

UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

MODELO PARA LA INNOVACIÓN EN LA CREACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS QUE PERMITA ENFRENTAR ESTANCAMIENTOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PELILEO LTDA.

Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Marketing

Clasificación técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Ángel Francisco Toalombo Caiza

Director:

Zandra Elizabeth Altamirano León Mg.

Ambato - Ecuador

Marzo 2017

Modelo para la innovación en la creación de productos financieros que permita enfrentar estancamientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

por

Ángel Francisco Toalombo Caiza

En cumplimiento parcial
de los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS
Marzo 2017

Modelo para la innovación en la creación de productos financieros que permita enfrentar estancamientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Aprobado por:

Diego Armando Jiménez Bosquez, Ma
Presidente del Comité Calificador
Coordinador de la Oficina de Investigación y Postgrados

Mario Alberto Moreno Mejía Dr. Mg.
Miembro Calificador

Zandra Elizabeth Altamirano León Mg.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel Dr.
Secretario General

Eduardo Antonio Paredes Paredes Ab. Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación: Marzo, 2017

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Tema: Modelo para la innovación en la creación de productos financieros que permita enfrentar estancamientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Ángel Francisco Toalombo Caiza

Director: Zandra Elizabeth Altamirano León Mg.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: *Marketing*

Secundaria: Desarrollo

Resumen Ejecutivo

El gran crecimiento del número de las cooperativas de ahorro y crédito en la última década ha producido un cambio en las relaciones económicas en el centro del país, el acceso a microcréditos se ha aumentado, sin embargo, esto también ha traído problemas: sobreendeudamiento, saturación del mercado, bajos niveles de conocimiento de los servicios financieros formales, poco control del Estado. Por ello se debe resaltar que es necesario el desarrollo de una fundamentación teórica de todos los componentes del modelo de innovación para la creación de productos financieros, mediante la utilización de libros, revistas especializadas, artículos científicos. Así como también, el diagnóstico estratégico del sector financiero donde la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC PELILEO, desarrolla sus actividades, mediante el uso de herramientas estratégicas como: Pestle, 5 fuerzas de Porter, matriz de evaluación de factores externos y matriz de evaluación de factores internos, FODA y análisis de la competencia. Por lo tanto, se hace vital el determinar las mejores herramientas que debe contener el modelo de innovación, que permita enfrentar los estancamientos en los servicios financieros. Validar el modelo de innovación desarrollado para la institución, aplicando parcialmente el modelo a uno de los departamentos importantes de la empresa. Por último el contar con un mejor producto financiero, el mismo que tenga liderazgo el mercado; así también la solución integral para el cliente, es importante describir que dentro del desarrollo de la investigación se combinarán diferentes herramientas al modelo Delta, para de esta manera alcanzar los objetivos propuestos para ello se consideran las siguientes: *Desing Thinking,* análisis estratégico del sector y la propuesta de valor.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Ángel Francisco Toalombo Caiza, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1803472511, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ángel Francisco Toalombo Caiza
1803472511

Este trabajo está dedicado con todo el amor:

A Dios, fuente eterna de inspiración y amor; a mi esposa, Sandra apoyo, paciencia y amor en medio de la tempestad; a mis hijos, Pedro, Patricia y Miguel Ángel que con sus miradas tiernas han llenado de felicidad mi alma; a mi Padre, ejemplo de vida, esfuerzo y sacrificio por los más necesitados; a mi madre, quien me enseñó respeto y consideración; a mis hermanos sustento y apoyo en tiempos difíciles.

A mis amigos, a mis profesores.

Reconocimientos

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, que me acogió en sus aulas, así como sus profesores que se esfuerzan día con día para formar mejores profesionales y mejores personas.

El desarrollo del presente proyecto de investigación no hubiese sido posible sin la ayuda de mi directora la Ing. Mg. Zandra Altamirano, así como el apoyo de todas aquellas personas que aportaron con información y experiencia. Gracias por todo el apoyo.

Resumen

El presente proyecto de investigación y desarrollo tiene como objetivo principal implementar un modelo para la innovación en servicios financieros que permita enfrentar estancamientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda. Es así que para el desarrollo del trabajo se aplicó el método deductivo por medio de un diagnóstico, análisis estratégico del sector cooperativista financiero, diseño y aplicación del modelo, a través del Modelo Delta, el cual sitúa al cliente al centro de la gestión, examina las opciones primarias disponibles para establecer una vinculación y así enlazar la estrategia y ejecución a través del lineamiento adaptativo en los procesos de innovación. Es necesario destacar que dentro del diseño del modelo de innovación en servicios financieros, se han considerado diversos modelos para poder ajustar la teoría a la práctica de manera que se pueda determinar la solución integral. Es así que como resultado final se combinaron al modelo Delta las matrices de empatía con el cliente, flor de loto, mapa de interacción del usuario, propuesta de valor, modelo de negocio y la malla receptora de información, las cuales se integran a la operación comercial de la organización, así como también el modelo *Design Thinking* junto con el análisis estratégico del sector y la propuesta de valor, finalmente la aplicación del modelo ha generado diversas ideas que solucionan la problemática de la cooperativa a través del modelo de negocio planteado.

Palabras clave: cooperativa, delta, *design thinking,* innovación

Abstract

The objective of this research and development project is to implement a model for financial service innovation that allows business stagnation to be addressed in the Indigenous Credit Union SAC Pelileo Ltda. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.). To this end, this project used a deductive approach to research, by means of a diagnostic assessment and a strategic analysis of the of the financial cooperative sector. Based on this, this model was designed and implemented. The proposed model uses Delta model, a customer-centric strategic management model, which examines the primary available options to establish links which connect strategy with execution through adaptive guidelines for innovation processes. It must be emphasized that within the design of the model for financial service innovation, several different models and strategies were considered in order to best adapt theory to practice, and thereby to facilitate the determination of comprehensive solutions. As such, in the model proposed in this project, Delta model is combined with client empathy maps, Lotus Blossom creative thinking techniques, maps of user interaction, value propositions, business models and information reception tables; all of which are integrated into the Credit Union's business operation, along with Design Thinking creative strategies, a strategic analysis of the sector, and a value proposition. Ultimately, the implementation of the model has generated several ideas, which solve the Credit Union's issues through the proposed business model.

Keywords: *Credit Union, delta, design thinking, innovation.*

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica III

Declaración de Originalidad y Responsabilidad IV

Dedicatoria V

Reconocimientos VI

Resumen VII

Abstract VIII

Lista de Tablas XI

Lista de Figuras XIII

CAPÍTULOS

1. Introducción **1**

1.1. Presentación del trabajo 1

1.2. Descripción del documento 2

2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo **4**

2.1. Información técnica básica 4

2.2. Descripción del problema 4

2.3. Preguntas básicas 9

2.4. Formulación de meta 9

2.5. Objetivos 10

2.5.1. Objetivo general 10

2.5.2. Objetivos específicos 10

2.6. Delimitación funcional 10

2.6.1. Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación? . . . 10

2.6.2. Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación? . 10

3. Marco Teórico **11**

3.1. Definiciones y conceptos 11

3.1.1. Modelo Delta 11

3.1.2. Mejor Producto 12

3.1.3. Solución integral con el cliente 14

3.1.4. Consolidación del sistema 15

3.1.5. *Design Thinking* 16

3.1.6. *Business Model Canvas* 21

3.1.7. Innovación abierta 31

3.1.8. Cooperativas de ahorro y crédito 33

3.1.9. Características . . . 34
3.1.10. Productos financieros en una cooperativa . . . 34
3.2. Estado del Arte . . . 39
4. Metodología . . . 42
4.1. Diagnóstico . . . 42
4.1.1. Determinación de las herramientas que debe contener el modelo de innovación, para los estancamientos en los servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo . . . 42
4.1.2. Diagnóstico de la posición estratégica en el sector financiero de la Cooperativa de Ahorro y crédito Indígena SAC Pelileo . . . 44
4.2. Método(s) aplicado(s) . . . 77
4.2.1. Método general . . . 77
4.2.2. Método específico . . . 77
4.3. Materiales y herramientas . . . 77
5. Resultados . . . 79
5.1. Producto final del proyecto de titulación . . . 79
5.1.1. Diseño del modelo de innovación en servicios financieros que permita enfrentar estancamientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo . . . 79
5.1.2. Mejor producto . . . 81
5.1.3. Estructura de los Nuevos productos financieros . . . 87
5.1.4. Solución integral para el cliente . . . 108
5.1.5. Consolidación del sistema . . . 112
5.2. Evaluación preliminar . . . 114
5.2.1. Indicadores recomendados para medir el modelo de innovación . . . 115
5.3. Análisis de resultados . . . 116
6. Conclusiones y Recomendaciones . . . 118
6.1. Conclusiones . . . 118
6.2. Recomendaciones . . . 118

APÉNDICES

Apéndice A. — Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa SAC Pelileo . . . 120
Apéndice B. — Módulo de emprendimiento . . . 123
Apéndice C. — Carta de aceptación por parte de la Cooperativa SAC Pelileo 124
Apéndice D. — Manual de crédito de la cooperativa SAC Pelileo Ltda. . . . 125

Lista de Tablas

1. Características de segmentación de las entidades del sector Financiero Popular y solidario . . . 5
1. Características de segmentación de las entidades del sector Financiero Popular y solidario (Continuación) . . . 6
2. Cooperativas del segmento tres en la zonal 3 . . . 6
2. Cooperativas del segmento tres en la zonal 3 (Continuación) . . . 7
2. Cooperativas del segmento tres en la zonal 3 (Continuación) . . . 8
3. Ponderación en positivo . . . 44
3. Ponderación en positivo (Continuación) . . . 45
4. Ponderación en negativo . . . 45
5. Factores externos a analizar . . . 45
5. Factores externos a analizar (Continuación) . . . 46
6. Factores Políticos . . . 47
7. Factores Económicos . . . 48
7. Factores Económicos (Continuación) . . . 49
7. Factores Económicos (Continuación) . . . 50
7. Factores Económicos (Continuación) . . . 51
7. Factores Económicos (Continuación) . . . 52
7. Factores Económicos (Continuación) . . . 53
8. Factores Sociales . . . 54
9. Factores Tecnológicos . . . 54
9. Factores Tecnológicos (Continuación) . . . 55
10. Factores Legales . . . 55
11. Factores Ecológicos . . . 56
12. Cinco Fuerzas de Porter . . . 56
12. Cinco Fuerzas de Porter (Continuación) . . . 57
13. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) . . . 58
13. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) (Continuación) . . . 59
14. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) . . . 60
14. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) (Continuación) . . . 61
14. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) (Continuación) . . . 62
14. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) (Continuación) . . . 63
14. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) (Continuación) . . . 64
15. Evolución de la cartera . . . 66
15. Evolución de la cartera (Continuación) . . . 67
16. Análisis de cosecha SAC Pelileo Ltda. . . . 67

17. Crecimiento de los socios durante el año 2016 67
18. Fortalezas 68
19. Debilidades 68
19. Debilidades (Continuación) 69
20. Oportunidades 69
20. Oportunidades (Continuación) 70
21. Amenazas 70
22. Finanzas personales para el socio 88
22. Finanzas personales para el socio (Continuación) 89
23. Temas para la capacitación en el módulo de emprendimiento 89
24. Temas para la capacitación en el módulo finanzas 89
24. Temas para la capacitación en el módulo finanzas (Continuación) 90
25. Temas para la capacitación en el módulo negociación y atención al público 90
26. Temas a tratar en las doce ediciones del diario de la Cooperativa SAC Pelileo . . 93
26. Temas a tratar en las doce ediciones del diario de la Cooperativa SAC Pelileo (Continuación) 94
27. Indicadores que aportan a medir el modelo de innovación de la cooperativa . . . 114
28. Indicadores sugeridos para medir el modelo de innovación 115
28. Indicadores sugeridos para medir el modelo de innovación (Continuación) 116

Lista de Figuras

1. El modelo de negocio: tres opciones distintas de posicionamiento estratégico . . . 12
2. Etapas *Design Thinking* . . . 17
3. Nueve bloques del modelo de negocio *CANVAS* . . . 23
4. Innovación Abierta vs Innovación Cerrada . . . 32
5. Determinación de las herramientas que debe contener el modelo de innovación . . 43
6. Diagnóstico estratégico de la Cooperativa SAC Pelileo . . . 44
7. Evolución de la cartera total . . . 65
8. Cartera vencida de la COAC SAC Pelileo Ltda. . . . 66
9. Conocimiento del término innovación . . . 71
10. Producto financiero nuevo . . . 72
11. Conocimiento de las fortalezas de la competencia . . . 72
12. Análisis de las tendencias del mercado . . . 73
13. Innovación de productos financieros . . . 73
14. Modificar procesos por cumplir controles . . . 74
15. Interés de los directivos por la innovación . . . 74
16. Conocimiento de una política de innovación . . . 75
17. Clima laboral favorece a la innovación . . . 75
18. Horas de capacitación en diferentes temáticas . . . 76
19. Materiales y herramientas aplicadas al proyecto de investigación . . . 78
20. Diseño del modelo de innovación en servicios financieros que permita enfrentar estancamientos . . . 80
21. Arista del mejor producto de la cooperativa SAC . . . 81
22. Matriz de empatía del cliente de la cooperativa SAC Pelileo . . . 82
23. Matriz flor de loto de la cooperativa SAC Pelileo . . . 84
24. Ejemplo de Malla receptora de información . . . 85
25. Malla receptora de información de la Cooperativa SAC . . . 86
26. Acceso desde el sitio *web* de la cooperativa . . . 91
27. Capacitación por video conferencia mediante la plataforma *Gvo Conference* . . . 92
28. Diario digital mediante *paper.li* . . . 95
29. Sección de titulares del diario de la Cooperativa SAC Pelileo . . . 96
30. Sección de educación del diario de la Cooperativa SAC Pelileo . . . 97
31. Sección de deportes del diario de la Cooperativa SAC Pelileo . . . 98
32. Sección de medio ambiente del diario de la Cooperativa SAC Pelileo . . . 99
33. Sección de #Ecuador del diario de la Cooperativa SAC Pelileo . . . 100
34. Sección de #Emprendedores del diario de la Cooperativa SAC Pelileo . . . 101

35. Sección de titulares de finanzas personales del diario de la Cooperativa SAC Pelileo102
36. Sección de educación de finanzas personales del diario de la Cooperativa SAC Pelileo103
37. Sección de medio ambiente de finanzas personales del diario de la Cooperativa SAC Pelileo 104
38. Sección de tiempo libre de finanzas personales del diario de la Cooperativa SAC Pelileo 105
39. Sección de educación de #Finanzas personales del diario de la Cooperativa SAC Pelileo 106
40. Sección de *#Fintech* del diario de la Cooperativa SAC Pelileo 107
41. Arista de la mejor solución para el socio 109
42. Perfil del socio de la cooperativa SAC Pelileo 110
43. Propuesta de valor para el socio de la Cooperativa SAC Pelileo 111
44. Arista de la consolidación del sistema de la cooperativa SAC 112
45. Modelo de negocio de la consolidación del sistema Cooperativa SAC 113
46. Resultados presentados por satisfacción del curso 115

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

El gran crecimiento del número de Cooperativas de ahorro y crédito en la última década, ha producido un cambio en las relaciones económicas en el centro del país, ha aumentado el acceso a microcréditos, sin embargo, esto también ha traído problemas tales como: el sobreendeudamiento, la saturación del mercado, bajos niveles de conocimiento de los servicios financieros formales, poco control del Estado, entre otros.

Adicionalmente es necesario resaltar el crecimiento significativo de la competencia en este sector, según las cifras de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2015), indica que al inicio del año 2015, las cooperativas con actividades financieras son 907 a nivel nacional, con un comparativo a finales del mismo año el número asciende a 950 cooperativas, ello representa un incremento del 4,53 %. Maldonado y Proaño (2015), manifiestan que la economía del Ecuador se ha paralizado, hasta el punto de estar en peligro de recesión, inexistente inversión privada, caída del precio del petróleo que se dio en el segundo semestre del 2014, todo esto han propiciado una situación en donde es difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores.

Ante esta situación problemática se propone:

- Desarrollar una fundamentación teórica con todos los componentes del modelo de innovación, mediante la utilización de libros, revistas especializadas, artículos científicos y así crear los nuevos productos financieros.

- Realizar un diagnóstico estratégico del sector financiero, donde la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda. del segmento 3, desarrolla las actividades, mediante el uso de herramientas estratégicas como: Pestle, 5 fuerzas de Porter, matriz de evaluación de factores externos y matriz de evaluación de factores internos, FODA y análisis de la competencia.

- Determinar las mejores herramientas que debe contener el modelo de innovación, para los estancamientos en los servicios financieros en la Cooperativa.

- Por último, el validar el modelo de innovación desarrollado para la Cooperativa, mediante la aplicación del modelo propuesto en un determinado departamento de la cooperativa.

Todo lo mencionado se propone, con la finalidad de contar con un mejor producto financiero, el mismo que tenga liderazgo en el mercado y así tener la solución integral para el cliente. Además es importante describir que dentro del desarrollo de la investigación se combinarán diferentes herramientas al modelo Delta, como *Design Thinking,* Análisis estratégico del sector y la propuesta de valor del autor Alexander Osterwalder (2013), para de esta manera alcanzar los objetivos propuestos.

En concordancia con lo antes mencionado se considera a la cooperativa como un ente cuyo objeto social es servir las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito, por lo tanto al ser una institución que aporta a la satisfacción de necesidades, se hace necesario que estas puedan mejorar la oferta de sus productos financieros, de manera que se encamine de mejor manera el otorgamiento de los diferentes servicios financieros.

Adicional a lo antes mencionado se hace necesario detallar Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., esta ubicada en el segmento 3, debido a que cumple con las características establecidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como se lo detalla en la tabla 1.

Ahora en base a que la Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda., se encuentra en competencia con veinte y siete cooperativas en el mercado local y nacional se hace necesaria la aplicación de herramientas de innovación que le permitan a la organización formular una nueva propuesta de valor en sus servicios financieros, es ncesario indicar que para realizar la aplicación de estas herramientas se aplicó un análisis FODA, el mismo que permite establecer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, donde se puede ver la factibilidad de la aplicación de las antes mencionadas herramientas.

1.2. Descripción del documento

El presente proyecto de investigación se divide en se divide en seis capítulos detallados de la siguiente manera:

En el capítulo I, se realiza la presentación del trabajo, así como una descripción del documento de manera que el lector pueda entender la temática del proyecto de investigación.

En cuanto al capítulo II, se desarrolla la descripción del problema por medio de respuestas a varias preguntas que aportan a entenderlo, también se plantea la meta, así como el objetivo general y los específicos.

Dentro del capítulo III, se amplía el proyecto de investigación mediante la elaboración de la fundamentación bibliográfica y el estado del arte donde se analiza casos de empresas y cooperativas en cuanto a la innovación abierta se refiere.

Dentro del capítulo IV, se detalla la metodología en tres secciones: diagnóstico, método(s) aplicado(s) y materiales herramientas, es necesario describir que este apartado es de alta importancia para alcanzar los resultados que se espera en la Cooperativa de ahorro y crédito.

Ahora en el capítulo V, se desarrolla el producto final del proyecto de titulación, el mismo que debe aportar de manera integral a la problemática descrita en el capítulo II.

En el capítulo VI, se detallan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas en el proyecto de investigación.

Por último se realiza una descripción de todos los apéndices complementarios al trabajo de investigación.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Modelo para la innovación en la creación de productos financieros que permita enfrentar estancamientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.
Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo
Clasificación técnica del trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo
Principal: *Marketing*
Secundaria: Desarrollo

2.2. Descripción del problema

Según las cifras que indica el autor Mariño et al. (2015) encontró lo siguiente:

> El total de la cartera de créditos del sistema financiero alcanzó USD 27,285 millones en junio de 2014, con un incremento del 10.3 % anual (USD2.552 millones) frente al 10.1 % correspondiente a diciembre de 2013. Las cooperativas reflejaron el porcentaje más alto de crecimiento con un 12.1 % anual en junio de 2014, comparado con el 14.8 % anual en 2013. Entre enero y junio de 2014, el monto total de operaciones concedidas en el sector bancario privado, estuvo concentrada fundamentalmente en crédito comercial con el 77 %, 15 % en consumo, el 7 % en microcrédito y, el 2 % en vivienda. En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito (COACs) del segmento 3, el monto total de operaciones concedidas entre enero y junio de 2014 se concentra en crédito de consumo y microcrédito, en donde además se destaca el crédito promedio para microcrédito, es del orden de USD 5,198, casi el doble del monto promedio otorgado por los bancos privados (USD 2,729).
>
> La cartera problemática del sistema financiero nacional alcanzó USD 1.161 millones en junio de 2014, con una tasa de crecimiento anual del 10.49 % a diciembre 2014 y del 10.37 % en diciembre de 2013. En junio de 2014, los bancos privados presentaron una morosidad de 3.14 %, frente al 2.60 % en diciembre de 2013, mientras que las cooperativas llegaron a una morosidad del 5.7 % en junio de 2014, frente al 5.1 % en diciembre de 2013. Las provisiones constituidas de las COACs del segmento 3, alcanzaron un mínimo anual del 13.23 % en diciembre de 2010, mientras que el máximo anual se ubicó en 34.88 % en junio de 2012. En junio de 2014, la tasa de crecimiento anual de las provisiones llegó al 22.30 % y la mora se localizó en niveles máximos durante el período diciembre 2007 a junio 2014, con un crecimiento promedio anual del 22.69 %. (p. 9).

Entre las principales causas que generan el problema se tiene, el desinterés en la investigación, el desarrollo e innovación (I+D+i) en los productos financieros, debido a que estamos en una era donde la innovación se ha convertido en uno de los factores más relevantes para enfrentar el mercado cambiante, por otro lado el desconocimiento de los beneficios de un modelo de

innovación, así como la falta de presupuesto destinado a la I+D+i en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3 de la provincia, además la desconfianza de la colectividad y el cierre de algunas cooperativas de ahorro y crédito suscitadas en septiembre 2015, lo que genera una alta especulación para una crisis financiera en el sector cooperativista, también la desconfianza de los socios, la carencia de un plan de innovación y la mala administración por parte de los directivos. Todas las causas antes mencionadas generan efectos negativos en la cooperativa, los mismos que son la ineficiente participación de la cooperativa en el mercado local, reducción de personal y la baja rentabilidad en las operaciones financieras.

Se justifica debido a que en la actualidad la crisis financiera y la competencia, exigen que las cooperativas financieras cambien su manera de pensar, con el propósito que puedan desarrollar nuevos productos financieros, crear una propuesta de valor con un proceso interactivo que incluya la participación de los socios, de manera que las mismas puedan impulsar de mejor manera la economía social y solidaria.

Para un diagnóstico cercano a la realidad de la cooperativa se procede a desarrollar un análisis sobre el segmento tres de las cooperativas financieras, por ello se describe lo que indica Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2016), donde indica que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera creada en el artículo 13 del Código Orgánico Monetario y Financiero, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 332 de 12 de septiembre de 2014 es responsable de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaría, financiera, de seguros y valores. En el artículo 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero se indica que las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine.

El segmento con mayores activos del Sector Financiero Popular y solidario se define como segmento I e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 8.0000.000,00 (ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América); monto que será actualizado anualmente por la Junta aplicando la variación del índice de precios al consumidor.

En base a lo antes mencionado establece una NORMA PARA LA SEGMENTACIÓN DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO, la misma que las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se deben ubicar en los segmentos según el detalle de la tabla 1.

Tabla 1

Características de segmentación de las entidades del sector Financiero Popular y solidario

Segmento	Activos (USD)
Uno	Mayor a 80.000.000,00

Continua en la siguiente página

Tabla 1

Características de segmentación de las entidades del sector Financiero Popular y solidario (Continuación)

Segmento	Activos (USD)
Dos	Mayor a 20.000.000,00 hasta 80.000.000,00
Tres	Mayor a 5.000.000,00 hasta 20.000.000,00
Cuatro	Mayor a 1.000.000,00 hasta 5.000.000,00
Cinco	Hasta 1.000.000,00 y Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: SEPS (2016)

Adicional a ello se debe resaltar lo que indica la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2016) donde manifiesta lo siguiente:

> Artículo 2.- Las entidades de los segmentos 3, 4 y 5 definidas en el artículo anterior se segmentarán adicionalmente al vínculo con sus territorios. Se entenderá que las entidades referidas tienen vínculo territorial cuando coloquen al menos el 50 % de los recursos en los territorios donde estos fueron captados. En el artículo 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero se indica que las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se acoge a lo dispuesto por el Código Monetario Financiero y precautelando los intereses del Sector de la Economía Popular y Solidaria. (p. 2).

En el segmento tres de cooperativas de ahorro y crédito se debe resaltar que según las cifras de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria al 4 de enero 2016 indica que existen veinte y siete cooperativas, según el detalle de la tabla 2.

Tabla 2

Cooperativas del segmento tres en la zonal 3

Razón social	Segmento	Estado jurídico	Zonal
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Limitada	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores Primarios del Cotopaxi	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato

Continua en la siguiente página

Tabla 2

Cooperativas del segmento tres en la zonal 3 (Continuación)

Razón social	Segmento	Estado jurídico	Zonal
Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre Ltda.	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda.	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda.	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Sierra Centro Ltda.	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Visión de los Andes Visandes	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda.	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha campesina	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato

Continua en la siguiente página

Tabla 2

Cooperativas del segmento tres en la zonal 3 (Continuación)

Razón social	Segmento	Estado jurídico	Zonal
Cooperativa de Ahorro y Crédito Escencia Indígena Ltda.	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Pastaza Ltda.	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Tungurahua Ltda.	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushun Ltda.	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediambato Ltda.	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina Coopac	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy - Amaneciendo	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Fácil Ltda.	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Crecer Wiñari	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato
Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.	Segmento 3	Activa	Zonal 3 Ambato

Fuente: SEPS (2016)

Dentro del análisis de las cooperativas financieras del segmento tres la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2016) encontró lo siguiente:

> Al analizar la distribución de los activos por segmento, se observa que en los segmentos 3 y 4 se concentra el 88 % del activo de las organizaciones. Con respecto al pasivo, el segmento 4 mantiene el 72 % del total del pasivo, seguido por las COAC del segmento 3 con el 16 %. En cuanto al patrimonio, el 68 % de este corresponde a las cooperativas de segmento 4 y el 16 % a las cooperativas de segmento 3. La relación entre Patrimonio y Activos es de 14,7 %, lo que demuestra un buen nivel de solvencia financiera y la oportunidad de incrementar sus niveles de activos y cartera de crédito. (p. 23).

Detallada la información del segmento tres del las cooperativas financieras se debe considerar que para el desarrollo del presente proyecto de investigación es necesario realizar el cuestionario detallado en el Apéndice A, el mismo que se aplica a los 35 empleados correspondientes al 31 de agosto 2016 de la cooperativa SAC, en vista que es necesario conocer el aporte de los mismos, debido a que se puede saber lo que realmente sucede dentro de la organización con respecto a la innovación de la cooperativa.

Ahora es necesario describir que se realiza un análisis FODA detallado del sector cooperativo en el segmento tres, el mismo se lo puede evidenciar en el numeral de diagnóstico.

2.3. Preguntas básicas

Cómo aparece el problema que se pretende solucionar? No Aplica

Por qué se origina? La carencia de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), en los servicios financieros; así como la carencia de participación por parte del usuario en el proceso de innovación de las cooperativas de ahorro y crédito indígena SAC PELILEO del segmento 3.

Qué lo origina? La alta competitividad del sector financiero cooperativista, así como también la crisis por el del cierre de cooperativas.

Cuándo se origina? No Aplica

Dónde se origina? No Aplica

Dónde se detecta? No Aplia

2.4. Formulación de meta

Aplicar un modelo para la innovación que permita enfrentar el estancamiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo del segmento 3, de la provincia de Tungurahua.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo general

Implementar un modelo para la innovación en servicios financieros que permita enfrentar estancamientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

2.5.2. Objetivos específicos

- Fundamentar de manera teórica todos los componentes de un modelo de innovación en servicios financieros.
- Diagnosticar la posición estratégica en el sector financiero de la Cooperativa de Ahorro y crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.
- Determinar las herramientas que debe contener el modelo de innovación, para los estancamientos en los servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.
- Diseñar el modelo de innovación en servicios financieros que permita enfrentar estancamientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.
- Aplicar el modelo de innovación en servicios financieros que permita enfrentar estancamientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

2.6. Delimitación funcional

2.6.1. Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

El modelo de innovación le permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo, contar con la capacidad interna para desarrollar nuevos productos financieros.

2.6.2. Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

No Aplica

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Modelo Delta

El Modelo Delta nace como un enfoque diferente y novedoso en el planteamiento de estrategias, delta es la letra griega que significa transformación o cambio, donde la gerencia comprende que las modificaciones que surgen en el mercado son manipuladas principalmente por la economía de redes, es decir básicamente por el Internet; por lo cual, los esfuerzos deben enfocarse hacia los socios, su entorno y al afianzamiento de los lazos cliente-cooperativa, renovar la perspectiva dejando de lado el planteamiento de estrategias en base a la competencia.

De acuerdo con Hax y Wilde (2013) el Modelo Delta:

> Está formado por un conjunto de esquemas y metodologías que se han desarrollado en los últimos años para ayudar a los ejecutivos a articular e implementar estrategias eficaces a nivel de cada uno de los negocios y de la cooperativa como un todo. Es el resultado de la convicción de que el mundo de los negocios ha experimentado en los últimos años transformaciones de tal magnitud que los sistemas gerenciales existentes no son válidos o al menos son incompletos. (p. 1).

Por lo tanto, las cooperativas que pretenden establecerse y permanecer en el mercado por más tiempo, deben adaptar su metodología a las exigencias cambiantes de los socios, afianzar ese vínculo es el fundamento de la estrategia Modelo Delta en un intento por complacer a los socios de manera única para incrementar la rentabilidad.

La filosofía que guía el modelo hace referencia a la idea de reconocer al cliente como el actor más importante dentro de las actividades de la organización y que todas las acciones deben estar direccionadas para complacer de la manera más satisfactoria posible sus necesidades y exigencias. Se debe tomar en consideración que el surgimiento del internet habilita mayor cantidad de instrumentos de comunicación a nivel global que permiten crear una orientación totalmente diferente de los negocios.

