



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, DERECHO Y BIENESTAR

CARRERA DE ECONOMÍA

**PROYECTO DE TITULACIÓN - MODALIDAD: PROYECTO DE
INVERSIÓN**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA

TEMA:

**“PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA CAJA DE
AHORRO EN LA PARROQUIA SANTA ROSA DEL CANTÓN AMBATO
PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**

AUTOR:

Alex Iván Quinatoa Guananga

DOCENTE TUTOR:

Eco. Mercedes Sebastiana Davalos Quiroz, Mgs.

MANTA – MANABÍ – ECUADOR

2026

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página i de 181

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

En calidad de docente tutora de la Facultad Ciencias Sociales, Derecho y Bienestar, carrera de Economía de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular, bajo la autoría del estudiante QUINATO A GUANANGA ALEX IVAN, legalmente matriculado en la carrera de Economía, período académico 2025-2, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **“PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA CAJA DE AHORRO EN LA PARROQUIA SANTA ROSA DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**.

El presente proyecto de inversión ha sido desarrollado en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 23 de Enero de 2026.

Lo certifico,



Eco. Mercedes Sebastiana Davalos Quiroz, Mgs.
Docente Tutor
Carrera de Economía

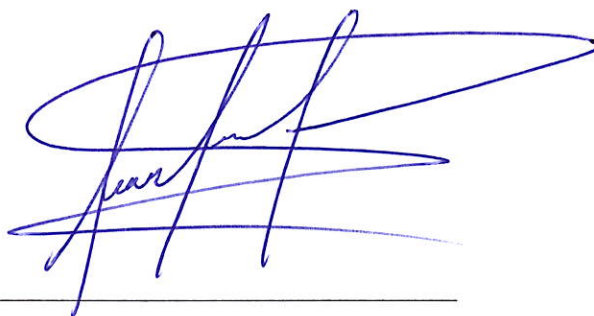
DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro, que el presente proyecto, cuyo tema es: **“PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA CAJA DE AHORRO EN LA PARROQUIA SANTA ROSA DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, es un trabajo que fue investigado y realizado en su totalidad por mi persona Quinatoa Guananga Alex Iván, cumpliendo con todas las exigencias requeridas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, la Facultad de Ciencias Sociales, Derecho y Bienestar y la carrera de Economía.

La responsabilidad de los hechos, opiniones e ideas presentadas en este estudio, corresponden exclusivamente al autor y el patrimonio intelectual de la investigación pertenecerá a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

Manta, 28 de enero de 2026.

AUTOR



Alex Iván Quinatoa Guananga

185009575-1

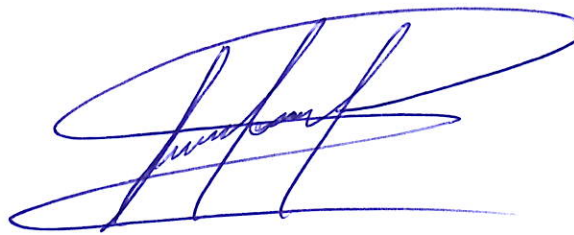
DECLARACIÓN SOBRE DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente instrumento, otorgo autorización a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí para que el Proyecto de Inversión sea incorporado como documento accesible para su lectura, consulta y utilización en procesos académicos e investigativos.

Asimismo, cedo los derechos patrimoniales de carácter no exclusivo sobre el referido Proyecto de Inversión, con el propósito de permitir su difusión pública. Igualmente, consiento su reproducción conforme a las disposiciones normativas vigentes en la Universidad, siempre que dicha reproducción no implique la obtención de beneficios económicos y se garantice el respeto íntegro a mis derechos morales de autor.

Manta, 28 enero de 2026.

AUTOR



Alex Iván Quinatoa Guananga

C.I. 185009575-1

DEDICATORIA

*Dedico este trabajo, en primer lugar, a mis padres, **Segundo Manuel Quinatoa Pilamunga y Rosa Elena Guananga Ango**, por su amor incondicional, su apoyo moral y económico, y por enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son la base para alcanzar los sueños. Aunque la distancia que impuso mi formación universitaria nos privó de compartir muchos momentos, su presencia en mi corazón fue mi mayor fortaleza.*

*A mis hermanas **Miryam, Marlene, Vaneza, Jennifer y Sofía**, todas de apellido **Quinatoa Guananga**, por acompañarme en cada etapa de este camino. A pesar de la lejanía, su presencia se hizo sentir en cada paso.*

*A mis tíos **Francisco Pullugando y María Yumbopatin**, quienes fueron como segundos padres para mí, ofreciéndome no solo respaldo, sino también cariño y guía en cada momento. Aunque la distancia nos separó físicamente, nunca dejó de existir el vínculo que nos une y su apoyo incondicional.*

*Y a la memoria de mis dos primos, **Walter y Luis Pullugando Yumbopatin**, cuya ausencia se siente cada día, pero cuyo recuerdo vive en mi corazón. Estoy seguro de que me cuidan desde el cielo y me inspiran a seguir adelante. Este logro también es para ellos.*

Alex Ivan Quinatoa Guananga

AGRADECIMIENTO

*Mi más sincero agradecimiento a **Dios**, por permitirme llegar hasta este momento, por darme la fortaleza para enfrentar cada desafío y por abrirme caminos cuando todo parecía difícil.*

*A mis padres, **Segundo Manuel Quinatoa Pilamunga** y **Rosa Elena Guananga Ango**, por ser el ejemplo de esfuerzo y dedicación que me inspira cada día. Gracias por enseñarme que los valores y la constancia son la base para alcanzar cualquier meta.*

*A mis hermanas, **Miryam, Marlene, Vaneza, Jennifer y Sofía**, todas de apellido **Quinatoa Guananga**, por su compañía y apoyo incondicional. En especial a **Miryam**, por su orientación y por estar siempre dispuesta a tenderme la mano en los momentos más importantes.*

*A mis tíos, **Francisco Pullugando** y **María Yumbopatin**, por sus consejos llenos de sabiduría y por brindarme su respaldo en todas las formas posibles, demostrando que la familia es el mayor tesoro que uno puede tener.*

*Expreso mi agradecimiento a la **Econ. Mercedes Dávalos, Mgs.**, por su valioso apoyo, orientación académica y aportes profesionales durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.*

*Finalmente, a mi cuñado **Hernán Tisalema**, por su colaboración, consejos y apoyo constante, que fueron fundamentales para culminar esta etapa.*

Alex Iván Quinatoa Guananga

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	2
1. ESTUDIO ESTRATÉGICO	2
1.1. Análisis Estratégico	2
1.1.1. Análisis del macroentorno	2
1.1.2. Análisis de la industria	4
1.1.3. Análisis interno	9
1.1.4. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	18
1.2. Planteamiento Estratégico	20
1.2.1. Visión y Misión	20
1.2.2. Objetivos estratégicos	21
1.2.3. Estrategias	22
1.2.4. Sistema de valores	23
CAPITULO II	25
2. ESTUDIO DE MERCADO	25
2.1. Análisis de Mercado de Referencia	25
2.1.1. Análisis y cuantificación de la demanda actual y futura	25
2.1.2. Análisis y cuantificación de la oferta actual y futura	30
2.1.3. Cuantificación de la demanda insatisfecha actual y futura	39
2.1.4. Determinación de la demanda que atenderá el proyecto	43
2.2. Plan Comercial	44
2.2.1. Objetivos del plan comercial	44
2.2.2. Segmento de mercado	44
2.2.3. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	45
2.2.4. Producto	65
2.2.5. Precio	68
2.2.6. Plaza o distribución	69
2.2.7. Promoción	70
2.2.8. Presupuesto de marketing	70
CAPITULO III	72

3. ESTUDIO TECNICO – ORGANIZACIONAL	72
3.1. Estudio Técnico	72
3.1.1. Capacidad de Producción	73
3.1.2. Plan de Producción	75
3.1.3. Localización	77
3.1.4. Ingeniería del proceso productivo	79
3.1.5. Requerimientos de materia prima, insumos y materiales	81
3.1.6. Requerimiento de mano de obra directa e indirecta	82
3.1.7. Requerimiento de activos fijos para áreas operativa	83
3.1.8. Distribución de instalaciones (Layout)	84
3.2. Estudio Organizacional	86
3.2.1. Datos generales de la empresa	86
3.2.2. Arquitectura organizacional: organigrama	87
3.2.3. Distribución de funciones y responsabilidades	88
3.2.4. Requerimiento de activos fijos para áreas administrativas	89
3.2.5. Requerimiento de personal para áreas administrativas	90
3.3. Estudio Legal	91
CAPITULO IV	107
4. ESTUDIO FINANCIERO	107
4.1. Horizonte de tiempo del plan financiero	107
4.2. Plan de inversión	108
4.2.1. Flujo depreciaciones, amortizaciones y valor de salvamento	108
4.2.2. Detalle de socios fundadores y aportes al capital social	109
4.3. Plan de Financiamiento	111
4.3.1. Tabla de amortización.	111
4.3.2. Supuestos y Método de Estimación de Ingresos	111
4.4. Proyecciones de Ingresos Operacionales.	112
4.5. Proyecciones de Costos y Gastos Operacionales	118
4.6. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.	127
4.7. Balance General Proyectado.	131
CAPITULO V	138
5. EVALUACION	138

5.1. Evaluación Financiera.	138
5.1.1. Ratios Financieros y punto de equilibrio.	138
5.1.2. Flujos de Fondos del Proyecto	140
5.1.3. Costo promedio ponderado de capital (WACC)	143
5.1.4. Evaluación Financiera del proyecto (VAN, TIR, PAY BACK)	145
5.1.5. Análisis de sensibilidad y/o escenarios (análisis de riesgo del proyecto).	146
5.1.6. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera	148
5.2. Evaluación ambiental	150
CONCLUSIONES	151
RECOMENDACIONES	154
BIBLIOGRAFÍA	156
ANEXOS	162

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelo VRIO -----	9
Tabla 2: Principales costos operativos y estratégicos -----	18
Tabla 3: Análisis FODA -----	20
Tabla 4: Cooperativas de Ahorro y Crédito -----	27
Tabla 5: Bancos -----	29
Tabla 6: Principales Cooperativas de Ahorro y Crédito a Nivel Nacional -----	31
Tabla 7: Principales Bancos a Nivel Nacional -----	34
Tabla 8: Cartera Bruta COACs -----	35
Tabla 9: Cartera Bruta Bancos -----	37
Tabla 10: Competencia Directa -----	39
Tabla 11: Competencia Directa -----	40
Tabla 12: Socios Iniciales -----	41
Tabla 13: Capacidad de ahorro, socios. -----	42
Tabla 14: Detalles de la población de estudio. -----	45
Tabla 15: Tamaño muestral -----	46
Tabla 16: Sexo -----	47
Tabla 17: Edad de los encuestados -----	48
Tabla 18: Tipo de empleo -----	49
Tabla 19: Actividad económica. -----	50
Tabla 20: Valor de los ingresos mensuales. -----	51
Tabla 21: Ahorro personal -----	52
Tabla 22: Propósito del ahorro. -----	53
Tabla 23: Recurre a solicitar dinero. -----	54
Tabla 24: Monto aproximado del crédito realizado. -----	55
Tabla 25: Historial crediticio. -----	56
Tabla 26: Grado de favorabilidad sobre la creación de la Caja de Ahorro y Crédito. -----	57
Tabla 27: Disposición a realizar aportes para pertenecer a la Caja de ahorro y Crédito. -----	58
Tabla 28: Intención de afiliación a la Caja de Ahorro y Crédito. -----	59
Tabla 29: Preferencia de servicios financieros. -----	60
Tabla 30: Monto mensual dispuesto para el ahorro. -----	61
Tabla 31: Experiencia previa en créditos con instituciones financieras. -----	62
Tabla 32: Percepción sobre la tasa de interés en créditos anteriores. -----	63
Tabla 33: Opinión de instituciones financieras. -----	64
Tabla 34: Tasa de interés pasiva efectiva para ahorro programado -----	66
Tabla 35: Tasa de interés por morosidad. -----	67
Tabla 36: Tasas de interés activas referenciales por segmento de crédito en el Ecuador -----	68
Tabla 37: Operaciones de crédito por modalidad y montos a pagar en el primer año. -----	74
Tabla 38: Proyección de concesión de créditos para cinco años. -----	74
Tabla 39: Proyección de ahorro realizado por producto de captación. -----	77
Tabla 40: Materia prima, insumos y materiales -----	81
Tabla 41: Activos fijos para áreas operativa -----	83
Tabla 42: Requisitos para ser socio -----	98

Tabla 43: Gastos de constitución de la caja de ahorro-----	104
Tabla 44: Permisos y autorizaciones necesarias o procesos formales requeridos -----	105
Tabla 45: Detalle de la inversión inicial-----	108
Tabla 46: Cálculo de la depreciación anual de los activos-----	108
Tabla 47: Detalle de los aportes de los socios fundadores al capital social -----	109
Tabla 48: Detalle del capital de trabajo-----	110
Tabla 49: Proyección de intereses por tasa activa -----	113
Tabla 50: Proyección de recuperación de la cartera. -----	114
Tabla 51: Proyección de captación de ahorro. -----	115
Tabla 52: Proyección de cuenta de ahorro. -----	117
Tabla 53: Detalle de ingresos proyectados del proyecto -----	118
Tabla 54: Proyección de colocación de crédito. -----	119
Tabla 55: Proyección de provisión de cartera. -----	120
Tabla 56: Proyección de provisión de cartera. -----	121
Tabla 57: Proyección de costos operativos del proyecto (Años 1–5)-----	122
Tabla 58: Proyección de remuneraciones. -----	123
Tabla 59: Proyección de servicios básicos-----	124
Tabla 60: Proyección de gastos administrativos. -----	126
Tabla 61: Gastos Operacionales Proyectados -----	127
Tabla 62: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.-----	128
Tabla 63: Análisis horizontal del estado de pérdidas y ganancias proyectado. -----	129
Tabla 64: Análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.-----	129
Tabla 65: Balance General Proyectado. -----	132
Tabla 66: Análisis horizontal del balance General Proyectado -----	133
Tabla 67: Balance General Proyectado-----	136
Tabla 68: Ratios financieros proyectados para cinco años.-----	138
Tabla 69: Flujos de Fondos de la Caja de Ahorro, proyectado para un periodo de cinco años. 141	
Tabla 70: Cálculo de Costo Promedio Ponderado (WACC).-----	144
Tabla 71: Resultados VAN, TIR y PAY BACK. -----	145
Tabla 72: Escenarios de sensibilidad de la Caja de Ahorro.-----	147

INDICE DE GRAFICAS

Grafica 1: Evolución de los depósitos en millones de dólares de COACs (2017–2024).	27
Grafica 2: Variación porcentual anual de los depósitos de COACs (2017–2024).	28
Grafica 3: Evolución de los depósitos en millones de dólares de Bancos (2017–2024).	29
Grafica 4: Variación porcentual anual de los depósitos de Bancos (2017–2024).	30
Grafica 5: Cartera bruta expresado en millones de dólares de COACs.	36
Grafica 6: Variación porcentual anual, COACs (2017-2024).	36
Grafica 7: Cartera bruta expresado en millones de dólares de Bancos.	38
Grafica 8: Variación porcentual anual, Bancos (2017-2024).	38
Grafica 9: Cooperativas según sus socios y activos	39
Grafica 10: Sexo.	47
Grafica 11: Edad de los encuestados.	48
Grafica 12: Tipo de empleo.	49
Grafica 13: Actividad económica.	50
Grafica 14: Valor de los ingresos mensuales.	51
Grafica 15: Ahorro personal.	52
Grafica 16: Propósito del ahorro.	53
Grafica 17: Recurre a solicitar dinero.	54
Grafica 18: Monto aproximado del crédito realizado.	55
Grafica 19: Historial crediticio.	56
Grafica 20: Grado de favorabilidad sobre la creación de la Caja de Ahorro y Crédito.	57
Grafica 21: Disposición a realizar aportes para pertenecer a la Caja de Ahorro y Crédito.	58
Grafica 22: Intención de afiliación a la Caja de Ahorro y Crédito.	59
Grafica 23: Preferencia de servicios financieros.	60
Grafica 24: Monto mensual dispuesto para el ahorro	61
Grafica 25: Experiencia previa en créditos con instituciones financieras.	62
Grafica 26: Percepción sobre la tasa de interés en créditos anteriores.	63
Grafica 27: Opinión de instituciones financieras.	64
Grafica 28: Intereses anuales proyectados por tasa activa	113
Grafica 29: Proyección de recuperación de la cartera.	115
Grafica 30: Proyección de captación de ahorro.	116
Grafica 31: Proyección de cuenta de ahorro.	117
Grafica 32: Proyección de colocación de crédito.	119
Grafica 33: Proyección de colocación de crédito.	120
Grafica 34: Proyección de provisión de cartera.	122
Grafica 35: Proyección de remuneraciones.	124
Grafica 36: Proyección de servicios básicos.	125
Grafica 37: Proyección de gastos administrativos.	126

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ubicación geográfica del proyecto en Google Maps -----	78
Ilustración 2: Proceso de inscripción a la Caja de Ahorro.-----	79
Ilustración 3: Proceso de Solicitud de Crédito.-----	80
Ilustración 4: Proceso de Solicitud de Crédito.-----	85
Ilustración 5: Organigrama organizacional de la Caja de ahorro.-----	87

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto Caja de Ahorro CREDI AMBATO se plantea como una solución para la falta de acceso a servicios financieros en la parroquia Santa Rosa, cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Su objetivo es promover la inclusión financiera mediante productos adaptados a las necesidades locales, como cuentas de ahorro, ahorro programado, microcréditos productivos, créditos personales y funerarios, complementados con programas de educación financiera y servicios básicos. Basado en principios de economía popular y solidaria, el modelo prioriza la gobernanza participativa, la transparencia y el fortalecimiento de la cultura del ahorro. El análisis estratégico, sustentado en herramientas como PESTEL, FODA y VRIO, revela un entorno favorable con oportunidades derivadas de la estabilidad política, el crecimiento poblacional y el acceso a tecnologías móviles, aunque reconoce desafíos como la limitada capacidad financiera inicial y la competencia informal. El modelo de negocio se orienta a segmentos excluidos del sistema bancario, como agricultores, comerciantes, artesanos, mujeres emprendedoras y jóvenes, utilizando canales físicos y digitales para garantizar accesibilidad. Las proyecciones financieras confirman la viabilidad del proyecto, con ingresos que aumentan de USD 47.980 en el primer año a más de USD 83.000 en el quinto, costos decrecientes y una utilidad neta superior al 60% del total de ingresos, respaldada por indicadores como VAN positivo y TIR del 64%. Además, el impacto social es significativo, al mejorar la calidad de vida de los socios, reducir la dependencia de prestamistas informales y fomentar la educación financiera. Es así como, la Caja de Ahorro CREDI AMBATO es un proyecto rentable, sostenible y socialmente relevante, que responde a una necesidad real y cuenta con alta aceptación comunitaria.

Palabras clave: <INCLUSIÓN FINANCIERA>, <ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA>, <MICROCRÉDITOS>, <AHORRO COMUNITARIO>, <EDUCACIÓN FINANCIERA>.

ABSTRACT

The CREDI AMBATO Savings Fund project addresses the lack of access to financial services in Santa Rosa parish, Ambato canton, Tungurahua province. Its primary goal is to foster financial inclusion through tailored products such as savings accounts, programmed savings, productive microloans, personal and funeral credits, complemented by financial education programs and basic services. Grounded in principles of popular and solidarity economy, the model emphasizes participatory governance, transparency, and the promotion of a savings culture. Strategic analysis using PESTEL, SWOT, and VRIO frameworks highlights a favorable environment with opportunities linked to political stability, population growth, and mobile technology adoption, while acknowledging challenges such as limited initial capital and informal competition. The business model targets underserved segments farmers, merchants, artisans, women entrepreneurs, and youth through physical and digital channels to ensure accessibility. Financial projections confirm the project's viability, with revenues growing from USD 47,980 in the first year to over USD 83,000 by year five, decreasing costs, and a net profit exceeding 60% of total income, supported by positive NPV and an IRR of 64%. Additionally, the project generates significant social impact by improving members' quality of life, reducing reliance on informal lenders, and promoting financial literacy. In conclusion, CREDI AMBATO represents a profitable, sustainable, and socially relevant initiative that meets a real need and enjoys strong community acceptance.

Keywords: <FINANCIAL INCLUSION>, <POPULAR AND SOLIDARITY ECONOMY>, <MICROCREDIT>, <COMMUNITY SAVINGS>, <FINANCIAL EDUCATION>.

INTRODUCCION

El acceso a servicios financieros constituye un elemento esencial para el desarrollo económico y social, especialmente en comunidades rurales donde persisten limitaciones para acceder a productos bancarios formales. En la parroquia Santa Rosa, cantón Ambato, esta realidad se traduce en dependencia de mecanismos informales, altos costos y riesgos que afectan la estabilidad económica de las familias. Ante este contexto, surge la necesidad de implementar alternativas inclusivas que fomenten el ahorro, el crédito responsable y la educación financiera como herramientas para mejorar la calidad de vida.

La Caja de Ahorro CREDI AMBATO se plantea como una iniciativa comunitaria basada en los principios de la economía popular y solidaria, orientada a ofrecer productos financieros adaptados a las condiciones socioeconómicas locales. Entre sus servicios destacan cuentas de ahorro, ahorro programado, microcréditos productivos y créditos personales, complementados con programas de capacitación financiera. El proyecto promueve la gobernanza participativa, la transparencia y el uso de tecnologías accesibles, garantizando confianza y sostenibilidad. Además, busca atender a segmentos tradicionalmente excluidos del sistema bancario, como agricultores, comerciantes informales, artesanos, mujeres emprendedoras y jóvenes.

Este trabajo analiza la viabilidad técnica, económica y social de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO mediante estudios estratégicos, de mercado y financieros. Se evalúan factores externos e internos, proyecciones de ingresos y costos, así como el impacto social esperado. Los resultados evidencian que el proyecto es rentable, sostenible y cuenta con alta aceptación comunitaria, consolidándose como una herramienta clave para la inclusión financiera y el desarrollo local. De esta manera, se demuestra que los modelos solidarios pueden transformar la realidad económica de sectores vulnerables, fortaleciendo la cultura del ahorro y la autogestión comunitaria.

CAPITULO I

1. ESTUDIO ESTRATÉGICO

1.1. Análisis Estratégico

1.1.1. *Análisis del macroentorno*

El análisis del macroentorno permite identificar los factores externos que pueden influir, positiva o negativamente, en la creación y funcionamiento de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO. Para este propósito, se utiliza el modelo PESTEL, que examina el contexto general desde seis dimensiones clave:

Factores políticos. En el ámbito político, la parroquia Santa Rosa experimenta un clima de mayor estabilidad y optimismo ciudadano, motivado por el reciente proceso electoral presidencial de 2025. El pasado 13 de abril, Daniel Noboa Azin fue electo presidente del Ecuador, y en esta parroquia obtuvo un respaldo significativo. Según el Consejo Nacional Electoral (2025), Noboa alcanzó el 88.86 % de los votos válidos emitidos en Santa Rosa, lo que refleja una alta aceptación de su propuesta política en este territorio. Este resultado ha generado una sensación de mayor seguridad y confianza institucional entre los habitantes, quienes perciben que el nuevo gobierno representa una oportunidad para fortalecer el orden, la seguridad y el apoyo a iniciativas locales. En este contexto, se espera un ambiente favorable para el desarrollo de organizaciones de economía popular y solidaria, como la Caja de Ahorro CREDI AMBATO, siempre que estas iniciativas estén alineadas con las prioridades de desarrollo territorial y cuenten con el respaldo de las autoridades locales y comunitarias.

Factores económicos. La economía ecuatoriana mantiene un crecimiento moderado, aunque con desafíos como el desempleo, la informalidad laboral y la migración. En la parroquia Santa Rosa, la actividad productiva se basa en la agricultura, ganadería y comercio informal, con

ingresos variables. Esto limita el acceso a servicios financieros tradicionales, pero al mismo tiempo genera una oportunidad para ofrecer productos adaptados al perfil económico de la población, como microcréditos y cuentas de ahorro flexibles.

Factores sociales. Existe una creciente demanda por servicios financieros solidarios y una cultura comunitaria basada en la confianza y el apoyo mutuo. Sin embargo, aún persisten bajos niveles de educación financiera y desconfianza hacia instituciones financieras formales. La Caja de Ahorro CREDI AMBATO puede responder a esta realidad mediante procesos de capacitación, atención personalizada y mecanismos de participación activa de los socios.

Factores tecnológicos. El acceso a tecnología en zonas rurales ha mejorado, especialmente el uso de teléfonos móviles y plataformas digitales. Muchos habitantes tienen conexión a internet y utilizan WhatsApp como canal de comunicación habitual. Esto facilita la implementación de servicios digitales básicos, como consultas de saldo o pagos a través de medios electrónicos. No obstante, persisten brechas digitales en adultos mayores o personas con baja escolaridad, por lo que se requerirá una estrategia tecnológica inclusiva.

Factores ecológicos. La parroquia Santa Rosa posee una fuerte vocación agrícola, lo que exige sostenibilidad en el uso de recursos naturales. Aunque este factor no afecta directamente la operatividad de la caja, sí influye en la planificación de créditos productivos. Se recomienda que la caja fomente buenas prácticas ambientales en sus beneficiarios, especialmente en actividades financiadas mediante microcréditos.

Factores legales. La Caja de Ahorro se enmarca en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, que promueve el desarrollo de organizaciones comunitarias con fines sociales. Además, está sujeta a regulación y supervisión por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), lo cual garantiza legitimidad, pero también implica cumplimiento de normativas

contables, administrativas y legales. Esto requiere preparación técnica del equipo directivo y cumplimiento de requisitos para su constitución formal.

1.1.2. Análisis de la industria

El análisis de la industria del entorno permite identificar las condiciones externas que pueden influir en el desarrollo y sostenibilidad de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO. Para ello, se aplican dos herramientas fundamentales: el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, que permiten evaluar tanto la competencia como los factores macroambientales que afectan a la organización.

Rivalidad entre competidores existentes

En la parroquia Santa Rosa existen varias cajas de ahorro registradas ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), como Credi Santa Rosa, Guadalupana y Fintec. Sin embargo, muchas de estas entidades presentan estructuras informales y una oferta limitada de productos financieros, lo que representa una oportunidad para que nuevas iniciativas como CREDI AMBATO se diferencien mediante servicios digitales, educación financiera y productos innovadores (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2024). Esta situación genera una competencia moderada, donde la diferenciación por calidad de servicio, cercanía comunitaria y tecnología puede ser clave para captar y fidelizar socios.

Amenaza de nuevos entrantes (Moderada-Baja)

La normativa ecuatoriana permite la creación de nuevas cajas de ahorro bajo ciertas condiciones, lo que abre la posibilidad de que nuevos actores ingresen al mercado. No obstante, la necesidad de generar confianza comunitaria, cumplir con requisitos legales y alcanzar sostenibilidad financiera inicial actúan como barreras de entrada importantes. Además, la población tiende a confiar en instituciones ya establecidas o con fuerte arraigo local, lo que reduce

la amenaza inmediata de nuevos competidores (Junta de Regulación Monetaria y Financiera, 2021). CREDI AMBATO puede aprovechar esta ventaja si logra consolidar su legitimidad desde el inicio.

Poder de negociación de los clientes (Alto)

Los socios o clientes tienen un alto poder de negociación, ya que pueden elegir entre varias cajas de ahorro o recurrir a mecanismos informales como prestamistas o asociaciones familiares. Su nivel de satisfacción influye directamente en la sostenibilidad de la entidad, por lo que exigirán servicios de calidad, transparencia y beneficios tangibles. La fidelización dependerá de la atención personalizada, la utilidad de los productos ofrecidos y la participación activa en la toma de decisiones. CREDI AMBATO debe enfocarse en construir relaciones sólidas con sus socios mediante programas de educación financiera, transparencia en la gestión y beneficios comunitarios.

Poder de negociación de los proveedores (Bajo)

Los proveedores en este contexto incluyen entidades que ofrecen servicios tecnológicos, capacitación, papelería y asesoría legal. Su poder de negociación es limitado, especialmente si se establecen alianzas estratégicas con organizaciones que apoyan a la economía popular y solidaria. Además, al priorizar proveedores locales o institucionales que compartan los principios de economía solidaria, CREDI AMBATO puede reducir costos y fortalecer su identidad comunitaria. Esta baja dependencia de proveedores externos permite mayor flexibilidad operativa.

Amenaza de productos sustitutos (Moderada-Alta)

En Santa Rosa persisten mecanismos informales de ahorro y crédito, como prestamistas, asociaciones familiares o el simple ahorro en efectivo. Aunque estos mecanismos son accesibles, suelen ser inseguros, poco sostenibles y con condiciones desfavorables para los usuarios. Por ello,

CREDI AMBATO debe posicionarse como una alternativa más segura, formal y con valor agregado. La cercanía geográfica, el conocimiento del entorno local, la flexibilidad para microcréditos y la participación comunitaria son elementos clave para competir con estos sustitutos.

Análisis PESTEL

Político

La estabilidad política en Santa Rosa se ve reforzada por la reelección de Daniel Noboa Azín, quien obtuvo más del 85% de los votos en la parroquia, lo que genera confianza en la continuidad de políticas públicas favorables a la economía popular y solidaria (Consejo Nacional Electoral, 2025). Esta situación representa una oportunidad para el desarrollo de iniciativas comunitarias como CREDI AMBATO. Sin embargo, existe el riesgo de que futuros cambios en la política pública puedan restringir el funcionamiento de cajas comunitarias o modificar los programas de apoyo estatal, lo que representa una amenaza latente.

Económico

La parroquia Santa Rosa cuenta con una población creciente de 28.210 habitantes (INEC, 2022), lo que implica una demanda potencial significativa de servicios financieros. Esta situación representa una oportunidad para captar ahorro local y financiar actividades productivas. No obstante, la inestabilidad económica nacional, la inflación y posibles aumentos en las tasas de interés podrían afectar la capacidad de ahorro y pago de los socios, reduciendo la demanda de crédito y aumentando el riesgo financiero para la caja.

Social

Existe una cultura de ahorro en desarrollo y un fuerte sentido de comunidad, lo que favorece la creación de una caja de ahorro con participación activa de los socios. Además, la alta

participación ciudadana en procesos democráticos y comunitarios fortalece el modelo de gobernanza participativa propuesto por CREDI AMBATO. Sin embargo, la desconfianza en instituciones financieras, producto de experiencias negativas con prestamistas informales, y el bajo nivel de educación financiera en ciertos sectores, representan desafíos importantes que deben ser abordados mediante programas de formación y transparencia.

Tecnológico

La posibilidad de implementar servicios digitales como una aplicación móvil, atención por WhatsApp y una plataforma web representa una gran oportunidad para mejorar la eficiencia operativa y el acceso a los servicios financieros. Además, existen herramientas tecnológicas de bajo costo que pueden ser utilizadas para la gestión financiera. Sin embargo, la brecha digital, especialmente entre adultos mayores o en zonas rurales con conectividad limitada, y los costos iniciales de implementación tecnológica, son factores que deben ser considerados cuidadosamente.

Ecológico

El entorno ecológico ofrece oportunidades para financiar proyectos sostenibles como agricultura ecológica y reciclaje, así como para promover prácticas responsables entre los socios. No obstante, los riesgos climáticos que afectan la producción agrícola principal fuente de ingresos de muchos socios y la falta de conciencia ambiental en algunos sectores, pueden impactar negativamente la capacidad de pago y la estabilidad económica de la caja.

Legal La normativa ecuatoriana permite la creación de cajas de ahorro sin necesidad de personalidad jurídica, lo que facilita su constitución (Resolución No. 675-2021-F). Además, existe apoyo institucional por parte de la SEPS y otros entes reguladores. Sin embargo, también existen restricciones legales para captar fondos de terceros o expandirse fuera del territorio definido, así

como requisitos estrictos de control interno y rendición de cuentas que deben cumplirse desde el inicio.

Tendencias del Sector

El sector de servicios financieros comunitarios en Ecuador, especialmente en zonas rurales, está experimentando una transformación impulsada por la digitalización, la inclusión financiera y el fortalecimiento de la economía popular y solidaria. Una de las principales tendencias es la incorporación de herramientas tecnológicas para facilitar el acceso a servicios financieros, como aplicaciones móviles, plataformas web y atención por canales digitales como WhatsApp. Esta tendencia responde a la necesidad de superar barreras geográficas y mejorar la eficiencia operativa, especialmente en comunidades alejadas de centros urbanos.

Otra tendencia relevante es el enfoque en la educación financiera como estrategia para empoderar a los socios y mejorar la toma de decisiones económicas. Las cajas de ahorro están incorporando talleres, materiales educativos y asesoría personalizada para fomentar el uso responsable del dinero y fortalecer la cultura del ahorro. Además, se observa un creciente interés en modelos de gobernanza participativa, donde los socios tienen voz y voto en las decisiones estratégicas, lo que refuerza la transparencia y el sentido de pertenencia.

También se destaca la tendencia hacia la sostenibilidad social y ambiental, con cajas que promueven el financiamiento de actividades productivas responsables, como la agricultura ecológica y el reciclaje. Finalmente, la articulación con instituciones públicas, ONGs y cooperativas de segundo piso se está consolidando como una estrategia clave para acceder a recursos técnicos y financieros, y para fortalecer la capacidad operativa de las cajas comunitarias.

1.1.3. Análisis interno

Para comprender las ventajas competitivas de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO, se ha aplicado el modelo VRIO, una herramienta estratégica que permite evaluar los recursos y capacidades internas de una organización en función de cuatro criterios: Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización. Esta matriz ayuda a identificar cuáles elementos representan una ventaja sostenible, temporal o una desventaja competitiva. A continuación, se presenta la tabla VRIO con los principales factores internos identificados en el análisis:

Tabla 1: Modelo VRIO

Recursos o capacidad	¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es difícil de imitar?	¿Está organizado para explotarlo?	¿Ventaja competitiva?
Arraigo comunitario	SI	SI	SI	SI	ventaja sostenible
Educación financiera continua	SI	Moderadamente	moderadamente	SI	ventaja temporal
Tecnología (app, WhatsApp, etc)	SI	Moderadamente	NO	SI	Paridad competitiva
Gobernanza participativa	SI	SI	SI	SI	ventaja sostenible
Capacidad financiera limitada	NO	NO	NO	NO	Desventaja
Necesidad de capacitación constante	NO	NO	NO	Parcialmente	Desventaja
Falta de experiencia institucional	NO	SI	SI	NO	Desventaja
Brecha digital en la comunidad	NO	NO	NO	NO	Desventaja
Centro interno y rendición de cuentas	SI	SI	SI	Parcialmente	ventaja temporal

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025**

La matriz VRIO permite identificar qué recursos y capacidades de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO representan una ventaja competitiva sostenible, temporal o una desventaja. Como se observa, elementos como el arraigo comunitario y la gobernanza participativa cumplen con los cuatro criterios del modelo, lo que les otorga una ventaja sostenible. Estos factores son difíciles de imitar y están bien organizados para ser aprovechados estratégicamente. Por otro lado, capacidades como la educación financiera continua y el uso de tecnología ofrecen una ventaja temporal, ya que aunque son valiosas y están organizadas, pueden ser replicadas por otras organizaciones si no se actualizan constantemente. En contraste, debilidades como la capacidad financiera limitada, la falta de experiencia institucional y la brecha digital representan desventajas competitivas, ya que no aportan valor y requieren atención prioritaria para no comprometer la sostenibilidad del proyecto. Esta evaluación interna permite a la organización enfocar sus esfuerzos en fortalecer sus ventajas clave, corregir debilidades críticas y aprovechar al máximo sus capacidades distintivas.

Modelo de Negocio (Business Model Canvas - Enfoque Estratégico)

Segmentos de Clientes

La Caja de Ahorro CREDI AMBATO está orientada a atender a los habitantes de la parroquia Santa Rosa, en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Según el Censo de Población y Vivienda 2022, esta parroquia cuenta con una población de 28.210 habitantes, y se estima que esta cifra continúa en aumento (INEC, 2022). Este crecimiento poblacional, junto con la limitada presencia de servicios financieros formales, representa una oportunidad estratégica para atender a segmentos tradicionalmente excluidos del sistema bancario. Los principales segmentos de clientes identificados son: pequeños agricultores, comerciantes informales, artesanos, mujeres emprendedoras, jóvenes sin historial crediticio y adultos mayores. Estos grupos comparten

características comunes como ingresos variables, falta de acceso a productos financieros tradicionales y una fuerte vinculación con la economía local. Además, muchos de ellos recurren a mecanismos informales de ahorro o crédito, lo que implica riesgos y condiciones desfavorables. CREDI AMBATO busca ofrecer una alternativa segura, accesible y adaptada a las necesidades de estos sectores. La segmentación también considera factores sociales y culturales. Por ejemplo, las mujeres emprendedoras suelen participar activamente en redes comunitarias, lo que facilita su integración como socias activas. Asimismo, los jóvenes representan un segmento clave para fomentar una cultura de ahorro desde edades tempranas, mediante productos como cuentas infantiles o programas de educación financiera.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO se basa en ofrecer servicios financieros accesibles, confiables y adaptados a las necesidades reales de la comunidad de Santa Rosa. A diferencia de las entidades bancarias tradicionales, esta caja de ahorro se enfoca en la inclusión financiera de sectores históricamente excluidos, como pequeños productores, comerciantes informales, mujeres emprendedoras y jóvenes sin historial crediticio.

