

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Flacso Ecuador

Departamento de desarrollo, ambiente y territorio

Convocatoria 2021-2022

Tesina para obtener el Título de Especialización en Inclusión Financiera y Gestión de  
Cooperativas de Ahorro y Crédito (Modalidad virtual)

Creación de una Empresa Cooperativa de medios de pago con franquicia

Marco Santiago Freire Santos

Asesor: Hugo Jácome

Lectores: Javier Álvarez

Quito, noviembre 2022

## **Dedicatoria**

A la Gloria del Gran Arquitecto del Universo, que por intermedio de mi madre y abuelita, familia, maestros, amigos y compañeros, han ido puliendo mi carácter, temperamento y forma de vida para el bien de la sociedad en la que vivo. A ellos con gratitud os dedico este trabajo.

Marco Freire Santos.

## **Epígrafe**

Buscando el bien de nuestros semejantes, encontramos el nuestro.

—Platón

## Índice de contenidos

Dedicatoria.....	2
Epígrafe.....	3
Índice de contenidos .....	4
Lista de ilustraciones.....	9
Figuras.....	9
Tablas.....	10
Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesina .....	8
Resumen.....	9
Agradecimientos .....	10
Introducción .....	11
Capítulo 1. Marco teórico .....	13
1.1 Componentes del sistema financiero nacional.....	13
1.2 El sistema cooperativo ecuatoriano .....	14
1.3 Cooperativismo .....	17
1.4 Principios cooperativos.....	18
1.4.1 El principio de afiliación voluntaria y abierta.....	18
1.4.2 El principio de gestión democrática.....	18
1.4.3 El principio de participación económica de los miembros .....	19
1.4.4 El principio de autonomía e independencia .....	19
1.4.5 El principio de educación, formación e información.....	19
1.4.6 El principio de cooperación entre cooperativas .....	19
1.4.7 El principio de preocupación por la comunidad .....	19
1.4.8 Nueva visión cooperativa en el sistema financiero ecuatoriano .....	19

1.4.9	Ley de economía popular y solidaria en Ecuador .....	20
1.5	Segmentación de las cooperativas en el Ecuador .....	21
1.6	Catastro de cooperativas en el Ecuador por segmento en el Ecuador.....	22
1.7	Principales cooperativas con servicios de medios de pago con franquicia en el Ecuador .....	24
1.8	La empresa cooperativa .....	25
1.8.1	Características principales de creación de una empresa cooperativa.....	25
1.8.2	Tipos de sociedades cooperativas .....	25
1.8.3	Ventajas y desventajas de la empresa cooperativa .....	25
1.8.4	Estructura orgánico funcional.....	26
1.9	Historia de los medios de pago .....	29
1.9.1	El trueque .....	30
1.9.2	Las monedas.....	31
1.9.3	Los billetes y Los cheques .....	31
1.9.4	Las tarjetas de crédito y sus variaciones .....	31
1.10	Cryptomonedas .....	32
1.11	Procesadoras de medios de pago actuales en el Ecuador.....	32
1.12	Medios de pago con franquicia en el Ecuador y en el Mundo.....	34
1.13	Sistema de medio de pago.....	35
1.14	Costos de operar con medios de pago con franquicia.....	35
1.14.1	Ventajas y desventajas de los medios de pago con franquicia.....	36
1.15	Medios de pago clásicos tarjetas de débito y crédito.....	36
1.15.1	Tarjeta de Débito.....	36
1.15.2	Tarjeta de Crédito .....	36
1.15.3	Tarjeta Prepago .....	37

1.15.4	Tarjeta Comercial.....	37
1.16	Billetera electrónica y otros medios de pago .....	37
1.17	Inclusión financiera.....	37
Capítulo 2.	Problemática.....	39
2.1	Definición del Problema .....	39
2.2	Diagnostico situacional.....	39
2.2.1	Sujeto de estudio .....	39
2.2.2	Lugar/localidad .....	39
2.2.3	Temporalidad .....	39
2.2.4	Características distintivas.....	40
2.2.5	Diagrama del diagnóstico situacional .....	40
2.3	Justificación de la investigación/proyecto y delimitación del problema .....	43
2.4	Causa y efectos del problema .....	43
2.5	Matriz de involucrados .....	44
2.6	Árbol del problema .....	45
2.6.1	Objetivos del a investigación/proyecto .....	45
2.6.2	Hipótesis (alternativas) de la investigación/proyecto y alternativas.....	49
2.6.3	Estructura analítica del proyecto.....	53
Capítulo 3.	Evaluación del proyecto .....	55
3.1	Desarrollo metodológico y resultados de la investigación/proyecto .....	55
3.2	Matriz de Marco Lógico .....	55
3.2.1	Estructura de la matriz de marco lógico (MML) y resumen narrativo de los objetivos (primera columna). .....	59
3.2.2	Definir los medios de verificación para cada indicador en la MML (tercera columna). .....	60

3.2.3 Establecer los supuestos (cuarta columna) para cada nivel de jerarquía de objetivos .....	62
3.3 Plan operativo .....	63
3.3.1 Actividades, indicadores y responsables.....	63
3.3.2 Cronograma del proyecto.....	66
3.3.3 Presupuesto del proyecto .....	67
3.4 Evaluación ex ante .....	70
3.4.1 Análisis de pertinencia del proyecto (MML).....	70
3.4.2 Análisis de la consistencia interna del proyecto (MML).....	71
3.4.3 Evaluación de la viabilidad política del proyecto .....	73
3.4.4 Evaluación de la viabilidad organizativa e institucional del proyecto.....	74
3.4.5 Evaluación de la sostenibilidad del proyecto.....	75
3.4.6 Evaluación de viabilidad ambiental del proyecto .....	77
3.4.7 Ingresos.....	77
3.4.8 Ingreso por procesamiento mensual de tarjetas .....	78
3.4.9 Proyección de crecimiento de Tarjetas de Débito y Crédito.....	78
3.4.10 Proyección de ingresos tarjeta de Débito y Crédito proyectados .....	79
3.4.11 Costos y gastos.....	80
3.4.12 Estructura orgánico funcional y su estimación de Rol de pagos .....	81
3.4.13 Evaluación financiera del proyecto.....	84
3.4.14 Flujos proyectados .....	85
3.4.15 Interpretación financiera .....	88
Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones .....	89
4.1 Conclusiones .....	89
4.2 Recomendaciones .....	90

Referencias.....92

## Lista de ilustraciones

### Figuras

Figura 1.1. Cantidad de cooperativas por segmento .....	22
Figura 1.2. Cantidad de cooperativas por segmento Ecuador.....	22
Figura 1.3. Ranking Activo por Segmento de Cooperativas .....	23
Figura 1.4. Cooperativas y Mutualistas con tarjeta de débito y crédito.....	24
Figura 1.5. Estructura orgánico funcional.....	27
Figura 1.6. Breve historia de los métodos de pago .....	30
Figura 2.1. Árbol de problemas empresa cooperativa de medios de pago .....	41
Figura 2.2. El árbol de objetivos y las acciones/alternativas .....	43
Figura 2.3. Matriz de involucrados .....	45
Figura 2.4. Árbol de objetivos de empresa cooperativa de medios de pago .....	46
Figura 2.5. Estructura analítica del proyecto .....	53
Figura 3.1. Organigrama de la empresa .....	74
Figura 3.2. Estructura organizacional de la empresa .....	75

## Tablas

Tabla 1.1. Cantidad de cooperativas por segmento .....	14
Tabla 1.2. Segmentación de cooperativas y mutualistas Ecuador .....	21
Tabla 1.3. Activo por Segmento de Cooperativas .....	23
Tabla 1.4. Cantidad de TD y TC por segmento .....	24
Tabla 1.5. Entidades administradoras y operadoras de tarjetas .....	32
Tabla 1.6. Entidades transaccionales y de pago.....	33
Tabla 1.7. Entidades red y cajeros automáticos.....	34
Tabla 2.1. Hipótesis (alternativas) de la investigación/proyecto y alternativas .....	49
Tabla 3.1. Matriz de Marco Lógico .....	56
Tabla 3.2. Indicadores y métodos de verificación para los componentes .....	61
Tabla 3.3. Indicadores y métodos de verificación para el propósito .....	61
Tabla 3.4. Indicadores y métodos de verificación para el Fin .....	62
Tabla 3.5. Actividades, indicadores y responsables .....	63
Tabla 3.6. Cronograma del proyecto .....	67
Tabla 3.7. Presupuesto de implementación de proyecto .....	68
Tabla 3.8. Operaciones internas .....	71
Tabla 3.9. Tarifario de procesamiento unitario mensual de tarjetas .....	78
Tabla 3.10. Crecimiento de Tarjetas de Débito y Crédito durante 5 años .....	78
Tabla 3.11. Ingresos tarjeta de Débito y Crédito proyectados .....	79
Tabla 3.12. Costos y Gastos Fijos .....	80
Tabla 3.13. Costos y gastos variables .....	81
Tabla 3.14. Estructura orgánico funcional y costo de rol de pago mensual .....	82
Tabla 3.15. Resumen de costos anuales estimados .....	82
Tabla 3.16. Inversión Inicial .....	84

Tabla 3.17. Estructura de capital .....	85
Tabla 3.18. Estado de pérdidas y ganancias .....	85
Tabla 3.19. Flujos netos de fondos proyectados .....	86
Tabla 3.20. Cálculos de indicadores financieros .....	87

### **Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesina**

Yo, Marco Santiago Freire Santos, autor de la tesina titulada “Creación de una empresa cooperativa de medios de pago” declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de especialista concedido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.

Cedo a FLACSO Ecuador los derechos exclusivos de reproducción, comunicación, pública, distribución y divulgación, bajo la licencia Creative Commons 3.0 Ecuador (CC BY-NC 3.0 EC), para que esta universidad la publique en su repositorio institucional, siempre y cuando el objetivo no sea obtener beneficios económicos.

Quito, noviembre 2023.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Freire Santos', written over a horizontal line.

Marco Santiago Freire Santos

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, analizar la creación de una empresa cooperativa de medios de pago, como medio de inclusión financiera genuina, que permita acelerar la migración a la era tecnológica digital de los medios de pago de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador; con una inversión baja, una participación de accionistas enfocada en el principio del cooperativismo y que les permita brindar servicios de emisión, procesamiento, operación de tarjetas de débito y crédito con franquicia a todos sus socios y clientes, al igual que facilitar la inclusión tecnológica a pequeñas cooperativas de ahorro y crédito que no cuentan con grandes capitales destinados a ser invertidos en la implementación de sistemas tecnológicos que cubran con este fin.

Se aplicó un estudio descriptivo, transversal con enfoque cualitativo donde se analizó la situación actual del mercado de medios de pago en el Ecuador y mostrando una propuesta de valor diferencial acertada, que genere diferenciales sólidos para el segmento de mercado al cual nos enfocamos en este estudio, así mismo se presenta el estado actual del mercado de procesadoras de medios de pago, características del servicio ofertado y sus precios referenciales.

En la segunda parte del estudio se aplicó una descripción del problema como tal, con sus causas y efectos encontrados durante la investigación, los involucrados y su relación con el proyecto, las alternativas de solución planteadas y su estructura analítica.

También se aplicó un plan operativo y del presupuesto para la ejecución del proyecto, la rentabilidad proyectada y los potenciales beneficios de la creación de una empresa cooperativa de medios de pago.

Se obtuvo como resultado que el proyecto es factible ya que los indicadores financieros fueron positivos, y de igual manera se observó que su impacto para la COAS del segmento 2 y 3 sería favorecer; siendo reconocidas en mayor porcentaje y ganando más clientes.

## **Agradecimientos**

A quienes durante esta etapa de mi vida, contribuyeron en inspirar este trabajo, motivaron la creación de una empresa cooperativa y con sus enseñanzas, ejemplos de vida o sus decisiones hicieron que este proyecto sea una realidad. A ellos les agradezco con el corazón.

Marco Freire Santos.

## **Introducción**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito se introdujeron en América Latina a través de dos corrientes reconocidas, la primera con orígenes que datan del siglo XIX en lo que ahora se conoce como el Cono Sur, y Argentina, Chile, Brasil y Uruguay, principalmente de Alemania e Italia. Los inmigrantes introdujeron el concepto de cajas de ayuda mutua, estas organizaciones administradas bajo el principio de cooperación, dedicadas a movilizar ahorros entre los miembros y brindar servicios crediticios.

En el Ecuador, el sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito ha crecido significativamente con el desarrollo del sistema bancario, con activos creciendo en más del 100% entre 2000 y 2006, así como un aumento de la banca del 48%. Durante los últimos cinco gobiernos, las cooperativas han logrado un crecimiento del 6%, incluso cuando el país enfrenta un entorno desfavorable caracterizado por la recesión. Un crecimiento moderado ante una importante y persistente contracción (-30%) del sector bancario muestra la solidez de la ventaja estratégica y competitiva de estas pequeñas entidades. Estas cantidades explican la magnitud que ha adquirido el sector de las cooperativas de ahorro y crédito dentro del sistema financiero y la imperiosa obligación de crear una normativa que las permita operar y competir de manera uniforme dentro del sistema (Punina 2011).

El presente posicionamiento de las cooperativas nacionales no es el adecuado, debido a que no se han implementado los puntos estratégicos correspondientes, principalmente por el mercado al que se enfrentan, la estrategia empresarial que mantienen no es suficiente, y a la vez se realizan en un corto período de tiempo, este diagnóstico se determina mediante análisis interno y luego de un diálogo constante con los gerentes, trabajadores y clientes, esto se debe casi en su totalidad a la falta de cooperación sobre el conocimiento existente siendo la principal razón para no lograr un aumento sustancial en el número de clientes y por lo tanto no lograr el correcto posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, las cooperativas de ahorro y crédito más pequeñas no tienen las herramientas principales para aplicar y mantener un buen control financiero, lo que les impide crecer y, aun así, logran tener uno de los objetivos sociales más lucrativos. No obstante, esto no les permite alcanzar el éxito en el mercado local (Tarambís y Villota 2011).

El propósito de este trabajo de investigación es analizar la creación de una empresa cooperativa de medios de pago como una medida de verdadera inclusión financiera que

podría acelerar la migración de los medios de pago de las cooperativas de ahorro y crédito a la era de la tecnología digital del Ecuador; un holding centrado en el principio cooperativo y de baja inversión que les permite brindar servicios de emisión, procesamiento y operaciones de tarjetas de débito y crédito en franquicia a todos los socios y clientes, así como promover la incorporación de tecnología en pequeñas cooperativas de ahorro y crédito sin los grandes fondos destinados a invertir en la implementación de sistemas tecnológicos para este fin.

Adaptarse a las necesidades de la era de la tecnología digital puede fortalecer el capital de trabajo de sus empleados y es el principal objetivo de la actual directiva, que propone operaciones eficientes para ganar prestigio y seguridad en el sector financiero.

## **Capítulo 1. Marco teórico**

### **1.1 Componentes del sistema financiero nacional**

El sistema financiero está compuesto por instituciones que tienen como función principal asesorar a las personas para que ahorren. Esta forma de asignar recursos facilita el crecimiento económico del país al permitir que los fondos de quienes tienen exceso de dinero monetario fluyan a quienes los necesiten.

Los intermediarios financieros son los encargados de captar depósitos (ahorros) del público y prestarlos a los solicitantes de recursos (crédito).

El sistema financiero de Ecuador está conformado por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y asociaciones mutualistas), instituciones financieras públicas, instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y empresas auxiliares del sistema financiero. Según la Superintendencia de Bancos, los bancos son los más grandes y más importantes actores de mercado, con más de 90% de todas las transacciones del sistema (Romero 2017).

Con fecha de vigencia en septiembre de 2014, el acuerdo con el Código Monetario y Financiero, indica que las nueve empresas financieras existentes en el país debían convertirse en bancos en un plazo de 18 meses.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera tiene como función primordial la planificación de la política pública y la regulación y supervisión de la moneda, el crédito, el cambio, los seguros, las finanzas y las acciones.

Las entidades que regulan y supervisan son la Superintendencia de Bancos (que comprende a los bancos, las mutualidades y las sociedades financieras), la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (que comprende a las cooperativas y a las mutualidades de crédito) y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (que comprende a las compañías de seguros) (Romero 2017).

A continuación, se presentan los componentes del sistema financiero nacional.

**Tabla 1.1. Cantidad de cooperativas por segmento**

Banco	Es una organización que se encarga de custodiar el dinero que los clientes depositan y también utiliza parte de ese dinero para prestar a otros, a cambio de un porcentaje de lo obtenido.
Sociedad Financiera	Es una organización que tiene como propósito principal intervenir en el mercado de capitales y otorgar préstamos para financiar la producción, la construcción, la adquisición y la venta de bienes a largo y corto plazo.
Cooperativas de Ahorro y Crédito	Es la unión voluntaria de individuos que se apoyan mutuamente para satisfacer sus necesidades financieras. Esta no cuenta con clientes, sino con socios, ya que cada persona posee una pequeña porción de la misma.
Mutualista	La unión de individuos cuyo objetivo es apoyarse mutuamente para solventar sus necesidades financieras. Generalmente, las mutualistas destinan su dinero a la compra de propiedades.

*Fuente.* Elaborado por el autor con base en Romero (2017)

## **1.2 El sistema cooperativo ecuatoriano**

Los modelos económicos de largo plazo del Ecuador han priorizado diferentes caminos de desarrollo a elegir para brindar el mayor bienestar a su gente. Muchos años de poder económico concentrado por unas pocas familias ricas han impedido el crecimiento del país y aumentado la pobreza. Esto ha llevado a una mayor estratificación económica y social del país. En consecuencia, Ecuador se enfrentó a un país en rápido desarrollo que también se enfrentaba simultáneamente a crisis culturales, políticas, sociales, ambientales y financieras. Como resultado, Ecuador experimentó múltiples divisiones socializadas en sus esferas política, cultural, social, ecológica y económica. Esto condujo a una economía nacional más pequeña con muchas más personas por debajo del umbral de la pobreza.

Luego de que las instituciones financieras necesitaran más apoyo para crecer, se implementó la Ley de Cooperativas en 1937. Su propósito era aumentar la estabilidad financiera del país fomentando la creación de empresas productivas. Esta ley permitió que muchas empresas cooperativas crearan una estructura legal con administración de unidades y respaldo

financiero. Algunos incluso crearon organizaciones con la ayuda de esta ley, misma que manifestaba: “Racionalizar la economía campesina tradicional, introducir medidas sociales y económicas encaminadas a evitar posibles levantamientos indígenas y modernizar su estructura productiva, tomando formas de carácter cooperativo” (Da Ros 2007).

Frenzel Apolo, Director Nacional de Programas de Protección Social, declaró durante un discurso en un congreso internacional de cooperativas que el sistema cooperativo del país opera bajo los principios de solidaridad, igualdad, autosuficiencia, democracia y justicia. También afirmó que la organización no está dirigida por capital, sino que está destinada a atender las necesidades del público (A. Morales 2018).

“Los ecuatorianos contamos con la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria que permite reconstruir la institucionalidad del sistema cooperativo desde lo multidimensional y lo grupal”, asimismo Apolo, entendió que promover grupos comunitarios, cooperativos y de autosuficiencia para la agricultura, ganadería, crédito, vivienda, servicios y más son una parte importante de la creación de una cultura que prioriza la felicidad general de todos. Además, se dio cuenta de que estos grupos trabajan para incorporar la diversidad cultural en sus procesos de pensamiento.

Los nuevos desafíos del sistema cooperativo de Ecuador brindan una forma para que el público produzca y distribuya riqueza más allá de los sistemas tradicionales. Estos sistemas ofrecen apoyo para la creación, distribución y comercialización de bienes y servicios a través de la intermediación financiera. También fomentan una mejor calidad de vida a través de una mayor esperanza de vida, una mayor productividad y un mayor potencial entre la población ecuatoriana.

Debido a la importancia que adquirió en esa época el sistema cooperativo de ahorro y crédito, varios organismos nacionales e internacionales comenzaron a apoyar a este sector, entre ellos: la Confederación de Cooperativas Alemanas DGVR, Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito y el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito WOCCU. El apoyo necesario para estas entidades durante la década de 1980 permitió que muchas empresas cooperativas crecieran y se desarrollaran aún más. Para aumentar la funcionalidad del sector financiero, el gobierno ordenó que todas las cooperativas de ahorro y crédito estén bajo el control de la Autoridad de Regulación Bancaria. Esto se debió a la Ley General Institucional del Sistema Financiero, que bancarizó

a todas las instituciones financieras. La ley también aseguraba que el dinero de los depositantes estuviera a salvo de miradas indiscretas.

Posteriormente, en la década de 1990, el gobierno consideró necesario bancarizar a todo el sector financiero. Como resultado, se promulgó la Ley General Institucional del Sistema Financiero y todas las cooperativas de ahorro y crédito quedaron bajo el control de la Autoridad de Regulación Bancaria. La razón detrás de esta decisión fue brindar estabilidad financiera a los depositantes y a cada entidad del sector financiero. A partir de este momento, Bolivia atravesó una crisis financiera caracterizada por altos niveles de deuda pública e inflación. Además, en marzo de 1999, Bolivia experimentó un feriado bancario durante el cual se suspendieron las transacciones financieras y se congelaron los ahorros; esto ocurrió debido a la grave inestabilidad política dentro del país. Esto condujo a problemas significativos con los sistemas financieros en su conjunto en 1999 y 2000. En particular, los bancos individuales experimentaron problemas de liquidez durante estos años.

Después de que la población del banco se encontrara con este problema, perdieron la fe en el departamento y retiraron los fondos de sus cuentas. Con el paso del tiempo, varias instituciones financieras cerraron porque carecían de suficiente liquidez para acomodar a los clientes. Los bancos sirven como un sistema financiero alternativo para la mayoría de la población. Muchas empresas se retiraron del sistema financiero para depositar sus fondos; sin embargo, esto causó serios problemas con la forma en que se gastó su dinero. Debido a que la gente prefiere guardar su dinero en un lugar conveniente, muchas personas optan por ponerlo en cajas de ahorro o de crédito. Esto se debe a que los bancos nunca cerraron durante las vacaciones y resultó ser una excelente oportunidad para el desarrollo económico. Los últimos años han visto la creación de muchas instituciones financieras con el objetivo de brindar inclusión financiera a más personas. Como resultado, se crearon cooperativas de ahorro y crédito que se enfocan en diferentes segmentos de la población.

