

**Aplicación del modelo de
negocio Canvas en
microempresas de los socios
de la Cooperativa de Ahorro
y Crédito Luz del Valle**

**Application of the business model
Canvas in Microenterprises from Partners of the Savings and
Credit Cooperative Luz del Valle**



Francisco Javier Monroy Espinosa

Ingeniero Magister en Diseño y Administración de Proyectos. Docente de la Carrera de Gestión Empresarial. Universidad Metropolitana del Ecuador.
Correo electrónico: fmonroy@umet.edu.ec

Recibido: 15 de noviembre de 2017.

Aprobado: 6 de diciembre de 2017.

RESUMEN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito «Luz del Valle» es una institución financiera que cuenta con cinco mil socios microempresarios. Estas unidades de negocio, generalmente informales, no cuentan con una estructura organizacional definida ni con herramientas adecuadas de gestión, lo que influye en la presencia de problemas económicos como atrasos y falta de pago de las obligaciones contraídas, como consecuencia, principalmente, de un bajo nivel de ventas. Ante esta situación, es importante el apoyo de las cooperativas a sus socios en la búsqueda de soluciones; esto forma parte de los principios y valores cooperativos de ayuda mutua, responsabilidad social y educación, formación e información para sus miembros, dirigentes, gerentes y empleados. Estos principios universales, establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional, están considerados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito «Luz del Valle» como estrategias para acompañar a

ABSTRACT

The "Luz del Valle" Savings and Credit Cooperative is a financial institution with five thousand microentrepreneurial partners who have business units. These business units, generally informal, do not have a defined organizational structure or adequate management tools, which influences in the presence of economic problems such as arrears and non-payment of contracted obligations, mainly as a result of a low level of sales. Due to this situation, it is important for cooperatives to support their partners in finding solutions. This is part of the cooperative principles and values of mutual aid, social responsibility and education, training and information for its members, team leaders, managers and employees; these universal principles established by the International Cooperative Alliance (ICA) are considered by the savings and credit cooperative "Luz del Valle" as strategies to accompany its partners in the development

sus asociados en el desarrollo y crecimiento de sus unidades de negocio. Con la participación de los 60 socios microempresarios, de conjunto con la Universidad Metropolitana del Ecuador, se generó un proyecto que, en su primera fase, capacitó en la formulación de estrategias a partir de la aplicación del Modelo de Negocio Canvas. La enseñanza de esta herramienta, que permite crear, captar y proporcionar valor a los clientes, contó con el apoyo de la comunidad universitaria y el programa de vinculación con la sociedad que desarrolla la mencionada institución; en una segunda fase está contemplada la evaluación del impacto y los resultados económicos.

Palabras clave: Cooperativa; Ecuador; Microempresa; Modelo de Negocio Canvas.

and growth of their business units. The cooperative organizes a Christmas Fair annually, where 60 microentrepreneurs participate. This event was the opportunity to develop, together with the Metropolitan University of Ecuador, a project that, in its first phase, trained in the formulation of strategies based on the application of the Business Model Canvas; the teaching of this tool, which allows creating, capturing and providing value for clients, was supported by the university community and the program of linkage with society that develops the aforementioned institution; the evaluation of the impact and the economic results are contemplated in a second phase.

Keywords: Cooperative; Ecuador; Microenterprise; Business Model Canvas.

INTRODUCCIÓN

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es el organismo que congrega, representa y sirve a las organizaciones cooperativas a nivel mundial, se define como el custodio de valores y principios cooperativos y declara como valores cooperativos la autoayuda, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. Como valores éticos: la honestidad, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por los demás; para la práctica de estos valores, este organismo establece seis principios, definidos como: principio de membresía voluntaria, principio de control democrático de los miembros, principio de participación democrática de los miembros, principio de autonomía e independencia, principio de educación, capacitación e información y principio de cooperación entre cooperativas. Este

organismo define a la cooperativa como «una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada» (Alianza Cooperativa Internacional, 2008).