Uno de los principales diferenciadores es la cercanía geográfica y social con los socios. Al operar dentro de la misma parroquia, CREDI AMBATO puede brindar atención personalizada, comprender mejor las dinámicas económicas locales y responder con mayor agilidad a las necesidades de sus miembros. Además, se promueve una cultura de participación activa, donde los socios tienen voz y voto en las decisiones estratégicas, fortaleciendo así el sentido de pertenencia y confianza.

La caja ofrecerá productos como cuentas de ahorro a la vista, ahorro programado, microcréditos con condiciones flexibles, y servicios complementarios como pago de servicios

básicos, recepción de bonos estatales y transferencias internacionales (ej. MoneyGram). También se implementarán programas de educación financiera para fomentar el uso responsable del dinero y mejorar la toma de decisiones económicas.

Esta propuesta de valor no solo busca resolver una necesidad financiera, sino también contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad. Al reinvertir los excedentes en fondos de educación, solidaridad y desarrollo productivo, CREDI AMBATO se posiciona como una entidad comprometida con el bienestar colectivo.

Canales Relación con Clientes/Socios

La Caja de Ahorro CREDI AMBATO utilizará una combinación de canales físicos y digitales para garantizar el acceso eficiente y equitativo a sus servicios. El canal principal será la oficina física ubicada en la parroquia Santa Rosa, que funcionará como punto de atención directa, asesoría financiera y espacio para reuniones comunitarias. Esta presencia local es clave para generar confianza, especialmente en una comunidad donde las relaciones personales son fundamentales.

Además, se implementarán canales digitales que permitirán a los socios realizar operaciones de forma remota. Entre ellos se incluyen una aplicación móvil, atención por WhatsApp y una plataforma web. Estas herramientas facilitarán consultas de saldo, transferencias internas, solicitudes de crédito y pagos de servicios, mejorando la experiencia del usuario y reduciendo la necesidad de desplazamientos.

También se utilizarán canales de comunicación comunitaria como ferias locales, talleres presenciales y asambleas generales. Estos espacios no solo servirán para promocionar los servicios de la caja, sino también para fortalecer la educación financiera y la participación activa de los

socios. La estrategia multicanal permitirá a CREDI AMBATO adaptarse a las distintas realidades tecnológicas y culturales de sus socios.

Mientras algunos preferirán la atención presencial, otros podrán beneficiarse de la comodidad de los canales digitales. Esta flexibilidad es esencial para garantizar la inclusión y la eficiencia operativa. En sí, los canales de CREDI AMBATO están diseñados para ser accesibles, confiables y adaptados al contexto local, combinando lo mejor de la atención comunitaria con las ventajas de la tecnología.

Fuentes de Ingresos

La relación con los socios es uno de los pilares fundamentales del modelo de negocio de CREDI AMBATO. Al tratarse de una entidad de economía popular y solidaria, la caja promueve una relación basada en la participación activa, la transparencia y la confianza mutua. Los socios no son solo clientes, sino también copropietarios y actores clave en la toma de decisiones.

Desde su constitución, se fomentará la participación de los socios en asambleas generales, comités de vigilancia y espacios de consulta. Esta estructura democrática fortalece el sentido de pertenencia y permite que las decisiones reflejen las verdaderas necesidades de la comunidad. Además, se establecerán mecanismos de rendición de cuentas periódicos, como informes financieros y reuniones informativas, para garantizar la transparencia en la gestión.

La atención personalizada será otro componente esencial. Cada socio podrá recibir asesoría financiera adaptada a su situación económica, lo que contribuirá a un uso más eficiente de los productos ofrecidos. Asimismo, se implementarán programas de fidelización, como beneficios por antigüedad, participación en sorteos comunitarios o acceso preferencial a ciertos servicios.

La educación financiera también será parte integral de esta relación. A través de talleres, materiales impresos y contenidos digitales, se buscará empoderar a los socios para que tomen decisiones informadas y responsables sobre su dinero.

Estas estrategias permitirán construir una relación sólida, duradera y basada en valores compartidos, lo que no solo fortalecerá la sostenibilidad de la caja, sino también el desarrollo social de la parroquia.

Recursos Clave

La Caja de Ahorro CREDI AMBATO requiere una combinación de recursos estratégicos para garantizar su funcionamiento eficiente, sostenible y adaptado a la realidad local de la parroquia Santa Rosa. En primer lugar, el capital inicial comunitario es fundamental. Este se compone de los aportes de los socios fundadores y está destinado a cubrir los costos de constitución, promoción, capacitación y otorgamiento de los primeros microcréditos. Este tipo de financiamiento inicial es común en las entidades de economía popular y solidaria, donde la autogestión y la participación comunitaria son pilares esenciales (Red de Finanzas Rurales, 2020).

En segundo lugar, se necesita una infraestructura física básica, que incluya una oficina equipada con mobiliario, equipos informáticos, conexión a internet y materiales de oficina. La tecnología también es un recurso clave, ya que se prevé el uso de una aplicación móvil, atención por WhatsApp y una plataforma web para facilitar las operaciones financieras, especialmente en zonas rurales con acceso limitado a servicios bancarios tradicionales (Red de Finanzas Rurales, 2020).

El recurso humano capacitado es otro pilar esencial. Se requiere personal con conocimientos en contabilidad, atención al cliente y gestión financiera comunitaria, preferiblemente con experiencia en economía solidaria. Además, la confianza comunitaria

representa un activo intangible crucial. La participación activa de los socios, su sentido de pertenencia y el compromiso con los principios solidarios fortalecen la legitimidad de la caja (FECOAC, 2023).

Por ende, el conocimiento del entorno local es indispensable. Santa Rosa es una parroquia con fuerte actividad agrícola y ganadera, donde se cultivan productos como mora, fresa, tomate de carne, cebolla, lechuga, papas, habas, arveja, zanahoria y maíz, además de contar con producción lechera. Este contexto permite diseñar productos financieros adaptados a los ciclos productivos y necesidades reales de los agricultores y ganaderos (CORDES, 2018).

Actividades Clave

Las actividades clave de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO están orientadas a garantizar su funcionamiento eficiente, su sostenibilidad financiera y su impacto social positivo en la comunidad de Santa Rosa. Una de las principales actividades es la captación de socios, mediante campañas de sensibilización y promoción del ahorro como herramienta de desarrollo. Esta actividad es fundamental para consolidar una base sólida de miembros comprometidos con los principios de la economía popular y solidaria (Red de Finanzas Rurales, 2020).

Otra actividad esencial es el otorgamiento de microcréditos con condiciones flexibles, especialmente dirigidos a agricultores y ganaderos locales que requieren financiamiento para la siembra, compra de insumos, mantenimiento de cultivos o mejora de infraestructura productiva. Estos créditos deben adaptarse a los ciclos agrícolas y a la estacionalidad de los ingresos, lo cual es clave en zonas rurales como Santa Rosa (CORDES, 2018).

La educación financiera comunitaria también constituye una actividad prioritaria. A través de talleres, charlas y materiales educativos, se busca fortalecer la cultura del ahorro, el uso

responsable del crédito y la planificación económica familiar. Esta formación empodera a los socios y mejora la toma de decisiones financieras (FECOAC, 2023).

Además, se deben implementar sistemas de gestión administrativa y contable transparentes, así como mecanismos de control interno que garanticen la sostenibilidad de la caja. Finalmente, la articulación con actores locales permitirá identificar oportunidades de colaboración y fortalecer el impacto de la caja en el desarrollo económico de Santa Rosa.

Alianzas Clave

Las alianzas estratégicas son fundamentales para el fortalecimiento institucional, operativo y social de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO. Estas alianzas permiten acceder a recursos técnicos, financieros y humanos que complementan las capacidades internas de la organización. Una de las alianzas más importantes es con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), que puede brindar asistencia técnica, capacitación y acceso a programas de apoyo para los agricultores y ganaderos de la parroquia Santa Rosa. Esta colaboración es clave para mejorar la productividad y sostenibilidad de los socios que dependen de cultivos como mora, fresa, tomate de carne, maíz, papas y hortalizas, así como de la ganadería lechera.

Otra alianza estratégica relevante es con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y organizaciones no gubernamentales (ONG) que trabajan en inclusión financiera, desarrollo comunitario y empoderamiento económico. Estas entidades pueden apoyar con programas de formación, fondos semilla y asistencia técnica para fortalecer la gestión de la caja (FECOAC, 2023).

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) también es un aliado clave, ya que proporciona lineamientos normativos, supervisión y herramientas de fortalecimiento institucional. Además, se pueden establecer vínculos con cooperativas de ahorro y crédito más

grandes, que compartan buenas prácticas o incluso ofrezcan líneas de financiamiento solidario (Red de Finanzas Rurales, 2020).

Así, el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Parroquial de Santa Rosa puede brindar apoyo logístico, espacios para reuniones y legitimidad comunitaria. Estas alianzas fortalecen la sostenibilidad de la caja y amplían su impacto social y económico.

Estructura de Costos

La estructura de costos de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO está diseñada para ser eficiente, sostenible y coherente con los principios de la economía popular y solidaria. Los costos se dividen en tres grandes categorías: costos de constitución, costos operativos y costos estratégicos. En la etapa inicial, los costos de constitución incluyen la legalización de documentos, elaboración de estatutos, inscripción ante entidades comunitarias y adquisición de papelería básica. Estos gastos son comunes en la creación de cajas comunitarias y suelen financiarse con aportes de los socios fundadores (Red de Finanzas Rurales, 2020).

En cuanto a los costos operativos, se consideran el alquiler o adecuación de una oficina, la compra de equipos tecnológicos (computadora, impresora, router), y el pago de servicios básicos como internet, electricidad y mantenimiento. También se incluyen los honorarios del personal administrativo, que debe contar con formación en gestión financiera comunitaria. Estos costos deben mantenerse bajos para asegurar la viabilidad del proyecto, especialmente en los primeros años de operación (CORDES, 2018).

Por otro lado, los costos estratégicos están relacionados con el desarrollo de una plataforma digital, campañas de educación financiera, y la implementación de programas de fidelización y participación comunitaria. Además, se debe constituir un fondo de reserva obligatorio, que actúe como respaldo ante contingencias o pérdidas operativas. Esta estructura de costos refleja el

compromiso de la caja con la transparencia, la eficiencia y la reinversión de excedentes en beneficio de la comunidad, tal como lo promueve el modelo de economía solidaria en Ecuador (CORDES, 2018).

Tabla 2: *Principales costos operativos y estratégicos*

Concepto	(USD)	Observaciones
Papelería y materiales de oficina	\$ 50,00	Hojas, carpetas, bolígrafos, tintas, etc.
Equipamiento tecnológico	\$ 300,00	Computadora, impresora, Reuter, software básico
Legalización de documentos	\$ 80,00	Notaria y registro comunitario
Publicidad y difusión	\$ 40,00	Volantes, carteles, redes sociales
Capacitación inicial de socios	\$ 100,00	Talleres, materiales, facilitadores
Desarrollo de plataforma digital	\$ 200,00	App básica, sitio web, soporte técnico inicial
Fondo de reserva inicial de socios	\$ 100,00	Para contingencias y respaldo operativo
Gastos logísticos y de reuniones	\$ 50,00	Transporte, refrigerios, alquiler de espacios
Total	\$ 920,00	Se pueden ajustar según las alianzas y aportes comunitarios

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025**

1.1.4. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

El análisis FODA es una herramienta estratégica que permite identificar los factores internos y externos que pueden influir en el desempeño de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO. Esta metodología es ampliamente utilizada en organizaciones comunitarias para evaluar su entorno y tomar decisiones informadas (Community Tool Box, 2023).

Fortalezas: La principal fortaleza de la caja es su arraigo comunitario. Al estar ubicada en la parroquia Santa Rosa, cuenta con un conocimiento profundo del contexto local, lo que le permite diseñar productos financieros adaptados a las necesidades de agricultores y ganaderos. Además, su enfoque en la inclusión financiera y la educación económica fortalece la confianza de los socios y promueve la participación activa (CORDES, 2018).

Oportunidades: Existen oportunidades significativas en el entorno, como el crecimiento de la población rural, el apoyo estatal a la economía popular y solidaria, y la posibilidad de establecer alianzas con instituciones públicas y privadas. También se puede aprovechar el uso de tecnologías digitales para ampliar el acceso a los servicios financieros.

Debilidades: Entre las debilidades se encuentran la limitada capacidad financiera inicial, la dependencia de aportes comunitarios y la necesidad de capacitación continua del personal y los socios. Estas limitaciones pueden afectar la eficiencia operativa en las primeras etapas.

Amenazas: Las principales amenazas incluyen la competencia de otras cajas de ahorro, la desconfianza en instituciones financieras por experiencias pasadas, y los riesgos económicos externos, como la inflación o la inestabilidad política.

Este análisis permite establecer estrategias que potencien las fortalezas, aprovechen las oportunidades, mitiguen las debilidades y enfrenten las amenazas de manera proactiva.

Tabla 3: Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Arraigo comunitario y conocimiento del contexto local.	Crecimiento de a población rural y necesidades financieras insatisfechas.
Enfoque en la inclusión financiera y educación económica.	Apoyo estatal a la economía popular y solidaria.
Confianza y participación activa de los socios.	Posibilidades de establecer alianzas con instituciones públicas y privadas.
	Uso de tecnología digitales para ampliar el acceso a los servicios financieros.
Debilidades	Amenazas
Limitada capacidad financiera inicial.	Competencias de otras cajas de ahorro.
Dependencia de aportes comunitarios.	Desconfianza en instituciones financieras por experiencias pasadas
Necesidad de capacitación continua del personal y los socios.	Riesgos económicos externos como la inflación o la inestabilidad política

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025**

1.2. Planteamiento Estratégico

1.2.1. Visión y Misión

Misión

Brindar servicios financieros accesibles, confiables y solidarios a la comunidad de la parroquia Santa Rosa, fomentando el ahorro responsable, el otorgamiento de microcréditos productivos y la educación financiera. Promovemos la inclusión económica de sectores

históricamente excluidos mediante una gestión participativa, transparente y comprometida con el desarrollo local.

Visión

Ser una entidad referente en el cantón Ambato por su capacidad de transformar la realidad económica de la parroquia Santa Rosa, consolidando una cultura de ahorro, confianza comunitaria y desarrollo sostenible. Aspiramos a crecer de manera solidaria, innovando en nuestros servicios y fortaleciendo el tejido social mediante la autogestión y la economía popular y solidaria.

1.2.2. Objetivos estratégicos

Objetivo General

Analizar la viabilidad de implementar una caja de ahorro en la parroquia Santa Rosa como una herramienta de inclusión financiera, orientada a mejorar la calidad de vida de sus habitantes y comuneros mediante servicios accesibles, educación económica y atención a la cliente centrada en el bienestar comunitario.

Objetivos específicos

- Evaluar la factibilidad técnica, económica y social del proyecto de inversión para la creación de la caja de ahorro.
- Desarrollar programas de capacitación financiera dirigidos a los ciudadanos y comuneros de la parroquia Santa Rosa con el fin de fortalecer su cultura de ahorro.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes mediante el acceso a servicios financieros adaptados a sus necesidades.
- Garantizar una atención al cliente eficiente, inclusiva y orientada a la satisfacción de los socios.

1.2.3. Estrategias

Estrategia de inclusión financiera:

Diseñar productos financieros accesibles y adaptados a las condiciones socioeconómicas de la población, como microcréditos flexibles, ahorro programado y servicios complementarios. Se priorizará la atención a sectores tradicionalmente excluidos del sistema bancario, como agricultores, comerciantes informales y mujeres emprendedoras.

Estrategia de educación financiera:

Implementar programas de capacitación continua dirigidos a los habitantes de Santa Rosa para fortalecer su cultura de ahorro y el uso responsable del crédito. Para ello, se buscará establecer convenios con universidades de Ambato como la Universidad Técnica de Ambato (UTA), la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato (PUCE-A), la Universidad Indoamérica, UNIANDES y otros institutos afines, con el fin de que sus estudiantes o docentes colaboren en la formación financiera como parte de sus programas de vinculación con la comunidad.

Estrategia de posicionamiento comunitario:

Promover la caja como una entidad cercana, confiable y participativa, mediante campañas de comunicación local, presencia en ferias comunitarias y actividades de integración social. Se fomentará la participación activa de los socios en la toma de decisiones.

Estrategia de sostenibilidad operativa:

Optimizar los recursos disponibles a través de una estructura de costos eficiente, alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, y el uso de herramientas tecnológicas de bajo costo para la gestión financiera.

Estrategia de crecimiento institucional:

Establecer un plan de expansión progresiva que permita aumentar la base de socios, diversificar los servicios y fortalecer la estructura organizativa. En caso de resultados positivos, se evaluará la posibilidad de una futura fusión o absorción con una cooperativa de ahorro y crédito, con el objetivo de conformar una institución financiera más robusta y de mayor alcance territorial.

1.2.4. Sistema de valores

La Caja de Ahorro CREDI AMBATO se fundamenta en un conjunto de valores que guían su accionar institucional, su relación con los socios y su compromiso con el desarrollo de la parroquia Santa Rosa. Estos valores no solo orientan la gestión interna, sino que también fortalecen la confianza comunitaria y la sostenibilidad del proyecto.

Solidaridad:

Promovemos la cooperación mutua entre los socios, priorizando el bienestar colectivo sobre el beneficio individual. La caja se concibe como un espacio de apoyo recíproco y crecimiento conjunto.

Transparencia:

Todas las operaciones financieras y decisiones administrativas se realizarán con claridad, acceso a la información y rendición de cuentas, fortaleciendo la confianza de los socios y la comunidad.

Responsabilidad:

Asumimos el compromiso de gestionar los recursos de manera eficiente, ética y orientada al cumplimiento de los objetivos sociales y financieros de la organización.

Participación:

Fomentamos la inclusión activa de los socios en los procesos de toma de decisiones, reconociendo su rol como copropietarios y actores clave en el desarrollo de la caja.

Equidad:

Garantizamos un trato justo, sin discriminación, asegurando que todos los socios tengan acceso a los mismos derechos, oportunidades y beneficios.

Educación:

Valoramos la formación continua como herramienta para el empoderamiento económico. Por ello, impulsamos la educación financiera como eje transversal de nuestras actividades.

Compromiso comunitario:

La caja nace y se desarrolla en función de las necesidades reales de Santa Rosa. Nuestro accionar está orientado a fortalecer el tejido social y dinamizar la economía local.

CAPITULO II

2. ESTUDIO DE MERCADO

La investigación de mercado consiste en recolectar y analizar información relevante sobre aspectos específicos de una empresa o su entorno comercial, con el fin de interpretar estos datos y utilizarlos para tomar decisiones estratégicas que contribuyan a satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar la gestión empresarial (Cruz et al., 2019).

2.1. Análisis de Mercado de Referencia

La entidad financiera “Caja de Ahorro CrediAmbato” estará ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón de Ambato, parroquia Santa Rosa, con la finalidad de satisfacer la demanda de créditos y fomentar el ahorro, puesto que la parroquia está ubicada al sur oeste de Ambato, a 8km del centro de Ambato por la vía Guaranda. Tiene una extensión de 40 Km. (INEC, 2022)

Según el (INEC, CENSO POBLACIONAL, 2022) la población está conformada por 28.210 personas y evidentemente hubo un crecimiento en comparación con el 2010. Santa Rosa tiene como principal motor económico la agricultura, la ganadería y el comercio, por ende, la importancia de una caja de ahorro que apoye al emprendimiento.

En Santa Rosa, la agricultura, la ganadería y el comercio son las principales actividades que impulsan su economía. Por ello, resulta fundamental contar con una caja de ahorro que fomente el emprendimiento y brinde respaldo a las personas de escasos recursos, especialmente a quienes no tienen acceso a créditos en bancos o cooperativas de gran tamaño.

2.1.1. *Análisis y cuantificación de la demanda actual y futura*

Según ASOBANCA (Evolución de Cooperativas, 2024), el total de depósitos en las cooperativas de ahorro y crédito se distribuye de la siguiente forma: los depósitos de ahorro alcanzaron los \$4.389 millones, lo que equivale al 23% del total; en tanto que los depósitos a plazo

llegaron a \$14.545 millones, representando el 76%. Por último, los demás u otros tipos de depósitos sumaron \$305 millones, lo que corresponde al 2% del total.

Como se muestra en la tabla 4, los depósitos totales se clasifican, según ASOBANCA (Datalab, 2024), en depósitos a plazo fijo, depósitos de ahorro y otros depósitos como los monetarios. Los depósitos a plazo fijo permiten generar intereses por mantener el dinero guardado y se dividen en períodos de 0 a 30 días, 31 a 90 días, 91 a 180 días, 181 a 360 días y más de 361 días. Por otro lado, los depósitos de ahorro son aquellos que pueden retirarse mediante una libreta de ahorros u otros medios de pago. Así también, los depósitos monetarios corresponden a fondos en cuentas corrientes que pueden ser retirados mediante cheques u otros métodos de pago.

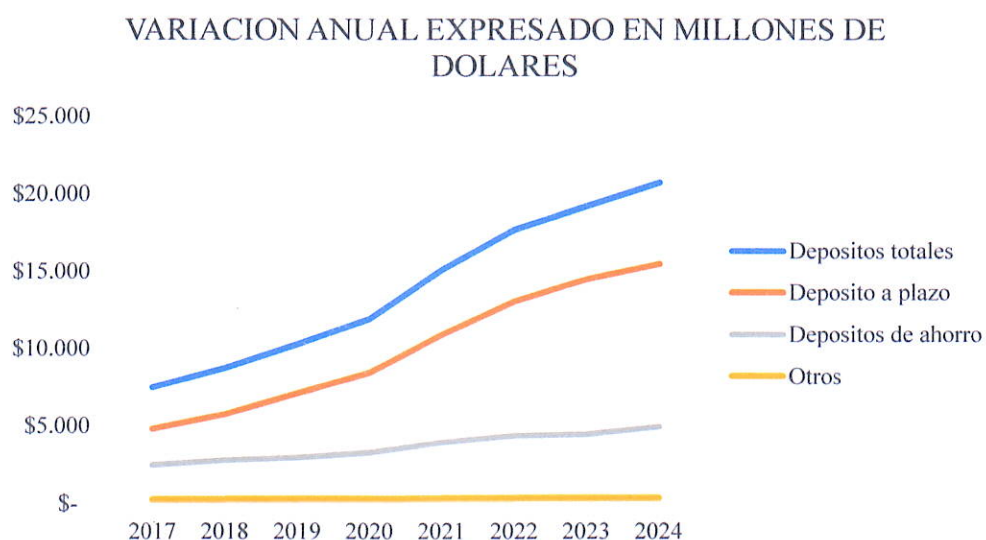
Así mismo en la tabla 4 se muestra la evolución de los depósitos en cooperativas entre 2017 y 2024, distinguiendo depósitos totales, a plazo fijo, de ahorro y otros. Aunque los valores no provienen del primer párrafo debido a que allí se citan datos textuales de ASOBANCA, la tabla utiliza cifras tomadas igualmente de reportes de la misma entidad. Por ello, los montos y tendencias mostrados coinciden con la información disponible en otros documentos de ASOBANCA, especialmente en lo referente al predominio de los depósitos a plazo y al crecimiento sostenido del total de depósitos.

Tabla 4: *Cooperativas de Ahorro y Crédito*

Expresado en millones de dólares							
AÑO	Depósitos totales	Variación %	Depósito a plazo	Variación %	Depósitos de ahorro	Variación %	Otros
2017	\$ 7.509	22.8%	\$ 4.805	23.6%	\$ 2.479	21.9%	\$ 225,0
2018	\$ 8.754	16.6%	\$ 5.732	19.3%	\$ 2.779	12.1%	\$ 243,0
2019	\$ 10.281	17.5%	\$ 7.083	23.6%	\$ 2.948	6.1%	\$ 253,0
2020	\$ 11.949	16.2%	\$ 8.423	18.9%	\$ 3.273	11.0%	\$ 253,0
2021	\$ 15.123	26.6%	\$ 10.884	29.2%	\$ 3.940	20.4%	\$ 297,0
2022	\$ 17.713	17.1%	\$ 13.036	19.8%	\$ 4.370	20.1%	\$ 306,0
2023	\$ 19.231	8.6%	\$ 14.473	10.7%	\$ 4.448	-6.0%	\$ 309,0
2024	\$ 20.720	7,7%	\$ 15.463	6,8%	\$ 4.946	11,2%	\$ 310,6

Fuente: **Asobanca, (2024).**

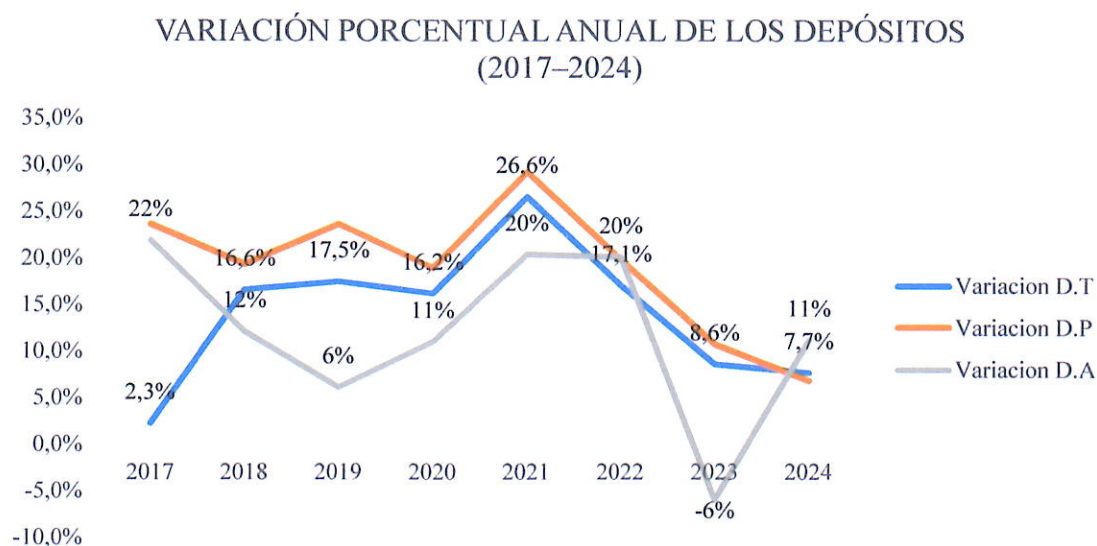
Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**



Grafica 1: Evolución de los depósitos en millones de dólares de COACs (2017–2024).

Fuente: **Asobanca, (2024).**

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**



Grafica 2: Variación porcentual anual de los depósitos de COACs (2017–2024).

Fuente: Asobanca, (2024).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

En la misma tabla destaca la elevada captación de depósitos tanto a plazo como de ahorro, lo que evidencia la relevancia que tienen las cooperativas de ahorro y crédito dentro del sistema financiero, al fomentar la cultura del ahorro entre las familias y los individuos. Este comportamiento contribuye de manera significativa al propósito de la economía social y solidaria.

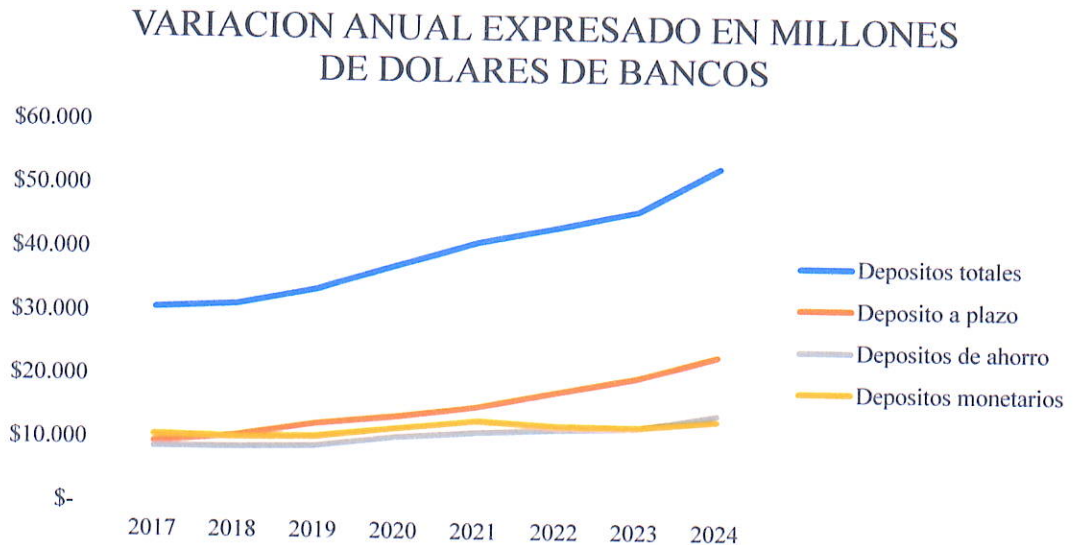
La tabla 5 presenta las principales cuentas bancarias a nivel nacional, mostrando los montos de depósitos totales, depósitos a plazo fijo, depósitos de ahorro y depósitos monetarios registrados entre los años 2017 y 2024.

Tabla 5: Bancos

Expresado en millones de dólares							
AÑO	Depósitos totales	Variación %	Depósito a plazo	Variación %	Depósitos de ahorro	Variación %	Depósitos monetarios
2017	\$ 30.689	7,0%	\$ 9.440	14%	\$ 8.659	7,0%	\$ 10.468
2018	\$ 31.257	1,9%	\$ 10.388	10%	\$ 8.642	-0,2%	\$ 10.142
2019	\$ 33.678	7,7%	\$ 12.375	19%	\$ 8.904	3,0%	\$ 10.320
2020	\$ 37.528	11,4%	\$ 13.610	10%	\$ 10.366	16,4%	\$ 11.679
2021	\$ 41.206	9,8%	\$ 15.189	12%	\$ 11.166	7,7%	\$ 12.986
2022	\$ 43.643	5,9%	\$ 17.600	16%	\$ 11.686	4,7%	\$ 12.206
2023	\$ 46.232	5,9%	\$ 19.884	13%	\$ 11.993	2,6%	\$ 12.063
2024	\$ 53.062	14,8%	\$ 23.354	17%	\$ 14.181	18,2%	\$ 13.117

Fuente: Asobanca, (2024).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

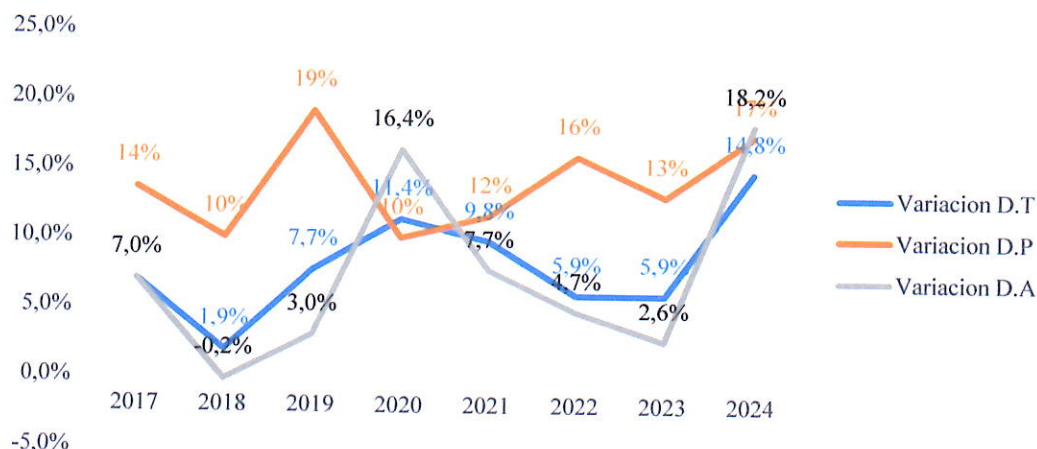


Grafica 3: Evolución de los depósitos en millones de dólares de Bancos (2017–2024).

Fuente: Asobanca, (2024).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

VARIACIÓN PORCENTUAL ANUAL DE LOS DEPÓSITOS DE BANCOS



Grafica 4: Variación porcentual anual de los depósitos de Bancos (2017–2024).

Fuente: Asobanca, (2024).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

2.1.2. *Análisis y cuantificación de la oferta actual y futura*

Para evaluar la oferta del sistema cooperativo, se toma como indicador el volumen de activos totales que gestionan las principales cooperativas de ahorro y crédito. En este sentido, los activos representan los recursos económicos que posee una entidad financiera y que están destinados a generar beneficios. Estos activos incluyen principalmente la cartera de crédito, las inversiones y los fondos líquidos, los cuales reflejan la capacidad operativa y financiera de la institución (CORDES, 2018).

En la tabla 6 se puede apreciar las principales Cooperativas de Ahorro y Crédito que existen en el país.

Tabla 6: *Principales Cooperativas de Ahorro y Crédito a Nivel Nacional*

NOMBRE	ACTIVOS TOTALES
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA	\$ 3.493.121.725
JARDÍN AZUAYO LTDA	\$ 1.774.275.388
POLICÍA NACIONAL LTDA	\$ 1.500.302.605
COOPROGRESO LTDA	\$ 883.625.608
ALIANZA DEL VALLE LTDA	\$ 1.173.829.302
29 DE OCTUBRE LTDA	\$ 1.100.406.471
OSCUS LTDA	\$ 693.728.606
SAN FRANCISCO LTDA	\$ 726.494.771
ANDALUCÍA LTDA	\$ 680.599.352
MUSHUC RUNA LTDA	\$ 630.432.709
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	\$ 578.768.609
FERNANDO DAQUILEMA	\$ 638.764.456
ATUNTAQUI LTDA	\$ 518.898.308
RIOBAMBA LTDA	\$ 545.276.228
DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA	\$ 528.191.429
CHIBULEO LTDA	\$ 469.521.985
23 DE JULIO LTDA	\$ 412.724.229
VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA	\$ 450.899.873
TULCÁN LTDA	\$ 410.965.536
AMBATO LTDA	\$ 381.173.231
PABLO MUÑOZ VEGA LTDA	\$ 333.527.537
EL SAGRARIO LTDA	\$ 328.962.707
KULKI WASI LTDA	\$ 340.492.066
CREA LTDA	\$ 252.565.291
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	\$ 316.262.257
SAN JOSE LTDA	\$ 299.480.621
PILAHUIN TIO LTDA	\$ 275.573.531
DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA	\$ 279.273.411
ERCO LTDA	\$ 236.698.033
SANTA ROSA LTDA	\$ 186.610.729
ANGAHUANA LTDA	\$ 7.880.654
INDIGENA SAC LTDA	\$ 182.960.051
PADRE JULIAN LORENTE LTDA	\$ 153.693.286
COMERCIO LTDA	\$ 150.871.170
ALFONSO JARAMILLO LEON CAJA	\$ 151.287.574
9 DE OCTUBRE LTDA	\$ 134.141.678
CHONE LTDA	\$ 138.427.849

VIRGEN DEL CISNE	\$	127.536.187
15 DE ABRIL LTDA	\$	115.936.209
CALCETA LTDA	\$	102.147.469
DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE LOJA LTDA	\$	108.876.136
DE LA PEQUEÑA EMPRESA GUALAQUIZA	\$	121.922.818
GUARANDA LTDA	\$	81.184.420
LUZ DEL VALLE	\$	76.181.547
4 DE OCTUBRE	\$	72.219.022
DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA	\$	78.929.991
LUCHA CAMPESINA	\$	91.468.309
COOPAC AUSTRO LTDA	\$	73.450.865
ARTESANOS LTDA	\$	64.549.313
SAN FRANCISCO DE ASIS LTDA	\$	68.462.960
JUAN PIO DE MORA LTDA	\$	70.148.255
SAN ANTONIO LTDA-IMBABURA	\$	62.951.317
MANANTIAL DE ORO LTDA	\$	72.837.647
13 DE ABRIL LTDA	\$	12.563.128
VISION DE LOS ANDES VISANDES	\$	61.365.547
PROMOCION DE VIDA ASOCIADA LTDA PROVIDA	\$	77.338.479
SANTA ISABEL LTDA	\$	62.489.040
TEXTIL 14 DE MARZO	\$	51.884.681
PEDRO MONCAYO LTDA	\$	60.701.525
DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE YANTZAZA LTDA	\$	66.035.796
SANTA ANA LTDA	\$	56.060.417
MAQUITA CUSHUN LTDA	\$	63.283.460
MAQUITA CUSHUNCHIC LTDA	\$	45.398.652
COTOCOLLAO LTDA	\$	50.989.555
SAN ANTONIO LTDA	\$	64.014.019
CREDI YA	\$	64.204.203
MUJERES UNIDAS TANTANAKUSHKA WARMIKUNAPAC	\$	57.193.309
SISA	\$	51.213.529
CORPORACION CENTRO LTDA	\$	47.463.761
PREVISION AHORRO Y DESARROLLO LTDA	\$	48.533.380
EDUCADORES TULCAN LTDA	\$	46.615.715
NUEVA HUANCABILCA	\$	59.222.928
VENCEDORES	\$	51.143.778
EDUCADORES DEL AZUAY	\$	47.007.783
CREDIL	\$	48.513.444
ALIANZA MINAS LTDA	\$	49.387.931
SAN MARTIN DE TISALEO LTDA	\$	14.892.721
FASAYÑAN LTDA	\$	43.381.426
ACCION IMBABURAPAK LTDA	\$	60.440.659
LA BENEFICA LTDA	\$	39.745.786
SUMAK KAWSAY LTDA	\$	41.452.537
EDUCADORES DE LOJA	\$	38.132.050
SEÑOR DE GIRON	\$	36.251.262

PUELLARDO LTDA	\$	38.141.664
POLITECNICA LTDA	\$	30.828.945
PUSHAK RUNA LTDA	\$	23.827.390
ANDINA	\$	31.147.912
UNION EL EJIDO	\$	34.431.059
FINANZAS CORPORATIVAS LTDA	\$	35.514.918
SAN GABRIEL	\$	29.072.414
EDUCADORES DE CHIMBORAZO	\$	32.787.016
TENA LTDA	\$	31.915.405
FINANCREDIT LTDA	\$	19.500.438
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS LTDA	\$	32.738.576
ACCION TUNGURAGUA	\$	29.278.215
CREDIAMIGO	\$	27.008.166
16 DE JULIO	\$	31.529.917
INTERANDINA	\$	31.574.608
EDUCADORES DE TUNGURAHUA LTDA	\$	26.232.532
SIERRA CENTRO LTDA	\$	22.126.156
NUEVO AMANECER LTDA	\$	1.414.512

Fuente: SEPS, (2024)

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

La tabla presenta los activos totales correspondientes a cada una de las Cooperativas de Ahorro y Crédito analizadas. En la primera posición se ubica la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda., que registra un total de activos de 3.493 millones de dólares. Cabe destacar que, dentro del mismo ámbito geográfico la parroquia en estudio, una de las entidades competidoras es la COAC SISA LTDA Y COAC NUEVO AMANECER LTDA., la cual reportó activos por 51.21 y 1.414 millones de dólares en el año 2024

De igual manera, en la Tabla 7 se presentan los principales bancos del sistema financiero nacional junto con el detalle de sus respectivos activos totales, lo que permite comparar su tamaño y solidez financiera.