Actualmente existen 643 segmentos separados por el valor de sus activos. Con el fin de incluir a una gama más amplia de personas, estas cooperativas financieras brindan servicios financieros a personas que se encuentran excluidas del sistema financiero. Esto se debe a que pretenden facilitar el acceso de todos los sectores de la población a sus servicios. Cada cooperativa lleva a cabo diferentes acciones con este objetivo, por lo que hay un número tan grande de ellos. Las instituciones financieras emplean actividades inclusivas, como la prestación de servicios de crédito y ahorro en pueblos rurales y pequeños. También ayudan a

la quinta parte más pobre de la población. Esto se logra a través de cooperativas financieras que brindan servicios bancarios a estas personas. La pobreza puede reducirse y la desigualdad de ingresos puede reducirse si las cooperativas ofrecen microcréditos a sus miembros. Estos créditos ayudan a las personas a financiar sus proyectos emprendedores e innovadores. Esto, a su vez, ayuda a las personas a reducir el número de desempleados en las pequeñas y medianas empresas.

Las cooperativas de ahorro y crédito son las instituciones de los sistemas financieros que alientan a las pequeñas y medianas empresas a lograr mayores ingresos. Brindan este servicio debido a su apoyo a la independencia financiera y el éxito de los miembros. En comparación, los grandes bancos alientan con más fuerza a sus afiliados a lograr mayores ingresos a través de la independencia financiera. Esto se debe a que quieren reducir la tasa de desempleo de estas empresas más pequeñas (A. Morales 2018).

### **1.3 Cooperativismo**

El concepto de socioeconomía ha estado presente en las economías de los países europeos desde la década de 1980, extendiéndose con más fuerza en la década de 1990, y como señala Bastidas (2004), suele utilizarse de forma confusa para referirse a algún proceso económico u organizativo que está socialmente justificado y tiene por objeto solucionar problemas socioeconómicos relacionados con el sector de masas, dependiendo del contexto con otros conceptos como economía de masas, tercer sector, economía marginal, economía de solidaridad, y economía solidaria o reduciendo su mundo sólo a las cooperativas.

El cooperativismo surgió como una gran alternativa a la filosofía de la socioeconomía, el trabajo solidario, la ayuda mutua y la supremacía humana. En 1844, 27 hombres y mujeres formaron la primera cooperativa en el pueblo inglés de Rochdale.

Durante el período en consideración, previo a la formación de la Cooperativa de Rochdale en 1844, las cooperativas británicas se coordinaron entre sí en el famoso “Congreso Cooperativo”, que estableció pautas para un estándar de acción uniforme para implementar el nuevo orden social bajo una paz consistente que se niega a continuar la producción bajo el capitalismo (Cole 1964). En conclusión, Viviana (1979) ha señalado la importancia de este período:

- Reconocer el estatus de todas las federaciones cooperativas utilizando el concepto de “movimiento cooperativo”

- Los intentos de homogeneizar el corporativismo en la teoría y proporcionar una explicación “científica” del papel y la función de las cooperativas.
- Dar a las cooperativas una dimensión política relacionada con los objetivos de transformación social.

Según Celis Minguet (2003), el cooperativismo es “un movimiento socioeconómico global de asociaciones económicas cooperativas en el que todos los socios se convierten en beneficiarios de sus actividades en función de su trabajo para la cooperativa”. El cooperativismo promueve la libre asociación de familias e individuos con intereses comunes. Brinda a las empresas un lugar donde todos tienen los mismos derechos. Además, las utilidades se distribuyen entre los empleados en proporción al trabajo que realiza cada miembro.

En cuanto a las cooperativas, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) las definió en 1995 como “asociaciones autónomas, a través de empresas de propiedad conjunta y controladas democráticamente, que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes” (Fernández 2006).

#### **1.4 Principios cooperativos**

Para ICURN (2013), el Principio Cooperativo es la verdad con la cual estas ponen en práctica los valores que las constituyen, y son:

##### **1.4.1 El principio de afiliación voluntaria y abierta**

Establece que las cooperativas son entidades organizadas, voluntarias y abiertas a todas las personas que estén en condiciones de usar y demandar los servicios que prestan y que estén dispuestas a aceptar las responsabilidades derivadas de la afiliación, independientemente de su raza, género, condición social, económica, política y religiosa.

##### **1.4.2 El principio de gestión democrática**

Constituye la gestión activa de sus miembros, los cuales intervienen firmemente en la toma democrática y organizativa de sus políticas. Los representantes electos son responsables ante los miembros de la asamblea por tomar decisiones en su nombre. Dentro de las cooperativas, todos los miembros tienen igual voz y voto en la toma de decisiones dentro del consejo, y todas las cooperativas tienen una organización democrática.

### **1.4.3 El principio de participación económica de los miembros**

Dentro de la cooperativa, todos los socios contribuyen por igual, y también se implementa una gestión democrática. Parte del capital se convierte en capital común de la cooperativa de acuerdo con las normas generales. El ingreso generado por este capital se destina al crecimiento de la organización y a la creación de reservas, al menos una parte es inembargable.

### **1.4.4 El principio de autonomía e independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas administradas por sus miembros. “Si celebran acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si reciben financiamiento de fuentes externas, lo hacen en condiciones que garanticen la gobernabilidad democrática de los socios y el respeto a su autonomía cooperativa”

### **1.4.5 El principio de educación, formación e información**

Este principio establece que las cooperativas deben brindar educación y capacitación a sus socios, representantes debidamente electos, gerentes y empleados sobre el sistema cooperativo y el uso de instrumentos financieros “para que puedan contribuir de manera efectiva al desarrollo de la cooperativa. También educan al público – especialmente jóvenes y líderes de opinión – sobre la naturaleza y los beneficios de la colaboración”

### **1.4.6 El principio de cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas trabajan juntas a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales para beneficiar de la manera más efectiva a sus integrantes.

### **1.4.7 El principio de preocupación por la comunidad**

Esto demuestra que las cooperativas, como entidades autónomas, están activamente comprometidas con el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas de responsabilidad social y reciprocidad con el entorno en el que operan.

### **1.4.8 Nueva visión cooperativa en el sistema financiero ecuatoriano**

En el siglo XIX, un nuevo concepto económico comenzó a aparecer en casi todos los rincones del mundo. Argumentó que el dinero no es más importante que las personas y rechazó la idea del desarrollo comunitario proporcionando a las personas las necesidades básicas. En cambio, esta nueva ideología económica creía que las personas debían cooperar

entre sí para lograr una distribución equitativa de los beneficios para todos. Ecuador adoptó esta nueva forma de pensar cuando creó su Constitución en 2008. Esta decisión creó lo que ahora se considera un sistema financiero positivo que apoya a la población en general.

Específicamente, el artículo 283 de la Constitución (2008) establece que:

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objeto garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Con esto en mente, el propósito del artículo es fomentar la sociedad creando un lugar que atienda las necesidades de toda la zona sin discriminación alguna. Hacerlo ayudaría a crear una sociedad más justa y solidaria donde toda la población se involucre en los procesos de cambio.

#### **1.4.9 Ley de economía popular y solidaria en Ecuador**

Después de que el sistema económico del Ecuador fuera declarado social y solidario, era necesario que existiera una normativa que clasificara a las empresas financieras, específicamente, una normativa que se aplicara a cada una de las diferentes formas de organización financiera. El 27 de febrero de 2012, se considera a la economía nacional y solidaria como “forma de organización económica donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos”. Es necesario contar con esta regulación porque Ecuador siempre ha tenido una gran presencia de empresas. Es importante garantizar que se satisfagan las necesidades de la comunidad.

La Ley de Economía Social y Solidaria ecuatoriana reconoce muchos tipos diferentes de sectores económicos, incluyendo cooperativas, uniones de crédito, unidades económicas, instituciones financieras, negocios informales, uniones de ahorro y crédito, instituciones sociales o solidarias y bancos municipales. Esto se debe a que casi la mitad de la fuerza laboral ecuatoriana trabaja en la economía informal. Para garantizar que estos sectores

económicos estén debidamente regulados y supervisados, se crea una Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La Superintendencia de Cooperativas promueve la economía social mediante la definición de políticas públicas que impulsen a la economía nacional y cooperativa a construir un sistema más cohesionado. La mayoría de las entidades cooperativas trabajan para desarrollar productos y servicios financieros y no financieros para satisfacer las necesidades de los miembros. Estas entidades también trabajan para fomentar el autogobierno, el compromiso social y la participación democrática de sus miembros. Las personas persiguen estos objetivos a través de un compromiso de ayuda mutua, responsabilidad social y autogobierno (A. Morales 2018).

### 1.5 Segmentación de las cooperativas en el Ecuador

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera ha emitido la Resolución N° 521-2019-F, por la cual se establecen las reformas a la norma de segmentación de personas y entidades del sector de finanzas solidarias y su reclasificación (SEPS 2019).

En la tabla 2 se muestran los activos en función de los cuales se segmentan las cooperativas de ahorro y crédito y las sociedades mutualistas reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria “SEPS”.

**Tabla 1.2. Segmentación de cooperativas y mutualistas Ecuador**

Cooperativas / Mutualistas	Activos [USD]
Segmento 1	Mayor a 80MUSD
Segmento 2	Mayor a 20 MUSD hasta 80 MUSD
Segmento 3	Mayor a 5 MUSD hasta 20 MUSD
Segmento 4	Mayor a 1 MUSD hasta 5 MUSD
Segmento 5	Hasta 1 MUSD

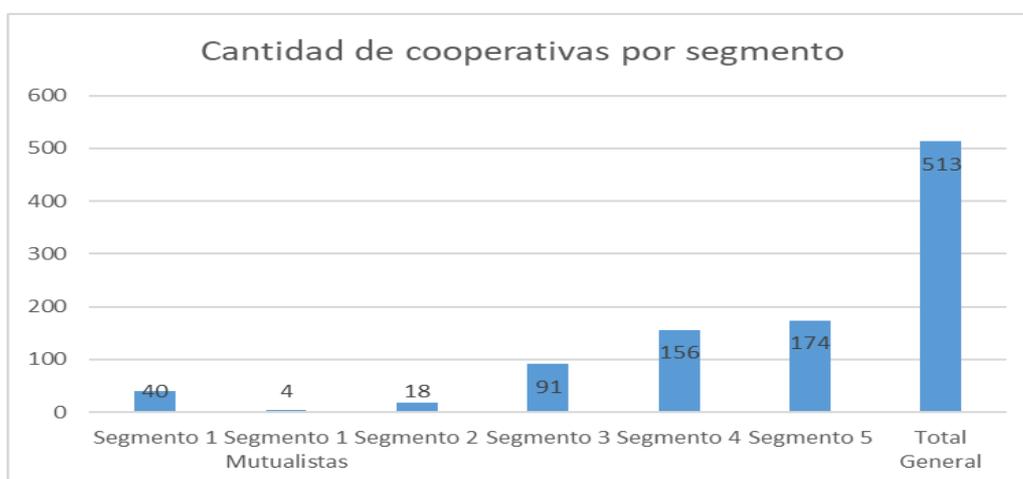
*Fuente.* Elaborado por el autor con base en Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (2019)

La importancia más importante al realizar la segmentación de las cooperativas en el Ecuador es poder precisar las necesidades de cada grupo para que la empresa pueda atenderlos mejor y ofrecerle a cada uno un producto o servicio adecuado.

### 1.6 Catastro de cooperativas en el Ecuador por segmento en el Ecuador

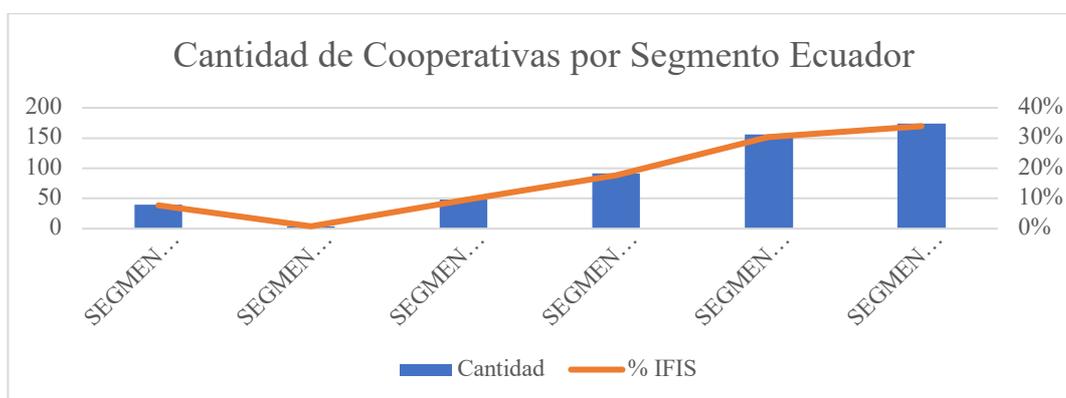
En la figura 1 se muestra el catastro de las cooperativas de ahorro y crédito y las mutualistas en el Ecuador durante el año 2021, observando que el número de cooperativas y mutualistas que se presentan en el segmento 1 son: 40 cooperativas y 4 mutualistas, siendo un 8,6% del total del catastro cooperativo.

**Figura 1.1. Cantidad de cooperativas por segmento**



*Fuente.* Elaborado por el autor con base en Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (2019)

**Figura 1.2. Cantidad de cooperativas por segmento Ecuador**



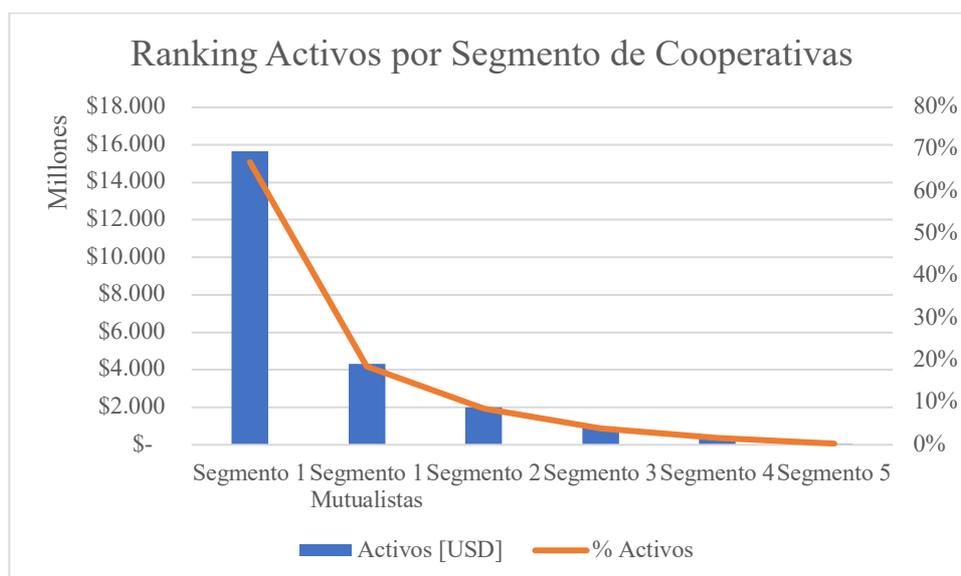
*Fuente.* Elaborado por el autor con base en Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (2019)

**Tabla 1.3. Activo por segmento de Cooperativas**

Cooperativas / Mutualistas	Activos [Millones de Dólares Estadounidenses]	% Activos
Segmento 1	\$ 15 660 568 413	67%
Segmento 1 Mutualistas	\$ 4 329 515 880	19%
Segmento 2	\$ 2 002 685.900	9%
Segmento 3	\$ 927 245 072	4%
Segmento 4	\$ 387 044 824	2%
Segmento 5	\$ 64 613 962	0%
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 23 371 674 051</b>	<b>100%</b>

*Fuente.* Elaborado por el autor con base en Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (2019)

**Figura 1.3. Ranking Activo por Segmento de Cooperativas**



*Fuente.* Elaborado por el autor con base en Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (2019)

Se puede observar que el segmento 1 presenta una notoria diferencia en activos con un total de \$15 660 568 413 y un 67% de participación dentro del mercado financiero de Ecuador.

### 1.7 Principales cooperativas con servicios de medios de pago con franquicia en el Ecuador

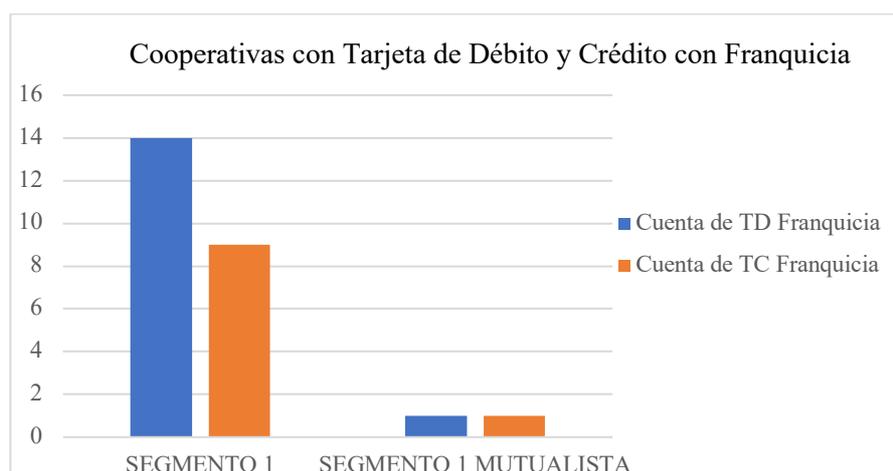
Se observa que el segmento 1 de cooperativas posee una cantidad de 14 Tarjetas de Débito y 9 Tarjetas de Crédito, mientras que la mutualista solo cuenta con 1 por cada tipo de tarjeta. Observándose una notoria diferencia entre segmentos.

**Tabla 1.4. Cantidad de TD y TC por segmento**

Cooperativas / Mutualistas	Cuenta de TD Franquicia	Cuenta de TC Franquicia
Segmento 1	14	9
Segmento 1 mutualista	1	1
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>10</b>

*Fuente.* Elaborado por el autor con base en Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (2019)

**Figura 1.4. Cooperativas y Mutualistas con tarjeta de débito y crédito**



*Fuente.* Elaborado por el autor con base en Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (2019)

## **1.8 La empresa cooperativa**

Una empresa cooperativa se enfoca en intereses comunes formada por personas o entidades jurídicas que buscan satisfacer necesidades individuales y colectivas que buscan la realización de actividades de producción, distribución y consumo, se basan en los valores cooperativos, la igualdad de derechos y equidad de distribución de los excedentes de forma justa entre sus miembros (Coop s.f).

### **1.8.1 Características principales de creación de una empresa cooperativa**

Las principales características de una sociedad cooperativa son las siguientes:

- Posee personería jurídica propia e independiente distinta a la de los socios de la empresa cooperativa y se constituye mediante escritura pública.
- Todos los socios tienen derecho a voz y un voto en las reuniones de la asamblea general.
- El capital social mínimo se lo establecerá en los estatutos.
- Los socios no responden solidariamente con su patrimonio a deudas contraídas por la empresa cooperativa a excepción que así lo indique el estatuto (Coop s.f).

### **1.8.2 Tipos de sociedades cooperativas**

Art.- 35.- Las cooperativas, por su actividad económica, podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos: producción, ahorro y créditos, vivienda, consumo, seguros, servicios o multiactivas, de conformidad con las definiciones que constarán en el Reglamento General de la presente Ley.

Por la actividad de los socios en la cooperativa, podrán ser de trabajo asociado, de proveedores o de usuarios, según los socios trabajen, comercialicen, consuman sus productos, o usen sus servicios.

Art. 36.- Son cooperativas mixtas las constituidas entre particulares y el Estado o gobiernos autónomos descentralizados, para la producción o explotación de bienes o la prestación de servicios públicos, mediante gestión y administración común o concesionada (Asamblea Nacional 2008).

### **1.8.3 Ventajas y desventajas de la empresa cooperativa**

#### **Ventajas**

- Se gestionan democráticamente por parte de sus socios mediante un gobierno cooperativo.
- Los costos, gastos y generación de excedentes son compartidos por los socios, de acuerdo con su aporte de capital.
- Es responsabilidad común de todos los socios de la sociedad y deben ser partícipes activos la administración.
- Los socios están involucrados en la producción de bienes y servicios, así como en los canales de venta, distribución o prestación de servicios, siendo su comunicación eficaz y dinámica para la mejora continua (Conceptos Jurídicos s.f).

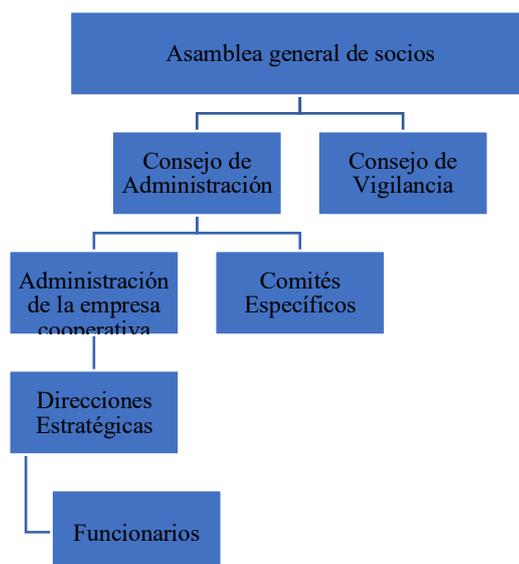
### **Desventajas**

- Pueden tener dificultades al momento de levantar capitales ya que la empresa tiene varios socios.
- El gobierno cooperativo y la toma de decisiones son democráticas y no centralizadas en una sola persona, esto puede generar demora en la toma de decisiones y enlentecimiento de las operaciones de la empresa.
- Si la empresa no genera réditos o excedentes, los socios deberán soportar su operación con aportes de capital social adicional (Conceptos Jurídicos s.f).

