

Maestría en

Gerencia de la Calidad e Innovación

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Gerencia de la Calidad e Innovación

AUTORES:

Bryan Alejandro Gallo Cruz
Verónica Paola Gómez Zambrano
Marilyn del Carmen Guamán Lalangui
Renata Camila Guerrero Arrieta
Julia Alejandra Morales Salinas
Ginna Amparo Urbina Camacho

TUTORES:

Director de Maestría: Mgs. José Francisco Garrido Casas

Coordinador de Maestría: Mgs. Nathalie Chauvin Andrade

Título del Trabajo de Titulación: “Billetera digital DEUNA La29, como puente de inclusión, sostenibilidad y fidelización para microempresarios.”

Quito, enero 2026

Certificación de Autoría

Nosotros, **Bryan Alejandro Gallo Cruz, Verónica Paola Gómez Zambrano, Marilyn del Carmen**

Guamán Lalangui, Renata Camila Guerrero Arrieta, Julia Alejandra Morales Salinas y

Ginna Amparo Urbina Camacho, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Firma del graduando

Bryan Alejandro Gallo Cruz



Firma del graduando

Verónica Paola Gómez Zambrano



Firma del graduando

Marilyn del Carmen Guamán Lalangui



Firma del graduando

Renata Camila Guerrero Arrieta



Firma del graduando

Julia Alejandra Morales Salinas



Firma del graduando

Ginna Amparo Urbina Camacho

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Bryan Alejandro Gallo Cruz, Verónica Paola Gómez Zambrano, Marilyn del Carmen Guamán Lalangui, Renata Camila Guerrero Arrieta, Julia Alejandra Morales Salinas y Ginna Amparo Urbina Camacho**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **“Billetera digital DEUNA La29, como puente de inclusión, sostenibilidad y fidelización para microempresarios”**, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, enero 2026



Firma del graduando

Bryan Alejandro Gallo Cruz



Firma del graduando

Verónica Paola Gómez Zambrano

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Firma del graduando

Marilyn del Carmen Guamán Lalangui



Firma del graduando

Renata Camila Guerrero Arrieta



Firma del graduando

Julia Alejandra Morales Salinas



Firma del graduando

Ginna Amparo Urbina Camacho


Aprobación de Dirección y Coordinación del Programa

Nosotros, Director - Mgs. José Francisco Garrido Casas y Coordinadora - Mgs. Nathalie Chauvin Andrade, declaramos que los graduandos: **Bryan Alejandro Gallo Cruz, Verónica Paola Gómez Zambrano, Marilyn del Carmen Guamán Lalangui, Renata Camila Guerrero Arrieta, Julia Alejandra Morales Salinas y Ginna Amparo Urbina Camacho** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Mgs. José Francisco Garrido Casas

Director de la
Maestría en Gerencia de la Calidad e
Innovación



Mgs. Nathalie Chauvin Andrade

Coordinadora de la
Maestría en Gerencia de la Calidad e
Innovación



Dedicatoria

Este proyecto de grado está dedicado a Dios por la sabiduría que nos ha brindado para lograr atravesar cada una de las etapas y llegar a culminar hasta esta fase final.

A nuestros padres, cónyuges e hijos, quienes nos han dado todo su apoyo y aliento que nos han impulsado a ser aún más responsables, perseverantes, íntegros y disciplinados; a que todo esfuerzo al cabo del tiempo tiene su recompensa y vale la pena.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Agradecimientos

A nuestras familias quienes han sido nuestro soporte y apoyo, por el tiempo que no hemos podido dedicarlos a ellos, pero con sus palabras de ánimo han hecho que sigamos con ahínco esforzándonos cada día por alcanzar y lograr nuestras metas.

A nuestros maestros, quienes han sabido impartir sus conocimientos y experiencias que no solo nos han entregado herramientas metodológicas para ponerlas en práctica en cada uno de nuestros trabajos de acuerdo con nuestros ámbitos de competencia, sino que también han dejado una huella sustancial que aporta en gran manera nuestros conocimientos y formación.

A nuestros compañeros, que en cada una de las intervenciones hemos podido aprender de las diversas industrias, experiencias y tomar de ellos las mejores prácticas que podríamos aplicar.

En definitiva, un agradecimiento a todos quienes de una u otra forma formaron parte del gran aprendizaje y formación en esta maestría y en este trayecto de vida.