Tabla 7: Principales Bancos a Nivel Nacional

EXPRESADO EN MILLONES DE DOLARES		
NOMBRE		ACTIVOS TOTALES
BANCO PICHINCHA	\$	17.060
PRODUBANCO	\$	7.288
BANCO GUAYAQUIL	\$	7.432
BANCO DEL PACÍFICO	\$	6.823
BANCO BOLIVARIANO	\$	4.960
BANCO INTERNACIONAL	\$	4.917
BANCO DINERS CLUB	\$	2.795
BANCO DEL AUSTRO	\$	2.451
BANCO GENERAL RUMIÑAHUI	\$	1.170
BANCO DE MACHALA	\$	1.091
BANCO SOLIDARIO	\$	981
BANCO DE LOJA	\$	803
BANCO CITIBANK	\$	750
BANCO PROCREDIT	\$	664
BANCO AMAZONAS	\$	335
BANCO CODESARROLLO	\$	253
BANCO COOPNACIONAL	\$	209
BANCO VISIONFUND	\$	129
BANCO D-MIRO	\$	70
BANCO COMERCIAL DE MANABÍ	\$	65
BANCO LITORAL	\$	42
BANCO CAPITAL	\$	38
BANCO DELBANK	\$	33

Fuente: Asobanca, (2024).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Según los datos presentados en la tabla, el Banco Pichincha lidera el sistema financiero ecuatoriano en términos de activos totales, alcanzando los 17.060 millones de dólares en 2024. Esta cifra representa casi el doble del valor registrado por el Banco Guayaquil, que ocupa el

segundo lugar con un total de 7.432 millones de dólares en activos para el mismo año y en tercer lugar ocupa Produbanco con 7.288 millones de dólares en activos.

En la tabla 8, se puede apreciar la Cartera Bruta de las Cooperativas de Ahorro y Crédito desde el año 2017 hasta el año 2024.

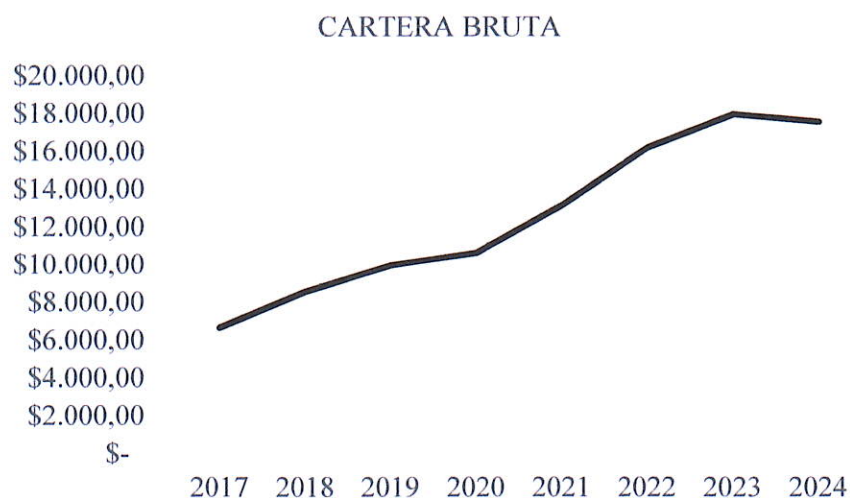
La cartera bruta representa el total de créditos que una entidad financiera ha otorgado, incluyendo tanto aquellos que están al día como los que presentan morosidad. Dentro de esta clasificación, la cartera improductiva se refiere a los préstamos que no generan ingresos financieros para el banco, ya sea porque han vencido o porque no devengan intereses (Díaz Nava, Cabezas & Casanova, 2024).

Tabla 8: *Cartera Bruta COACs*

Expresado en millones de dólares		
AÑO	CARTERA BRUTA	VARIACION % ANUAL
2017	\$ 6.655,00	22,7%
2018	\$ 8.567,00	28,7%
2019	\$ 9.973,00	16,4%
2020	\$ 10.636,00	6,6%
2021	\$ 13.176,00	23,9%
2022	\$ 16.234,00	23,2%
2023	\$ 17.984,00	10,8%
2024	\$ 17.595,00	-2,2%

Fuente: Asobanca, (2024).

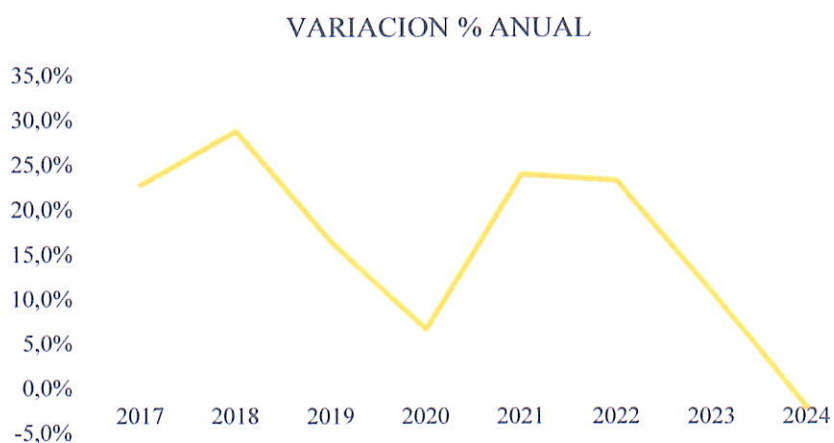
Realizado por: Quinatoa, A. 2025



Grafica 5: Cartera bruta expresado en millones de dólares de COACs.

Fuente: **Asobanca, (2024).**

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**



Grafica 6: Variación porcentual anual, COACs (2017-2024).

Fuente: **Asobanca, (2024).**

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

El análisis abarca el período comprendido entre 2017 y 2024, durante el cual se observa una tasa de crecimiento promedio anual del 18,90%. El año 2021 destaca como el de mayor

incremento. Este comportamiento puede atribuirse, en gran medida, a la reactivación económica impulsada por el proceso de vacunación, que desempeñó un papel clave en la recuperación de la actividad productiva del país.

Durante este período, la tasa de variación promedio anual fue de aproximadamente 15,36%, lo que refleja un crecimiento significativo del crédito otorgado por las cooperativas. El año con mayor expansión fue 2018, con un incremento del 28,7%, mientras que en 2024 se proyecta una leve disminución del 2,2%, posiblemente atribuible a factores macroeconómicos o ajustes en la política crediticia del sector.

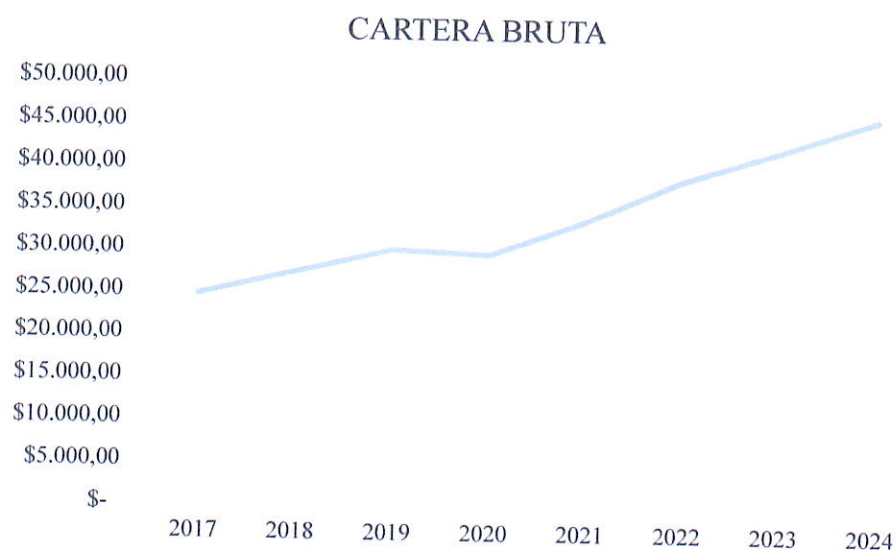
Este comportamiento puede interpretarse como una respuesta positiva del sistema cooperativo a la reactivación económica posterior a la pandemia, especialmente entre 2021 y 2022, cuando se evidencian tasas de crecimiento superiores al 23%.

Tabla 9: *Cartera Bruta Bancos*

Expresado en millones de dólares			
AÑO	CARTERA BRUTA		VARIACION % ANUAL
2017	\$	24.601,00	20,7%
2018	\$	27.325,00	11,1%
2019	\$	30.029,00	9,9%
2020	\$	29.538,00	-1,6%
2021	\$	33.660,00	14,0%
2022	\$	38.589,00	14,6%
2023	\$	42.129,00	9,2%
2024	\$	45.934,00	9,0%

Fuente: **Aso banca**, (2024).

Relizado por: **Quinatoa**, A. 2025.



Grafica 7: Cartera bruta expresado en millones de dólares de Bancos.

Fuente: Asobanca, (2024).

Relizado por: Quinatoa, A. 2025.



Grafica 8: Variación porcentual anual, Bancos (2017-2024).

Fuente: Asobanca, (2024).

Relizado por: Quinatoa, A. 2025.

Durante este período, la tasa de variación promedio anual fue de aproximadamente 9,45%, lo que refleja un crecimiento moderado y sostenido del crédito bancario. El año 2020 fue el único con una variación negativa (-1,64%), lo cual puede atribuirse a la desaceleración económica global. A partir de 2021, se observa una recuperación progresiva, con tasas superiores al 13% en los años siguientes.

2.1.3. Cuantificación de la demanda insatisfecha actual y futura

Tabla 10: Competencia Directa

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	SOCIOS	ACTIVOS
COAC NUEVO AMANECER LTDA	2.000	\$ 1.414.512
COAC FINANCREDIT LTDA	65.000	\$ 19.500.438
COAC SISA LTDA	100.000	\$ 51.213.529

Fuente: SEPS, (2024).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.



Grafica 9: Cooperativas según sus socios y activos

Fuente: SEPS, (2024).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

Las cooperativas presentan una marcada diferencia en tamaño y recursos. COAC SISA lidera con más de 100.000 socios y activos por \$51.213.529, consolidándose como la más fuerte del mercado. En segundo lugar, se ubica COAC Financredit, que cuenta con más de 65.000 socios y \$19.500.438 en activos, destacando por su enfoque masivo. Finalmente, COAC Nuevo Amanecer ocupa el tercer puesto con más de 2.000 socios y \$1.414.512 en activos, reflejando menor competitividad. Este panorama evidencia un mercado dominado por entidades grandes, lo que obliga a nuevas cajas de ahorro a diferenciarse mediante cercanía y confianza comunitaria.

Tabla 11: *Competencia Directa*

CAJAS DE AHORRO	CANTON	PARROQUIA	FECHA DE REGISTRO	DIRECCION	REPRESENTANTE LEGAL
CAJA DE AHORRO CREDI SANTA ROSA.	AMBATO	SANTA ROSA	14/2/2023	Gonzalo Suarez y Eloy Alfaro.	ANGEL ERNESTO TISALEMA YUGCHA
CAJA DE AHORRO LA GUADALUPANA.	AMBATO	SANTA ROSA	20/12/2023	Venezuela y Metropolitana.	OSCAR IVAN BURGOS MERINO
CAJA DE AHORRO FINTEC.	AMBATO	SANTA ROSA	21/8/2024	González Suarez Y Rocafuerte.	PORTERO CAPUZ SUMAK SISA
CAJA DE AHORRO LLAVE AL ÉXITO.	AMBATO	SANTA ROSA	9/1/2025	Simón Bolívar y Plutarco Naranjo.	LLAMBO CHALAN ANDRES
CAJA E AHORRO YATZAPUTZAN.	AMBATO	SANTA ROSA	4/2/2025	Juan Montalvo y Guayaquil.	PUNINA QUIQUINTUÑA WILMER DAVID
CAJA DE AHORRO C.P.A.	AMBATO	SANTA ROSA	6/3/2025	Angahuana.	GUAPISACA CAPUZ LAURA NARCISA
CAJA DE AHORRO JOVENES AMBATEÑOS.	AMBATO	SANTA ROSA	16/4/2025	González Suárez y Eloy Alfaro.	AGUALONGO TISALEMA MARIA DOLORES
CAJA DE AHORRO VISION Y DESARROLLO.	AMBATO	SANTA ROSA	24/4/2025	Neptali Sancho y Gonzalez Suarez.	CHARCO ROMERO SAMIA CORALIA
CAJA DE AHORRO ATUK.	AMBATO	SANTA ROSA	21/5/2025	Juan Montalvo y	TISALEMA TOCALEMA

Fuente: SEPS, (2024)

Realizado por: Quinatoa, A. 2025

A diferencia de las cooperativas reguladas por la SEPS, que deben publicar información financiera y número de socios, las cajas de ahorro comunitarias no están sujetas a estas obligaciones. La SEPS únicamente registra sus catastros, es decir, datos básicos como nombre, ubicación y representante legal, sin incluir cifras de activos ni cantidad de integrantes. Esta falta de transparencia responde a su carácter informal y local, lo que dificulta realizar análisis comparativos precisos. Por ello, el estudio se centra en su presencia territorial y dinámica de creación.

Tabla 12: *Socios Iniciales*

AÑO	TASA DE CRECIMIENTO	SOCIOS
Capital inicial	0	15
Año 1	473%	86
Año 2	124%	193
Año 3	55%	299
Año 4	36%	406
Año 5	26%	512

Fuente: Elaborado conforme a la encuesta aplicada (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

El cuadro presentado muestra la evolución proyectada del número de socios de la caja de ahorro desde el capital inicial hasta el quinto año de operación. En la etapa inicial se cuenta con 15 socios fundadores, quienes constituyen la base organizativa y financiera de la institución. Durante el primer año se observa una tasa de crecimiento del 473%, la cual responde

principalmente al proceso de incorporación de nuevos socios interesados, identificados a través de la encuesta aplicada. Este crecimiento elevado se explica por el reducido número de socios iniciales, lo que genera variaciones porcentuales significativas.

En el segundo año, la tasa de crecimiento disminuye al 124%, reflejando una etapa de expansión aún dinámica, pero más moderada. A partir del tercer año, el crecimiento presenta una desaceleración progresiva, con tasas del 55%, 36% y 26% respectivamente, lo cual es consistente con un proceso de consolidación institucional. Este comportamiento evidencia que la caja de ahorro transita de una fase de captación intensiva de socios hacia una etapa de estabilidad y madurez organizacional, permitiendo una proyección realista y sostenible en el tiempo.

Tabla 13: *Capacidad de ahorro, socios.*

Año	Socio	Socios que ahorran 28%	Capacidad de ahorro	Total anual
Capital inicial	15			
Año 1	86	24	\$ 21,00	\$ 6.068
Año 2	193	54	\$ 21,00	\$ 13.618
Año 3	299	84	\$ 21,00	\$ 21.097
Año 4	406	114	\$ 21,00	\$ 28.647
Año 5	512	143	\$ 21,00	\$ 36.127

Fuente: **Elaborado conforme a la encuesta aplicada (2025).**

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

El cuadro presenta la proyección de la capacidad de ahorro anual de los socios de la caja de ahorro durante los primeros cinco años de funcionamiento. Para esta estimación se considera únicamente al 28% de los socios totales, porcentaje obtenido de la encuesta aplicada, correspondiente a las personas que manifestaron estar dispuestas a ahorrar entre USD 11 y USD 30 mensuales. Con el fin de representar este intervalo, se utiliza un monto promedio de ahorro mensual de USD 21, valor que permite realizar una estimación prudente y realista.

Los resultados muestran un incremento progresivo del ahorro total anual, pasando de USD 6.048 en el primer año a USD 36.036 en el quinto año. Este comportamiento está directamente relacionado con el crecimiento del número de socios que participan activamente en el ahorro, lo cual evidencia el fortalecimiento financiero gradual de la caja. La tendencia observada refleja una mayor capacidad de captación de recursos propios, lo que contribuye a la sostenibilidad operativa de la organización y genera una base sólida para el desarrollo de futuras actividades financieras y de apoyo a los socios.

2.1.4. Determinación de la demanda que atenderá el proyecto

La demanda que atenderá el presente proyecto está determinada por el interés manifiesto de la población encuestada en participar en una caja de ahorro formal y organizada. De un total de 188 personas encuestadas, una proporción significativa expresó su disposición a integrarse como socios, evidenciando la existencia de una demanda potencial real por servicios de ahorro. En particular, el 28% de los encuestados manifestó estar dispuesto a realizar aportes mensuales comprendidos entre USD 11 y USD 30, lo que permite identificar un segmento específico con capacidad y voluntad de ahorro.

El proyecto atiende de manera inicial esta demanda potencial mediante una incorporación progresiva de socios, considerando tanto a los socios fundadores como a los nuevos integrantes captados en los primeros años de operación. La proyección de la demanda se realiza de forma conservadora, incorporando únicamente a los socios con una disposición clara al ahorro, lo que garantiza estimaciones realistas y sostenibles. De esta manera, la caja de ahorro busca responder eficazmente a las necesidades de inclusión financiera de la población objetivo, promoviendo el hábito del ahorro y el fortalecimiento económico de sus miembros.

2.2. Plan Comercial

El plan comercial tiene como finalidad establecer las directrices necesarias para posicionar la Caja de Ahorro CREDI AMBATO en el mercado local, captar socios, ofrecer servicios financieros adecuados y generar sostenibilidad a través del tiempo. A través de estrategias orientadas al conocimiento del mercado, la diferenciación del producto, y la promoción efectiva, se busca consolidar una base sólida de socios comprometidos con el desarrollo comunitario.

2.2.1. *Objetivos del plan comercial*

- Captar 600 socios activos en los primeros 18 meses.
- Otorgar créditos productivos al menos al 50% de los socios en el segundo año.
- Realizar talleres mensuales de educación financiera.
- Mantener una cartera sana con mora menor al 4%.

2.2.2. *Segmento de mercado*

La Caja de Ahorro CREDI AMBATO dirigirá sus servicios a segmentos de mercado claramente definidos dentro de la parroquia Santa Rosa, considerando factores como nivel de ingresos, ocupación, acceso a servicios financieros y disposición a participar en modelos solidarios. El primer segmento está conformado por pequeños agricultores y ganaderos que necesitan microcréditos para financiar sus actividades productivas y buscan opciones accesibles con condiciones flexibles. El segundo segmento lo constituyen comerciantes informales, emprendedores y dueños de negocios familiares que requieren capital de trabajo para mantener o expandir sus actividades. Un tercer grupo corresponde a mujeres jefas de hogar, muchas de las cuales enfrentan dificultades para acceder a servicios bancarios tradicionales y valoran el acompañamiento financiero y la cercanía institucional. Otro segmento relevante está formado por adultos mayores, que demandan un trato personalizado, productos como el crédito funerario, y

procesos simples. Finalmente, se considera a los jóvenes emprendedores y personas económicamente activas interesadas en comenzar su historial de ahorro y crédito en una institución comunitaria. Todos estos segmentos comparten características clave: confianza en las redes locales, necesidad de inclusión financiera y preferencia por instituciones con presencia cercana y trato humano, lo que convierte a CREDI AMBATO en una propuesta adecuada y necesaria en el entorno local.

2.2.3. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.2.3.1. Población y planificación

La población se concibe como el conjunto de individuos que comparten características homogéneas y que son objeto de análisis en una investigación (Hernández Sampieri, 2018). En este caso, se trata de una población finita, dado que no supera los 100 mil habitantes. Según el último censo realizado por el (INEC, 2022), la población total asciende a 28.210 personas, de las cuales se considerará únicamente la Población Económicamente Activa (PEA), que corresponde a 18.944 individuos.

Tabla 14: *Detalles de la población de estudio.*

Parroquia	Santa Rosa
Cantón	Ambato
Provincia	Tungurahua
Población	28.210
Densidad Poblacional	710
Superficie de la parroquia	40
PEA	18944

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

2.2.3.2. Selección y cálculo del tamaño de la muestra

La muestra se define como una parte representativa de la población seleccionada para el análisis, mediante métodos estadísticos que aseguren su validez (Otzen & Manterola, 2017). En esta investigación, se determinó una muestra compuesta por 377 habitantes mayores de edad de la parroquia Santa Rosa. El muestreo corresponde a una población finita, aplicando un margen de error del 5% y un nivel de confianza de 95%, lo que garantiza la confiabilidad de los resultados obtenidos.

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

Datos:

N = 18.944
Z = 1,96
p = 0.5
q = 0.5
e = 0.05

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{(1,96)^2 * (0.5) * (0.5) * 18944}{(0.05)^2(18944 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)} \\
 n &= \frac{18193.8176}{48.3179} \\
 \mathbf{n} &= \mathbf{377}
 \end{aligned}$$

Tabla 15: *Tamaño muestral*

Población finita / conocida	
Nivel de confianza	95%
Z	1,96
P	50%
Q	50%
E	5%
N	18944
n	377

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Donde:

N = Total, de la población de estudio.

e^2 = Margen de error 5%

P = Proporción esperada de éxito en la población.

q = Complemento de P , representa la proporción de no éxito.

Z = Nivel de confianza (1.96).

2.2.3.3. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta

Datos informativos

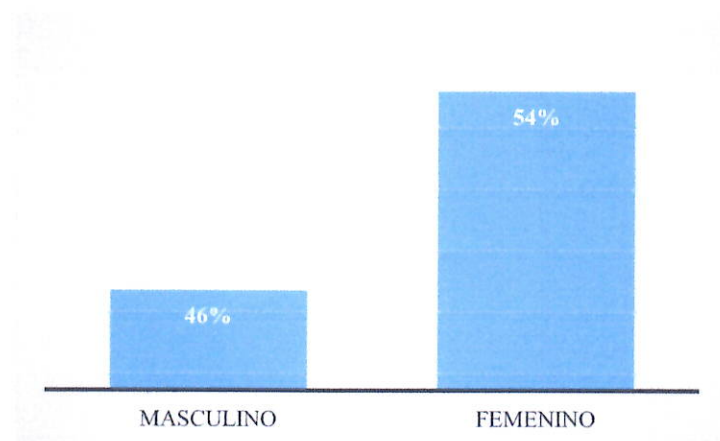
Pregunta 1: Sexo del encuestado.

Tabla 16: *Sexo*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	172	46%
Femenino	205	54%
Total	377	100%

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.



Grafica 10: Sexo.

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

Los datos muestran que el 54% de los encuestados son mujeres y el 46% hombres. Esta distribución indica una ligera mayoría femenina, lo que sugiere que la Caja de Ahorro debe considerar estrategias que fomenten la participación activa de las mujeres, quienes podrían desempeñar un papel clave en la gestión comunitaria y en la toma de decisiones financieras.

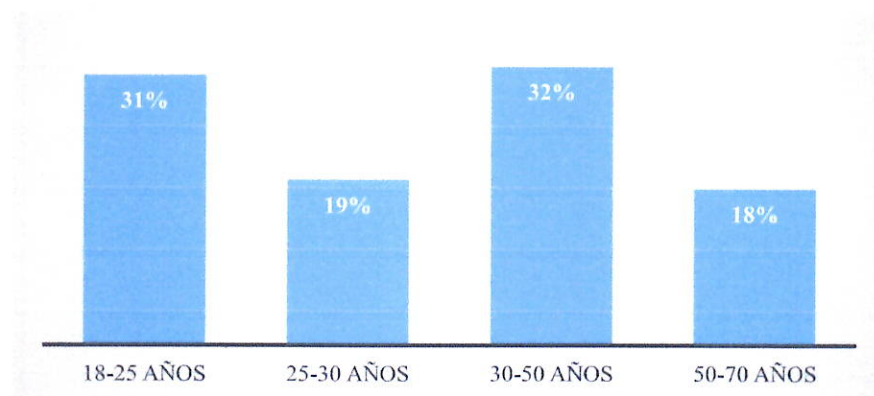
Pregunta 2: Edad

Tabla 17: *Edad de los encuestados*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
18-25 Años	118	31%
25-30 Años	71	19%
30-50 Años	121	32%
50-70 Años	67	18%
Total	377	100%

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.



Grafica 11: Edad de los encuestados.

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

El 32% de los encuestados tiene entre 30 y 50 años, el 31% entre 18 y 25 años, el 19% entre 25 y 30 años y el 18% entre 50 y 70 años. Esta distribución refleja que la mayoría pertenece a la población económicamente activa, lo que favorece la viabilidad de la Caja. La presencia de jóvenes y adultos mayores indica la necesidad de diseñar productos adaptados a diferentes etapas de vida, como créditos para emprendimientos juveniles y opciones de ahorro para la tercera edad.

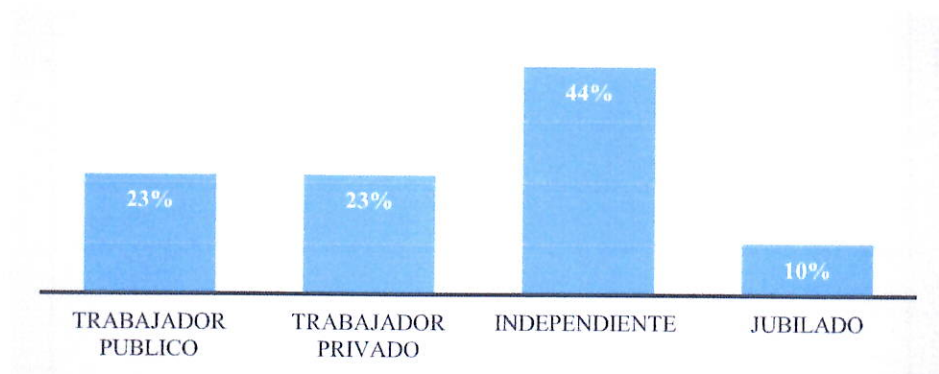
Pregunta 3: ¿Cuál es su trabajo?

Tabla 18: *Tipo de empleo*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Trabajador Publico	86	23%
Trabajador Privado	86	23%
Independiente	166	44%
Jubilado	39	10%
Total	377	100%

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.



Grafica 12: Tipo de empleo.

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

El 44% trabaja de manera independiente, el 23% en el sector público, otro 23% en el privado y el 10% son jubilados. El predominio de trabajadores independientes evidencia ingresos variables, por lo que la Caja debe ofrecer productos flexibles, como cuentas sin montos mínimos y créditos adaptados a actividades informales.

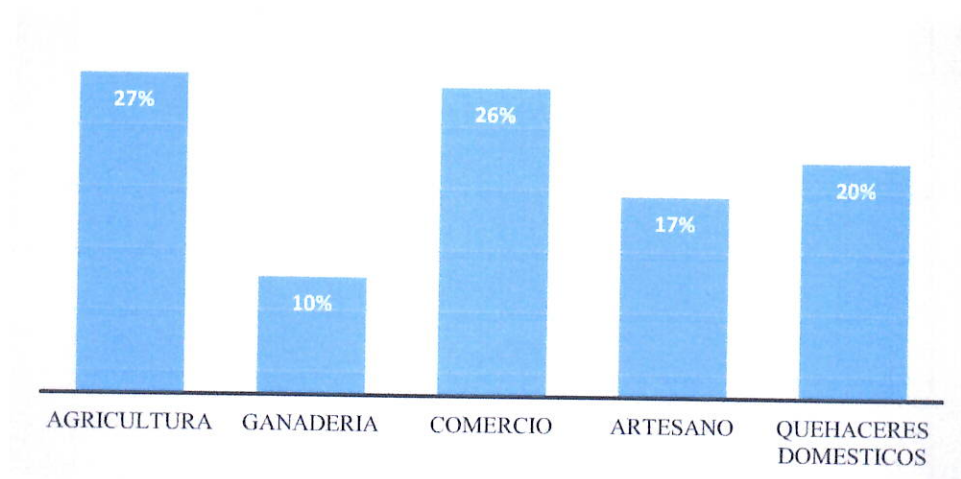
Pregunta 4: ¿A qué se dedica?

Tabla 19: *Actividad económica.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura	45	27%
Ganadería	16	10%
Comercio	43	26%
Artesano	28	17%
Quehaceres domésticos	34	20%
Total	166	100%

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.



Grafica 13: *Actividad económica.*

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

Entre los independientes, el 27% se dedica a la agricultura, el 26% al comercio, el 20% a quehaceres domésticos, el 17% a la artesanía y el 10% a la ganadería. Esta diversidad económica muestra que la Caja debe diseñar productos que apoyen actividades productivas locales, especialmente agricultura y comercio, que son las más representativas.

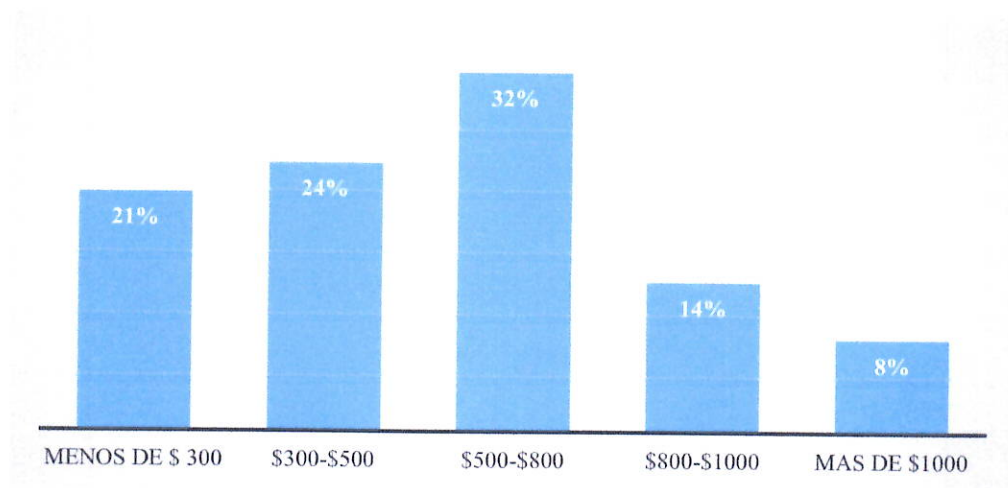
Pregunta 5: ¿Aproximadamente cuál es el valor de sus ingresos mensuales?

Tabla 20: *Valor de los ingresos mensuales.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$ 300	81	21%
\$300-\$500	91	24%
\$500-\$800	122	32%
\$800-\$1000	51	14%
Mas de \$1000	32	8%
Total	377	100%

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.



Grafica 14: Valor de los ingresos mensuales.

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

El 32% percibe entre \$500 y \$800, el 24% entre \$300 y \$500, el 21% menos de \$300, el 14% entre \$800 y \$1000 y el 8% más de \$1000. Estos ingresos moderados indican que la Caja debe ofrecer créditos accesibles y planes de ahorro con aportes bajos, para garantizar inclusión financiera sin comprometer la estabilidad económica.

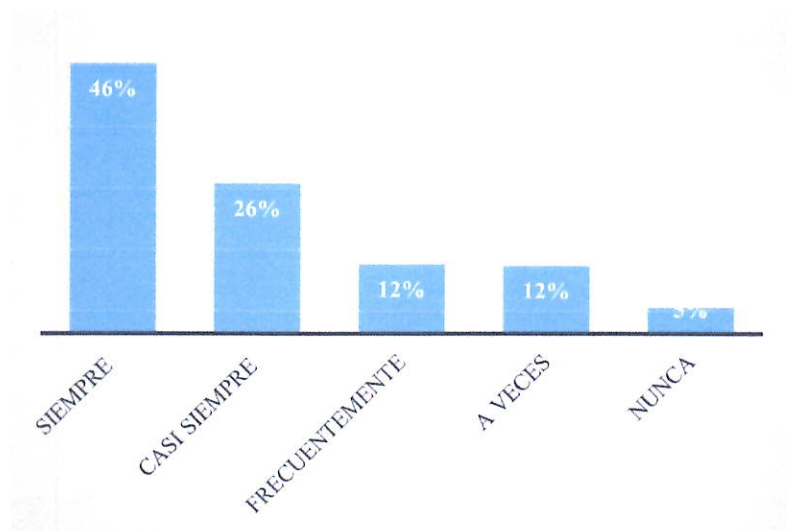
Pregunta 6: ¿Con que frecuencia usted ahorra parte de sus ingresos?

Tabla 21: Ahorro personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	174	46%
Casi siempre	97	26%
Frecuentemente	45	12%
A veces	44	12%
Nunca	17	5%
Total	377	100%

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.



Grafica 15: Ahorro personal.

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

El 46% siempre ahorra, el 26% casi siempre, el 12% frecuentemente, otro 12% a veces y el 5% nunca. Esta tendencia positiva hacia el ahorro demuestra una cultura financiera favorable, lo que facilita la implementación de la Caja como mecanismo formal para canalizar estos recursos.

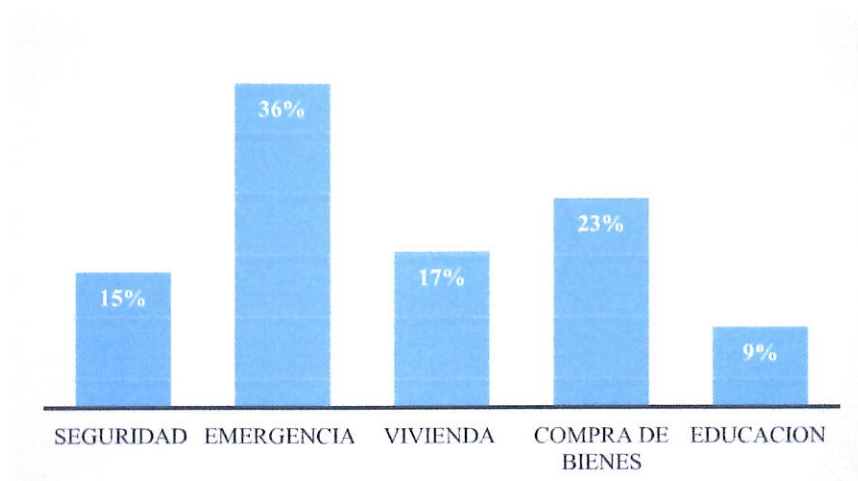
Pregunta 7: ¿Para que ahorra usted?

