin intereses ni de un día El proceso fue molesto para que me devuelvan el dinero No me molestó que no me paguen intereses, puesto que el monto igual es mínimo.
Cristina Andrade	<ul style="list-style-type: none"> No me ofrecieron la opción de renovar Igual mensualmente me pagaron y el dinero ya lo destinaba a gastos necesarios que tenía 	<ul style="list-style-type: none"> Nunca he cedido a nadie la inversión 	<ul style="list-style-type: none"> Yo siempre supe que no se podía hacer eso. Porque de lo contrario ya no sería un depósito a plazo

Punto de contacto	Decisión al vencimiento de la inversión	Cesión de derechos de la inversión	Pre-cancelación de la inversión
Momento de la verdad	No	No	Sí
Carlos Ortiz	<ul style="list-style-type: none"> • Todavía no vence la inversión, la hice hasta hace poco • Si renuevo la inversión me imagino será con la tasa que esté vigente en ese momento. Puede ser más o menos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No lo he hecho, no creo que lo haga 	<ul style="list-style-type: none"> • Sé que este banco da la opción de pre-cancelación pero únicamente si se justifica alguna enfermedad. Pero obviamente no pagan todo el interés pactado, pero no sé cuánto es el castigo
Hugo Vivas	<ul style="list-style-type: none"> • Por el momento sé que no necesito el dinero, así que después de que se cumpla el plazo voy a renovarlo para seguir ganando intereses. • Quiero ahorrar para comprarme un mejor carro • Si la tasa que me ofrezcan después no es conveniente me llevo el dinero a otro lado 	<ul style="list-style-type: none"> • La cesión es cuando le pagas a alguien con la póliza cuando no tienes el dinero líquido • No lo necesito, y no sé cómo es el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • La pre-cancelación es cuando necesitan el dinero antes de que se acabe el plazo, pero yo todavía quiero ahorrar más.
Ricardo Fonseca	<ul style="list-style-type: none"> • Yo realizo renovaciones cada tres meses. No hago por más porque es común que se necesite tener liquidez ante un imprevisto • Las comunicaciones con el banco son siempre telefónicamente, eso es adecuado 	<ul style="list-style-type: none"> • No he realizado cesiones de derechos de mis inversiones. • El Colombia en alguna ocasión pague a unos proveedores con unas pólizas 	<ul style="list-style-type: none"> • En Ecuador no he realizado esta transacción. • Invierto a plazos relativamente cortos para no tener que solicitar esto, aunque entiendo que no es permitido.