Resumen

El presente proyecto de titulación propone la implementación de la billetera digital DEUNA La29 como un puente estratégico para inclusión financiera, sostenibilidad y fidelización de microempresarios en la Cooperativa 29 de Octubre. La problemática identificada radica en la poca participación de la cartera de microcrédito, a pesar de que este segmento es el más rentable del mercado y esencial para fortalecer la economía popular y solidaria, núcleo del cooperativismo. Sin embargo, su alta rentabilidad se contrapone con un elevado nivel de riesgo crediticio, procesos operativos lentos y falta de herramientas tecnológicas lo que ha limitado su crecimiento.

El desarrollo del proyecto se sustentó en diseñar un modelo integral de innovación y calidad para resolver la problemática central, la billetera digital DEUNA La29 se proyecta como una herramienta clave que permitirá agilizar la colocación de microcréditos preferenciales, mejorar los procesos, reducir riesgos, aumentar la experiencia del socio/cliente con una gestión más eficiente y segura para consolidar la sostenibilidad del segmento microcrédito, contribuyendo al propósito cooperativo de inclusión y desarrollo económico.

Palabras Claves: *Billetera Digital, Microempresarios, Riesgo Crediticio, Colocación de Microcréditos, Innovación, Calidad.*

Abstract

The present degree project proposes the implementation of the DEUNA La29 digital wallet as a strategic bridge for financial inclusion, sustainability, and loyalty among microentrepreneurs within Cooperativa 29 de Octubre. The identified issue lies in the low participation of the microcredit portfolio, despite this segment being the most profitable in the market and essential for strengthening the popular and solidarity-based economy, which is the core of cooperativism. However, its high profitability contrasts with a high level of credit risk, slow operational processes, and a lack of technological tools, which have limited its growth.

The development of the project was based on designing a comprehensive model of innovation and quality to address the central problem. The DEUNA La29 digital wallet is envisioned as a key tool that will streamline the placement of preferential microcredits, improve processes, reduce risks, and enhance the member/client experience through more efficient and secure management. This will consolidate the sustainability of the microcredit segment, contributing to the cooperative purpose of inclusion and economic development.

Keywords: *Digital Wallet, Micro-entrepreneurs, Credit Risk, Microcredit Placement, Innovation, Quality.*

Tabla de Contenidos

Certificación de Autoría	2
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual	4
Aprobación de Dirección y Coordinación del Programa	6
Dedicatoria	7
Agradecimientos	8
Resumen	9
Abstract	10
Tabla de Contenidos	11
Capítulo 1. Identificación del Proyecto	15
Introducción	15
Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio	16
Naturaleza o Tipo de proyecto.....	16
Objetivos.....	17
Objetivo General.....	17
Objetivo Especifico.....	17
Justificación e importancia del trabajo de investigación.....	17
Perfil de la Organización	18
Nombre, Actividades, Mercados Servidos y Principales Cifras.....	18
Nombre de la Empresa.....	18
Misión, Visión, Valores.....	18
Estructura Organizacional.....	19
Productos y Servicios.....	20
Ubicación de la Sede.....	21
Ubicación de las Operaciones.....	22
Propiedad y Forma Jurídica.....	23
Mercados Servidos o Ubicación de sus Actividades de Negocio.....	24
Tamaño de la organización.....	28
Información sobre empleados y otros trabajadores.....	29
Mapa de Procesos.....	30
Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa.....	33
Modelo de negocio.....	36
Grupos de interés internos y externos.....	37
Capítulo 2. Marco Conceptual y Teórico	39
Capítulo 3. Metodología	46
Análisis PESTEL.....	47
Político.....	47

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Económico	48
Social	51
Tecnológico	52
Ecológico	54
Legal	55
Benchmarking	58
Criterios y Métricas de Análisis	58
Análisis de la Competencia	59
FODA	70
FODA Valorado	72
Enfoque Estratégico	74
Análisis CAME	74
Objetivos Estratégicos	77
Estrategias	83
Mapa Estratégico	85
Indicadores de Eficiencia y Eficacia	90
Capítulo 4. Desarrollo de la Propuesta	94
Definición del Problema	94
Análisis de los 5 Por Qués	94
Análisis de Ishikawa	95
Propuesta de Valor	97
Dimensiones del valor percibido	97
Solución Propuesta	100
Gestión de Procesos	102
Proceso de Otorgamiento de Microcrédito	102
Procesos Orientados al Servicio y Atención al Socio y Cliente	106
Criterios de calidad aplicados a los procesos operativos	112
Riesgos Operativos Asociados al Microcrédito	119
Impacto Esperado	120
Financiero	120
Tecnológico	122
Talento Humano	123
Capítulo 5. Conclusiones y Aplicaciones	123
Conclusión general	123
Conclusiones específicas	124
Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación	125
Contribución a la gestión empresarial	126
Contribución a nivel académico	126