Tabla 22: *Propósito del ahorro.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad	54	15%
Emergencia	129	36%
Vivienda	62	17%
Compra de bienes	83	23%
Educación	32	9%
Total	360	100%

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.



Grafica 16: Propósito del ahorro.

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

El 36% ahorra para emergencias, el 23% para compra de bienes, el 17% para vivienda, el 15% para seguridad y el 9% para educación. Esto indica que los socios buscan estabilidad y mejoras en su calidad de vida, por lo que la Caja debe ofrecer productos orientados a cubrir estas necesidades, como créditos para vivienda y fondos de emergencia.

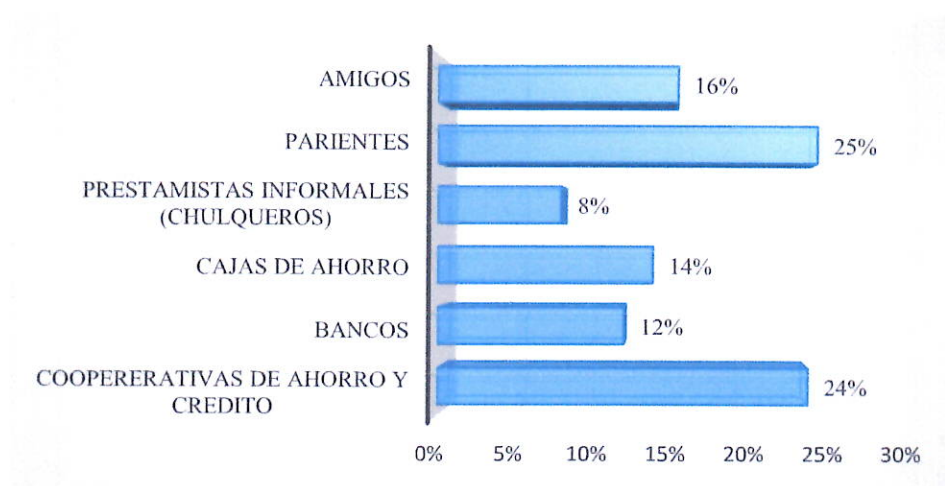
Pregunta 8: Cuando usted necesita dinero ¿A quién recurre?

Tabla 23: *Recurre a solicitar dinero.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Cooperativas de ahorro y crédito	207	24%
Bancos	104	12%
Cajas de ahorro	120	14%
Prestamistas informales (chulqueros)	69	8%
Parientes	212	25%
Amigos	134	16%
Total	846	100%

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.



Grafica 17: *Recurre a solicitar dinero.*

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

El 25% recurre a parientes, el 24% a cooperativas, el 16% a amigos, el 14% a cajas de ahorro, el 12% a bancos y el 8% a prestamistas informales. Esta dependencia de redes informales y cooperativas externas refuerza la oportunidad de crear una Caja local que ofrezca soluciones rápidas y confiables, reduciendo la necesidad de acudir a prestamistas.

Pregunta 9: La última vez que accedió a un préstamo, ¿Qué monto le fue concedido?

Tabla 24: Monto aproximado del crédito realizado.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$100	56	15%
\$100-\$500	46	12%
\$500-\$1000	122	32%
\$1000-10000	110	29%
Mas de 10000	43	11%
Total	377	100%

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.



Grafica 18: Monto aproximado del crédito realizado.

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

El 32% obtuvo créditos entre \$500 y \$1000, el 29% entre \$1000 y \$10.000, el 15% menos de \$100, el 12% entre \$100 y \$500 y el 11% más de \$10.000. Esto refleja una demanda significativa de financiamiento para proyectos personales y productivos, lo que confirma la importancia de que la Caja cuente con líneas de crédito adaptadas a diferentes necesidades.

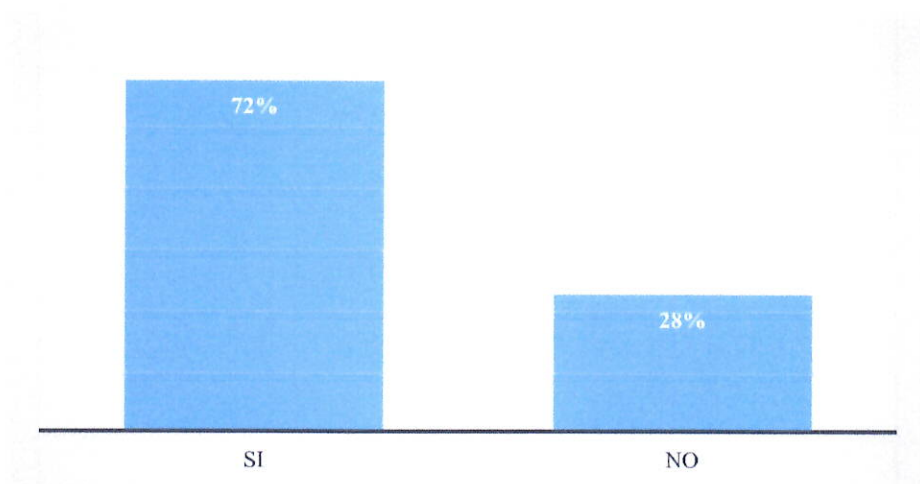
Pregunta 10: ¿Está registrado en el buró de crédito o ha tenido historial crediticio?

Tabla 25: *Historial crediticio.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	271	72%
No	106	28%
Total	377	100%

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.



Grafica 19: *Historial crediticio.*

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

El 72% tiene historial crediticio y el 28% no. Esto indica familiaridad con el sistema financiero, lo que facilita la implementación de la Caja, ya que la mayoría comprende el funcionamiento del crédito y puede cumplir con requisitos básicos.

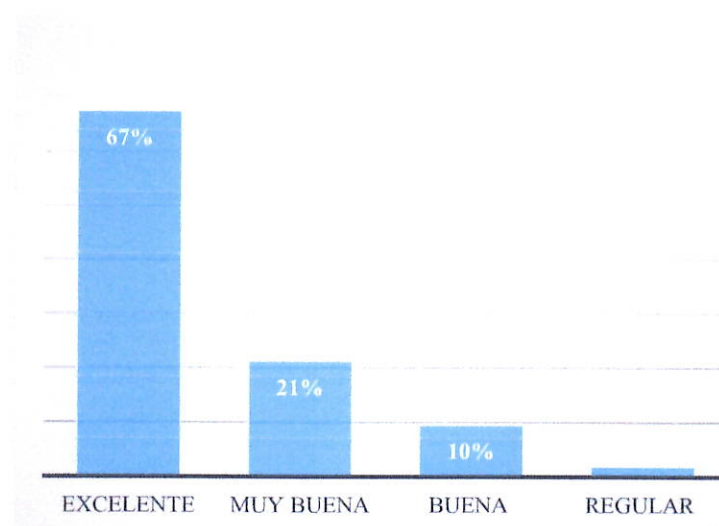
Pregunta 11: ¿Qué tan favorable le parece la idea de crear una Caja de Ahorro y Crédito en la parroquia Santa Rosa?

Tabla 26: *Grado de favorabilidad sobre la creación de la Caja de Ahorro y Crédito.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	254	67%
Muy buena	80	21%
Buena	36	10%
Regular	7	2%
Total	377	100%

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.



Grafica 20: *Grado de favorabilidad sobre la creación de la Caja de Ahorro y Crédito.*

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

El 67% considera excelente la idea, el 21% muy buena, el 10% buena y el 2% regular. Este alto nivel de aceptación demuestra que la propuesta responde a una necesidad real y cuenta con respaldo social para su implementación.

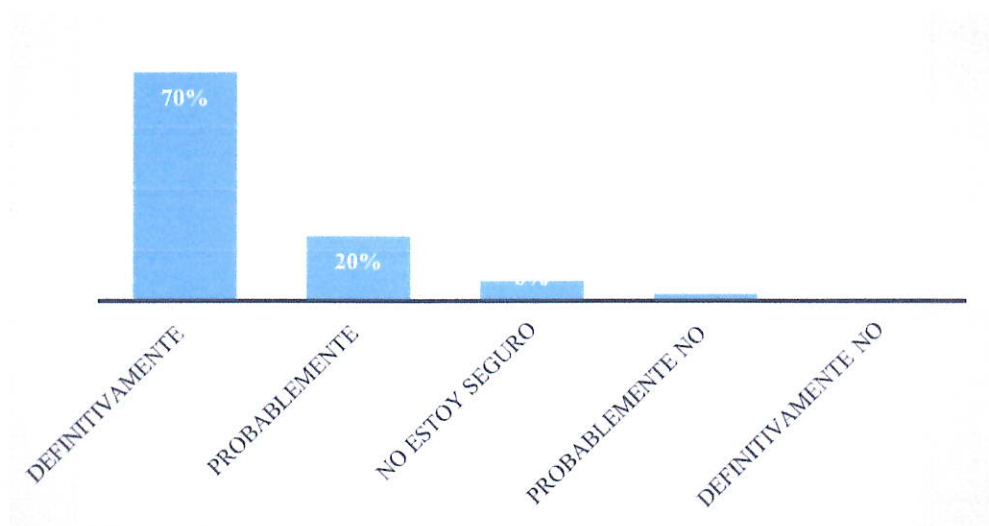
Pregunta 12: ¿Usted estaría dispuesto a realizar un aporte inicial y/o mensual para pertenecer y obtener beneficios en la Caja de Ahorro y Crédito?

Tabla 27: Disposición a realizar aportes para pertenecer a la Caja de ahorro y Crédito.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente	264	70%
Probablemente	76	20%
No estoy seguro	24	6%
Probablemente no	9	2%
Definitivamente no	4	1%
Total	377	100%

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.



Grafica 21: Disposición a realizar aportes para pertenecer a la Caja de Ahorro y Crédito.

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

El 70% está definitivamente dispuesto a aportar, el 20% probablemente, el 6% no está seguro, el 2% probablemente no y el 1% definitivamente no. Esto evidencia un compromiso económico por parte de la mayoría, lo que garantiza la sostenibilidad financiera de la Caja desde su inicio.

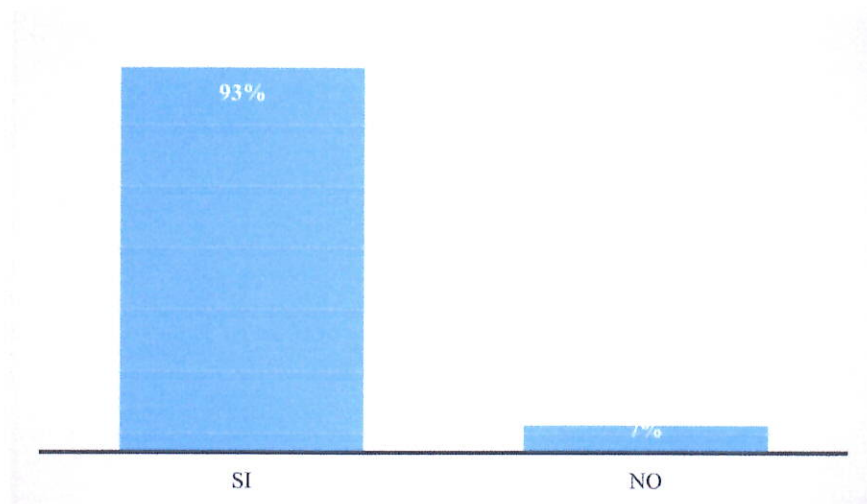
Pregunta 13: ¿En caso que se constituya la Caja de Ahorro y Crédito, le gustaría ser parte de los socios?

Tabla 28: *Intención de afiliación a la Caja de Ahorro y Crédito.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	351	93%
No	26	7%
Total	377	100%

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.



Grafica 22: *Intención de afiliación a la Caja de Ahorro y Crédito.*

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

El 93% desea ser socio y el 7% no. Este resultado confirma una alta demanda y asegura una base sólida de miembros para iniciar operaciones.

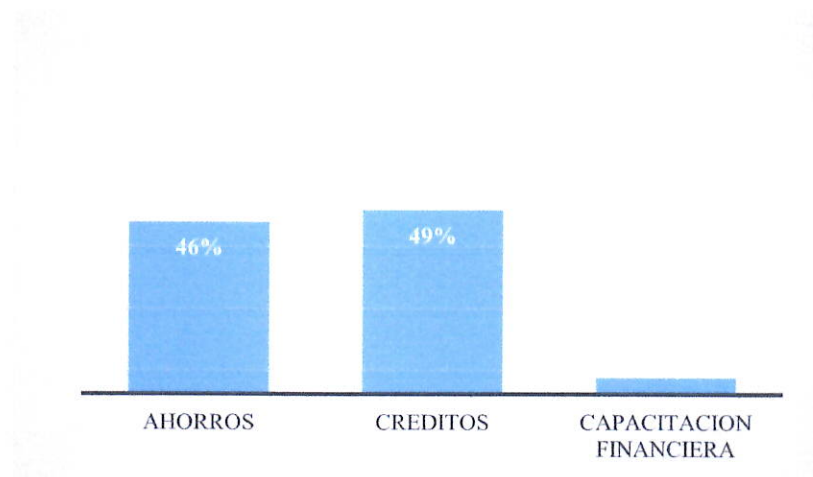
Pregunta 14: Como futuro socio de la Caja de Ahorro y Crédito, ¿qué servicio financiero le gustaría utilizar principalmente?

Tabla 29: *Preferencia de servicios financieros.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Ahorros	162	46%
Créditos	173	49%
Capacitación financiera	16	5%
Total	351	100%

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.



Grafica 23: *Preferencia de servicios financieros.*

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

El 49% prefiere créditos, el 46% ahorros y el 5% capacitación financiera. Esto indica que la Caja debe priorizar productos de ahorro y crédito, complementados con programas educativos para fortalecer la cultura financiera.

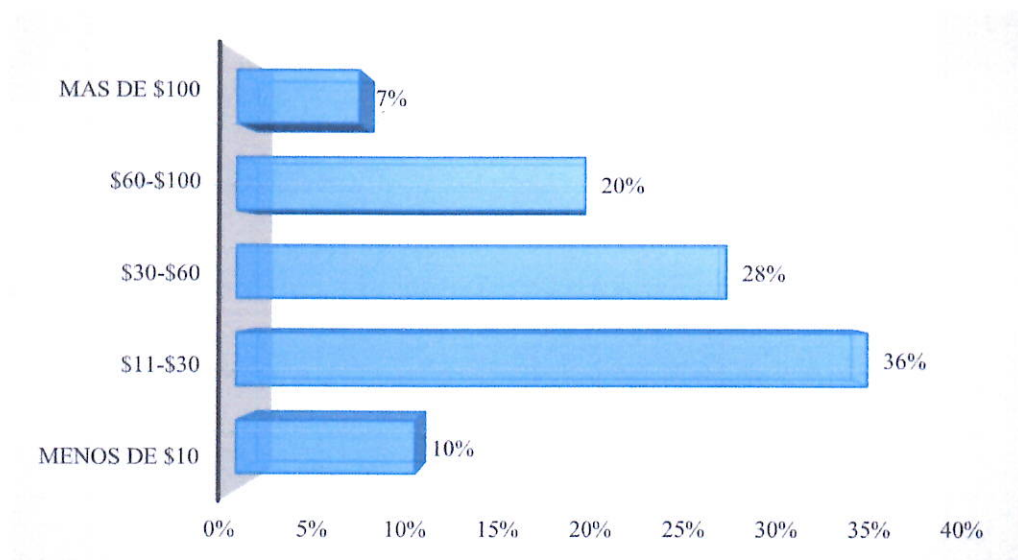
Pregunta 15: ¿Cuánto es el monto que usted estaría dispuesto a ahorrar mensualmente?

Tabla 30: *Monto mensual dispuesto para el ahorro.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$10	19	10%
\$11-\$30	67	36%
\$30-\$60	52	28%
\$60-\$100	37	20%
Mas de \$100	13	7%
Total	188	100%

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.



Grafica 24: *Monto mensual dispuesto para el ahorro*

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

El 36% está dispuesto a ahorrar entre \$11 y \$30, el 28% entre \$30 y \$60, el 20% entre \$60 y \$100, el 10% menos de \$10 y el 7% más de \$100. Estos montos reflejan una capacidad de ahorro moderada, por lo que la Caja debe establecer aportes accesibles que permitan la participación de todos los socios.

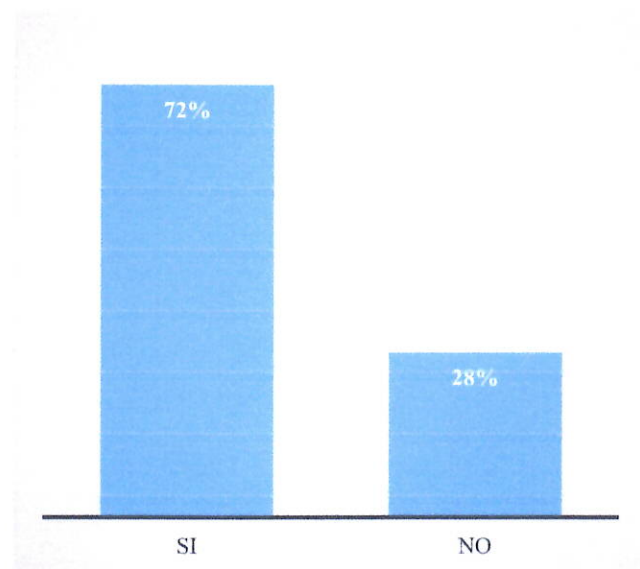
Pregunta 16: ¿Usted ha realizado algún crédito en alguna institución financiera?

Tabla 31: *Experiencia previa en créditos con instituciones financieras.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	273	72%
No	104	28%
Total	377	100%

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**



Grafica 25: Experiencia previa en créditos con instituciones financieras.

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Análisis e interpretación

El 72% ha realizado créditos en instituciones financieras y el 28% no. Esto indica experiencia en el manejo de préstamos y reduce el riesgo operativo para la Caja.

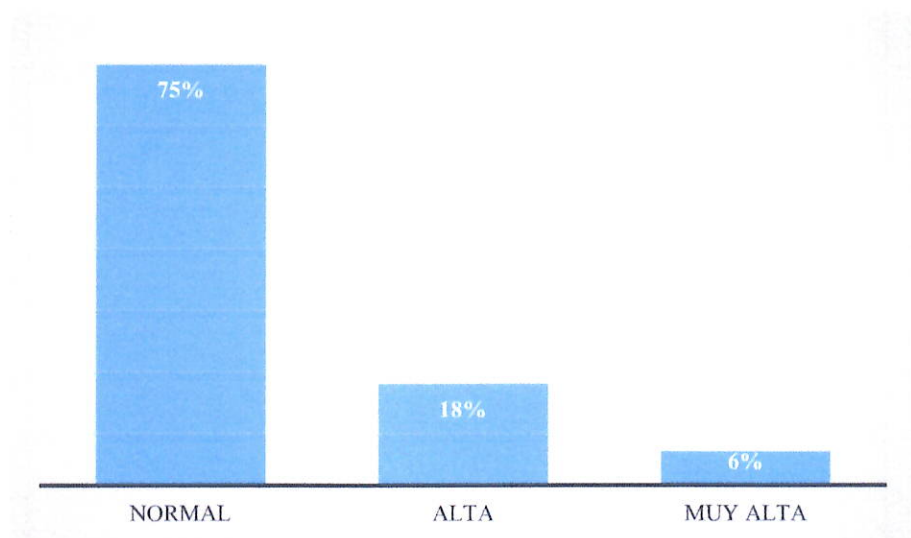
Pregunta 17: ¿En su experiencia con créditos anteriores, ¿cómo calificaría la tasa de interés?

Tabla 32: *Percepción sobre la tasa de interés en créditos anteriores.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Normal	206	75%
Alta	50	18%
Muy alta	17	6%
Total	273	100%

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**



Grafica 26: *Percepción sobre la tasa de interés en créditos anteriores.*

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Análisis e interpretación

El 75% considera que la tasa fue normal, el 18% alta y el 6% muy alta. Esto sugiere que la Caja debe ofrecer tasas competitivas para atraer socios y diferenciarse de otras instituciones.

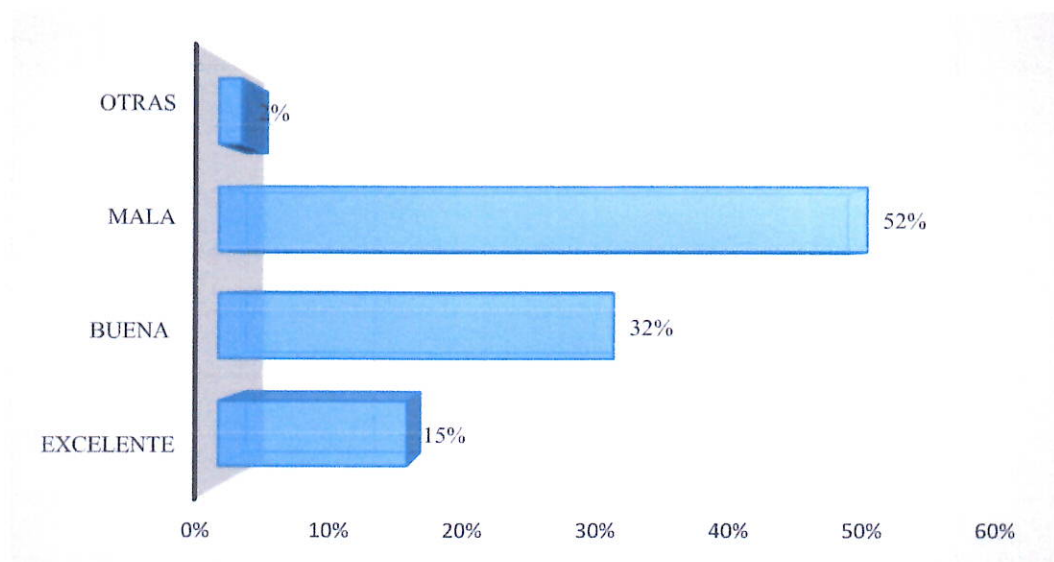
Pregunta 18: ¿Cómo calificaría la rapidez del proceso y la atención recibida por parte del personal en la institución financiera?

Tabla 33: *Opinión de instituciones financieras.*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	41	15%
Buena	86	32%
Mala	141	52%
Otras	5	2%
Total	273	100%

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.



Grafica 27: *Opinión de instituciones financieras.*

Fuente: Investigación de campo de la parroquia Santa Rosa, (2025).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

El 52% califica la atención como mala, el 32% como buena, el 15% excelente y el 2% otras. Este resultado evidencia insatisfacción con el servicio actual, lo que representa una oportunidad para que la Caja se destaque por brindar atención personalizada y procesos ágiles.

2.2.4. Producto

La Caja de Ahorro CREDI AMBATO ofrecerá un conjunto de servicios financieros orientados a satisfacer las necesidades de ahorro, crédito y educación financiera de los habitantes de la parroquia Santa Rosa. El producto principal no es un bien tangible, sino un portafolio de servicios solidarios y accesibles que promueven la inclusión financiera y el desarrollo local.

La finalidad de la Caja de Ahorro es captar fondos financieros y brindar préstamos a sus miembros, tomando en cuenta sus condiciones económicas y sociales. A continuación, se detallan los servicios que ofrece la Caja de Ahorro:

Productos financieros

Captación cuentas de ahorro. Para abrir una cuenta de ahorro, el interesado debe ser miembro de la Cooperativa y realizar un pago inicial de \$20,00, lo que le permitirá acceder a los beneficios que ofrece la Caja de Ahorro. Este proceso se formaliza una vez que el solicitante cumple con los requisitos establecidos y se registra oficialmente como socio.

Ahorro Programado. Este producto permite a los socios planificar y cumplir metas de ahorro en un período determinado. El socio podrá iniciar su cuenta de ahorro programado con un monto mínimo de \$10, comprometiéndose a realizar depósitos de forma mensual, según lo establecido previamente. Este sistema fomenta la disciplina financiera y facilita la acumulación de capital para objetivos específicos como educación, salud, emprendimiento u otros fines personales.

Tabla 34: *Tasa de interés pasiva efectiva para ahorro programado*

Plazo	Tasa efectiva
1 a 180 días	2 %
181 a 360 días	4%

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Depósito a la vista. Este producto de ahorro está diseñado para socios con aportes inferiores a \$5,00 mensuales y se caracteriza por su máxima flexibilidad. El socio puede depositar fondos en el momento que lo considere conveniente, sin un calendario obligatorio ni un período mínimo de permanencia. De esta forma, conserva la liquidez total de su dinero y puede disponer de él cuando lo necesite, adaptando el ahorro a su realidad económica sin restricciones de tiempo ni montos fijos.

Productos financieros de colocación

Microcréditos productivos. Son préstamos diseñados para apoyar a los socios en actividades económicas generadoras de ingresos, como pequeños negocios o emprendimientos. Estos créditos tienen condiciones accesibles, montos adecuados a las necesidades del socio y plazos flexibles, facilitando la inversión en insumos, herramientas o expansión del negocio. El objetivo es fomentar el desarrollo económico local y mejorar la calidad de vida de los asociados.

Créditos personales. Este tipo de crédito está destinado a cubrir necesidades individuales del socio, tales como gastos imprevistos, educación, salud, o cualquier otro propósito personal. Los montos y plazos se ajustan a la capacidad de pago del solicitante, garantizando condiciones justas y accesibles que permitan una adecuada gestión financiera y el cumplimiento puntual de las obligaciones.

Crédito funerario exclusivo. diseñado para apoyar a los familiares de socios fallecidos con trámites y gastos inmediatos puesto que es un producto financiero que ofrece un apoyo

económico exclusivo para cubrir gastos relacionados con servicios funerarios. Está diseñado para brindar tranquilidad y respaldo a los socios y sus familias en momentos difíciles, facilitando el acceso rápido a recursos financieros sin complicaciones y con condiciones preferenciales.

Tabla 35: *Tasa de interés por morosidad.*

Plazo en días	Recargo por morosidad
0 a 15	0.06%
16 a 30	0, 08%
31 a 60	0,10%
61 en adelante	0.11%

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Servicios de capacitación en Educación Financiera.

La educación financiera es un pilar fundamental para que las personas puedan desenvolverse con seguridad en un entorno económico cada vez más complejo. A través de ella, los ciudadanos adquieren conocimientos que les permiten interpretar adecuadamente los productos y servicios financieros, comprender los riesgos que estos conllevan y aprovechar las oportunidades del mercado. Esta formación contribuye a la toma de decisiones informadas, favorece el ahorro y previene problemas como el sobreendeudamiento y la exclusión financiera. Además, se destaca la importancia de que estos conocimientos estén al alcance de toda la población, sin distinción de edad, nivel educativo o situación económica, para asegurar una inclusión financiera equitativa. Por ello, diversas instituciones públicas, entidades financieras y organizaciones sociales han puesto en marcha programas conocidos como “Planes de educación financiera”, los cuales tienen como fin fomentar una cultura financiera sólida en la ciudadanía (Comité Económico y Social Europeo, 2017). Como parte de la ejecución del programa de educación financiera, se ofrecerán capacitaciones gratuitas sin costo adicional a los socios de la Caja de Ahorro. Estas actividades

formativas incluirán procesos de intervención y asesoría en gestión financiera personal y comunitaria. El programa se desarrollará en coordinación con el GAD Parroquial de Santa Rosa, la Municipalidad de Ambato y otras entidades colaboradoras, con el objetivo de fortalecer el conocimiento económico de los ciudadanos y promover decisiones financieras responsables.

El producto se distingue por su cercanía, pertinencia cultural, flexibilidad en requisitos y enfoque humano, aspectos que lo diferencian claramente de la oferta de la banca tradicional. A través de estos servicios, CREDI AMBATO busca posicionarse como una institución financiera comunitaria confiable, transparente y comprometida con el bienestar colectivo.

2.2.5. Precio

Tabla 36: *Tasas de interés activas referenciales por segmento de crédito en el Ecuador*

Tasas de interés activas y referenciales	
Segmento de crédito	% anual
Productivo Corporativo	8,46
Productivo Empresarial	11,14
Productivo PYMES	10,18
Consumo	16,05
Educativo	8,77
Educativo Social	5,49
Vivienda de Interés Publico	4,99
Vivienda de Interés Social	4,99
Inmobiliario	10,75
Microcrédito Minorista	21,06
Microcrédito de Acumulación Simple	21,25
Microcrédito de Acumulación Ampliada	18,17
Inversión Publica	7,51

Fuente: **Banco Central del Ecuador, (2025).**

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

La política de precios de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO se construirá bajo un enfoque técnico, rentable y solidario, buscando equilibrar el acceso a servicios financieros con la sostenibilidad del modelo operativo. Aunque se trata de una organización de economía popular y solidaria, su gestión contempla la generación de beneficios económicos para reinversión y expansión, bajo principios de eficiencia y control financiero. En este sentido, las tasas de interés que se aplicarán a los créditos estarán ajustadas a los rangos establecidos por el Banco Central del Ecuador (BCE). De acuerdo con el informe oficial publicado en junio de 2025, la tasa referencial para microcrédito minorista es del 21,06 % anual, mientras que la del microcrédito de acumulación simple es del 20,06 %, y la de acumulación ampliada alcanza el 18,17 % (Banco Central del Ecuador, 2025).

Con base en estas cifras, CREDI AMBATO aplicará tasas de interés anuales entre 18 % y 21 %, dependiendo del tipo de crédito, el perfil del socio, y el plazo de pago. Estas tasas serán claramente informadas, con total transparencia, antes de la firma de cualquier operación financiera. Por otro lado, los productos de ahorro no tendrán costos por apertura ni por mantenimiento, con el fin de incentivar el ahorro formal y atraer nuevos socios. Se mantendrán tarifas simbólicas para ciertos servicios administrativos como certificados o reposición de libreta, los cuales se definirán en el reglamento interno. Esta estructura de precios competitiva permitirá cubrir los costos operativos de la caja, mantener un fondo de reservas y maximizar los beneficios sociales para sus socios, evitando el sobreendeudamiento y fortaleciendo la inclusión financiera local.

2.2.6. Plaza o distribución

La Caja de Ahorro CREDI AMBATO estará ubicada estratégicamente en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, en la parroquia Santa Rosa, específicamente en la intersección de las calles Montalvo y Gonzales Suárez, justo al frente del Parque Santa Rosa. Esta localización ha

sido seleccionada por su accesibilidad y visibilidad dentro de la comunidad, lo cual facilita el acercamiento de los socios y usuarios potenciales a los servicios financieros que se ofrecerán. Además, su cercanía a espacios públicos y vías principales contribuye a una mayor afluencia de personas, favoreciendo la interacción y la promoción de una cultura de ahorro local.

2.2.7. Promoción

La estrategia de promoción de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO se desarrollará de manera interna y externa para alcanzar tanto a los socios actuales como a potenciales interesados. Internamente, se difundirá información clave durante las reuniones y asambleas que se realicen con los socios, así como en las jornadas de capacitación del Programa de Educación Financiera, que servirán como espacios estratégicos para promocionar los productos y servicios que ofrece la Caja de Ahorro.

Asimismo, se aprovechará la participación en eventos comunitarios relevantes, como las Fiestas de la Virgen de la Elevación, celebradas anualmente del 4 al 26 de mayo, y las festividades patronales de comunidades aledañas como San Pablo, Misquilli, Angahuana Alto, Angahuana Bajo, Apatug, Cuatro Esquinas, entre otras. Estos espacios servirán para fortalecer el vínculo con la población y aumentar el reconocimiento institucional.

En cuanto a la promoción externa, se realizará mediante la distribución de flyers impresos y afiches digitales, así como una presencia activa en redes sociales como Facebook, TikTok, Instagram y otras plataformas digitales, con el objetivo de ampliar el alcance de la Caja de Ahorro y atraer nuevos socios interesados en integrarse.

2.2.8. Presupuesto de marketing

Desde la perspectiva de Godin (2019), el marketing no se trata solo de vender, sino de crear conexiones auténticas con las personas y transmitir el propósito de una iniciativa. En ese sentido,

el marketing permite proyectar la identidad y misión de un proyecto hacia sus miembros o socios, generando una relación basada en el conocimiento y la confianza hacia los productos o servicios ofrecidos. Esta conexión fortalece el sentido de pertenencia y la motivación de los participantes, incrementando su fidelidad. Por esta razón, en el caso de la Caja de Ahorro, no es necesario destinar un presupuesto específico para marketing, ya que su estrategia se basa en la promoción interna mediante reuniones y capacitaciones, y en la difusión externa a través de redes comunitarias y plataformas digitales sin costo.

CAPITULO III

3. ESTUDIO TECNICO – ORGANIZACIONAL

3.1. Estudio Técnico

El estudio técnico del proyecto tiene como objetivo determinar los elementos operativos necesarios para la implementación eficiente de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO, considerando factores como la localización, el tamaño del proyecto, la infraestructura requerida, los procesos de funcionamiento, el personal operativo y los recursos materiales. Al tratarse de una organización financiera comunitaria, su funcionamiento requiere una estructura organizativa clara, un espacio físico accesible, equipamiento básico y una adecuada planificación de los recursos humanos y tecnológicos. La sede de la caja estará ubicada en la parroquia Santa Rosa, en un punto céntrico de fácil acceso para los socios. Esta ubicación estratégica permitirá brindar atención directa a la población objetivo, fomentando la participación de los socios y el control comunitario. La capacidad operativa inicial se ajustará a un tamaño piloto, considerando el número de socios fundadores, la proyección de crecimiento y la disponibilidad de capital social. La ingeniería del proyecto contempla procesos administrativos, financieros y de atención al cliente, apoyados por herramientas digitales y protocolos internos. Asimismo, se identificarán las necesidades en cuanto a mobiliario, equipos informáticos, conexión a internet, señalética institucional y materiales operativos. La estructura técnica estará respaldada por personal capacitado en áreas clave como administración, contabilidad y gestión de servicios financieros comunitarios. Este enfoque integral garantizará que la caja funcione con eficiencia, transparencia y sostenibilidad desde su fase inicial, facilitando su desarrollo progresivo en el mediano y largo plazo.

3.1.1. Capacidad de Producción

La capacidad de producción se refiere al volumen de servicios financieros que la Caja de Ahorro podrá brindar durante un período específico, estableciéndose este volumen en función del nivel de recursos acumulados por los miembros. En la Tabla 13 que se presenta a continuación, se detalla la estimación del número de préstamos a otorgar y el valor límite por cada tipo de producto financiero durante el primer año de funcionamiento de la Caja de Ahorro. Para realizar este cálculo, se determinó el valor total de los préstamos otorgados multiplicando el monto límite por la cantidad de préstamos proyectados; posteriormente, este resultado se multiplica por la tasa de interés activa anual efectiva para obtener el total de ingresos por intereses generados anualmente además que se utilizó la fórmula de interés compuesto $A = P(1 + r)^t$.

Para la Caja de Ahorro CREDI AMBATO, la capacidad productiva se define como el potencial operacional y económico para dar servicio a una cantidad específica de miembros, administrar sus transacciones de depósitos y préstamos, y sostener un flujo apropiado de servicios de gestión. Durante su fase inicial de operación, la institución contará con 15 miembros constituyentes, disponiendo de un patrimonio social de arranque de \$100.000, lo cual facilitará el inicio de actividades con una estructura económica estable. Mediante este patrimonio, se estima brindar servicios a cerca de 53 miembros durante los primeros 5 años, manejando productos de depósitos, micro financiamiento para actividades productivas, financiamiento personal y el servicio de crédito solidario para gastos funerarios.

Tabla 37: Operaciones de crédito por modalidad y montos a pagar en el primer año.

Producto de colocación	Tasa de interés anual	Monto máximo	Numero de colocación	Total, de colocación	Total, de interés generado
Microcréditos productivos: \$ 100 a \$ 2000	19%	2000	15	\$30.000	\$5.700
Créditos personales: \$ 100 a \$ 2000	18%	1334	10	\$13.340	\$2.401
Crédito funerario exclusivo \$500 a \$ 4000	14%	4000	5	\$20.000	\$2.800
Total, anual			30	\$63.340	10.901

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Durante el primer año de funcionamiento, la Caja de Ahorro otorgará un total de 30 préstamos, distribuidos de la siguiente manera: 15 financiamientos bajo la categoría de Micro crédito productivo, con un límite máximo de \$ 2000 y una tasa de interés anual efectiva del 19%; además de 10 créditos personales, y por último créditos funerarios exclusivos con un límite máximo de \$ 4000 y una tasa de interés anual efectiva del 14%. La Tabla 37 presenta la estimación de colocación crediticia para los cinco años proyectados de actividad de la Caja de Ahorro.

Tabla 38: Proyección de concesión de créditos para cinco años.