Para ello, la figura 1 identifican tres elementos que permiten posicionar estratégicamente a la cooperativa:

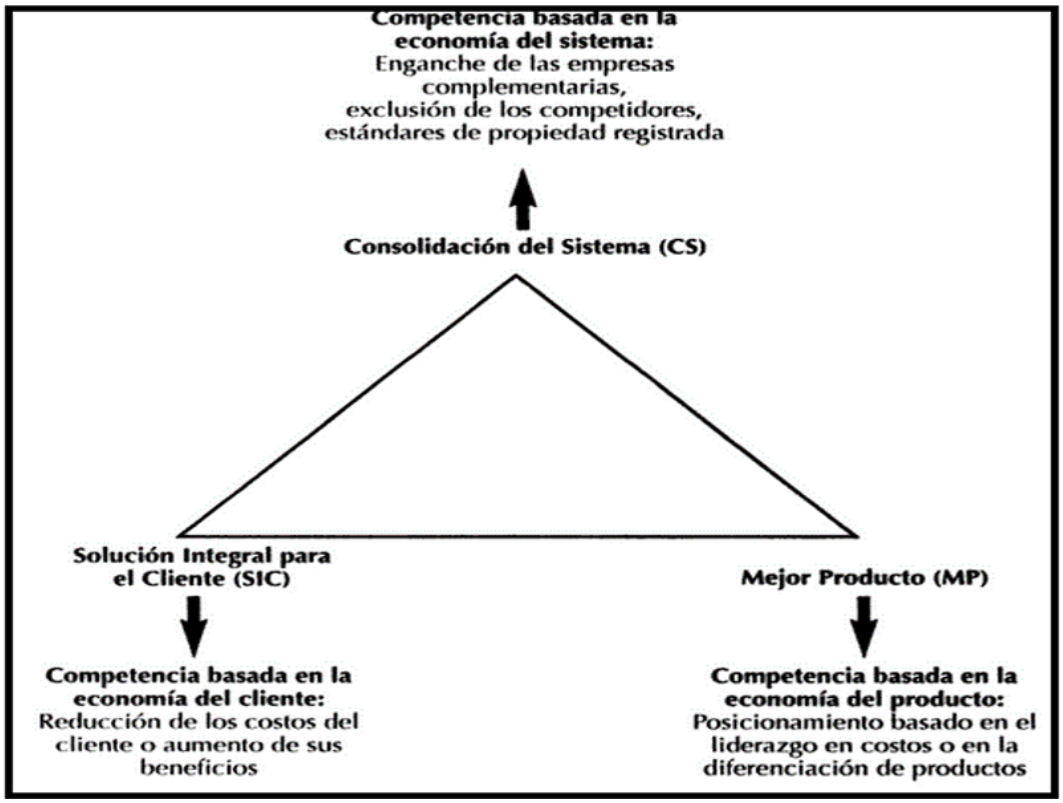


Figura 1. El modelo de negocio: tres opciones distintas de posicionamiento estratégico
Fuente: Hax & Wilde (2013)

3.1.2. Mejor Producto

La estrategia de posicionamiento *best product* se basa en economías del producto *y* hace referencia a la manera de atraer, complacer y fidelizar a los socios través de las características del producto o servicio que se ofrece; es decir las compañías con visión diferente deben sobresalir en el mercado ofreciendo un producto que otorgue valor único hacia el cliente, dejar de lado la estandarización y proponer un portafolio de artículos que prevea soluciones personalizadas y que sean elaboradas en base a las exigencias, gustos, deseos y expectativas del cliente.

Al respecto Hax y Wilde (2013) mencionan lo siguiente:

> Es un posicionamiento estratégico que surgió de la era industrial y es la opción estratégica normal de la gran mayoría de las cooperativas en la actualidad. Los negocios que adoptan el Mejor Producto atraen a sus a sus socios en virtud de las características intrínsecas del producto mismo (p. 57).

El mejor producto es una idea destinada a enfocarse menormente en lo que hace la competencia y prestar mayor atención al producto servicio que se ofrece, si la cooperativa encuentra esa distinción esencial que la hace única ante los ojos del cliente, su estabilidad se reforzará y se consolidará como una organización fuerte. "Es la forma convencional de competir atrayendo al cliente por las características del producto, por su bajo precio o por alguna diferenciación" (Sastre, 2014, p. 167).

Como indica el autor, dos ideas tácticas dentro de la estrategia del mejor producto son: diferenciación y liderazgo en costos.

3.1.2.1. Diferenciación

La diferenciación como su nombre lo indica no es nada más que presentar un producto o servicio diferente a los que ofrece la competencia, que brinde valor único y que permita fijar un precio alto ligado a los beneficios y la efectividad que ofrece. Para Hax & Wilde la diferenciación "es la atracción que siente el socio en base a lo que el producto ofrece al cliente que va más allá del precio y que resulta realmente distintivo" (2013, p. 4).

Sin embargo, existe cierto riesgo puesto que la competencia hará lo posible para imitar el producto o servicio diferenciado lo que impulsará a disminuir los costos.

Por su parte, "supone analizar los productos desde el punto de vista de la oferta: aquello en lo que el bien se distingue para lograr una ventaja competitiva frente al socio" (Rivera & Mas, 2015, p. 81).

El autor hace referencia a la ventaja competitiva que provee la estrategia de diferenciación, ofrecer un producto único en el mercado incrementará el posicionamiento, por otro lado no es posible olvidar que esta ventaja en muchos de los casos no puede ser sustentable a lo largo del tiempo por ello es imprescindible innovar conociendo a fondo al cliente y sus necesidades o deseos más profundos.

3.1.2.2. Liderazgo en costos

Básicamente el liderazgo en costos indica que es posible llegar a más socios, al ofrecer el mejor precio posible y sobresalir de la competencia por el nivel de ahorro que solventa a los socios, es comúnmente utilizada en productos o servicios no diferenciados donde los competidores intentan captar y retener socios por el precio que ofrecen sin comprometer los beneficios del bien.

Francés (2010) encontró lo siguiente:

> Esta estrategia requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos. El análisis de las actividades en la cadena de valor se realiza desde el punto de vista de los impulsores de costos (...) el principal motor en la estrategia de liderazgo de costos es la curva de experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas. Esta ventaja se considera de carácter sostenible, puesto que no es fácil de imitar por los seguidores mientras no cambie la tecnología de producción (p. 107).

De acuerdo con el autor, la estrategia de liderazgo en costos sostiene la disminución de los costos directos o indirectos con el fin de disminuir el precio del producto o servicio en el mercado, para ello es posible realizar un análisis de la cadena de valor e identificar puntos innecesarios que sean susceptible de suprimir, por otra parte las instituciones al innovar en tecnología pueden

reducir sus costos considerablemente facilitando la presentación de un precio más accesible y atractivo para los socios.

3.1.3. Solución integral con el cliente

El foco de esta estrategia se basa en la economía del cliente es decir, descifrar técnicas o incorporar tecnología que permita disminuir los costos para el cliente o a su vez incrementar los beneficios percibidos.

Sastre (2014) encontró lo siguiente:

> En este caso se busca comprender la forma en la que el cliente se relaciona o interactúa con el producto o servicio; se intenta redefinir la experiencia del cliente, de modo que el valor agregado, la oferta y las tecnologías se orientan hacia el cliente (p. 179).

En base a las ideas expuestas, surge la necesidad fundamental de analizar como el cliente interactúa con el producto o servicio para identificar las prioridades del cliente y la importancia que le otorga a cada una con el fin de proponer una oferta de valor que se ajuste perfectamente a las necesidades y expectativas del cliente.

3.1.3.1. Redefinición de la experiencia del cliente

Como se indicó anteriormente lo principal es realizar un estudio sobre la relación del cliente con el producto, la redefinición de la experiencia del cliente "consiste en transformar la relación con los socios desde el momento de la adquisición del producto hasta su descarte al final del ciclo de propiedad" (Hax & Wilde, 2013, p. 80).

Por ello es importante conocer a fondo los pensamientos, sentimientos, deseos, actitudes de los socios y descubrir puntos de vacío de satisfacción e idear estrategias que cubran por completo la situación, de igual forma "para redefinir la experiencia del cliente es preciso observar y analizar atentamente su relación con el producto" (Sastre, 2014, p. 180). Los directivos deben presentarse flexible a los cambios, actualmente los socios se exponen a nuevos factores que modifican considerablemente su forma de actuar, lo que antiguamente lo satisfacía posiblemente hoy en día ya no brinde el mismo placer inclusive puede sentirse como innecesario, la redefinición de la experiencia permite alcanzar los deseos no explorados y brindar un nivel de placer superior.

3.1.3.2. Amplitud horizontal

La segunda variante de la estrategia de integración con el cliente hace referencia a los beneficios que se obtienen al trabajar bajo un alcance horizontal, es decir, proveer a los socios de todos los productos posibles y otorgar la posibilidad de satisfacer varias necesidades en un mismo lugar.

De igual manera la amplitud horizontal "se apoya en la ampliación de la gama de productos y servicios que la cooperativa ofrece al cliente para satisfacer más plenamente sus necesidades"

(Hax & Wilde, 2013, p. 80). Se puede afirmar que es posible brindar una solución integral y mejorar la economía de los socios al incorporar otros productos.

3.1.3.3. Integración con el cliente

La integración con el cliente o integración de socios sustenta la idea de que la cooperativa puede sustituir de forma efectiva muchas actividades que antes eran llevadas a cabo por los socios, "puede tomar la forma de un servicio externo que se provee al cliente o limitarse a simplificar una actividad que éste realizada" (Hax & Wilde, 2013, p. 80).Todo ello con la finalidad de mejorar la rentabilidad de los socios y afianzar su vínculo con la cooperativa.

3.1.4. Consolidación del sistema

La consolidación del sistema hace referencia a la unión o integración de todos los actores del sistema o todas aquellas cooperativas proveedoras que complementan directa o indirectamente el producto o servicio que se ofrece, la idea fundamental es dejar de lado paradigmas donde importaba poco la situación de otras cooperativas y pensar más en conjunto; donde se atrae, satisface y retiene a los socios.

Hax y Wilde (2011) encontró lo siguiente:

> se refiere a toda la red como un ámbito relevante, a obtener la participación de los competidores como el objetivo último y a la economía del sistema como la fuerza directriz. Quienes son exitosos en alcanzar esta posición, ganan un dominio de facto en el mercado, la que, no sólo, asegura que el cliente está consolidado, sino también que los posibles competidores se encuentren excluidos (p. 5).

Alcanzar la consolidación no es un objetivo fácil de conseguir, el triángulo refresca la mente de los directivos para planear nuevas y mejores estrategias que permitan discernir factores que satisfagan al cliente de la mejor manera posible y simplemente por añadidura a todas estas acciones la rentabilidad de la cooperativa incremente considerablemente.

En fin, la consolidación o *sytem lock - in* se basa en la economía del sistema, tiene como propósito acoplar las cooperativas complementarias y excluir a los posibles competidores. Para ello, es posible poner en práctica las siguientes opciones:

3.1.4.1. Acceso restringido

Esta variante de la estrategia indica que existen factores que actúan como barrera de entrada en la captación de socios; es decir "se observa cuando existen cadenas de distribución y de abastecimiento restringidos" (Sastre, 2014, p. 181).Un claro ejemplo de ello es el hecho de que las grandes cooperativas de gaseosas como Coca-Cola o Pepsi se integran con cooperativas complementarias como los restaurantes donde a cambio del privilegio de exclusividad reciben incentivos como publicidad o bienes materiales como refrigeradoras, estantes, etc., el acceso

restringido es un complemento difícil de sostener, inclusive en algunos lugares existen leyes reguladoras para prevenirlo.

3.1.4.2. Mercado dominante

La idea fundamental es crear espacios donde se reúnen gran cantidad de compradores y vendedores, este lugar poco a poco se consolida hasta formar una masa crítica difícil de desintegrar, para comprender mejor las dimensiones del mercado dominante se puede mencionar sitios *web* como *e-Bay* o las páginas amarillas, los cuales actúan como espacios de congregación de socios donde se intercambia información, artículos o dinero creando un valor indiscutible para los socios, estas comunidades crecen constantemente consolidando el sistema.

3.1.4.3. Estándares de propiedad registrada

Los estándares de propiedad registrada admiten la creación de una extensa red de cooperativas complementarias que trabajen de forma conjunta en beneficio del producto y así lograr atraer al cliente. Los estándares de propiedad registrada "es quizá el posicionamiento en el triángulo más difícil de alcanzar, pero ciertamente el más seguro para permanecer. El caso de *Microsoft* e *Intel* son ejemplos de estándares que se refuerzan continuamente" (Sastre, 2014, p. 180).

Conclusión del Modelo Delta:

Detallado el análisis del modelo Delta, se puede establecer que resulta importante los tres pilares fundamentales con los cuales funciona el modelo que son: mejor producto, solución integral con el cliente y consolidación del sistema. Dentro de estos tres pilares se debe resaltar que se deben aplicar diferentes herramientas para alcanzar el propósito de la metodología por ello se realiza el análisis de las metodologías *Design Thinking y Business Model Canvas,* con la finalidad de sacar las mejores las aristas positivas que estas tienen.

3.1.5. *Design Thinking*

Es una metodología que básicamente busca crear soluciones innovadoras a necesidades reales de usuarios, su trabajo se estructura en cinco etapas o pensamientos: empatía, definir, idear, prototipar y evaluar; cada una conlleva al diseñador o gerente a responder varias preguntas, basándose en el pensamiento deductivo y concluir con la respuesta que encaje de mejor manera a la problemática existente. Este procedimiento nace con la idea de seguir los pasos de los diseñadores de productos, quienes mantienen contacto con las exigencias y expectativas de los socios al estudiar profundamente las necesidades y así crear un producto que supere las expectativas.

Vianna et al. (2016) encontró lo siguiente:

> Como el nombre indica, *Design Thinking,* se refiere a la manera de pensar del diseñador, que utiliza un tipo de raciocinio poco convencional en el mundo cooperativista, el pensamiento deductivo. De manera que se busca formular interrogantes a través de la aprehensión o comprensión de los fenómenos. Dicho de otro modo, son formuladas preguntas que deben ser contestadas a partir de las informaciones recolectadas durante la observación del universo que rodea el problema. Por eso, al pensar de manera deductiva, la solución no se deriva del problema: más bien, encaja en él. (p. 88).

En consecuencia, la metodología de *Design Thinking,* motiva a las cooperativas a razonar en base al conocimiento del entorno, donde las propuestas que en un principio son consideradas como poco convencionales, pueden significar una solución aceptable por parte de los socios.

En sus primeras etapas el modelo induce a la cooperativa a considerar en un grado mayor de importancia los pensamientos y actitudes del cliente, descubrir lo que realmente desea, conocer a fondo sus expectativas, y por su puesto comprender la relevancia y el poder que mantiene el entorno con las decisiones del cliente. Para idear mejoras que encajen con sus necesidades hay que sobresalir del pensamiento lógico convencional y desafiar los límites empresariales para diseñar y crear innovación.

Design Thinking, es un proceso integrado por cinco etapas no secuenciales, los operadores pueden saltar de una a otra sin ningún orden específico de acuerdo a las necesidades que surgen en el desarrollo del proceso hasta culminar en el logro de los objetivos previstos según se muestra en la figura 2.

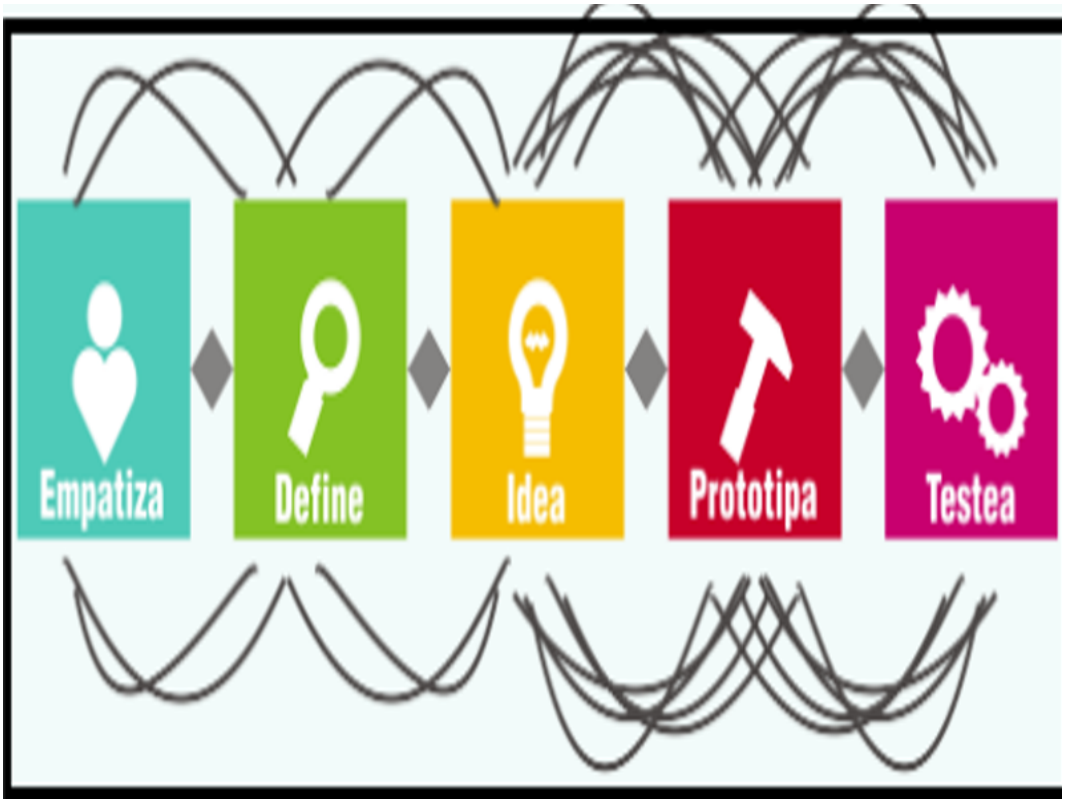


Figura 2. Etapas *Design Thinking*
Fuente: Internet (2016)

3.1.5.1. Empatiza

La primera etapa del proceso de *Design Thinking,* es conocida como empatizar o inmersión, es el momento donde se estudia al cliente y sus necesidades, así como también contexto donde se desenvuelve y todos los posibles autores que guarden relación con la problemática estudiada. En la fase de inmersión lo esencial es realizar una investigación de campo y mantener reuniones con los socios para analizar cada punto relevante para el caso.

BBVA Innovation Center (2015) encontró lo siguiente:

> Hay que conocer a las personas y a los usuarios. Ponerse en los zapatos del usuario final es observar en modo empático. Entender al cliente no como cliente, sino como ser humano, como persona que se mueve y vive en un contexto y tiene una serie de necesidades que se pueden satisfacer (p. 8).

Como indica el autor la fase empatizar permite entender el comportamiento del cliente, existe un cambio la perspectiva pues se observa al socio no solo como un ente generador de ingresos para la cooperativa o como una parte más de ella; se visualiza en profundidad cuáles son sus verdaderas motivaciones como un ser humano que siente, que vive, que se rodea por una serie de factores que en un momento pueden modificar su actitud y transformar su postura hacia la marca.

De acuerdo con Vianna et al. (2016) la inmersión puede ser divida en etapa preliminar y etapa a profundidad, la primera es la fase en la cual se replantea el problema, es decir se entiende la problemática y se identifican los agentes participantes, para ello es necesario estudiar el campo donde se desenvuelve el cliente y tomar de primera mano los datos relevantes; en este punto es posible delimitar el alcance del estudio y los objetivos que se desea cumplir.

La segunda, la inmersión en profundidad permite conocer a fondo al cliente desde la perspectiva del ser humano, dominar el contexto en el que se desenvuelve y conseguir información esencial del tipo: Qué hablan las personas?, Cómo actúan?, Qué piensan?, Cómo se sienten?; al comprender mejor su comportamiento se facilita en gran medida la ideación de soluciones.

Para la ejecución de la primera etapa existen ciertas técnicas o herramientas que facilitan el trabajo entre ellas se puede nombrar: mapa de actores, observación encubierta, mapa de empatía, técnica de los 5 por qué, entre otros.

3.1.5.2. Definir

En el segundo paso del *Design Thinking,* se debe definir lo que realmente afecta al problema, es decir, por medio de un análisis de toda la información recabada en la primera etapa se identifica datos que aporten valor a la investigación y permitan precisar la problemática, éste es un punto clave del proceso, pues definir correctamente la problemática servirá como fuente de inspiración para que los participantes generen criterios y lo más importante será la guía del enfoque.

Tener una idea clara sobre el actuar del cliente permite descubrir sus necesidades insatisfechas, sus deseos más profundos, y las mejores formas para solucionarlos. “Hay que definir de forma clara el problema para satisfacer una necesidad por medio de la creatividad. Definir la solución para que puedas llegar a ella” (BBVA Innovation Center, 2015, p. 9).

Entre las herramientas utilizadas en la fase definir destacan los *Insights* que son pequeñas tarjetas que contienen ideas importantes sobre el cliente y los problemas a los cuales se encuentra expuesto, jugar con estas ideas permite descartar las de menor valor y descubrir que idea se adapta o encaja con las necesidades del cliente.

Además, es posible manejar técnica de análisis y síntesis como: mapa mental, mapa de interacción de usuarios, *Scamper* , *HMW questions* , entre otras.

3.1.5.3. Idear

En esta fase del modelo es imprescindible generar un sin número de ideas, y tomar apunte de toda clase de pensamientos que pueden otorgar valor, no se debe descartar ninguno por más descabellada que parezca la idea en algunas ocasiones resulta una solución superior para los problemas previstos. En la etapa idear es posible utilizar instrumentos para avivar la producción del ingenio de los participantes por ejemplo la lluvia de ideas, *storytelling* , *scamper* , mapa mentales, cuenta cuentos, etc.

Plattner (2010) encontró lo siguiente:

> Aquí empieza el proceso de diseño y la generación de múltiples ideas. Esta etapa se entrega los conceptos y los recursos para hacer prototipos y crear soluciones innovadoras. Todas las ideas son válidas y se combina todo desde el pensamiento inconsciente y consciente, pensamientos racionales y la imaginación (p. 7).

En este espacio el equipo de trabajo pone a trabajar su imaginación y conciencia de las cosas, construye ideas a partir de sub-ideas o pensamientos previos, todo está direccionada a que prototipo se podría diseñar y la posible función que tendría. Cuando se generan múltiples ideas se abarca gran cantidad de focos o puntos desconocidos de la solución, por ello una vez reunidas todas las ideas posibles es necesario evaluar cada una de ellas identificando la que aporte mayor valor.

De acuerdo con Plattner (2010), ésta generación de ideas abarca:

- Idear soluciones obvias que potencialicen la innovación y por lo tanto el abanico de posibilidades.
- Aprovechar la diversidad del equipo de trabajo y obtener diferentes tipos de vista con el fin de descubrir espacios no explorados por una sola persona.
- La visión del equipo cambia a un trabajo colectivo que busca mayores opciones para innovar.

Para generar ideas el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (2011), propone:

- No juzgar
- Llevar un registro de todas las ideas expuestas
- Tener presente las necesidades y motivaciones del cliente
- Explotar las visiones diferentes del equipo
- Explorar áreas inesperadas
- Conectar o enlazar varias ideas
- En lo posible expresar las ideas gráficamente
- Discernir las ideas que mejor se adapten al problema y la solución

Por último es necesario tener presente que todas las ideas son válidas por absurdas que parezcan, es posible que contengan la solución ideal al problema en un ámbito no explorado por la competencia y que generará una ventaja competitiva.

3.1.5.4. Prototipar

En la fase de prototipado las mejores ideas se hacen realidad, es decir se moldean los conceptos ideados para palparlos, se ejecuta lo que se pensó con el fin de establecer los pro y los contra del modelo. Al crear los prototipos se puede utilizar materiales económicos y el ingenio y creatividad del equipo permitirán reconocer su funcionamiento, ésta fase genera un ahorro de recursos puesto que se prevé la puesta en marcha antes de salir al mercado para descartar fallos posibles del producto.

Plattner (2010) encontró lo siguiente:

> El modo prototipos es la generación de elementos informativos como dibujos, artefactos y objetos con la intención de responder preguntas que nos acerquen a la solución final. No necesariamente debe ser un objeto sino cualquier cosa con que se pueda interactuar. Puede ser un *post-it* , un cartón doblado o una actividad e incluso un *storyboard* . Idealmente puede ser algo con que el usuario pueda trabajar y experimentar. Es un proceso de mejora o sea en las fases iniciales de cada proyecto puede ser un poco amplio y el prototipado debe ser de manera rápida y barata de hacer pero que puedan entregar tema para debatir y recibir *feedback* de usuarios y colegas (p. 8).

Resulta importante la creación de prototipos para asimilar el funcionamiento del objeto, interactuar con él para complementarlo, descubrir errores antes de la ejecución final y explorar otras alternativas. Los prototipos deben ser fabricados de acuerdo a los objetivos que se desea alcanzar, siempre pensando en el uso o funcionamiento que el usuario le pudiera dar; por otra parte no es necesario que el modelo sea construido perfectamente lo que se busca es incentivar la creatividad y alcanzar más alternativas.

3.1.5.5. Evaluar

En el *Design Thinking,* la fase evaluar permite evolucionar las ideas propuestas, es un espacio dedicado al usuario en interacción con el prototipo, con el fin de descubrir oportunidades de mejora.

Plattner (2010) encontró lo siguiente:

> Este paso consiste en solicitar *feedback* y opiniones sobre los prototipos que se han creado de los mismos usuarios y colegas además de ser otra oportunidad para ganar empatía por las personas de las cuales estas diseñando de otra manera. Una buena regla es siempre hacer un prototipo creyendo que estamos en lo correcto, pero debemos evaluar pensando que estamos equivocados. Esta la oportunidad de refinar las soluciones y poder mejorarlas. Idealmente se debe evaluar y testear en el contexto mismo del usuario (p. 9).

Medir, testear o evaluar es un paso primordial para mejorar puesto que el usuario al utilizar el objeto permite que el equipo capte nuevas alternativas, si es necesario se debe regresar a las anteriores etapas cuantas veces sea posible y realizar prototipos en base a las ideas complementarias descubiertas en la interactuación con los usuarios.

Conclusión de la metodología Design Thinking:

Examinada la metodología *Design Thinking,* se debe destacar que aporta de manera importante a la innovación y prototipado de un bien o servicio, mediante sus cinco etapas, por ello se aplicará en la innovación de los nuevos servicios que necesite emprender la organización, con diferentes herramientas.

3.1.6. *Business Model Canvas*

Business Model Canvas o Lienzo del Modelo de Negocios es una opción innovadora para que los emprendedores creen estrategias que brinden mayor beneficio para las cooperativas y sus socios, el modelo trabaja en nueve bloques que cubren las tareas principales de la cooperativa y permite de forma visual entender la relación que guardan entre ellas.

De acuerdo con la Universidad de Creación de cooperativas de Base Tecnológica (2012) el *Business Model Canvas* :

> Describe de una manera muy lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan el valor. Este modelo es especialmente interesante para que un emprendedor pueda poner en papel su idea de negocio teniendo en cuenta todos los factores que pueden influir en la misma así como el proceso de duración de esta (p. 17).

Si bien es cierto, la planeación contempla los aspectos más relevantes que debe llevar a cabo la organización para el logro de los objetivos existen varias herramientas que impulsan el desarrollo de la creatividad de los directivos para poder adaptarse a los nuevos retos y enfrentarlos correctamente; el Lienzo de Modelo de Negocio a través de varias preguntas procura la ideación

de estrategias poco usuales pero que reúnen o contemplan cada aspecto de la cooperativa en búsqueda de la creación o incremento de valor.

De igual forma Ramos (2012) menciona lo siguiente:

> Es una plantilla que de forma visual explica la manera en la que las organizaciones crean, capturan y entregan valor. El modelo de negocio es parte central de la estrategia de una compañía, por tal motivo es muy importante estructurar esto recursos, para así conocer en profundidad cómo funciona la organización, así como las fortalezas y debilidades de la misma (p. 40).

El autor describe el valor de la utilización del modelo debido a que es posible descubrir las fortalezas y debilidades de la organización a través del análisis de los nueve bloques potenciales que cubren todas las actividades de la cooperativa y el manejo de cada uno de ella, al realizar un estudio de las funciones principales se pueden detectar inconvenientes que amenacen el sistema y por ende la rentabilidad de la cooperativa.

La figura 3, presenta un bosquejo del *Business Model Canvas,* los nueve bloques de trabajo y las posibles alternativas de preguntas que permiten crear ideas con mayor facilidad en la construcción de valor.

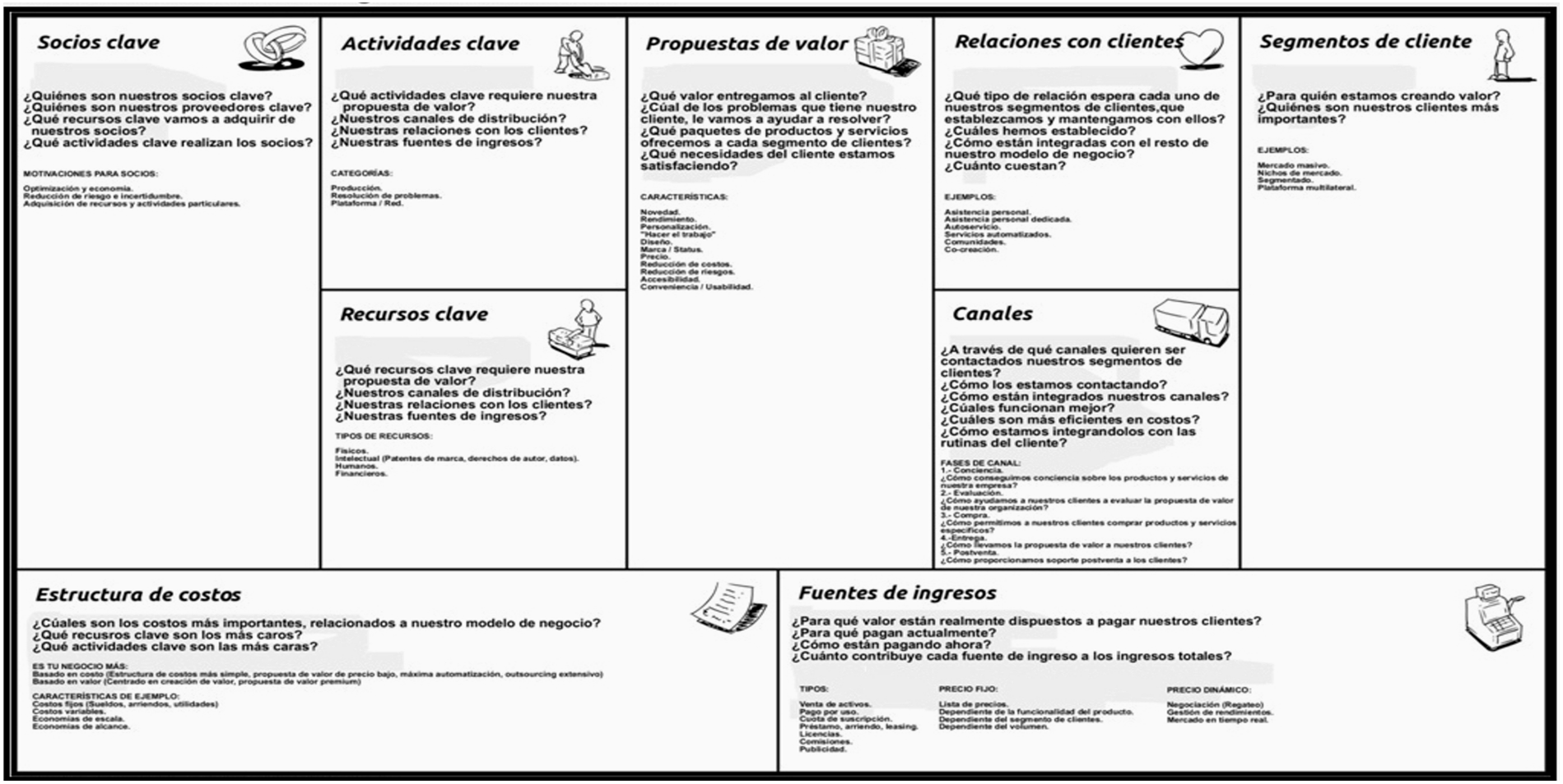


Figura 3. Nueve bloques del modelo de negocio *CANVAS*
Fuente: Businessmodelgeneration.com

3.1.6.1. Segmentos de mercado

En primer lugar, se debe entender que no todas las personas son iguales y que el producto o servicio que se ofrece no está destinado para un mercado completamente homogéneo, por ello, resulta indispensable definir claramente los diferentes segmentos de mercado y las diferentes necesidades y motivaciones que definen el actuar de los socios.

Ibáñez (2010) encontró lo siguiente:

> Es importante establecer un perfil de los socios y definir su comportamiento de compra para poder ofrecerles productos o servicios que sintonicen con ellos. Los segmentos son los socios agrupados por características comunes que, por ello, tienen necesidades específicas de ellos y diferentes de otros segmentos de socios. (p. 9).

Como indica el autor, cada segmento o grupo de mercado posee características propias y las organizaciones deben buscar como satisfacer estas peculiaridades con productos o servicios que se ajusten a las exigencias, mientras mejor se defina el tipo de cliente será más fácil identificar las necesidades y las posibles soluciones para satisfacerlas.