### **1.8.4 Estructura orgánico funcional**

En la figura 5 se muestra a continuación la estructura orgánico funcional común de una empresa cooperativa como la que se propone crear en este trabajo.

**Figura 1.5. Estructura orgánico funcional**



*Fuente.* Elaborado por el autor con base en Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (2019)

#### **1.8.4.1 Asamblea General de Socios**

Art. 32.- Estructura Interna. - Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses.

Art. 33.- Asamblea General de Socios. - La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa (Asamblea Nacional 2008).

#### **1.8.4.2 Consejo de Administración**

Art. 38- Consejo de Administración. - Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

Art. 39.- Presidente. - El presidente del Consejo de Administración lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General, será designado por el Consejo de Administración entre sus miembros, ejercerá sus funciones dentro del periodo señalado en el estatuto social y podrá ser reelegido por una sola vez mientras mantenga la calidad de vocal de dicho consejo, quien tendrá voto dirimente cuando el Consejo de Administración tenga número par (Asamblea Nacional 2008).

#### **1.8.4.3 Consejo de Vigilancia**

Art. 40.- Consejo de Vigilancia. - Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez (Asamblea Nacional 2008).

#### **1.8.4.4 Administración de la empresa cooperativa**

Art. 440.- Administración de las entidades del sector financiero popular y solidario. Para efectos de la aplicación de este Código, los miembros del consejo de administración de las cooperativas de ahorro y crédito y de las asociaciones mutualistas de ahorro y créditos para la vivienda, los miembros del consejo de administración de las cajas centrales, y sus representantes legales serán considerados administradores (SEPS 2021).

La Superintendencia recuerda a los administradores de las entidades del sector financiero popular y solidario su obligación de dar estricto cumplimiento a la normativa legal vigente; y, que en el ejercicio de sus atribuciones, obligaciones y responsabilidades, se deberán considerar de manera prioritaria procesos y procedimientos que garanticen tanto el uso eficiente y transparente de los recursos como la protección de los intereses de sus depositantes, preservando de manera particular la estabilidad de las entidades que administran y, consecuentemente, de manera general, la del sistema financiero popular y solidario

#### **1.8.4.5 Funcionarios**

Art. 148.- Organización interna. - La Superintendencia se organizará administrativamente distinguiendo la naturaleza del Sector de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, bajo una gestión desconcentrada

- La Superintendencia tendrá por lo menos una intendencia para el control específico del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Ni el Superintendente ni los funcionarios de nivel directivo podrán desempeñar funciones en las instituciones u organizaciones del sector financiero popular y solidario a las que se refiere la presente ley hasta después de un año de haber terminado sus funciones.
- Los funcionarios y empleados de la Superintendencia se someterán a las disposiciones de la Ley Orgánica de Servicio Público.
- Ningún funcionario o empleado de la Superintendencia, mientras esté en el ejercicio de sus funciones, podrá ser director, funcionario o empleado de ninguna de las instituciones u organizaciones sujetas al control de la Superintendencia.
- Si algún funcionario o empleado de la Superintendencia tuviese cónyuge o pariente dentro del primer grado civil de consanguinidad o primero de afinidad, o padre o hijo adoptivo, empleado en alguna de las instituciones controladas, está obligado a dar a conocer el hecho por escrito al Superintendente, bajo pena de remoción.
- No podrán ser funcionarios o empleados de la Superintendencia más de tres personas que mantengan entre sí, alguno de los vínculos mencionados en el inciso anterior y, en ningún caso, en la misma oficina dos personas que mantengan dichos vínculos (Asamblea Nacional 2008).

### **1.9 Historia de los medios de pago**

A lo largo de la historia, los medios de pago en el mundo han evolucionado de forma notable para satisfacer las necesidades de cobrar y pagar productos o servicios dentro de la economía mundial; desde sus inicios con el “Trueque” hasta la actualidad con las “Criptomonedas”.

En la figura 6, se puede observar una breve descripción gráfica de la historia de los medios de pago.

Figura 1.6. Breve historia de los métodos de pago

## BREVE HISTORIA DE LOS MÉTODOS DE PAGO

Los métodos de pago han ido evolucionando a la vez que la sociedad. Hacemos un recorrido por los principales

### S. VI A.C. - MONEDAS

Los griegos inventaron las primeras monedas. Su valor tenía correspondencia real en función del metal precioso con el que estuviera fabricada.



### 1958 - TARJETAS

La VISA actual tiene su origen en la Bank AmeriCard, del Bank of America. Hoy el pago con tarjeta ha superado al pago en efectivo.



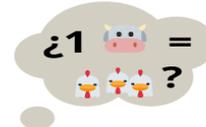
### 2009 - BITCOIN

Las criptomonedas ya son utilizadas por 20 millones de personas en todo el mundo. ¡Y subiendo!



### NEOLÍTICO - TRUEQUE

Fue el primer medio de pago de la Humanidad.



### S. XVII D.C - BILLETES

La llegada de los billetes supone el inicio de un sistema en el que el valor del dinero está basado en la confianza.



### 2014 - WALLET



El pago a través del móvil se ha convertido en el medio de pago predilecto en mercados como China.

### HOY - ALUVIÓN DE MEDIOS DE PAGO

Existen multitud de medios de pago y en cada país hay un predilecto: cheques en Brasil, Sofort en Alemania, WeChat en China, VISA en España. Incorporarlos todos en una misma pasarela de pagos, aumenta la conversión en un 8%.

Fuente. Elaborado por el autor con base en (Economiadehoy 2019)

#### 1.9.1 El trueque

Fue el primer medio de pago de la humanidad que se fundamentaba en el acuerdo de dos personas que intercambian bienes entre si creando valor en cada uno de estos y cotizándolos empíricamente según sus necesidades y demanda (BID 2017).

### **1.9.2 Las monedas**

Las monedas aparecen en el siglo VII a.C. en la antigua Grecia, fabricadas con metales preciosos como el oro, plata o bronce las que reemplazaron al empírico método del trueque considerando que los metales con los que fabricaban las monedas reflejaban una realidad más cercana al verdadero valor de los bienes o servicios comprados (Cueva 2014).

### **1.9.3 Los billetes y Los cheques**

Con el pasar del tiempo en la antigüedad los templarios en el siglo XI fundan su orden y crean el primer modelo sostenible de banca y un método de pago con certificados de depósitos que les permitían a los peregrinos viajeros, depositar sus monedas en un templo templario y retirarlo en otro templo a un costo de comisión que garantizaba que el dinero se recibía de forma segura. Este fue el origen de lo que hoy en día conocemos como billetes y/o cheques, manteniéndose como un concepto de medio de pago hasta el siglo XX. Y creando el origen del sistema fiduciario, en el que el valor del papel venia dado por la confianza depositada en los emisores de estos que eran los caballeros Templarios. Los primeros billetes impresos se hicieron en el siglo XVII en la ciudad escandinava de Suecia (Finanzas 2015).

### **1.9.4 Las tarjetas de crédito y sus variaciones**

La emisión de tarjetas de crédito dio inicio a la modernización de los medios de pago, este medio de pago se creó de forma accidental en 1914 por “Western Unión” para fidelizar a sus clientes. Para 1958 el “Bank of América” emite la primera tarjeta con franquicia de lo que hoy se conoce como “Visa International”, el mismo año se funda y arranca con la emisión de tarjetas American Express y En 1967 se crea MasterCard como una compañía de medios de pago. La evolución de las tarjetas de crédito que ha permitido el desarrollo tecnológico y el comercio electrónico han desembocado en variaciones de estas tarjetas al tipo digital y virtual (Cevallos y Santiago 2019).

#### Las Wallet

No son más que aplicaciones tecnológicas que almacenan y permitan utilizar los datos y funcionalidades de todas las herramientas financieras y de medios de pago que se hallen anclados a los usuarios de estas. Estas nos permiten utilizar nuestros Smartphone para realizar transacciones por medio del internet (Carisio 2018).

## 1.10 Cryptomonedas

Es un nuevo medio de pago creado de forma digital en base a un algoritmo replicable y de encriptación dinámica que permite tener un medio de pago digital que se puede usar de forma limitada dentro del comercio electrónico (Barrutia, Urquizo y Acevedo 2019).

## 1.11 Procesadoras de medios de pago actuales en el Ecuador

Los procesadores de pago en Ecuador ayudan a las empresas a aceptar pagos al facilitar sus operaciones financieras. Animán a las empresas a elegirlos en lugar de otros procesadores de medios de pago al ofrecer una mayor eficiencia y volumen. También transmiten datos entre el banco emisor de un cliente y el banco adquirente de la empresa. Para pagar todas las ventas en persona, de aplicaciones móviles o en línea, es necesario un procesador de tarjetas (MONEI 2020).

En el mismo lapso, los clientes del sector financiero privado incrementaron en un 35% el uso de este tipo de procesador. Durante el período de mayo a septiembre, los clientes usaron este hardware con mayor frecuencia, transfiriendo datos un 28 % más que en 2019. Esta tendencia es consistente con los aumentos generales en el uso de los clientes en el transcurso de 2020.

Desde mayo de 2020, los volúmenes de transferencia promedio mensuales han aumentado del 10 % a alrededor del 11 %. Este aumento en el volumen se debe a que los clientes de las instituciones financieras del país utilizan el SPI para realizar transacciones. Así lo demuestra el hecho de que los volúmenes de transacciones de julio de 2019 fueron superiores a los meses de mayor volumen de diciembre (Rubio, Jiménez y Acosta 2020).

**Tabla 1.5. Entidades administradoras y operadoras de tarjetas**

Item	Entidades administradoras y operadoras de tarjetas
1	Card Processing Tecnology CAPTEC S.A.
2	Proveedor de Tecnología S.A PROSUPPLY
3	Red Transaccional Cooperativa S.A.-RTC
4	CARDTECH Ecuatoriana S.A.

5	Tecnología para el procesamiento de medios de pago PCARDSTECH PCARDS S.A.
---	--

*Fuente.* Elaborado por el autor con base en (Junta de Regulación 2014)

Se puede observar que en el Ecuador existen una cantidad de 5 entidades administradoras y operadoras de tarjetas, las cuales permiten la emisión, administración, financiamiento o mercadeo de tarjetas de crédito de pago y de afinidad de circulación general, en moneda de curso legal o extranjera.

**Tabla 1.6. Entidades transaccionales y de pago**

Ítem	Entidades transaccionales y de pago
1	BANRED S. A.
2	MEGAREDCORP S.A.
3	Proveedor de tecnología S.A PROSUPPLY
4	Red Transaccional Cooperativa S.A.-RTC
5	REDPAGOS S.A.
6	Representaciones Ordoñez Y Negrete S.A. REPORNE
7	UNINOVA-Compañía de servicios auxiliares S.A.
8	MEDIANET S.A.
9	Asistencia tecnológica cooperativa ASISTECOOPER S.A.
10	TRANSFERUNION S.A.
11	EMAGIC Negocios electrónicos S.A.
12	ECUAPAYPHONE C.A.
13	Externalización de servicios S.A. EXSERSA.
14	Distribuidora DICELTECSA S.A.
15	Pagos y transacciones móviles S.A. PAYMOVIL
16	CREDENCIAL PROCESSING Ecuador Medios-De-Pago S.A.
17	BESTLOGISTICS & SOLUTIONS S. A

18	Tecnología para el procesamiento de medios de pago PCARDSTECH PCARDS S.A.
19	Consultores tecnológicos FIMGROUP LATIN FGL S A

*Fuente.* Elaborado por el autor con base en (Junta de Regulación 2014)

Se puede muestra que en el Ecuador existen una cantidad de 19 entidades transaccionales y de pago, las cuales están destinadas a cubrir las necesidades operativas y de transacciones comunes de las empresas a través de instrumentos y servicios adaptados para la gestión de los cobros, pagos, comercio y gestión de activos.

**Tabla 1.7. Entidades red y cajeros automáticos**

Ítem	Entidades red y cajeros automáticos
1	BANRED S. A.
2	Proveedor de tecnología S.A PROSUPPLY
3	Red transaccional cooperativa S.A.-RTC
4	CENTURYLINK ECUADOR S.A.
5	CREDENCIAL PROCESSING ECUADOR Medios-de-pago S.A.
6	BESTLOGISTICS & SOLUTIONS S. A
7	Tecnología para el procesamiento de medios de pago PCARDSTECH PCARDS S.A.

*Fuente.* Elaborado por el autor con base en (Junta de Regulación 2014)

Se puede muestra que en el Ecuador existen una cantidad de 7 entidades red y cajeros automáticos.

### 1.12 Medios de pago con franquicia en el Ecuador y en el Mundo

Tanto en el Ecuador como en el mundo se ha venido popularizando el uso de medios de pago con franquicia, según García y Yépez (2014) actualmente se puede encontrar como principales franquicias a nivel mundial las siguientes:

- Visa International
- MasterCard International

- U-Payment
- Diners Club International
- American Express

De todas estas franquicias las más populares a nivel mundial son VISA y MasterCard, la cuales tienen la mayor cantidad de tarjetas colocadas a nivel mundial, así también, la mayor cantidad de transacciones en el mundo.

En el Ecuador las franquicias más importantes y con mayor número de clientes son: Visa, MasterCard, seguido de Diners Club (J. Morales 2020).

### **1.13 Sistema de medio de pago**

Los avances recientes en la tecnología de la información y la innovación financiera han permitido que los sistemas financieros se vuelvan más eficientes. Una de las razones de esto es que muchos gobiernos fomentan el uso de sistemas de pago electrónico para las transferencias de dinero. Esto facilita que los participantes en los mercados financieros muevan con seguridad grandes sumas de dinero. También ayuda a las autoridades monetarias a monitorear y regular todas las demás actividades financieras que tienen lugar en estos mercados.

Los medios de pago son un conjunto de instrumentos utilizados para pagar transacciones económicas entre los diferentes actores económicos sin necesidad de utilizar dinero físico (monedas y billetes) (Edufinex 2018).

Los sistemas de pago funcionan como la base para operaciones de mercado eficientes. Por lo tanto, el buen funcionamiento requiere de las normas y procedimientos establecidos por las autoridades gubernamentales que facilitan la compra de bienes, servicios y activos. Por definición, Summers (2012) identifica los sistemas de pago como un conjunto de instrumentos y procedimientos que facilitan el flujo eficiente de fondos.

### **1.14 Costos de operar con medios de pago con franquicia**

Los costos de operación de los sistemas de medios de pago según Globofran (2015) se compone de 6 variables, las cuales suman y generan un estimado de costo al consumidor final del servicio:

- Costo de comisión de franquicia

- Costo de comisión de emisor
- Costo de comisión de adquirente
- Costo de uso de aplicaciones e-commerce
- Costo de servicios de seguridad de la información
- Costos de transacciones por cajeros en redes aliadas y propias

#### **1.14.1 Ventajas y desventajas de los medios de pago con franquicia**

Entre las principales ventajas de los medios de pago en franquicia se encuentra su disponibilidad global en más de 42 millones de establecimientos y puntos de venta en todo el mundo. Estos abren la oportunidad de inclusión financiera para cualquier persona que tenga una tarjeta de franquicia. Por otro lado, como desventaja podemos citar los costos asociados a operar con una tarjeta de franquicia, los costos tecnológicos y el nivel de preparación del personal requerido para procesar este tipo de medios de pago (Muñiz Rafael 2014).

#### **1.15 Medios de pago clásicos tarjetas de débito y crédito**

El medio de pago tradicional por excelencia en el mundo de las franquicias fueron las tarjetas financieras de plástico, que a lo largo de los años han ido evolucionando tecnológicamente y al mismo tiempo han abierto la puerta a otras tecnologías y aplicaciones que permiten una expansión global del uso de los medios de pago.

Credexia (s.f) indica que las tarjetas financieras se clasifican en:

##### **1.15.1 Tarjeta de Débito**

Es una tarjeta que se ancla a una cuenta corriente o de ahorros y realiza una operación de débito directo al saldo de la cuenta asociada, siendo el límite de retiro o monto de transacciones el saldo de las cuentas vinculadas y las restricciones de montos que por normativa vigente se usen, por lo general se las usa en establecimientos comerciales, redes de cajeros automáticos, e-commerce entre otros.

##### **1.15.2 Tarjeta de Crédito**

Este tipo de tarjetas están anclados a un crédito preaprobado bajo la normativa de la institución financiera y que es autorrenovable en cupo. Este producto le permite disponer al cliente de dinero sin tener fondos en sus cuentas, se lo puede utilizar por todos los canales

notados anteriormente y es el tipo de medio de pago universalmente más usado, y se lo suele anclar a otros tipos de medios de pago digitales como la e-wallet y apps de medios de pago.

### **1.15.3 Tarjeta Prepago**

Este tipo de tarjetas son utilizadas para recargar dinero, el cual estará disponible, por un tiempo limitado, en el cual se usa para consumos, se lo puede utilizar por todos los canales notados anteriormente.

### **1.15.4 Tarjeta Comercial**

Las tarjetas de comercio o tarjetas comerciales, son tarjetas de crédito emitidas por las empresas financieras de grandes cadenas comerciales (El Corte Inglés, Carrefour, Al campo, Decathlon, etc.). Y otras sirven para pagar en cualquier establecimiento comercial de la cadena o fuera de ella.

## **1.16 Billetera electrónica y otros medios de pago**

Las innovaciones tecnológicas relacionadas con los instrumentos de pago que utilizan la billetera electrónica tendrán éxito en vista de que el número de usuarios que poseen un teléfono móvil es mucho mayor que el número de personas que poseen una cuenta bancaria (Heredia 2013).

Las billeteras digitales ofrecen una forma conveniente de pagar al permitirle usar solo su teléfono para pagar en lugar de usar efectivo o su tarjeta de crédito de plástico (Bank of America s.f).

Los monederos electrónicos se basan en plataformas como Apple Pay, Google Pay o PAGO46. Cualquiera de ellos se puede utilizar para pagar a través de su dispositivo móvil.

No obstante, algunos de ellos solo le permiten agregar dinero a través de una tarjeta de crédito (TDC) o ingresando su información personal y financiera.

Con PAGO46 no necesitas cuenta bancaria ni TDC. De hecho, también puede usar su efectivo para comprar en línea; Todo ello desde una aplicación con una interfaz muy fácil de usar e intuitiva (PAGO46 s.f).

## **1.17 Inclusión financiera**

La palabra “inclusión financiera” hace referencia a que los individuos y las compañías tengan la posibilidad de acceder a una variedad de productos y servicios financieros que les sean de

utilidad y que estén al alcance, por ejemplo, las transacciones, los pagos, los ahorros, los créditos y los seguros (Banco Mundial 2022).

La posibilidad de acceder a cuentas bancarias comerciales es el primer paso hacia una mayor inclusión financiera, ya que permite a las personas almacenar dinero, enviar y recibir pagos. Una cuenta corriente también puede facilitar el acceso a otros servicios financieros (Banco Mundial 2022).

La inclusión financiera representa la cantidad de personas y compañías que acceden y utilizan servicios financieros en un país. Aunque esta definición abarca tanto a individuos como a compañías, la mayoría de los estudios sobre la inclusión financiera se enfocan en el número de cuentas bancarias de la población y, por lo tanto, la relación entre la cantidad de personas que acceden a servicios esenciales. Por ejemplo, cuentas de ahorros o préstamos (Orazi, Martínez y Vigie 2020).

Por lo tanto, la inclusión financiera puede aumentar el ahorro, impulsar la inversión y ampliar los mercados internos, trabajando de manera equitativa con el crecimiento económico. El uso de cuentas bancarias permite a los agentes económicos gestionar de forma segura riesgos, ingresos, pagos y transferencias a un menor costo (Beck 2015).

Muchas instituciones y gobiernos reconocen la importancia de la inclusión financiera como objetivo de desarrollo. Esto se debe a que brindar acceso a servicios financieros puede ayudar a reducir la desigualdad económica y aumentar la seguridad económica de los hogares de bajos ingresos. Las personas de estos grupos suelen ser vulnerables y más propensas a sufrir exclusión financiera (Sarma y Pais 2011). De esta forma, en 2015 el Grupo del Banco Mundial y otras instituciones involucradas en este movimiento se decidieron a lograr el acceso financiero universal para 2020 - UFA2020. Este es un objetivo en el que todas las personas pueden usar cuentas bancarias de bajo costo para pagar facturas, transferir dinero e incluso hacer depósitos. También pueden usar aplicaciones de banca móvil para hacer lo mismo. Estos son más seguros que los métodos tradicionales debido a las colaboraciones entre los sectores público y privado. La nueva Agenda 2030 de la ONU también enfatizó la importancia del acceso financiero universal en 5 de sus 17 objetivos.

## **Capítulo 2. Problemática**

### **2.1 Definición del Problema**

Existe una limitada capacidad de ofrecer a los socios de las COACS de los segmentos 2 y 3 transaccional con tarjetas con franquicia en las redes de cajeros automáticos a nivel nacional e internacional, así como, utilizar un sistema de transacciones de medios de pago que les permita expandir sus servicios y generar inclusión financiera genuina para sus socios y clientes.

Por lo cual, se pretende realizar esta investigación para analizar la factibilidad de crear una empresa cooperativa de medios de pago, como medio de inclusión financiera genuina, que permita acelerar la migración a la era tecnológica digital de los medios de pago de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador; con una inversión baja, una participación de accionistas enfocada en el principio del cooperativismo y que les permita brindar servicios de emisión, procesamiento, operación de tarjetas de débito y crédito con franquicia a todos sus socios y clientes, al igual que facilitar la inclusión tecnológica a pequeñas cooperativas de ahorro y crédito que no cuentan con grandes capitales destinados a ser invertidos en la implementación de sistemas tecnológicos que cubran con este fin.

### **2.2 Diagnostico situacional**

#### **2.2.1 Sujeto de estudio**

Como parte de este proyecto se pretende estudiar la factibilidad de crear una empresa cooperativa de transacciones de medios de pago para las COACS de los segmentos 2 y 3.