Modalidad	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	No	Monto	No	Monto	No	Monto	No	Monto	No	Monto
Microcréditos productivos	15	\$ 30.000,00	16	\$32.000	17	\$34.000	18	\$36.000	19	\$38.000
Créditos personales	10	\$ 13.340,00	10	\$20.000	12	\$24.000	13	\$26.000	14	\$28.000
Crédito funerario exclusivo	5	\$ 20.000,00	6	\$24.000	7	\$28.000	8	\$32.000	10	\$40.000
Total	30	\$ 63.340	32	\$ 76.000	36	\$ 86.000	39	\$ 94.000	43	\$106.000

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

La capacidad de producción de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO se refiere a su potencial operativo y financiero para atender solicitudes de ahorro y otorgar créditos a sus socios en el primer año de funcionamiento y en adelante. De acuerdo con la planificación, se proyecta atender 30 operaciones de crédito en el primer año, con un monto total de colocación de \$63.340, distribuidos en tres modalidades: microcréditos productivos, créditos personales y crédito funerario exclusivo. Específicamente, se prevé entregar 15 microcréditos de hasta \$2.000 (totalizando \$30.000), 10 créditos personales de hasta \$2.000 (\$13.340) y 5 créditos funerarios de hasta \$4.000 (\$20.000). Las tasas de interés aplicadas varían entre el 14 % y el 19 % anual, generando ingresos estimados por intereses de \$10.901 en el primer año. La capacidad proyectada crecerá anualmente a una tasa de entre 9% y 20 %, dando un crecimiento promedio anual de aproximadamente de 13.74% anual, tanto en número de operaciones como en monto colocado. Para el quinto año, se espera alcanzar 43 operaciones de crédito anuales, con una colocación total estimada de \$106.000. Esta proyección considera un manejo prudente del riesgo, control de cartera y fortalecimiento institucional progresivo. El crecimiento sostenido permitirá mejorar la cobertura del servicio, atender a nuevos socios, y generar excedentes que serán reinvertidos en la mejora operativa, educación financiera y expansión.

3.1.2. Plan de Producción

El plan de producción de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO contempla la organización operativa de los servicios financieros que se ofrecerán a los socios durante la etapa inicial y su proyección de crecimiento en el tiempo. En su primer año de funcionamiento, la caja tiene prevista la colocación de 30 operaciones de crédito, por un total de \$63.340, distribuidos en 15 microcréditos productivos, 10 créditos personales y 5 créditos funerarios exclusivos, con montos que oscilan entre \$1.000 y \$4.000 según la modalidad. Estas operaciones generarán un ingreso por

intereses aproximado de entre \$10.900 a \$17.100 entre cinco años, con tasas de interés que varían entre el 14 % y el 19 %, de acuerdo con los límites establecidos por el Banco Central del Ecuador para microfinanzas populares.

El crecimiento promedio es del 10 % a 15% anual, tanto en número de operaciones como en montos colocados, alcanzando para el quinto año una capacidad de 43 operaciones de crédito anuales, por un total de \$106.000 en colocaciones. Este crecimiento estará respaldado por una gestión prudente del capital, un control adecuado del riesgo crediticio y la ampliación progresiva de la base de socios.

Operativamente, la caja funcionará desde una oficina en Santa Rosa, con atención al público de lunes a viernes, en horario extendido. Se contará inicialmente con un equipo básico conformado por el gerente, un cajero y un asesor de crédito, quienes gestionarán los procesos de afiliación, recepción de depósitos, análisis crediticio, colocación, control de cartera y educación financiera. Se utilizará un software especializado para cajas comunitarias, lo cual permitirá sistematizar las operaciones y llevar un control eficiente de los servicios.

Además, el plan incluye la realización de talleres mensuales de educación financiera, actividades de promoción y fidelización de socios, campañas de ahorro e integración comunitaria. Estas acciones se consideran parte esencial del modelo solidario, ya que fortalecen la confianza, reducen el riesgo y promueven una cultura financiera responsable entre los socios.

Tabla 39: *Proyección de ahorro realizado por producto de captación.*

Productos financieros de captación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depósitos a la vista	\$ 6.068,16	\$ 13.618,08	\$ 21.097,44	\$ 28.647,36	\$ 36.126,72
Cuenta de ahorro	\$ 3.400,00	\$ 4.000,00	\$ 4.600,00	\$ 5.200,00	\$ 5.800,00
Total	\$ 9.468,16	\$17.618,08	\$25.697,44	\$33.847,36	\$ 41.926,72

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

La proyección de ahorro disponible por producto de captación muestra un crecimiento sostenido durante los cinco años analizados. Los depósitos de ahorro son el componente más significativo, aumentando de \$6.068,16 en el primer año a \$36.126,72 en el quinto, lo que refleja la preferencia de los socios por mantener liquidez inmediata. Este comportamiento indica confianza en la caja de ahorro y asegura recursos suficientes para cumplir con las operaciones y obligaciones financieras, fortaleciendo la estabilidad del proyecto.

Las Aperturas de cuentas de ahorro presentan un incremento gradual, pasando de \$3.400,00 en el primer año a \$5.800,00 en el quinto, aunque su participación es menor frente a los depósitos a la vista. Esta tendencia evidencia la necesidad de implementar estrategias que incentiven el ahorro a largo plazo, como beneficios adicionales o tasas competitivas. El total proyectado supera los \$41.926,72 al final del período, confirmando una base financiera sólida que respalda la viabilidad y sostenibilidad del plan comercial.

3.1.3. Localización

La Caja de Ahorro CREDI AMBATO se establecerá en la parroquia rural Santa Rosa, ubicada en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Esta parroquia representa un territorio con un importante potencial económico y social para el desarrollo de iniciativas financieras

comunitarias, dado su dinamismo productivo, alta densidad poblacional y limitado acceso a servicios financieros convencionales. La ubicación del proyecto se ha definido estratégicamente en un sector céntrico de la cabecera parroquial, con fácil acceso peatonal y vehicular para los habitantes de los distintos sectores y comunidades que integran Santa Rosa.



Ilustración 1: Ubicación geográfica del proyecto en Google Maps

Fuente: **Google Maps, (2025).**

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

La elección de esta localidad responde a varios criterios técnicos y sociales. En primer lugar, se busca estar cerca del mercado objetivo, conformado por agricultores, comerciantes, emprendedores y adultos mayores que residen en la zona. En segundo lugar, se aprovecha el entorno comunitario y las redes sociales existentes, las cuales favorecen la confianza, la participación y el control ciudadano. Además, la ubicación en una parroquia rural permite reducir costos de operación en comparación con sectores urbanos, sin afectar la cobertura ni la calidad del

servicio. La parroquia cuenta con servicios básicos como electricidad, agua potable, señal telefónica e internet, lo cual facilita la implementación de herramientas digitales y la operatividad de los sistemas contables.

Por otro lado, la cercanía con el GAD parroquial y otras instituciones públicas y privadas abre oportunidades de articulación interinstitucional, capacitación, acceso a fondos de apoyo y fortalecimiento del modelo solidario. La localización del proyecto no solo responde a criterios geográficos, sino también a principios de arraigo territorial, inclusión y desarrollo comunitario, alineados con los objetivos de la economía popular y solidaria.

3.1.4. Ingeniería del proceso productivo

La ingeniería del proceso productivo de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO se refiere al diseño, organización y ejecución de las actividades necesarias para garantizar el funcionamiento eficiente de sus servicios financieros. Aunque no se trata de una entidad industrial o manufacturera, su naturaleza operativa exige la definición clara de procedimientos internos, secuencias de tareas y uso adecuado de recursos humanos y tecnológicos.

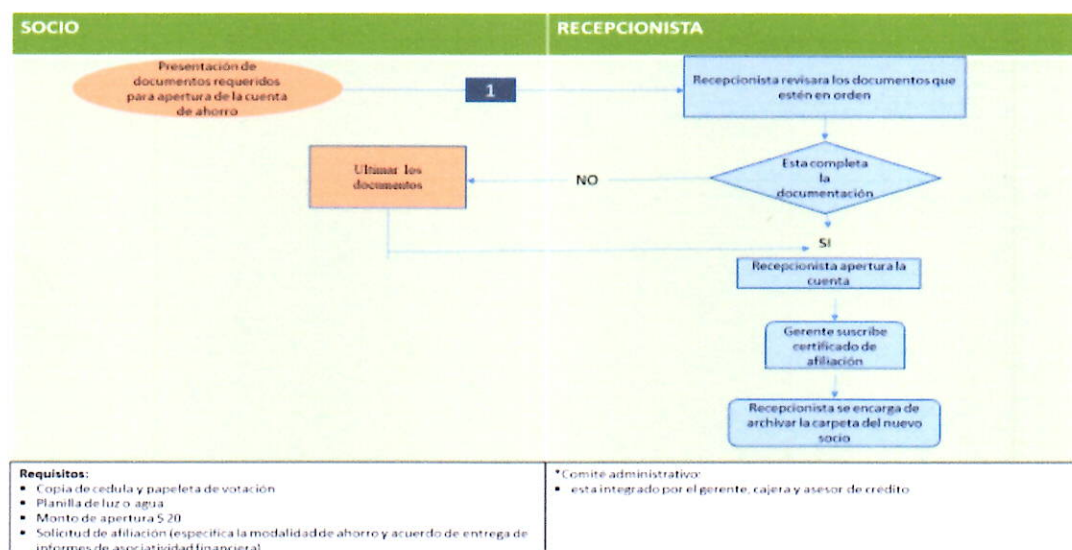


Ilustración 2: Proceso de inscripción a la Caja de Ahorro.

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

El proceso para la apertura de una cuenta de ahorro inicia cuando el socio presenta los documentos requeridos ante la recepcionista. Esta revisa que toda la documentación esté en orden y verifica si está completa; en caso contrario, el socio debe subsanar y entregar los documentos faltantes. Una vez que la información está correcta, la recepcionista procede a realizar la apertura de la cuenta. Luego, el gerente suscribe el certificado de afiliación, formalizando el ingreso del nuevo socio a la organización. Finalmente, la recepcionista organiza y archiva la carpeta correspondiente, asegurando que toda la documentación quede registrada adecuadamente. Este procedimiento garantiza un control administrativo adecuado y una correcta incorporación del socio al sistema de ahorro.

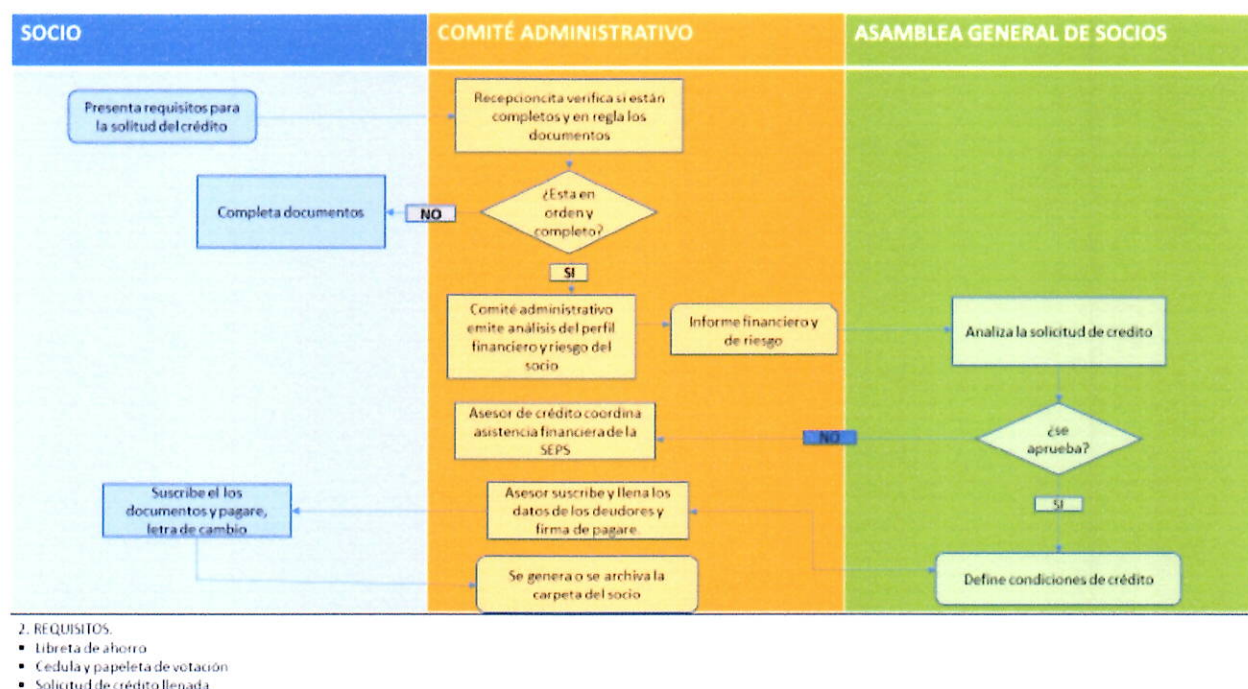


Ilustración 3: Proceso de Solicitud de Crédito.

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

El proceso de solicitud de crédito inicia cuando el socio presenta los requisitos establecidos, entre ellos la libreta de ahorro, copia de cédula, papeleta de votación y la solicitud de crédito debidamente llenada. La recepcionista del Comité Administrativo revisa si los documentos

entregados están completos y en regla. Si existe alguna inconsistencia o falta de información, el socio debe corregir y completar los documentos antes de continuar. Una vez verificados y validados, el Comité Administrativo realiza un análisis detallado del perfil financiero del socio, evaluando su nivel de riesgo y su capacidad de pago. Con base en este análisis, se elabora un informe financiero y de riesgo que es remitido a la Asamblea General de Socios. Esta instancia estudia la solicitud y determina si el crédito puede ser aprobado. En caso afirmativo, se establecen las condiciones del crédito, como montos, plazos y tasas. Posteriormente, el asesor de crédito coordina la asistencia financiera de la SEPS, recopila los datos de los deudores y gestiona la firma del pagaré. Y así mismo, se genera y archiva la carpeta del socio, dejando formalizado todo el proceso de concesión del crédito. Si deseas, te lo puedo redactar con un estilo más formal o más técnico.

3.1.5. Requerimientos de materia prima, insumos y materiales

Dado que la Caja de Ahorro CREDI AMBATO no produce bienes tangibles, el término “materia prima” se entiende en el contexto de servicios como los elementos operativos esenciales para el funcionamiento de la institución.

Tabla 40: *Materia prima, insumos y materiales*

Descripción	Cantidad	Valor unitario (USD)	Total (USD)
Hojas A4	6 resmas	\$ 8,00	\$ 48,00
Esferos	2 cajas	\$ 6,00	\$ 12,00
Carpetas y archivadores	10 unidades	\$ 3,00	\$ 30,00
Tóner / tinta para impresora	1 unidad	\$ 55,00	\$ 55,00
Grapadora y grapas	1 set	\$ 10,00	\$ 10,00
Fundas plásticas	8 paquetes	\$ 8,00	\$ 8,00
Resaltadores y marcadores	1 set	\$ 7,00	\$ 7,00
Sellos y tintas	1 set	\$ 10,00	\$ 10,00
Limpieza básica de oficina	0	\$ -	\$ 20,00
Total			\$ 200,00

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Para el adecuado funcionamiento operativo de la Caja de Ahorro, es indispensable contar con una serie de insumos, materiales y herramientas básicas que permitan el desarrollo eficiente de las actividades administrativas y financieras. Entre los principales requerimientos se consideran seis resmas de hojas A4, necesarias para la elaboración de documentos, registros y formularios institucionales. Asimismo, se requieren dos cajas de esferos y diez unidades de carpetas y archivadores, insumos fundamentales para la organización y archivo físico de la información de los socios. Se incluye también tóner o tinta para impresora, indispensable para la emisión de reportes, certificados y comunicaciones formales. Para tareas de oficina se incorpora una grapadora con sus grapas, ocho paquetes de fundas plásticas, resaltadores y marcadores, además de un set de sellos y tintas que permitirán validar documentos oficiales. Finalmente, se contempla un rubro destinado a la limpieza básica de la oficina, asegurando un espacio adecuado y ordenado para la atención a los socios. En conjunto, estos materiales representan los insumos esenciales para garantizar la correcta operatividad cotidiana de la institución.

3.1.6. Requerimiento de mano de obra directa e indirecta

La Caja de Ahorro CREDI AMBATO operará con un modelo organizativo funcional, basado en un equipo compacto de tres personas altamente capacitadas, quienes asumirán de forma rotativa y flexible las funciones esenciales para la atención y gestión de la institución. Esta estrategia responde a criterios de eficiencia, optimización de recursos y capacidad operativa adaptada al tamaño inicial del proyecto.

El equipo estará conformado por una cajera, un asesor de crédito y un tesorero que desempeñara el puesto de Gerente, quienes no desempeñarán funciones rígidas, sino que rotarán tareas de acuerdo con las necesidades operativas diarias. Cada uno de ellos estará capacitado en

gestión financiera comunitaria, atención al cliente, control contable, procesos de ahorro y crédito, manejo de herramientas digitales, y cumplimiento normativo según la SEPS.

Al ser un proyecto comunitario de escala inicial, no se requerirá contratar mano de obra indirecta permanente. Sin embargo, se podrá recurrir a apoyo externo puntual para servicios técnicos como soporte informático, asesoría legal o facilitadores de talleres de educación financiera, de acuerdo con el calendario operativo o cuando se desarrollen eventos especiales.

Esta estructura organizativa flexible garantiza un uso racional del capital disponible, sin sacrificar la calidad del servicio ni la transparencia en la gestión, lo que fortalece la confianza de los socios y la sostenibilidad del modelo.

3.1.7. Requerimiento de activos fijos para áreas operativa

La implementación de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO requerirá una inversión inicial en activos fijos que permitan garantizar el funcionamiento adecuado de las actividades financieras, administrativas y de atención al socio. Estos activos corresponden principalmente a equipamiento, mobiliario y herramientas tecnológicas indispensables para operar con eficiencia y transparencia desde la oficina central ubicada en la parroquia Santa Rosa.

Tabla 41: *Activos fijos para áreas operativa*

Descripción	Cantidad		Valor unitario (USD)	Total (USD)
Computadora / laptop	3	\$	700,00	\$ 2.100,00
Impresora multifuncional	1	\$	350,00	\$ 350,00
Escritorios	2	\$	115,00	\$ 230,00
Silla ergonómica	3	\$	130,00	\$ 390,00
Archivador metálico	1	\$	160,00	\$ 160,00
Ventanilla blindada	1	\$	300,00	\$ 300,00
UPS / regulador de voltaje	1	\$	47,98	\$ 47,98
Total				\$ 3.577,98

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Es así como, se consideran como equipamiento esencial tres computadoras portátiles o laptops, necesarias para la gestión de datos, elaboración de informes y registro de operaciones. Se incluye también una impresora multifuncional que permitirá realizar impresiones, copias y digitalización de documentos esenciales para la institución.

Asimismo, se requieren tres escritorios y tres sillas ergonómicas, destinados a las áreas de caja, gerencia y análisis de crédito, asegurando condiciones de trabajo cómodas y funcionales para el personal. Para el almacenamiento seguro de documentos, se incorpora un archivador metálico, mientras que para la atención financiera directa se contempla una ventanilla blindada que proporciona seguridad en el manejo de efectivo. Finalmente, se incluye un UPS o regulador de voltaje, indispensable para proteger los equipos electrónicos ante variaciones eléctricas y garantizar la continuidad de las actividades.

En conjunto, estos activos fijos representan la infraestructura mínima necesaria para el correcto desempeño operativo de la institución, con una inversión total aproximada de \$3.577,98.

3.1.8. Distribución de instalaciones (Layout)

La distribución de instalaciones de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO ha sido diseñada para garantizar un flujo ordenado, funcional y seguro en la atención al socio, así como en el manejo administrativo y operativo de sus actividades.

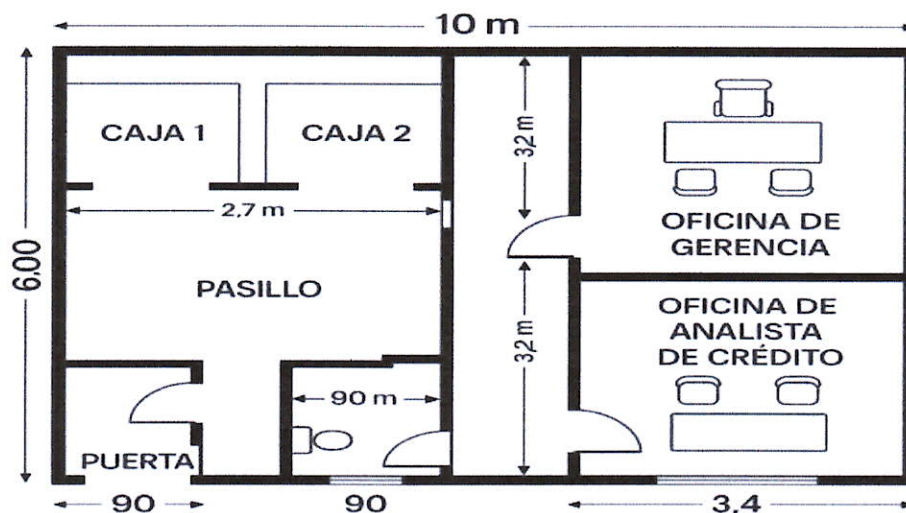


Ilustración 4: Proceso de Solicitud de Crédito.

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

La distribución de las instalaciones de la Caja de Ahorro ha sido diseñada para asegurar un funcionamiento eficiente, ordenado y orientado a la atención adecuada de los socios. El espacio total comprende un área rectangular de 10 metros de largo por 6 metros de ancho, dividida estratégicamente para separar las funciones administrativas de las operativas. Al ingresar por la puerta principal, ubicada en la parte inferior izquierda del plano, se accede a un pasillo central que conecta con las diferentes áreas. A la izquierda del pasillo se encuentran las dos cajas de atención al público, cada una con un espacio independiente de 2,7 metros de ancho, permitiendo la gestión simultánea de operaciones financieras básicas.

En la parte derecha del pasillo se ubica un baño de uso interno y, continuando hacia el fondo, se distribuyen las dos oficinas administrativas principales. La primera corresponde a la Oficina del Analista de Crédito, dispuesta en un espacio de 3,2 metros de fondo por 3,4 metros de ancho, equipada para la evaluación de solicitudes y atención personalizada. Contiguamente se encuentra la Oficina de Gerencia, con dimensiones similares, destinada a la dirección institucional,

reuniones y toma de decisiones. Esta distribución garantiza un flujo adecuado de usuarios y personal, privacidad en las áreas administrativas y accesibilidad en los puntos de atención financiera.

3.2. Estudio Organizacional

El estudio organizacional de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO tiene como objetivo establecer la estructura interna de la entidad, definir las funciones del personal operativo, los mecanismos de coordinación y control, y asegurar el cumplimiento de las normativas vigentes en el marco de la economía popular y solidaria. Dado que el proyecto se implementará en una etapa inicial con recursos limitados, se ha definido una estructura organizativa simple pero funcional, basada en la polivalencia de roles y en la capacitación del equipo humano.

3.2.1. Datos generales de la empresa

La Caja de Ahorro CREDI AMBATO es una organización de economía popular y solidaria que será constituida en la parroquia rural Santa Rosa, cantón Ambato, provincia de Tungurahua, con el objetivo de brindar servicios financieros comunitarios enfocados en el ahorro, crédito y educación financiera. Su figura legal estará enmarcada en lo establecido por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y será supervisada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), cumpliendo con todos los requisitos normativos para su constitución y funcionamiento.

La empresa estará integrada por 15 socios fundadores, quienes realizarán un aporte inicial conjunto de \$100.000 como capital social. La institución operará desde un local físico ubicado en el centro de la parroquia, con atención directa a la comunidad y con el respaldo de herramientas tecnológicas para garantizar eficiencia y transparencia. Su modelo organizativo será ágil, funcional y comunitario, con una estructura operativa reducida y polivalente.

El equipo estará conformado por tres personas que asumirán los roles de cajera, asesor de crédito y Gerente. De este grupo, el Gerente también ejercerá el cargo de tesorero, dada su formación y experiencia en administración financiera, liderazgo operativo y toma de decisiones estratégicas. Esta doble función permitirá optimizar recursos sin afectar la capacidad de gestión. Además, la empresa contará con una Asamblea General de Socios como máxima autoridad, un Comité de Crédito y un Comité de Vigilancia, garantizando control social, transparencia y participación.

3.2.2. *Arquitectura organizacional: organigrama*

La organización interna que conforma la Caja de Ahorro se estructura mediante tres entidades que se presentan en la Ilustración 7, las cuales son: 1) el ente gubernamental, integrado por la junta general de miembros; 2) el ente fiscalizador o comisión de supervisión formada por cinco miembros de la Caja de Ahorro; y 3) el ente ejecutivo o comisión administrativa, integrada por: el Administrador, secretario/a y Contador/a. (JPRF, 2024)

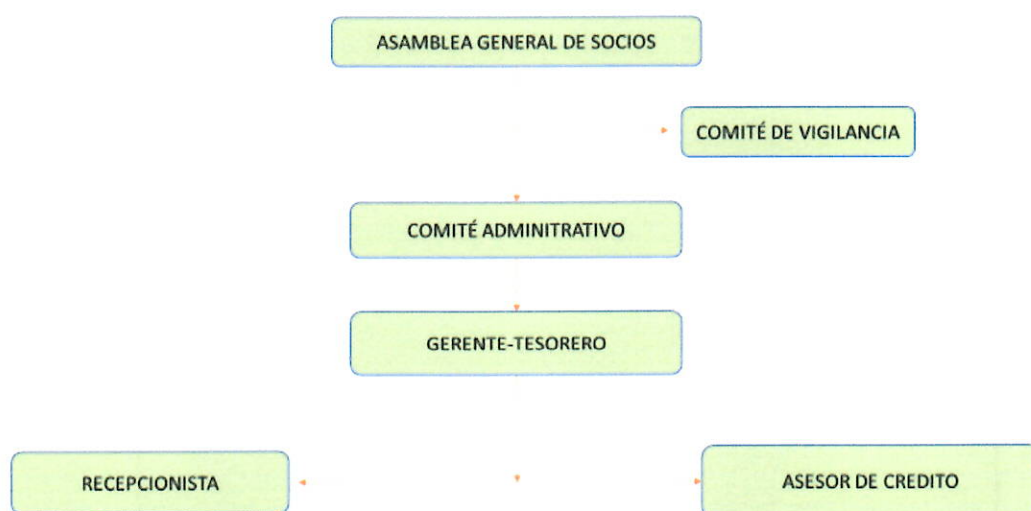


Ilustración 5: Organigrama organizacional de la Caja de ahorro.

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

3.2.3. Distribución de funciones y responsabilidades

La estructura organizativa de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO se basa en principios de economía solidaria, participación democrática y eficiencia operativa. Para su funcionamiento, se han establecido órganos de dirección, control y ejecución, con funciones claramente delimitadas que permiten garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, la transparencia en la gestión y la satisfacción de los socios.

La Asamblea General de Socios es la máxima autoridad de la institución y está conformada por todos los socios activos. Tiene como responsabilidad aprobar los estados financieros, elegir a los miembros de los comités, modificar estatutos, aprobar planes anuales y tomar decisiones estratégicas. Sus resoluciones son obligatorias para toda la organización.

El Comité de Vigilancia es el órgano encargado del control interno. Supervisa el cumplimiento de los estatutos, verifica la transparencia en el manejo de fondos y presenta informes a la Asamblea General. Además, realiza observaciones al Comité Administrativo y puede recomendar acciones correctivas.

El Comité Administrativo es responsable de definir y monitorear las políticas operativas, aprobar o rechazar solicitudes de crédito según los criterios establecidos, y vigilar el funcionamiento diario de la caja. Se reúne periódicamente para evaluar el desempeño institucional y tomar decisiones sobre operaciones sensibles.

El Gerente-Tesorero, que recae en una sola persona altamente capacitada, tiene a su cargo la dirección general de la caja. Administra los recursos financieros, ejecuta las decisiones de los comités, prepara informes contables, coordina al personal operativo, y vela por el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias. También representa a la institución ante entidades externas.

El Asesor de Crédito es responsable de brindar orientación a los socios sobre las modalidades de crédito, recepcionar solicitudes, realizar visitas de verificación cuando sea necesario, elaborar informes crediticios y hacer seguimiento a la cartera. También apoya en la capacitación a los socios sobre el uso responsable del crédito.

La **Recepcionista**, quien también puede asumir funciones de cajera, es la primera línea de atención al socio. Se encarga de recepcionar documentos, registrar movimientos diarios, entregar comprobantes, mantener ordenados los archivos físicos y brindar información general. En casos necesarios, apoya en tareas administrativas y contables bajo la supervisión del gerente.

Esta distribución de funciones, acompañada de una capacitación continua, permite que la Caja de Ahorro funcione de manera eficiente, con control adecuado, atención personalizada y una gestión alineada a los principios de economía popular y solidaria.

3.2.4. Requerimiento de activos fijos para áreas administrativas

Las áreas administrativas de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO requerirán de una dotación básica de activos fijos que permitan el desarrollo de las funciones de gestión, planificación, control contable, archivo y atención al socio. Estos activos serán compartidos entre el Gerente-Tesorero, el Asesor de Crédito y la Recepcionista, ya que el modelo operativo de la caja promueve la rotación funcional y el uso eficiente de los recursos disponibles.

Entre los activos administrativos principales se encuentran: un escritorio para el gerente-tesorero, equipado con una computadora de escritorio, estabilizador de energía, impresora multifuncional y acceso a internet; un archivero metálico y estanterías para el almacenamiento de documentación financiera, actas, solicitudes y expedientes de crédito; una silla ergonómica de trabajo y una silla auxiliar para atención personalizada. El Asesor de Crédito compartirá el espacio

con la Recepcionista, utilizando otro escritorio con computadora portátil o de escritorio, impresora compartida, bandejas organizadoras, papelería, sellos y un teléfono institucional.

Además, se dispondrá de una caja fuerte de tamaño mediano para resguardo temporal de efectivo y documentos sensibles, así como señalética institucional para identificar los espacios administrativos. Todo el mobiliario y equipamiento será adquirido considerando su funcionalidad, durabilidad y bajo consumo energético. El software de gestión contable y crediticia será accesible desde ambos puntos de trabajo, permitiendo llevar un control ordenado, emitir reportes y garantizar trazabilidad de todas las operaciones.

Estos activos fijos permitirán el correcto desarrollo de las funciones administrativas clave: planificación, control financiero, atención al socio, seguimiento de cartera, elaboración de informes y soporte documental, garantizando una operación eficiente, segura y alineada con los principios de economía solidaria.

3.2.5. Requerimiento de personal para áreas administrativas

El funcionamiento administrativo de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO se basará en una estructura operativa eficiente y flexible, compuesta inicialmente por **tres personas** que asumirán de forma rotativa y coordinada las distintas funciones institucionales. Esta estrategia de polifuncionalidad permitirá optimizar el uso del capital humano y mantener una operación ordenada sin incurrir en costos elevados de personal.

El Gerente-Tesorero será la figura principal del área administrativa. Tendrá a su cargo la planificación general, control de recursos, elaboración de informes financieros, gestión contable y supervisión del cumplimiento normativo. Además, será el responsable de ejecutar las decisiones tomadas por la Asamblea General y los comités, así como de representar institucionalmente a la caja ante organismos de control o entidades aliadas.

El Asesor de Crédito, aunque enfocado en el área financiera, también cumplirá funciones administrativas clave como la recepción y archivo de solicitudes, elaboración de reportes de riesgo, seguimiento de cartera y asistencia en procesos internos. Su rol será esencial para mantener una estructura administrativa ágil, conectada con las necesidades de los socios.

La Recepcionista, quien también podrá asumir funciones de cajera, desempeñará tareas como atención al público, registro de movimientos diarios, manejo de documentación, coordinación logística de reuniones y apoyo en actividades contables menores. También podrá encargarse del uso del sistema informático y la gestión de citas o comunicaciones con los socios.

Gracias a la capacitación constante y a la distribución organizada de funciones, este equipo compacto será capaz de cubrir de manera integral los requerimientos del área administrativa, asegurando eficiencia, orden, trazabilidad y cumplimiento de los objetivos institucionales en cada etapa del proyecto.

3.3. Estudio Legal

El estudio legal de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO tiene como finalidad establecer el marco normativo que regula su constitución, funcionamiento y supervisión, así como los requisitos legales necesarios para su operación como entidad financiera comunitaria. La caja adoptará la forma jurídica de organización de economía popular y solidaria del sector financiero, conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y su reglamento general. Estas normas rigen a las cajas de ahorro que operan con recursos de sus socios para ofrecer servicios de ahorro, crédito y educación financiera en sus comunidades.

Para su legalización, la caja deberá cumplir con los requisitos establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), entidad que ejerce control, vigilancia y supervisión técnica. Entre los pasos legales esenciales se encuentran: la redacción del estatuto

social, la elaboración del acta constitutiva firmada por los socios fundadores, la obtención del RUC, la apertura de una cuenta institucional, la aprobación del plan de negocios y el registro en el Registro Único de Entidades del Sector Financiero Popular y Solidario (RUESFPS). Además, deberá presentar la nómina de socios, el reglamento de crédito y el acta de designación de los órganos de gobierno como la Asamblea General, Comité de Vigilancia, Comité Administrativo y Gerente.

La caja estará sujeta a las normativas que regulan el manejo de recursos financieros de terceros, el cumplimiento de normas contables, la prevención de lavado de activos, y el respeto a los derechos de los socios como usuarios del sistema. Asimismo, deberá presentar reportes periódicos ante la SEPS, mantener auditorías internas y rendir cuentas de forma transparente a la Asamblea General.

El cumplimiento de este marco legal no solo asegura la legitimidad institucional de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO, sino que también fortalece la confianza de sus socios y garantiza su sostenibilidad a largo plazo dentro del sistema financiero solidario del país.

Marco Legal y Regulatorio

Normativa específica:

Según lo dispuesto por la junta de Regulación Monetaria y financiera (2021), en el artículo 485 que fue modificado por el artículo 103 de la ley publicada en el Registro Oficial 443-S del 3 de mayo de 2021, establece que las entidades de carácter asociativo o solidario, incluyendo las Cajas y Bancos Comunes y Cajas de Ahorro, son creadas por decisión voluntaria de sus socios, respetando los parámetros y condiciones definidos por dicho organismo regulador. Estas entidades deben contar con una estructura propia de gobierno, administración, representación, mecanismos de control interno y procesos de rendición de cuentas, además de inscribirse en el registro de

patente. Su conformación se realiza mediante las contribuciones económicas de sus socios, las cuales se consideran como ahorros, y no se permite la captación de recursos de terceros. Solo están autorizadas a otorgar créditos a sus miembros, conforme a las decisiones emitidas por la Junta de Política y Regulación Financiera. También pueden acceder a que el financiamiento sea reembolsable o no proveniente de instituciones de sistema financiero nacional o de organizaciones de cooperación, tanto nacionales como internacionales, con fines de desarrollo y fortalecimiento institucional.

De igual manera, la Resolución N.º 675-2021-F, contempla una normativa amplia y de carácter general dirigida a las cajas comunales y de ahorro, en la cual se especifican diversos aspectos relevantes como a continuación se detalla:

Artículo 5: Definición de Cajas de Ahorro

Las Cajas de Ahorro están constituidas por personas naturales que tengan la capacidad legal para celebrar contratos y asumir compromisos. Estas personas pueden formar parte de un mismo gremio o institución, trabajar para un mismo empleador, pertenecer a una misma familia, vivir en una misma comunidad barrial o se socios de asociaciones o cooperativas distintas de las de ahorro y crédito (Junta de Regulación Monetaria y Financiera, 2021, p. 3).

Artículo 6: Organización

Estas cajas son creadas por decisión voluntaria de sus propios socios, quienes aportan recursos económicos que se consideran como ahorros, sin autorización para recibir fondos de personas externas. Deben contar con una estructura propia que incluya órganos de gobierno, administración, representación, control interno y mecanismos de rendición de cuentas, y además deberán registrarse en el listado correspondiente. Las cajas de ahorro y comunales no necesitan personalidad jurídica concedida por una autoridad pública para operar. El nombre que adopten

debe reflejar claramente su naturaleza, evitando generar confusión con otras cajas existentes, y está prohibido el uso de denominaciones que puedan inducir a error o asociación indebida (Junta de Regulación Monetaria y Financiera, 2021, p.3).

Artículo 7: Vinculo Común

Las cajas únicamente podrán establecerse con base en un vínculo común, y los socios deberán cumplir con dicho vínculo según el tipo de entidad que deseen constituir.