Al partir de los supuestos anteriores se puede concluir que los segmentos de mercado son: "grupos de personas o entidades a los que se dirige una organización: para quién creamos valor?, cuáles son nuestros socios más importantes? Los socios son el centro de cualquier modelo de negocios dado sin ellos ninguna institución puede sobrevivir"(Universidad de creación de cooperativas de base tecnológica, 2012, p. 17).

El modelo de negocios *Canvas* considera que el primer paso a seguir para crear valor, es conocer e identificar notoriamente los diferentes tipos de mercado a los cuales se dirige la cooperativa y considerarlos como actores principales para el desempeño de los procesos. Así es posible identificar varios términos en relación:

- *Mercado de masas:* está comúnmente ligado a cooperativas que distribuyen artículos de alta rotación, el mercado está limitado geográfica y físicamente y concentra un gran número de audiencia.
- *Nicho de mercado:* permite cubrir un amplio público con bajos costos de almacenaje y distribución por ejemplo las tiendas on-line que congregan un sin número de socios y vendedores que ofrecen alta gama de artículos.
- *Mercado de segmento:* ciertas organizaciones pueden distinguir diferentes grupos de personas que ligeramente modifiquen sus gustos.
- *Mercado diversificado:* existen dos tipos de segmento bien marcados con gustos e intereses distintos.

3.1.6.2. Propuesta de valor

Una vez definido el segmento de mercado se debe idear la propuesta de valor, es decir el producto o servicio ideal para el cliente y por el cual estén dispuestos a pagar una determinada cantidad de dinero.

Ibáñez (2010) encontró lo siguiente:

> Hace referencia al producto o servicio por el que los socios están dispuestos a pagar y que te hace diferente de la competencia. Expresa la elección de la organización para establecer un vínculo psicológico transaccional y valorado por los socios. (p. 8).

Como indica el autor la propuesta de valor debe otorgar a la cooperativa un estado de distinción, el producto o servicio posee cualidades que lo hacen único y permite que la organización resalte de la competencia, cuando los socios se familiarizan con el beneficio se acopla un vínculo emocional que permite atraer y retener más socios lo cual se traduce en un mayor índice de rentabilidad.

El modelo de negocios *Canvas* considera que el primer paso a seguir para crear valor, es conocer e identificar notoriamente los diferentes tipos de mercado a los cuales se dirige la organización y considerarlos como actores principales para el desempeño de los procesos. Así es posible identificar varios términos en relación:

- *Novedad:* es ideal crear una propuesta que satisfaga una necesidad que antes no haya sido cubierta.
- *Mejora de rendimiento:* el incremento del tiempo de duración de un producto o servicio puede ser una cualidad atractiva para los socios.
- *Personalización:* crear productos o servicios que se ajusten a las necesidades específicas de cada socios o segmento de mercado.
- *Diseño:* crea un efecto de atracción y permite que el producto destaque entre los demás.
- *Marca:* las cooperativas deben procurar crear valor de marca que brinde un nivel de estatus superior para el cliente al utilizar el producto.
- *Precio:* resulta ideal para satisfacer segmentos de mercados motivados por el precio del producto ofrecer un valor menor en comparación a los beneficios que proporciona.

3.1.6.3. Canales

Los canales hacen referencia a los puntos de contacto que se tiene con el cliente; es decir, la organización debe planificar la mejor forma posible para hacer llegar el producto hacia el socio y

determinar qué medio de comunicación y distribución retribuye los mejores rendimientos posibles tanto para los socios como para la cooperativa.

Para Minondo generar una propuesta de valor adecuada "es conveniente identificar, para cada producto o servicio, el canal de comunicación y distribución más adecuado, valorando su eficacia y eficiencia. Lo canales hacen referencia a los puntos de contacto con los socios y se relacionan con las actividades de difusión, recogida de opinión, venta, entrega y postventa" (Minondo, 2014, p. 12).

En base a las ideas expuestas, se afirma que los canales son todos los medios por los cuales se da a conocer el producto o servicio, por ejemplo los locales comerciales o puntos de venta, el internet, medios de comunicación o inclusive las visitas de vendedores, dentro del modelo se establece el medio será el más indicado para llegar al segmento de mercado antes definido.

Por otra parte, la Universidad de Creación de cooperativas de Base Tecnológica (2012) menciona lo siguiente:

> El contacto con los socios viene dado por los canales de comunicación, distribución y venta con los mismos. Estos canales podrán ser de muy diversos tipos dependiendo de nuestra idea de negocio y servirán para dar a conocer los productos y servicios, recibir el *feedback* directo de los socios, la venta de los productos o servicios, realizar la entrega de del producto u ofrecer atención postventa (p. 17).

El autor antes mencionado, indica que el canal guarda relación directa con el tipo de producto o servicio que se ofrece, lo ideal es pensar Cómo crear contacto con los socios?, identificando los canales más rentables y los que guarden un contacto fácil o que se integren a las actividades diarias del socio. Para hacer llegar la propuesta de valor se detectar dos tipos de canales más usuales:

- *Directo:* este tipo de canal utiliza recursos o personal propio de la organización es decir el cliente tienen acceso a los productos o servicios directamente de la organización.
- *Indirecto:* al contrario del canal directo, este tipo de canal permite crear asociaciones con otras cooperativas intermediarias que distribuyan el producto o servicio.

3.1.6.4. Relaciones con los socios

La cuarta fase del Modelo de Negocios *Canvas* permite establecer el tipo de relación que se desea construir con el cliente, los recursos económicos que se necesitan para mantenerla a largo plazo y como integrar ésta relación con el modelo de negocios. Crear relaciones duraderas con los socios beneficia notablemente a la institución puesto que contribuye a la captación, fidelización de más socios y por ende al incremento y estimulación de las ventas.

De acuerdo con Minondo al crear relaciones "se identifican los modos para mantenernos en contacto los socios y establecer relaciones a largo plazo"(Minondo, 2014, p. 12).Si la

organización mantiene diferente segmentos de mercado es posible crear diferentes tipos de relaciones dependiendo de las exigencias que se generen en el proceso.

Por otra parte, la Universidad de Creación de cooperativas de Base Tecnológica (2012) describe lo siguiente:

> Definir en función del producto y el segmento de mercado si la relación con el cliente va a ser personal y a medida o incluso exclusiva o bien si es preferible elegir un modelo en el que la interacción se lleve a cabo proporcionando los medios para que el cliente se auto-sirva el producto (p. 17).

Como se mencionó anteriormente elegir el tipo de relación que se desea entablar con el cliente se debe tomar en cuenta el tipo de producto y el segmento de mercado al cual se desea llegar, así es posible distinguir varios modelos de tipos de relaciones con el cliente:

- *Asistencia personal:* este tipo de relación se establece cuando el cliente demanda interacción humana y la cooperativa dispone de un representante para que trate con el socio.
- *Asistencia exclusiva:* es utilizada para socios de alto potencial y se asigna un representante exclusivo para un determinado cliente.
- *Autoservicio:* se emplea en ciertos modelos de negocios donde el cliente no requiere de apoyo de un colaborador para realizar una elección, se disponen los productos al alcance del cliente para que pueda tomarlos por sí solo.
- *Servicios automáticos:* los socios ya establecen una relación con las cooperativas y acceden al servicio a través de la tecnología como grabaciones o máquinas dispensadoras.
- *Comunidades:* aquí se emplea el uso de Internet y la creación de comunidades en línea donde las cooperativas y los usuarios se relacionan.

3.1.6.5. Fuentes de ingreso

Como su nombre lo indica el quinto paso en la creación de un modelo de negocios en lienzo es identificar la fuente de ingresos, es decir, que producto o servicio va aportar un rendimiento financiero o por qué propuesta de valor estarían dispuestos los socios otorgar una cantidad determinada de dinero, “es importante identificar los ingresos provenientes de cada segmento de socios, y el sistema de pago con el fin de tener una visión global de qué segmentos son los de mayor rentabilidad”(Minondo, 2014, p. 12).

Si la organización define claramente su segmento de mercado podrá conocer más a fondo las características de sus socios, dentro de las operaciones económicas los socios determinan la forma de pago siempre y cuando la oferta de valor haya sido exitosa; por otra parte, mantener un

adecuado control de los rubros concede la oportunidad de determinar que segmento de mercado está aportando con un porcentaje mayor en contraste con los ingresos totales.

Universidad de Creación de cooperativas de Base Tecnológica (2012) encontró lo siguiente:

> Flujo de caja que genera una organización en los diferentes segmentos de mercado (...) dependiendo del modelo de negocio y de los nichos de mercado se propondrá una o varias formas de generar ingresos que puedan ser por transacciones derivadas de pagos puntuales o bien por ingresos recurrentes de pagos periódicos (p. 17).

Para identificar la fuente de ingresos y sus características es posible responder a las siguientes preguntas: Por qué propuesta de valor está dispuestos a pagar los socios? Cómo pagan actualmente y como desean pagar? Qué segmento de mercado genera una mayor fuente de ingresos?

Existen diferentes formas de generar ingresos entre las principales tenemos:

- *Ventas de activos:* se genera cuando el comprador adquiere un bien tangible y con ello obtiene el derecho a la propiedad exclusiva.
- *Cuota por uso:* es el valor que se otorga por utilizar un determinado servicio como por ejemplo en los hoteles o pago por telefonía.
- *Cuota de suscripción:* se generan ingresos por el uso repetitivo del bien o servicio por ejemplo una suscripción de gimnasio.
- *Préstamo alquiler: el* valor que se obtiene por la concesión temporal de un bien por ejemplo alquiler de automóviles por horas.

3.1.6.6. Recursos clave

El sexto paso en el modelo hace referencia a los recursos ya sean humanos, materiales o tecnológicos que aporten a la construcción de la propuesta de valor, se debe identificar claramente con qué recursos ya se dispone y aportan beneficio y aquellos que no producen valor o son innecesarios. De acuerdo con Minondo los recursos clave "son las personas, medios intelectuales, tecnológicos y físicos sin los cuales no hay negocio"(Minondo, 2014, p. 12).

Los recursos más importantes son los encargados de que el modelo de negocios funcione adecuadamente es posible que sean propios de la cooperativa, o se alquilen para el desarrollo; entre los recursos primordiales tenemos:

- *Físicos:* hace referencia a lugares o activos tangibles como por ejemplo las instalaciones, los puntos de venta, la maquinara que se utiliza para los distintos procesos, entre otros.
- *Intelectuales:* se podría decir que son los activos intangibles de la organización, aportan gran valor para el giro de negocio, por ejemplo, marcas, patentes, base de datos de socios, derechos de autor.

- *Humanos:* engloba al personal calificado que trabaja para la cooperativa y ciertas profesionales independientes que aportan en el proceso.

- *Económicos:* son los recursos financieros con los que cuenta la institución para realizar las actividades diarias.

3.1.6.7. Actividades clave

Se distinguen todas las tareas primordiales que deben realizarse para la creación de la propuesta de valor y para obtener todos los beneficios posibles; cada institución de acuerdo a la actividad que realiza puede distinguir actividades vítales que impulsen el modelo de negocio. Para Minondo "son las actividades necesarias para disponer y entregar nuestra oferta de productos o servicios. Pueden estar relacionadas, por ejemplo, con los principales procesos directivos, operarios y de apoyo"(Minondo, 2014, p. 12).

Las actividades claves pueden encontrarse en distintos puntos de la organización, son actividades administrativas, operacionales o de dirección, todas convergen para estructurar el funcionamiento óptimo de las funciones globales de la institución, es necesario establecer que acciones son clave en la creación de la propuesta de valor de cada uno de los segmento de mercado disponibles y verificar su correcta ejecución.

Existen diferentes tipos de actividades claves propias de cada institución, a continuación se enuncian las más relevantes:

- *Producción:* son las actividades exclusivas de cooperativas productoras, entre ella se encuentran tareas de diseño, producción, abastecimiento, entrega de productos, etc.

- *Resolución de problemas:* acciones que se llevan a cabo para mejorar procesos y resolver problemas, por ejemplo: capacitaciones, gestión de la información, consultoría.

- *Plataforma:* también denominadas como Network son actividades de gestión y promoción de redes de soporte y plataformas.

3.1.6.8. Asociaciones clave

En la octava fase del modelo *Canvas* se hace referencia a aquellas cooperativas, organizaciones o socios que contribuyen en la creación de la propuesta de valor, son agentes externos a la organización, pero de vital importancia para el funcionamiento de la compañía, como es el caso de los proveedores. Es primordial crear asociaciones que aporten valor al modelo de negocio e impulsen su correcto funcionamiento.

Estas asociaciones se les conocen como alianzas estratégicas, y congrega a todas las "organizaciones más importantes con quienes trabajamos para que la organización funcione.

Puede complementarse diferentes formas de relación como alianzas, proveedores, colaboradores, entidades o redes de conocimiento" (Rivera & Mas, 2015, p. 8).

Las asociaciones o socios claven permiten a la institución mantener mayor estabilidad apalancar los riesgos que se presentan, es importante discernir que socios son realmente primordiales identificando la aportaciones o recursos claves que se reciben de cada uno de ellos. En fin se puede concluir que las asociaciones clave hacen referencia a "la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio (...) las asociaciones pueden ser fundamentales con el fin de reducir riesgos, adquirir recursos u optimizar modelos" (Universidad de creación de cooperativas de base tecnológica, 2012, p. 17).

La unión puede realizarse con proveedores para garantizar la cadena de suministros, con posibles y potenciales competidores, con instituciones no competidores, etc., instituciones que aporten al crecimiento y expansión de la institución y solidifiquen sus actividades.

3.1.6.9. Estructura de costos

El último paso del modelo *Canvas* abarca el enfoque financiero, los directivos deben diferenciar los costos que incurran en mayor valor para la institución, discernir aquellos recursos, asociaciones y actividades claves que registren mayor utilización de fondos pero necesarios para el funcionamiento del modelo. Para Minondo la estructura de costos hace referencia a los "costos más relevantes en la operativa del negocio con el fin de calcular el precio de venta en el mercado y valorar su vialidad"(Minondo, 2014, p. 12).

Dentro de la estructura costos existen dos modelos, *Cost- driven y Value driven,* los primeros son aplicados para determinar que costos es posible reducir y poder brindar un precio más accesible al cliente, mientras que los segundos no escatiman costos lo esencial es crear un producto o servicio único y que genere gran valor hacia el socios a un precio alto.

Universidad de creación de cooperativas de base tecnológica (2012) encontró lo siguiente:

> Los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio (...) la creación del producto, la entrega de valor, el mantenimiento del producto y la relación del cliente, así como otros factores importantes del modelo de negocio implican unos costos que cuantificar una vez que el emprendedor haya definido las asociaciones (p. 18).

De acuerdo con el autor, la estructura de costos engloba todos los costos inherentes en el modelo de negocios y que son necesarios para llevar a cabo los planes de la cooperativa, así es posible determinar diferentes tipos de costos:

- *costos fijos:* son costos que se incurren permanentemente sin importar el volumen de producción como, por ejemplo, arriendos, sueldo a trabajadores.
- *costos variables:* como su nombre lo indican varían según el volumen de producción un ejemplo claro son los costos de materia prima que son proporcionales a la cantidad de

productos elaborados.

Conclusión de la metodología Business Model Canvas:

Para la consolidación del sistema de la cooperativa se aplicará el modelo de negocios basado en la metodología *canvas* debido a que este aporta el funcionamiento de la organización de manera gráfica, mediante sus nueve módulos que lo integran, de esta manera se pretende esbozar la incidencia del sistema mediante un modelo gráfico.

3.1.7. Innovación abierta

La estrategia de innovación abierta es un término utilizado por Chesbrough Henry para expresar los enlaces que las cooperativas deben hacer para llegar más allá de sus límites, el modelo de innovación abierta indica que las organizaciones pueden obtener colaboración de profesionales externos para ejecutar y hacer crecer sus estrategias internas, es decir las instituciones ya no solo utilizan canales internos sino también canales externos para hacer llegar los productos a los socios.

Ramis Pujol et al. (2013) encontró lo siguiente:

> La innovación abierta es un camino ideal para encontrar y desarrollar nuevas ideas. Una institucion de servicios, como una entidad financiera, también puede beneficiarse de ella, puesto que, por ejemplo, externalizando la innovación desarrollada internamente puede generar flujos de valor añadido en el mercado. (...) La innovación abierta comprende dos dimensiones principales: la internalización de las ideas externas y la externalización de las ideas internas en los proyectos de innovación (p. 46).

En base a las ideas expuestas la innovación abierta es una técnica que permite renovar la forma actual de realizar proyectos de investigación donde las organizaciones pueden llevar a cabo sus estrategias con ayuda de organizaciones o profesionales externos o a su vez implementar una idea externa con recursos internos de la organización todo con el fin de optimizar y ampliar las posibilidades de éxito.

De acuerdo con el profesor Chesbrough (2014) la innovación abierta hace que:

> Las cooperativas pueden y deben utilizar por igual ideas y caminos internos y externos al mercado a medida que perciban avances en su innovación. Los procesos de innovación abierta combinan ideas internas y externas dentro de plataformas, arquitecturas y sistemas. Los procesos de innovación abierta hacen uso de modelos de negocio para definir los requerimientos de estas arquitecturas y sistemas. Dichos modelos de negocio acceden a ideas internas y externas para crear valor, al tiempo que definen mecanismos internos para retener parte de ese valor (p. 6).

Éste término ha tenido una gran evolución desde su aparición en el 2003, hoy en día las cooperativas en su afán por mejorar buscan modelos que incrementen sus oportunidades de crecimiento y les permitan tener mayor rentabilidad con el uso mínimo de recursos. Por otra parte el modelo permite una gestión eficiente de la innovación otorgando ventajas organizacionales

superiores puesto que el riesgo es distribuido entre los distintos participantes y la incertidumbre asociada a la utilización de nuevas tecnologías es inferior al incorporar profesionales externos.

La figura 4, hace referencia a los beneficios que obtiene una institución al trasponer el modelo de innovación cerrada por el modelo de innovación abierta.

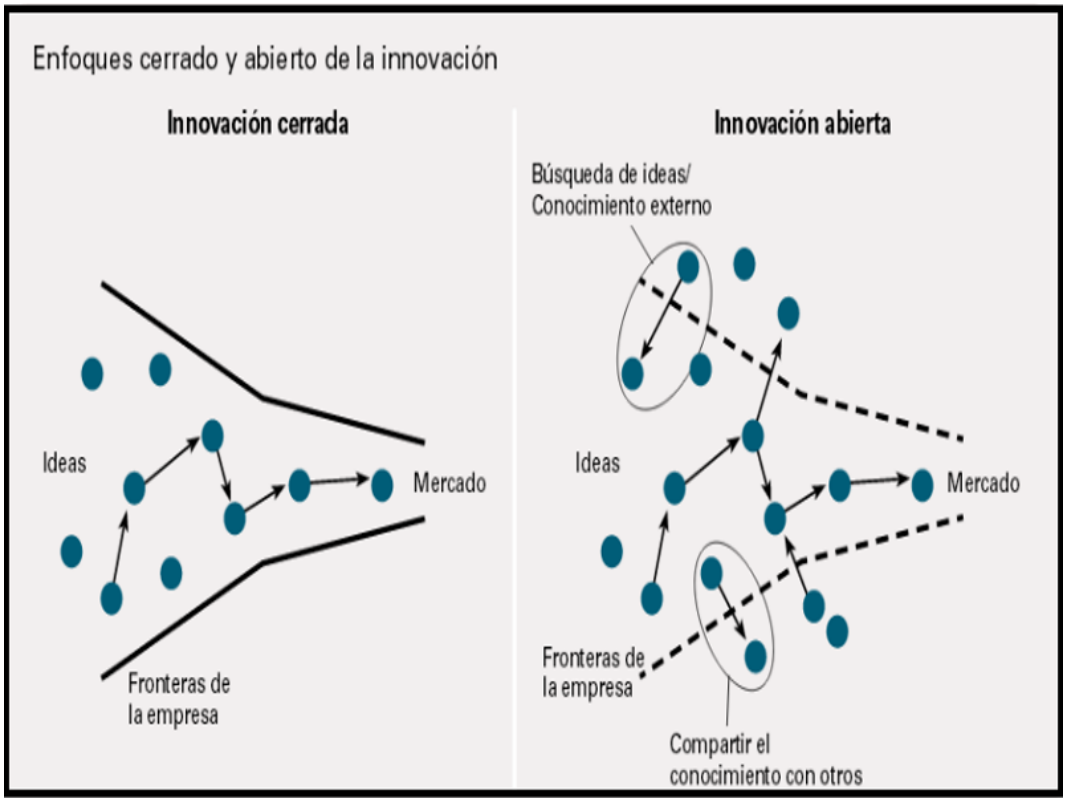


Figura 4. Innovación Abierta vs Innovación Cerrada
Fuente: Chesbrough (2003)

3.1.7.1. Importancia

La importancia de la innovación abierta recae en el hecho de que la cooperativa de hoy en día mantiene muchas dificultades para sobrellevar los riesgos y todas las actividades que conlleva la implementación de nuevos modelos de negocios y cubrir de forma interna todas las soluciones e iniciativas. Con la aparición del Internet las fuentes de conocimiento se han multiplicado y descartar el apoyo externo significa una pérdida de oportunidades y recursos.

Por otra parte, el proceso de innovación con apoyo externo permite integrar al cliente en actividades que antiguamente se realizaban exclusivamente de forma interna, con el apoyo de los socios se puede descubrir zonas nuevas para inventar y crear productos mejorados ajustados a las necesidades de mercado. El proceso de retroalimentación es constante y se puede detectar errores con mayor facilidad para ser corregidos inmediatamente.

3.1.7.2. Ventajas

- Permite que los proyectos de investigación y desarrollo lleven menos tiempo y los costos implícitos se reduzcan.
- Incrementa las oportunidades de uso de tecnología, conocimiento y metodologías antes no exploradas por la institución.
- Genera una transferencia de tecnología al incorporar innovación de instituciones externas.
- La comercialización de innovación es más fácil y rápida.
- Se reducen los riesgos.
- Optimiza los recursos.
- Reduce el riesgo financiero.
- Acelera el tiempo de desarrollo de los proyectos.

3.1.7.3. Desventajas

- La coordinación conlleva mayor esfuerzo.
- Se deben reforzar la protección de derechos.
- La captura de ingresos generados se dificulta.
- No es factible de implantación en todos los tipos de instituciones.

Conclusión de la innovación Abierta:

Dentro del aspecto se debe destacar, que para el diseño del modelo de innovación se considera que se establece como eje fundamental el que este sea abierto de manera que integre al cliente de manera fundamental a las necesidades de los socios, debido a las ventajas que ello representa en este mundo globalizado en los negocios.

3.1.8. Cooperativas de ahorro y crédito

Las cooperativas son instituciones constituidas para el servicio financiero a socios, que ofrecen una gama de productos accesibles. Para García las cooperativas de ahorro y crédito "son sociedades mercantiles privadas formadas por sus socios, con una doble característica: por una parte son sociedades cooperativas, con una normativa legal específica, y por otra, son entidades de depósito equiparables al resto de entidades bancarias" (García, 2015, p. 71).

Su camino es marcado por un objetivo social, donde lo primordial es servir a las necesidades financieras de los socios o terceros a través de productos financieros equivalentes a los de una

entidad crediticia, su personalidad jurídica es propia y el número de socios es ilimitado. En fin el objetivo principal de las cooperativas de ahorro y crédito es ofertar o prestar servicios financieros, operaciones activas y pasivas como las de una entidad de crédito donde el socio deberá ser el beneficiario con mayores derechos.

3.1.9. Características

Existen varias características sobresalientes de las cooperativas de ahorro y crédito, las mismas se detallan a continuación:

- Son entidades asociativas.
- El socio es participe voluntariamente.
- Admiten la posibilidad de ser manejadas por los socios depositantes.
- Barreras de entrada bajas.
- Infunden mayor confianza a los socios.
- Flexibilidad de los requisitos para la involucración.
- Ofrecen servicios colaterales.
- Renovación permanente de dirigentes.
- Credibilidad fuerte.
- Nacen bajo los principios de solidaridad, igualdad y democracia.
- Poseen autonomía e independencia.
- Porcentajes de interés en ahorros es superior.
- Los socios poseen igualdad de participación.
- Generan préstamos para microcooperativas, agrícolas.

3.1.10. Productos financieros en una cooperativa

Los productos financieros, son todos aquellos servicios que las cooperativas financieras ofrecen a las personas naturales o jurídicas para captar dinero y rentabilizarlo. Dentro de los productos más relevantes se puede indicar los siguientes:

3.1.10.1. Ahorro a la vista

Las entidades financieras ofrecen dentro de su portafolio de productos las denominadas cuentas de ahorro o ahorro a la vista, donde los particulares o ciertas cooperativas otorgan dinero para que la entidad financiera lo maneje, sin embargo, este dinero se encontrará siempre disponible y el cliente podrá hacer uso de él en el momento que lo considere necesario, por otra parte la institución al finalizar el mes capitalizará cierto interés de acuerdo a al contrato u oferta de la entidad.

De acuerdo con Martínez (2010) el ahorro a la vista:

> Son contratos de depósito de dinero entre una entidad bancaria y una particular, según el cual el titular realiza ingresos de fondos y la entidad bancaria se obliga a custodiarlos, ponerlos a disposición del cliente y realizar, en definitiva, las operaciones que el cliente requiera con esos fondos (p. 31).

Los requisitos para apertura o contratación de este tipo de productos dependerán de la cooperativa y de igual forma los beneficios que otorgue por el uso, el sistema financiero nacional regula todas las operaciones otorgando cierta seguridad al cuenta ahorrista.

3.1.10.2. Depósito a plazo fijo

Al contrario de ahorro a la vista los ingresos que se otorgan a la institución tienen ciertos limitantes de disposición, el usuario pacta un contrato donde se establece el límite de tiempo para volver acceder al dinero y el porcentaje de interés que reciba de éste.

Al respecto, García (2015) menciona lo siguiente:

> Un depósito a plazo o imposición a plazo fijo es un contrato que tiene por objeto la constitución de un depósito de dinero a un determinado plazo, con una rentabilidad de los fondos depositados de acuerdo con las condiciones pactadas en cuanto al importe mínimo, la duración del contrato, el pago de intereses, periodicidad, condiciones de liquidación (p. 115).

Este tipo de contrato imposibilita que el cliente puede disponer de los fondos durante el plazo previsto y la entidad financiera está obligada a retribuir interés ya sea de forma mensual o como lo estableciera el cliente al momento de la contratación.

3.1.10.3. Depósito a certificados de aportación

De acuerdo a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento, los certificados de aportación son aportaciones que realizan los socios para capitalizar la cooperativa y con ello cumplir el requerimiento mínimo de patrimonio técnico que exige el órgano de control para su funcionamiento.

Estos certificados son aportaciones que realizan los socios para en conjunto construir el capital social, al realizar este tipo de aportaciones los socios son acreditados como dueños e inclusive pueden acceder al manejo de la cooperativa al ser elegidos como representantes.

3.1.10.4. Código Orgánico Monetario y Financiero

En septiembre del 2014 el pleno de la Asamblea Nacional discutió y aprobó el Código Orgánico Monetario y Financiero el cual tiene por objeto regular tanto los sitemas monetarios y financieros como los regímenes de valores y seguros de la República del Ecuador.

Por otra parte en el capítulo uno del Código se describen los siguientes objetivos:

- Potenciar la generación de trabajo, a producción de riqueza, su distribución y redistribución.
- Asegurar que el ejercicio de las actividades monetarias, financieras, de valores y seguros sea consistente e integrado;
- Asegurar los niveles de liquidez de la economía para contribuir al cumplimiento del programa económico;
- 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;
- Mitigar los riesgos sistémicos y reducir las fluctuaciones económicas;
- Proteger los derechos de los usuarios de los servicios financieros, de valores y seguros;
- 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;
- Fortalecer la inserción estratégica a nivel regional e internacional;
- Fomentar, promover y generar incentivos a favor de las entidades de la Economía Popular y Solidaria; y,
- 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

El Código Orgánico Monetario Financiero busca evitar futuras complicaciones económicas e incrementar la inversión nacional al fomentar el acceso a servicios financieros, mejorar el sistema de crédito y mantener un mayor control a las entidades crediticias.

3.1.10.5. Control de tasas de interés (Banco Central del Ecuador)

En el artículo 302 de la Constitución de la República del Ecuador, en sus numerales 3 y 4 se establece como objetivo de la políticas monetaria, credicticia, cambiaria y financiera promover un relación en el nivel de las tasas de interés activas y pasivas que estimulen tanto el ahorro

nacional como el financiamiento de actividades productivas todo con la finalidad de mantener una estabilidad monetaria de la balanza de pagos.

Por otra parte de acuerdo con el Código Orgánico Monetario y Financiero la Junta de Política y Regulación Monetaria Financiera formula, dirige, regula y vigila mediante normas la implementación de las políticas monetaria, credicticia, cambiaria y financiera. Establece los niveles de crédito, tasas de interés, reservas de liquidez, encaje y provisiones aplicables a las operaciones crediticias, financieras, mercantiles.

Por su parte, el Banco Central del Ecuador como persona jurídica de derecho público tienen como finalidad la instrumentación de las políticas monetaria, credicticia, cambiaria y financiera, ejecutar las políticas y regulaciones dictadas por la Junta, monitorear y supervisar su aplicación, monitorear el cumplimiento de las tasas de interés aprobadas y sancionar su incumpliento.

En consecuencia, la Junta de Política y Regulación Monetaria establece las tasas de interés activas y pasivas vigentes mientras que el Banco Central del Ecuador es el encargado de verificar su cumplimiento a través de reportes semanales emitidos por todas las entidades financieras sometidas al control de la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria que contengan la información consolidada de los movimientos a nivel nacional de operaciones activas de crédito y pasivas.

3.1.10.6. Segmentos de crédito

3.1.10.7. Crédito Productivo

Dirigido para financiar proyectos productivos, se otorga a personas naturales oblegadas a llevar contabilidad o personas jurídicas, el plazo es superior a un año. Es posible establecer subsegmentos de éste tipo de crédito:

- Productivo Corporativo: cuando las ventas anuales registradas superen los USD 5,000,000.00
- Productivo Empresarial: cuando las ventas anuales registradas superen el USD 1,000,000.00 hasta USD 5,000,000.00
- Productivo PYMES: cuando las ventas anuales registradas superen los USD 100,000.00 hasta USD 1,000,000.00

3.1.10.8. Crédito Comercial Ordinario

Destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos con finers productivos o comerciales y es otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o personan jurídicas con ventas superiores a 100,000.00 dólares anuales.

3.1.10.9. Crédito Comercial Prioritario

Destinado a la adquisición de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales no categorizadas en el segmento Ordinario. Donde se establece los siguiente subsegmentos:

- Comercial Prioritario Corporativo: cuando las ventas anuales registradas superen los USD 5,000,000.00
- Comercial Prioritario Empresarial: cuando las ventas anuales registradas superen el USD 1,000,000.00 hasta USD 5,000,000.00
- Comercial Prioritario PYMES: cuando las ventas anuales registradas superen los USD 100,000.00 hasta USD 1,000,000.00

3.1.10.10. Crédito de Consumo Ordinario

Otorgado a personas naturales para la adquisición o comercialización de vehículos livianos

3.1.10.11. Crédito de Consumo Prioritario

Otorgado a personas naturales para la adquisición de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad productiva, comercial.

3.1.10.12. Crédito Educativo

Otorgados a personas naturales o jurídicaspara el financiamiento de formación y capacitación profesional.

3.1.10.13. Crédito de Vivienda de Interés Público

Otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición de vivienda única y de primer uso, concedido con la finalidad de transferir la cartera generada a un fideicomiso de titularización con participación del Banco Central del Ecuador o el sistema financiero público, cuyo valor comercial sea menor o igual a USD 70,000.00.