#### **2.2.2 Lugar/localidad**

Este proyecto pretende cubrir a todas las cooperativas que deseen ser partícipes de la creación de una empresa cooperativa de transacciones de medios de pago para las COACS de los segmentos 2 y 3 en Ecuador.

#### **2.2.3 Temporalidad**

El proyecto arranca en el primer trimestre del año 2022 y se lo implementara en el lapso de 2 años para comenzar la operación y la prestación del servicio para sus socios cooperativos.

#### **2.2.4 Características distintivas**

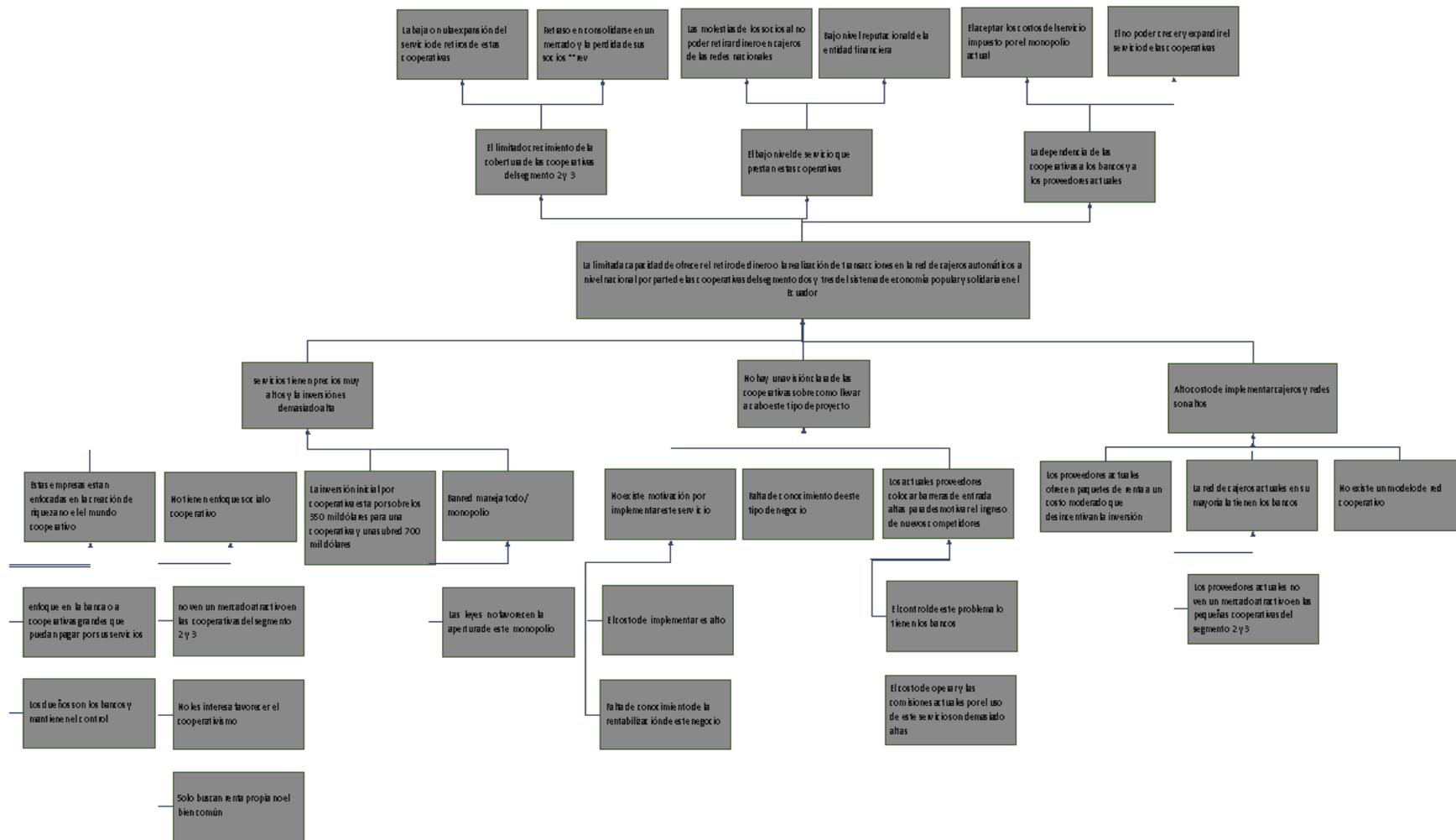
Este proyecto tiene un enfoque de inclusión tecnológica para cooperativas de ahorro y crédito y otras entidades que requieran este tipo de servicio.

La empresa cooperativa prestará servicios a nivel nacional, admitirá socios cooperativos para la constitución de la empresa cooperativa.

#### **2.2.5 Diagrama del diagnóstico situacional**

A continuación, se presenta el árbol de problemas del proyecto a analizar.

Figura 2.1. Árbol de problemas empresa cooperativa de medios de pago



Fuente. Elaboración propia

La identificación de estos problemas se obtuvo por medio de un focus group y datos publicados en artículos o tesis relacionadas con el tema de investigación.

Dentro del árbol de problemas podemos explicar de manera resumida que: los tres principales problemas que se detectaron fueron:

Los servicios tienen precios muy altos y la inversión para contar con este servicio es demasiado alta, por causa de:

- Las actuales empresas que prestan este tipo de servicio están enfocadas en la creación de riqueza y en el mundo cooperativo.
- Estas empresas no tienen enfoque social o cooperativo.
- La inversión inicial para la implementación de este servicio por cooperativa está por sobre los 350 mil dólares para una cooperativa y en el caso de querer crear una subred de BANRED para varias cooperativas este valor asciende a 750 mil dólares.
- BANRED maneja el monopolio de las transacciones por cajeros automáticos actualmente en el Ecuador.
- No hay una visión clara de las cooperativas sobre cómo llevar a cabo este tipo de proyecto.
- No existe motivación por implementar este servicio por parte de cooperativas pequeñas.
- Falta de conocimiento de este tipo de negocio por parte de las cooperativas.
- Los actuales proveedores colocar barreras de entrada altas para desmotivar el ingreso de nuevos competidores.

Alto costo de implementar cajeros y redes:

- Los proveedores actuales ofrecen paquetes de renta a un costo moderado que desincentivan la inversión.
- La red de cajeros actuales en su mayoría la tienen los bancos.
- No existe un modelo de red cooperativo que presente costos apropiados para su implementación en una nueva empresa.

### 2.3 Justificación de la investigación/proyecto y delimitación del problema

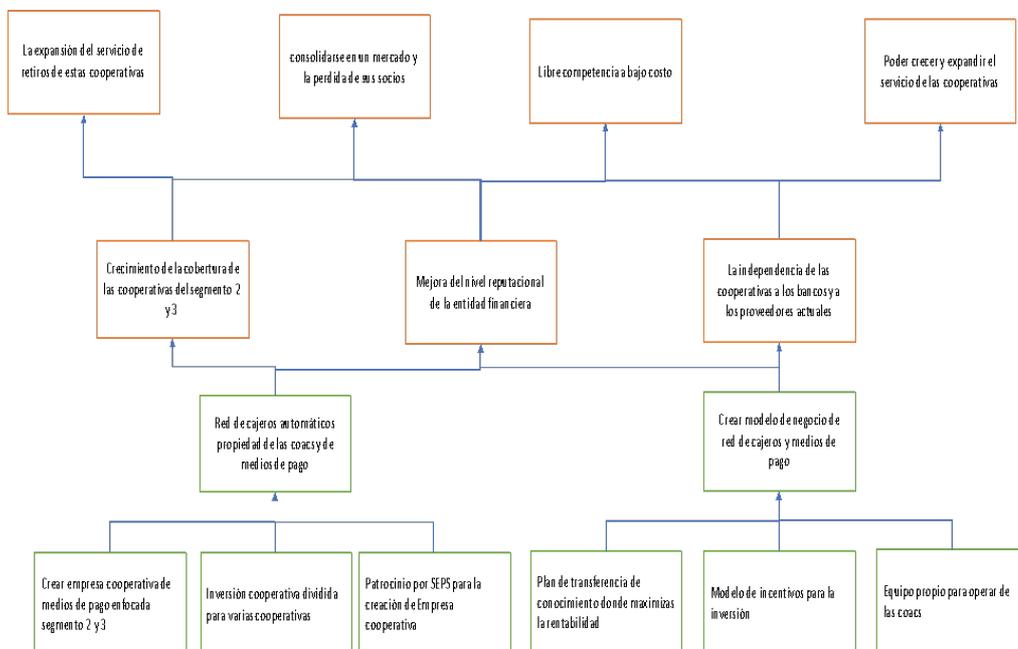
Estos problemas según (Mahon 2016) conllevan a:

- Que las COACs tengan un limitado crecimiento de la cobertura para sus socios o clientes.
- En especial las cooperativas del segmento 1, 2 y 3, desencadenando la baja o nula expansión de los servicios de las cooperativas y por ende el retraso en consolidarse en un mercado altamente competitivo y que migra hacia el uso de tecnología.
- La dependencia de las cooperativas a los bancos y a los proveedores actuales y tener que aceptar los costos del servicio impuestos por el monopolio actual que presta este servicio y limitar el crecimiento y expansión de estos servicios por parte de las cooperativas.

### 2.4 Causa y efectos del problema

A continuación, en la figura 2.2. Se presenta el árbol de acciones y alternativas para el proyecto en cuestión:

Figura 2.2. El árbol de objetivos y las acciones/alternativas



Fuente. Elaboración propia

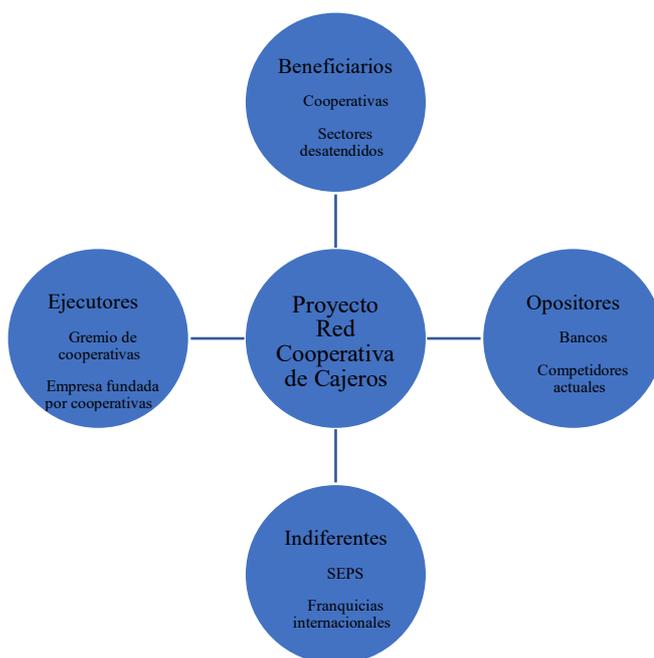
Los objetivos a seguir a partir de la problemática planteada son las siguientes:

- Crear una red de cajeros automáticos propiedad de las COACS socias de la empresa cooperativa y de medios de pago, para este fin se deberá crear esta empresa, generar el modelo de negocio donde se distribuya el valor de la inversión inicial entre varias cooperativas socias.
- Crear modelo de negocio de red de cajeros y medios de pago con un plan de transferencia de conocimiento donde maximiza la rentabilidad para sus socios, con un modelo de incentivos para la inversión y entrenar a un equipo humano propio para operar la empresa cooperativa.
- Aumentar la cobertura de las cooperativas socias de la empresa y mejorar el nivel reputacional de la entidad financiera, así como tener independencia de las cooperativas a los bancos y a los proveedores actuales
- Expandir los servicios de retiros y transacciones de estas cooperativas, consolidarse en un mercado tecnológico de medios pago y evitar la pérdida de sus socios. Poder crecer y expandir el servicio de las cooperativas y fomentar la libre competencia de prestación de este tipo de servicios.

## **2.5 Matriz de involucrados**

En la figura 2.3, se presenta la matriz de involucrados, en esta se muestran los involucrados desde las distintas ópticas.

**Figura 2.3. Matriz de involucrados**



*Fuente.* Elaboración propia

El proyecto Red Cooperativa de Cajeros presenta como opositores a Bancos, BanRed y Conecta, debido a que, son considerados la competencia directa del proyecto y de las Cooperativas. Por otro lado, existen involucrados indiferentes los cuales no son afectados por este negocio o que no nos consideran una amenaza, estos son: SEPS y franquicias internacionales.

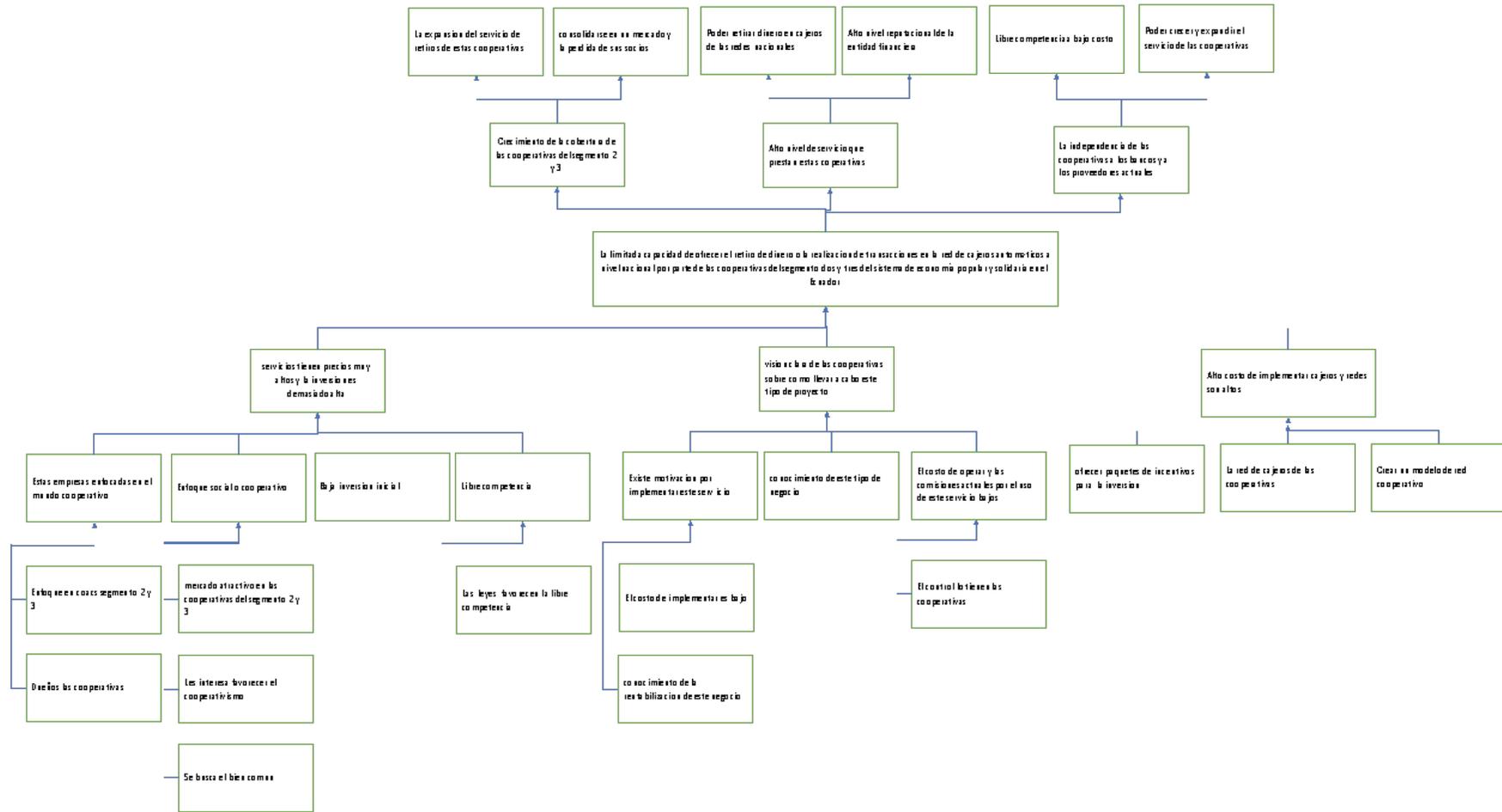
Por otro lado, los beneficiarios directos son las cooperativas y los sectores desatendidos, es decir, aquellos que no disponen de cajeros cercanos y sus ejecutores serán los gremios de cooperativas o empresas fundadoras.

## **2.6 Árbol del problema**

### **2.6.1 Objetivos del a investigación/proyecto**

En la figura 2.4 se presenta el árbol de objetivos de este proyecto el cual a continuación se procederá a explicarlo.

Figura 2.4. Árbol de objetivos de empresa cooperativa de medios de pago



Fuente. Elaboración propia

Partiendo del problema detectado en párrafos anteriores que dice:

“La limitada capacidad de ofrecer el retiro de dinero o la realización de transacciones en la red de cajeros automáticos a nivel nacional por parte de las cooperativas del segmento dos y tres del sistema de economía popular y solidaria en el Ecuador” (Freire, 2021).

Podemos comenzar a explicar las actividades y los componentes que se plantean hacer:

Se pretende generar estrategias para que los servicios que tienen precios muy altos y la inversión es demasiado alta se reduzca notablemente o que sea absorbida por más de una entidad financiera en una sociedad de empresas enfocadas en el mundo cooperativo, para fomentar una libre competencia y que la inversión inicial sea baja.

El objetivo general de esta investigación es crear una empresa cooperativa de medios de pago, como medio de inclusión financiera genuina, que permita acelerar la migración a la era tecnológica digital de los medios de pago de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.

De igual forma como objetivos específicos se presenta:

- Crear una empresa cooperativa de medios de pago con una inversión baja, una participación de accionistas enfocada en el principio del cooperativismo que les permita brindar servicios de emisión, procesamiento, operación de tarjetas de débito y crédito con franquicia a todos sus socios y clientes.
- Facilitar la inclusión tecnológica a pequeñas cooperativas de ahorro y crédito que no cuentan con grandes capitales destinados a ser invertidos en la implementación de sistemas tecnológicos que cubran con este fin.
- Realizar planes estratégicos donde los Socios y usuarios de COACS segmento 2 y 3 puedan retirar dinero o realizar transacciones en la red de cajeros automáticos a nivel nacional.
- Implementar un plan de transferencia de conocimiento donde maximizas la rentabilidad, Modelo de incentivos para la inversión de varias cooperativas.

Por lo cual se deberá:

- Fomentar una visión clara de las cooperativas sobre cómo llevar a cabo este tipo de proyecto, para que puedan motivar bajo el principio de cooperativismo que muchas cooperativas se una a la iniciativa y que el costo de operar y las comisiones por estos

servicios se reduzcan y permita que las entidades socias de la empresa cooperativa generen rentabilidad adicional.

- Buscar la reducción del costo de implementar cajeros y redes de transacciones de medios de pago, que permitan ofrecer paquetes de incentivos y que hagan atractiva la inclusión de más de una cooperativa como socios de esta empresa, crear una red de cajeros y puntos de transacciones que expanda el mundo cooperativo.
- Luego procedemos a explicar el propósito que busca al fin generar una inclusión financiera genuina tecnológica:
- Con este planteamiento se persigue fomentar el crecimiento de la cobertura de las cooperativas del segmento 2 y 3, expandir el servicio de retiros y transacciones de las cooperativas socias de la empresa cooperativa que les permita consolidarse en el mercado sin perder socios con un alto nivel de servicio y que puedan retirar dinero en toda la red de cajeros a nivel nacional.
- Fomentar la libre competencia en el negocio de medios de pago, bajar los costos para las entidades socias, mejorar el nivel de servicio y tener independencia de los bancos y proveedores actuales.

## 2.6.2 Hipótesis (alternativas) de la investigación/proyecto y alternativas

En la tabla 2.1 se presenta la selección de la alternativa optima de solución.