1. En caso de las cajas comunales, el vínculo será de carácter geográfico, definido por el reciento, comunidad o barrio donde residan sus integrantes. Estas cajas solo podrán crearse y operar dentro de una sola comunidad, recinto o barrio que cuente con reconocimiento legal conforme a lo establecido por la ley.
2. Para las cajas de ahorro, el vínculo deberá corresponder a un solo gremio, institución, empleador, grupo familiar o barrial; o bien, socios pertenecientes a una misma asociación o cooperativa distinta a las de ahorro y crédito. Dichos gremios, instituciones, empleadores o grupos barriales deberán estar legalmente constituidos conforme a la normativa vigente (Junta de regulación monetaria y financiera, 2021, p. 3).

Artículo 8: Normativa interna

Las cajas deberán establecer una normativa interna aprobada por su órgano de gobierno principal, con el fin de asegurar el cumplimiento de su finalidad social. Esta normativa debe incluir, como mínimo: la estructura de gobierno adoptado, los órganos de administración, representación y control interno, sus perspectivas funciones y responsabilidades, mecanismos de rendición de cuentas internas, o domicilio, finalidad social, vínculo común, los derechos y obligaciones de los socios, disposiciones económicas y disciplinarias, mecanismos para resolver conflictos,

procedimientos de disolución de la entidad y demás aspectos relacionados con su funcionamiento. No ser requiere autorización previa de una autoridad pública para aprobar esta normativa (Junta de Regulación Monetario y Financiero, 2021, p. 3).

Artículo 13: Operaciones Permitidas

Según la Resolución No. 675-2021-F (Junta de regulación monetaria y financiera, 2021, p.4) las cajas están autorizadas a realizar las siguientes operaciones:

- Recibir aportes en calidad de ahorros Exclusivamente de sus miembros, sin poder captar fondos de personas externas.
- Otorgar préstamos únicamente a los socios que forman parte de la organización.
- Acceder a financiamiento, ya sea con obligación de devolución o no, previamente de entidades del sistema financiero nacional, o de instituciones de apoyo y cooperación nacionales o internacionales, con el propósito de impulsar su crecimiento. Operar solo con una oficina, no pudiendo tener sucursales ni extensiones físicas adicionales.
- Adquirir o constituir activos fijos, siempre que estos no superen el 10% de valor total de los activos que posee la caja.
- Manejar cuentas de ahorro, cuyas transacciones y saldo máximo no debe exceder el doble del umbral permitido para justificar la legalidad de los fondos según las normas de prevención de lavado de activos.
- Conceder créditos a sus miembros respetando las tasas máximas fijadas por la autoridad competente.
- Permitir que cada socio tenga solo una cuenta de ahorro dentro de la entidad, cuyo monto no debe superar el 5% del total de los depósitos mantenidos por la caja. •

Limitar el crédito acumulado que puede tener un socio en la caja, estableciendo como tope el 5% del total de los activos de la entidad. Además, estas cajas no están cubiertas por el seguro de depósitos, no realizan contribuciones al mismo y no participan en el fondo de liquidez.

Artículo 14: Prohibiciones

De acuerdo con la Resolución No. 675-2021-F (Junta de Regulación Monetaria y Financiera, 2021, p. 4), a las cajas se les prohíbe expresamente realizar las siguientes actividades:

- Recibir o captar dinero de personas que no sean sus socios, bajo cualquier modalidad o figura.
- Otorgar préstamos a personas ajenas a la organización, sin importar el canal, forma o medio utilizado.
- Realizar operaciones contingentes o emitir avales, fianzas u otro tipo de garantías, tanto propias como para terceros.
- Emitir, usar u operar tarjetas de débito, crédito, pago o prepago, ya sea en nombre propio o de terceros.
- Efectuar giros de dinero a nivel nacional o internacional.
- Llevar a cabo procesos de recaudación o realizar pagos de cualquier tipo.
- Comprar cartera, negociar pagarés, letras de cambio, libranzas, facturas u otros documentos que representen deudas por ventas a crédito, así como adelantar fondos respaldados en estos instrumentos.
- Realizar inversiones en el capital de instituciones financieras privadas, compañías de servicios o auxiliares financieros, u organizaciones pertenecientes a la economía popular y solidaria.

- Ofrecer servicios que no sean financieros, ya sea por iniciativa propia o en nombre de otras entidades.
- Ejecutar cualquier operación que no esté contemplada de manera específica en el Artículo 13 de esta misma normativa.
- Establecer sucursales, agencias, corresponsales solidarios, puntos móviles o canales de promoción de servicios financieros. En particular, las cajas comunales tampoco pueden tener ventanillas de extensión ni captar depósitos de personas ajenas.

Estatutos de la caja de ahorro CREDI AMBATO

En el marco de la misma Resolución No. 675-2021-F emitida por la Junta de Regulación Monetaria y Financiera, se determinaron los lineamientos fundamentales y las modificaciones aplicables a las Cajas de Ahorro. Dentro de este contexto normativo, se incluyó también la formulación de los estatutos correspondientes a la Caja de Ahorro denominada “CREDI AMBATO”, los cuales responden a los criterios establecidos en dicha resolución. Estos estatutos sirven como base para su organización interna, funcionamiento, estructura administrativa, derechos y obligaciones de los socios, así como para su régimen económico y operativo.

Artículo 1. Disposiciones generales

Denominación y domicilio

La institución responde al nombre de Caja de Ahorro “CREDI AMBATO” y se encuentra legalmente constituida en la parroquia Santa Rosa, que forma parte del cantón Ambato, dentro de la jurisdicción territorial de la provincia de Tungurahua.

Objeto social

Impulsar la cultura del ahorro entre los miembros de la organización y brindar servicios financieros elementales con principios éticos y de responsabilidad, enfocados en atender las necesidades económicas compartidas, al tiempo que se promueve el progreso y bienestar común en los ámbitos comercial y productivo.

Artículo 2. De los socios

Admisión de socios

Tabla 42: *Requisitos para ser socio*

No	Requisitos
1	Ser persona natural con capacidad legal para contratar y obligarse, mayor de 18 años. También se admitirán menores de edad, siempre que cuenten con la autorización expresa y por escrito de sus padres o representantes legales.
2	Residir dentro del ámbito territorial o del vínculo común definido para la Caja de Ahorro (comunidad, barrio, gremio, institución, etc.).
3	Presentar una solicitud formal de ingreso, firmada y dirigida al órgano administrativo correspondiente.
4	Entregar copia legible de la cédula de identidad y certificado de votación, en caso de ser mayor de edad.
5	Realizar el aporte inicial mínimo de ahorro, conforme a lo establecido por el reglamento interno.
6	Declarar conocer y aceptar los estatutos, reglamentos internos y demás normativas aplicables a la Caja.
7	No tener antecedentes negativos en el sistema financiero ni estar inhabilitado para operar financieramente.
8	Comprometerse a participar en las reuniones, capacitaciones y actividades convocadas por la entidad.
9	Estar dedicado a actividades agrícolas, ganaderas, artesanales o mantener una relación directa con dichas actividades productivas.

Fuente: **SEPS, (2011).**

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Derechos de los socios

- Los órganos de gobierno de la Caja de Ahorro estarán constituidos por:
- Participar con voz y voto en las asambleas generales de la Caja.
- Elegir y ser elegidos para los órganos de gobierno de la entidad.
- Acceder a los servicios financieros y sociales que ofrece la Caja.
- Recibir información periódica y transparente sobre el estado financiero de la entidad.
- Solicitar préstamos conforme a las políticas internas y capacidad de pago.
- Retirar sus ahorros bajo las condiciones establecidas por el reglamento.
- Presentar sugerencias, reclamos o denuncias ante los órganos de control de la Caja.
- Ser tratado con equidad, respeto y confidencialidad en el manejo de su información.

Obligaciones de los socios

- Cumplir con los estatutos, reglamentos internos y decisiones de la asamblea general.
- Aportar puntualmente los ahorros comprometidos y otras contribuciones acordadas.
- Asistir activamente a las reuniones, capacitaciones y actividades convocadas.
- Mantener una conducta ética y respetuosa dentro y fuera de la organización.
- Velar por los intereses colectivos de la Caja, promoviendo su buen funcionamiento.
- Pagar los créditos adquiridos en el tiempo y forma establecidos.
- Notificar cualquier cambio relevante en sus datos personales o situación financiera.
- No utilizar el nombre de la Caja para fines personales o sin autorización formal.

Artículo 3. Organización y Administración

Órganos de Gobierno

Los órganos de gobierno de la Caja de Ahorro estarán constituidos por:

1. La Asamblea General: Es la máxima autoridad de la Caja de Ahorro y está integrada por todos los socios activos.
2. El Comité de Administración: Encargado de la gestión operativa y administrativa de la entidad.
3. El Comité de Vigilancia: Encargado de supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, así como del control interno.

Cada órgano ejercerá sus funciones conforme a lo dispuesto en este reglamento y demás normativas aplicables.

Funcionamiento de la Asamblea General

1. La Asamblea General se reunirá de forma ordinaria una vez al año, y de manera extraordinaria cuando lo solicite el Comité de Administración, el Comité de Vigilancia o al menos el 25% de los socios.
2. Las convocatorias deben realizarse con un mínimo de 8 días de anticipación, indicando lugar, fecha, hora y orden del día.
3. Las decisiones se adoptarán por mayoría simple de los socios presentes, salvo disposición contraria.
4. La Asamblea tendrá, entre otras, las funciones de:
 - a) Aprobar el presupuesto anual y los informes de gestión.
 - b) Elegir a los integrantes de los Comités.
 - c) Reformar los estatutos y reglamentos internos.

- d) Disolver voluntariamente la entidad, si así lo decidiera.

Rendición de cuentas

1. El Comité de Administración presentará un informe anual ante la Asamblea General, que incluirá:
 - a) Balance general y estado de resultados.
 - b) Informe de actividades ejecutadas.
 - c) Evaluación del cumplimiento de objetivos.
2. El Comité de Vigilancia deberá emitir su dictamen sobre el informe presentado, garantizando su veracidad y transparencia.
3. La rendición de cuentas será pública y se dejará constancia escrita en el libro de actas, firmada por los presentes.

Artículo 4. Régimen Económico

Capital social

Está conformado por las aportaciones de los socios iniciales y futuros.

Distribución de excedentes

Los excedentes generados por las operaciones de la Caja de Ahorro “CREDI AMBATO”, al cierre del ejercicio económico anual, serán distribuidos de la siguiente manera, previa aprobación de la Asamblea General:

1. 10% al Fondo de Reserva: Para cubrir posibles pérdidas o contingencias futuras.
Este fondo es obligatorio y no podrá ser distribuido entre los socios.
2. 20% al Fondo de Educación y Capacitación: Dirigido a programas de formación financiera, capacitación técnica para los socios, actividades comunitarias, y

fortalecimiento de capacidades productivas relacionadas con la agricultura, ganadería y artesanía.

3. 15% al Fondo de Solidaridad: Utilizado para apoyar a socios en casos de emergencia o calamidad debidamente justificada, conforme a un reglamento interno específico aprobado por la Asamblea.
4. Hasta un 50% para la Distribución entre los Socios: De acuerdo con el volumen de ahorro y participación en los servicios financieros durante el período evaluado.
5. 5% al Fondo de Inversión y Desarrollo: Para fortalecer las actividades productivas y comerciales de la caja, mediante la adquisición de activos, mejora de infraestructura o desarrollo de nuevos productos financieros.

Fondos de reserva

El Fondo de Reserva constituye una provisión obligatoria destinada a garantizar la estabilidad financiera de la Caja de Ahorro “Corneta” frente a eventuales contingencias, pérdidas o riesgos no previstos en el desarrollo de sus actividades económicas.

1. Conformación: Se conformará anualmente con al menos el 10% de los excedentes netos generados por la caja, luego del cierre del ejercicio económico y una vez realizado el balance general.
2. Administración: Será administrado por el órgano directivo designado por la Asamblea General, bajo criterios de prudencia y conforme a lo establecido en el presente reglamento.
3. Finalidad del fondo:
 - a) Cubrir pérdidas ocasionales derivadas de actividades propias de la entidad.
 - b) Enfrentar emergencias económicas que afecten la operatividad de la caja.

- c) Mantener la solvencia y sostenibilidad de la entidad en el mediano y largo plazo.
- 4. Restricciones: El uso del Fondo de Reserva no podrá destinarse a cubrir gastos corrientes o administrativos, ni distribuirse entre los socios, salvo que se disuelva la caja de ahorro de manera legal y definitiva.
- 5. Revisión: El monto y uso del fondo deberá ser revisado y aprobado por la Asamblea General al menos una vez al año.

Artículo 5. Disolución y liquidación

Causales de disolución

1. Cuando así lo determine la Asamblea General de socios, mediante resolución formal.
2. En caso de que la Caja de Ahorro se vea impedida de continuar con el cumplimiento de su propósito u objeto social.
3. Si así lo establece una disposición legal vigente o una orden emitida por autoridad competente.

Liquidación de bienes

Una vez satisfechas todas las obligaciones pendientes, los bienes remanentes serán distribuidos entre los socios en proporción a su participación en la Caja.

Firma de los socios

Para dejar constancia de la aprobación del presente estatuto, los socios fundadores procederán a firmar a continuación, incluyendo su nombre completo, número de cédula de identidad y firma. Esta suscripción valida la voluntad colectiva expresada en la Asamblea General

de Socios celebrada en la parroquia Santa Rosa, cantón Ambato, provincia de Tungurahua, el día ____ de ____ de 2025.

Tabla 43: *Gastos de constitución de la caja de ahorro*

No	Concepto	Valor Estimado (USD)	Observaciones
1.	Papelería y materiales de oficina	\$ 50,00	Hojas, carpetas, bolígrafos, tintas, etc.
2.	Impresión de estatutos y reglamentos	\$ 40,00	Impresiones para los socios y archivos institucionales
3.	Legalización de documentos ante notaría	\$ 80,00	Estatutos y acta constitutiva
4.	Registro en entidades competentes (si aplica)	\$ 30,00	Inscripción en registros locales o comunitarios
5.	Elaboración de sellos y membretes oficiales	\$ 25,00	Sello de caja y membrete para documentación
6.	Publicidad y difusión	\$ 40,00	Carteles, volantes informativos en la comunidad
7.	Transporte y logística para reuniones organizativas	\$ 35,00	Movilización de los socios y alimentación básica
8.	Capacitación inicial de socios	\$ 100,00	Honorarios o materiales para talleres de formación
9.	Aporte inicial al fondo de reserva	\$ 100,00	Para respaldar operaciones futuras
Total, estimado		\$ 500,00	

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Según la resolución vigente:

“Las cajas de ahorro y cajas comunales no requieren de personalidad jurídica otorgada por autoridad pública para el ejercicio de sus operaciones; y, la denominación que adopten las identificará, debiendo indicar textualmente su naturaleza...” (Resolución No. 675-2021-F, p.3)

Tabla 44: *Permisos y autorizaciones necesarias o procesos formales requeridos*

Requisito / Proceso	Entidad Relacionada	Detalles
Inscripción en la nómina correspondiente de cajas	Consejo de Participación Ciudadana o Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD)	No implica una autorización formal, pero sí una inscripción de control comunitario.
Acta Constitutiva y Estatuto Legalizado	Notaría	Se requiere protocolizar el acta constitutiva y los estatutos aprobados por la Asamblea General.
Registro del estatuto y acta	GAD Parroquial o Municipal	Para efectos administrativos y reconocimiento comunitario.
Cumplimiento de normas de prevención de lavado de activos	UAFE / Unidad de Análisis Financiero y Económico	Aunque no están obligadas a reportar como otras entidades financieras, deben adoptar medidas mínimas internas de control.
Capacitación a socios sobre el funcionamiento de la Caja	Cooperación técnica (ONG, MAG, MIES u otras)	Algunas instituciones ofrecen apoyo para formación previa al funcionamiento.

Fuente: SEPS, (2011).

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Moratoria vigente para la constitución de cajas de ahorro y cajas comunales

A partir de la Resolución No. JPRF-F-2025-0154 (20 de mayo de 2025), la Junta de Política y Regulación Financiera actualizó la normativa de cajas comunales y de ahorro y mantiene una moratoria por la cual la SEPS no puede constituir, catastrar ni otorgar personalidad jurídica a cajas comunales, cajas de ahorro y bancos comunales hasta que la propia JPRF la levante; las solicitudes ingresadas durante su vigencia deben ser devueltas por la autoridad de control (Junta de Política y Regulación Financiera, 2025, Res. JPRF-F-2025-0154, art. 363).

Este trabajo de titulación fue aprobado con anterioridad a la expedición de la Resolución No. JPRF-F-2025-0154 (20 de mayo de 2025), mediante la cual la Junta de Política y Regulación Financiera estableció una moratoria para constituir, catastrar y otorgar personalidad jurídica a cajas comunales, cajas de ahorro y bancos comunales, hasta su posterior levantamiento. En ese sentido, el diseño técnico, legal y operativo aquí presentado responde al marco normativo vigente al momento de la aprobación del tema, y se conserva como insumo listo para su ejecución cuando la autoridad competente levante la moratoria o emita lineamientos habilitantes.

CAPITULO IV

4. ESTUDIO FINANCIERO

4.1. Horizonte de tiempo del plan financiero

El horizonte de tiempo del plan financiero de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO se establece en un período de cinco años, contados a partir del inicio de sus operaciones. Este período ha sido definido con base en criterios de viabilidad operativa, sostenibilidad financiera y proyección de crecimiento institucional, permitiendo evaluar de manera progresiva el desempeño económico y social de la entidad.

Durante este quinquenio, se proyecta un crecimiento sostenido del 15 % anual en el número de operaciones crediticias y en el monto total de colocaciones, partiendo de una base inicial de 25 operaciones por un total de \$75.000 en el primer año, hasta alcanzar 53 operaciones y \$132.000 en el quinto año. Este crecimiento estará respaldado por una adecuada gestión del capital social inicial de \$100.000, el fortalecimiento de la base de socios, la implementación de herramientas tecnológicas y la capacitación continua del equipo operativo.

El horizonte de cinco años permitirá a la Caja de Ahorro consolidar su modelo de gestión solidaria, generar excedentes reinvertibles, ampliar su cobertura y establecer relaciones estratégicas con entidades de apoyo técnico y financiero. Asimismo, este período es suficiente para evaluar la eficiencia del sistema de control interno, la calidad de la cartera crediticia y la capacidad de respuesta ante riesgos operativos y financieros.

Este enfoque temporal también facilita la planificación de inversiones en activos fijos, la reposición de insumos, la ejecución de programas de educación financiera y la implementación de mejoras en infraestructura y servicios. Al finalizar el quinto año, se espera contar con una

institución sólida, autosostenible y con proyección de expansión hacia nuevas comunidades rurales.

4.2. Plan de inversión

Tabla 45: *Detalle de la inversión inicial*

Descripción	TOTAL	% Depreci.	Depreciación
1. Equipos de computo	\$ 1.507,98	33%	\$ 497,63
2. Activos intangibles	\$ 900,00	0%	\$ -
3. Equipo de operación y computo	\$ 2.256,97	10%	\$ 225,70
4. Obra física	\$ 1.020,00	20%	\$ 204,00
(-) Estudio inicial			
Total, inversión inicial	\$ 5.684,95		\$ 927,33

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

4.2.1. Flujo de depreciaciones, amortizaciones y valor de salvamento

Para este análisis, se ha utilizado un método bastante común denominado “línea recta”, para obtener la depreciación tanto para el área administrativa como para el área operacional, tomando en cuenta los porcentajes de depreciación.

Tabla 46: *Cálculo de la depreciación anual de los activos*

Detalle	valor inicial	años	% depreciación (Anual)	Valor salvamento	Dep. Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
equipo de computo	\$ 858,00	3	33%	\$ 9,00	\$ 283,00	\$ 283,00	\$ 283,00	\$ 283,00	\$ -	\$ -
mueble de computo	\$ 139,98	10	10%	\$ -	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00
mueble de oficina	\$ 250,00	10	10%	\$ -	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00
equipo de oficina	\$ 260,00	3	33%	\$ 3,00	\$ 85,67	\$ 85,67	\$ 85,67	\$ 85,67	\$ 85,67	\$ 85,67
	\$ 1.507,98			\$ 12,00	\$ 407,66	\$ 407,67	\$ 407,67	\$ 407,67	\$ 124,67	\$ 124,67

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

4.2.2. Detalle de socios fundadores y aportes al capital social

Tabla 47: *Detalle de los aportes de los socios fundadores al capital social*

N.º	Nombre del socio fundador	Aporte individual (\$)	Porcentaje del capital social
1	Alex Iván Quinatoa Guananga	\$ 46.000	46%
2	Luis Francisco Pullugando Chimborazo	\$ 3.000,00	3%
3	Maria Martina Yumbopatin Guananga	\$ 1.000,00	1%
4	Segundo Manuel Quinatoa Pilamunga	\$ 20.000,00	20%
5	Hernan Francisco Tisalema Yugcha	\$ 5.000,00	5%
6	Vaneza Estefania Quinatoa Guananga	\$ 5.000,00	5%
7	Marlene Isabel Quinatoa Guananga	\$ 5.000,00	5%
8	Myriam Alexandra Quinatoa Guananga	\$ 5.000,00	5%
9	William Hernan Yumbopatin Tisalema	\$ 1.000,00	1%
10	Domenica Carolina Yumbopatin Chimborazo	\$ 1.000,00	1%
11	Jennifer Jajaira Quinatoa Guananga	\$ 4.000,00	4%
12	Bartolome Yumbopatin Guananga	\$ 1.000,00	1%
13	Pedro Pablo Yumbopatin Tisalema	\$ 1.000,00	1%
14	Juan Carlos Yumbopatin Tisalema	\$ 1.000,00	1%
15	Emerita Filomena Santiana Moscoso	\$ 1.000,00	1%
TOTAL		\$ 100.000,00	100%

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Capital de trabajo

El presente cuadro detalla el capital de trabajo necesario para cubrir los primeros tres meses de operación, el cual será cubierto íntegramente con el capital social aportado por los socios fundadores, sin recurrir a créditos ni financiamiento externo.

Tabla 48: *Detalle del capital de trabajo*

CONCEPTO	Cap.T. mensual	V. ANUAL
COSTOS DIRECTOS		
Intereses por ahorros de socios		\$ 4.125,00
Materiales		\$ 3.849,96
Marketing o publicidad		\$ 500,00
COSTOS INDIRECTO		
Insumos		\$ 172,80
M.O.D		\$ 21.231,30
Arriendo		\$ 3.600,00
Internet		\$ 240,00
Agua		\$ 150,00
Luz		\$ 360,00
COSTO TOTAL		\$ 34.229,06
CAPITAL DE TRABAJO	3	\$ 8.557,27

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

4.3. Plan de Financiamiento

En el presente proyecto no se contempla la adquisición de créditos ni financiamiento externo, ya que la totalidad de los recursos necesarios para la puesta en marcha y operación inicial de la Caja de Ahorro CrediAmbato será cubierta íntegramente con el capital social aportado por los socios fundadores. Se ha destinado un rubro de \$8.557,27 que cubrirá los gastos operativos durante los primeros tres meses; posteriormente, todos los costos serán asumidos directamente por la Caja, garantizando su sostenibilidad y autonomía financiera.

4.3.1. Tabla de amortización.

No se presenta una tabla de amortización en esta propuesta, dado que no se ha contemplado la contratación de créditos ni financiamiento externo. Todos los recursos provienen del capital social aportado por los socios fundadores, lo que elimina la necesidad de calcular cuotas, intereses o plazos de pago

4.3.2. Supuestos y Método de Estimación de Ingresos

Dado que las cajas de ahorro comunitarias no publican de forma sistemática estados financieros detallados, las proyecciones de ingresos de la Caja de Ahorro CrediAmbato se elaboran a partir de supuestos explícitos y conservadores crecimiento de socios, ticket promedio de aportes, rotación de préstamos internos y tasas de recuperación debidamente documentados y sometidos a análisis de sensibilidad. La literatura de pronósticos en gestión y economía reconoce que, cuando la información histórica es limitada o dispersa, es metodológicamente válido construir proyecciones sobre supuestos transparentes y defendibles que permitan planificar y presupuestar con realismo (Makridakis & Wheelwright, ed. esp.; Peña, 2010).

La validez del enfoque se apoya en dos pilares: (i) la aceptación, en manuales de referencia de pronósticos, de estimar con técnicas de regresión y complementar con juicio experto cuando

los datos publicados son escasos o heterogéneos (Makridakis & Wheelwright, ed. esp.), y (ii) la buena práctica econométrica de explicitar supuestos, verificar el ajuste y evaluar escenarios alternativos para robustecer la proyección (Peña, 2010). En este documento, los supuestos y parámetros del modelo se consignan de forma trazable y se evalúan en escenarios base, conservador y optimista.

Metodológicamente, se aplicó una regresión polinómica sobre la serie temporal de ingresos para capturar una tendencia no lineal propia de la etapa de arranque y consolidación. En contextos de series económicas, la regresión polinómica un caso de regresión lineal en parámetros que incorpora potencias de la variable temporal permite modelar curvaturas y cambios de pendiente cuando una tendencia lineal es insuficiente; su uso es estándar en textos de estadística aplicada en español y manuales universitarios (Marques Dos Santos et al., 2007; Peña, 2010).

4.4. Proyecciones de Ingresos Operacionales.

Los ingresos operacionales representan los recursos generados por las actividades principales de la organización, directamente vinculadas con su misión y objetivos estratégicos. Según Rojas-Díaz et al. (2023), estos ingresos son fundamentales para evaluar la eficiencia y sostenibilidad financiera, excluyendo aquellos ingresos extraordinarios o no recurrentes.

En el caso de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO, las principales fuentes de ingresos provienen de la captación de ahorro por parte de los socios y del interés generado por la colocación de créditos en la cartera activa. Para asegurar una planificación financiera adecuada, se ha proyectado un crecimiento anual conforme a la proyección polinómica de segundo grado en donde se ve un crecimiento positivo tanto en la cartera crediticia como en la captación de ahorro.

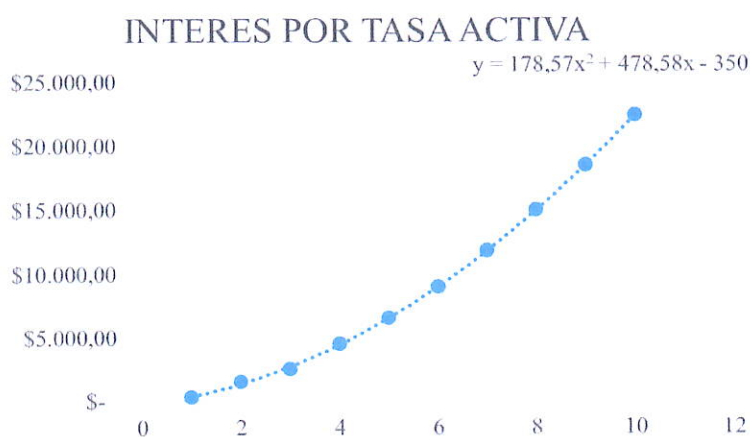
Para sustentar estas proyecciones, se aplicó una regresión lineal y polinómica grado dos como herramienta estadística, permitiendo estimar el comportamiento futuro de los ingresos

operacionales en función del crecimiento porcentual anual. Esta metodología facilita la toma de decisiones estratégicas al ofrecer una visión clara y cuantificable del desarrollo financiero esperado.

Tabla 49: *Proyección de intereses por tasa activa*

INTERES POR TASA ACTIVA		
1	2021	\$ 250,00
2	2022	\$ 1.500,00
3	2023	\$ 2.500,00
4	2024	\$ 4.500,00
5	2025	\$ 6.500,00
6	Año 1	\$ 8.949,94
7	Año 2	\$11.749,92
8	Año 3	\$14.907,04
9	Año 4	\$18.421,30
10	Año 5	\$22.292,70

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**



Grafica 28: Intereses anuales proyectados por tasa activa

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

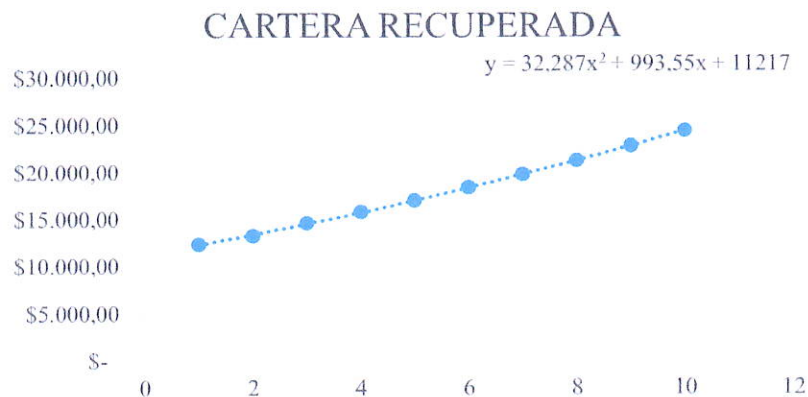
Análisis e interpretación

Desde Año 1 a Año 5, el interés activo crece de USD 8.949,94 a USD 22.292,70, con aumentos anuales crecientes que evidencian aceleración de la rentabilidad crediticia. El ajuste polinómico de grado dos se construyó con supuestos históricos y sirve para capturar la curvatura de la tendencia, pero la lectura operativa se centra en el tramo proyectado, donde la colocación y el rendimiento del portafolio ganan profundidad. La progresión confirma mayor densidad transaccional y una política de tasas consistente con el crecimiento. En conjunto, el interés activo se consolida como motor de ingresos y sostiene la expansión con flujo recurrente y previsible.

Tabla 50: *Proyección de recuperación de la cartera.*

CARTERA RECUPERADA		
1	2021	\$12.300,00
2	2022	\$13.200,00
3	2023	\$14.550,00
4	2024	\$15.760,00
5	2025	\$16.956,00
6	Año 1	\$18.341,24
7	Año 2	\$19.754,44
8	Año 3	\$21.232,22
9	Año 4	\$22.774,58
10	Año 5	\$24.381,50

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**



Grafica 29: Proyección de recuperación de la cartera.

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025**

Análisis e interpretación

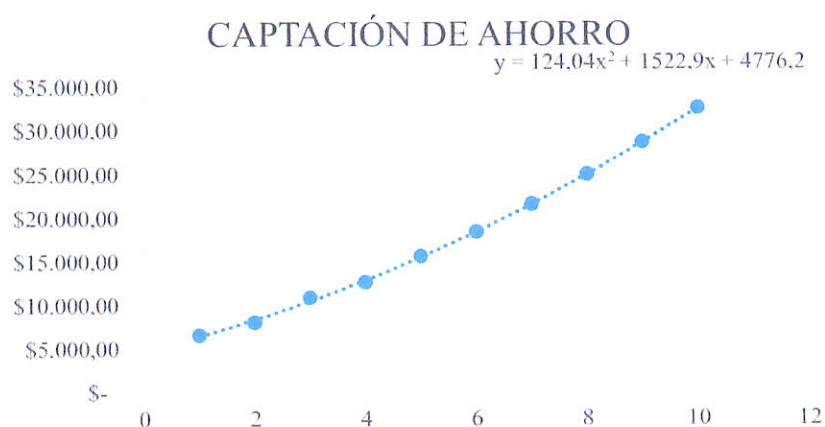
Entre Año 1 y Año 5, la cartera recuperada avanza de USD 18.341,24 a USD 24.381,50, con variaciones absolutas que se amplían ordenadamente. El modelo polinómico basado en supuestos históricos respalda la forma ascendente, mientras la evidencia proyectada confirma mejoras en cobranza y maduración del portafolio. El incremento de recuperaciones reduce la presión sobre provisiones y fortalece el flujo operativo al convertir cuentas por cobrar en efectivo. Esto mejora los márgenes del estado de resultados y eleva indicadores de calidad de cartera. En síntesis, la recuperación consolida resiliencia financiera y habilita mayor capacidad de crecimiento con riesgo controlado.

Tabla 51: Proyección de captación de ahorro.

Captación de ahorro		
1	2021	\$ 6.525,00
2	2022	\$ 8.000,00
3	2023	\$10.850,00
4	2024	\$12.590,00
5	2025	\$15.599,00

6	Año 1	\$18.372,00
7	Año 2	\$21.508,10
8	Año 3	\$24.893,20
9	Año 4	\$28.527,30
10	Año 5	\$32.410,40

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**



Grafica 30: Proyección de captación de ahorro.

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

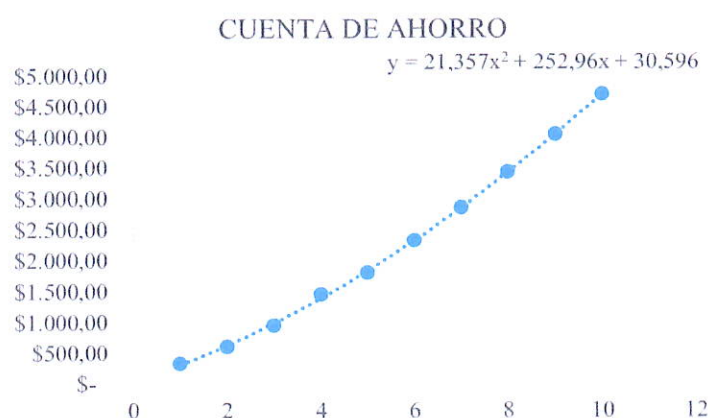
Análisis e interpretación

En el tramo Año 1 Año 5, la captación aumenta de USD 18.372,00 a USD 32.410,40, con incrementos anuales crecientes que reflejan confianza de socios y efectividad comercial. El ajuste polinómico, estimado con supuestos históricos, explica la aceleración, pero la lectura clave es el fondeo endógeno proyectado: más depósitos, mayor disponibilidad para créditos y menor dependencia de deuda externa. La tendencia sostiene liquidez, estabiliza el costo de recursos y alimenta el ciclo colocación–interés. En conjunto, la captación se confirma como pilar estratégico que financia expansión, mejora el perfil de riesgos y aporta ingresos recurrentes, fortaleciendo la sostenibilidad.

Tabla 52: Proyección de cuenta de ahorro.

Cuenta de ahorro		
1	2021	\$ 322,00
2	2022	\$ 600,00
3	2023	\$ 945,00
4	2024	\$ 1.455,00
5	2025	\$ 1.800,00
6	Año 1	\$ 2.317,21
7	Año 2	\$ 2.847,81
8	Año 3	\$ 3.421,13
9	Año 4	\$ 4.037,16
10	Año 5	\$ 4.695,90

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**



Grafica 31: Proyección de cuenta de ahorro.

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Análisis e interpretación

Desde Año 1 a Año 5, las aperturas crecen de USD 2.317,21 a USD 4.695,90, con aumentos anuales cada vez mayores. La función polinómica se ajustó con supuestos históricos para modelar la curvatura, pero el foco es el tramo proyectado, donde la expansión comercial amplía la base de socios y las comisiones por apertura. El crecimiento de cuentas refuerza la captación total, estabiliza depósitos y habilita cross-selling (ahorro programado, a la vista). Así, las aperturas

incrementan frecuencia de uso, densidad transaccional y resiliencia del fondeo, creando un círculo virtuoso que potencia ingresos y sostenibilidad de la Caja.

Tabla 53: *Detalle de ingresos proyectados del proyecto*

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses por tasa activa	\$ 8.949,94	\$ 11.749,92	\$ 14.907,04	\$ 18.421,30	\$ 22.292,70
Cartera recuperada	\$ 18.341,24	\$ 19.754,44	\$ 21.232,22	\$ 22.774,58	\$ 24.381,50
Captación de ahorro	\$ 18.372,00	\$ 21.508,10	\$ 24.893,20	\$ 28.527,30	\$ 32.410,40
Apertura cuenta de ahorro	\$ 2.317,21	\$ 2.847,81	\$ 3.421,13	\$ 4.037,16	\$ 4.695,90
Total	\$ 47.980,39	\$55.860,28	\$64.453,59	\$73.760,33	\$ 83.780,50

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Análisis e interpretación

Iniciando en Año 1, los ingresos totales suben de USD 47.980,39 a USD 83.780,50 en Año 5, con variaciones absolutas crecientes que reflejan aceleración saludable. El ajuste polinómico, construido con supuestos históricos, sustenta la forma de la curva; sin embargo, la lectura principal es el avance coordinado de interés activo, cartera recuperada, captación y aperturas. La mezcla mejora el aprovechamiento de activos y la densidad transaccional. Al crecer más rápido que costos críticos, los ingresos sostienen márgenes ascendentes y flujos positivos, habilitando inversión en procesos y tecnología, y consolidando la trayectoria de expansión con viabilidad financiera.

4.5. Proyecciones de Costos y Gastos Operacionales

Este cuadro muestra los costos directamente relacionados con la actividad principal de la Caja de Ahorro, como la constitución de créditos y la provisión de cartera. Estos costos son indispensables para garantizar la colocación de préstamos y cubrir riesgos asociados a la morosidad.