Contribución a nivel personal	127
Limitaciones a la Investigación	127
Referencias	128
ANEXOS.....	131
Análisis Gantt	131
Epígrafes de Originalidad	132
Epígrafes de Rigor Científico.....	133
Anexo: Porcentaje clientes que utilizan canales digitales.....	133
Anexo: Uso de canales digitales por nivel socioeconómico.....	134
Anexo: Intensidad de uso de los clientes de los canales transaccionales	135
Anexo: Número de operaciones y porcentaje de crecimiento.....	137

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Detalle de Productos de la Cooperativa	20
Tabla 2 Listado de Agencias a Nivel Nacional	24
Tabla 3 Ranking a nivel de Activos del Segmento1	28
Tabla 4 Indicadores Financieros	33
Tabla 5 Matriz de Relación Stakeholders / Cooperativa.....	38
Tabla 6 Ranking a Nivel de Activos del Segmento1.....	60
Tabla 7 Composición de la Cartera de Crédito del Top 5 del Segmento1	61
Tabla 8 Factores de Éxito de la Competencia	68
Tabla 9 FODA Valorado.....	72
Tabla 10 Enfoque Estratégico.....	74
Tabla 11 Análisis CAME	75
Tabla 12 Objetivos Estratégicos (Smart)	78
Tabla 13 Cuadro de Mando Integral	86
Tabla 14 Indicadores de Eficiencia y Eficacia	90
Tabla 15 Cuadro de los 5 Por qué	94
Tabla 16 Planes de acción a la solución propuesta	100
Tabla 17 Análisis de Procesos	111
Tabla 18 Criterios de Calidad Aplicados a Procesos Operativos.....	115
Tabla 19 Detalle de Riesgos Operativos asociados al Microcrédito.....	119
Tabla 20 Proyección de Colocación de Microcrédito	121

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 21	Proyección de Vinculación de Socios a Billetera Digital DEUNA	122
Tabla 22	Análisis de Cumplimiento de Objetivos	125

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estructura Organizacional	19
Figura 2	Ubicación de Agencias a Nivel Nacional	22
Figura 3	Evolución de Crecimiento de la Cooperativa vs el Head Count	30
Figura 4	Mapa de Procesos	31
Figura 5	Modelo de Negocio	36
Figura 6	Arquitectura de Stakeholders	37
Figura 7	Riesgo País	49
Figura 8	Inflación del Ecuador.....	50
Figura 9	Análisis PESTEL.....	56
Figura 10	Participación de la Cartera de Crédito por Segmento.....	62
Figura 11	Benchmarking Top 5 Cooperativas Segmento 1	63
Figura 12	FODA Institucional Cooperativa 29 de Octubre.....	71
Figura 13	Mapa Estratégico	85
Figura 14	Diagrama de Ishikawa	96
Figura 15	Flujograma de Otorgamiento de Crédito Microcrédito	103

Capítulo 1. Identificación del Proyecto

Introducción

El sector popular y solidario se enfoca principalmente a atender las necesidades del segmento microempresario por su esencia social, sin dejar de lado los servicios financieros que ayudan a dinamizar la economía el país, no obstante, en los últimos años a partir del COVID ha sido el sector más afectado por el cierre de negocios, microempresas e incremento de inseguridad en el país.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda. es una institución del sector financiero popular y solidario perteneciente al segmento 1, ocupando la quinta posición, cuyo objeto social consiste en realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y clientes.

La Cooperativa cuenta con 58 años en el mercado financiero, la cual en su origen fue conformada por un grupo de visionarios paracaidistas, con la finalidad de estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus clientes.

El desarrollo de este proyecto se sustentó en los aprendizajes obtenidos en las materias PBL 1 Indicadores de Rendimiento, PBL 2 Metodologías de la Mejora de la Calidad y PBL 3 Calidad y Gestión del Cliente, que permitieron diseñar un modelo integral de innovación y calidad para resolver la problemática planteada.

Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio

Considerando la composición de la cartera del Top 5 de cooperativas del Segmento 1, cuentan con una mayor participación de la cartera en el segmento de microcrédito, además tomando en cuenta que la esencia del cooperativismo radica en el fortalecimiento de la economía popular y solidaria, es preciso mencionar que el segmento microcrédito es el más rentable ya que cuenta con la tasa más alta del mercado, sin embargo, es considerado el más riesgoso.

Es por esta razón que hemos determinado como problemática en la Cooperativa que existe *“Poca participación de la cartera de microcrédito”* en la Cooperativa 29 de Octubre.

Naturaleza o Tipo de proyecto

Este es un proyecto de innovación, considerando que el mismo está orientando a desarrollar una billetera digital a fin de que sea un canal de inclusión para microempresarios y de esta forma incrementar la cartera del segmento de microcrédito para generar mayor rentabilidad para la Cooperativa.



Objetivos

Objetivo General

Maximizar la rentabilidad de la Cooperativa 29 de Octubre, a través de la implementación de la billetera digital DEUNA La29, la cual sirva de puente para la inclusión de los microempresarios preferenciales por medio de la colocación de microcréditos.

Objetivo Específico

Incrementar la participación del segmento microcrédito, para propender la esencia cooperativista.

Ofrecer microcréditos con tasas preferenciales a los afiliados de la red DEUNA, como un beneficio exclusivo que integra en un solo ecosistema innovación, inclusión financiera y fidelización.

Justificación e importancia del trabajo de investigación

Es importante destacar los principios cooperativistas que se enfocan en atender las necesidades de los grupos vulnerables, propender la inclusión, atender la sostenibilidad, apoyar la solidaridad y dinamizar la economía para cubrir las brechas de desigualdad.

El desarrollo de este proyecto se justifica por la necesidad de implementar una billetera digital que permita ser el enganche para microempresarios preferenciales, es decir, AAA y AA los cuales poseen un menor nivel de riesgo crediticio por su historial en el buró de crédito.

Cabe recalcar que sin duda este proyecto aporta significativamente a mejorar la rentabilidad de la Cooperativa por el incremento de la colocación de microcréditos, pero a la vez de forma colateral ayuda a los microempresarios con una herramienta transaccional que garantice transparencia, eficiencia y seguridad, para la mejora continua de la experiencia de sus clientes.

Por otro lado, estamos contribuyendo con herramientas innovadoras que permiten mayor accesibilidad, rapidez y transparencia en los servicios digitales que facilitan el pago y cobro de sus compras y ventas.

Perfil de la Organización

Nombre, Actividades, Mercados Servidos y Principales Cifras

Nombre de la Empresa

La empresa que analizaremos para el proyecto de tesis corresponde a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda.

Misión, Visión, Valores

Misión: SIEMPRE comprometidos en servir a nuestros socios, clientes y sus familias, generando la mejor experiencia

Visión: Ser reconocida a nivel nacional por su excelencia en el servicio personalizado