**Tabla 2.1. Hipótesis (alternativas) de la investigación/proyecto y alternativas**

Alternativas de solución	Costos totales en valores presentes y futuros	Viabilidad financiera y económica	Viabilidad técnica	Habilidad para mejorar y mantener recursos	Sostenibilidad	Contribución al fortalecimiento institucional y construcción de capacidad gerencial	Impacto ambiental	Aceptación por parte de los beneficiarios	Compatibilidad del proyecto con prioridades de un sector o un programa	Eficiencia y eficacia
Crear una empresa cooperativa de medios de pago con una inversión baja, una participación de accionistas enfocada en el principio del cooperativismo que les permita brindar servicios de emisión, procesamiento, operación de tarjetas de débito y crédito	X	x	x	x	x	x	x	x	x	1

con franquicia a todos sus socios y clientes.										
Facilitar la inclusión tecnológica a pequeñas cooperativas de ahorro y crédito que no cuentan con grandes capitales destinados a ser invertidos en la implementación de sistemas tecnológicos que cubran con este fin.	X	x	x			X		X	x	3
Realizar planes estratégicos donde los Socios y usuarios de COACS segmento 2 y 3 puedan retirar dinero o realizar transacciones en la red de cajeros	x	x	x	x	X	x		x	x	2

automáticos a nivel nacional.										
Implementar un plan de transferencia de conocimiento donde maximizas la rentabilidad, Modelo de incentivos para la inversión de varias cooperativas.	X	x	x			X		X		4
<b>Alternativa de solución optima</b>										
<p>Crear una empresa cooperativa de medios de pago con una inversión baja, una participación de accionistas enfocada en el principio del cooperativismo que les permita brindar servicios de emisión, procesamiento, operación de tarjetas de débito y crédito con franquicia a todos sus socios y clientes; realizar planes estratégicos donde los Socios y usuarios de COACS segmento 2 y 3 puedan retirar dinero o realizar transacciones en la red de cajeros automáticos a nivel nacional; Facilitar la inclusión tecnológica a pequeñas cooperativas de ahorro y crédito que no cuentan con grandes capitales destinados a ser invertidos en la implementación de sistemas tecnológicos que cubran con este fin; Implementar un plan de transferencia de conocimiento donde maximizas la rentabilidad, Modelo de incentivos para la inversión de varias cooperativas.</p>										

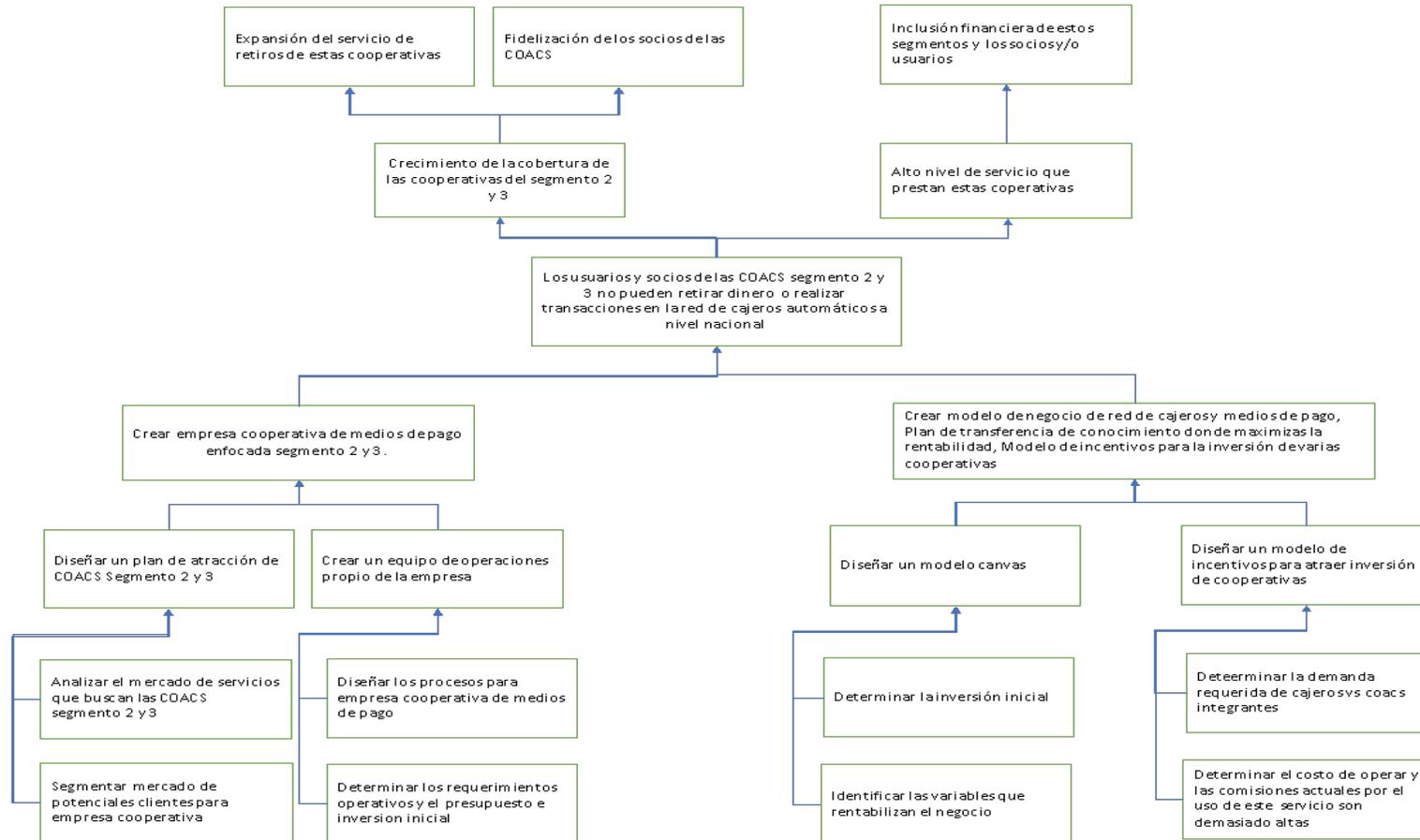
Fuente. Elaboración propia

Al momento de realizar la ponderación de la mejor alternativa de solución se determina que la alternativa óptima de solución al problema es:

Crear una empresa cooperativa de medios de pago con una inversión baja, una participación de accionistas enfocada en el principio del cooperativismo que les permita brindar servicios de emisión, procesamiento, operación de tarjetas de débito y crédito con franquicia a todos sus socios y clientes; realizar planes estratégicos donde los Socios y usuarios de COACS segmento 2 y 3 puedan retirar dinero o realizar transacciones en la red de cajeros automáticos a nivel nacional; Facilitar la inclusión tecnológica a pequeñas cooperativas de ahorro y crédito que no cuentan con grandes capitales destinados a ser invertidos en la implementación de sistemas tecnológicos que cubran con este fin; Implementar un plan de transferencia de conocimiento donde maximizas la rentabilidad, Modelo de incentivos para la inversión de varias cooperativas.

### 2.6.3 Estructura analítica del proyecto

Figura 2.5. Estructura analítica del proyecto



Fuente. Elaboración propia

La estructura analítica del proyecto se muestra la lista de actividades a realizarse comenzando por:

Segmentar mercado de potenciales clientes para empresa cooperativa y determinar los requerimientos operativos y el presupuesto e inversión inicial para crear un plan de atracción de COACS Segmento 2 y 3.

Analizar el mercado de servicios que buscan las COACS segmento 2 y 3, Diseñar los procesos para empresa cooperativa de medios de pago y crear un equipo de operaciones propio de la empresa

Con estos insumos se pretende crear empresa cooperativa de medios de pago enfocada para la prestación de servicios a cooperativas a nivel nacional

Por otro lado, se debe identificar las variables que rentabilizan el negocio, determinar la inversión inicial y diseñar un modelo canvas para la explicación práctica del negocio y su forma de rentabilizarlo luego de esto determinar la demanda requerida de cajeros vs COACs integrantes, determinar el costo de operar y las comisiones actuales por el uso de este servicio y diseñar un modelo de incentivos para atraer inversión de cooperativas

Finalmente crear modelo de negocio de red de cajeros y medios de pago, plan de transferencia de conocimiento donde maximizas la rentabilidad y atraes más clientes.

## **Capítulo 3. Evaluación del proyecto**

### **3.1 Desarrollo metodológico y resultados de la investigación/proyecto**

Para la elaboración de la presente investigación se implementó un diseño descriptivo y de campo, con la finalidad de recolectar datos relevantes para el estudio, como lo fueron la factibilidad técnica y financiera de poner en marcha este tipo de negocios, así como también la constitución legal de un Cooperativa.

De igual manera, se hizo uso de la conocida Matriz de Marco Lógico, según Arenas (2013) el enfoque del Marco Lógico llega a su fin con una matriz. Esto se debe a que es un proceso de evaluación y asignación de presupuesto que utiliza una plantilla analítica. La plantilla desglosa el proyecto o programa que se está evaluando, y el Enfoque de Marco Lógico termina con la matriz terminada. La ejecución de un proyecto es el resultado de ciertos eventos que se interrelacionan de manera causal. Cada evento es descrito por la EML como insumos, actividades, resultados, objetivos y supuestos. La Matriz del Proyecto (MP) o Matriz de Planificación del Proyecto, en el que se sintetiza:

- el objetivo general;
- los objetivos específicos;
- los resultados esperados;
- las actividades necesarias para alcanzar dichos resultados;
- los recursos necesarios para desarrollar las actividades;
- las limitantes extremas del programa o proyecto;
- los indicadores medibles y objetivos para evaluar el programa o proyecto; y,
- el procedimiento para determinar los indicadores (Arenas 2013).

### **3.2 Matriz de Marco Lógico**

En la Tabla 3.1. Se presenta la matriz del marco lógico del proyecto

**Tabla 3.1. Matriz de Marco Lógico**

Nivel	Resumen narrativo de los objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Fin</b>	F1.1. Crecimiento de la cobertura de las cooperativas del segmento 2 y 3	Al término del proyecto la expansión del servicio de retiros de las COACs de los segmentos 2 y 3 se incrementa en un 20%.	Reporte de transacciones mensuales	Se presenta un crecimiento constante en el mercado de COACs de los segmentos 2 y 3
	F1.1.1 Expansión del servicio de retiros de estas cooperativas		Reporte ATM en la red	
	F1.1.2 Fidelización de los socios de las COACS			
	F1.2. Alto nivel de servicio que prestan estas cooperativas		Reporte de socios transaccionando	
	F1.2.1 Inclusión financiera de estos segmentos y los socios y/o usuarios			
<b>Propósito</b>	<b>P.C. Crear una empresa cooperativa enfocada en que los socios y usuarios de COACS segmento 2 y 3 puedan retirar dinero o realizar transacciones en la red de cajeros automáticos a nivel nacional</b>	Al término del proyecto se espera incrementar en un 70% el uso de banco automáticos de COACS del segmento 2 y 3.	Empresa Operando	Las COACs tienen un mercado interés en emplear procesos de retiros y transacciones
	P.C.1. Realizar planes estratégicos para crear empresa cooperativa de medios de pago enfocada segmento 2 y 3.		Reporte de transacciones mensuales	
	P.C.2. Facilitar la inclusión tecnológica a pequeñas cooperativas de ahorro y crédito que no cuentan con grandes capitales destinados a ser invertidos en la implementación de sistemas		Reporte de transacciones mensuales e implementación tecnológica	

	tecnológicos que cubran con este fin.			
	P.C.3. Realizar planes estratégicos donde los Socios y usuarios de COACS segmento 2 y 3 puedan retirar dinero o realizar transacciones en la red de cajeros automáticos a nivel nacional.			Reporte de transacciones mensuales
	P.C.4. Plan de transferencia de conocimiento donde maximizas la rentabilidad por medio de un modelo de incentivos para la inversión de varias cooperativas			Reporte de beneficios (conciliación y compensación)
<b>Componentes</b>	C1.1. Diseñar un plan de atracción de accionistas enfocada en el principio del cooperativismo que les permita brindar servicios de emisión	Se espera un aumento del 40% de profesionales contratados y de profesionales requeridos, durante la fase de implementación del proyecto	Contratos de participación firmados por las COACS / Lista de clientes activos de la empresa	El personal técnico tiene experiencia previa en este tipo de proyecto
	C1.2. Diseñar y elaborar un plan de inversión estratégica para la empresa		Nómina mensual de loa empresa, reporte de avance del proyecto	
	C1.3. Diseñar un plan de atracción de COACS Segmento 2 y 3	Se espera un aumento del 40% de COACS del segmento 2 y 3 afiliadas luego del primer año	Manual de principios, procesos y procedimientos	
	C1.4. Crear un equipo de operaciones propio de la empresa	Se espera un aumento del 40% de profesionales contratados y de profesionales requeridos, durante la fase de implementación del proyecto	Contratos de participación firmados por las COACS	

<b>Actividades</b>	A1.1. Diseñar los procesos para empresa cooperativa de medios de pago	Se espera un aumento de procesos para COACS del segmento 2 y 3 con respecto a medios de pagos	Estudio de mercado demanda de cajeros	Existe estudio de mercado
	A1.2. Segmentar mercado de potenciales clientes para empresa cooperativa	Se espera un aumento del 40% en clientes potenciales para COACS del segmento 2 y 3	Estudio de mercado demanda de cajeros	Existe estudio de mercado
	A1.3. Constitución legal de la empresa cooperativa	Se espera que el proyecto se constituya legalmente siguiendo la normativa ecuatoriana	Estudio de leyes para constitución de cooperativas en Ecuador	Estudio de legislatura
	A2.1. Determinar los requerimientos operativos y el presupuesto e inversión inicial	Se espera que el proyecto logre determinar los requerimientos operativos y el presupuesto e inversión inicial	Manual de principios, procesos y procedimientos	El personal técnico tiene experiencia previa en este tipo de proyecto
	A2.2. Determinar los requerimientos operativos y el presupuesto e inversión inicial		Estudio de factibilidad técnica	El personal técnico tiene experiencia previa en este tipo de proyecto
	A3.1. Analizar el mercado de servicios que buscan las COACS segmento 2 y 3	Se espera que se logre un correcto análisis de mercado que permita la captación de un 40% de clientes potenciales	Estudio de factibilidad financiera	Existe un de borrador de modelo de negocio
	A3.2. Segmentar mercado de potenciales clientes para empresa cooperativa		Entregable de estudio de costos de operación	Existe estudio de mercado
	A4.1. Determinar la demanda requerida de cajeros vs COACs integrantes		Estudio de mercado demanda de cajeros	Existe un estudio de mercado que contenga oferta, demanda y proyección de ATMs

	A4.2. Determinar el costo de operar y las comisiones actuales por el uso de este servicio s	Entregable de estudio de costos de operación	Existe personal con capacidad para modelar los costos
--	---	--	---

*Fuente.* Elaboración propia

La matriz de Marco Lógico del presente proyecto tuvo como fin general el Crecimiento de la cobertura de las cooperativas del segmento 2 y 3 para lo cual se implementaron fines específicos basados en la Expansión del servicio de retiros de estas cooperativas, Fidelización de los socios de las COACS, Alto nivel de servicio que prestan estas cooperativas, Inclusión financiera de estos segmentos y los socios y/o usuarios. Por lo cual como medios de verificación se tuvo Reporte de transacciones mensuales, ATM en la red, y socios transaccionarios. A partir de estos fines se crearon propósitos para poder cumplirlos a cabalidad así como componentes y actividades, las cuales reflejaran un costo para la empresa, lo que se conoce como costos de implementación de negocio, el cual arrojó un resultado de 39 000,00.

### **3.2.1 Estructura de la matriz de marco lógico (MML) y resumen narrativo de los objetivos (primera columna).**

Los objetivos notados de abajo hacia arriba se leen así

Actividades:

- Analizar el mercado de servicios que buscan las COACS segmento 2 y 3
- Segmentar mercado de potenciales clientes para empresa cooperativa
- Diseñar los procesos para empresa cooperativa de medios de pago
- Determinar los requerimientos operativos y el presupuesto e inversión inicial
- Determinar la inversión inicial
- Identificar las variables que rentabilizan el negocio
- Determinar la demanda requerida de cajeros vs COACs integrantes
- Determinar el costo de operar y las comisiones actuales por el uso de este servicio

Componentes:

- Diseñar un plan de atracción de COACS Segmento 2 y 3

- Crear un equipo de operaciones propio de la empresa
- Diseñar un modelo Canvas
- Diseñar un modelo de incentivos para atraer inversión de cooperativas

Propósito:

- El propósito central del proyecto es que los Socios y usuarios de COACS segmento 2 y 3 puedan retirar dinero o realizar transacciones en la red de cajeros automáticos a nivel nacional.
- Los propósitos específicos son: Crear empresa cooperativa de medios de pago enfocada segmento 2 y 3 y crear modelo de negocio de red de cajeros y medios de pago, Plan de transferencia de conocimiento donde maximizas la rentabilidad, Modelo de incentivos para la inversión de varias cooperativas.

Fin:

- Crecimiento de la cobertura de las cooperativas del segmento 2 y 3
- Establecer los indicadores para cada nivel de jerarquía de objetivos de la MML (segunda columna).
- Expansión del servicio de retiros de estas cooperativas.
- Fidelización de los socios de las COACS.
- Alto nivel de servicio que prestan estas cooperativas.
- Inclusión financiera de estos segmentos y los socios y/o usuarios.

### **3.2.2 Definir los medios de verificación para cada indicador en la MML (tercera columna).**

Actividades:

Para las actividades presentadas en la MML, los indicadores de gestión son el presupuesto asignado para la consecución de las actividades:

Presupuesto total de las actividades: \$USD 39.000,00

Métodos de verificación:

- Estudio de mercado de la demanda,

- Manual de principios, procesos y procedimientos
- Estudio de factibilidad técnica
- Estudio de factibilidad financiera
- Entregable de estudio de costos de operación

Componentes:

En la tabla 3.2. Se muestra los indicadores para los componentes y sus métodos de verificación.

**Tabla 3.2. Indicadores y métodos de verificación para los componentes**

Indicadores	Métodos de verificación
Nro COACS afiliadas/ Nro. COACS Visitadas	Contratos de participación firmados por las COACS / Lista de clientes activos de la empresa
Nro de profesionales contratados/nro profesionales requeridos, durante la fase de implementación del proyecto	Nómina mensual de la empresa, reporte de avance del proyecto
Nro. Entregables Canvas/ Nro total de entregables Canvas	Manual de principios, procesos y procedimientos
Nro COACS afiliadas/ Nro. COACS Visitadas	Contratos de participación firmados por las COACS

*Fuente.* Elaboración propia

Propósito:

En la tabla 3.3 se muestra los indicadores para el propósito y sus métodos de verificación.

**Tabla 3.3. Indicadores y métodos de verificación para el propósito**

Indicadores	Métodos de verificación
Puesta en operación de empresa cooperativa. Personas socios de COACs transaccionando	Empresa Operando
	Reporte de transacciones mensuales
	Reporte de beneficios (conciliación y compensación)

*Fuente.* Elaboración propia

Fin:

En la tabla 3.4 se muestra los indicadores para el propósito y sus métodos del Fin.

**Tabla 3.4. Indicadores y métodos de verificación para el Fin 12**

<b>Indicadores</b>	<b>Métodos de verificación</b>
Nro socios COACs/ Nro. Transacciones en ATMs	Reporte de transacciones mensuales
Nro. De ATMs COACs aliadas	Reporte ATM en la red
Nro Socios transaccionando/Nro de socios totales	Reporte de socios transaccionando

*Fuente.* Elaboración propia

### **3.2.3 Establecer los supuestos (cuarta columna) para cada nivel de jerarquía de objetivos**

A continuación, se presentan los supuestos para cada nivel de jerarquía de la MML

Actividades:

- Debe existir un estudio de mercado
- El personal técnico tiene experiencia previa en este tipo de proyecto
- Existe un borrador de modelo de negocio
- Existe un estudio de mercado que contenga oferta, demanda y proyección de ATMs
- Existe personal con capacidad para modelar los costos

Componentes/Resultados:

- El personal técnico tiene experiencia previa en este tipo de proyecto

Propósito:

- Agrupar un grupo de COACs que tengan interés en la creación de una solución sustentable para sus socios o afiliados

Fin:

- Un grupo de cooperativas crean una empresa cooperativa encargada de prestar el servicio de retiros y transacciones para sus afiliadas.

### 3.3 Plan operativo

#### 3.3.1 Actividades, indicadores y responsables

En la tabla 3.5, se puede observar la lista de actividades, indicadores y responsables del proyecto de empresa cooperativa de medios de pago, este refleja la estructura del plan operativo.

**Tabla 3.5. Actividades, indicadores y responsables**

Código	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD/TAREA	Duración [semanas]	Indicador	Responsable
C1	Analizar el mercado de servicios que buscan las COACS segmento 2 y 3	11	Estudio de mercado	Project Manager Mano Amiga
C1.1	Segmentar mercado de potenciales clientes para empresa cooperativa	4	Estudio de mercado demanda de tarjetas y servicios conexos	Empresa Consultora
C1.2	Diseñar los procesos para empresa cooperativa de medios de pago	8	Manual de principios, procesos y procedimientos	Equipo de gestión Mano Amiga
C1.3	Determinar los requerimientos operativos y el presupuesto e inversión inicial	8	Estudio de factibilidad técnica	Equipo de gestión Mano Amiga
C1.4	Determinar la inversión inicial	1	Estudio de factibilidad financiera	Equipo de gestión Mano Amiga
C1.5	Identificar las variables que rentabilizan el negocio	1	Entregable de estudio de costos de operación	Equipo de gestión Mano Amiga

C1.6	Determinar la demanda requerida de cajeros vs COACs integrantes	3	Estudio de mercado demanda de tarjetas y servicios conexos	Empresa Consultora
C1.7	Determinar el costo de operar y las comisiones actuales por el uso de este servicio	2	Entregable de estudio de costos de operación	Equipo de gestión Mano Amiga
C2	Obtener Certificación Documental Franquicia VISA	23	Licencia Visa International	Equipo de Proyecto ,Franquicia
C2.1	Revisión Condiciones contractuales	2	Reporte y matriz de ejecución	Equipo de Proyecto ,Franquicia
C2.2	Revisión y Cumplimiento de Requerimientos Básicos de la Franquicia	4	Matriz y docs. de respaldos	Equipo de Proyecto ,Franquicia
C2.3	Preparar documentación para la Franquicia (AML-Proyección-Balances)	3	Matriz y docs. de respaldos	Equipo de Proyecto ,Franquicia
C2.4	Apertura cuenta de compensación en USA y colocar el Cash colateral	12	Cuenta de compensación	Equipo de Proyecto ,Franquicia
C2.5	Preparar ambiente e infraestructura tecnológica para las certificaciones	12	Reporte arquitectura madre	Equipo de Proyecto ,Franquicia
C2.6	Actividades previas a certificación del Proyecto con la Franquicia	4	Informe de cumplimiento docs.	Equipo de Proyecto ,Franquicia
C2.7	Entrega de los Servidores de Visa Net y el switch transaccional a la Franquicia	8	EAS Visa	Equipo de Proyecto ,Franquicia
C3	Proceso de Certificación Técnica con la Franquicia VISA	33	Acta de Cierre Visa	Gerente de IT Mano Amiga
C3.1	Certificación del Switch Transaccional Visa Net de VISA	6	Acta EAS Op Visa	Equipo de Proyecto ,Franquicia
C3.2	Pruebas y certificación de Mensajería para Emisor Principal	12	Go ahead Visa 1	Equipo de Proyecto ,Franquicia
C3.3	Validar proceso de Personalización de tarjetas con CHIP y Contact Less	9	Cloa Visa Acceptance	Equipo de Proyecto ,Franquicia
C3.4	Seguridad transaccional (Administración e intercambio de Llaves Públicas)	5	Acta de entrega de llaves	Equipo de Proyecto ,Franquicia
C3.5	Configuración e instalación del ambiente de Producción	8	Go ahead Visa 2	Equipo de Proyecto ,Franquicia

C3.6	Certificación Transaccional en ambiente de Producción (IETED)	18	Go ahead Visa 3	Equipo de Proyecto ,Franquicia
C3.7	Hito: GO LIVE	0	Go ahead Visa 4	Equipo de Proyecto ,Franquicia
C3.8	Preparar el Lanzamiento del producto Tarjetas	2	Acta emisión de tarjetas	Equipo de Proyecto ,Franquicia
C3.9	Cierre de Proyecto	1	Acta de Cierre Visa	Equipo de Proyecto ,Franquicia
C3.10	Soporte Post Producción	7	BanRed	Operaciones Mano Amiga
C4	Certificación con BanRed	27	Acta de Cierre BanRed	Gerente de IT Mano Amiga
C4.1	Propuesta de servicios	4	Licencia Subred BanRed	BanRed
C4.2	Revisión general e inicio del proyecto	2	Plan de Ejecución de implementación	Equipo de Proyecto ,Franquicia
C4.3	Planificación	2	Plan de Ejecución de implementación	Equipo de Proyecto ,Franquicia
C4.4	Desarrollo BanRed	2	Software conexión con core	Equipo de Proyecto ,Franquicia
C4.5	Desarrollo Cooperativas	9	Conexión BanRed Core	BanRed
C4.6	Certificación operativa, técnica y financiera en ambiente de pruebas	6	Certificación Pruebas	Equipo de Proyecto
C4.7	Certificación operativa, técnica y financiera en ambiente QA	6	Certificación QA	Equipo de Proyecto
C4.8	Implantación	1	Acta sistema implementado	Equipo de Proyecto
C4.9	Liberación, pase a Producción y Estabilización	4	Acta sistema implementado	Equipo de Proyecto, BanRed
C4.10	Cierre del proyecto	1	Acta de Cierre de Proyecto	Equipo de Proyecto
C5	Salida a Producción / Operaciones	1	Acta de Cierre de Proyecto	Project Manager Mano Amiga
TT	Total implementación de proyecto	95	Acta de Cierre de Proyecto	Project Manager Mano Amiga

Fuente. Elaboración propia

Se observa que, el plan operativo de la empresa consiste principalmente en analizar el mercado de servicios que buscan las cooperativas de ahorro y crédito dentro de los segmentos 2 y 3 por lo cual se partió como primer punto en realizar un plan estratégico para poder segmentar el mercado de clientes potenciales para la empresa cooperativa fijando como indicador el estudio de mercado de la demanda de tarjetas y servicios conexos. La siguiente acción que se tuvo fue el diseñar los procesos para empresas cooperativas de medios de pago siendo responsable el equipo de gestión mano amiga para esto, se implementó un manual de principios, procesos y procedimientos. Luego se partió del análisis de requerimientos operativos y el presupuesto e inversión inicial por medio de un estudio de factibilidad técnica seguido de la determinación de la inversión inicial y edificación de las variables que rentabilizarán el negocio.