Tabla 54: *Proyección de colocación de crédito.*

Colocación de crédito		
1	2021	\$ 850,00
2	2022	\$ 918,00
3	2023	\$ 952,00
4	2024	\$ 1.020,00
5	2025	\$ 1.090,00
6	Año 1	\$ 1.159,60
7	Año 2	\$ 1.236,80
8	Año 3	\$ 1.319,43
9	Año 4	\$ 1.407,48
10	Año 5	\$ 1.500,97

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**



Grafica 32: *Proyección de colocación de crédito.*

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Análisis e interpretación

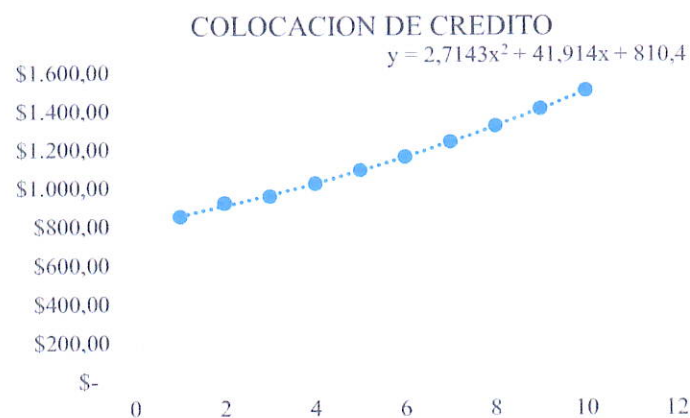
Entre Año 1 y Año 5, el costo de colocación aumenta de USD 1.159,60 a USD 1.500,97, con incrementos moderados que acompañan el mayor volumen de préstamos. La curva polinómica se ajustó con supuestos históricos para describir la evolución, pero operativamente destaca que el

crecimiento del costo es inferior al de los ingresos por interés activo, mejorando el apalancamiento operativo. La contención del gasto de originación preserva márgenes, apoya competitividad de tasas y permite sostener calidad sin frenar volumen. En conjunto, se mantiene un equilibrio costo–escala que favorece rentabilidad y reduce riesgos de ineficiencia.

Tabla 55: *Proyección de provisión de cartera.*

Provisión de cartera		
1	2021	\$11.250,00
2	2022	\$10.500,00
3	2023	\$ 9.600,00
4	2024	\$ 8.200,00
5	2025	\$ 7.500,00
6	Año 1	\$ 8.327,14
7	Año 2	\$ 7.889,99
8	Año 3	\$ 7.509,98
9	Año 4	\$ 7.187,12
10	Año 5	\$ 6.921,40

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**



Grafica 33: *Proyección de colocación de crédito.*

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

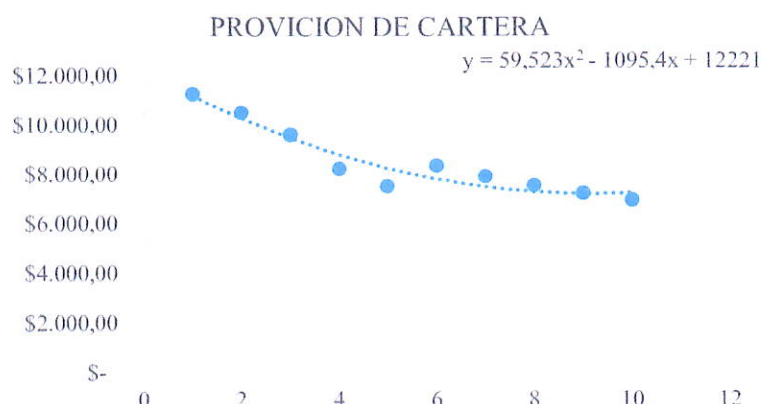
Análisis e interpretación

Entre Año 1 y Año 5, el costo de colocación aumenta de USD 1.159,60 a USD 1.500,97, con incrementos moderados que acompañan el mayor volumen de préstamos. La curva polinómica se ajustó con supuestos históricos para describir la evolución, pero operativamente destaca que el crecimiento del costo es inferior al de los ingresos por interés activo, mejorando el apalancamiento operativo. La contención del gasto de originación preserva márgenes, apoya competitividad de tasas y permite sostener calidad sin frenar volumen. En conjunto, se mantiene un equilibrio costo–escala que favorece rentabilidad y reduce riesgos de ineficiencia.

Tabla 56: *Proyección de provisión de cartera.*

Provisión de cartera		
1	2021	\$11.250,00
2	2022	\$10.500,00
3	2023	\$ 9.600,00
4	2024	\$ 8.200,00
5	2025	\$ 7.500,00
6	Año 1	\$ 8.327,14
7	Año 2	\$ 7.889,99
8	Año 3	\$ 7.509,98
9	Año 4	\$ 7.187,12
10	Año 5	\$ 6.921,40

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**



Grafica 34: Proyección de provisión de cartera.

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Análisis e interpretación

De Año 1 a Año 5, la provisión desciende de USD 8.327,14 a USD 6.921,40, con reducciones sucesivas que evidencian mejor calidad de cartera y eficacia en admisión, seguimiento y recuperación. El ajuste polinómico, apoyado en supuestos históricos, guía la forma descendente, mientras la proyección confirma liberación de margen en resultados y fortalecimiento del flujo de caja. Menor costo del riesgo, junto a ingresos en aceleración, eleva utilidad bruta y eficiencia. En síntesis, el descenso de provisiones refleja riesgo controlado y gestión crediticia robusta, clave para sostener crecimiento sin deterioro del perfil de pérdidas esperadas.

Tabla 57: Proyección de costos operativos del proyecto (Años 1–5)

COSTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Colocación de crédito	\$ 1.159,60	\$ 1.236,80	\$ 1.319,43	\$ 1.407,48	\$ 1.500,97
Provisión de cartera	\$ 8.327,14	\$ 7.889,99	\$ 7.509,98	\$ 7.187,12	\$ 6.921,40
Total	\$ 9.486,73	\$ 9.126,79	\$ 8.829,41	\$ 8.594,61	\$ 8.422,37

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Análisis e interpretación

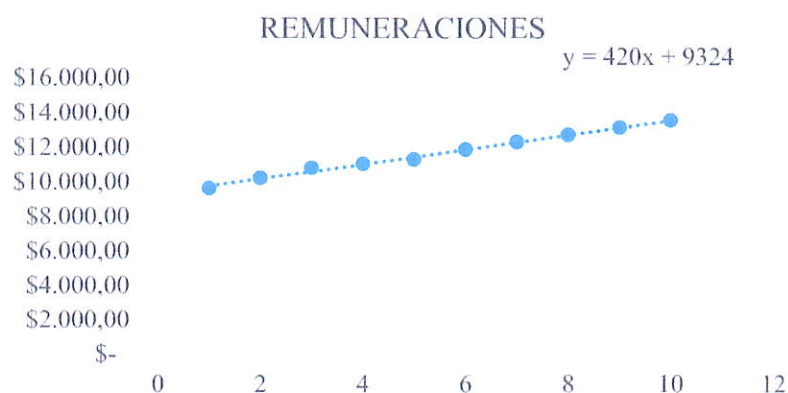
En Año 1 Año 5, los costos bajan de USD 9.486,73 a USD 8.422,37, gracias al descenso de provisiones y a un aumento moderado del costo de colocación. La función polinómica se estimó con supuestos históricos para representar la trayectoria, pero la interpretación relevante es la contención de costos críticos que mejora el margen bruto. Este patrón crea espacio para reinversión y refuerza la resiliencia financiera. Al combinar ingresos en expansión con costos decrecientes, la Caja mejora su eficiencia operativa y reduce sensibilidad a shocks, preservando solvencia y capacidad para sostener su ritmo de crecimiento.

Por su parte los gastos operacionales, administrativos y de soporte que permiten el funcionamiento interno de la Caja de Ahorro, como remuneraciones del personal, servicios básicos y gastos administrativos. Asegurando que la estructura administrativa crezca de manera proporcional al volumen de operaciones.

Tabla 58: *Proyección de remuneraciones.*

Remuneraciones		
1	2021	\$ 9.600,00
2	2022	\$10.200,00
3	2023	\$10.800,00
4	2024	\$11.040,00
5	2025	\$11.280,00
6	Año 1	\$11.844,00
7	Año 2	\$12.264,00
8	Año 3	\$12.684,00
9	Año 4	\$13.104,00
10	Año 5	\$13.524,00

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**



Grafica 35: Proyección de remuneraciones.

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Análisis e interpretación

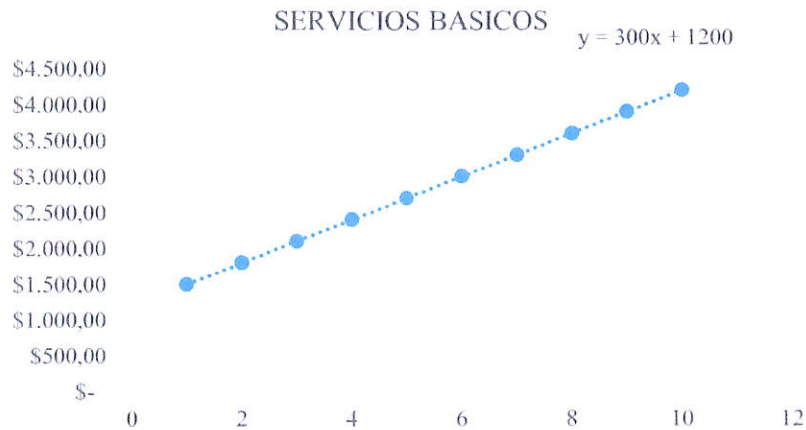
Entre Año 1 y Año 5, remuneraciones se incrementa de USD 11.844,00 a USD 13.524,00, en un trayecto lineal y predecible. Aunque el modelo se apoyó en supuestos históricos para el ajuste, la lectura operativa se centra en el crecimiento ordenado del gasto de personal, coherente con mayor actividad sin saltos estructurales de plantilla. El gasto se mantiene bajo control relativo frente al avance de ingresos, sosteniendo márgenes y la calidad del servicio. La previsibilidad facilita planificación presupuestaria y evita desbordes, respaldando originación, cobranza y atención a socios como pilares de la sostenibilidad.

Tabla 59: *Proyección de servicios básicos*

Servicios básicos		
1	2021	\$ 1.500,00
2	2022	\$ 1.800,00
3	2023	\$ 2.100,00
4	2024	\$ 2.400,00
5	2025	\$ 2.700,00
6	Año 1	\$ 3.000,00
7	Año 2	\$ 3.300,00
8	Año 3	\$ 3.600,00

9	Año 4	\$ 3.900,00
10	Año 5	\$ 4.200,00

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**



Grafica 36: Proyección de servicios básicos.

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Análisis e interpretación

A partir de Año 1, servicios básicos aumentan de USD 3.000,00 a USD 4.200,00, con incrementos constantes por periodo. El ajuste con supuestos históricos sirve al modelado, pero el análisis operativo resalta un gasto proporcional a la expansión de actividades, que mantiene estabilidad y previsibilidad. Al no mostrar saltos abruptos, el rubro contiene su impacto en márgenes, especialmente en un contexto de ingresos en aceleración y costos críticos a la baja. En conjunto, servicios básicos acompañan el crecimiento sin presionar excesivamente el estado de resultados, favoreciendo eficiencia y gobernanza financiera.

Tabla 60: *Proyección de gastos administrativos.*

Gastos administrativos		
1	2021	\$ 250,00
2	2022	\$ 450,00
3	2023	\$ 650,00
4	2024	\$ 850,00
5	2025	\$ 1.050,00
6	Año 1	\$ 1.250,00
7	Año 2	\$ 1.450,00
8	Año 3	\$ 1.650,00
9	Año 4	\$ 1.850,00
10	Año 5	\$ 2.050,00

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**



Grafica 37: *Proyección de gastos administrativos.*

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Análisis e interpretación

En Año 1–Año 5, los gastos administrativos suben de USD 1.250,00 a USD 2.050,00, con incrementos uniformes por periodo. La curva se ajustó con supuestos históricos, pero el tramo proyectado evidencia disciplina presupuestaria y control del gasto. El crecimiento ordenado acompaña mayor volumen de operaciones (más socios y transacciones) sin comprometer

rentabilidad ni liquidez. Junto con servicios y remuneraciones, explica el aumento del gasto operativo total dentro de parámetros manejables, manteniendo eficiencia. Esta evolución respalda la escalabilidad de la Caja y fortalece la capacidad de inversión en procesos y soporte.

Tabla 61: *Gastos Operacionales Proyectados*

GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	\$ 11.844,00	\$ 12.264,00	\$ 12.684,00	\$ 13.104,00	\$ 13.524,00
Servicios básicos	\$ 3.000,00	\$ 3.300,00	\$ 3.600,00	\$ 3.900,00	\$ 4.200,00
Gastos administrativos	\$ 1.250,00	\$ 1.450,00	\$ 1.650,00	\$ 1.850,00	\$ 2.050,00
Total	\$ 16.094,00	\$ 17.014,00	\$ 17.934,00	\$ 18.854,00	\$ 19.774,00

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Análisis e interpretación

Los gastos operacionales ascienden de USD 16.094,00 en Año 1 a USD 19.774,00 en Año 5, con incrementos regulares asociados a remuneraciones, servicios y administrativos. El ajuste con supuestos históricos es metodológico; operativamente, la expansión del gasto se mantiene proporcional al crecimiento de actividad y contenida frente al avance de ingresos y la reducción del costo del riesgo. Esto permite elevar utilidad bruta y operativa, asegurar sostenibilidad y mejorar gestión de caja. En conjunto, el gasto operacional acompaña la escala sin erosionar rentabilidad, habilitando a la Caja a consolidar su propuesta de valor para los socios.

4.6. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.

El Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado permite estimar ingresos, costos y gastos futuros para evaluar la rentabilidad esperada del proyecto. Este estado financiero facilita anticipar resultados y sustentar decisiones estratégicas al mostrar la evolución económica proyectada del negocio (Morales Castaño, s.f.). En la Tabla 62 se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias

proyectado de la Caja de Ahorro objeto del presente estudio, elaborado a partir de los cálculos de ingresos, costos y gastos desarrollados en apartados previos.

Tabla 62: *Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.*

Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 47.980,39	\$ 55.860,28	\$ 64.453,59	\$ 73.760,33	\$ 83.780,50
Intereses por tasa activa	\$ 8.949,94	\$ 11.749,92	\$ 14.907,04	\$ 18.421,30	\$ 22.292,70
Cartera recuperada	\$ 18.341,24	\$ 19.754,44	\$ 21.232,22	\$ 22.774,58	\$ 24.381,50
Captación de ahorro	\$ 18.372,00	\$ 21.508,10	\$ 24.893,20	\$ 28.527,30	\$ 32.410,40
Apertura cuenta de ahorro	\$ 2.317,21	\$ 2.847,81	\$ 3.421,13	\$ 4.037,16	\$ 4.695,90
Costos	\$ 9.486,73	\$ 9.126,79	\$ 8.829,41	\$ 8.594,61	\$ 8.422,37
Colocación de crédito	\$ 1.159,60	\$ 1.236,80	\$ 1.319,43	\$ 1.407,48	\$ 1.500,97
Provisión de cartera	\$ 8.327,14	\$ 7.889,99	\$ 7.509,98	\$ 7.187,12	\$ 6.921,40
Utilidad bruta	\$ 38.493,65	\$ 46.733,49	\$ 55.624,18	\$ 65.165,73	\$ 75.358,13
Gastos operativos	\$ 16.094,00	\$ 17.014,00	\$ 17.934,00	\$ 18.854,00	\$ 19.774,00
Remuneraciones	\$ 11.844,00	\$ 12.264,00	\$ 12.684,00	\$ 13.104,00	\$ 13.524,00
Servicios básicos	\$ 3.000,00	\$ 3.300,00	\$ 3.600,00	\$ 3.900,00	\$ 4.200,00
Gastos administrativos	\$ 1.250,00	\$ 1.450,00	\$ 1.650,00	\$ 1.850,00	\$ 2.050,00
Utilidad de operación	\$ 22.399,65	\$ 29.719,49	\$ 37.690,18	\$ 46.311,73	\$ 55.584,13
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad neta	\$ 22.399,65	\$ 29.719,49	\$ 37.690,18	\$ 46.311,73	\$ 55.584,13

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Análisis Horizontal

Tabla 63: *Análisis horizontal del estado de pérdidas y ganancias proyectado.*

CUENTA	Año 2-1		Año 3-2		Año 4-3		Año 5-4	
	Análisis horizontal		Análisis horizontal		Análisis horizontal		Análisis horizontal	
	Variación Absoluta		Variación Absoluta		Variación Absoluta		Variación Absoluta	
Ingresos	\$	7.879,89	\$	8.593,32	\$	9.306,74	\$	10.020,17
Cartera recuperada	\$	2.799,98	\$	3.157,12	\$	3.514,26	\$	3.871,40
Interés por tasa activa	\$	1.413,21	\$	1.477,78	\$	1.542,35	\$	1.606,92
Captación de ahorro	\$	3.136,10	\$	3.385,10	\$	3.634,10	\$	3.883,10
Cuenta de ahorro	\$	530,60	\$	573,32	\$	616,03	\$	658,74
Costos	\$	-359,95	\$	-297,38	\$	-234,81	\$	-172,24
Colocación de crédito	\$	77,20	\$	82,63	\$	88,06	\$	93,49
Provisión de cartera	\$	-437,15	\$	-380,01	\$	-322,86	\$	-265,72
Utilidad bruta	\$	8.239,84	\$	8.890,69	\$	9.541,55	\$	10.192,40
Gastos operativos	\$	920,00	\$	920,00	\$	920,00	\$	920,00
Remuneraciones	\$	420,00	\$	420,00	\$	420,00	\$	420,00
Servicios básicos	\$	300,00	\$	300,00	\$	300,00	\$	300,00
Gastos administrativos	\$	200,00	\$	200,00	\$	200,00	\$	200,00
Utilidad de operación	\$	7.319,84	\$	7.970,69	\$	8.621,55	\$	9.272,40
Gastos financieros	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Pago de intereses	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Utilidad neta	\$	7.319,84	\$	7.970,69	\$	8.621,55	\$	9.272,40

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Tabla 64: *Análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.*

CUENTA	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
	Análisis Vertical	Análisis Vertical	Análisis Vertical	Análisis Vertical	Análisis Vertical
Ingresos	100%	100%	100%	100%	100%
Cartera recuperada	19%	21%	23%	25%	27%
Interés por tasa activa	38%	35%	33%	31%	29%
Captación de ahorro	38%	39%	39%	39%	39%
Apertura de cuenta de ahorro	5%	5%	5%	5%	6%
Costos	20%	16%	14%	12%	10%
Colocación de crédito	12%	14%	15%	16%	18%
Provisión de cartera	88%	86%	85%	84%	82%
Utilidad bruta	80%	84%	86%	88%	90%
Gastos operativos	34%	30%	28%	26%	24%

Remuneraciones	74%	72%	71%	70%	68%
Servicios básicos	19%	19%	20%	21%	21%
Gastos administrativos	8%	9%	9%	10%	10%
Utilidad de operación	46,7%	53%	58%	63%	66%
Gastos financieros	0%	0%	0%	0%	0%
Pago de intereses	0%	0%	0%	0%	0%
Utilidad neta	46,7%	53%	58%	63%	66%

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

El Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado revela un crecimiento financiero sostenido, ya que los ingresos totales aumentan de USD 47.980,39 a USD 83.780,50, con una variación horizontal promedio de USD 7.879,89 en el primer salto y hasta USD 10.020,17 en el último, lo que refleja un incremento constante. En el análisis vertical, los intereses por tasa activa representan entre el 38% y el 29% del total de ingresos, la cartera recuperada entre 19% y 27%, y la captación de ahorro se mantiene estable alrededor del 38–39%, evidenciando una estructura de ingresos diversificada y equilibrada.

Por el lado de los costos, estos disminuyen de USD 9.486,73 a USD 8.422,37, con reducciones horizontales anuales que oscilan entre USD –359,95 y USD –172,24, mientras que verticalmente pasan de representar 20% a solo 10% del ingreso, destacando la caída de la provisión de cartera de 88% a 82%, señal de mejor calidad crediticia y control del riesgo. Gracias a este comportamiento, la utilidad bruta crece de USD 38.493,65 a USD 75.358,13, con variaciones anuales de USD 8.239,84 y un peso vertical que se eleva de 80% a 90%.

Así mismo, la utilidad neta aumenta de USD 22.399,65 a USD 55.584,13, ampliando su margen vertical de 46,7% a 66%, confirmando en conjunto que la entidad mejora de forma continua su eficiencia operativa, su capacidad de generar excedentes y su rentabilidad general.

4.7. Balance General Proyectado.

El Balance General Proyectado es una herramienta clave para anticipar la posición financiera futura de una empresa, permitiendo evaluar solvencia, estructura patrimonial y riesgos potenciales. García (2023) señala que su análisis proyectado mejora la capacidad de decisión al mostrar cómo evolucionarán activos, pasivos y patrimonio. En la Tabla xxxx se presenta el Balance General proyectado para cinco períodos; en la estructura de los activos se incluyen los activos corrientes, tales como los fondos disponibles para la colocación de crédito y las cuentas por cobrar correspondientes al interés generado por la tasa de interés activa, así como los activos no corrientes, representados por los recursos materiales de la organización; en cuanto a los pasivos, se consideran las obligaciones con los socios por los depósitos de ahorro, las cuentas por pagar derivadas del interés generado por la tasa de interés pasiva y el préstamo adeudado, sin registrarse pasivos no corrientes; Así mismo, el patrimonio está conformado por el capital social, otros componentes patrimoniales correspondientes a cada año y el resultado del ejercicio respectivo.

Tabla 65: Balance General Proyectado.

Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo					
Activo corriente					
Fondos Disponibles					
Caja	\$ 24.897,01	\$ 28.151,01	\$ 31.575,73	\$ 35.171,16	\$ 38.937,30
	\$ 2.720,01	\$ 3.310,01	\$ 3.935,73	\$ 4.597,16	\$ 5.294,30
Banco	\$ 22.177,00	\$ 24.841,00	\$ 27.640,00	\$ 30.574,00	\$ 33.643,00
Disponibilidad para créditos	\$ 82.665,44	\$ 89.289,71	\$ 95.033,56	\$ 99.896,99	\$ 103.880,00
Cuentas por cobrar	\$ 8.031,26	\$ 9.103,30	\$ 10.166,05	\$ 11.219,53	\$ 12.263,71
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 115.593,71	\$ 126.544,02	\$ 136.775,34	\$ 146.287,67	\$ 155.081,01
Activo No Corriente					
Propiedades, plantas y equipos	\$ 5.684,95	\$ 5.277,95	\$ 4.870,95	\$ 4.463,95	\$ 4.056,95
Materiales e insumos de oficina	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Activos fijos	\$ 3.577,98	\$ 3.170,98	\$ 2.763,98	\$ 2.356,98	\$ 2.232,31
Depreciación acumulada	\$ -407,00	\$ -407,00	\$ -407,00	\$ -407,00	\$ -124,67
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 9.462,93	\$ 8.648,93	\$ 7.834,93	\$ 7.020,93	\$ 6.489,26
TOTAL ACTIVOS	\$ 125.056,64	\$ 135.192,95	\$ 144.610,27	\$ 153.308,60	\$ 161.570,27
Pasivo					
Pasivo Corriente					
Obligaciones con los socios	\$ 18.372,00	\$ 21.508,10	\$ 24.893,20	\$ 28.527,30	\$ 32.410,40
Depósitos de ahorro	\$ 18.372,00	\$ 21.508,10	\$ 24.893,20	\$ 28.527,30	\$ 32.410,40
Cuentas por pagar	\$ 367,44	\$ 430,16	\$ 497,86	\$ 570,55	\$ 648,21
Interés pasivo	\$ 367,44	\$ 430,16	\$ 497,86	\$ 570,55	\$ 648,21
Obligaciones financieras a corto plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 18.739,44	\$ 21.938,26	\$ 25.391,06	\$ 29.097,85	\$ 33.058,61		
Pasivo No Corriente							
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
TOTAL PASIVOS	\$ 18.739,44	\$ 21.938,26	\$ 25.391,06	\$ 29.097,85	\$ 33.058,61		
Patrimonio							
Capital social	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00		
Otros aportes patrimoniales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Resultado del ejercicio	\$ 22.399,65	\$ 29.719,49	\$ 37.690,18	\$ 46.311,73	\$ 55.584,13		
TOTAL PATRIMONIO	\$ 122.399,65	\$ 129.719,49	\$ 137.690,18	\$ 146.311,73	\$ 155.584,13		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 141.139,09	\$ 151.657,75	\$ 163.081,24	\$ 175.409,57	\$ 188.642,74		

Realizado por: Quinatao, A. 2025.

Tabla 66: *Análisis horizontal del balance General Proyectado*

Cuenta	Año 2-1		Año 3-2		Año 4-3		Año 5-4	
	Análisis horizontal		Análisis horizontal		Análisis horizontal		Análisis horizontal	
	Variación Absoluta		Variación Absoluta		Variación Absoluta		Variación Absoluta	
Activo								
Activo corriente								
Fondos Disponibles	\$ 3.254,00	\$	3.424,72	\$	3.595,43	\$	3.766,14	\$
Caja	590,00	\$	625,72	\$	661,43	\$	697,14	\$
Banco	2.664,00	\$	2.799,00	\$	2.934,00	\$	3.069,00	\$
Disponibilidad para créditos	6.624,27	\$	5.743,85	\$	4.863,43	\$	3.983,01	\$
Cuentas por cobrar	1.072,04	\$	1.062,76	\$	1.053,47	\$	1.044,18	\$
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 10.950,31	\$	10.231,32	\$	9.512,33	\$	8.793,34	\$
Activo No Corriente	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Propiedades, plantas y equipos	-407,00	\$	-407,00	\$	-407,00	\$	-407,00	\$
Materiales e insumos de oficina	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Activos fijos para área administrativa	-407,00	\$	-407,00	\$	-407,00	\$	-124,67	\$
Depreciación acumulada	-	\$	-	\$	-	\$	282,33	\$
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ -814,00	\$	-814,00	\$	-814,00	\$	-531,67	\$
TOTAL ACTIVOS	\$ 10.136,31	\$	9.417,32	\$	8.698,33	\$	8.261,67	\$
Pasivo	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Pasivo Corriente	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Obligaciones con los socios	\$ 3.136,10	\$	3.385,10	\$	3.634,10	\$	3.883,10	\$
Depósitos de ahorro	3.136,10	\$	3.385,10	\$	3.634,10	\$	3.883,10	\$
Cuentas por pagar	\$ 62,72	\$	67,70	\$	72,68	\$	77,66	\$
Interés pasivo	62,72	\$	67,70	\$	72,68	\$	77,66	\$
Obligaciones financieras a corto plazo	\$ -	\$	-	\$	-	\$	-	\$
Préstamo	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 3.198,82	\$	3.452,80	\$	3.706,78	\$	3.960,76	\$
Pasivo No Corriente	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$	-	\$	-	\$	-	\$

TOTAL PASIVOS	\$	3.198,82	\$	3.452,80	\$	3.706,78	\$	3.960,76
Patrimonio	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Capital social	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Otros aportes patrimoniales	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Resultado del ejercicio	\$	7.319,84	\$	7.970,69	\$	8.621,55	\$	9.272,40
TOTAL PATRIMONIO	\$	7.319,84	\$	7.970,69	\$	8.621,55	\$	9.272,40
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$	10.518,66	\$	11.423,49	\$	12.328,33	\$	13.233,16

Realizado por: Quinatao, A. 2025.

Tabla 67: Balance General Proyectado

CUENTA	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
	Análisis Vertical	Análisis Vertical	Análisis Vertical	Análisis Vertical	Análisis Vertical
Activo					
Activo corriente					
Fondos Disponibles	-	-	-	-	-
Caja	2%	3%	3%	3%	3%
Banco	19%	20%	20%	21%	22%
Disponibilidad para créditos	72%	71%	69%	68%	67%
Cuentas por cobrar	7%	7%	7%	8%	8%
TOTAL, ACTIVO CORRIENTE	92%	94%	95%	95%	96%
Activo No Corriente					
Propiedades, plantas y equipos	60%	61%	62%	64%	63%
Materiales e insumos de oficina	2%	2%	3%	3%	3%
Activos fijos para área administrativa	38%	37%	35%	34%	34%
Depreciación acumulada	-4%	-5%	-5%	-6%	-2%
TOTAL, ACTIVO NO CORRIENTE	8%	6%	5%	5%	4%
TOTAL, ACTIVOS	100%	100%	100%	100%	100%
Pasivo					
Pasivo Corriente					
Obligaciones con los socios					
Depósitos de ahorro	98%	98%	98%	98%	98%
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-
Interés pasivo	2%	2%	2%	2%	2%
Obligaciones financieras a corto plazo	-	-	-	-	-
Préstamo	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	100%	100%	100%	100%	100%
Pasivo No Corriente	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL PASIVOS	100%	100%	100%	100%	100%
Patrimonio					
Capital social	82%	77%	73%	68%	64%
Otros aportes patrimoniales	0%	0%	0%	0%	0%
Resultado del ejercicio	18%	23%	27%	32%	36%
TOTAL PATRIMONIO NETO	100%	100%	100%	100%	100%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO					

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Análisis e interpretación

El Balance General proyectado evidencia un fortalecimiento progresivo de la situación financiera, ya que los activos totales aumentan de USD 125.056,64 en el primer año a USD 161.570,27 en el quinto, impulsados principalmente por el crecimiento del activo corriente, que pasa de USD 115.593,71 a USD 155.081,01, representando entre el 92% y el 96% del total. Dentro de este rubro, destaca la expansión de la disponibilidad para créditos, que crece de USD 82.665,44 a USD 103.880,00, con incrementos anuales que reflejan la capacidad de la entidad para sostener su actividad crediticia. En contraste, el activo no corriente disminuye de USD 9.462,93 a USD 6.489,26, lo que evidencia el efecto de la depreciación y reduce su peso relativo del 8% al 4% en la estructura del activo.

En el pasivo, las obligaciones con los socios aumentan de USD 18.372,00 a USD 32.410,40, con variaciones horizontales consistentes y una incidencia vertical del 98% sobre el pasivo corriente, lo que confirma que la Caja opera principalmente con recursos propios y sin endeudamiento externo. Las cuentas por pagar también crecen moderadamente, pasando de USD 367,44 a USD 648,21, manteniendo un peso mínimo en la estructura.

Así mismo, el patrimonio se incrementa de USD 122.399,65 a USD 155.584,13, impulsado por el resultado del ejercicio, que evoluciona de USD 22.399,65 a USD 55.584,13, aumentando su participación vertical del 18% al 36%, mientras que el capital social mantiene un peso significativo, aunque decreciente, del 82% al 64%. Este comportamiento refleja una mejora en la rentabilidad y en la capacidad de generar excedentes, consolidando una estructura financiera sólida y sostenible en el largo plazo.

CAPITULO V

5. EVALUACION

5.1. Evaluación Financiera.

5.1.1. Ratios Financieros y punto de equilibrio.

Las ratios financieras son herramientas fundamentales para el análisis contable y la evaluación integral del desempeño empresarial. Según Gómez-Bezares y Sánchez Fernández de Valderrama (2002), estos indicadores permiten interpretar la información financiera con simplicidad y eficacia, facilitando la comparación entre distintas áreas operativas y apoyando la toma de decisiones estratégicas. Además, los autores señalan la necesidad de considerar ajustes y limitaciones para obtener diagnósticos más precisos. En la Tabla 68 se presentan los ratios financieros correspondientes a un período de cinco años; posteriormente, se lleva a cabo el análisis de los resultados obtenidos.

Tabla 68: Ratios financieros proyectados para cinco años.

Ratios		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Calidad de cartera	Crédito neto	20%	21%	22%	23%	24%
Eficiencia o productividad	Eficiencia operativa	47%	53%	58%	63%	66%
	ROE	18%	23%	27%	32%	36%
Rentabilidad	ROA	18%	22%	26%	30%	34%
	Rentabilidad sobre ingresos	47%	53%	58%	63%	66%
Solvencia	Ratio de solvencia	6,67	6,16	5,70	5,27	4,89

Realizado por: **Quinatoa, A. 2025.**

Análisis e interpretación

El indicador de calidad de cartera, que evoluciona de 20% en el primer año a 24% en el quinto, refleja que la Caja de Ahorro mantiene un nivel estable y creciente de recursos destinados a la concesión de créditos respecto a su volumen total de activos. Esta tendencia indica que la entidad administra su cartera con prudencia, evitando sobreexponer su liquidez y conservando un equilibrio adecuado entre colocaciones y disponibilidad financiera.

En cuanto a la eficiencia operativa, se observa un progreso significativo al pasar de 47% en el primer año a 66% en el quinto, lo cual evidencia que la Caja mejora su capacidad para transformar ingresos en resultados operativos positivos. Este incremento se explica por el crecimiento constante de las utilidades y el manejo disciplinado de los gastos, demostrando un fortalecimiento en la gestión interna y en el desempeño administrativo.

Respecto al indicador de solvencia, cuyos valores se mantienen en rangos altos entre 6,67 y 4,89, este demuestra que la Caja posee una amplia capacidad para respaldar sus obligaciones con los activos disponibles. Tales niveles indican una estructura financiera muy sólida, donde los recursos propios superan ampliamente las deudas de corto plazo, garantizando estabilidad y bajo riesgo operativo.

En los indicadores de rentabilidad, se aprecia un comportamiento ascendente tanto en el ROA como en el ROE. El ROA aumenta de 18% a 34%, reflejando que los activos están siendo utilizados de forma cada vez más productiva para generar beneficios. Por su parte, el ROE crece de 18% a 36%, lo que indica que el patrimonio de los socios se vuelve más rentable con el paso del tiempo. Ambos indicadores muestran que la Caja logra incrementar su rentabilidad año tras año gracias al buen desempeño operativo y al manejo eficiente de sus recursos.

5.1.2. Flujos de Fondos del Proyecto

El flujo de fondos de un proyecto es un instrumento fundamental para analizar su viabilidad económica, ya que permite identificar los ingresos y egresos de efectivo que se generan durante toda su vida útil. De acuerdo con Benavides Franco (2013), el flujo de fondos ofrece una visión precisa del dinero realmente disponible en cada periodo, lo cual resulta esencial para determinar la capacidad del proyecto de generar riqueza y cumplir con sus obligaciones financieras. El autor señala que este enfoque es más fiable que el análisis basado en utilidades contables, pues elimina distorsiones derivadas de criterios subjetivos y refleja únicamente movimientos reales de caja. Además, el flujo de fondos constituye la base para aplicar metodologías de valoración como el valor presente neto y la tasa interna de retorno, herramientas que permiten estimar la rentabilidad futura y evaluar si la inversión aporta valor económico a los inversionistas (Benavides Franco, 2013). La tabla 69 expone los resultados correspondientes al Flujo de Fondos del proyecto.

Tabla 69: Flujos de Fondos de la Caja de Ahorro, proyectado para un periodo de cinco años.