En Ecuador, la entidad encargada de la supervisión y control de las organizaciones cooperativas es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), organismo que promueve los principios de cooperación, democracia, reciprocidad y solidaridad, así como el fortalecimiento de la gestión de las organizaciones en beneficio de sus integrantes y la comunidad. La SEPS actúa bajo atribuciones que le otorga la Ley Orgánica

de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), la cual define a las cooperativas como organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro. Señala, además, que sus actividades y relaciones se sujetarán a los valores y principios cooperativos aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional y su Declaración de Identidad; sobre las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la LOEPS las define como aquellas formadas por personas naturales y jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios (Ecuador, Asamblea Nacional, 2011).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito «Luz del Valle» es una organización formada hace 15 años, se encuentra ubicada en el cantón Rumiñahui y está regulada por la SEPS. Su filosofía se fundamenta en la acción colectiva, la solidaridad, el pensamiento comunitario y en una visión social de servicio que incentiva el ahorro, el bienestar y superación de sus socios; su misión atiende principios y valores establecidos por la ACI: «Impulsar el desarrollo de los socios y la comunidad ofreciendo servicios financieros de calidad, con responsabilidad» (Luz del Valle Cooperativa de Ahorro y Crédito, 2017). Sus principios están cimentados en la cooperación, la honestidad, la responsabilidad, la integridad y la ética. Cuenta con cerca de cincuenta mil socios, de los cuales cinco mil son microempresarios, los que se benefician de un producto específico denominado Crédito MicroLuz, el cual se otorga a socios cuyos ingresos provienen de las ventas en sus negocios o actividades independientes, siempre que estas funcionen más de seis meses. Estos recursos pueden ser utilizados para capital

de trabajo, compra de activos del negocio, compra de vehículo para trabajo, nivelación con proveedores, entre otros; sin embargo y dado que estas unidades de negocio, generalmente informales, no cuentan con una estructura organizacional definida ni con herramientas adecuadas de gestión, presentan problemas económicos como atrasos y falta de pago de las obligaciones contraídas, generados principalmente por bajos niveles en las ventas.

En un estudio realizado por la Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo Internacional (USAID), sobre microempresas y microfinanzas en el Ecuador, dicho organismo determina cuatro problemas que las afectan: innovación, el 64% considera que su principal problema es la competencia o el mercado, es decir, la existencia de demasiada oferta de productos similares o poca demanda; informalidad, el 73 % de las microempresas no tiene el Registro Único de Contribuyente (RUC) y el 80 % no lleva registros contables y solo el 14 % está afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS); educación financiera, el 70 % de los microempresarios no tiene ahorros formales y tan solo el 66 % mantiene una cuenta corriente; capacitación, menos del 20 % de los microempresarios han recibido capacitación formal o asistencia técnica en el manejo del negocio (Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional, 2005). En relación con este último punto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito «Luz del Valle» propone, en su plan estratégico, un objetivo para impulsar el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de sus socios; para su cumplimiento es necesario la formulación e implementación de estrategias, entre las que se menciona brindar educación y capacitación. Para este fin es preciso, también, la participación de instituciones que aporten

a la sociedad y a su desarrollo como es el caso de las universidades.

En el país, es el Consejo de Educación Superior (CES) el órgano público responsable de planificar, regular y coordinar el Sistema de Educación Superior y la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva y la sociedad ecuatoriana, para así garantizar a toda la ciudadanía una Educación Superior de calidad que contribuya al crecimiento del país (Ecuador, Consejo de Educación Superior, 2013). El CES emite el Reglamento de Régimen Académico, cuyo objetivo es regular y orientar el quehacer académico de las instituciones de educación superior (IES); esta normativa, en su artículo 82 denominado Vinculación con la sociedad y educación continua señala que «la vinculación con la sociedad hace referencia a los programas de educación continua, investigación y desarrollo, y gestión académica, en tanto respondan, a través de proyectos específicos, a las necesidades del desarrollo local, regional y nacional» (Ecuador, Consejo de Educación Superior, 2013).