Otro punto fundamental fue tener el certificado documental de franquicia visa para lo cual se realizó una revisión de las condiciones contractuales por medio de un reporte y matriz de ejecución, seguido de la revisión y cumplimiento de requerimientos básicos de la franquicia la preparación de documentos para la misma y la apertura de cuenta de compensación en Usa y colocar el Cash Calltel. Seguido de una validación de proceso de personalización de tarjetas Conchi, la seguridad transaccional, configuración instalación del ambiente de producción y por último la preparación de lanzamiento del producto es decir las tarjetas.

Cómo actividad cuatro se tuvo la certificación con BanRed ara lo cual se realizó la propuesta de servicios basado en la licencia Subred BanRed. Seguido de una revisión general del inicio del proyecto, planificación, desarrollo de la BanRed, desarrollo de cooperativas, certificación operativa, técnica y financiera en ambiente de pruebas, su implementación, la liberación de producción y estabilización y el cierre final del proyecto.

### **3.3.2 Cronograma del proyecto**

En la Tabla 3.6 se presenta el cronograma de las actividades necesarias para la implementación del proyecto, este se halla calculado en semanas y lo presentamos en un diagrama de Gantt para facilitar su comprensión.

**Tabla 3.6. Cronograma del proyecto**

Código	Nombre de la actividad/tarea	Duración [semanas]											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
C1	Analizar el mercado de servicios que buscan las COACS segmento 2 y 3	11											
C1.1	Segmentar mercado de potenciales clientes para empresa cooperativa	4											
C1.2	Diseñar los procesos para empresa cooperativa de medios de pago	8											
C1.3	Determinar los requerimientos operativos y el presupuesto e inversión inicial	8											
C1.4	Determinar la inversión inicial	1											
C1.5	Identificar las variables que rentabilizan el negocio	1											
C1.6	Determinar la demanda requerida de cajeros vs COACs integrantes	3											
C1.7	Determinar el costo de operar y las comisiones actuales por el uso de este servicio	2											
			<b>Pretender</b>										

Fuente. Elaboración propia

### 3.3.3 Presupuesto del proyecto

Dentro de la ejecución del proyecto de empresa cooperativa de medios de pago hay que recalcar que para este modelo se plantea dos clases de presupuestos que son:

Presupuesto para la creación e implementación de la empresa con toda la infraestructura para sus operaciones

Presupuesto de operación mensual, con sus ingresos y gastos

#### 3.3.3.1 Presupuesto de implementación del proyecto

A continuación, en la tabla 3.7 se presenta el presupuesto de implementación de la empresa cooperativa de medios de pago.

**Tabla 3.7. Presupuesto de implementación de proyecto**

<b>Código</b>	<b>Nombre de la actividad/tarea</b>	<b>(A) Fuente de cooperación</b>	<b>(B) Aporte propio</b>	<b>(A+B) Costo total</b>
C1	Analizar el mercado de servicios que buscan las COACS segmento 2 y 3	\$ -	\$ 36 000,00	\$ 36 000,00
C1.1	Segmentar mercado de potenciales clientes para empresa cooperativa		\$ 1 000,00	\$ 1 000,00
C1.2	Diseñar los procesos para empresa cooperativa de medios de pago		\$ 20 000,00	\$ 20 000,00
C1.3	Determinar los requerimientos operativos y el presupuesto e inversión inicial		\$ 1 000,00	\$ 1 000,00
C1.4	Determinar la inversión inicial		\$ 5 000,00	\$ 5 000,00
C1.5	Identificar las variables que rentabilizan el negocio		\$ 2 000,00	\$ 2 000,00
C1.6	Determinar la demanda requerida de cajeros vs COACs integrantes		\$ 5 000,00	\$ 5 000,00
C1.7	Determinar el costo de operar y las comisiones actuales por el uso de este servicio		\$ 2 000,00	\$ 2 000,00
C2	Obtener Certificación Documental Franquicia VISA	\$ 110 000,00	\$ 10 000,00	\$ 120 000,00
C2.1	Revisión Condiciones contractuales			\$ -
C2.2	Revisión y Cumplimiento de Requerimientos Básicos de la Franquicia			\$ -
C2.3	Preparar documentación para la Franquicia (AML-Proyección-Balances)			\$ -
C2.4	Apertura cuenta de compensación en USA y colocar el Cash collateral	\$ 25 000,00	\$ 4 000,00	\$ 29 000,00
C2.5	Preparar ambiente e infraestructura tecnológica para las certificaciones	\$ 15 000,00	\$ 4 000,00	\$ 19 000,00
C2.6	Actividades previas a certificación del Proyecto con la Franquicia		\$ 2 000,00	\$ 2 000,00
C2.7	Entrega de los Servidores de Visa Net y el switch transaccional a la Franquicia	\$ 70 000,00		\$ 70 000,00

C3	Proceso de Certificación Técnica con la Franquicia VISA	\$ 47 500,00	\$ 64 500,00	\$ 112 000,00
C3.1	Certificación del Switch Transaccional Visa Net de VISA		\$ 10 000,00	\$ 10 000,00
C3.2	Pruebas y certificación de Mensajería para Emisor Principal		\$ 5 000,00	\$ 5 000,00
C3.3	Validar proceso de Personalización de tarjetas con CHIP y Contact Less		\$ 5 000,00	\$ 5 000,00
C3.4	Seguridad transaccional (Administración e intercambio de Llaves Públicas)	\$ 2 500,00	\$ 4 000,00	\$ 6 500,00
C3.5	Configuración e instalación del ambiente de Producción		\$ 12 000,00	\$ 12 000,00
C3.6	Certificación Transaccional en ambiente de Producción (IETED)		\$ 8 000,00	\$ 8 000,00
C3.7	Hito: GO LIVE		\$ 2 500,00	\$ 2 500,00
C3.8	Preparar el Lanzamiento del producto Tarjetas	\$ 45 000,00	\$ 5 000,00	\$ 50 000,00
C3.9	Cierre de Proyecto		\$ 3 000,00	\$ 3 000,00
C3.10	Soporte Post Producción		\$ 10 000,00	\$ 10 000,00
C4	Certificación con BanRed	\$ 672 000,00	\$ 39 000,00	\$ 711 000,00
C4.1	Propuesta de servicios	\$ 650 000,00	\$ -	\$ 650 000,00
C4.2	Revisión general e inicio del proyecto		\$ 3 000,00	\$ 3 000,00
C4.3	Planificación		\$ 3 000,00	\$ 3 000,00
C4.4	Desarrollo BanRed		\$ 12 000,00	\$ 12 000,00
C4.5	Desarrollo Cooperativas	\$ 20 000,00		\$ 20 000,00
C4.6	Certificación operativa, técnica y financiera en ambiente de pruebas		\$ 5 000,00	\$ 5 000,00
C4.7	Certificación operativa, técnica y financiera en ambiente QA		\$ 5 000,00	\$ 5 000,00
C4.8	Implantación		\$ 6 000,00	\$ 6 000,00
C4.9	Liberación, pase a Producción y Estabilización	\$ 2 000,00	\$ 3 000,00	\$ 5 000,00
C4.10	Cierre del proyecto		\$ 2 000,00	\$ 2 000,00

C5	Salida a Producción / Operaciones	\$ 15 000,00	\$ 8 000,00	\$ 23 000,00
TT	Total implementación de proyecto	\$ 844 500,00	\$ 157 500,00	\$1 002 000,00

*Fuente.* Elaboración propia

Se observa que para el análisis de mercado de servicios que buscan las cooperativas de ahorro y crédito dentro del segmento 2 y 3 se realizó un aporte propio de \$36 000. En la actividad dos: certificación documental de franquicia visa se obtuvo una fuente de cooperación de \$110 000 y un aporte propio de 10 000 dando un total de \$120 000. En la actividad tres: proceso de certificación técnica con la franquicia visa se realizó una fuente de cooperación de \$47 500 y un aporte propio de \$64 502 dando un total de \$112 000. Dentro de la actividad cuatro: certificación con BanRed se obtuvo un total de \$672 000 de fuente de cooperación y \$39 000 de aporte propio siendo este un total de \$711 000 y en la actividad cinco: salida de producción y operaciones se obtuvieron \$15 000 de cooperación y \$8000 de aporte propio dando como resultado \$23 000. El total global de aportes de fuentes de cooperación se presentó un total de \$844 500. El aporte propio total fue de 150 000 \$7500 y finalmente el costo total de todo el proyecto fue de 1 002 000,00 de dólares.

### **3.4 Evaluación ex ante**

#### **3.4.1 Análisis de pertinencia del proyecto (MML)**

Partiendo de lo expuesto en la Matriz de Marco Lógico presentada en la Tabla 9, la pertinencia del presente proyecto se basa principalmente en fomentar un mayor Crecimiento de la cobertura de las cooperativas del segmento 2 y 3, esto a través de que una propuesta en la que un grupo de cooperativas creen una empresa cooperativa encargada de prestar el servicio de retiros y transacciones para sus afiliadas. Del mismo modo, las cooperativas y los servicios que pueden prestar son necesarias para promover el desarrollo rural, su principio de solidaridad, su compromiso con las personas, la creación de empleo, la democracia y la promoción de la estabilidad en los mercados económicos.

De igual forma, se encuentra la pertinencia de este estudio en el hecho de fomentar una mayor inclusión financiera de los segmentos 2 y 3 y los socios y/o usuarios para lo cual, se estipuló la elaboración de planes estratégicos. También, facilitar la inclusión tecnológica a pequeñas cooperativas de ahorro y crédito que no cuentan con grandes capitales destinados a ser

invertidos en la implementación de sistemas tecnológicos que cubran con este fin, demuestra la relevancia de este estudio.

### 3.4.2 Análisis de la consistencia interna del proyecto (MML)

Tal como en el apartado anterior, el análisis de consistencia interno del proyecto se lo realizó por medio de los resultados obtenidos en la Matriz de Marco Lógico presentada en la Tabla 9, donde se establece que, los medios de verificación para la consistencia de los procesos internos de la empresa y para el cumplimiento de cada una de las etapas del proyecto serán las siguientes:

**Tabla 3.8. Operaciones internas**

Nivel	Resumen narrativo de los objetivos	Medios de verificación
<b>Fin</b>	F1.1. Crecimiento de la cobertura de las cooperativas del segmento 2 y 3	Reporte de transacciones mensuales
	F1.1.1 Expansión del servicio de retiros de estas cooperativas	Reporte ATM en la red
	F1.1.2 Fidelización de los socios de las COACS	Reporte de socios transaccionando
	F1.2. Alto nivel de servicio que prestan estas cooperativas	
	F1.2.1 Inclusión financiera de estos segmentos y los socios y/o usuarios	
<b>Propósito</b>	<b>P.C. Crear una empresa cooperativa enfocada en que los socios y usuarios de COACS segmento 2 y 3 puedan retirar dinero o realizar transacciones en la red de cajeros automáticos a nivel nacional</b>	Empresa Operando
	P.C.1. Realizar planes estratégicos para crear empresa cooperativa de medios de pago enfocada segmento 2 y 3.	Reporte de transacciones mensuales
	P.C.2. Facilitar la inclusión tecnológica a pequeñas cooperativas de ahorro y crédito que no cuentan con grandes capitales destinados a ser invertidos en la implementación de sistemas tecnológicos que cubran con este fin.	Reporte de transacciones mensuales e implementación tecnológica
	P.C.3. Realizar planes estratégicos donde los Socios y usuarios de COACS segmento 2 y 3 puedan retirar dinero	Reporte de transacciones mensuales

	o realizar transacciones en la red de cajeros automáticos a nivel nacional.	
	P.C.4. Plan de transferencia de conocimiento donde maximizas la rentabilidad por medio de un modelo de incentivos para la inversión de varias cooperativas	Reporte de beneficios (conciliación y compensación)
<b>Componentes</b>	C1.1. Diseñar un plan de atracción de accionistas enfocada en el principio del cooperativismo que les permita brindar servicios de emisión	Contratos de participación firmados por las COACS / Lista de clientes activos de la empresa
	C1.2. Diseñar y elaborar un plan de inversión estratégica para la empresa	Nómina mensual de loa empresa, reporte de avance del proyecto
	C1.3. Diseñar un plan de atracción de COACS Segmento 2 y 3	Manual de principios, procesos y procedimientos
	C1.4. Crear un equipo de operaciones propio de la empresa	Contratos de participación firmados por las COACS
<b>Actividades</b>	A1.1. Diseñar los procesos para empresa cooperativa de medios de pago	Estudio de mercado demanda de cajeros
	A1.2. Segmentar mercado de potenciales clientes para empresa cooperativa	Estudio de mercado demanda de cajeros
	A1.3. Constitución legal de la empresa cooperativa	Estudio de leyes para constitución de cooperativas en Ecuador
	A2.1. Determinar los requerimientos operativos y el presupuesto e inversión inicial	Manual de principios, procesos y procedimientos
	A2.2. Determinar los requerimientos operativos y el presupuesto e inversión inicial	Estudio de factibilidad técnica
	A3.1. Analizar el mercado de servicios que buscan las COACS segmento 2 y 3	Estudio de factibilidad financiera
	A3.2. Segmentar mercado de potenciales clientes para empresa cooperativa	Entregable de estudio de costos de operación

	A4.1. Determinar la demanda requerida de cajeros vs COACs integrantes	Estudio de mercado demanda de cajeros
	A4.2. Determinar el costo de operar y las comisiones actuales por el uso de este servicio s	Entregable de estudio de costos de operación

*Fuente.* Elaboración propia

### 3.4.3 Evaluación de la viabilidad política del proyecto

En los últimos años, la falta de políticas para incentivar la inversión privada y la inseguridad jurídica ha sumido al país en una severa crisis económica; ahora, en los últimos seis años, nuestro país ha experimentado una transición de lo menos insignificante a lo más importante, trayendo consigo la generalización nacional estabilidad política, que aporta un cierto nivel de credibilidad y confianza al país. población.

Se han instalado importantes estructuras financieras en áreas populares rurales y urbanas diseñadas para administrar los fondos de los afiliados y clientes, particularmente en el acceso al ahorro y la emisión de crédito. La EFL o Estructura Financiera lleva a cabo la intermediación financiera y el establecimiento de las finanzas masivas en el Ecuador, no solo en los componentes económicos, sino también en términos de organización y educación.

Cuando el gobierno promulgó la Ley de Economía Popular Solidaria, se propuso que el sector financiero popular solidario del país estuviera a cargo de cinco organismos vinculados al gobierno central. El proyecto tuvo como objetivo normalizar, institucionalizar y fortalecer sectores de la economía marginados por las políticas públicas. El sector está integrado por cooperativas de ahorro y crédito, entidades mixtas o solidarias, cajas y bancos públicos de ahorro y cajas de ahorro. También se pretende que intervengan otras tres organizaciones: Fondo de Liquidez, Seguro de Depósitos y Corporación Financiera Nacional de Solidaridad Popular: la primera otorgará un préstamo de último recurso para que las organizaciones del sector puedan hacer frente a la falta de liquidez, y la segunda protegerá los depósitos de miembros del sistema, un tercero prestará los servicios financieros.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria la controlará y el Comité Interinstitucional de Economía Popular y Solidaria decidirá sobre la política.

“El primero es el organismo técnico, que controlará y sancionará las actividades económicas de los actores legalmente obligados; el segundo, el organismo rector de la economía popular

solidaria, decide y coordina las políticas de desarrollo y promoción. La Ley establece que la veeduría será designada por el Comité de Participación Ciudadana (CPC) de una terna enviada por el Presidente de la República, la cual estará integrada por: Ministros de los Estados interesados en la Economía Popular Solidaria, a discreción del Presidente de la República.”

Es así que con la nueva Constitución de la República, se han desarrollado políticas económicas tendientes a reducir el déficit fiscal del gobierno, como cambios en el sistema tributario, los cuales han permitido que la Banca Privada y Cooperativas puedan desarrollar sus actividades de mejor manera y mucho más controlada.

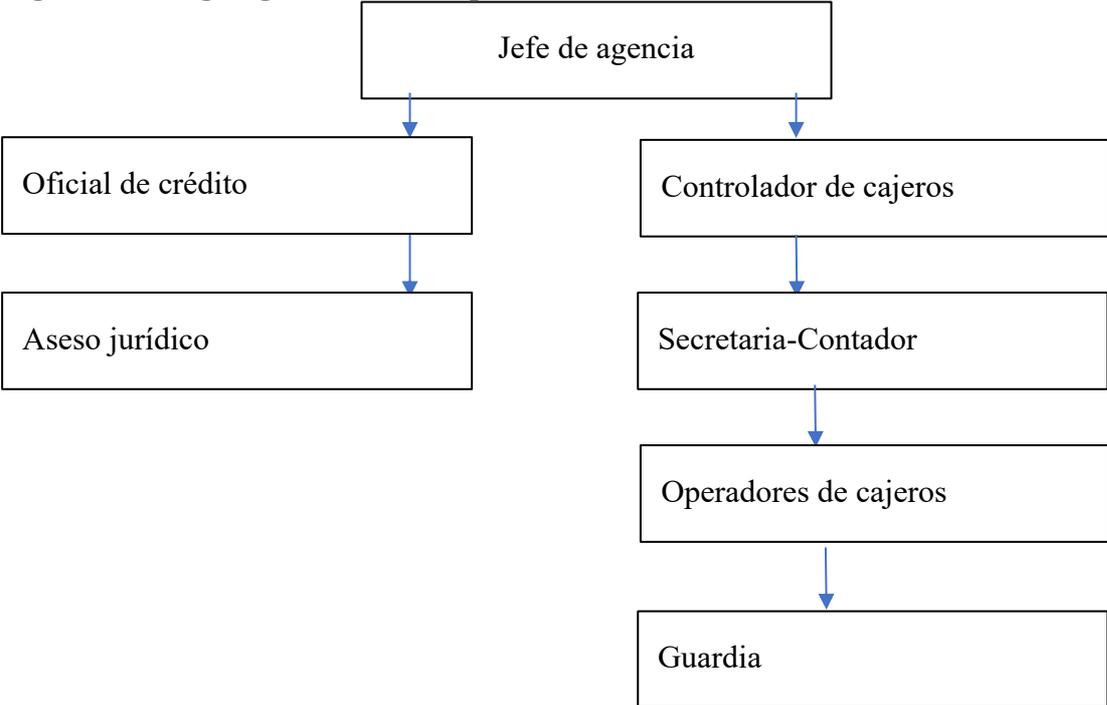
Con el nuevo gobierno se ha fomentado leyes que protejan la salud financiera y operativa de las cooperativas de ahorro y crédito, así como también se ha permitido la existencia de cajeros automáticos, cosa que antes no era visto dentro del Ecuador. Por lo que, entre las oportunidades legales encontradas se puede observar:

- Estabilidad legal
- Cambio en la matriz productiva de la banca privada
- Nuevo marco jurídico y regulatorio en cooperativas

**3.4.4 Evaluación de la viabilidad organizativa e institucional del proyecto**

La estructura organizativa de proyecto y su viabilidad se presentan a continuación:

**Figura 3.1. Organigrama de la empresa**



Fuente. Elaboración propia

Debido a que, la empresa se basa en la organización de un grupo de cooperativas para crear una empresa cooperativa encargada de prestar el servicio de retiros y transacciones para sus afiliadas, los componentes organizacionales no son extensos.