3.1.10.14. Crédito Inmobiliario

Otorgado a personas naturales con garantía hipotecaría para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios, adquisición de terrenos, adquisición de vivienda terminada.

3.1.10.15. Microcrédito

Otorgado a personas naturales o jurídicas con ventas anuales inferiores o iguales a 100,000.00 o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción o comericalización en pequeña escala

3.2. Estado del Arte

Droege et al. (2013) establecen que las instituciones financieras pueden beneficiarse de la innovación abierta, debido a que esta puede generar propuestas de valor que aporten de manera importante al crecimiento del mercado:

> El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria *(BBVA)* , al establecer como prioridad la innovación abierta en su estructura organizativa, ello le permitió crear y mantener un portafolio de innovación significativo como premisa fundamental; para ello lograron establecer un proceso de innovación ideal, el mismo se esquematizaba como un embudo que en la parte grande tenía a la ideación, después al análisis de las necesidades de los clientes, para después pasar a la búsqueda de tecnología, luego ir al desarrollo de *Information Technology (IT),* terminadas estas fases alcanzar el prototipo que se afinaría en un tiempo prudencial, para finalizar en el lanzamiento. (p. 50).

El alcance de la investigación fue el que el *BBVA* , pueda establecer un proceso efectivo de innovación que aporte a su crecimiento sostenido; la conexión de la investigación con el trabajo a desarrollar; es que se pueda contar con una referencia detallada de cómo la innovación en una institución financiera ha logrado establecer un crecimiento sostenido dentro de un mercado variante.

El autor Martínez (2010), en su artículo científico innovación y cooperativas Ecuador, indica que las cooperativas que puedan establecer la innovación en sus estructuras organizativas, que vale la pena señalar; son algo más que instituciones capitalistas, son la asociación de personas; es decir que la cooperativa no es una institución capitalista si no que priman las personas, por ello, es necesario resaltar un capital intelectual basado en la innovación por parte de todo el recurso humano; la conclusión de la investigación es que la importancia de la innovación en una sociedad de cambio acelerado, resulta aceptada de forma universal en la actualidad y ante cualquier situación económica, debido a las exigencias del mercado cambiante.

Por lo tanto, es necesario resaltar que la conexión con el presente proyecto de investigación es el establecer como un factor vital como la innovación aporta al crecimiento de la economía social, así como que las cooperativas que miran a la consecución de unos valores y que actúan acomodando su comportamiento a unos principios determinados, están especialmente bien situadas para afrontar el desafío de la innovación en nuestros días.

Bakaikoa et al. (2011) en su artículo denominado redes e innovación cooperativa indica lo siguiente:

> Hay que señalar que el proceso de innovación en el contexto de la Corporación se realiza siguiendo las características propias del cooperativismo, sin mermar la capacidad de desarrollo de la innovación empresarial de las cooperativas. No obstante, sigue habiendo una serie de cuestiones sobre el desarrollo de esta red de innovación que plantean ciertos interrogantes. En primer lugar, la generación de nuevas actividades o negocios, dentro o fuera de las cooperativas, no es muy significativa en términos de facturación y empleo; y, en segundo lugar, las nuevas organizaciones que están surgiendo, por ejemplo en el seno de Saiolan, muestran la primacía del modelo de institución capitalista frente al modelo cooperativo. En el contexto de la competencia mundial en el que están inmersas las cooperativas de Mondragón

> Corporación Cooperativa (MCC), y la tendencia deslocalizadora de algunas actividades de las cooperativas, la generación de nuevas actividades en régimen cooperativo, que vengan a sustituir a los negocios maduros de las cooperativas, se convierte en uno de los principales desafíos de las cooperativas para los próximos años. (p. 292).

El autor analiza un siglo de innovación, entendiendo el sentido de la innovación a través del cambio. En cuanto al alcance se debe resaltar que se estudia el tránsito del mercado de la competencia imperfecta a la sociedad entera. Ello aporta de manera representativa al proyecto de investigación debido a que se puede tomar en consideración dentro del modelo que el cambio debe integrarse de forma integral a la sociedad.

Belly (2010) encontró lo siguiente:

> Algunos identifican la economía del conocimiento con el surgimiento y la utilización masiva de la computación, otros más ampliamente con la microelectrónica y las telecomunicaciones. Otro enfoque, identifica el manejo de la información, incluyendo la industria del entretenimiento. En esta nueva economía la investigación científica forma cada vez más parte de la actividad cotidiana de las cooperativas, y se internaliza en sus costos. La necesidad de mayor y creciente calificación, motivación, y creatividad en los trabajadores, para que estos sean realmente productivos. Ello crea mayores y también crecientes conexiones entre la productividad, la educación y la cultura. El valor trabajo, esta explicación está asociada a que si bien el valor de producir conocimiento viene dado por el tiempo de trabajo que se ha empleado en su producción, una vez llegado a ese conocimiento, quien lo usa no tiene que gastar tal tiempo de trabajo. (p. 156).

Por lo tanto se debe tomar en cuenta que la dinámica innovadora de los grupos cooperativos se debe considerar en el proceso de innovación, como son las redes, el capital humano y los *clusters* de la cooperativa; con la finalidad de establecer cual es relación de la innovación y en el caso de MCC la internacionalización. El alcance del artículo fue el de presentar una discusión sobre la innovación y relación con la internacionalización, la conexión que presenta el artículo con el proyecto de investigación es que se puede tomar las interrogantes que se plantean para mejorar el modelo de innovación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo.

Martínez y Manzano (2015), manifiestan que la innovación es el eje fundamental de la competitividad en las economías de la era posindustrial, debido a que las tendencias de las cooperativas en el mundo están en constante cambio de manera acelerada, las oleadas de conocimiento son cada vez más cortas, es decir lo que sirve para un sector el día de hoy el día de mañana es ineficiente.

El alcance de la investigación fue el diseñar un modelo de innovación que permita fortalecer a la institución avícola, por lo tanto se toma como válido el análisis estratégico, así como el uso de herramientas como la matriz CREA (crear, reordenar, eliminar y aumentar), para la innovación.

Al respecto Chuquilla y Altamirano (2016), detallan una investigación donde se enfoca a la aplicación de los instrumentos propios del modelo de gestión estratégica, como base para el diseño de estrategias direccionadas a las *PYMES* del sector comercial y por lo tanto a los compradores

de línea blanca y café (muebles), para ello realizaron un diagnóstico de la situación actual de la organización en donde detectaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que aporte la información necesaria para el diseño del modelo de gestión estratégica el mismo que sea innovador, para de esta manera desarrollar una propuesta de valor diferente a la del mercado actual.

Es necesario destacar que el proyecto de investigación los alcances fueron el desarrollo, implementación y evaluación del modelo estratégico en el desarrollo, así como el posicionamiento de la marca. La relación con el proyecto de investigación es el uso de la matriz de empatía del cliente y matriz propuesta de valor.

Jácome y Manzano (2016), elaboran el proyecto de investigación donde los alcances fueron el diseño y aplicación de un modelo de *inbound marketing* , así como el establecer la necesidad de que el modelo de negocio que maneja la institución de turismo, debe cambiar de manera innovadora. Concluyen que la experiencia del servicio que debe tener el cliente debe ser única, por ello se aplican una comunicación digital por medio de las diferentes redes sociales y otras aplicaciones como blogs, videos y motores de búsqueda los mismos que permiten estar en el momento cero de la verdad de las personas.

La relación con el proyecto de investigación a desarrollar es que los autores desarrollan un diagnóstico del entorno en la organización con las herramientas: Pestle, análisis 5 fuerzas de Porter, análisis FODA, matriz factores internos, matriz factores externos, *Business Model Canvas,* mapa de empatía del cliente, matriz propuesta de valor y análisis de la competencia en redes sociales. Donde se debe resaltar que se tomarán como referencia el análisis estratégico, así como el uso de la matriz de la propuesta de valor.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

4.1.1. Determinación de las herramientas que debe contener el modelo de innovación, para los estancamientos en los servicios financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo

En base al análisis bibliográfico, realizado en el marco teórico se determinan las mejores herramientas que se aplicarán en el modelo de innovación, las mismas que se presentan en la figura 5.

Cómo se puede observar en la figura 5, las herramientas que se considera debe contener el modelo de innovación, el mismo que está basado en la innovación abierta principalmente son:

- Matriz de evaluación de factores externos.
- Cinco fuerzas de Porter.
- Análisis de los factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos.-
- La metodología *Design Thinking.*
- Matriz de oportunidades.
- Propuesta de valor.
- Modelo de negocios *canvas.*

Es necesario resaltar que cada una de estas herramientas fueron seleccionadas debido a que se acoplan integralmente a la estructura administrativa con la que cuenta la Cooperativa SAC Pelileo.

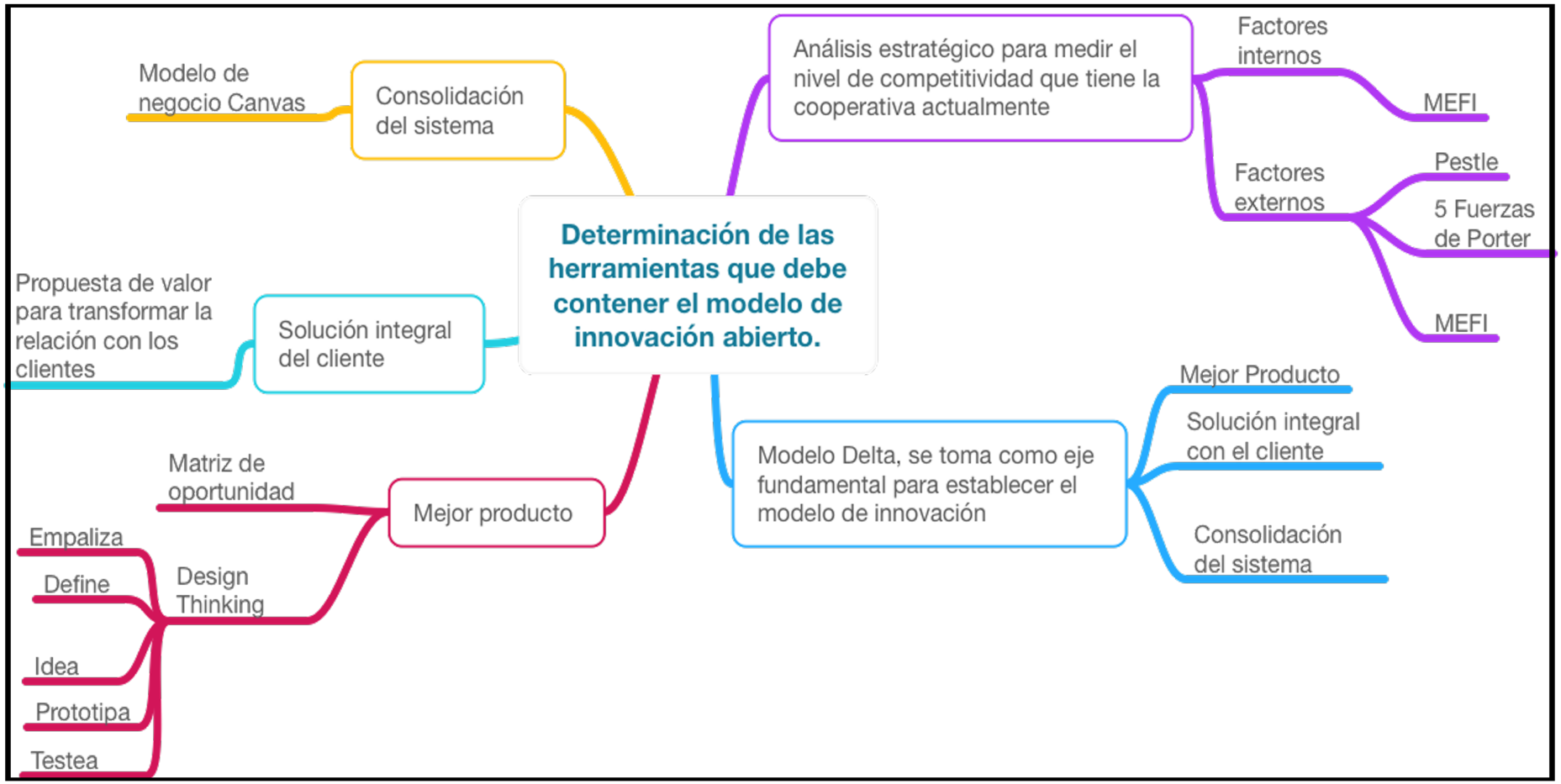


Figura 5. Determinación de las herramientas que debe contener el modelo de innovación
Fuente: elaboración propia a partir de: Hax y Wilde (2013), Vianna et al. (2016) y Osterwalder y Pigneur (2014)

4.1.2. Diagnóstico de la posición estratégica en el sector financiero de la Cooperativa de Ahorro y crédito Indígena SAC Pelileo

En la figura 6, se detalla el proceso del diagnóstico estratégico que se ha tomado como referencia al trabajo de Jácome y Manzano (2016).

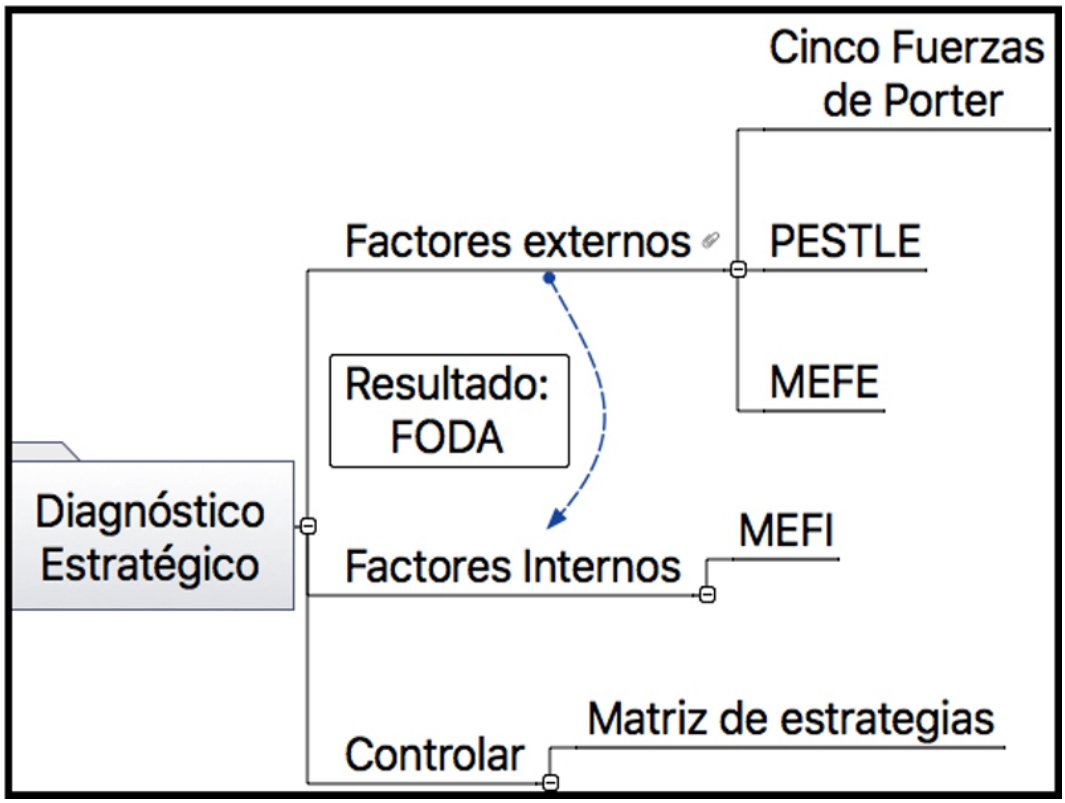


Figura 6. Diagnóstico estratégico de la Cooperativa SAC Pelileo
Fuente: elaboración propia a partir de Jácome y Manzano (2016)

4.1.2.1. Análisis de los factores externos de la cooperativa

Dentro del análisis de los factores externos de la organización se aplican tres herramientas de gran utilidad las mismas que aportan información relevante para alcanzar el objetivo de diagnosticar la posición estratégica de cooperativa, para el análisis se debe considerar las tablas 3 y 4, las mismas tienen una ponderación en positivo y negativo con la finalidad de establecer un diagnóstico real en el sector financiero.

Tabla 3

Ponderación en positivo

Categoría	Detalle
Desde 1 a 2	Muy Bajo
Desde 3 a 4	Bajo

Continua en la siguiente página

Tabla 3

Ponderación en positivo (Continuación)

Categoría	Detalle
Desde 5 a 6	Medio
Desde 7 a 8	Poco alto
Desde 9 a 10	Alto

Fuente: Caiza y Altamirano (2016)

Tabla 4

Ponderación en negativo

Categoría	Detalle
Desde -1 a -2	Alto
Desde -3 a -4	Poco alto
Desde -5 a -6	Medio
Desde -7 a -8	Bajo
Desde -9 a -10	Muy Bajo

Fuente: Caiza y Altamirano (2016)

Análisis de los factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ecológicos (PESTLE)

En la tabla 5, se describen los factores externos relevantes para el diagnóstico de la Cooperativa SAC Pelileo, para que estos sean sometidos a un análisis detallado para determinar sus oportunidades y amenazas.

Tabla 5

Factores externos a analizar

Factores	Tipo de Factor
Cambios ambientales no anticipados	Ecológicos
Desperdicios de la elaboración de Jeans	Ecológicos
Activos de las cooperativas	Económicos

Continua en la siguiente página

Tabla 5

Factores externos a analizar (Continuación)

Factores	Tipo de Factor
Cobertura de la cartera en riesgo	Económicos
Crecimiento de los ingresos financieros de las cooperativas	Económicos
Depósitos en el sistema financiero	Económicos
Desempleo	Económicos
Morosidad del subsistema cooperativas	Económicos
Pasivos de las cooperativas	Económicos
Patrimonio técnico del subsistema de cooperativas	Económicos
Tamaño del mercado	Económicos
Ley de Economía Popular y Solidaria	Legales
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	Legales
Medidas de salvaguardias	Políticos
Políticas sociales de responsabilidad social	Políticos
Cultura de compra de las personas	Sociales
Interculturalidad	Sociales
Tendencias en la promoción y publicidad	Sociales
Costos de asumir nuevas tecnologías	Tecnológicos
Innovación de las Tic's	Tecnológicos
Uso del internet y redes sociales	Tecnológicos
Uso teléfonos inteligentes o Smartphone	Tecnológicos

Fuente: elaboración propia

Factores Políticos

En la tabla 6, se presenta el análisis de los factores políticos, es necesario describir que se analiza el factor mediante una ponderación y su respectiva observación para definir si este es una amenaza u oportunidad.

Tabla 6

Factores Políticos

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Medidas de salvaguardias	3	Los productores de Jeans han incrementado la producción, ello representa un indicador positivo a la hora de colocar un crédito.	Políticos
Políticas sociales de responsabilidad social	1	En el sector cooperativista se está manejando de mejor manera el aspecto de la responsabilidad social por los entes de control.	Políticos
TOTAL	4		

Fuente: elaboración propia

Factores Económicos

En la tabla 7, se presenta el análisis de los factores económicos , es necesario describir que se analiza el factor mediante una ponderación y su respectiva observación para definir si este es una amenaza u oportunidad.

Tabla 7

Factores Económicos

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Activos de las cooperativas	8	Los activos del subsistema cooperativas han presentado un crecimiento promedio 30,37 % en el periodo de análisis, pero con una desaceleración en los últimos años. A la fecha de corte, los activos crecieron 10,15 % en el periodo interanual entre septiembre de 2014 y septiembre de 2015, frente al decremento de 3,23 % presentado por los bancos privados al considerar el mismo periodo. Históricamente, la cartera ha constituido el rubro más importante en los activos, acorde con su actividad económica es la intermediación financiera. A la fecha de corte, la cartera fue US 4.345 millones y presentó concentración en dos segmentos Consumo (54,38 %) y Microcrédito (36,41 %), situación que se mantiene en el periodo histórico y es inherente a la estructura del sector.	Económicos
Cobertura de la cartera en riesgo	5	El promedio de la cobertura de la cartera en riesgo que ha manejado en los últimos cinco años el segmento tres de cooperativas es 133,75 %, no obstante tiende a deteriorarse y en septiembre de 2015 se ubicó en 106,31 %.Pese, al crecimiento del saldo de provisiones, la cartera de créditos que no devenga intereses y la cartera vencida tuvieron un incremento mayor, lo cual influyó en la disminución en el nivel de cobertura. Es importante mencionar que la cobertura que manejan las cooperativas es inferior a la de los bancos privados (168,92 %). Los gastos de provisiones del segmento unos crecieron un 13,64 % interanual, y se ubicaron en US 58,60 millones, no obstante, los indicadores de rentabilidad se mantuvieron dentro de sus históricos.	Económicos

Continua en la siguiente página

Tabla 7

Factores Económicos (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Crecimiento de los ingresos financieros de las cooperativas	8	Históricamente, la tasa de crecimiento de los ingresos financieros de las cooperativas del segmento uno ha sido superior a la de bancos privados, situación que no es distinta a septiembre de 2015, en que los ingresos financieros se ubicaron en US 519,39 millones, un 12,81 % superior a similar período de 2014(+11,19 % Bancos Privados). Los ingresos se encuentran respaldados en los segmentos en que se enfocan (consumo y microcrédito) y las tasas de mercado que manejan, cabe recalcar que el regulador en el país establece techos a las tasas, de manera que las instituciones pueden competir hasta ese límite. El margen neto de intereses de las cooperativas se ubicó en 59,00 % inferior al promedio histórico (63,80 %). Vale especificar que puede obedecer a factores de estacionalidad, dado que, al considerar similar período de 2014, el indicador fue 58,74 %. Por su parte, el margen neto de intereses ha presentado una tendencia hacia la baja, que a partir del 2013 se estabiliza en alrededor del 10,00 %, particular que se mantiene a la fecha de corte, en donde el margen se ubicó en 10,20 %. En lo relacionado a la eficiencia operacional, medido por el indicador (Gastos de Operación/Margen Financiero Bruto), se evidenció una mejora, al pasar de 66,53 % en septiembre de 2014 a 64,46 % en septiembre de 2015. La utilidad neta del subsistema de cooperativas fue de US 306 millones y registró un crecimiento interanual de 10,74 %. En términos generales, la rentabilidad, tanto por activo y por patrimonio, es ligeramente inferior al promedio de los últimos cinco años.	Económicos

Continua en la siguiente página

Tabla 7

Factores Económicos (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Depósitos en el sistema financiero	7	Ante la contracción de depósitos en el sistema financiero los bancos han optado por disminuir las colocaciones a fin de preservar liquidez. En el caso de las cooperativas, el escenario es ligeramente distinto, ya que mantienen captaciones y colocaciones crecientes. El indicador que relaciona Activos Líquidos/Total Depósitos a septiembre 2015 se ubicó en 20,02 %, bajo su promedio histórico de 23,82 % y del sistema de bancos privados (24,87 %). Si bien las coberturas de los 25 y 100 mayores depositantes fueron de 248,27 % y 164,12 % respectivamente, son inferiores en relación a su promedio histórico, estas se mantienen holgadas. El subsistema presenta niveles estables de liquidez, que mitigan el riesgo de la coyuntura actual de desaceleración económica. Las cooperativas, si bien manejan niveles de liquidez dentro de lo histórico, es importante que cuenten con el Fondo de Liquidez.	Económicos
Desempleo	-4	Instituto nacional de Estadística y Censos (INEC), que explicó que la tasa de desempleo en el primer trimestre de 2016 se ubicó en 5,7 %, por lo que hay 448.990 personas sin un empleo. Si se compara el dato de marzo de 2016 con el de marzo de 2015, se puede ver la progresión del desempleo.	Económicos

Continua en la siguiente página

Tabla 7

Factores Económicos (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Morosidad del subsistema cooperativas	7	A partir de diciembre 2013, la morosidad del subsistema cooperativas se ha mantenido sobre los niveles de 5,00 %. Para septiembre de 2015, el indicador se ubicó en 5,24 %, inferior al similar período de 2014 (5,49 %), pero superior al promedio histórico (4,07 %) y al sistema de bancos privados (4,02 %). Es preciso indicar que, en los últimos cinco años, la morosidad de los bancos privados del país ha sido menor a la de cooperativas, debido al peso ponderado de la morosidad del sector comercial, que constituye la cartera más representativa de los bancos y que es el segmento que presenta menor riesgo de contraparte. En el sector cooperativo, el segmento de crédito con la morosidad más alta fue microempresa (7,03 %), que se mantuvo en niveles similares a septiembre de 2014 (7,04 %). Por su parte, la cartera más representativa (consumo) presentó un indicador de 4,47 %, y la reducción fue de 0,26 puntos porcentuales en relación a similar periodo de 2014. No obstante, al comparar con los bancos privados se observa que la morosidad de la cartera de consumo tuvo un incremento de +1,87 % (hasta 7,54 %) en el mismo periodo de análisis.	Económicos

Continua en la siguiente página

Tabla 7

Factores Económicos (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Pasivos de las cooperativas	7	En los últimos cinco años, los pasivos presentaron un crecimiento estable (promedio de 20,98 %). A la fecha de corte, se ubicaron en US 4.621 millones, de los cuales el 91,60 % correspondió a obligaciones con el público, donde el rubro más importante fueron los depósitos a plazo (55,71 %), seguido de depósitos a la vista (33,79 %). El total de los depósitos crecieron, influenciados especialmente por los depósitos a plazo que se incrementaron en 5,74 %, puesto que los depósitos a la vista se redujeron en 0,04 %. Este comportamiento es contrario a lo observado en los bancos privados, implica una ventaja en las actuales condiciones; entre diciembre de 2014 y septiembre 2015 los depósitos en los bancos privados registraron una reducción de US 3.058 millones. El crecimiento de las obligaciones con el público en el subsistema de cooperativas se explica en cierta forma por el precio más atractivo que paga por las captaciones, respecto a los bancos privados. Otro factor a considerar en las cooperativas es que los pasivos con el público crecen de acuerdo al incremento de socios, que pueden ser socios en dos o más instituciones a la vez. Aspectos adicionales que podrían influir son el manejo de encaje para préstamos y los montos de los depositantes. De continuar el actual entorno, la competencia por captar dinero será más fuerte vía tasa pasiva, ya se observa un incremento a partir del primer trimestre del año en las cooperativas de acuerdo al siguiente gráfico. Lo que podría reducir los márgenes y por lo tanto tener un límite	Económicos

Continua en la siguiente página

Tabla 7

Factores Económicos (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Patrimonio técnico del subsistema de cooperativas	8	El patrimonio técnico del subsistema de cooperativas fue de US 772,11millones a septiembre de 2015, un 12,59 % más respecto a similar período de 2014, impulsado por el crecimiento del patrimonio técnico primario, específicamente del capital social y por la cuenta de reservas que crecieron 25,38 % y 8,96 % respectivamente. El capital social crece en función de las captaciones de socios. Por su parte, los activos y contingentes ponderados por riesgo registraron US 4.573,87 millones y crecieron de manera interanual en 6,01 %. La mejora en el patrimonio se traduce en mayor solvencia para las cooperativas. El índice de solvencia de Patrimonio Técnico Constituido, creció de 15,89 % en septiembre de 2014 a 16,88 % en septiembre de 2015, porcentajes que superan el mínimo requerido de 9,00 %, el índice mejora por el crecimiento a un mayor ritmo del patrimonio técnico constituido que los activos y contingentes ponderados por riesgo. Por otro lado, el capital ajustado6de las cooperativas fue de 213,51 %, lo que brinda soporte para riesgos no esperados. Cabe indicar que estos índices de solvencia se comparan de forma favorable respecto al sistema de bancos privados.	Económicos
TOTAL	46		

Fuente: elaboración propia

Factores Sociales

En la tabla 8, se presenta el análisis de los factores sociales, es necesario describir que se analiza el factor mediante una ponderación y su respectiva observación para definir si este es una amenaza u oportunidad.

Tabla 8

Factores Sociales

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Cultura de compra de las personas	5	La tendencia de los consumidores de un crédito, es la necesidad de acceder al dinero de manera rápida, sin importarle los costos adicionales que ello represente.	Sociales
Interculturalidad	8	Dentro de este aspecto es necesario destacar que en la provincia de Tungurahua existe más población mestiza que indígena.	Sociales
Tendencias en la promoción y publicidad	8	El uso de los medios digitales de comunicación está en crecimiento.	Sociales
TOTAL	21		

Fuente: elaboración propia

Factores Tecnológicos

En la tabla 9, se presenta el análisis de los factores tecnológicos, es necesario describir que se analiza el factor mediante una ponderación y su respectiva observación para definir si este es una amenaza u oportunidad.

Tabla 9

Factores Tecnológicos

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Costos de asumir nuevas tecnologías	-6	La implementación de sistemas informáticos para el sector cooperativista es bastante alta.	Tecnológicos

Continua en la siguiente página

Tabla 9

Factores Tecnológicos (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Innovación de las Tics	-8	No existe innovación de nuevas tecnologías para el sector cooperativista del Ecuador.	Tecnológicos
Uso del internet y redes sociales	10	Según las cifras del Ministerio de Telecomunicaciones (2016), hasta diciembre del año 2015 el 50,50 % del total de la población ha utilizado internet.	Tecnológicos
TOTAL	-4		

Fuente: elaboración propia

Factores Legales

En la tabla 10, se presenta el análisis de los factores legales, es necesario describir que se analiza el factor mediante una ponderación y su respectiva observación para definir si este es una amenaza u oportunidad.

Tabla 10

Factores Legales

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Ley de Economía Popular y Solidaria	-4	Las cooperativas de ahorro y crédito se han limitado mucho en su crecimiento, por la cantidad de controles que existe en la ley.	Legales
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	1	Las cooperativas tienen la obligación de enlazar su operación financiera a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.	Legales
TOTAL	-3		

Fuente: elaboración propia

Factores Ecológicos

En la tabla 11, se presenta el análisis de los factores ecológicos, es necesario describir que se analiza el factor mediante una ponderación y su respectiva observación para definir si este es una amenaza u oportunidad.

Tabla 11

Factores Ecológicos

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Cambios ambientales no anticipados	2	La cooperativa tiene una baja concesión en créditos para la agricultura, lo cual representa una ventaja.	Ecológicos
Desperdicios de la elaboración de Jeans	-6	En la actualidad los productores de Jean no cuentan con una política que regule los desperdicios de Jeans.	Ecológicos
TOTAL	-4		

Fuente: elaboración propia

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

En la tabla 12, se detalla el análisis realizado a las cinco fuerzas de Porter las mismas que aportan información relevante en el aspecto competitivo del sector.

Tabla 12

Cinco Fuerzas de Porter

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Poder negociador de los socios	4	Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016), en marzo de 2016, detectó que 11,5 millones de personas están en edad de trabajar; esa cifra equivale al 69,6 % de la población total ecuatoriana. Por otra parte, se ubicó también que 7,9 millones de ecuatorianos pertenecen a la Población Económicamente Activa (PEA). Y, al interior de esta población, 7,4 millones de personas tienen empleo.	Socios

Continua en la siguiente página

Tabla 12

Cinco Fuerzas de Porter (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Amenaza de nuevos competidores entrantes	10	En la resolución 167-15-F de la Junta de Política y Regulación Bancaria y Financiera: donde se indica que no se pueden crear más cooperativas de ahorro y crédito dentro del territorio ecuatoriano.	Competencia
Diferenciación del servicios financieros	-4	En el mercado existe un alto número de cooperativas que cuentan con una alta diversificación del servicio financiero.	Competencia
Economías de escala	-5	En la actualidad las cooperativas de segmento 1 son líderes en cuanto a economías de escala por los costos bajos que manejan.	Competencia
Costo de cambio del usuario	-4	En el mercado existe diversificación de servicios financieros, que resultan ser más competitivos en cuanto a costos.	Servicios sustitutos
Servicios sustitutos	-2	El crédito de producción es un servicio financiero que representa poca competencia en el sector de microcréditos.	Servicios sustitutos
Relación precio/valor de sustitutos	3	Por el costo colocación de un microcrédito más alto, que el crédito de producción.	Servicio sustitutos
Poder negociador de los proveedores	-2	Por la situación económica actual del país las personas que quieran invertir tienen una gran resistencia, ello representa una amenaza al sector.	Proveedores
Rivalidad entre competidores	-2	En la actualidad el segmento de mercado de las cooperativas de segmento 3 lo comparten con las cooperativas de segmento 2, ello representa una amenaza al momento de colocar un crédito.	Rivalidad entre competidores
TOTAL	-2		

Fuente: elaboración propia

Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

Una vez analizados todos los factores externos de la Cooperativa SAC Pelileo, se procede a desarrollar la matriz de evaluación de factores externos que tiene la finalidad de establecer un diagnóstico de manera técnica, por ello se detalla en la tabla 13.