Considerando los lineamientos emitidos por el organismo de control respectivo, la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET), institución educativa superior, propone formar profesionales competitivos que sean capaces de emprender acciones en función del Plan Nacional para el Buen Vivir y servir a la sociedad ecuatoriana. Para la (Universidad Metropolitana del Ecuador, 2016), uno de los objetivos estratégicos, detallados en su

Plan de Desarrollo Institucional, propone consolidar programas y proyectos de vinculación con la sociedad que impacten favorablemente en el desarrollo nacional, zonal y local en el ámbito de los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir (Universidad Metropolitana del Ecuador, 2016), para lo que cuenta con un reglamento que agrupa la normativa apropiada para tal efecto. La Cooperativa de Ahorro y Crédito «Luz del Valle» y la UMET trabajan conjuntamente en un proyecto de vinculación con la sociedad, el cual plantea capacitar a los socios microempresarios en la formulación de estrategias a partir del desarrollo e implementación del Modelo de Negocio Canvas, esto con el fin de que puedan cumplir determinadas metas y, a largo plazo, posicionarse en el mercado.

MATERIALES Y MÉTODOS

Según (Osterwalder, 2011) el Modelo de Negocio Canvas es el anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una organización. Describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor; está dividido en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Estos nueve elementos forman la base de una herramienta útil denominado el lienzo de modelo de negocio, distribuidos según se detalla a continuación:

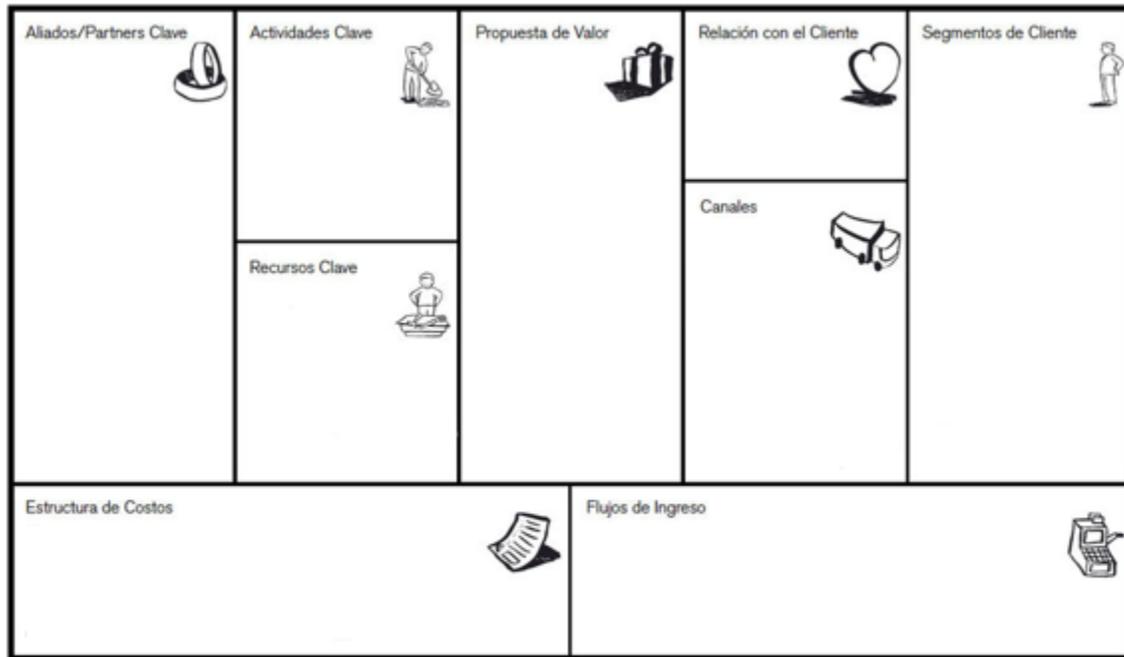


Fig. Lienzo del Modelo de Negocios Canvas

Fuente: (Osterwalder, 2011)

Segmento de cliente: una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado. A continuación, se presentan algunos ejemplos: mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado, plataformas multilaterales.

Propuesta de valor: su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor. Los siguientes elementos contribuyen con este fin: novedad, mejora de rendimientos, personalización, el trabajo hecho, marca/estatus, diseño, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad/utilidad.