Del mismo modo, se presenta un diseño de las áreas de la empresa:

**Figura 3.2. Estructura organizacional de la empresa**



Fuente. Elaboración propia

### 3.4.5 Evaluación de la sostenibilidad del proyecto

La cultura financiera nació como una forma de administrar el dinero a lo largo del tiempo, la necesidad de ahorro y crédito. Hoy, quienes se dedican a la actividad económica, ya sea produciendo o sirviendo, recurren a terceros en busca de capital e inversión. Es evidente el manejo de las finanzas del Ecuador a través de grupos de ahorro y crédito, las diferentes entidades financieras que intervienen en la sociedad están integradas al mundo financiero, las empresas como bancos, cooperativas y fundaciones son los principales factores que evitan que las personas pasen a la usura (Cochea 2020).

Cuando se habla del término sustentable para lograr la sostenibilidad en el ámbito social, ecológico o económico, existe una visión de lograr el desarrollo en el tiempo en cada una de las diferentes áreas, cabe mencionar que cada eje es independiente, constituyen la sustentabilidad, garantizando el equilibrio y la satisfacción de las necesidades actuales.

Reducir la vulnerabilidad humana y empoderar a las personas es recurrente, pero la exclusión financiera es evidente por no estar dentro del mercado objetivo del sistema financiero tradicional. El principal obstáculo para el desarrollo de los pobres es la falta de ahorro. Por lo que, la existencia de cooperativas ha promovido una mejor salud financiera para estos grupos vulnerables, lo que ha fomentado su sostenibilidad en el tiempo. De igual manera sus servicios de cajeros automáticos, se han convertido en un sistema innovador para estos grupos y un servicio factible.

En la SEPS aparecen datos como cajas de ahorro, bancos solidarios, bancos públicos y sociedades de inversión popular (Cañizares 2019). Cabe señalar que uno de los elementos de la implementación de estas alternativas es el liderazgo. “Necesidades insatisfechas de la población, préstamos a usureros, escasos recursos productivos, necesidades económicas son factores que favorecen la formación de grupos de ahorro” (León, et al. 2019, 75)

En el Ecuador existen diversas fuentes de financiamiento, entre las que destacan las sociedades financieras legalmente constituidas en el país a través de la banca privada o pública (el Estado), y las entidades reguladas por la Supervisión Económica Pública y Solidaria (SEPS).

En los últimos años ha habido un aumento de instituciones especializadas en promover la cultura financiera y hacer frente a la insuficiencia crediticia, existen dos caminos para la implementación de las entidades: uno es el sistema financiero, y el otro es el alivio de la pobreza, y los sectores vulnerables involucrados. en el sistema bancario formal se deben a la colocación y seguimiento de créditos. Altos costos, por lo que no intervendrán. Esta cultura financiera es oportuna, socialmente responsable y permite ir más allá de la cobertura de necesidades crediticias insatisfechas, significa reconocer nuevas formas de hacer y entender la economía.

Se evidencia la gestión de los conglomerados de ahorro y crédito en el Ecuador, las diferentes entidades financieras involucradas en la inclusión de las personas en el mundo financiero, empresas como bancos, cooperativas y fundaciones son los principales factores que impiden

que las personas pasen a la usura. “La gestión social es considerada una parte importante del sector de ahorro y crédito, considerando que el fin de estas actividades es beneficiar a la comunidad” (García 2017, 55)

“La decisión de ahorro, confianza, inclusión económica son los elementos claves que permiten la auto sostenibilidad y sustentabilidad financiera y económica de los grupos de ahorro y crédito” (León, et al. 2019, 75). Estos grupos buscan promover dentro de cada familia y cada grupo la capacidad de administrar y estabilizar sus propios recursos, facilitando en muchos casos la creación y desarrollo de programas empresariales. El acceso a los servicios financieros formales ha aumentado en los últimos años. El uso de tecnologías de la información, una mayor educación financiera y una mayor transparencia y claridad de la información han resultado en una mayor penetración del sistema financiero en la población de la base de la pirámide. No obstante, la incidencia del crédito y ahorro informal sigue siendo alta.

#### **3.4.6 Evaluación de viabilidad ambiental del proyecto**

De acuerdo a datos de (LA REPÚBLICA 2022), un cajero automático produce alrededor de 311,4 kg de dióxido de carbono al año. Las emisiones de dióxido de carbono contribuyen al calentamiento global y sus concentraciones en la atmósfera crean un efecto invernadero cada vez más peligroso para los ecosistemas. El papel térmico se usa a menudo para los recibos de caja en los restaurantes, por lo que es muy probable que el BPA en los dedos y las manos contamine los alimentos.

Los cajeros automáticos cuentan con computadoras y software a través de los cuales se regulan y controlan las operaciones bancarias. Como sistema operativo que requiere energía, su funcionamiento genera emisiones de dióxido de carbono.

#### **3.4.7 Ingresos**

Se consideran ingresos a todos los rubros que tienen relación con la operación y procesamiento de los medios de pago y sus derivados, los ingresos determinados en nuestro análisis son:

### 3.4.8 Ingreso por procesamiento mensual de tarjetas

Este ingreso se lo calculará en base a un precio unitario por tarjeta que se muestra en la tabla 3.9 multiplicado por el volumen de tarjetas mensual por cliente, este costo se calculará utilizando los costos de tipo escalera de la tabla mencionada.

**Tabla 3.9. Tarifario de procesamiento unitario mensual de tarjetas**

Tarifario procesamiento unitario de tarjetas				
Descripción	Parámetros		Tarjeta débito	Tarjeta crédito
	Desde	Hasta		
Procesamiento Mensual de Tarjetas Principales Activas.	1	10 000	7 000 USD/mes	10 000 USD/mes
	10 001	50 000	0,60 USD/mes	0,70 USD/mes
	50 001	999 999 999	0,55 USD/mes	0,60 USD/mes
Procesamiento Mensual de Tarjetas Adicionales.	0	999 999 999	0,45 USD/mes	0,50 USD/mes
Procesamiento Mensual de Tarjetas Inactivas.	0	999 999 999	0,30 USD/mes	0,40 USD/mes

Fuente. Elaboración propia

### 3.4.9 Proyección de crecimiento de Tarjetas de Débito y Crédito

**Tabla 3.10. Crecimiento de Tarjetas de Débito y Crédito durante 5 años 18**

PROYECCION TARJETA DE DÉBITO y CRÉDITO CON FRANQUICIA					
Parametrización	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Dotación de tarjetas de debito</b>					
<b>Dotación Variable de Tarjetas</b>					
Dotación Inicial	15 0000				
Dotación Mensual Tarjetas Principales	30 000	30 000	30 000	18 000	19 500
Cancelación Mensual de Tarjetas Principales	4800	4800	4800	4800	5200
<b>Total Tarjetas Principales</b>	175 200	200 400	225 600	238 800	253 100

Reposición de Tarjetas	10 134	12 222	14 310	16 008	18 762
<b>Dotación de Tarjeta de Crédito</b>					
<b>Dotación Mensual Variable de Tarjetas de Crédito</b>	700	600	500	400	300
<b>Dotación Inicial</b>	15 000	0	0	0	0
<b>Dotación Mensual Tarjetas Principales</b>	8400	7200	6000	4800	4000
Tarjeta Internacional	13 620	4320	3600	2880	2400
Tarjeta Oro	6810	2160	1800	1440	1200
Tarjeta Platino	2270	720	600	480	400
<b>Total Tarjetas Principales</b>	46 100	60 500	72 500	82 100	90 100

Fuente. Elaboración propia

### 3.4.10 Proyección de ingresos tarjeta de Débito y Crédito proyectados

Tabla 3.11. Ingresos tarjeta de Débito y Crédito proyectados

<b>Proyección de ingresos tarjeta de débito y crédito</b>					
<b>Procesamiento mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Tarjetas Principales Activas Con Transacciones	\$668 646,00	\$806 454,00	\$944 262,00	\$1 056 330,00	\$1 238 094,00
Tarjetas Principales Inactivas	\$ 243 44,00	\$293 256,00	\$343 368,00	\$ 384 120,00	\$ 450 216,00
Plástico y personalización de tarjetas Contact Less	\$513 361,80	\$113 999,40	\$119 637,00	\$ 91 821,60	\$ 103 307,40
<b>Total ingresos tarjeta de debito</b>	\$1 425 151,80	\$1 213 709,40	\$1 407 267,00	\$ 1 532271,60	\$1 791 617,40
<b>Ingresos tarjeta de crédito</b>					
<b>Procesamiento mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Tarjetas Principales Activas	\$ 131 376,00	\$ 183 456,00	\$ 227 472,00	\$ 263 424,00	\$ 314 496,00
Tarjetas Adicionales Activas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tarjetas Principales Inactivas	\$ 18 768,00	\$ 26 208,00	\$ 32 496,00	\$ 37 632,00	\$ 44 928,00
Plástico y personalización de tarjetas Contact Less	\$ 69 515,00	\$ 28 285,00	\$ 27 168,00	\$ 25 661,00	\$ 25 964,00

<b>Total ingresos tarjeta de crédito</b>	\$ 219 659,00	\$ 237 949,00	\$ 287 136,00	\$ 326 717,00	\$ 385 388,00
<b>Total ingresos clientes</b>	<b>\$1 644 810,80</b>	<b>\$1 451 658,40</b>	<b>\$1 694 403,00</b>	<b>\$1 858 988,60</b>	<b>\$2 177 005,40</b>

Fuente. Elaboración propia

Nota: Existen variaciones propias del negocio que puede hacer variar los valores proyectados de forma independiente con se muestra en la tabla precedente, en el resumen de costos y gastos podemos observar dichas variaciones al considerar variables de ingresos por operaciones conjuntas con administración de cajeros automáticos o descuentos por tarjetas no activas al momento de sensibilizar.

### 3.4.11 Costos y gastos

Se consideran costos a los cargos recurrentes mensuales producto de la operación directa necesaria para el procesamiento de los medios de pago y gastos a los cargos recurrentes que se generan mensualmente que no son producto directo de la operación, pero que no se pueden omitir. Para presentar la información de los costos y gastos establecimos un resumen que se muestran en las tablas 3.12 y 3.13.

**Tabla 3.12. Costos y Gastos Fijos**

<b>Costos gastos fijos</b>
<b>Proveedores</b>
Licencia Software Tarjeta Débito
Licencia Software Tarjeta Crédito
Data Center
Mantenimiento Certificación PCI DSS
Impresión personalizada
Otros
<b>Sueldos y salarios</b>
Sueldos
Horas extras
Décimo tercer sueldo
Décimo cuarto sueldo
Vacaciones
Aporte patronal
Fondos de reserva
Pago Asesores
<b>Servicios básicos</b>
Internet
Energía eléctrica
Telefonía convencional

Telefonía celular
Servicio de dominio
<b>Oficina</b>
Arriendo oficina
Condominio oficina
Suministros de oficina
<b>Pagos compra tarjetas</b>
Compra de tarjetas Actuales
Compra de tarjetas Nuevos

*Fuente.* Elaboración propia

**Tabla 3.13. Costos y gastos variables**

<b>Costos y gastos variables</b>
<b>Implementaciones</b>
Implementación Software Tarjeta de Débito
Implementación Software Tarjeta de Crédito
Implementación Centro de Procesamiento
Cursos y capacitaciones
Gasto capacitaciones (pasajes aéreos, hospedaje, alimentación y viáticos)
Alimentación
Seguro y medicina privada
Asesoría Legal
Telconet – por cada nueva Cooperativa
Proyectos especiales – Alexsoft
Alexsoft – Implementación Cooperativa
Alexsoft – Procesamiento Cooperativa
Mantenimiento DataCards
Multas franquicia

*Fuente.* Elaboración propia

### **3.4.12 Estructura orgánico funcional y su estimación de Rol de pagos**

En la tabla 3.14. Se presenta la estructura orgánico funcional con su estimación de costos mensuales de rol de pagos, esta estimación se la realizó en base a un análisis de sueldos de la

industria de medios de pago en el Ecuador. Este es uno de los rubros que incide de forma importante en la empresa como tal.

**Tabla 3.14. Estructura orgánico funcional y costo de rol de pago mensual**

	Salario Básico Unificado	\$ 400,00	\$ 541,74	1,3715
Número	Cargo	Remuneración Unificada	Valor + Beneficios de Ley	Factor de Salario Real
1	Presidente Ejecutivo	\$ 3 500,00	\$ 4 541,50	1,2976
2	Gerente General	\$ 5 000,00	\$ 6 473,75	1,2948
3	Gerente IT	\$ 3 000,00	\$ 3 897,42	1,2991
4	Gerente de Operaciones Jefe de Procesos y	\$ 3 000,00	\$ 3 897,42	1,2991
5	Proyectos	\$ 1 500,00	\$ 1 965,17	1,3101
6	Jefe de Sistemas	\$ 1 200,00	\$ 1 578,72	1,3156
7	Contadora	\$ 700,00	\$ 934,63	1,3352
8	Analista Sistemas 1	\$ 1 000,00	\$ 1 321,08	1,3211
9	Analista Sistemas 2	\$ 1 000,00	\$ 1 321,08	1,3211
10	Analista de Operaciones 1	\$ 1 000,00	\$ 1 321,08	1,3211
11	Analista de Operaciones 2	\$ 1 000,00	\$ 1 321,08	1,3211
12	Mensajero	\$ 450,00	\$ 612,59	1,3613
	<b>Total nómina mensual</b>	\$ 22 351,00	\$ 29 185,53	

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 3.15 se muestran el resumen de los costos anualizados desde el año 0 hasta el año 5.

**Tabla 3.15. Resumen de costos anuales estimados**

Costos	Costos proyectados procesamiento medios de pago					
	Costos fijos					
Descripción costos fijos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proveedores	373 981,50	313 864,57	338 097,57	373 780,17	388 456,53	402 318,33
Licencia Software Tarjeta Débito	-	30 000,00	42 000,00	51 600,00	69 104,16	69 104,16
Licencia Software Tarjeta Crédito	-	39 472,00	73 392,00	100 464,00	122 928,00	140 784,00
Data Center	9 481,50	71 285,97	71 285,97	71 285,97	71 285,97	71 285,97
Mantenimiento Certificación PCI DSS	18 000,00	21 600,00	24 000,00	26 400,00	30 000,00	30 000,00
Impresión personalizada	346 500,00	151 506,60	127 419,60	124 030,20	95 138,40	91 144,20
Otros	-	-	-	-	-	-

<b>Sueldos y salarios</b>	116 295,46	328 385,46	328 385,46	328 385,46	328 385,46	328 385,46
Sueldos	88 440,00	268 200,00	268 200,00	268.200,00	268.200,00	268.200,00
Horas extras	-	-	-	-	-	-
Décimo tercer sueldo	7 370,00	22 350,00	22 350,00	22 350,00	22 350,00	22 350,00
Décimo cuarto sueldo	2 370,00	4 740,00	4 740,00	4 740,00	4 740,00	4 740,00
Vacaciones	3 685,00	11 175,00	11 175,00	11 175,00	11 175,00	11 175,00
Aporte patronal	10 745,46	10 745,46	10 745,46	10 745,46	10 745,46	10 745,46
Fondos de reserva	3 685,00	11 175,00	11 175,00	11 175,00	11 175,00	11 175,00
Pago Asesores	-	-	-	-	-	-
<b>Servicios básicos</b>	3 840,00	3 840,00	3 840,00	3 840,00	3 840,00	3 840,00
Internet	-	-	-	-	-	-
Energía eléctrica	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00
Telefonía convencional	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Telefonía celular	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Servicio de dominio	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00
OFICINA	10 920,00	10 920,00	10 920,00	10 920,00	10 920,00	10 920,00
Arriendo oficina	7 800,00	7 800,00	7 800,00	7 800,00	7 800,00	7 800,00
Condominio oficina	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00
Suministros de oficina	1 320,00	1 320,00	1 320,00	1 320,00	1 320,00	1 320,00
<b>Total costos fijos</b>	<b>505 036,96</b>	<b>657 010,03</b>	<b>681 243,03</b>	<b>716 925,63</b>	<b>731 601,99</b>	<b>745 463,79</b>
<b>Costos variables</b>						
<b>Descripción</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Implementación Software Tarjeta de Débito	-	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00
Implementación Software Tarjeta de Crédito	-	15 000,00	-	-	-	-
Implementación Centro de Procesamiento	-	-	-	-	-	-
Cursos y capacitaciones	-	-	-	-	-	-
Gasto capacitaciones (pasajes aéreos, hospedaje, alimentación y viáticos)	-	-	-	-	-	-
Alimentación	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00

Seguro y medicina privada	-	-	-	-	-	-
Asesoría Legal	-	-	-	-	-	-
Datacenter – por cada nueva Cooperativa	-	-	-	-	-	-
Proyectos especiales	-	-	-	-	-	-
Soft – Implementación Cooperativa	-	3 500,00	-	-	-	-
Soft Procesamiento Cooperativa	900,00	900,00	-	-	-	-
Mantenimiento DataCards	-	-	-	-	-	-
Multas franquicia	-	-	-	-	-	-
Multas franquicia	-	-	-	-	-	-
<b>Total costos variables</b>	<b>2 100,00</b>	<b>38 600,00</b>	<b>19 200,00</b>	<b>19 200,00</b>	<b>19 200,00</b>	<b>19 200,00</b>
<b>Total costos y gastos directos</b>	<b>507 136,96</b>	<b>695 610,03</b>	<b>700 443,03</b>	<b>736 125,63</b>	<b>750 801,99</b>	<b>764 663,79</b>

Fuente. Elaboración propia

### 3.4.13 Evaluación financiera del proyecto

Tabla 3.16. Inversión Inicial

Inversión inicial		mano amiga	
A: Activo fijo		Valor	
Terreno	\$ -	\$ -	-
Edificio	\$ -	\$ -	-
Maquinaria	\$ -	\$ -	-
Equipo de Cómputo	\$ 6 000,00	\$ 6 000,00	-
Vehículo		\$ -	-
<b>B: Activo diferido</b>			
Gastos legales	\$ 15 000,00	\$ 15 000,00	-
Estudios		\$ -	-
Implementación o transición Franquicia	\$ 1 002 000,00	\$ 1 002 000,00	-
<b>C: Capital de trabajo</b>			
Mano de obra 3meses	\$ 40 000,00	\$ 40 000,00	-
Materia Prima		\$ 0	-
<b>Total inversión</b>		<b>\$ 1 063 000,00</b>	

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 3.17. Estructura de capital**

<b>Estructura de capital</b>				
<b>Método: costo promedio ponderado de capital</b>				
	<b>Valor</b>	<b>Estructura</b>	<b>Costo</b>	<b>Tasa de descuento</b>
Capital propio	\$ 1 063 000,00	100%	<b>11%</b>	11%
Apalancamiento	\$ -	0%	15%	0%
Total inversión	\$ 1 063 000,00	100%		11%
TMAR. Tasa mínima de aceptación de rendimiento				
Tasa de descuento				
<b>Costo del capital propio</b>				
KP costo de capital (cuando no hay deuda)				
Tasa Pasiva, Tasa de los bonos del estado				
Sin riesgo	1%			
Con riesgo	10,00%	Riesgo país	<b>1000</b>	a Nov 2021
	<b>11%</b>			

Fuente. Elaboración propia

### 3.4.14 Flujos proyectados

**Tabla 3.18. Estado de pérdidas y ganancias**

<b>Estado de pérdidas y ganancias</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
		\$	\$	\$	\$	\$
+Ingreso	<b>966300</b>	2 923 360,30	3 772 873,60	4 523 721,20	5 186 558,00	5 736 080,00
- Costo de Ventas: MO, MP,CIF	\$ (507 136,96)	\$ (695 610,03)	\$ (700 443,03)	\$ (736 125,63)	\$ (750 801,99)	\$ (764 663,79)
= Utilidad bruta	\$ 459 163,04	\$ 2 227 750,27	\$ 3 072 430,57	\$ 3 787 595,57	\$ 4 435 756,01	\$ 4 971 416,21
- Gastos administrativos	\$ 120 000,00	\$ 120 000,00	\$ 120 000,00	\$ 120 000,00	\$ 120 000,00	\$ 120 000,00
- Depreciación		\$ 2000,00	\$ 2000,00	\$ 2000,00	\$ 2000,00	\$ 2000,00

- Amortización	\$	203 400,00	\$	203 400,00	\$	203 400,00	\$	203 400,00	\$	203 400,00		
=Utilidad operativa	\$	<b>339 163,04</b>	\$	<b>1 902 350,27</b>	\$	<b>2 747 030,57</b>	\$	<b>3 462 195,57</b>	\$	<b>4 110 356,01</b>	\$	<b>4 646 016,21</b>
- Gasto financiero												
=Utilidad antes de rep a trabajadores	\$	339 163,04	\$	1 902 350,27	\$	2 747 030,57	\$	3 462 195,57	\$	4 110 356,01	\$	4 646 016,21
-15% Rep. Trabajadores	\$	50 874,46	\$	285 352,54	\$	412 054,59	\$	519 329,34	\$	616 553,40	\$	696 902,43
= Utilidad antes de Impuesto a la renta	\$	288 288,58	\$	1 616 997,73	\$	2 334 975,98	\$	2 942 866,23	\$	3 493 802,61	\$	3 949 113,78
- 25% Imp. Renta	\$	72 072,15	\$	404 249,43	\$	583 744,00	\$	735 716,56	\$	873 450,65	\$	987 278,44
<b>= Utilidad neta</b>	<b>\$</b>	<b>216 216,44</b>	<b>\$</b>	<b>1 212 748,30</b>	<b>\$</b>	<b>1 751 231,99</b>	<b>\$</b>	<b>2 207 149,68</b>	<b>\$</b>	<b>2 620 351,96</b>	<b>\$</b>	<b>2 961 835,33</b>

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 3.19. Flujos netos de fondos proyectados**

Flujo neto de fondos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
=Utilidad operativa	\$ 339 163,04	\$ 1 902 350,27	\$ 2 747 030,57	\$ 3 462 195,57	\$ 4 110 356,01	\$ 4 646 016,21
+ Depreciación	\$ -	\$ 2 000,00	\$ 2 000,00	\$ 2 000,00	\$ 2 000,00	\$ 2 000,00
+ Amortización	\$ -	\$ 203 400,00	\$ 203 400,00	\$ 203 400,00	\$ 203 400,00	\$ 203 400,00
- Gasto financiero	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
- Pago del capital						
- 15% Rep a trabajadores	\$ 50 874,46	\$ 285 352,54	\$ 412 054,59	\$ 519 329,34	\$ 616 553,40	\$ 696 902,43

- 25% de Impuesto a la Renta	\$ 72 072,15	\$ 404 249,43	\$ 583 744,00	\$ 735 716,56	\$ 873 450,65	\$ 987 278,44
Rep. De Activos						
+ Valor residual o de salvamento						
+Capital de trabajo						\$ -
<b>Flujo neto de fondos</b>	<b>\$ (846 783,56)</b>	<b>\$ 1 418 148,30</b>	<b>\$ 1 956 631,99</b>	<b>\$ 2 412 549,68</b>	<b>\$ 2 825 751,96</b>	<b>\$ 3 167 235,33</b>
	<b>Valor actual</b>	<b>Valor futuro</b>				

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 3.20. Cálculos de indicadores financieros**

Indicadores financieros	
<b>Tasa de descuento</b>	<b>11%</b>
Suma de FNF (VNA EXCEL)	\$ 8 467 351,02
<b>Suma de flujos netos de fondos actuales</b>	<b>\$ 8 467 351,02</b>
<b>Valor actual neto VAN</b>	<b>\$ 7 620 567,46</b>
<b>Tasa interna de retorno TIR</b>	<b>196%</b>
<b>Relación beneficio costo (suma de flujos en valor presente/inversión)</b>	<b>\$ 10,00</b>

Fuente. Elaboración propia

Se logra observar que la empresa posee una tasa de descuento del 11%, la cual se obtuvo por medio de la siguiente fórmula:

- $TSD = \alpha R + (1 - \alpha) \delta$ , donde  $\alpha$  es la proporción de recursos obtenidos a través del desplazamiento de fondos de inversión privada y  $(1 - \alpha)$  es la proporción de recursos generados por el desplazamiento del consumo presente.