Tabla 13

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores	Peso	%	Calif.	Tipo de Factor
Oportunidades				
Cambios ambientales no anticipados	2	0,0234	0,0467	Ecológicos
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	1	0,0187	0,0187	Legales
Medidas de salvaguardias	3	0,0234	0,0701	Políticos
Políticas sociales de responsabilidad social	1	0,0234	0,0234	Políticos
Cultura de compra de las personas	5	0,0234	0,1168	Sociales
Interculturalidad	8	0,0421	0,3364	Sociales
Tendencias en la promoción y publicidad	8	0,0467	0,3738	Sociales
Uso del internet y redes sociales	10	0,0467	0,4673	Tecnológicos
Activos de las cooperativas	8	0,0467	0,3738	Económicos
Cobertura de la cartera en riesgo	5	0,0421	0,2103	Económicos
Depósitos en el sistema financiero	7	0,0421	0,2944	Económicos
Morosidad del subsistema cooperativas	7	0,0421	0,2944	Económicos
Pasivos de las cooperativas	7	0,0421	0,2944	Económicos
Patrimonio técnico del subsistema de cooperativas	8	0,0421	0,3364	Económicos
Crecimiento de los ingresos financieros de las cooperativas	8	0,0421	0,3364	Económicos

Continua en la siguiente página

Tabla 13

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Tipo de Factor
Poder negociador de los socios	4	0,0374	0,1495	Socios
Amenaza de nuevos competidores entrantes	10	0,0467	0,4673	Competencia
Relación precio/valor de sustitutos	3	0,0280	0,0841	Servicios sustitutos
Amenazas				
Desperdicios de la elaboración de Jeans	2	0,0374	0,0748	Ecológicos
Desempleo	3	0,0327	0,0981	Económicos
Ley de Economía Popular y Solidaria	3	0,0187	0,0561	Legales
Costos de asumir nuevas tecnologías	2	0,0280	0,0561	Tecnológicos
Innovación de las Tics	1	0,0374	0,0374	Tecnológicos
Diferenciación del servicio Financiero	3	0,0374	0,1121	Competencia
Economías de escala	2	0,0234	0,0467	Competencia
Servicios sustitutos	5	0,0374	0,1869	Servicios sustitutos
Costo de cambio del usuario	3	0,0327	0,0981	Servicios sustitutos
Poder negociador de los proveedores	5	0,0280	0,1402	Proveedores
Rivalidad entre competidores	5	0,0280	0,1402	Rivalidad entre competidores
TOTAL	139	1,0000	5,3411	

Fuente: elaboración propia

Nota: El resultado de la matriz de avaluación de factores externos es igual a 5,34, dicho valor indica que el resultado está ligeramente por debajo del promedio ponderado, ello representa que la organización tiene más amenazas que oportunidades, por lo tanto se deben estructurar diferentes estrategias que permitan afrontas las amenazas y aprovechar las oportunidades existentes en el mercado.

4.1.2.2. Análisis de los factores internos de la organización

Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Una vez analizados todos los factores externos de la Cooperativa SAC Pelileo, se procede a desarrollar la matriz de evaluación de factores internos que tiene la finalidad de establecer un diagnóstico de manera técnica, así como también el establecer las fortalezas y debilidades de la organización, donde se presentan en la tabla 14.

Tabla 14

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Fortalezas					
Servicio atención socio	7	0,0433	0,303	Los servicios de la cooperativa que presta a la comunidad se realizan de manera ágil Y oportuna, por ello los socios prefieren que le otorgue su crédito en el menor tiempo posible.	Factores Internos
Alianzas estratégicas	4	0,0337	0,135	Al momento se encuentra la cooperativa con tres aliados estratégicos: Financop, Fernando Daquilema y Banco Coprogreso.	Factores Internos
Análisis de socios	8	0,0385	0,308	En la actualidad se tiene un análisis de socios que comprende diferentes indicadores, los mismos que aporta información relevante al momento de colocar un crédito en el mercado.	Factores Internos
Capacitación	6	0,0385	0,231	La institución realiza eventos de capacitación dos días al mes en diferentes temáticas.	Factores Internos

Continua en la siguiente página

Tabla 14

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Apoyo de instituciones gubernamentales	3	0,0240	0,072	la Corporación de Finanzas Populares presta un apoyo permanente para la presentación de indicadores financieros saludables.	Factores Internos
Gestión para otorgar crédito	7	0,0385	0,269	Dentro de este aspecto es necesario resaltar que la institución ha generado diferentes indicadores donde se pueden medir el riesgo de colocación del crédito.	Factores Internos
Indicadores financieros	4	0,0385	0,154	El manejo de los cuatro indicadores clave: solvencia, liquidez, rentabilidad y morosidad, son manejado de manera eficiente por ello se cuenta con una buena calificación con la Corporación Nacional de Finanzas Populares. Se debe resaltar que se presenta un análisis detalado en el Apéndice G.	Factores Internos
Marca	5	0,0385	0,192	La marca de la institución tiene 34 años de trayectoria de un manejo ético y responsable.	Factores Internos
Morosidad en la cartera	8	0,0385	0,308	La cooperativa tiene una tendencia decresiente a la morosidad, las campañas de recuperación han logrado el efecto deseado, de tal manera se ha reducido la morosidad hasta los indices requeridos, por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias.	Factores Internos
Motivación a los empleados	2	0,0288	0,058	No existe políticas que permitan incentivar a un mejor desempeño del talente de los colaboradores.	Factores Internos

Continua en la siguiente página

Tabla 14

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Número de socios	5	0,0385	0,192	La cantidad de socios a la fecha es representativo.	Factores Internos
Personas y habilidades	2	0,0240	0,048	El número de profesionales que tiene la cooperativa es una cifra del 33 %, dentro de este aspecto los directivos aspiran a llegar a un 60 % en los 4 años próximos.	Factores Internos
Seguimiento del crédito	7	0,0385	0,269	La cooperativa tiene una tendencia decresiente a la morosidad, las campañas de recuperación han logrado el efecto deseado, de tal manera se ha reducido la morosidad hasta los indices requeridos, por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias.	Factores Internos
Sistema de información gerencial	5	0,0385	0,192	El sistema que maneja la institución aporta información en tiempo real para la toma de decisiones.	Factores Internos
Debilidades					
Comunicación digital	1	0,0481	0,048	la Cooperativa de ahorro y crédito no cuenta con un plan de comunicación digital, que le permita posicionarse en los diferentes medios de comunicación digital, eso representa una gran debilidad con respecto a la competencia que se encuentra el Mismo segmento. Hay que estar	Factores Internos
Clima Laboral	5	0,0192	0,096	El clima laboral se encuentra en un periodo de transición, debido a diferentes factores de retroalimentación.	Factores Internos

Continua en la siguiente página

Tabla 14

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Dirección Estratégica	1	0,0385	0,038	En la actualidad no existe un plan estratégico de la institución que le permita anticiparse a los cambios del mercado financiero.	Factores Internos
Diversificación de servicios financieros	1	0,0481	0,048	En la actualidad no cuenta con un modelo que le permita innovar los servicios financieros acorde a la velocidad que demanda el socio en el mercado nacional.	Factores Internos
Fidelización de socios	1	0,0433	0,043	EN la institución no se ha estructurado un programa dinámico y efectivo de fidelización, de manera que se pueda generar retanqueo del crédito.	Factores Internos
Gestión de cobranzas	3	0,0288	0,087	Existe cartera vencida e incobrable que representa un desfinanciamiento para la institución.	Factores Internos
Infraestructura	2	0,0337	0,067	Los locales que se encuentran arrendados por la institución no son adecuados para una financiera.	Factores Internos
Innovación abierta	1	0,0481	0,048	En cuanto a este aspecto se debe resaltar que en la actualidad la institución no integra al socio en el proceso de innovación en los productos financieros.	Factores Internos
Modelo para la innovación en la creación de productos financieros	1	0,0481	0,048	No cuenta se cuenta con un modelo que permita crear y pivotar los productos financieros.	Factores Internos

Continua en la siguiente página

Tabla 14

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Tecnología Digital	1	0,0481	0,048	No existe plataformas digitales que le permitan a la institución aprovechar las oportunidades de negocios que se generan dentro de este mercado.	Factores Internos
Uso de la metodología *Design Thinking*	1	0,0481	0,048	No existen personas que manejen la metodología para la generación de nuevas ideas y servicios.	Factores Internos
Uso del Modelo Delta	1	0,0481	0,048	En la actualidad no se ha implementado el modelo Delta en la operación comercial de la organización.	Factores Internos
TOTAL	92	1,0000	3,3990		

Fuente: elaboración propia

Nota: El resultado de la matriz de avaluación de factores internos es igual a 3,39, dicho valor indica que está por debajo del promedio ponderado, ello representa que la organización tiene más debilidades que fortalezas, por lo tanto se deben estructurar diferentes estrategias que permitan disminuir el impacto de las debilidades y aprovechar las fortalezas que tiene la cooperativa.

Adicional al diagnóstico MEFI, se presenta un análisis detallado de cómo se encuentra la Cooperativa SAC Pelileo Ltda., en cuanto a varios aspectos financieros importantes de determinar dentro del año 2016.

Administración de la cartera de crédito durante el año 2016

Uno de los principales productos que demanda mayor tiempo y atención es la administración de la cartera de créditos; en el año 2016 se priorizó la cobranza y el crecimiento de la cartera, como se lo puede evidenciar en la figura 7.

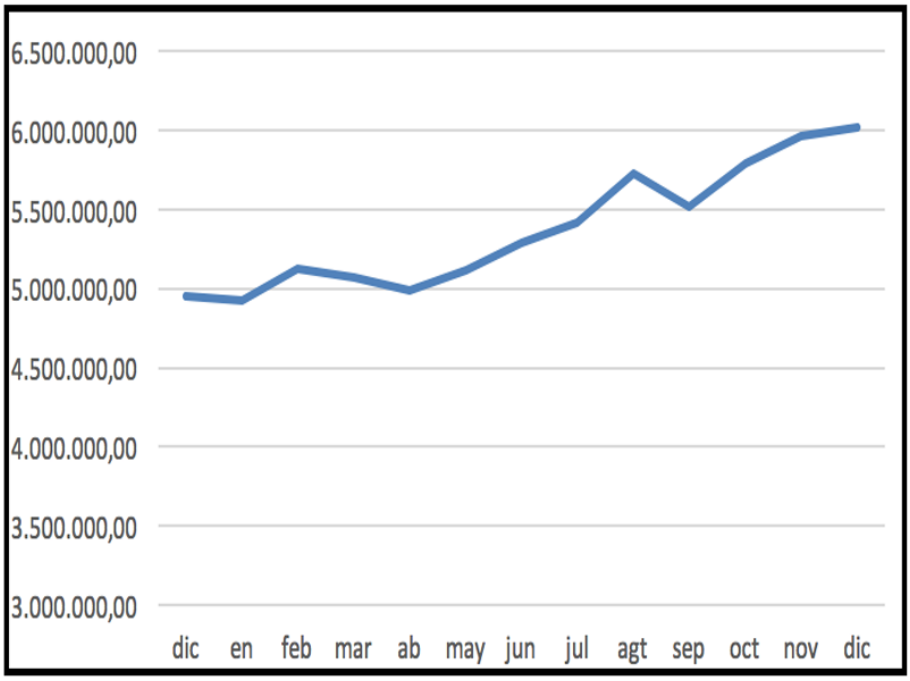


Figura 7. Evolución de la cartera total
Fuente: Base de datos de la COAC SAC Pelileo Ltda. (2016)

En la figura 7, se puede evidenciar que la cartera de créditos ha evolucionado favorablemente durante los doce meses del año 2016, con un incremento favorable, durante los meses de febrero, marzo, abril y agosto, es necesario destacar que se tuvo descensos en deterninados meses, los mismo que se puedieron controlar.

En cuanto a la cartera vencida que se presenta en la figura 8, se debe indicar que se redujo en 124.000 usd, ahora se debe resaltar que existe un crecimiento en determinados meses del año, pero una vez aplicadas nuevas estrategias que fueron positivas se puede evidenciar el decremento notable que afecta de manera positiva a la organización. Dentro de este aspecto es necesario mencionar que existe un trabajo fuerte por realizar el año 2017, debido que la afectación directa es al gasto de provisión.

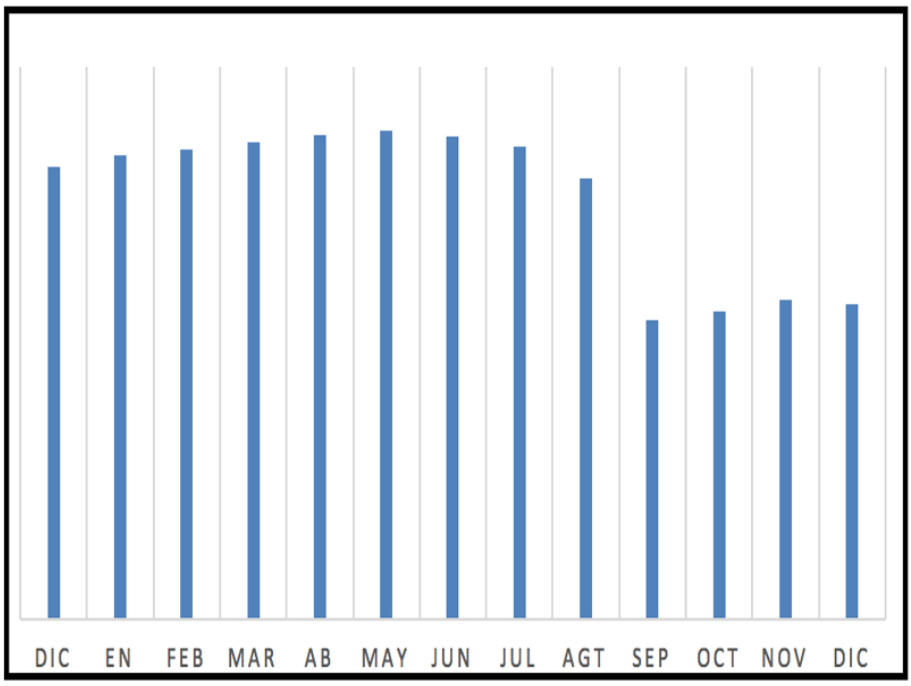


Figura 8. Cartera vencida de la COAC SAC Pelileo Ltda.
Fuente: Base de datos de la COAC SAC Pelileo Ltda. (2016)

Ahora en la tabla 15, se presenta la evolución de la cartera de la SAC Pelileo Ltda., donde se puede evidenciar que la institución generó un notable crecimiento en la cartera activa (379.552usd), inclusive se reduce la cartera que no devenga intereses en 24.997usd y la cartera vencida en 59.802usd, el nivel de morosidad se reduce en 6,82 %

Tabla 15

Evolución de la cartera

Mes	Vigente	No devenga	Vencido	Total	%vencido	%riesgo
Dic	1.451.000	127.758	236.042	1.814.800	13,01	20,05
Ene	1.418.790	179.600	242.071	1.840.461	13,15	22,91
Feb	1.471.108	191.471	244.741	1.907.321	12,83	22,87
Mar	1.483.402	210.609	244.749	1.938.760	12,62	23,49
Abr	1.415.117	239.956	249.963	1.905.036	13,12	25,72
May	1.482.367	233.379	258.794	1.974.540	13,11	24,93
Jun	1.560.909	193.812	260.138	2.014.859	12,91	22,53
Jul	1.667.115	142.077	255.543	2.064.736	12,38	19,26
Ago	1.702.453	175.108	239.492	2.117.053	11,31	19,58
Sep	1.724.882	123.267	176.821	2.024.970	8,73	14,82
Oct	1.715.769	147.108	179.631	2.042.509	8,79	16

Continua en la siguiente página

Tabla 15

Evolución de la cartera (Continuación)

Mes	Vigente	No devenga	Vencido	Total	%vencido	%riesgo
Nov	1.791.687	138.827	184.393	2.114.907	8,72	15,28
Dic	1.830.552	102.761	176.240	2.109.554	8,35	13,23

Fuente: Base de datos de la COAC SAC Pelileo Ltda. (2016)

En cuanto a la colocación se debe señalar que se consideran los meses de enero a diciembre 2016, la información se la presenta en la tabla 16, donde se puede evidenciar que se debe mejorar el análisis del crédito, para ello la cooperativa ha iniciado acciones que permitan generar una mejor colocación de los créditos, así como tambien el compromiso firme de continuar con las capacitaciones a los ejecutivos de negocios.

Tabla 16

Análisis de cosecha SAC Pelileo Ltda.

OFICINA	C.MORA	CARTERA	% MORA
Total	116828,34	2109553	6 %

Fuente: Base de datos de la COAC SAC Pelileo Ltda. (2016)

Adicional a lo antes mencionado se debe realizar un análisis del incremento de los socios, dicha información se la presenta en la tabla 17, donde se puede evidenciar que en el año se ha incrementado en noventa y ocho nuevos socios, en los meses donde se presenta un mayor incremento es en los meses de noviembre y diciembre.

Tabla 17

Crecimiento de los socios durante el año 2016

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Crecimiento
4199	4210	4154	4163	4173	4187	4203	4223	4226	4247	4256	4277	98

Elaborado por:

Fortalezas

En la tabla 18, se presentan las fortalezas con las que cuenta la organización.

Tabla 18

Fortalezas

Fortalezas	Peso	Tipo de Factor
Servicio atención socio	7	Factores Internos
Alianzas estratégicas	4	Factores Internos
Análisis de socios	8	Factores Internos
Apoyo de instituciones gubernamentales	3	Factores Internos
Capacitación	6	Factores Internos
Gestión para otorgar crédito	7	Factores Internos
Indicadores financieros	4	Factores Internos
Marca	5	Factores Internos
Morosidad en la cartera	8	Factores Internos
Motivación a los empleados	2	Factores Internos
Número de socios	5	Factores Internos
Personas y habilidades	2	Factores Internos
Seguimiento del crédito	7	Factores Internos
Sistema de información gerencial	5	Factores Internos
TOTAL	73	

Fuente: elaboración propia

Debilidades

En la tabla 19, se presentan las debilidades con las que cuenta la organización.

Tabla 19

Debilidades

Debilidades	Peso	Tipo de Factor
Comunicación digital	10	Factores Internos
Clima Laboral	2	Factores Internos
Dirección Estratégica	7	Factores Internos
Diversificación de servicios	8	Factores Internos
Fidelización de socios	9	Factores Internos
Gestión de cobranzas	3	Factores Internos
Infraestructura	5	Factores Internos

Continua en la siguiente página

Tabla 19

Debilidades (Continuación)

Debilidades	Peso	Tipo de Factor
Innovación abierta	10	Factores Internos
Modelo para la innovación en la creación de productos financieros	10	Factores Internos
Tecnología Digital	10	Factores Internos
Uso de la metodología *Design Thinking*	10	Factores Internos
Uso del Modelo Delta	10	Factores Internos
TOTAL	94	

Fuente: elaboración propia

Oportunidades

En la tabla 20, se presentan las oportunidades que se puede avizorar en la operación comercial de la organización.

Tabla 20

Oportunidades

Oportunidades	Peso	Tipo de Factor
Poder negociador de los socios	4	socios
Amenaza de nuevos competidores entrantes	10	Competencia
Cambios ambientales no anticipados	2	Ecológicos
Activos de las cooperativas	8	Económicos
Cobertura de la cartera en riesgo	5	Económicos
Crecimiento de los ingresos financieros de las cooperativas	8	Económicos
Depósitos en el sistema financiero	7	Económicos
Morosidad del subsistema cooperativas	7	Económicos
Pasivos de las cooperativas	7	Económicos
Patrimonio técnico del subsistema de cooperativas	8	Económicos
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	1	Legales
Medidas de salvaguardias	3	Políticos

Continua en la siguiente página

Tabla 20

Oportunidades (Continuación)

Oportunidades	Peso	Tipo de Factor
Políticas sociales de responsabilidad social	1	Políticos
Relación precio / valor de sustitutos	3	Servicios sustitutos
Cultura de compra de las personas	5	Sociales
Interculturalidad	8	Sociales
Tendencias en la promoción y publicidad	8	Sociales
Uso del internet y redes sociales	10	Tecnológicos
TOTAL	105	

Fuente: elaboración propia

Amenazas

En la tabla 21, se presentan las amenazas con las que se puede avizorar en la operación comercial de la organización.

Tabla 21

Amenazas

Amenazas	Peso	Tipo de Factor
Diferenciación del servicio	4	Competencia
Economías de escala	5	Competencia
Desperdicios de la elaboración de Jeans	6	Ecológicos
Desempleo	4	Económicos
Ley de Economía Popular y Solidaria	4	Legales
Costo de cambio del usuario	4	Servicios sustitutos
Productos sustitutos	2	Productos sustitutos
Poder negociador de los proveedores	2	Proveedores
Rivalidad entre competidores	2	Rivalidad entre competidores
Costos de asumir nuevas tecnologías	6	Tecnológicos
Innovación de las Tics	8	Tecnológicos
TOTAL	47	

Fuente: elaboración propia

4.1.2.3. Encuesta a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo

Se realiza una encuesta a los empleados de la cooperativa con el siguiente objetivo: La presente encuesta tiene la finalidad de recabar información referente a la innovación que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo, por ello se le solicita que conteste de la manera más sincera a todas las preguntas que se encuentran detalladas.

Usted conoce sobre el término innovación?

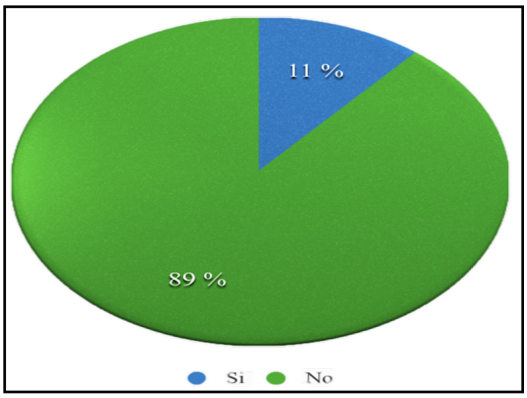


Figura 9. Conocimiento del término innovación
Fuente: encuesta a empleados (2016)

En la figura 9, se puede observar que el 89 %, del total de los encuestados indica que no conoce sobre el término de innovación, ello representa un claro indicador que dentro de la organización no se ha tratado de manera integral lo que conlleva el aspecto antes mencionado. Por lo tanto, los directivos deben establecer una política donde se capacite a los colaboradores para generar nuevas ideas que se conviertan en proyectos y generar nuevos servicios.

Según su percepción en referencia al último año, la cooperativa ha sacado al mercado algún producto financiero nuevo?

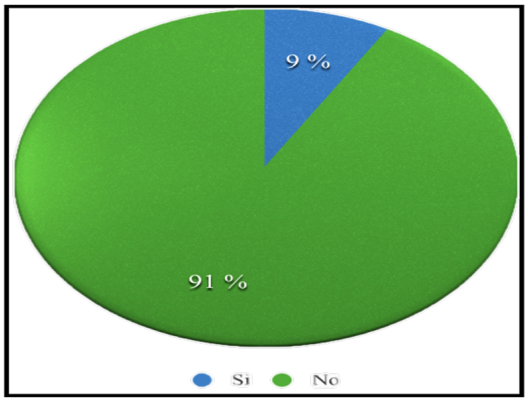


Figura 10. Producto financiero nuevo
Fuente: encuesta empleados (2016)

En la figura 10, se debe resaltar que el 91 %, del total de los encuestados indica en cuanto, a la percepción que si la cooperativa SAC, ha sacado al mercado algún servicio nuevo, indica que no sienten que la institución se preocupa por innovar los productos financieros que oferta dentro del mercado local. Por lo tanto, se debe establecer una política agresiva de comunicación dentro y fuera de la institución, para mejorar la percepción de los socios internos y externos.

Usted cree que la cooperativa conoce las fortalezas de los principales competidores en el mercado?

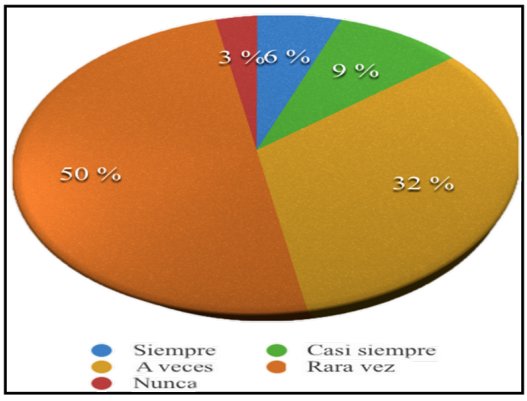


Figura 11. Conocimiento de las fortalezas de la competencia
Fuente: encuesta empleados (2016)

Ahora se debe resaltar que en la figura 11, se puede concluir que el 82 % del total de los encuestados indica que: la cooperativa en la actualidad no conoce las fortalezas de los principales competidores en el mercado local, ello representa una amenaza para contar con un crecimiento sostenido en la línea del tiempo.

Usted considera que la cooperativa analiza las tendencias del mercado?

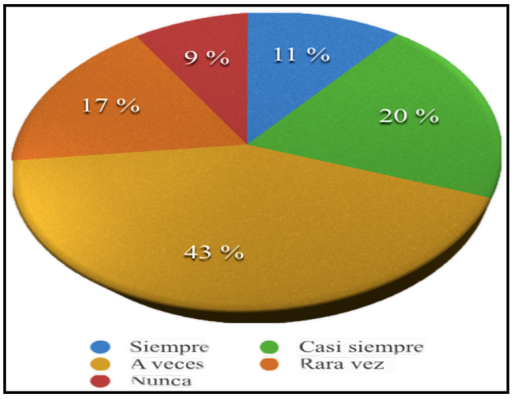


Figura 12. Análisis de las tendencias del mercado
Fuente: encuesta empleados (2016)

En la figura 12, se puede concluir que el 63 %, del total de los encuestados manifiesta que regularmente la institución analiza las nuevas tendencias del mercado. Por lo tanto, es necesario establecer un modelo de innovación que apoye a identificar las nuevas tendencias del mercado para aprovechar las oportunidades que la economía digital proporciona.

Dentro de la institución usted considera que existe innovación de productos financieros?

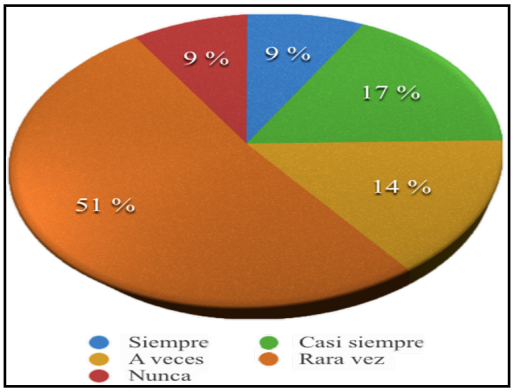


Figura 13. Innovación de productos financieros
Fuente: encuesta empleados (2016)

En la figura 13, se puede identificar que el 74 % del total de los encuestados indica dentro de la institución existe un desinterés en alinear una innovación abierta en los productos financieros, que aporte a desarrollar una ventaja competitiva que aporte al crecimiento sostenido de la organización.

Usted cree que la cooperativa ha tenido que cambiar o modificar algún proceso para cumplir con los controles que exige SEPS?

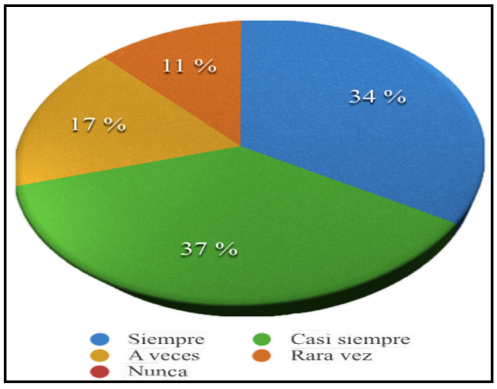


Figura 14. Modificar procesos por cumplir controles
Fuente: encuesta empleados (2016)

En la figura 14, se puede establecer que el 71 %, del total de los encuestados manifiesta que la cooperativa si ha cambiado o modificado algún proceso para cumplir con el organismo de control que es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), ello es un claro indicador que existen los recursos necesarios para realizar modificaciones a los procesos, ello es un aspecto positivo debido a que el producto financiero no necesariamente debe ser una innovación disruptiva, sino que se pueden mejorar los servicios actuales.

Considera usted que: La innovación en los productos financieros es un asunto de interés para directivos de la cooperativa?

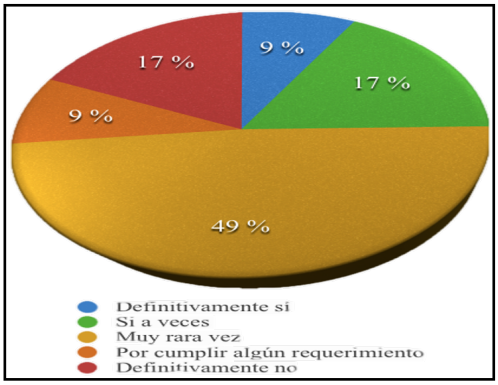


Figura 15. Interés de los directivos por la innovación
Fuente: encuesta empleados (2016)

En la figura 15, se puede definir que el 75 %, del total de los encuestados indica que los colaboradores consideran que la innovación no es un tema de interés para los directivos de la cooperativa, por ello se debe mejorar el flujo de la comunicación de manera que los directivos y el socio interno esté consiente que la innovación es una prioridad en la era del conocimiento.

Conoce usted si existe alguna política de innovación de productos financieros dentro de la cooperativa?

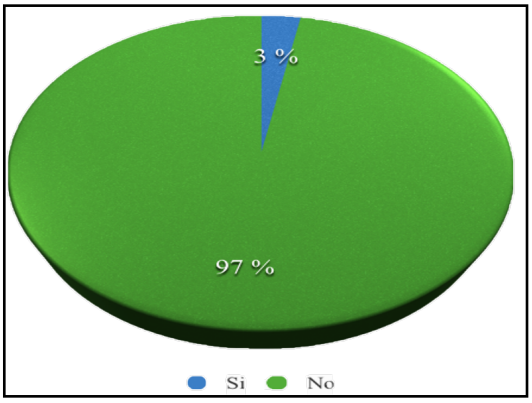


Figura 16. Conocimiento de una política de innovación
Fuente: encuesta empleados (2016)

En la figura 16, es necesario detallar que el 97 % del total de los encuestados indica que está consiente que no existe ninguna política de innovación dentro de la cooperativa que aporte que la institución pueda mejorar su posicionamiento actual dentro de la organización.

Cree usted que el clima laboral dentro de la cooperativa favorece el desarrollo de una innovación en los productos financieros?