Ingresos (Entrada de dinero)	0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Flujos Financiamiento						
Préstamo						
Flujos Operativos						
Recuperación de cartera	\$	47.980,39	\$ 55.860,27	\$ 64.453,59	\$ 73.760,34	\$ 83.780,50
Capital trabajo	\$	18.341,24	\$ 19.754,44	\$ 21.232,22	\$ 22.774,58	\$ 24.381,50
Adquisición reparo activo fijo	\$	15.341,24	\$ 14.848,44	\$ 17.232,22	\$ 16.774,58	\$ 17.381,50
Depósito de Ahorro	\$	3.000,00	\$ 4.906,00	\$ 4.000,00	\$ 6.000,00	\$ 7.000,00
Depósito o captacion de ahorro programado	\$	18.372,00	\$ 21.508,10	\$ 24.893,20	\$ 28.527,30	\$ 32.410,40
Depósito a la vista	\$	6.907,00	\$ 9.258,10	\$ 11.340,20	\$ 12.620,30	\$ 11.510,40
Interés por tasa activa	\$	11.465,00	\$ 12.250,00	\$ 13.553,00	\$ 15.907,00	\$ 20.900,00
Capital trabajo	\$	8.949,94	\$ 11.749,92	\$ 14.907,04	\$ 18.421,30	\$ 22.292,70
Adquisición reparo activo fijo	\$	8.949,94	\$ 7.600,00	\$ 9.107,04	\$ 12.950,00	\$ 12.600,00
Apertura de cuenta	\$	-	\$ 4.149,92	\$ 5.800,00	\$ 5.471,30	\$ 9.692,70
Utilidades	\$	2.317,21	\$ 2.847,81	\$ 3.421,13	\$ 4.037,16	\$ 4.695,90
Flujos Inversión	\$	22.399,65	\$ 29.719,49	\$ 37.690,18	\$ 46.311,73	\$ 55.584,13
Capital de la Caja de Ahorro	\$	5.684,95	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$	5.684,95	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Ingresos	\$	76.064,99	\$ 85.579,76	\$ 102.143,77	\$ 120.072,06	\$ 139.364,63
Egresos (Salida de dinero)						
Flujos Financiamiento	\$		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo	\$		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujos Operativos	\$		\$ 13.958,46	\$ 14.510,76	\$ 15.092,96	\$ 15.664,18

Concesión de crédito	\$	1.159,60	\$	1.236,80	\$	1.319,43	\$	1.407,48	\$	1.500,97
Capital trabajo	\$	940,60	\$	1.030,00	\$	1.007,00	\$	986,00	\$	1.283,57
Adquisición reparo activo fijo	\$	219,00	\$	206,80	\$	312,43	\$	421,48	\$	217,40
Interés por tasa pasiva	\$	252,79	\$	307,66	\$	362,33	\$	411,48	\$	439,21
Nómina	\$	11.844,00	\$	12.264,00	\$	12.684,00	\$	13.104,00	\$	13.524,00
Cartera mora	\$	-	\$	150,00	\$	145,00	\$	170,00	\$	200,00
Flujos Inversión	\$	6.091,95	\$	5.684,95	\$	5.277,95	\$	4.870,95	\$	4.463,95
Activos fijos, materiales e insumos	\$	5.684,95	\$	5.277,95	\$	4.870,95	\$	4.463,95	\$	4.056,95
Depreciación	\$	407,00	\$	407,00	\$	407,00	\$	407,00	\$	407,00
Retiro para custodia financiera	\$	-	\$	1.485,97	\$	1.884,51	\$	2.315,59	\$	2.779,21
Total Egresos	\$	19.348,34	\$	21.129,39	\$	21.673,22	\$	22.279,49	\$	22.907,33
Flujo de Caja Neto	\$	56.716,65	\$	64.450,38	\$	80.470,55	\$	97.792,57	\$	116.457,30

Realizado por: Quinatao, A. 2025.

Análisis e interpretación

El flujo de fondos proyectado muestra con claridad la capacidad del proyecto para generar recursos líquidos suficientes a lo largo del tiempo. Desde el primer año, los flujos operativos evidencian un crecimiento continuo, incrementándose desde USD 47.980,39 hasta USD 83.780,50 en el quinto año, impulsados por mayores ingresos provenientes de la recuperación de cartera, la captación de ahorro y los intereses generados por la tasa activa. Este comportamiento confirma que el proyecto no solo logra sostener sus actividades, sino que también incrementa su disponibilidad de efectivo conforme avanza cada periodo.

Por otra parte, los flujos de inversión, que en el primer año alcanzan USD 5.684,95, disminuyen gradualmente debido a la reducción en las adquisiciones de activos, lo cual es coherente con el ciclo de maduración del proyecto, donde las inversiones iniciales tienden a concentrarse al comienzo. En cuanto a los egresos, estos se mantienen controlados y crecen de forma moderada, pasando de USD 19.348,34 a USD 22.907,33, principalmente por aumentos en los costos operativos y en la provisión para fondos de custodia.

Como resultado de esta dinámica, el flujo de caja neto muestra una tendencia ascendente, partiendo de USD 56.716,65 en el primer año y llegando a USD 116.457,30 en el último, lo cual demuestra que el proyecto genera excedentes significativos que aseguran su sostenibilidad, su capacidad de expansión y su potencial para cumplir con futuras obligaciones financieras sin comprometer su estabilidad.

5.1.3. Costo promedio ponderado de capital (WACC)

El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) es un indicador esencial para valorar empresas y proyectos, ya que determina la tasa a la cual deben descontarse los flujos de caja para obtener su valor económico. Según Fernández (2011), el WACC no debe interpretarse como un

costo directo ni como una rentabilidad exigida, sino como un promedio ponderado entre ambos conceptos, lo cual genera confusiones cuando se lo denomina únicamente “coste de capital”. El autor señala que muchos errores en valoraciones empresariales provienen de olvidar su definición técnica, especialmente al considerar el efecto del escudo fiscal y la correcta ponderación del capital propio y la deuda. De esta manera, el WACC se convierte en una herramienta indispensable para evitar sobrevaloraciones o infravaloraciones, proporcionando una tasa coherente con la estructura financiera de la empresa y permitiendo estimar el valor presente de sus flujos de fondos futuros (Fernández, 2011).

Tabla 70: *Cálculo de Costo Promedio Ponderado (WACC).*

Estructura de capital	Monto	Costo de financiamiento (Ke)	Participación	Promedio ponderado	WACC
deuda externa	\$ -	0%	0%	0%	
Aporte de socios fundadores	\$ 105.684,95	9%	100%	9%	9%
Total	\$ 105.684,95		100%		

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Hechas estas precisiones, la tasa mínima de rendimiento requerida en la implementación de la Caja de Ahorro, necesaria para cumplir con las obligaciones externas e internas derivadas de los aportes de los socios, medida a través del CPPC o WACC, es del 9%.

El cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital muestra que el proyecto opera exclusivamente con fondos propios, ya que no registra endeudamiento externo durante el periodo analizado. Esto implica que la totalidad del financiamiento proviene del aporte de los socios fundadores, cuyo capital asciende a USD 105.684,95, y al no existir deuda, el costo financiero asociado al pasivo es nulo. En este contexto, el WACC se determina únicamente a partir del rendimiento exigido al capital aportado, que en este caso corresponde a una tasa del 9%,

convirtiéndose en la referencia mínima de rentabilidad que debe generar la Caja de Ahorro para justificar la inversión de sus miembros. Este valor representa, además, el costo de oportunidad del capital, pues refleja el rendimiento que los socios podrían obtener si destinaran sus recursos a otras alternativas financieras.

Un WACC relativamente bajo, como el obtenido, es favorable para el proyecto, ya que eleva la probabilidad de que los flujos de caja superen este umbral de rentabilidad y, por tanto, contribuyan a incrementar el valor económico de la organización. En consecuencia, el resultado confirma que la estructura de financiamiento basada exclusivamente en capital propio no solo reduce el riesgo financiero, sino que también facilita que el proyecto genere valor de manera sostenida a lo largo de su ejecución.

5.1.4. Evaluación Financiera del proyecto (VAN, TIR, PAY BACK)

Para la evaluación financiera del proyecto, se consideran tres indicadores de rentabilidad, los cuales se presentan en la tabla 71 y se analizan a continuación:

Tabla 71: Resultados VAN, TIR y PAY BACK.

Indicador	Resultado
VAN	\$213.386,22
TIR	64%
PAY BACK	1 año y 8 meses y 2 días

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

El Valor Actual Neto (VAN) obtenido, que asciende a USD 213.386,22, muestra que el proyecto generará beneficios superiores al costo del capital invertido cuando se descuentan los flujos futuros a la tasa mínima requerida del 9%. Este resultado positivo indica que la Caja de Ahorro no solo recupera la inversión inicial, sino que además produce un excedente significativo,

lo que evidencia que las operaciones proyectadas agregan valor económico a la organización. En términos prácticos, un VAN de esta magnitud señala que la actividad financiera planificada es rentable, sostenible y capaz de aportar beneficios reales a los socios participantes del proyecto.

La Tasa Interna de Retorno (TIR), estimada en 64%, demuestra un nivel de rentabilidad considerablemente superior al costo del capital establecido, lo que significa que el proyecto genera una tasa de retorno mucho mayor a la mínima exigida por los aportantes. Este resultado confirma que los ingresos provenientes de las operaciones cubren ampliamente los egresos y generan excedentes atractivos en cada ciclo anual. Una TIR que supera con amplitud al WACC refleja una excelente eficiencia financiera y una capacidad destacada del proyecto para transformar su estructura operativa en beneficios reales y crecientes.

El periodo de recuperación (PAYBACK), calculado en 1 año y 8 meses, muestra que la inversión inicial vuelve a manos de los socios en un lapso corto, lo que reduce el riesgo financiero y facilita la toma de decisiones estratégicas sobre la continuidad del proyecto. Un PAYBACK de esta magnitud indica que el flujo de ingresos es lo suficientemente sólido desde los primeros años para amortiguar los costos iniciales sin comprometer la estabilidad financiera de la Caja. Este tiempo de recuperación rápido confirma que el proyecto es atractivo, de bajo riesgo y con un retorno de capital oportuno para los miembros que lo financian.

5.1.5. Análisis de sensibilidad y/o escenarios (análisis de riesgo del proyecto).

El análisis de sensibilidad es una técnica que permite evaluar las variaciones en los flujos de efectivo y en los indicadores de rentabilidad mediante la consideración de distintos escenarios de resultados; en este enfoque, se proyectan comúnmente tres escenarios: pesimista (menores flujos), realista (flujos esperados) y optimista (mayores flujos). Para su aplicación, se tomaron como referencia las condiciones actuales y futuras del entorno, expuestas en el análisis FODA del

primer capítulo, con el fin de determinar los porcentajes de variación correspondientes a cada escenario.

Tabla 72: Escenarios de sensibilidad de la Caja de Ahorro.

Escenarios	Pesimista	Realista	Optimista
Flujo	50%	100%	120%
Año 0	\$ -100.000,00	\$ -100.000,00	\$ -100.000,00
Año 1	\$ 28.358,33	\$ 56.716,65	\$ 68.059,98
Año 2	\$ 32.225,19	\$ 64.450,38	\$ 77.340,45
Año 3	\$ 40.235,27	\$ 80.470,55	\$ 96.564,65
Año 4	\$ 48.896,29	\$ 97.792,57	\$ 117.351,09
Año 5	\$ 58.228,65	\$ 116.457,30	\$ 139.748,75
WACC / CPPC	11%	9%	7,25%
VAN	\$47.887,78	\$213.386,22	\$296.150,14
TIR	26%	64%	77%
PAY BACK	2 años 11 meses y 24 días	1 año y 8 meses y 2 días	1 año 9 meses y 15 días

Realizado por: Quinatoa, A. 2025.

Análisis e interpretación

En el escenario pesimista, donde los flujos se reducen al 50%, el proyecto parte de un flujo negativo inicial de USD 100.000,00, seguido por ingresos moderados que inician en USD 28.358,33 en el primer año y alcanzan USD 58.228,65 en el último. Bajo estas condiciones adversas, el WACC sube al 11%, lo que refleja un mayor nivel de riesgo asociado al proyecto. Como resultado, el VAN disminuye considerablemente a USD 47.887,78, aunque se mantiene positivo, lo cual indica que el proyecto aún genera valor, aunque en menor proporción. La TIR, por su parte, desciende a 26%, ubicándose por encima del costo de capital, lo que revela una rentabilidad ajustada. Así mismo, el PAYBACK se extiende a 2 años 11 meses y 24 días, evidenciando que la recuperación de la inversión requiere un periodo mayor cuando las condiciones del entorno no son favorables.

En el escenario realista, que corresponde a los valores originalmente proyectados y que representa el comportamiento esperado del proyecto, los flujos de caja evolucionan desde USD 56.716,65 en el primer año hasta USD 116.457,30 en el quinto. Con un WACC del 9%, el proyecto alcanza un VAN de USD 213.386,22, lo que demuestra que genera beneficios ampliamente superiores a la inversión inicial. La TIR del 64% refuerza la idea de una rentabilidad sólida, muy por encima del rendimiento mínimo requerido por los aportantes. En este escenario, el periodo de recuperación es de 1 año 8 meses y 2 días, lo que confirma que el proyecto logra recuperar su inversión en un tiempo relativamente corto y con un nivel de riesgo aceptable.

En el escenario optimista, que aumenta los flujos al 120%, el desempeño del proyecto mejora notablemente. Los ingresos se fortalecen desde USD 68.059,98 en el primer año hasta USD 139.748,75 en el quinto, generando una estructura financiera más sólida y estable. El WACC disminuye a 7,25%, reflejando un entorno de menor riesgo y mejores condiciones económicas. Como resultado, el VAN asciende a USD 296.150,14, evidenciando un incremento significativo en el valor generado por el proyecto. La TIR aumenta a 77%, lo que confirma un nivel de rentabilidad superior y altamente atractivo. Además, el PAYBACK se reduce a 1 año 9 meses y 15 días, destacando la rápida recuperación del capital inicial y demostrando que, bajo condiciones favorables, el proyecto tiene un desempeño excepcional.

5.1.6. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera

Los resultados obtenidos en la evaluación financiera muestran que el proyecto de la Caja de Ahorro presenta una estructura económica sólida y con un comportamiento que tiende a fortalecerse con el paso del tiempo. Los ratios financieros reflejan una gestión eficiente, evidenciada en la mejora de la calidad de cartera, que pasa de 20% a 24%, y en el crecimiento progresivo de la eficiencia operativa, que evoluciona de 47% a 66%, demostrando que la entidad

incrementa su capacidad para generar utilidades a partir de sus actividades principales. Estos indicadores, junto con un ROA que se eleva de 18% a 34% y un ROE que aumenta de 18% a 36%, confirman que la Caja utiliza de manera óptima tanto sus activos como el patrimonio de sus socios, generando retornos atractivos y sostenidos.

Además, el análisis del flujo de fondos del proyecto revela que la Caja produce excedentes de efectivo cada vez mayores, con un flujo neto que crece desde USD 56.716,65 hasta USD 116.457,30, lo cual garantiza la disponibilidad de recursos para cubrir gastos operativos, financiar nuevas actividades y mantener un margen de seguridad ante posibles fluctuaciones económicas. En concordancia con esto, el WACC del 9% evidencia que el proyecto opera con un costo de capital relativamente bajo, lo que facilita que los flujos descontados generen valor en el tiempo sin requerir niveles elevados de rentabilidad para satisfacer las expectativas de los aportantes.

De manera coherente con lo anterior, los indicadores de rentabilidad global del proyecto muestran resultados altamente positivos. El VAN de USD 213.386,22 confirma que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que además produce un excedente significativo; la TIR del 64%, muy superior al costo de capital, demuestra la capacidad del proyecto para generar rendimientos elevados; y el PAYBACK de 1 año y 8 meses evidencia que la recuperación de la inversión se produce en un plazo corto, lo que reduce el riesgo financiero y mejora la liquidez general.

Finalmente, el análisis de sensibilidad evidencia que incluso bajo condiciones desfavorables, donde los flujos se reducen al 50%, el proyecto continúa arrojando un VAN positivo de USD 47.887,78, lo que refleja resiliencia y capacidad para seguir generando valor. En el escenario realista, los resultados se mantienen estables y favorables, mientras que en el escenario optimista el proyecto alcanza un desempeño excepcional, con un VAN de USD 296.150,14 y una

TIR de 77%, reforzando la solidez del diseño financiero planteado. En conjunto, todos los indicadores analizados permiten concluir que el proyecto posee una rentabilidad elevada, un riesgo controlado y un comportamiento financiero sostenible, lo que garantiza viabilidad a largo plazo y beneficios concretos para los socios.

5.2. Evaluación ambiental

La constitución y operación de la Caja de Ahorro CrediAmbato no genera impactos ambientales negativos significativos, debido a la naturaleza del servicio financiero, la ausencia de actividades extractivas o contaminantes, y la posibilidad de gestionar adecuadamente los residuos menores generados. Por tanto, no se considera como una fuente de impacto ambiental que requiera modificación significativa del entorno natural.

CONCLUSIONES

La evaluación financiera confirma que la creación de la Caja de Ahorro CREDI AMBATO es viable y genera valor económico sostenido. El VAN positivo y la TIR muy superior al costo de capital evidencian que los flujos esperados compensan holgadamente la inversión inicial, mientras que el payback corto reduce la exposición a riesgo y mejora la liquidez. Estos resultados se mantienen robustos bajo análisis de sensibilidad, indicando resiliencia ante escenarios adversos. En conjunto, la propuesta presenta una relación riesgo retorno atractiva para los socios, con potencial de escalamiento y consolidación en el mediano plazo sin requerir endeudamiento externo.

La investigación de campo muestra alta insatisfacción con la atención de instituciones financieras tradicionales en Santa Rosa, reflejada en una mayoría que califica el servicio como deficiente. Este hallazgo sustenta la pertinencia del modelo comunitario propuesto, enfocado en proximidad, confianza y productos ajustados a la economía local. Al ofrecer mecanismos de ahorro accesibles y microcréditos con condiciones transparentes, la Caja reduciría barreras históricas de acceso al financiamiento, especialmente para agricultores, comerciantes informales, mujeres emprendedoras y jóvenes. Así, el proyecto no solo cubre un vacío de mercado, sino que favorece la inclusión financiera y promueve bienestar socioeconómico.

El análisis PESTEL evidencia condiciones políticas estables y un marco legal que facilita la constitución y operación de cajas de ahorro bajo principios de economía popular y solidaria. En lo económico, pese a desafíos de informalidad y empleo, existe espacio para soluciones de financiamiento de pequeña escala. Socialmente, la demanda por servicios cercanos y confiables es alta; tecnológicamente, el uso extendido de telefonía móvil permite habilitar canales digitales simples. En competencia, las Cinco Fuerzas muestran rivalidad manejable y barreras de entrada

basadas en confianza comunitaria. Todo ello configura un escenario propicio para el lanzamiento y consolidación del proyecto.

La estructura organizativa Asamblea, comités y roles operativos favorece gobernanza participativa, transparencia y control interno. La infraestructura propuesta (oficina, equipamiento esencial y procesos estandarizados) es suficiente para iniciar operaciones con costos contenidos y escalabilidad progresiva. La asignación de funciones a gerencia/tesorería, asesor de crédito y caja/recepción habilita segregación de tareas, mitigación de fraudes y monitoreo de cartera. La educación financiera permanente fortalece la calidad del usuario y reduce riesgos operativos. En conjunto, el diseño organizacional es coherente con el tamaño y el alcance del proyecto, facilitando eficiencia operativa, trazabilidad y mejora continua desde el primer año.

Las proyecciones muestran crecimiento sostenido en número de socios, colocaciones e ingresos, consistente con el tamaño poblacional y la demanda insatisfecha de servicios financieros locales. La mezcla de productos cuentas de ahorro, ahorro programado y microcréditos productivos, personales y funerarios responde a necesidades inmediatas de liquidez y capital de trabajo. Las tasas y condiciones están alineadas con referencias del mercado, manteniendo equilibrio entre accesibilidad y sostenibilidad. El incremento paulatino de operaciones y la mejora esperada en la calidad de cartera sugieren que la Caja podrá ampliar cobertura sin comprometer solvencia, reforzando su legitimidad en la comunidad.

Más allá de los resultados financieros, el proyecto destaca por su impacto social. Los programas de educación financiera planteados fortalecen hábitos de ahorro, planificación del gasto y uso responsable del crédito, reduciendo la dependencia de prestamistas informales y favoreciendo el emprendimiento local. La reinversión de excedentes en formación y servicios comunitarios consolida un círculo virtuoso entre inclusión y desarrollo. La participación

democrática de los socios mejora la confianza y la apropiación del proyecto, elemento clave para la sostenibilidad. En suma, la Caja se perfila como catalizador de desarrollo local y cohesión social en Santa Rosa.

El proyecto alcanza una sostenibilidad integral. En lo financiero, presenta márgenes crecientes y baja necesidad de apalancamiento. Operativamente, el esquema de costos, la gobernanza y los controles permiten mantener eficiencia a medida que crece la base de socios. En lo ambiental, la naturaleza de servicios financieros implica impacto insignificante, evitando requisitos complejos y costos regulatorios adicionales. La adopción gradual de canales digitales mejora la experiencia del usuario, reduce fricciones y contiene gastos. Con monitoreo de indicadores (ROE, ROA, morosidad, eficiencia), la Caja tiene bases sólidas para perdurar y escalar con disciplina y responsabilidad social.

La moratoria establecida por la Resolución No. JPRF-F-2025-0154 reafirma que, mientras esté vigente, la SEPS no puede constituir, catastrar ni otorgar personalidad jurídica a cajas comunales, cajas de ahorro y bancos comunales, disponiéndose además la devolución de solicitudes ingresadas durante su aplicación. En consecuencia, aunque este proyecto de inversión demuestra viabilidad técnica, social y financiera, su ejecución formal queda supeditada al levantamiento de la medida por parte de la JPRF. En términos prácticos, ello exige mantener el expediente técnicamente maduro, con estatutos y manuales alineados a la norma, para activar de inmediato el trámite cuando la autoridad competente habilite nuevamente la constitución y registro. (Junta de Política y Regulación Financiera, 2025, Res. JPRF-F-2025-0154, art. 363).

RECOMENDACIONES

Formaliza un reglamento de gobierno que detalle roles, segregación de funciones y facultades de comités. Implementa políticas de crédito, caja y tesorería con listas de verificación, doble firma y conciliaciones diarias. Establece auditorías internas trimestrales y revisión anual externa. Define indicadores de alerta temprana (morosidad, provisiones, cartera vencida por tramo) y un mapa de riesgos actualizado semestralmente. Capacita a directivos en ética, control interno y prevención de lavado de activos.

Adopta un modelo de originación responsable: evaluación socioeconómica, visitas de crédito, referencias cruzadas y scoring sencillo. Define límites por socio y concentración sectorial. Establece un manual de cobranza con rutinas por días de atraso, reestructuraciones bajo criterios objetivos y provisiones prudenciales. Mide la recuperación por gestor, zona y producto. Premia la puntualidad con microincentivos. Integra recordatorios por WhatsApp/SMS y reportes semanales para mantener la mora debajo de metas trimestrales realistas.

Desarrolla un programa continuo con módulos prácticos: presupuesto familiar, ahorro programado, cálculo de intereses, uso responsable del crédito y prevención del sobreendeudamiento. Vincula la educación a productos específicos (metas de ahorro, microcréditos productivos) y a hitos comunitarios. Mide aprendizaje con pre-test/post-test y seguimiento de comportamiento (frecuencia de depósito, puntualidad). Forma promotores comunitarios y alianzas con GAD/ONGs para ampliar cobertura. Prioriza a jóvenes y mujeres emprendedoras, fortaleciendo liderazgo y autonomía financiera.

Empieza con soluciones de bajo costo y alto impacto: formularios digitales, agenda de cobranza, CRM básico y mensajería automatizada. Escala a una app ligera para consulta de saldos, pagos y recordatorios. Asegura copias de seguridad diarias y políticas de protección de datos.

Implementa autenticación por doble factor para operaciones sensibles. Capacita al personal y usuarios en ciberhigiene. Usa analítica descriptiva para segmentar campañas y mejorar la retención, sin perder la atención presencial cercana.

Define una política de capitalización: metas anuales de aportes, utilidades retenidas y creación de reservas técnicas. Mantén un colchón de liquidez mínimo equivalente a varias semanas de retiros promedio y líneas de contingencia con cooperativas aliadas. Ajusta tasas activas y pasivas según costos y riesgo. Revisa trimestralmente los descalses de plazos y sensibilidad a choques de liquidez. Evita apalancamiento externo temprano; prioriza solidez y reputación antes de expandir agresivamente la cartera.

Fortalece convenios con el GAD parroquial, municipio, instituciones educativas y ONGs para educación financiera, ferias productivas y bancarización de beneficiarios de programas sociales. Articula con proveedores de insumos y compradores para diseñar microcréditos vinculados a cadenas de valor locales. Crea un calendario anual de campañas y servicios itinerantes. Negocia corresponsalías o servicios tercerizados para pagos básicos. Documenta impactos sociales (empleo, ventas, estabilidad del ingreso) y difúndelos para atraer nuevos socios.

Instala un tablero mensual con KPIs: crecimiento de socios, ROA, ROE, eficiencia operativa, mora por tramo, cobertura de provisiones, NPS y satisfacción. Realiza reuniones de seguimiento con acciones correctivas fechadas y responsables. Ejecuta pruebas de estrés semestrales y un plan de continuidad de negocio. Compara resultados con metas y ajusta productos, tasas y procesos. Publica reportes de transparencia para fortalecer confianza. Integra retroalimentación de socios en decisiones estratégicas y de servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- Almeida, C., & Ronquillo, E. (2021). *Educación financiera para el desarrollo comunitario*. Revista Científica Económicas, 9(2), 45–60. <https://doi.org/10.1234/rce.v9i2.2021>
- Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca). (2024). *Datalab: Sistema de información financiera* [Portal de datos]. Asobanca. <https://datalab.asobanca.org.ec/>
- Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca). (2024). *Evolución de la banca – Febrero 2024*. Asobanca. <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2024/03/Evolucion-de-la-Banca-02-2024.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Reporte de inclusión financiera en zonas rurales del Ecuador*. <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2025). *Tasas de interés activas efectivas referenciales – junio 2025*. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Mundial. (2023). *Inclusión financiera en América Latina y el Caribe*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/inclusion>
- Benavides Franco, J. (2013). *Flujos de caja y evaluación de proyectos*. Universidad Icesi. <https://repository.icesi.edu.co/bitstreams/5f9b8cf2-4756-7785-e053-2cc003c84dc5/download>

Código Orgánico Monetario y Financiero. (2014). *Registro Oficial Suplemento No. 332*.
<https://www.finanzas.gob.ec>

Comité Económico y Social Europeo. (2017). *La educación financiera para todos*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
<https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/qe-01-17-075-es-n.pdf>

Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial Suplemento No. 449*.
<https://www.asambleanacional.gob.ec>

Cooperativa de Ahorro y Crédito SISA Ltda. (s.f.). *Sitio web oficial*.
<https://www.cooperativasisa.com/>

Corporación de Estudios para el Desarrollo (CORDES). (2018). *Análisis sobre el sector de cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador*. CORDES.
<https://cordes.org/images/publicaciones/otras/Informe-sobre-cooperativas-de-ahorro-y-credito-07.05.2018.pdf>

Consejo Nacional Electoral (CNE). (2025). *Sistema Informático de Escrutinio y Resultados: Referéndum y Consulta Popular 2025* [Plataforma oficial]. CNE.
<https://resultadoscp2025.cne.gob.ec/>

Cruz, A. L., Cruz, J. L., & Cruz, Y. L. (2019). La innovación tecnológica y la investigación de mercado en el comercio detallista. *Ciencias Holguín*, 25(2), 1–12.
https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48212019000200010

- Díaz Nava, J. B., Cabezas, F. A., & Casanova, G. D. (2024). Relación entre la cartera improductiva y el patrimonio técnico bancario privado del sistema financiero ecuatoriano. *Revista Talento*, 6(12), 1–15.
<https://revistatalento.org/index.php/talento/article/download/1512/3053/6984>
- Fernández, P. (2011). *WACC: definición, interpretaciones equivocadas y errores*. IESE Business School. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0914.pdf>
- Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (FECOAC). (s.f.). *Sitio web oficial*. <https://fecoac.org/>
- García, M. (2023). Análisis de solvencia mediante balances proyectados. *Revista de Finanzas Corporativas*, 21(4), 88–105.
- Godin, S. (2019). *Esto es marketing: No uses el marketing para solucionar los problemas de tu empresa; úsalo para solucionar los problemas de tus clientes* (I. Murillo Fort, Trad.). Alienta Editorial.
https://planetadelibrosuy0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/40/39631_Esto_es_marketing.pdf
- Gómez-Bezares, F., & Sánchez Fernández de Valderrama, J. L. (2002). *Los ratios: Un instrumento de análisis y proyección*. Pirámide. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=88990>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). *Censo de población y vivienda 2022*.

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Junta de Política y Regulación Financiera (JPRF). (2024, junio 17). *Codificación de Resoluciones*

Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros. Libro I: Sistema Monetario y Financiero

(versión actualizada a Res. JPRF-F-2024-0110). JPRF.

https://www.efcpc.com/images/efcpc/quienes_somos/normativas/normativa_estatuto/LIBRO-I-Codificacion-JPRF-Actualizado-Res.-0110-17-06-2024.pdf

— Alternativa oficial: *Actualizado a Res. 094-29-12-2023* (enero 2024). JPRF.

<https://jprf.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/LIBRO-I-Codificacion-JPRF-Actualizado-Res.-094-29-12-2023.pdf>

Makridakis, S., & Wheelwright, S. C. (2009). *Métodos de pronósticos* (ed. esp.; obra original 1998). Limusa/Fondo de Cultura Económica.

Marques Dos Santos, M. J., Galindo de Santiago, M. del C., & Cervantes Sandoval, A. (2007).

Análisis de regresión: Un enfoque práctico (Cap. de regresión curvilínea y polinómica).

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), FES Zaragoza.

https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/Portal2015/Licenciaturas/biologia/ecocuan/ecocuan_reg_manual.pdf

Morales Castaño, C. M. (s.f.). *Estados financieros proyectados*. UNAM.

<https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/1613/Asignaturas/1818/Archivo2.4992.pdf>

- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Peña, D. (2010). *Análisis de series temporales*. Alianza Editorial. <https://www.alianzaeditorial.es/libro/manuales/analisis-de-series-temporales-daniel-pena-9788420669458/>
- Red de Finanzas Rurales (RFR). (s.f.). Finanzas Populares del Ecuador. (s.f.). *Sitio web oficial de Finanzas Populares, Emprendimiento y EPS*. Gobierno del Ecuador. <https://www.finanzaspopulares.gob.ec/>
- Rojas-Díaz, P. J., Gómez-Mora, E. I., & Gil-Marín, M. J. (2023). Indicadores financieros para el control de gestión en organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(supl. 1). <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2613>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (s.f.). *Estadísticas del sector financiero popular y solidario* [Portal estadístico]. SEPS. <https://estadisticas.seps.gob.ec/index.php/estadisticas-sfps/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2024). *Nómina informativa de cajas comunales y cajas de ahorro*. <https://apipublico.seps.gob.ec/ms-seps-api-publico/carcom/reporte/cajas>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (s.f.). Resoluciones de la Junta de Política y Regulación Financiera. <https://www.seps.gob.ec/normativa/resoluciones-de-la-junta-de-politica-y-regulacion-financiera/>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (s.f.). *Guía para la constitución y fortalecimiento de cajas de ahorro y cajas comunales*. <https://www.seps.gob.ec>

Universidad de Kansas, Centro para la Salud y el Desarrollo Comunitario. (2023). Capítulo 3, Sección 14: Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Community Tool Box. <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/valoracion/valorar-las-necesidades-y-recursos-comunitarios/FODA-analisis/principal>

ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI CAJA DE AHORRO CREDI AMBATO



1. Sexo del encuestado.

Respuesta necesaria. Opción única.

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

2. Edad.

Respuesta necesaria. Opción única.

- ☐ 18-25 años
- ☐ 25-30 años
- ☐ 30-50 años
- ☐ 50-70 años

3. ¿Cuál es su trabajo?

Respuesta necesaria. Opción única.

- ☐ Trabajador Público
- ☐ Trabajador Privado
- ☐ Independiente
- ☐ Jubilado

4. ¿A qué se dedica?

Respuesta necesaria. Opción única.

- ☐ Agricultura
- ☐ Ganadería
- ☐ Comercio
- ☐ Artesano
- ☐ Quehaceres domésticos

5. ¿Aproximadamente cuál es el valor de sus ingresos mensuales?

Respuesta necesaria. Opción única.

- ☐ Menos de \$ 300
- ☐ \$ 300- \$500
- ☐ \$500- \$800
- ☐ \$800- \$1000
- ☐ Mas de \$1000

6. ¿Con qué frecuencia usted ahorra parte de sus ingresos?

Respuesta necesaria. Opción única.

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre

- ☐ Frecuentemente
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

7.¿Para qué ahorra usted?

Respuesta necesaria. Opción única.

- ☐ Seguridad
- ☐ Emergencia
- ☐ Vivienda
- ☐ Compra de bienes
- ☐ Educación

8.Cuando Usted necesita dinero: ¿A quién recurre?

Respuesta necesaria. Elección múltiple.

Seleccione como máximo 3 opciones.

- ☐ Cooperativas de ahorro y crédito
- ☐ Bancos
- ☐ Cajas de ahorro
- ☐ Prestamistas informales (chulqueros)
- ☐ Parientes
- ☐ Amigos

9.La última vez que accedió a un préstamo, ¿Qué monto le fue concedido?

Respuesta necesaria. Opción única.

- ☐ Menos de \$100
- ☐ \$100- \$ 500
- ☐ \$500- \$1.000
- ☐ \$1.000-\$10.000
- ☐ Mas de 10.0000

10.¿Está registrado en el buró de crédito o ha tenido historial crediticio?

Respuesta necesaria. Opción única.

- ☐ Si
- ☐ No

11.¿Qué tan favorable le parece la idea de crear una Caja de Ahorro y Crédito en la parroquia Santa Rosa?

Respuesta necesaria. Opción única.

- ☐ Excelente
- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Regular

12.¿Usted estaría dispuesto a realizar un aporte inicial y/o mensual para pertenecer y obtener

beneficios en la Caja de Ahorro y Crédito?

Respuesta necesaria. Opción única.

- ☐ Definitivamente
- ☐ Probablemente
- ☐ No estoy seguro
- ☐ Probablemente No
- ☐ Definitivamente No

13.¿En caso que se constituya la Caja de Ahorro y Credito, le gustaria ser parte de los socios?

Respuesta necesaria. Opción única.

- ☐ Si
- ☐ No

14.Como futuro socio de la Caja de Ahorro y Crédito, ¿qué servicio financiero le gustaría utilizar principalmente ?

Respuesta necesaria. Opción única.

- ☐ Ahorros
- ☐ Creditos
- ☐ Capacitacion financiera

15.¿Cuánto es el monto que usted estaría dispuesto a ahorrar mensualmente?

Respuesta necesaria. Opción única.

- ☐ menos de \$10
- ☐ \$11 - \$30
- ☐ \$31 - \$60
- ☐ \$60- \$100
- ☐ Mas de \$100

16.¿Usted ha realizado algún crédito en alguna institucion financiera?

Respuesta necesaria. Opción única.

- ☐ Si
- ☐ No

17.¿En su experiencia con créditos anteriores, ¿cómo calificaría la tasa de interés?

Respuesta necesaria. Opción única.

- ☐ Normal
- ☐ Alta
- ☐ Muy alta

18.¿Cómo calificaría la rapidez del proceso y la atención recibida por parte del personal en la institución financiera?

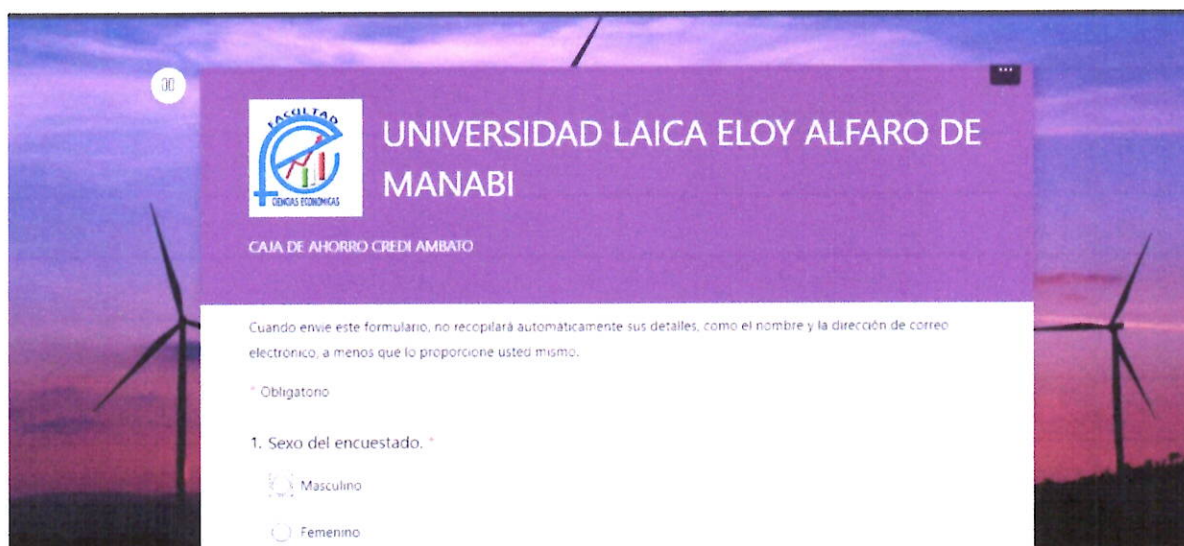
Respuesta necesaria. Opción única.

- ☐ Excelente
- ☐ Buena
- ☐ Mala

ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTA EN LA PLATAFORMA MICROSOFT FORMS

Link:

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=AHmhMY11_EyxGvToPCe47ViHNn_kHwdEu9kXXClzHIIdUNIVTVTJRShkDRIZSVzNXS1kyVVIOQ0tWQS4u



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI

CAJA DE AHORRO CREDI AMBATO

Cuando envíe este formulario, no recopilaremos automáticamente sus detalles, como el nombre y la dirección de correo electrónico, a menos que lo proporcione usted mismo.

* Obligatorio

1. Sexo del encuestado. *

☒ Masculino

☐ Femenino

ANEXO C: LOGO DE LA CAJA DE AHORRO