Del mismo modo, se obtuvo un valor actual neto de \$ 7.620.567,46, que será el flujo de caja proyectado para el proyecto. Se obtuvo por medio de la siguiente fórmula:

- Valor presente neto (VPN) = Flujo de efectivo /  $(1 + \text{tasa de descuento})^{\text{número de periodos}}$

Finalmente, se tiene la TIR que alcanzó un porcentaje de 196% lo que indica que el proyecto es rentable. Se obtuvo por medio de la siguiente fórmula:

- Se debe restar el valor inicial (costo) del valor final (venta o retorno de la inversión) de la operación, dividirlo entre el valor inicial y multiplicar el resultado por 100.

### **3.4.15 Interpretación financiera**

Del análisis financiero se desprende que la rentabilidad esperada en el proyecto es positiva y bastante atractiva, considerando:

Un TIR de 196% en condiciones de estimación futura esperada, nos indica que el proyecto como tal beneficiaría notablemente a las entidades que participen de ser socios de la empresa cooperativa.

El valor de esta TIR también nos indica que el proyecto puede soportar condiciones adicionales de inversión o una drástica reducción de los precios de operación para las entidades socias de la empresa cooperativa.

La relación costo beneficio tiene un ratio de 1 a 10, es decir que por cada dólar invertido en la empresa cooperativa, la empresa recupera diez veces su valor, es decir que los beneficios esperados son importantes y nos permitiría realizar inversiones adicionales en infraestructura o nuevos servicios para sus socios, como podría ser un core bancario universal y cooperativo.

## **Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones**

### **4.1 Conclusiones**

El proyecto tuvo la finalidad de realizar un estudio de factibilidad para crear una empresa de cooperativas de transacciones de medios de pago. El proyecto arrancó en el primer trimestre del año 2022 y se los espera implementar en un lapso de dos años donde se comenzará con la operación y la prestación de servicios para sus socios operativos.

Dentro del diagrama situacional se pudo observar que, existe una limitada capacidad de ofrecer el retiro de dinero o la realización de transacciones en la red de cajeros automáticos a nivel nacional por parte de las cooperativas del segmento 2 y 3 del Sistema de Economía Popular y Solidaria en el Ecuador lo que ha contribuido a un limitado crecimiento de estos segmentos, y una dependencia de las cooperativas hacia los bancos y los proveedores. De igual forma, se observó que esta problemática se da porque los servicios de BanRed tienen un precio muy alto y la inversión es demasiado elevada. Del mismo modo, no hay una visión clara de las cooperativas sobre cómo llevar a cabo este tipo de proyectos y finalmente existe un alto costo de implementar cajeros en el Ecuador.

A partir de la problemática se implementaron acciones y alternativas que puedan solucionar esta situación la cuales se basaron principalmente en el crecimiento de la cobertura de las cooperativas del segmento dos y el tres por medio de una expansión del servicio de retiros de cajeros automáticos, una mejora en el nivel reputación de la entidad financiera y una mayor independencia de las cooperativas hacia los bancos, generando un mayor poder para expandir sus servicios.

Para cumplir con los objetivos se presentó con fin principal el crear una empresa cooperativa de medios de pago enfocada en el segmento 2 y 3 por medio una inversión cooperativa dividida por varias empresas y el patrocinio de las SEPS. También se implementó un plan de transferencia de conocimientos donde se maximizará la rentabilidad de la Red de cajeros automáticos de las cooperativas, así como también, un modelo de incentivos para la inversión y un equipo propio para operar las cooperativas de ahorro y crédito.

Sobre los resultados de la matriz de involucrados se obtuvo que como beneficiarios directos se tendrán a las cooperativas y los sectores desatendidos. Los opositores serán los bancos ubicados dentro del segmento 1 y 2. Las personas o entidades que serán indiferentes hacia

este proyecto serán franquicias internacionales y finalmente los ejecutores serán el gremio de cooperativas y empresas fundadas por cooperativas.

Dentro de la matriz de marcos lógico se presentaron los fines, los propósitos, componentes y las actividades a realizar en el presente proyecto. Como finalidad general se obtuvo que se busca el crecimiento de la cobertura de las cooperativas de segmento 2 y 3 y como fines específicos se presentó: 1) la expansión de los servicios de retiros de estas cooperativas; 2) la fidelización de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito, y 3) un alto nivel de servicio para estas cooperativas y una mayor inclusión financiera. El total de costos que conllevará realizar las actividades para cumplir con estos fines será de \$39,000 según los resultados de la Matriz de Marco Lógico.

Dentro del análisis financiero se obtuvo que, los ingresos de tarjeta de débito y crédito para el primer año presentarán un ingreso de \$1 425 151,80 y las tarjetas de crédito presentaron un ingreso en el primer año de 1 644 810,80. En cuanto a los costos fijos se presenta que para el primer año serán de \$505 036,96 y los costos variables presentarán un total en primer año de \$2100 dando como resultado un total de costos de 507 136,96. Finalmente se obtuvo que la utilidad operativa en el primer año sería de 1 902 350,27 y el su flujo neto sería de 1 418 148,30.

#### **4.2 Recomendaciones**

- La creación de una empresa de cooperativas de transacciones de medios de pago requiere que los participantes completen un programa de capacitación técnica adaptado a su entorno familiar y laboral. Este programa tendría que ser impartido por instructores especializados en BanRed.
- El gobierno provincial debe informar a la población sobre los servicios financieros que brindará la empresa de cooperativa con el objetivo de impulsar el crecimiento y desarrollo de sus actividades.
- La empresa de cooperativas de transacciones de medios de pago en un futuro no solo deberá centrarse en la prestación de servicio de cajero automático, tarjetas de crédito y débito, sino también en actividades que ayuden a mejorar el nivel de vida de los residentes de la comunidad al proporcionar créditos de salud y educación a los necesitados.

A largo plazo sería importante poder ampliar este proyecto a otras provincias del Ecuador, con la finalidad de impulsar el desarrollo de servicios entre cooperativas.

Con el tiempo, los líderes de las cooperativas deben considerar planes más ambiciosos para financiar programas de vivienda de bajo costo a través de fondos comunitarios, aprovechando el apoyo del gobierno a los grupos sociales organizados.

## Referencias

- Adriana, Morales. “El sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador a través de la historia”. 26 de julio. [https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/sistema-cooperativo-ecuador.html#\\_ftn3](https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/sistema-cooperativo-ecuador.html#_ftn3).
- Alex, Punina. “Estrategias de Marketing y su incidencia en la participación de mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tungurahua Ltda. Ambato”. Universidad Técnica de Ambato. 2011.
- Alexander. Haro, y Rocío Poaquiza. 2022. “La Eficiencia técnica: Un análisis Del Impacto De La regulación De La SEPS En Las Cooperativas De Ahorro Y crédito ecuatorianas”. *Revista Colón Ciencias, Tecnología Y Negocios* 9 (1):24-53. [https://revistas.up.ac.pa/index.php/revista\\_colon\\_ctn/article/view/2617](https://revistas.up.ac.pa/index.php/revista_colon_ctn/article/view/2617).
- Arenas, Miguel. “El marco lógico como una respuesta a tres problemas”. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*. 2013.
- Asamblea Nacional. “Constitución de la República del Ecuador”. Quito. 2008.
- Asamblea Nacional. “Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario”. 2008.
- Asamblea Nacional. “Reglamento a ley orgánica economía popular y solidaria”. 2008.
- Banco Mundial. “Inclusión financiera”. 2022. 29 de marzo. <https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/inclusion/overview>.
- Bank of America. s.f. “¿Qué es una billetera digital?”. <https://bettermoneyhabits.bankofamerica.com/es/personal-banking/what-is-a-digital-wallet>.
- Bastidas, Oscar. “Aportes a una Conceptualización de la Economía Social y la Economía Solidaria”. Universidad Central de Venezuela. 2004. [https://base.socioeco.org/docs/aportes\\_a\\_la\\_conceptualizacion\\_de\\_e.s.\\_oscar\\_bastidas.pdf](https://base.socioeco.org/docs/aportes_a_la_conceptualizacion_de_e.s._oscar_bastidas.pdf).
- Beck, Thorsten. “Microfinance: A Critical Literature Survey”. *IEG Working Paper 2015/4*. World Bank Group. 2015.
- Bertha, Romero. “La Estructura del Sistema Financiero Ecuatoriano”. 2017. <https://tusfinanzas.ec/la-estructura-del-sistema-financiero-ecuadoriano/>.
- BID. “La evolución del comercio: del trueque al móvil”, 2017. 6 de marzo. <https://conexionintal.iadb.org/2017/03/06/la-evolucion-del-comercio-del-trueque-al-movil/>.
- Carisio, Emanuele. “qué es la data y para qué sirve”. 2018. Upm.es. Consultado el 13 de julio de 2023. [https://oa.upm.es/63339/1/TFG\\_JAVIER\\_ESCUDERO\\_SARABIA.pdf](https://oa.upm.es/63339/1/TFG_JAVIER_ESCUDERO_SARABIA.pdf).
- Ceballos, Mina, Owen Eli, y Luis Enrique Santiago, Ayala. 2020. “Efectos de las tarjetas de crédito en la estructura de consumo y la desigualdad de los hogares mexicanos”. *Revista finanzas y política económica* 11 (2): 299–320. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2019.11.2.5>.

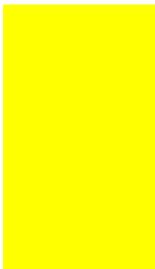
- Cochea Domínguez, Irving Oswaldo “sostenibilidad financiera de los grupos de ahorro y crédito de la provincia de santa elena”. Facultad Ciencias Administrativas, Universidad Estatal Península de Santa Elena. 2020.
- Coop. s.f. “Qué es una cooperativa”. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>.
- Dooweb. “Tipos de tarjetas de crédito”. *Credexia* (blog). 2020. el 4 de marzo de 2020. <https://credexia.com/blog/tipos-tarjetas-credito/>.
- Economiadehoy. “Métodos de pago a través de la historia”. 2019. 18 de febrero. <https://www.economiadehoy.es/metodos-de-pago-a-traves-de-la-historia>.
- Edufinex. “Medios e instrumentos de pago”. 2018. septiembre. <https://www.edufinet.com/inicio/medios-de-pago>.
- Finanzas. “La evolución del dinero, del trueque al dinero fiduciario”. 2015. 8 de mayo. [https://www.finanzasparatodos.es/es/secciones/actualidad/evolucion\\_dinero.html](https://www.finanzasparatodos.es/es/secciones/actualidad/evolucion_dinero.html).
- García, Emily, y Cristina Yépez. “*Plan de marketing para el posicionamiento de las tarjetas de crédito del Banco del Austro en la ciudad de Guayaquil*”. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana. 2014.
- Giuseppina D. “El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas”. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, no. 57 (2007):249-284. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405710>
- Globofran. “¿Cuánto debe pagar para adquirir una franquicia?”. 2015. 30 de octubre. <https://globofran.com/cuanto-debe-pagar-para-adquirir-una-franquicia>.
- Heredia, Zulma. “La revolución de la billetera móvil”. *Fides et Ratio* 6 (6): 11-14. 2013.
- ICURN. “Principios directrices para mejorar la gobernabilidad de las instituciones cooperativas financieras”. 2013.
- Israel Barrutia, José Urquiza, y Samuel Acevedo. “Criptomonedas y blockchain en el turismo como estrategia para reducir la pobreza”. 2019. *Retos* 9 (18).
- Jaime, Morales “Visa, MasterCard, Amex o Diners Club: ¿Cuál es mejor Inversión?”. 2020. 19 de agosto. <https://inversionlargoplacista.blogspot.com/2020/08/visa-mastercard-amex-cual-es-mejor.html>.
- José Luis Campos. “El cooperativismo en la historia de la literatura económica”. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, no. 44 (2003): . Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17404401>.
- Junta de Regulación. “Resolución No. 310-2016-F”. <https://www.bce.fin.ec/images/junta/Resolucion-310-2016-F.pdf?dl=0>. 2014.
- La República. “Las acciones de los bancos para reducir las emisiones de CO2 provocadas por los ATM”. 2022. 28 de septiembre. <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/que-hacen-los-bancos-para-reducir-las-emisiones-de-co2-provocadas-por-los-atm-3361837>.
- León, B, G Vélez, D Castro, y J Izarra. “Sostenibilidad Financiera de los Grupos de Ahorro y Crédito en la provincia de Santa Elena, Ecuador” *Universidad Ciencia y Tecnología*. 75. 2019.

- Mahon, Dean. “*Material y técnicas de capacitación en gestión de cooperativas*”. Organización Internacional del Trabajo. 2016.
- Marcos Cueva. “Moneda y crisis: un enfoque”. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía* 45, no. 178 (2014):163-180. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11831301007>
- Marcuello Servós, Carmen; Nachar Calderón, Pablo. “La sociedad cooperativa: motivación y coordinación. Un análisis desde las teorías económicas de la empresa y la economía social”. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* , no. 110 (2013):192-222. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36725679002>
- María Eugenia F., “Las cooperativas: organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana”. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)* XII, no. 2 (2006):237-253. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011651004>
- Mario, Viviani. “*Da lavoratore a cittadino*”. Bari: De Donato. 1979.
- MONEI. “Las diferencias entre Pasarela de pagos y Procesador de pagos”. 2020. 25 de noviembre. <https://monei.com/es/blog/payment-gateway-vs-payment-processor/>.
- Orazi, Sofia, Lisana Martinez, y Hernán Vigie. “La inclusión financiera en América Latina y Europa”. *Ensayos de Economía*. 2020. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2619-65732019000200181](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2619-65732019000200181).
- Oscar, Tarambís. y Javier Villota. “Estudio de factibilidad para la creación de una sucursal de la cooperativa de ahorro y crédito amazonas, en el cantón Cotacachi, provincia de Imbabura”. Ibarra: Universidad Técnica del Norte. 2011.
- PAGO46. s.f. “¿Qué es una billetera electrónica y cómo funciona?”. <https://www.pago46.com/blog/billetera-electronica>.
- Rafael, Muñiz. “*Marketing en el siglo XXI*”. Quinta. CEF. 2014.
- Roxana, Cañizares Benites. “Vista de Análisis para la Educación e Inclusión Financiera en Esmeraldas”. s/f. Edu.ec. Consultado el 13 de julio de 2023. <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/367/299>.
- Rubio, Jeniffer, Jeanneth Jiménez, y Dayana Acosta. “Evolución de los medios de pago del ecuador en el contexto de pandemia COVID -19. BCE”. 2020
- Sarma, Mandira, y Jesim Pais. “Financial Inclusion and Development”. *Journal of International Development* 23 (5): 613-628. doi: <https://doi.org/10.1002/jid.1698>. 2011.
- SEPS. “Atribuciones y responsabilidades del consejo de administración y consejo de vigilancia”. 2021.
- SEPS. 2019. “Segmentación de entidades del SEPS”. <https://www.seps.gob.ec/institucion/segmentacion-de-esfps/>.
- Summers, Bruce. “*Payment Systems: Design Governance and Oversight*”. Londres: Central Banking Publications. 2012.
- Yuraima Linares Molina., “Reseña de “El nuevo cooperativismo. Guía de capacitación y asesoría para la creación y fortalecimiento de empresas de trabajo asociado” de Augusto

Celis Minguet". Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social 3, no. 5 (2003):137-138. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62230515>

### Anexo 1. Cronograma de actividades por actividad

Código	Nombre de la actividad/tarea	Duración [semanas]	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3			
			2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4		
C2	Obtener Certificación Documental Franquicia VISA	23																									
C2.1	Revisión Condiciones contractuales	2																									
C2.2	Revisión y Cumplimiento de Requerimientos Básicos de la Franquicia	4																									
C2.3	Preparar documentación para la Franquicia (AML-Proyección-Balances)	3																									
C2.4	Apertura cuenta de compensación en USA y colocar el Cash collateral	12																									
C2.5	Preparar ambiente e infraestructura tecnológica para las certificaciones	12																									

<p>C2.6</p> <p>Actividades previas a certificación del Proyecto con la Franquicia</p> <p>4</p>	
<p>C2.7</p> <p>Entrega de los Servidores de VisaNet y el switch transaccional a la Franquicia</p> <p>8</p>	
<p><b>Certificación documental</b></p>	

*Fuente.* Elaboración propia

## Anexo 2. Matriz inicial: Diagnóstico situacional – identificación del problema

	¿Por qué? (problemas 1)	¿Por qué? (problemas 2)	¿Hay solución? ¿cuál?	¿Por qué? (problemas 3)	¿Hay solución? ¿cuál?
<p><b>La limitada capacidad de ofrecer el retiro de dinero o la realización de transacciones en la red de cajeros automáticos a nivel nacional por parte de las cooperativas del segmento dos y tres del sistema de economía popular y solidaria en el Ecuador</b></p>	<p>Las empresas prestadoras de este tipo de servicios tienen precios muy altos y la inversión es demasiado alta</p>	Causa 1.1	SI: Solución 1	Causas	SI: Solución 1
			No		Si
		Estas empresas están enfocadas en la creación de riqueza no el mundo cooperativo	Son empresas enfocadas a la banca o a cooperativas grandes que puedan pagar por sus servicios	Crear una red de prestación de este tipo de servicios cooperativo	
			Los dueños son los bancos y mantienen el control	Romper el monopolio	
		Causa 1.2	Si: Solución 2	Causas	Si: Solución 2
			No		Si
		El enfoque de las actuales prestadoras de servicios solo prestan servicio a las cooperativas que tienen un numero alto de clientes	Los proveedores actuales no ven un mercado atractivo en las pequeñas cooperativas del segmento 2 y 3	Fomentar un modelo de cooperativismo en con una red propia	
			No les interesa favorecer el cooperativismo	Agrupar gremios de cooperativas	
			Solo buscan renta propia no el bien común	Rentabilizar el proyecto para un gremio de cooperativas	
		Causa 1.3	Si: Solución 3	Causas	Si: Solución 3
			Si		No

		La inversión inicial por cooperativa está por sobre los 350 mil dólares para una cooperativa y una subred 700 mil dólares	Agrupar varias cooperativas para diluir la inversión inicial en varias cooperativas			
		Causa 1.4	Si: Solución 4	Causas	Si: Solución 4	
	BanRed maneja todo		No			Si
				Las leyes favorecen al modelo de negocio de BanRed	Gestionar políticamente el cambio de la ley para que favorezca la creación de otras redes	
				Los dueños de BanRed son los bancos	Crear una red cooperativa	
				Es el único en el mercado		
	No hay una visión clara de las cooperativas sobre cómo llevar a cabo este tipo de proyecto	Causa 2.1	Si: Solución 5	Causas	Si: Solución 5	
			No		Si	
		No existe motivación por implementar este servicio			El costo de implementar es alto	Agrupar gremios de cooperativas
					Falta de conocimiento de la rentabilización de este negocio	transferencia del conocimiento
		Causa 2.2	Si: Solución 6	Causas	Si: Solución 6	
			Si		Si	
Falta de conocimiento de este tipo de negocio		Crear un sistema de entrenamiento y/o transferencia del conocimiento hacia las cooperativas del segmento 2 y 3				

		Causa 2.3	SI: Solución 7	Causas	SI: Solución 7
			No		Si
		Los actuales proveedores colocar barreras de entrada altas para desmotivar el ingreso de nuevos competidores		El control de este problema lo tienen los bancos	Modificar la ley actual
				El costo de operar y las comisiones actuales por el uso de este servicio son demasiado altas	Agrupar gremios de cooperativas
		Causa 3.1	Si: Solución 8	Causas	Si: Solución 8
			Si		Si
		Los proveedores actuales ofrecen paquetes de renta a un costo moderado que desincentivan la inversión		Mostrar la forma de monetizar la compra de cajeros	
		Causa 3.2	Si: Solución 9	Causas	Si: Solución 9
			No		Si
		La red de cajeros actuales en su mayoría la tienen los bancos		Las inversiones fueron hechas por los bancos	Crear una nueva red con cajeros cooperativos al con inversión de un grupo de cooperativas
		Causa 3.2	Si: Solución 10	Causas	Si: Solución 10
			Si		no
		No existe un modelo de red cooperativo	Crear un proyecto de red cooperativa		

Fuente. Elaboración propia