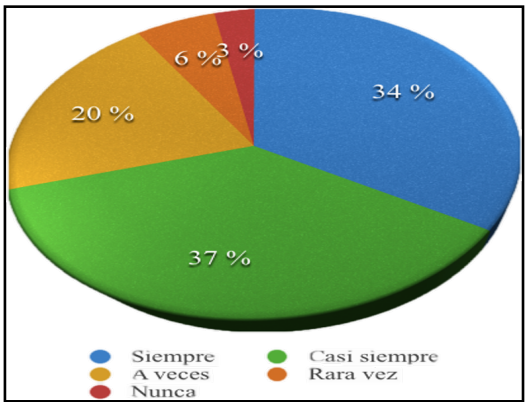


Figura 17. Clima laboral favorece a la innovación
Fuente: encuesta empleados (2016)

En la figura 17, se puede determinar que el 71 % de los encuestados indica que si existe un clima laboral favorable para que se desarrolle la innovación en los productos financieros que dispone la organización. Ello representa una oportunidad de alto valor debido a que los colaboradores pueden aportar ideas interesantes en el proceso.

Indique la cantidad de horas de capacitación que ha recibido en las siguientes temáticas?

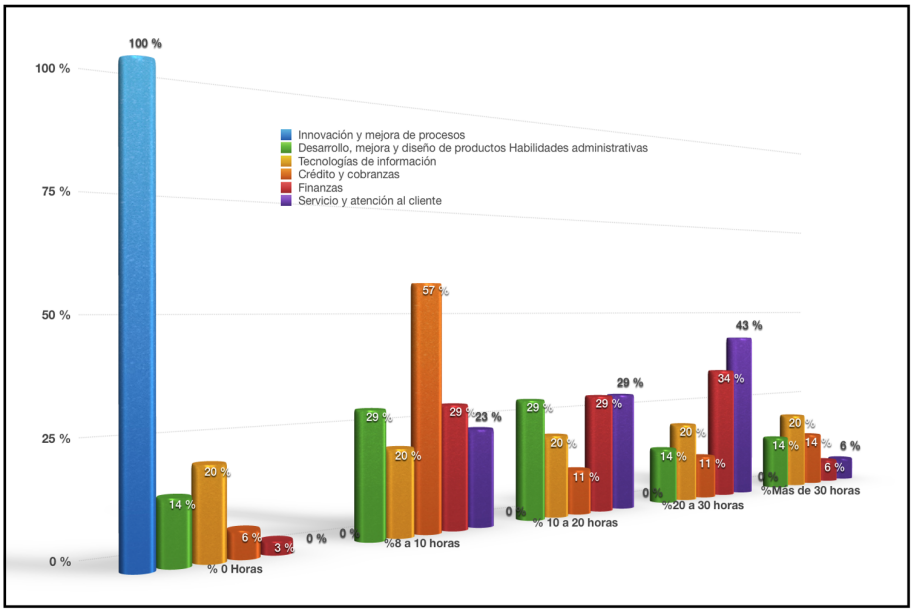


Figura 18. Horas de capacitación en diferentes temáticas
Fuente: encuesta empleados 2016

En la figura 18, se detallas las siguientes conclusiones:

En cuanto a la categoría de la capacitación de cero horas, se debe resaltar que el 100 % de los encuestados indica que no ha recibido una capacitación en innovación y mejora de procesos, ello representa una desventaja en cuanto al uso de herramientas de innovación en los colaboradores de la cooperativa, seguido por el 20 % que indica que no ha tomado una capacitación en tecnologías de la información, estas dos cifras son un indicador que es necesario mejorar la capacitación a los colaboradores en cuanto a innovación y tecnologías se refiere.

Por otro lado en la categoría de la capacitación de 8 a 10 horas, existe un 57 % que indica que ha recibido una capacitación en crédito y cobranzas, de manera que ello representa que la institución se ha concentrado en manejar en el negocio principal, las dos cifras más representativas son la del desarrollo, mejora y diseño de productos y habilidades administrativas con un 29 % cada una de estas.

Ahora, en la categoría de 10 a 20 horas, existen tres capacitaciones importantes con un mismo porcentaje del 29 %, estas son los temas de: diseño de productos y habilidades administrativas, finanzas y Servicio y atención al socio.

En cuanto a las capacitaciones en la categoría de 20 a 30 horas, son pocos los colaboradores que indican que tienen esa cantidad de horas, por ello es necesario mejorar esta cifra en los próximos años en la planificación estratégica de la organización.

Por último, las capacitaciones con más de 30 horas son los de nivel ejecutivo los que cuentan

con capacitación continua.

4.2. Método(s) aplicado(s)

4.2.1. Método general

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplica el método deductivo, debido a que el mismo según Martínez (2010), indica que facilita la derivación de hipótesis de teorías con el objeto de probar la teoría contra la evidencia empírica. Para ello se realizará un diagnóstico de la siguiente manera:

- Sustento teórico clave y metodológica sobre modelo de innovación en servicios financieros.
- Análisis estratégico del sector de cooperativista financiero.
- Diseño y aplicación de un modelo.

4.2.2. Método específico

Para el desarrollo de la investigación se desarrolla con la utilización del Modelo Delta, Hax y Wilde (2013), el modelo es un nuevo marco estratégico que sitúa al cliente al centro de la gestión, examina las opciones primarias disponibles para establecer una vinculación con el cliente y propone como ligar a la estrategia y ejecución a través del lineamiento adaptativo en los procesos de innovación.

Para el desarrollo del Modelo Delta, investigación se combinarán diferentes herramientas, para de esta manera alcanzar los objetivos propuestos para ello se consideran las siguientes: *Desing Thinking,* análisis estratégico del sector y la propuesta de valor del autor Alexander Osterwalder.

4.3. Materiales y herramientas

En la figura 19, se describe de manera clara todos los materiales y herramientas aplicados, para elaborar el modelo para la innovación en la creación de productos financieros que permita enfrentar estancamientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Dentro de este aspecto es necesario resalta la importancia del análisis estratégico, así como el diagnóstico a los socios y la integración de la metodología: *Design Thinking y Business Model Canvas,* al modelo Delta elaborado por Arnoldo Hax y Wilde.

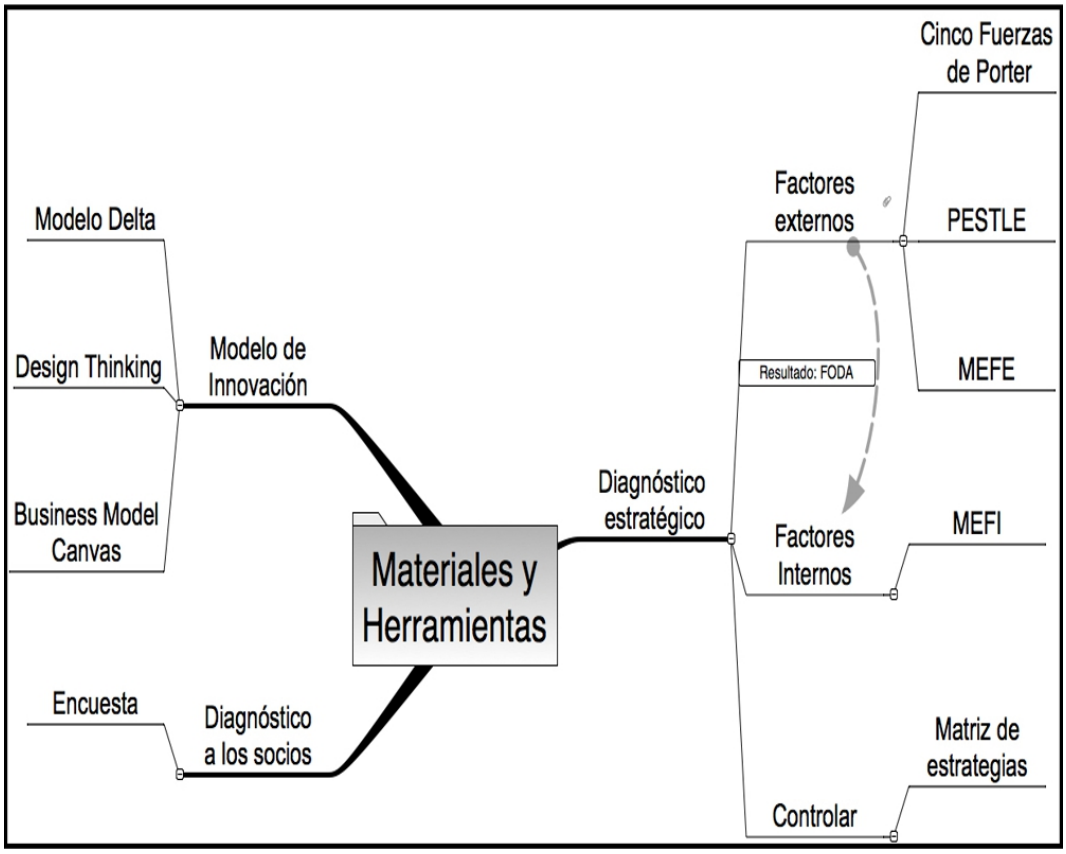


Figura 19. Materiales y herramientas aplicadas al proyecto de investigación
Fuente: elaboración propia

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

5.1.1. Diseño del modelo de innovación en servicios financieros que permita enfrentar estancamientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo

Dentro del aspecto de innovación es necesario detallar que muchas cooperativas caen en el error de centrar su estrategia de manera total a mantener su liderazgo en el volumen de la producción o ahorro al máximo en sus costos y así obtener su máxima rentabilidad, de manera que se olvidan de proporcionar fuentes de valor al cliente, para que este pueda fidelizarse con la marca de la organización. Ahora, es necesario describir que para generar valor la organización debe comprometerse de manera total con el cliente de manera que este se convierta el eje principal de todo el proceso de innovación.

Por ello es importante describir lo que manifiesta Ribechini (2016) al respecto de la innovación abierta:

> Se considera uno de los paradigmas de la innovación con mayor futuro. Dada la relativa juventud de este concepto, en los últimos años se ha producido una continua incorporación de nuevos actores y usuarios que ha generado unas grandes expectativas como metodología para desarrollar sistemas de innovación más eficientes o, al menos que permitan incorporar conocimiento que antes de su uso no se tenía en cuenta. Este artículo describe los modelos y actividades de mayor difusión y las principales iniciativas que se están llevando a cabo en este ámbito, englobados en un entorno marcado por el trabajo y el consumo colaborativos. (p. 6).

Dentro del proyecto de investigación, es necesario resaltar que se debe alcanzar una colaboración integral con los socios de la cooperativa, debido a que la base principal de la innovación abierta, es el apropiarse de los conocimientos obtenidos de todas y cada una de las fuentes externas que puede manejar la organización.

Como se mencionó anteriormente el éxito del presente modelo de innovación es integrar a toda la organización, para generar valor real y potencial a todos y cada uno de los socios, para ello se realiza una descripción detallada en la figura 20, donde se toma como la estructura principal al modelo Delta, para integrarlo con diferentes metodologías para alcanzar una consolidación ideal del sistema.

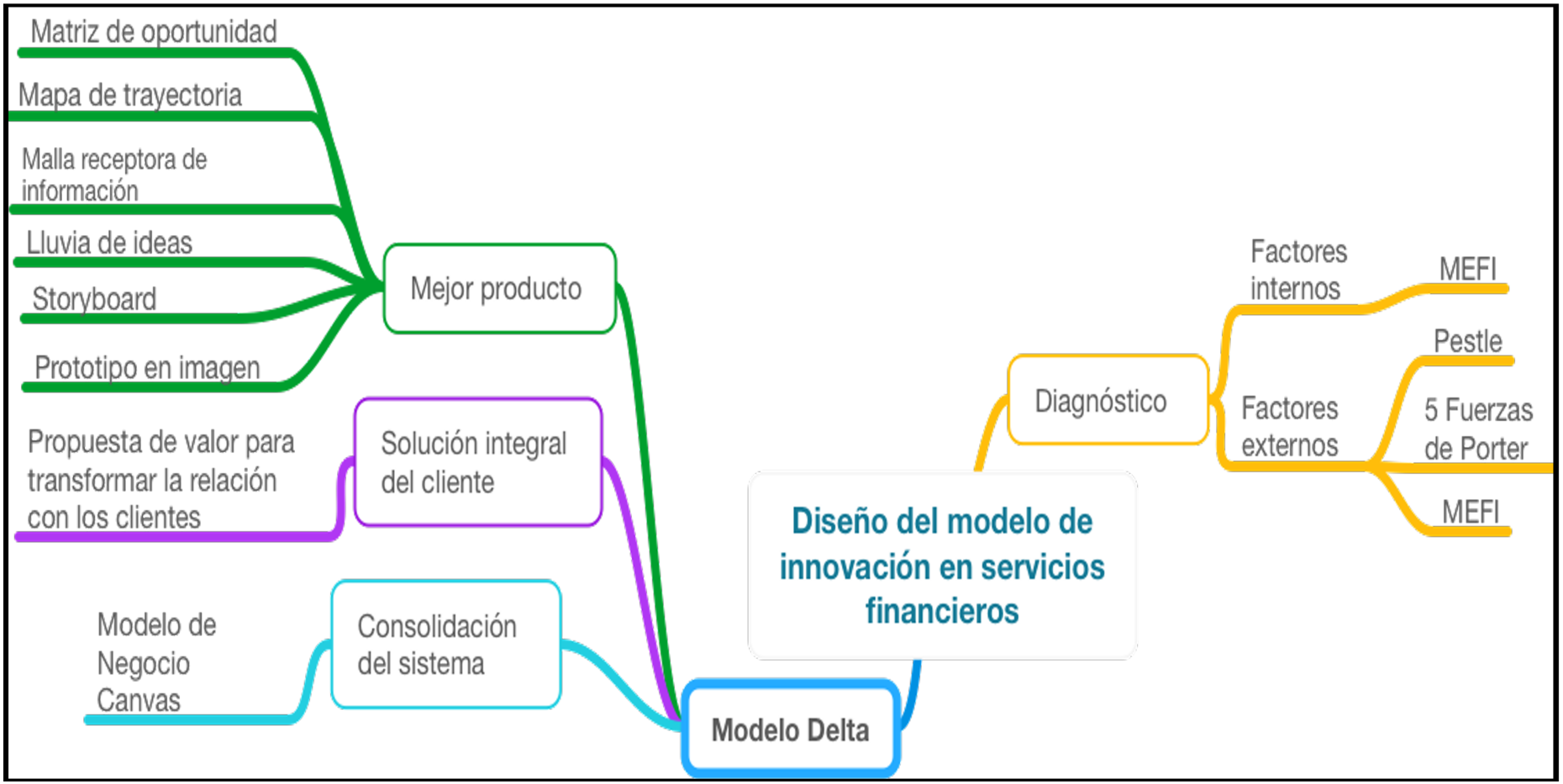


Figura 20. Diseño del modelo de innovación en servicios financieros que permita enfrentar estancamientos
Fuente: elaboración propia

5.1.2. Mejor producto

En la figura 21, se detalla la primera arista del modelo Delta detallada como mejor producto, dentro de este aspecto se aplica la metodología *Design Thinking,* de manera que se pueda alcanzar un posicionamiento basado en costo y diferenciación en el servicio.

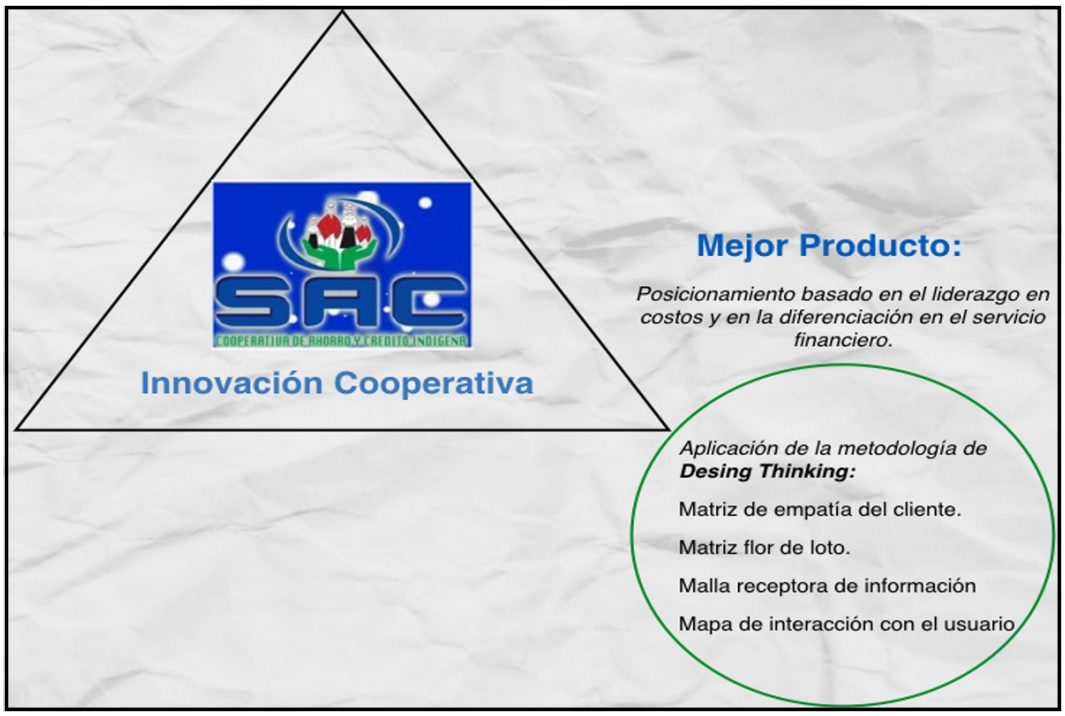


Figura 21. Arista del mejor producto de la cooperativa SAC
Fuente: elaboración propia

Cómo se lo detalla en la figura 21, se procede a la aplicación de diferentes herramientas que aporten a establecer un nuevo producto basado en el liderazgo de costos y un alto valor diferenciador.

5.1.2.1. Matriz de empatía del cliente

Para el desarrollo de la matriz de empatía del cliente se consideró de manera principal las necesidades actuales de los socios, ello debido a que en el modelo Delta, se basa en el cliente de manera estratégica, en la figura 22, se procede al desarrollo de la fase de empatiza, dónde el propósito es ponerse en los zapatos del cliente de manera de fomentar ideas nuevas en las fases que vienen a continuación.

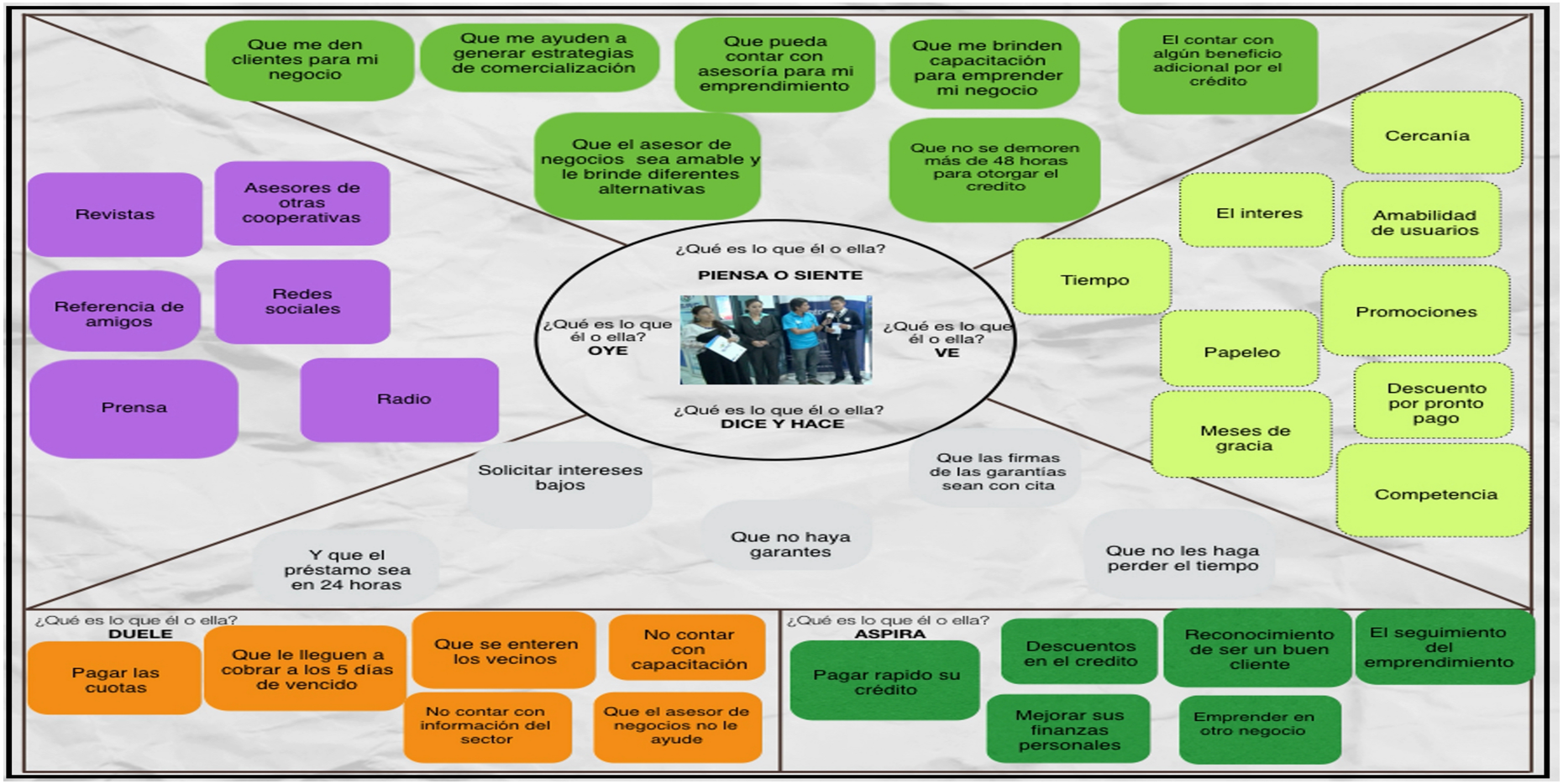


Figura 22. Matriz de empatía del cliente de la cooperativa SAC Pelileo
Fuente: elaboración propia

5.1.2.2. Matriz flor de loto

En la figura 23, se describe la matriz de flor de loto, donde se elabora de manera que se pueda de forma gráfica las diferentes asociaciones que se puedan generar a la problemática central, con las posibles causas que se han generado de la misma.

Ahora en cuanto a la aplicación de esta técnica se debe resaltar que se tomó en consideración los factores indicados por Wharton (2015):

- Flor de Loto es una técnica de creatividad muy concreta para expandir ideas e interrelaciones posibles comenzando de un proyecto o palabra en mente.
- Es utilizada como una técnica de soluciones creativas para problemas exigentes.
- Con esta herramienta podemos visualizar fácilmente un mapa de posibles causas problema o posibles soluciones, dirigiéndonos a abordarlos por prioridades
- Podemos resolver problemas "viejos" con ideas "nuevas".
- Es una herramienta que de forma gráfica ejemplifica claramente las asociaciones mentales para llegar a conceptos creativos, a través de la asociación de múltiples conceptos.
- Se basa principalmente del potencial creativo de cada uno.
- El problema u objeto de estudio se estructura de forma que se organiza y reduce el pensamiento a un número de resultados clave limitado, permitiendo ser más intuitivo que desarrollando otros métodos de creación de ideas.
- Tenga mente abierta a cualquier propuesta, la solución puede estar donde menos se espera.

Es necesario destacar que se alcanzaron varias soluciones nuevas que se deben iterar a la innovación de los productos financieros.



Figura 23. Matriz flor de loto de la cooperativa SAC Pelileo
Fuente: elaboración propia

5.1.2.3. Malla receptora de información

En esta técnica es necesario detallar que de la recolección de información del prototipo de los servicios a desarrollar en la cooperativa SAC Pelileo, se debe destacar que se obtuvieron resultados importantes donde se pueden destacar los siguientes:

- Desarrollar capacitaciones virtuales de manera semanal, mediante una plataforma de video conferencias denominada GVO Conference, en temas específicos como: Negociación, Atención a los Socios, Marketing y Ventas, entre otros.
- Elaborar un periódico digital que sea gratuito, esté debe ser difundido de manera mensual, el mismo debe contener exclusivamente información relevante al aspecto de emprendimiento y educación financiera para emprendedores, ello aumentará el interés de los socios en la edición.
- Por último, el realizar una alianza estratégica con la empresa dueña del sistema Strategy Alfil, debido a que este sistema le permite al emprendedor visualizar de mejor manera su negocio y trazar el camino de a dónde se dirige la organización.

Para poder entender cómo se utiliza la malla receptora, se puede observar el siguiente ejemplo en la figura 24, en el cual indica que en el primer cuadrante se debe poner las ideas llamativas, innovadoras, útiles, entre otras, en el segundo cuadrante se escriben las críticas constructivas, en el tercer cuadrante las ideas que surjan durante la experiencia y en el cuarto cuadrante deben ir las preguntas que la experiencia revele, así:

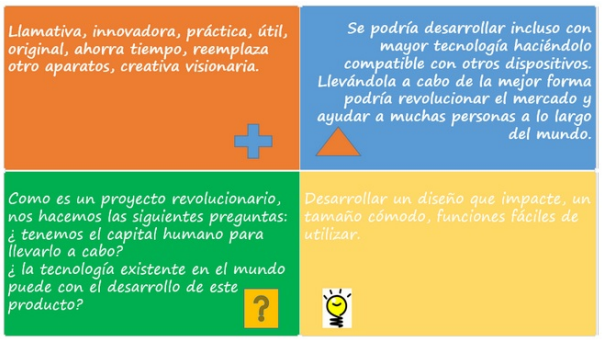


Figura 24. Ejemplo de Malla receptora de información
Fuente: Burgos, Hernández, Hidalgo

A continuación en la figura 25 se puede observar la malla receptora de información que se obtuvo con los empleados de la Cooperativa SAC, al realizarles el cuestionario indicado anteriormente, y por lo tanto se pudo obtener la siguiente información:

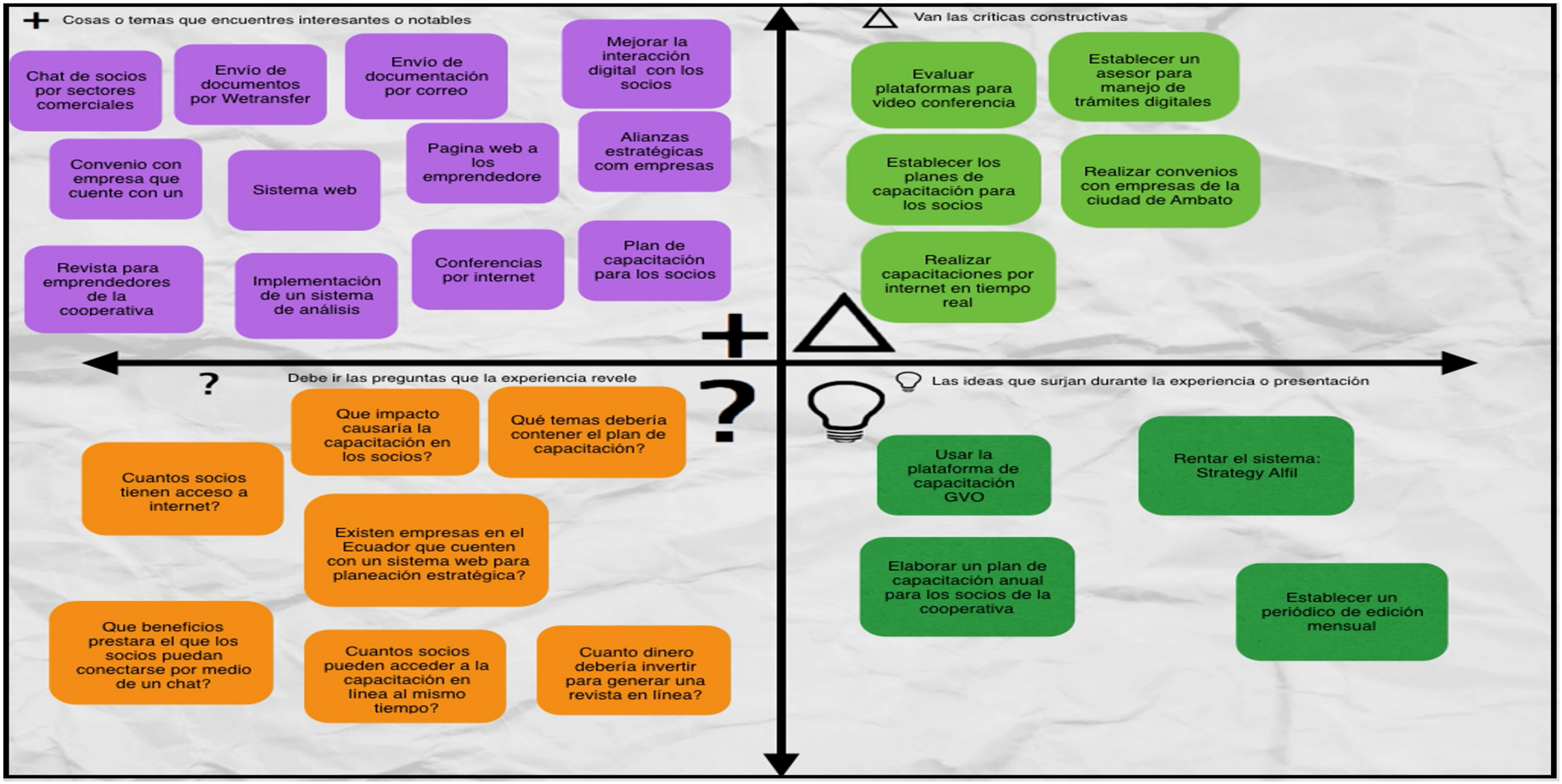


Figura 25. Malla receptora de información de la Cooperativa SAC
Fuente: elaboración propia

5.1.3. Estructura de los Nuevos productos financieros

Una vez realizado el diagnóstico referente a los servicios financieros que el cantón Pelileo requiere para el progreso de la comunidad, así como también el generar nuevos productos financieros los mismos que se indican a continuación:

Crédito de rotación rápida: este producto financiero esta diseñado con la finalidad de establecer una solución rápida y oportuna al socio que lo requiera, dentro de este producto se considera que el plazo de pago no será mayor a tres meses, el interés a cobrar anualmente es del 17 %, el mismo será otorgado a comerciantes del sector textil y las personas dedicadas a la compra de sementeras en el cantón Pelileo. Dichas actividades están sujetas a inspección y comprobación del ejecutivo de créditos.

Dentro de este producto se debe indicar que los servicios de capacitaciones virtuales, acceso al diario digital de la cooperativa, estarán disponibles para el acceso gratuito del socio.

Crédito de emprendimiento: Este producto financiero esta diseñado con la finalidad de establecer una solución a todas las personas que vayan a emprender un negocio, para ello el emprendedor deberá demostrar tener experiencia por lo menos de un año en la actividad que desee iniciar como su medio de vida, el destino del crédito debe ser capital de trabajo, el interés a cobrar anualmente es del 20 %. El crédito no podrá ser otorgado para emprendimientos que atenten contra la moral y las buenas costumbres. El detalle de la conseción del crédito se lo realiza en base al manual de crédito que ya se realizarón las actualizaciones.

Dentro de este producto se debe indicar que los servicios de capacitaciones virtuales, acceso al diario digital de la cooperativa y seguimiento por parte de la empresa Strategy Alfil, estarán disponibles de manera gratuita para el socio.

A continuación, se procede al detalle de los nuevos servicios de la cooperativa SAC Pelileo.

5.1.3.1. ***Capacitaciones semanales virtuales***

- Para las capacitaciones virtuales se debe considerar aspectos importantes como:
- Las capacitaciones están dirigidas a todos los socios que hayan accedido a un crédito para emprendimiento.
- La capacitación se la realizará mediante la plataforma de video conferencia de GVO Conference.
- Al usuario se le entregará un usuario y clave de acceso, de forma semanal, una hora antes de iniciar con la capacitación.
- El costo de las capacitaciones serán de cero, para los socios, si existen personas interesadas en recibir la formación total, se le cobrará 50 dólares mensuales.