Canales de distribución: las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta. Estos pueden ser Directos: equipo

comercial, ventas en internet y tiendas propias o Indirectos: tiendas de socios y mayoristas.

Relación con el cliente: las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado. Existen varias categorías: asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva.

Flujos de ingresos: las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Existen varias formas de generar fuentes de ingresos: ventas de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad.

Recursos clave: los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos; se pueden dividir en las siguientes categorías: físicos, intelectuales, humanos y económicos.

Actividades clave: en el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo funcione; estas pueden dividirse en: producción, resolución de problemas y plataforma/red.

Aliados clave: algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones: optimización y economía de escala, reducción de riesgo e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades.

Estructura de costos: los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocios.

La metodología aplicada

Para el desarrollo del presente proyecto se aplicó el Método Descriptivo, ya que permite interpretar y analizar los hechos o fenómenos suscitados; por otra parte, se empleó el Método Inductivo para la caracterización de cada una de las unidades de negocios microempresariales hasta llegar a las conclusiones generales derivadas de dicha identificación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De los 60 socios microempresarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito «Luz del Valle», 30 socios (50 %) no presentan problemas económicos y no desean cerrar sus negocios, 18 socios (32 %) presentan problemas económicos relacionados con ventas bajas; sin embargo, no piensan cerrar sus negocios o cambiar de actividad económica, 10 socios (15 %) presentan problemas económicos relacionados con ventas bajas, por lo que piensan cerrar sus negocios o cambiar la actividad económica, mientras que dos socios (3 %) no presentan problemas económicos, pero piensan cambiar la actividad económica.

Los 30 socios que no presentan problemas económicos y que no desean cerrar sus negocios formularon un total de 368 estrategias de las cuales el 16 % (57 estrategias) está relacionado con propuesta de valor. Los microempresarios proponen entregar un producto o servicio novedoso mejorando su rendimiento, plantean personalizar la oferta en diseño y precio para que sea más accesible y cómoda para el cliente al momento de su uso; el 11 % (42 estrategias) está relacionado con segmento de cliente, se plantea segmentar de una mejor manera el mercado para entregar un producto o servicio más eficiente; el 10 % (38 estrategias) está relacionado con canales de distribución, el plan es determinar el canal más adecuado para llegar de manera efectiva al cliente de acuerdo a sus características; el 13 % (46 estrategias) concierne a la relación con el cliente, aquí se busca brindar una asistencia acorde al cliente y a la propuesta de valor; el 9 % (34 estrategias) está relacionado con el flujo de ingreso que se genera cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas; el 11 % (41 estrategias) está relacionado con recursos clave, para ello se plantea definir los recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos con

los que cuenta o requiere cada microempresa; el 11 % (42 estrategias) está relacionado con actividades clave, los socios describen las acciones más importantes que deben emprender para que su modelo funcione; el 11 % (39 estrategias) se relaciona con aliados clave,

esta propuesta permite generar alianzas con proveedores y unidades de negocios afines; finalmente, el 8 % (29 estrategias) está relacionado con estructura de costos que plantean reducirlos o manejarlos, de manera tal que permite competir en el mercado. A continuación, las cifras:



Cuadro 1. Estrategias de socios sin problemas económicos

Fuente: Elaboración propia

Los 18 microempresarios que presentan problemas económicos relacionados con ventas bajas, que sin embargo no piensan cerrar sus negocios o cambiar de actividad económica formularon un total de 209 estrategias de las cuales: el 15 % (31 estrategias) se formularon para mejorar o cambiar presentación, rendimiento, diseño y precio de la propuesta de valor, de manera que sea más atractivo para el cliente; el 12 % (25 estrategias) se

formuló para segmentar de manera eficaz el mercado, con el fin de entregar el producto o servicio adecuado al cliente apropiado; el 14 % (30 estrategias) están formulada para determinar el canal de distribución más conveniente para llegar de manera más efectiva a cada cliente; el 11 % (22 estrategias) se formuló para mejorar la relación con el cliente y brindar una asistencia acorde a este y a la propuesta de valor; el 9 % (19

estrategias) está relacionado con el flujo de ingreso generado cuando los clientes adquieren las propuestas de valor; el 11 % (24 estrategias) formulado para definir los recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos más importantes con los que cuenta o que requiere cada microempresa; el 11 % (22 estrategias) está relacionado con las actividades clave

que debe emprender o con las que cuenta; el 11 % (24 estrategias) permite generar alianzas con proveedores, unidades de negocios afines, e incluso con la competencia; finalmente, el 6 % (12 estrategias) se relaciona con estructura de costos. El detalle se presenta a continuación:



Cuadro 2. Estrategias de socios con problemas económicos pero que no piensan cerrar

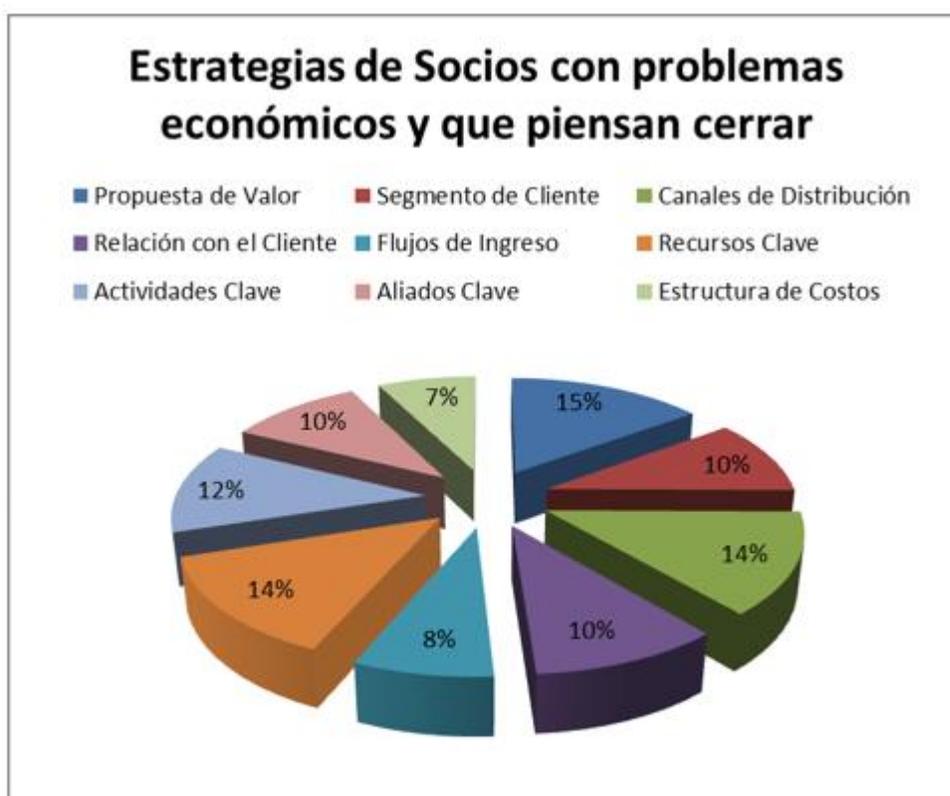
Fuente: Elaboración propia

Los 10 socios que presentan problemas económicos relacionados con ventas bajas y que piensan cerrar sus negocios formularon un total de 147 estrategias, de las cuales el 15 % (22 estrategias) se formuló para crear una presentación, rendimiento, diseño y precio de la propuesta de valor y que sea más atractivo

para el cliente; el 10 % (15 estrategias) se ideó para segmentar el mercado con el fin de entregar un producto o servicio acorde al cliente segmentado; el 14 % (20 estrategias) está expuesto para determinar el canal de distribución más conveniente para llegar a cada cliente identificado en la segmentación; el 10 %

(15 estrategias) se formuló para mejorar la relación con el cliente y brindar una asistencia personalizada; el 8 % (11 estrategias) están relacionado para determinar los ingresos que genera la propuesta de valor; el 14 % (20 estrategias) para definir los recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos más importantes con los que cuenta o que requiere cada microempresa; el 12 % (18 estrategias) está relacionado

con actividades clave identificadas como las más importantes; el 10 % (15 estrategias) permite identificar y generar alianzas con los socios proveedores, unidades de negocios afines y con la competencia; finalmente, el 7 % (11 estrategias) se relacionó con estructuras de costos, buscan revisar costos y gestionar de mejor manera su comportamiento. En detalle se exponen las cifras:



Cuadro 3. Estrategias de socios con problemas económicos que piensan cerrar

Fuente: Elaboración propia

Dos microempresas no presentan problemas económicos; sin embargo, piensan cambiar de actividad. Estas formularon un total de 26 estrategias de las cuales, el 11 % (tres estrategias) se formuló para mejorar la propuesta de valor; el 11 % (tres estrategias) para

segmentar el mercado de manera más eficiente con el fin de entregar un producto o servicio acorde al segmentado identificado; el 15 % (cuatro estrategias) para determinar el canal de distribución más conveniente para llegar a cada cliente; el 8 % (dos estrategias) para

optimizar la relación con el cliente y brindar una asistencia personalizada; el 11 % (tres estrategias) están relacionadas para determinar los ingresos que genera la propuesta de valor; el 12 % (3 estrategias) para definir los recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos más importantes; el 12 % (tres estrategias) están relacionadas con actividades clave identificadas como las más importantes; el 8 % (dos estrategias) permiten identificar y generar alianzas con socios claves y el 12 % (tres estrategias) se relacionan con estructura de costos, buscan revisar costos y gestionar de mejor manera su comportamiento.

Se comprobó que el Modelo de Negocios Canvas es aplicable a cualquier tamaño de empresa; no obstante, requiere de una efectiva enseñanza que incluye recursos apropiados y un lenguaje adecuado por parte de los capacitadores, acorde al nivel de educación de los capacitados.

La aplicación de esta herramienta facilitó, a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito «Luz del Valle», la tarea de interpretar de una manera simple la forma en la que sus unidades de negocio crean valor para los clientes.

La implementación de este modelo impulsó la capacidad de innovación de los 60 asociados, al formular estrategias que promuevan el avance en la gestión de sus microempresas.

El impacto de las estrategias generadas a partir de la aplicación del modelo Canvas será evaluado en el corto plazo de un año, a partir de la implementación y ejecución de las mismas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional. (01 de 03 de 2005). *Microempresas y microfinanzas en Ecuador*. Quito: Development Alternatives, Inc.
- Alianza Cooperativa Internacional. (06 de 06 de 2008). *Estatuto de la Alianza Cooperativa Internacional*. Ginebra: Alianza Cooperativa Internacional.
- Casadesus-Masanell, R. (2010). De la estrategia a los modelos de negocio y hacia las tácticas. *Planificación a Largo Plazo*, Harvard Business School.
- Chiriboga, L. (2014). *Las cooperativas de ahorro y crédito en la economía popular y solidaria*. Quito: Imprefepp.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (2011). *Ley orgánica de economía popular y solidaria*. Quito: Registro Oficial N° 444.
- Ecuador, Consejo de Educación Superior. (2013). *Reglamento del Régimen Académico*. Quito: Registro Oficial N° 485.
- George, G. (2011). *El Modelo de Negocios en la Práctica y sus Implicaciones para la Investigación Empresarial*. Texas: Baylor University.
- Luz del Valle Cooperativa de Ahorro y Crédito. (01 de 01 de 2017). *Nuestra misión*. Recuperado el 11 de 09 de 2017, de <https://www.luzdelvalle.fin.ec/nuestra-institucion/quienes-somos/>

Osterwalder, A. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Deusto.

Salas-Fumás, V. (2009). Modelos de negocio y nueva economía industrial. *Universia Business Review*, 122.

Universidad Metropolitana del Ecuador. (17 de 06 de 2016). *Plan de Mejoras Institucional 2016 - 2018*. Recuperado el 29 de 09 de 2017, de https://drive.google.com/file/d/0B5cbQw_0k-LiVjVseV9PejZ2Qzg/view

Universidad Metropolitana del Ecuador. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Quito: UMET.

Zott, C. (2009). Innovación del modelo de negocios: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, 110.