- El horario de las capacitaciones serán dos horas por semana de 20:00 a 22:00 horas.
- Los temas a tratar dentro de las capacitaciones serán:
  - Emprendimiento.
  - Negociación.
  - Atención al cliente.
  - *Marketing* y ventas.
  - Finanzas para el desarrollo.
  - El negocio microfinanciero.

El personal responsable de brindar las capacitaciones serán:

- Jefe de negocios.
- Jefes de agencia (Pelileo, Otavalo, Atuntaqui y Ibarra).
- Gerente (en la primera etapa de implementación).

El material de los módulos de finanzas personales y emprendimiento se entrego a los encargados de brindar las capacitaciones a los socios de la cooperativa.

En las tablas 22, 23, 24 y 25, se detallan los temas de los tres módulos a impartir de manera semanal en la plataforma de capacitación.

Tabla 22

Finanzas personales para el socio

Temas para la capacitación en el módulo de finanzas personales
Qué son las finanzas personales y cómo manejarlas.
Cómo el socio puede ahorrar un dinero excedente.
Cómo el socio puede ahorrar el consumo de gasolina.
Cómo el socio puede ahorrar la energía en casa.
Cómo el socio puede ganar dinero en Internet.
Qué es la consolidación de deudas y qué ventajas tiene ello para el socio.
Qué es un crédito hipotecario y cuándo puede usarlo el socio.
Qué es un préstamo hipotecario y en qué se diferencia de un crédito hipotecario.
Lo que el banco no dice de los fondos de inversión.

Continua en la siguiente página

Tabla 22

Finanzas personales para el socio (Continuación)

Temas para la capacitación en el módulo de finanzas personales

Fuente: elaboración propia

Tabla 23

Temas para la capacitación en el módulo de emprendimiento

Temas en el módulo de emprendimiento
Idea de negocio
Identificar un emprendimiento
Evaluación de las ideas de emprendimiento
Valoración y sus criterios
Características del modelo de negocios
Estructura del modelo de negocios
Metodologías: *Lean Canvas y Business Model Canvas*
El segmento de mercado
Las finanzas en el emprendimiento
Pasos para solicitar un Crédito en la cooperativa SAC Pelileo
Los aspectos legales en el emprendimiento

Fuente: elaboración propia

Tabla 24

Temas para la capacitación en el módulo finanzas

Temas en el módulo finanzas
Introducción y Antecedentes
Las Instituciones de Micro finanzas urbanas y rurales.
Caracterización del Asesor u Oficial de microcrédito para zonas urbanas y rurales.
Caracterización de la población objetivo: microcooperativas y microempresarios que se atienden en zonas urbanas y rurales.
Factores de éxito.

Continua en la siguiente página

Tabla 24

Temas para la capacitación en el módulo finanzas (Continuación)

Temas en el módulo finanzas
La microempresa en el País y la región.

Fuente: elaboración propia

Tabla 25

Temas para la capacitación en el módulo negociación y atención al público

Temas en el módulo negociación y atención al público
La negociación
La venta efectiva
El cliente y la negociación
Atención al cliente
Pasos claves para brindar un servicio al cliente efectivo
La experiencia de compra del cliente

Fuente: elaboración propia

Se realiza un comparativo entre las diferentes plataformas de vídeo conferencia que existen en el mercado, de manera que se justifica los beneficios de la plataforma de *Gvo Conferece.* Apéndice que no se considera necesario en función del criterio de un experto, por ello se debe resaltar que el costo de diez dólares mensuales, sobre el uso de la plataforma es relativamente bajo para los beneficios que esta brinda.

En la figura 26, se describe el acceso de la página web de la cooperativa SAC Pelileo, que es donde los usuarios deben acceder, ello aporta a mayor generación de tráfico en el sitio, ello aporta al posicionamiento orgánico.

En la figura 27, se detalla un mapa de interacción de usuarios, donde se indica la solución con sus respectivos procesos, en beneficio de los socios.



Figura 26. Acceso desde el sitio *web* de la cooperativa
Fuente: Cooperativa SAC



Figura 27. Capacitación por video conferencia mediante la plataforma *Gvo Conference*
Fuente: elaboración propia

5.1.3.2. Diario digital con la aplicación en línea paper.li

Fonseca (2013) encontró lo siguiente:

> Uno de los mejores gestores de curación de contenido. Con esta herramienta podemos recopilar lo mejor de nuestros seguidores de *Twitter, Facebook* y otras redes sociales. Con sus post se crea una publicación en forma de periódico que contiene diferentes secciones según el contenido o áreas en las cuales escriban las personas u organizaciones a las que seguimos. El secreto está en hacer una buena selección de manera que nuestro diario permita generar contenidos interesantes para nuestros seguidores. (p. 46).

Dentro de este contexto se plantea el un diario digital de edición mensual, pero con una característica particular, que el contenido será solo del tema de emprendimiento, finanzas, estrategias de mercado, entre otras, debido a que la aplicación tiene la facilidad de adaptar este contenido a las necesidades de la cooperativa. Todo ello con la finalidad de fomentar el interés en los suscriptores al periódico de la organización.

Por lo tanto, se debe señalar que el diseño propuesto de la primera edición, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Pelileo Cía. Ltda., es el siguiente

Los temas a publicarse en las ediciones mensuales del diario se detallan en la tabla 26, de manera que se puede establecer los temas relevantes para los emprendedores.

Tabla 26

Temas a tratar en las doce ediciones del diario de la Cooperativa SAC Pelileo

Edición	Temas generales en la edición mensual
1	El emprendimiento en el Ecuador
2	Educación financiera para emprendedores
3	Estrategias para negocios en el sector de la agricultura
4	Estrategias para negocios en el sector del cuero
5	Estrategias para negocios en el sector textil
6	Finanzas personales
7	Cómo fidelizar a los clientes en Ecuador
8	Las redes sociales para rentabilizar tu negocio

Continua en la siguiente página

Tabla 26

Temas a tratar en las doce ediciones del diario de la Cooperativa SAC Pelileo (Continuación)

Edición	Temas generales en la edición mensual
9	La innovación para mejorar el modelo de negocio
10	El emprendedor ecuatoriano
11	Ventas para tu negocio aliado o enemigo?
12	La rentabilidad de tu negocio a finales de año

Fuente: elaboración propia

En la figura 28, se detalla los beneficios de la aplicación Paper.LI, mediante un mapa de interacción de usuarios, donde se indica la solución con sus respectivos procesos, y así satisfacer la necesidad de los socios.

El diseño propuesto para el diario de la cooperativa SAC Pelileo en cuanto a emprendimiento, se presenta en las figuras: 29, 30, 31, 32, 33 y 34, y el diario de finanzas personales se presentan en las figuras 35, 36, 37, 38, 39 y 40, en las cuales están todas las secciones que contará el periódico.



Figura 28. Diario digital mediante *paper.li*
Fuente: elaboración propia



Figura 29. Sección de titulares del diario de la Cooperativa SAC Pelileo
Fuente: *Paper.li* (2016)



Figura 30. Sección de educación del diario de la Cooperativa SAC Pelileo
Fuente: *Paper.li* (2016)



Figura 31. Sección de deportes del diario de la Cooperativa SAC Pelileo
Fuente: *Paper.li* (2016)

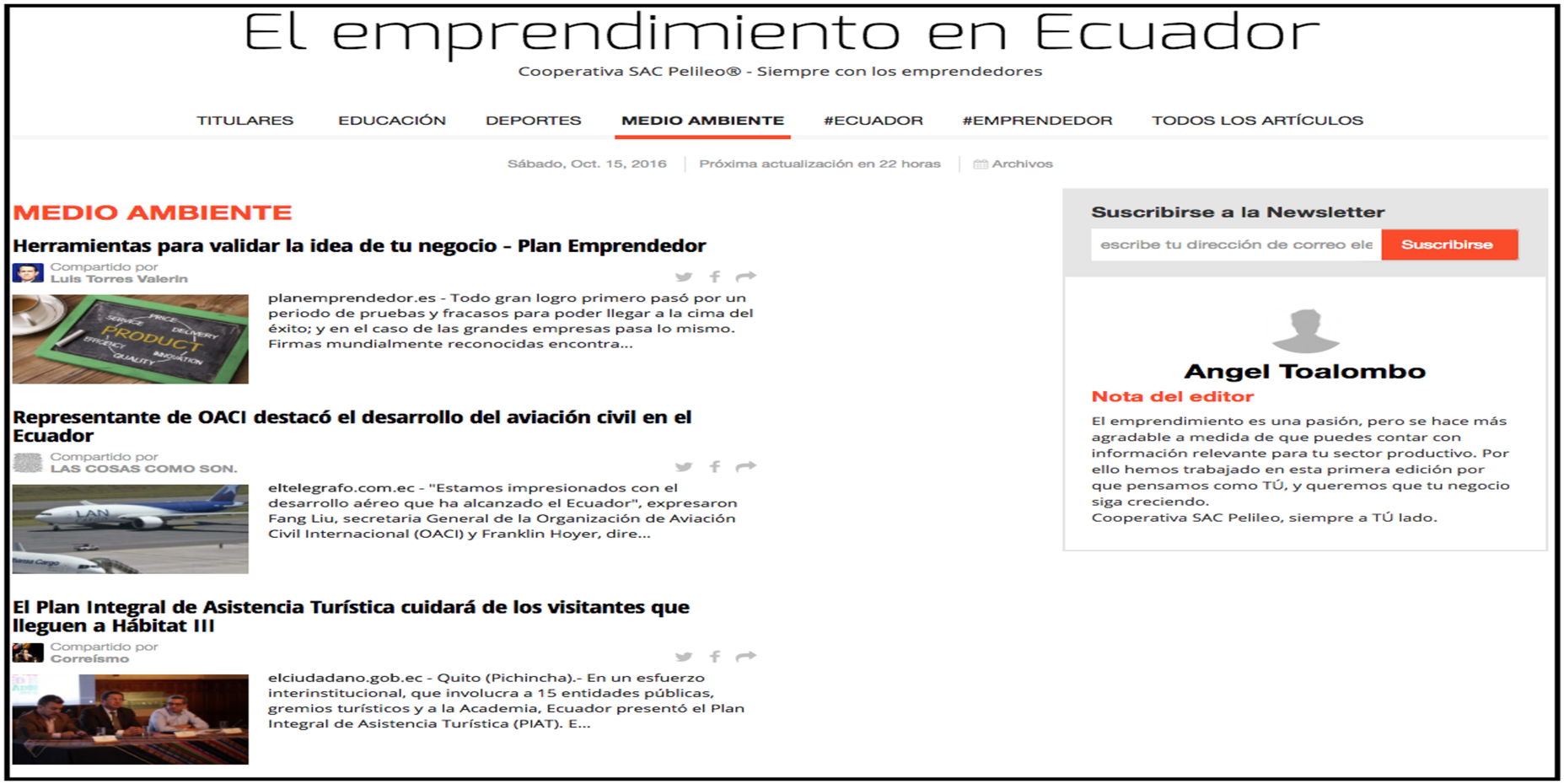


Figura 32. Sección de medio ambiente del diario de la Cooperativa SAC Pelileo
Fuente: *Paper.li* (2016)



Figura 33. Sección de #Ecuador del diario de la Cooperativa SAC Pelileo
Fuente: *Paper.li* (2016)



Figura 34. Sección de #Emprendedores del diario de la Cooperativa SAC Pelileo
Fuente: *Paper.li* (2016)



Figura 35. Sección de titulares de finanzas personales del diario de la Cooperativa SAC Pelileo
Fuente: *Paper.li* (2017)

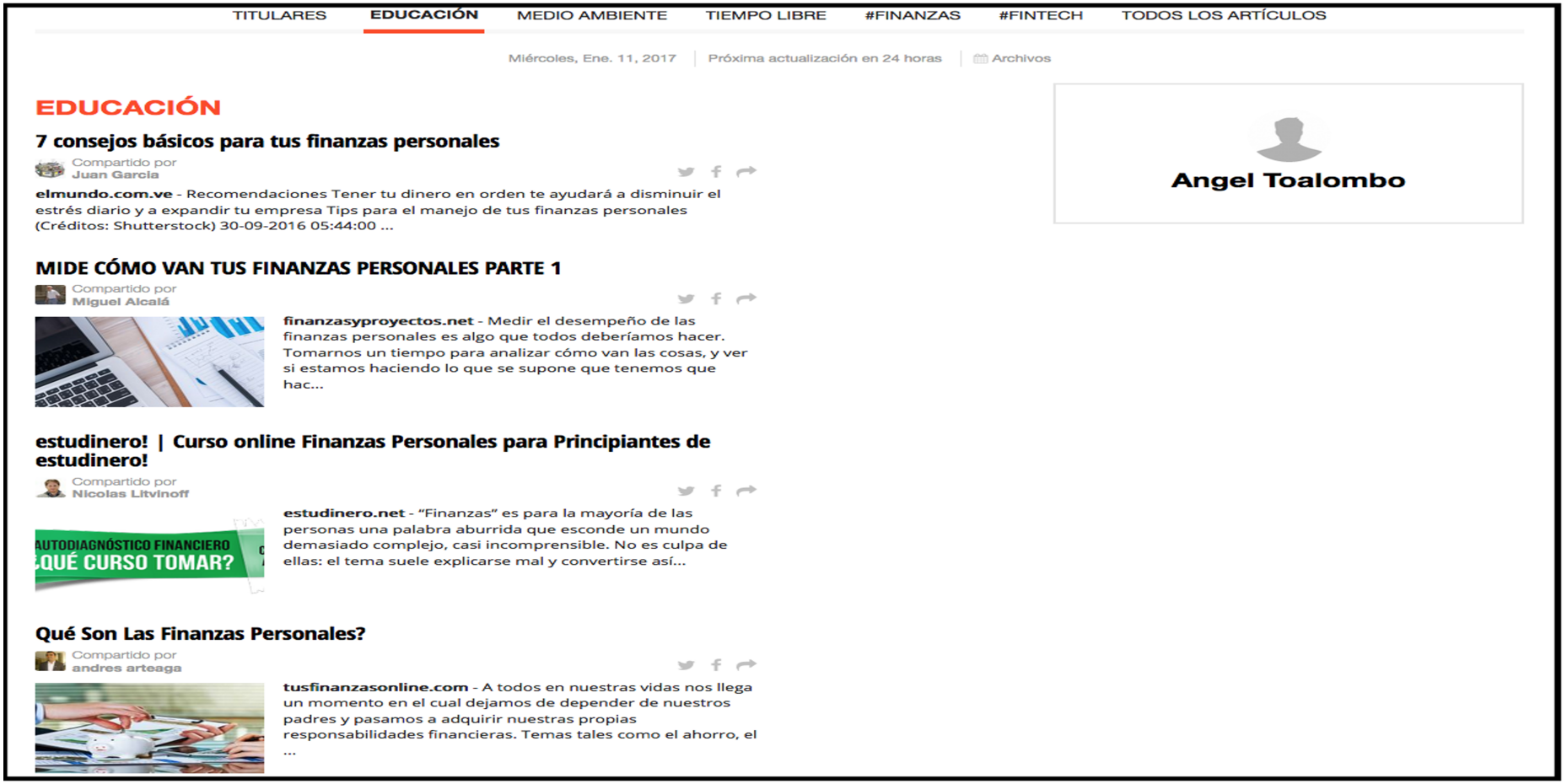


Figura 36. Sección de educación de finanzas personales del diario de la Cooperativa SAC Pelileo
Fuente: *Paper.li* (2017)



Figura 37. Sección de medio ambiente de finanzas personales del diario de la Cooperativa SAC Pelileo
Fuente: *Paper.li* (2017)



Figura 38. Sección de tiempo libre de finanzas personales del diario de la Cooperativa SAC Pelileo
Fuente: *Paper.li* (2017)

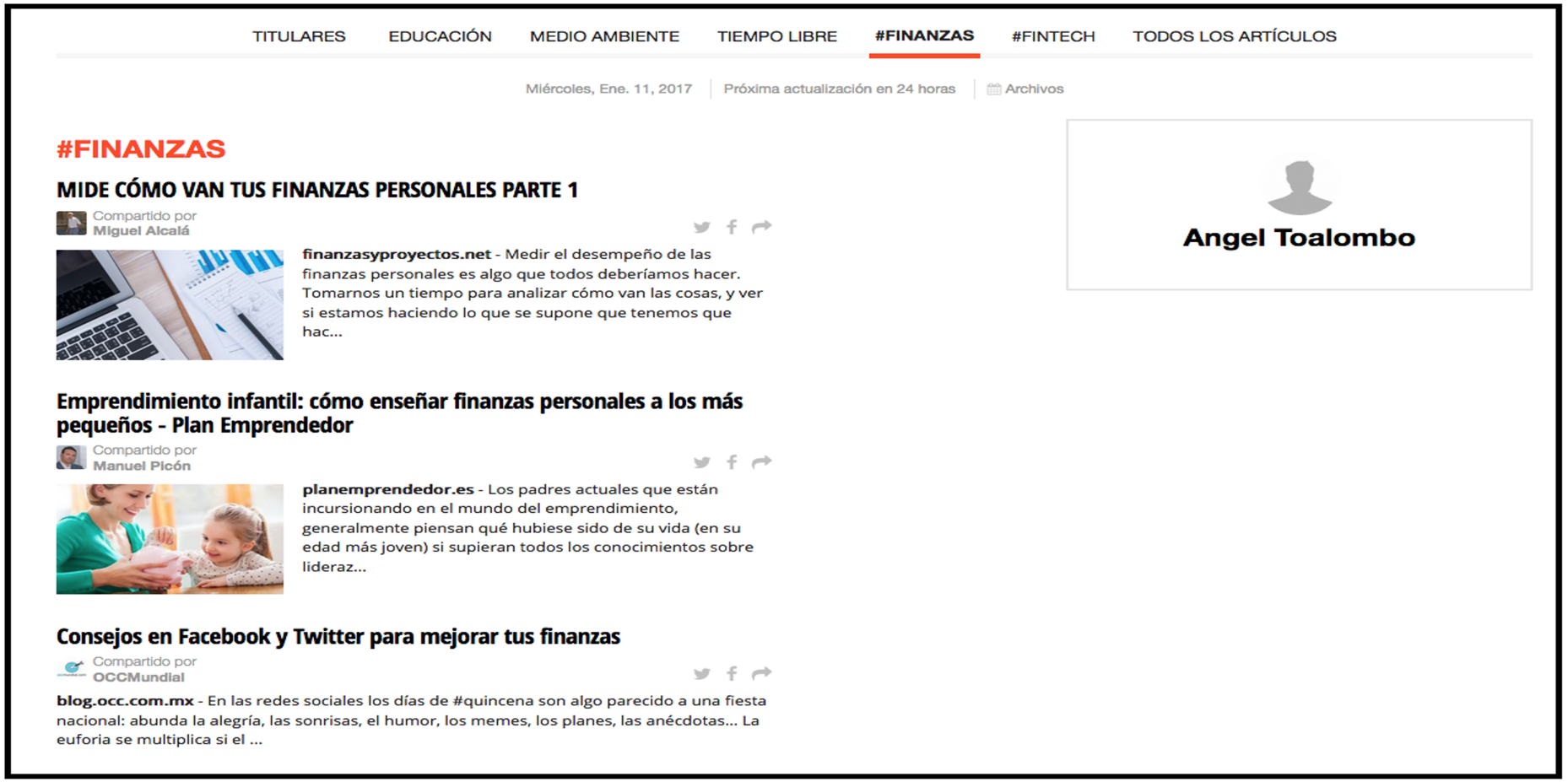


Figura 39. Sección de educación de #Finanzas personales del diario de la Cooperativa SAC Pelileo
Fuente: *Paper.li* (2017)

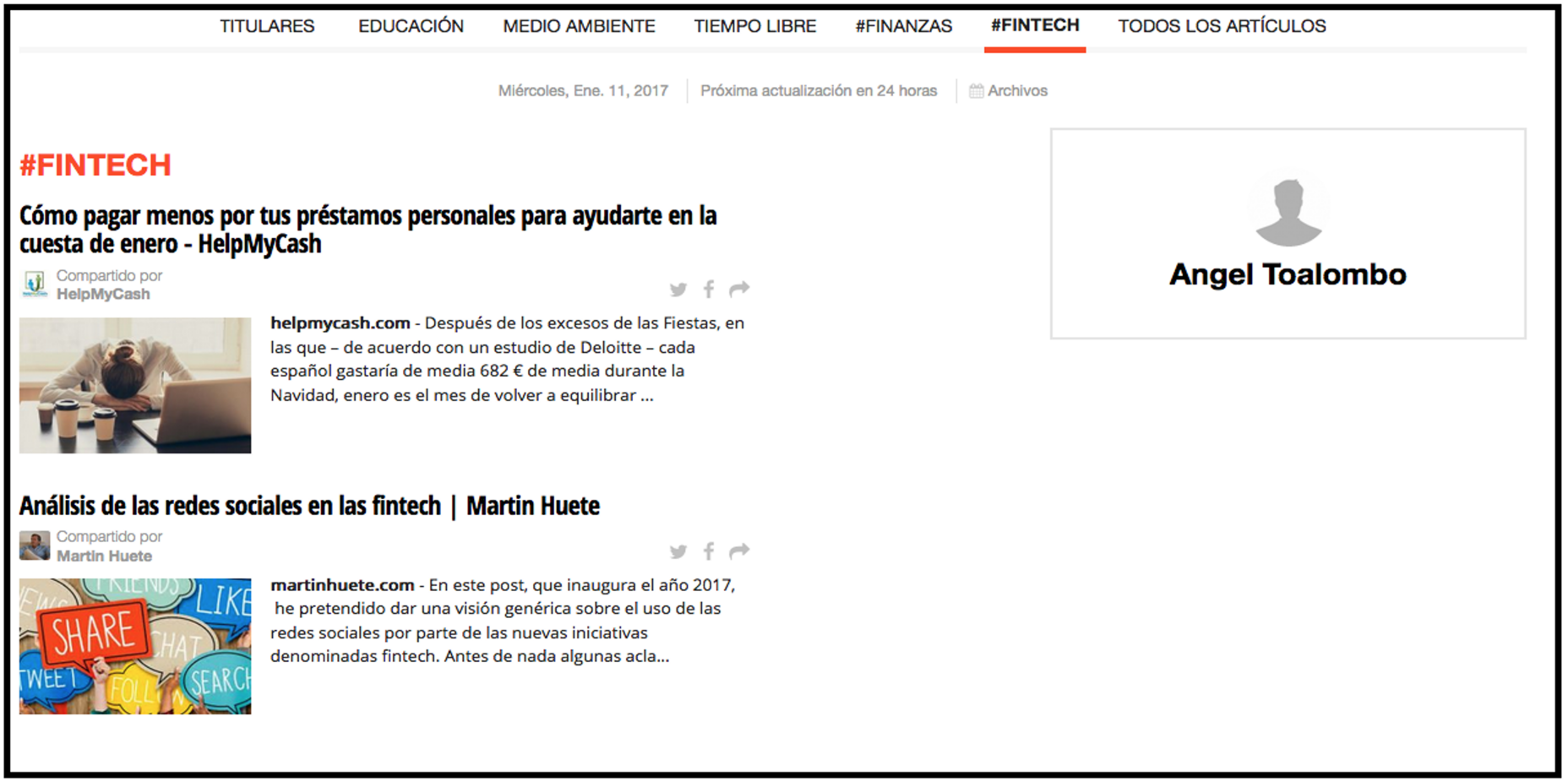


Figura 40. Sección de *#Fintech* del diario de la Cooperativa SAC Pelileo
Fuente: *Paper.li* (2017)

5.1.3.3. Devolución del interés por crédito para emprendimientos

Dentro de este aspecto es necesario detallar que adicional a lo antes mencionado se establece una política de devolución de interés por un crédito de emprendimiento donde se indica establece lo siguiente:

Política de devolución del interés de un crédito de emprendimiento

- Accederán todos los créditos mayores de 15.000 usd, con número de periodos iguales o mayores a doce.
- La devolución aplica siempre y cuando el cliente no haya excedido los tres días laborables de mora.
- Finalizado el periodo del crédito, el socio recibirá un vale que lo podrá hacer efectivo siempre y cuando este acceda a otro crédito del mismo monto o mayor.
- Dicho vale de descuento del crédito lo puede hacer efectivo, en cualquier momento que estime necesario el socio.
- Una vez finalizado el periodo de pago del crédito, si el socio ha sido puntual en los pagos se revisará el historial para acceder a una devolución mayor del interés en el próximo crédito.

5.1.3.4. Convenio de empresarial para análisis estratégico con la empresa Strategy Alfil

En el mes de octubre 2016 se suscribe un convenio empresarial, con la empresa Strategy Alfil, el mismo que se lo realiza mediante un convenio con la empresa.

5.1.4. Solución integral para el cliente

En la figura 41, se describe la arista de la solución del cliente donde se la realiza mediante el esbozamiento de la propuesta de valor de la metodología *Business Model Canvas.*

En las figuras 42 y 43, se presenta la propuesta de valor de la arista de la mejor solución para el socio de la Cooperativa SAC Pelileo Ltda.



Figura 41. Arista de la mejor solución para el socio
Fuente: elaboración propia

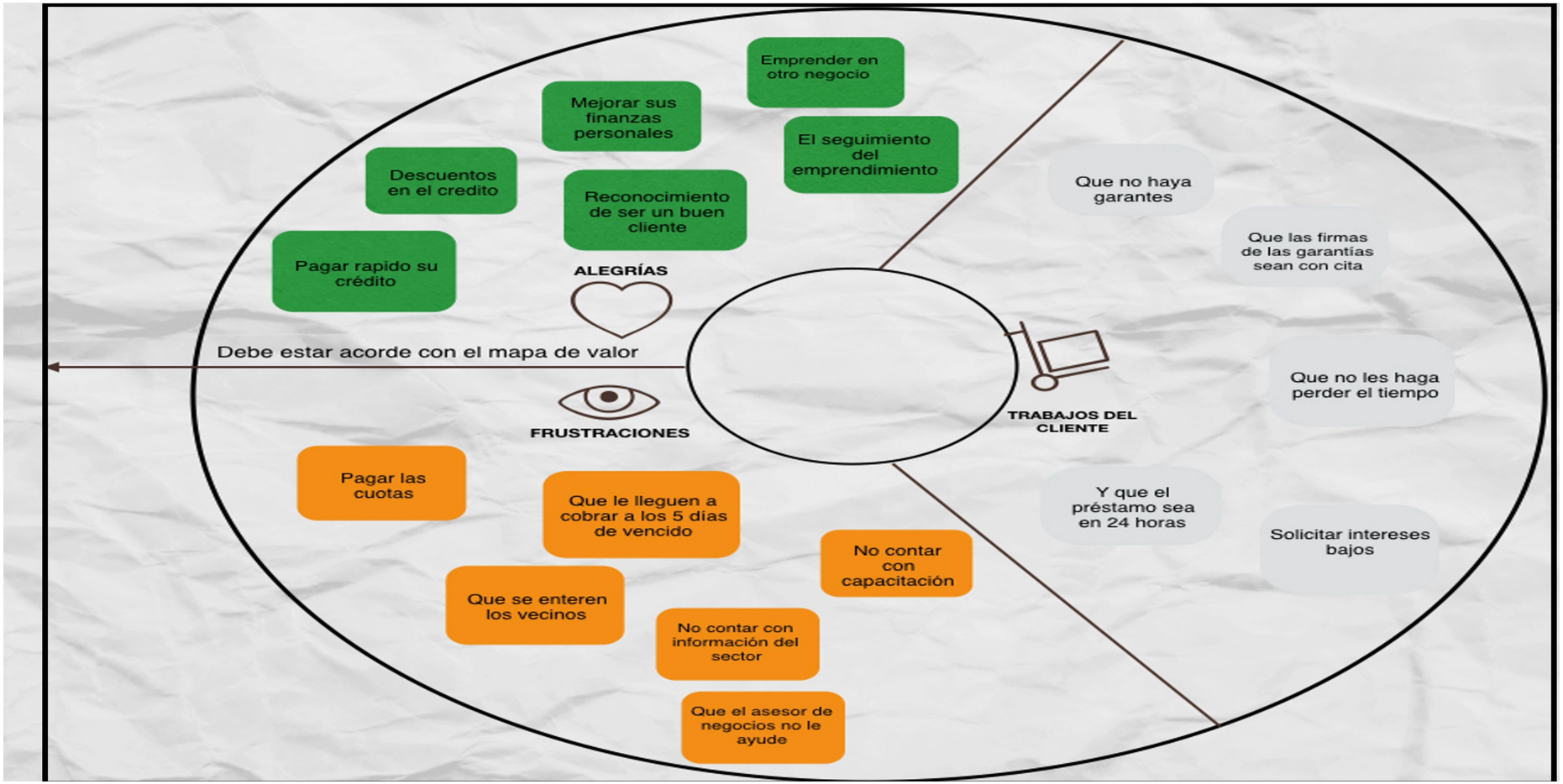


Figura 42. Perfil del socio de la cooperativa SAC Pelileo
Fuente: elaboración propia

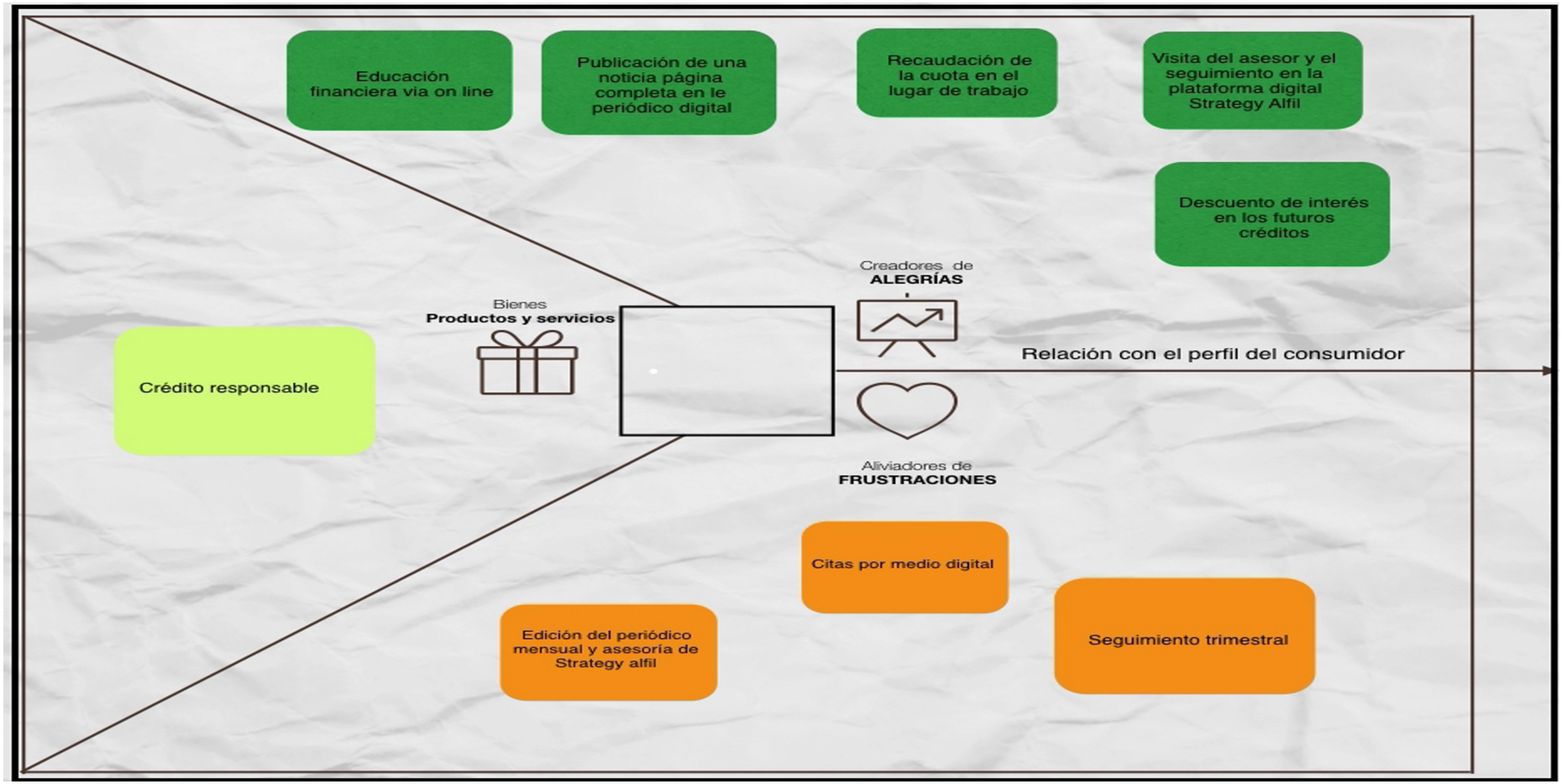


Figura 43. Propuesta de valor para el socio de la Cooperativa SAC Pelileo
Fuente: elaboración propia

5.1.5. Consolidación del sistema

En la figura 44, se describe la arista de la consolidación del sistema donde es necesario destacar que se lo representa mediante el modelo de negocio de la metodología *Business Model Canvas,* que se la presenta en la figura 45, donde se puede establecer que se desarrolla un nuevo modelo de negocio basado en una propuesta de valor que afronta las necesidades actuales de los socios.



Figura 44. Arista de la consolidación del sistema de la cooperativa SAC
Fuente: elaboración propia

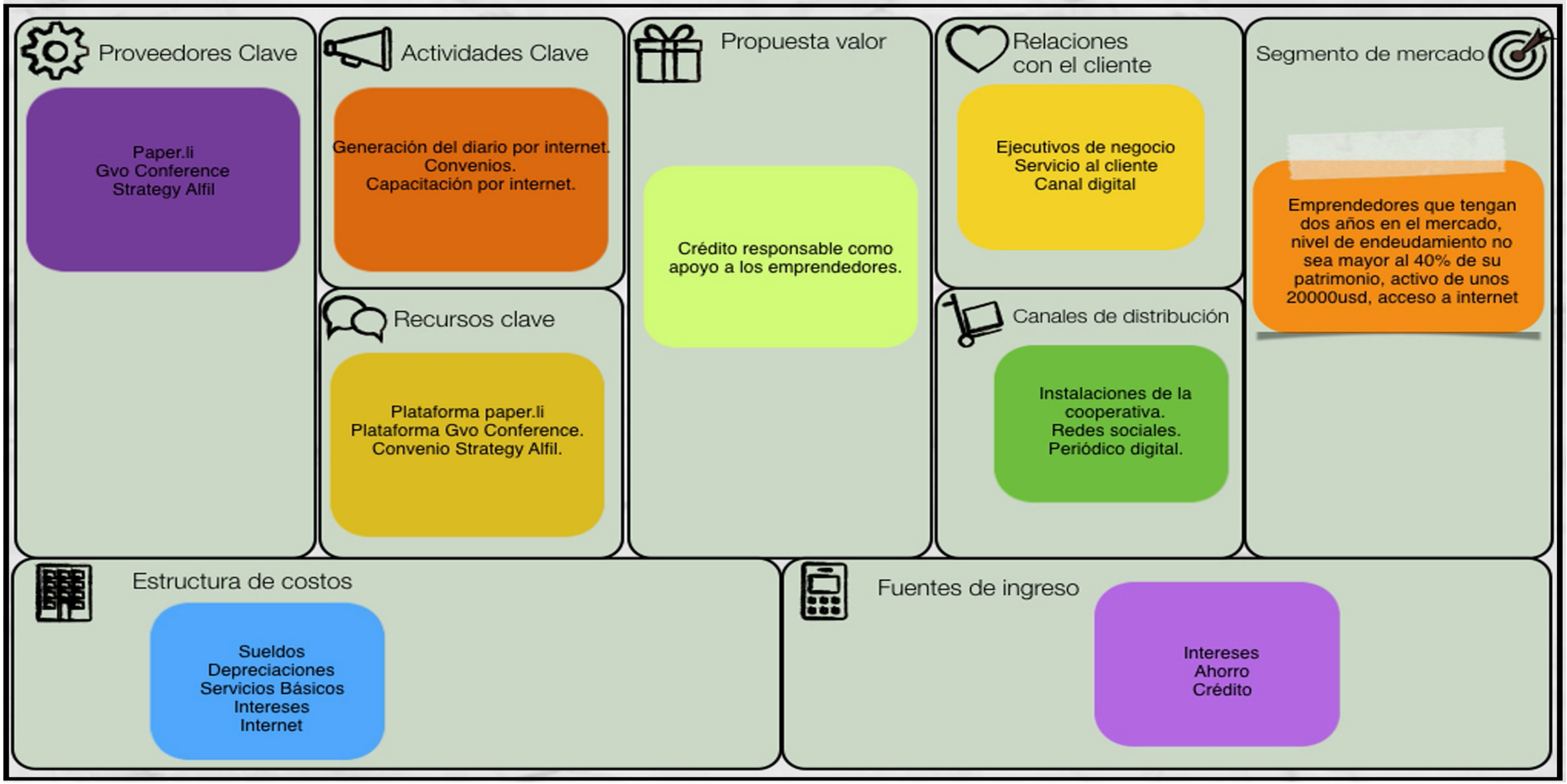


Figura 45. Modelo de negocio de la consolidación del sistema Cooperativa SAC
Fuente: elaboración propia

5.2. Evaluación preliminar

La evaluación preliminar se realizó mediante la jefe financiera de la Cooperativa SAC Pelileo, como se lo puede visualizar en el Apéndice F.

Adicional a lo antes mencionado se detallan algunos indicadores que aportan la medición del modelo de innovación, los mismos los puede visualizar en la tabla 27.

Tabla 27

Indicadores que aportan a medir el modelo de innovación de la cooperativa

Indicadores de innovación	Resultados
Costo - Beneficio de la innovación	Al momento no se puede calcular el indicador.
Índice de oportunidades de innovación por colaborador	Al momento no se puede calcular el indicador.
Índice de generación de ideas	75 %
Efectividad de generación de ideas	40 %
Efectividad de ejecución de prototipos	80 %
Índice de generación de innovación	67 %
Índice de innovaciones no exitosas	Al momento no se puede calcular el indicador.

Fuente: Cooperativa SAC Pelileo 2016

Por otro lado se presentan los resultados de la encuesta realizada a los socios asistentes a la capacitación en línea, como se lo pueden visualizar en la figura 46.

Es necesario destacar que los resultados que se pueden identificar entre excelente y bueno, son un promedio del 96 % ello representa una cifra altamente satisfactoria, para ser la primera vez que se realiza la capacitación de este tipo en la cooperativa. Adicional a ello se debe resaltar que la capacitación sobre la temática de emprendimiento, así como los recursos usados han sido del total agrado de los socios asistentes.

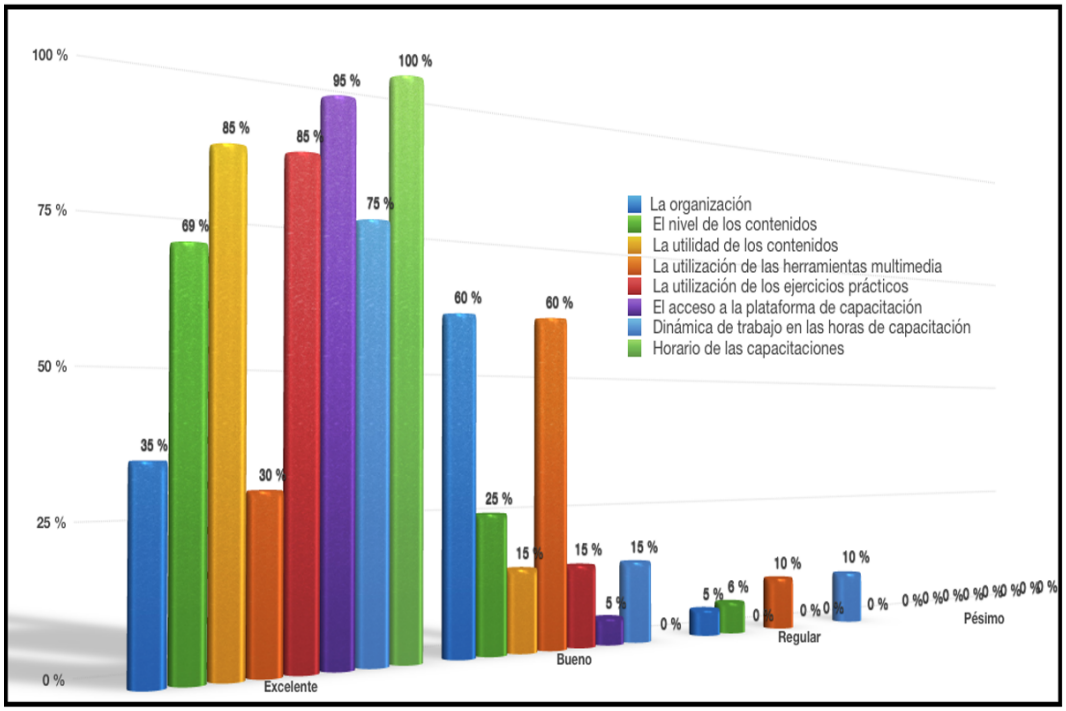


Figura 46. Resultados presentados por satisfacción del curso
Fuente: elaboración propia

5.2.1. Indicadores recomendados para medir el modelo de innovación

En la tabla 28, se describen indicadores importantes con los cuales se pueden medir los resultados del modelo de innovación para la Cooperativa SAC Pelileo.

Tabla 28

Indicadores sugeridos para medir el modelo de innovación

Indicadores de innovación	Fórmula	Detalle
Costo - Beneficio de la innovación	Ingresos por innovación del proceso / Inversión en innovación para el proceso	Cuantificación monetaria de los recursos utilizados en llevar a cabo innovaciones a cierto proceso, en relación a los beneficios económicos obtenidos por su implementación.
Índice de oportunidades de innovación por colaborador	(Oportunidades de innovación del proceso / Total de colaboradores del proceso) x 100	Se basa en la relación del número de oportunidades de innovación identificadas entre el total de colaboradores que participan en el proceso.

Continua en la siguiente página

Tabla 28

Indicadores sugeridos para medir el modelo de innovación (Continuación)

Indicadores de innovación	Fórmula	Detalle
Índice de generación de ideas	(Número de ideas generadas / Oportunidades de innovación x Total de colaboradores) x 100	Se basa en la relación del número de ideas propuestas entre el producto del total de oportunidades de innovación identificadas y el número de colaboradores que participan en el proceso.
Efectividad de generación de ideas	(Número de ideas aprobadas / Número de ideas generadas) x 100	Se basa en la relación entre el número de ideas aprobadas y el número de ideas propuestas.
Efectividad de ejecución de prototipos	(Número de Prototipos Correctamente Ejecutados / Número de Prototipos Aprobados) x 100	Se basa en la relación entre el número de prototipos correctamente ejecutados y el número de prototipos aprobados para ejecución.
Índice de generación de innovación	(Número de Innovaciones / Oportunidades de Innovación Identificadas) / 100	Se basa en la relación entre el número de innovaciones generadas y el número de oportunidades de innovación identificadas.
Índice de innovaciones no exitosas	(Número de Innovaciones sin Éxito / Número de Innovaciones Generadas) x 100	Se basa en la relación entre el número de innovaciones implementadas no exitosas y el número de innovaciones generadas.

Fuente: Escuela de Posgrados UPC (2015)

5.3. Análisis de resultados

Se debe resaltar que en cuanto a la fundamentación teórica, de los componentes del modelo de innovación en servicios financieros se han alcanzado de manera satisfactoria, debido a que pudo establecer una integración de varias metodologías que aportan el desarrollo de la innovación centrada en el cliente. En cuanto al diagnóstico de la posición estratégica del sector financiero se pudo establecer de manera clara las oportunidades y amenazas, del sector financiero en el cual se desempeña la cooperativa SAC Pelileo.

Por otro lado, en cuanto a la determinación de las herramientas, se logró establecer que las herramientas ideales son las matrices: empatía con el cliente, flor de loto, mapa de interacción del usuario, propuesta de valor, modelo de negocio y la malla receptora de información, debido a que estas se integran a la operación comercial de la organización. Dentro de este aspecto se debe resaltar que existen varias herramientas en la metodología *Design Thinking,* pero se han seleccionado al considerar la factibilidad de aplicación.

Como parte fundamental el resultado del diseño del modelo de innovación mejora de manera representativa la relación e interacción con los socios de la cooperativa, ello en base a los resultados alcanzados al momento de realizar la capacitación de emprendimiento a todos los socios de la cooperativa.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Se puede concluir que una vez fundamentados todos los componentes del modelo de innovación en servicios financieros, se debe resaltar que dentro de la teoría, se pueden integrar varias metodologías al modelo Delta.

Una vez realizado el diagnóstico de la posición estratégica en el sector financiero de la Cooperativa de Ahorro y crédito Indígena SAC Pelileo del segmento 3, se debe indicar que la innovación es un factor de éxito de alta importancia, dentro del sector financiero de la zona centro del país.

Así también, se debe resaltar que las herramientas que debe contener el modelo de innovación, combinadas al modelo Delta son las Matrices de: empatía con el cliente, flor de loto, mapa de interacción del usuario, propuesta de valor, modelo de negocio y la malla receptora de información, debido a que estas se integran a la operación comercial de la organización. Dentro de este aspecto se debe resaltar que existen varias herramientas en la metodología *Design Thinking,* pero se han seleccionado al considerar la factibilidad de aplicación.

Por otro lado, es necesario destacar que dentro del diseño del modelo de innovación en servicios financieros que permita enfrentar estancamientos en la Cooperativa SAC Pelileo, se ha considerado diversos modelos, de los cuales se han tomado las características más importantes para de esta manera ajustar la teoría a la práctica de manera que se pueda determinar una solución integral.

Por último, la aplicación del modelo ha sido interesante debido a que se ha podido generar diversas ideas que solucionen varios problemas de los socios, así también llegar a implementar estas soluciones al modelo de negocio de la cooperativa.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda que la institución cuente con una persona que tenga la tarea de establecer actualizaciones importantes al modelo de innovación, ello permitirá el que la cooperativa pueda estar a la vanguardia y anticiparse a las oportunidades del futuro.

En cuanto al diagnóstico estratégico se recomienda que este sea actualizado de manera semestral, con la finalidad de mejorar el tiempo de respuesta en aprovechar las oportunidades y anticiparse a las amenazas de manera de aplacar el efecto de estas en el modelo de negocio de la

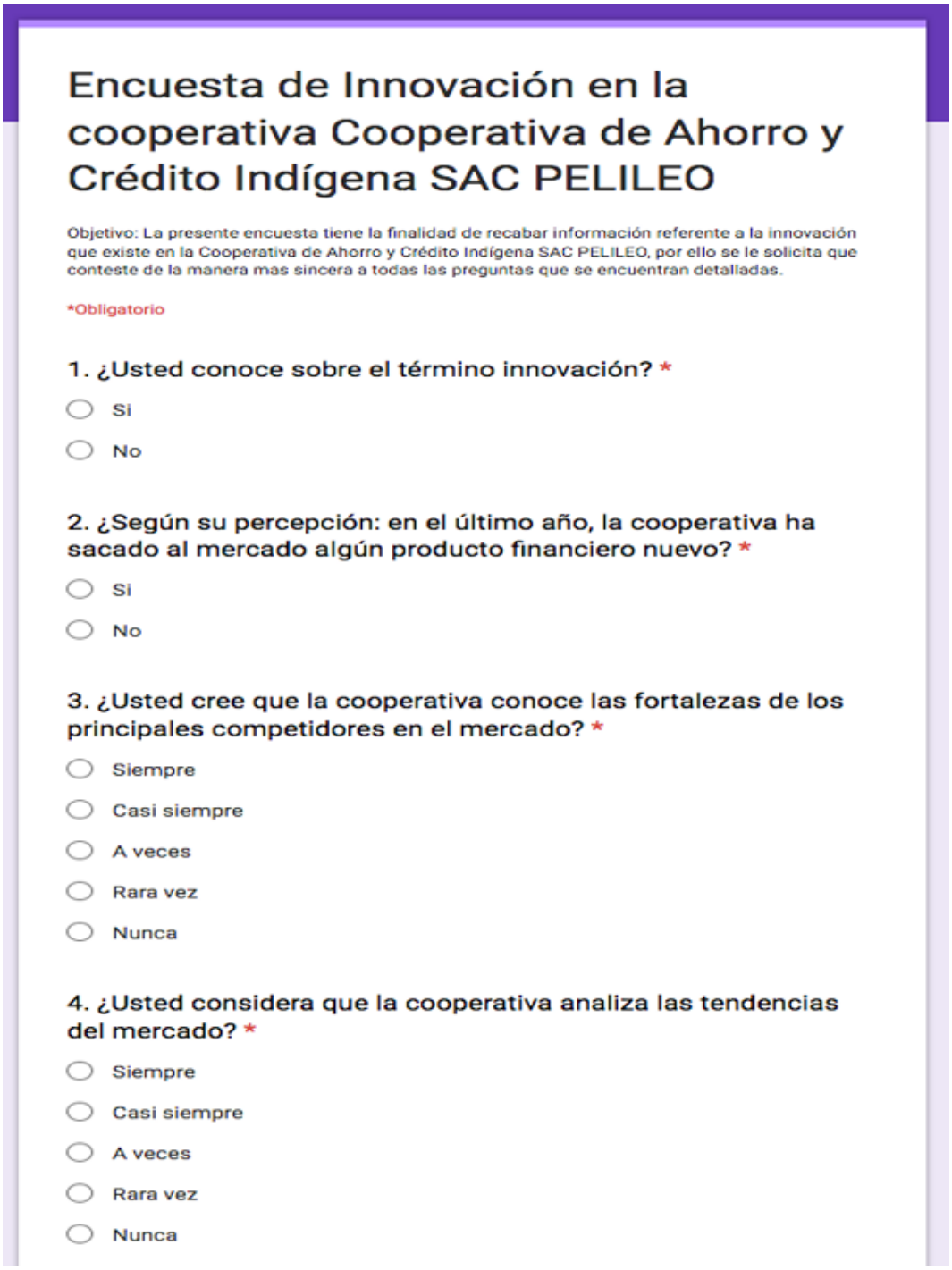
cooperativa.

Dentro de las herramientas que se encuentran detalladas en el proyecto de investigación se debe resaltar que estas no son fijas, por lo que se recomienda realizar un análisis para el uso de otra herramienta según sea la necesidad que se presente el diseño y aplicación de algún servicio financiero.

Así también, el considerar que la aplicación de un servicio, en cuanto a innovación se refiere, se debe tener claro que no se debe buscar innovaciones disruptivas, sino más bien hacer mejoras incrementales al servicio a su vez ”pivotarlo”, de manera que el usuario sienta el interés por parte de la organización hacia sus necesidades.

Apéndice A

Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa SAC Pelileo



Encuesta de Innovación en la cooperativa Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC PELILEO

Objetivo: La presente encuesta tiene la finalidad de recabar información referente a la innovación que existe en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC PELILEO, por ello se le solicita que conteste de la manera mas sincera a todas las preguntas que se encuentran detalladas.

*Obligatorio

1. ¿Usted conoce sobre el término innovación? *

- Si
- No

2. ¿Según su percepción: en el último año, la cooperativa ha sacado al mercado algún producto financiero nuevo? *

- Si
- No

3. ¿Usted cree que la cooperativa conoce las fortalezas de los principales competidores en el mercado? *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

4. ¿Usted considera que la cooperativa analiza las tendencias del mercado? *

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

5. ¿Dentro de la institución usted considera que existe innovación de productos financieros? *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ A veces
- ◯ Rara vez
- ◯ Nunca

6. ¿Usted cree que la cooperativa ha tenido que cambiar o modificar algún proceso para cumplir con los controles que exige SEPS? *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ A veces
- ◯ Rara vez
- ◯ Nunca

7. ¿Considera usted que: ¿La innovación en los productos financieros es un asunto de interés para directivos de la cooperativa? *

- ◯ Definitivamente sí
- ◯ Si a veces
- ◯ Muy rara vez
- ◯ Por cumplir algún requerimiento
- ◯ Definitivamente sí

8. ¿Conoce usted si existe alguna política de innovación de productos financieros dentro de la cooperativa? *

- ◯ Si
- ◯ No

9. ¿Cree usted que el clima laboral dentro de la cooperativa favorece el desarrollo de una innovación en los productos financieros? *

- ◯ Siempre
- ◯ Casi siempre
- ◯ A veces
- ◯ Rara vez
- ◯ Nunca

10. ¿Indique la cantidad de horas de capacitación que ha recibido en las siguientes temáticas? *

	8 a 10 horas	10 a 20 horas	20 a 30 horas	Más de 30 horas
Innovación y mejora de procesos	◯	◯	◯	◯
Desarrollo, mejora y diseño de productos Habilidades administrativas	◯	◯	◯	◯
Tecnologías de información	◯	◯	◯	◯
Crédito y cobranzas	◯	◯	◯	◯
Finanzas	◯	◯	◯	◯
Servicio y atención al cliente	◯	◯	◯	◯

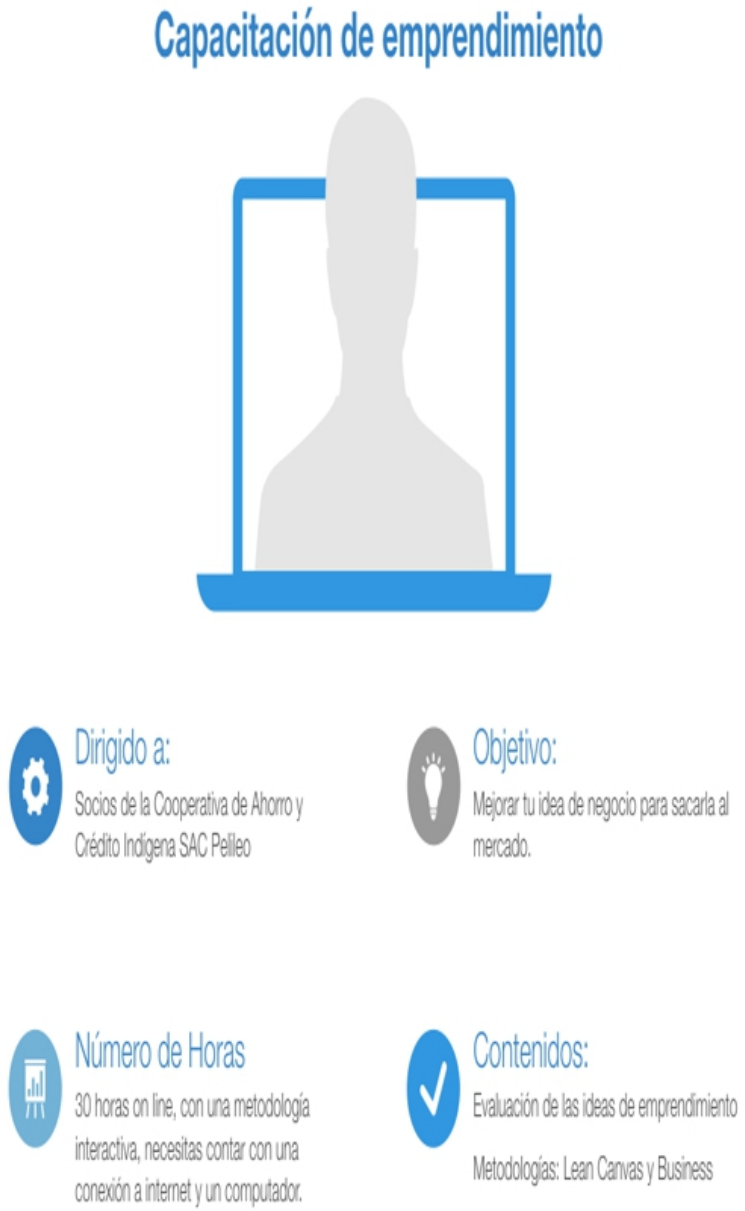
ENVIAR

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. Informar sobre abusos - Condiciones del servicio - Otros términos

Google Forms

Apéndice B

Módulo de emprendimiento



Apéndice C

Carta de aceptación por parte de la Cooperativa SAC Pelileo



SAC
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA

Ambato 1 de Julio de 2016

Señores:
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR –SEDE AMBATO

Presente.

En mi calidad de Jefe Financiero de la Cooperativa de ahorro y crédito indígena SAC Pelileo Ltda., tengo a bien comunicar que el proyecto de investigación titulado: "Modelo para la innovación en la creación de productos financieros que permita enfrentar estancamientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.", desarrollado por el Ab. Ángel Francisco Toalombo Caiza, en las instalaciones de la institución, ha aportado a mejorar el producto de créditos para emprendedores, es necesario describir que desde la implementación se ha obtenido una mejora importante en la relación con los socios.

Cómo también, indicar que el modelo de innovación propuesto, por el funcionario ha sido de gran utilidad y cumple con todas las exigencias de la cooperativa.

Se expide la presente carta al interesado para los fines que crea conveniente.

Atentamente,

Ing. Verónica Barrionuevo
JEFE FINANCIERO COAC SAC PELILEO

SAC
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA

www.coopsac.fin.ec

Apéndice D

Manual de crédito de la cooperativa SAC Pelileo Ltda.

SAC	Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda.	Fecha de Elaboración: *29-01-2016* Fecha de Aprobación 10-02-2016 Fecha de Modificación: 3-11-2016 Elaborado Por: Vinicio Lagua Reformado Por: CAIR Aprobado por: Consejo de Administración

Manual de Crédito
Cooperativa de Ahorro y Crédito

Indígena SAC Pelileo Ltda.

1

Referencias

Bakaikoa, B., Begiristain, A., Errasti, A., & Goikoetxea, G. (2011). Redes e innovación cooperativa. *CIRIEC España, Revista de Economía Pública, Social Y Cooperativa* , *49* (3).

BBVA Innovation Center. (2015 10). Design Thinking. Un mÃ¨todo creativo y diferente para afrontar proyectos y solucionar los problemas que surgen en las empresas. *Serie Innovation Trends* , 33.

Belly, P. (2010). *El shock del management: la revolución del conocimiento* . México: McGrawHill.

Chesbrough, H. (2014). Reinventar la empresa en la era digital. *BBVA* , 1?19.

Chuquilla, L., & Altamirano, Z. (2016). *Modelo de Gestión Estratégico para desarrollar Ventajas Competitivas en la empresa Comercial Alexis* .

Droege, H., Ramis, J., & Tort, X. (2013). La innovación abierta en empresas de servicios.

Fonseca, M. (2013). Los entornos personales de aprendizaje.

Francés, A. (2010). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral* . Pearson Educación.

GARCÍA, M. (2015). *UF0524 Gestión administrativa para el asesoramiento de productos y servicios financieros de pasivo* . Ediciones Paraninfo, S.A.

Hax, A. C., & Wilde, D. L. (2013). *El Proyecto Delta* . Editorial Norma.

Hax, A., & Wilde, D. L. (2011). *El Modelo Delta un Nuevo Paradigma de la Estrategia* (p. 21). Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology; Dean & Company.

Ibáñez, D. C. (2010). *Diccionario De Marketing* (Edición: 2). Bilbao: Universidad de Deusto.

Jácome, O., & Manzano, J. (2016). *Diseño de un modelo para la creación y gestión de la marca para Pymes dedicada a la comercialización de servicios turísticos mediante el Marketing*

Inbound . Tesis (Magister en Administración de Empresas).

Maldonado, F., & Proaño, G. (2015). Perspectivas económicas 2015. *Ekos Negocios* .

García, M., (2015). *UF0524 Gestión administrativa para el asesoramiento de productos y servicios financieros de pasivo* . Ediciones Paraninfo, S.A.

Mariño, M., Arregui, R., Guerrero, R., Mora, A., & Pérez, X. (2013). Ecuador: Cooperativas de Ahorro y Crédito Inclusión Financiero.

Martínez, A. (2010). Innovación y Cooperativas. *Boletín de La Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* , (43).

Martínez, E., & Manzano, J. (2015). *Diseño de un modelo de gestión para la innovación continua y el fortalecimiento de la estructura organizativa de una Empresa Avícola.*.

Martínez, R. (2010). *Productos financieros básicos y su cálculo* . Editorial Club Universitario.

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones. (2011). Design Thinking, Pensamiento el Diseño, Aumente el éxito, reduciendo riesgos. micitt.

Minondo, Á. (2014). Modelo de negocio: Diseño mediante el lienzo CANVAS. *UNED* .

Plattner, H. (2010). GUÍA DEL PROCESO CREATIVO. *participa Lab Design* , (1), 1?28.

Plattner, H. (2010). Guía del proceso creativo.pdf. *participa Lab Design* , (1), 1?28.

Ramis Pujol, J., Droege, H., & Tort Martorell Llabrés, X. (2013). BBVA: la innovación abierta en empresas de servicios. *Harvard Deusto Marketing Y Ventas* , *2015* (130), 46?54.

Ramos, J. (2012). *Manual Cen* . Lulu.com.

Ribechini, G. (2016). Innovación abierta: modelos y técnicas para el nuevo entorno colaborativo.

Rivera, J., & Mas, C. (2015). *Marketing financiero: Estrategia y planes de acción para mercados*

complejos . ESIC Editorial.

Sastre, R. (2014). *La dirección de las organizaciones* . EUDEBA.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). Bienvenidos a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS SEPS.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). Nueva Segmentación Sector Financiero Popular y Solidario.

Universidad de creación de empresas de base tecnológica. (2012). *Módulo formativo universitario de creación de empresas* . Castilla: Fuescyl.

Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B., & Russo, B. (2016). *Design Thinking INNOVACIÓN EN LOS NEGOCIOS* . MJV Press.

Wharton, E. (2015). Flor de loto relacionando ideas para obtener soluciones.

Resumen Final

Modelo para la innovación en la creación de productos financieros que permita enfrentar estancamientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Pelileo Ltda.

Ángel Francisco Toalombo Caiza

128 páginas

Proyecto dirigido por: Zandra Elizabeth Altamirano León Mg.

El gran crecimiento del número de las cooperativas de ahorro y crédito en la última década ha producido un cambio en las relaciones económicas en el centro del país, el acceso a microcréditos se ha aumentado, sin embargo, esto también ha traído problemas: sobreendeudamiento, saturación del mercado, bajos niveles de conocimiento de los servicios financieros formales, poco control del Estado. Por ello se debe resaltar que es necesario el desarrollo de una fundamentación teórica de todos los componentes del modelo de innovación para la creación de productos financieros, mediante la utilización de libros, revistas especializadas, artículos científicos. Así como también, el diagnóstico estratégico del sector financiero donde la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC PELILEO, desarrolla sus actividades, mediante el uso de herramientas estratégicas como: Pestle, 5 fuerzas de Porter, matriz de evaluación de factores externos y matriz de evaluación de factores internos, FODA y análisis de la competencia. Por lo tanto, se hace vital el determinar las mejores herramientas que debe contener el modelo de innovación, que permita enfrentar los estancamientos en los servicios financieros. Validar el modelo de innovación desarrollado para la institución, aplicando parcialmente el modelo a uno de los departamentos importantes de la empresa. Por último el contar con un mejor producto financiero, el mismo que tenga liderazgo el mercado; así también la solución integral para el cliente, es importante describir que dentro del desarrollo de la investigación se combinarán diferentes herramientas al modelo Delta, para de esta manera alcanzar los objetivos propuestos para ello se consideran las siguientes: *Desing Thinking,* análisis estratégico del sector y la propuesta de valor.