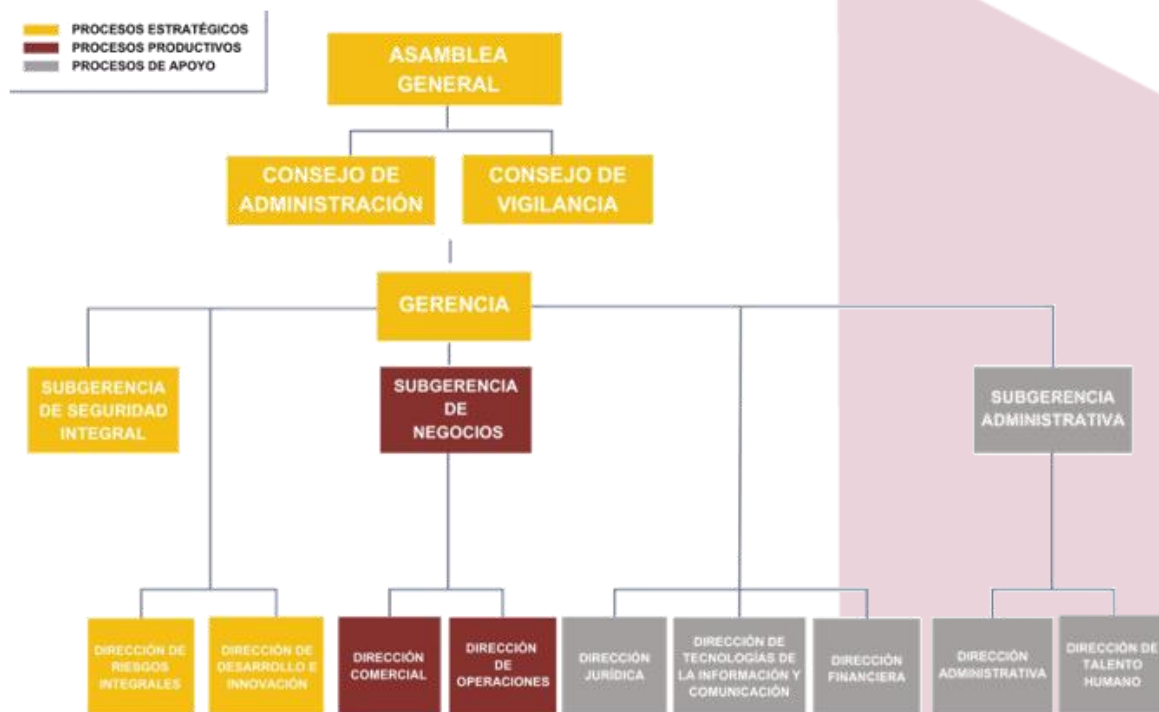
Valores: Transparencia, Pasión por el Servicio, Compromiso e Innovación

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la Cooperativa cuenta con un Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia, 3 Subgerencias y 9 Direcciones, tal como se muestra a continuación:

Figura 1

Estructura Organizacional



Fuente: (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025)

Nota. Esta figura muestra la estructura organizacional de la Cooperativa 29 de Octubre, 2025

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Productos y Servicios

Los productos que actualmente ofrece la Cooperativa son los siguientes:

Tabla 1

Detalle de Productos de la Cooperativa

PRODUCTO	SUBPRODUCTO			
CONSUMO	Ordinario	Credi Inversionista	Credi Oro	CrediFuerzas
MICROCRÉDITO	Microcrédito			
INMOBILIARIO	Mi casa 29			
PRODUCTIVO	PYMES 29			
CUENTAS DE AHORRO	Ahorros a la vista	Cuenta de ahorro socio	Cuenta de ahorro cliente	Cuenta de ahorro Angelito
AHORRO PROGRAMADO	Mejor Futuro	Cesantía 29		
DEPÓSITOS A PLAZO FIJO	Depósitos a Plazo Fijo			

Fuente: (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025)

Nota. Esta tabla muestra los productos que ofrece la Cooperativa, lo cual es necesario dar a conocer el portafolio con el que se cuenta ya que la problemática está enfocada en el microcrédito.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



En cuanto a los servicios que dispone la Cooperativa, son los detallados a continuación:

- Seguros
- App / Web
- Chatboot
- IVR
- Línea de atención gratuita: 1800-292929
- Cajeros Automáticos
- Kioskos digitales
- Tarjeta de Débito

Ubicación de la Sede

La sede matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, sector La Carolina, en la calle La Pradera E7-16 y Av. República.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Ubicación de las Operaciones

La Cooperativa 29 de Octubre, cuenta con 34 agencias a nivel nacional distribuidas en todas las regiones del país, además posee un fuerte posicionamiento en el mercado por sus orígenes en las fuerzas armadas.

Figura 2

Ubicación de Agencias a Nivel Nacional



Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Fuente: (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025)

Nota. Mapa de Ubicación de Agencias a Nivel Nacional, Cooperativa 29 de Octubre, 2024, Planificación Estratégica, MA-2024-01, que nos permite conocer en donde posee presencia la Cooperativa.

Propiedad y Forma Jurídica

Tal como lo establece el Estatuto Social de la Cooperativa 29 de Octubre en su "Artículo 1.- NATURALEZA Y OBJETO: La COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE LTDA, actualmente funcionando, somete su actividad y operación al Código Orgánico Monetario y Financiero, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, las regulaciones emitidas por el órgano regulador y a las resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Las cooperativas de ahorro y crédito son sociedades de personas con identidad cooperativa, formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios.

Artículo 3.- OBJETO SOCIAL: La Cooperativa tendrá como objeto social realizar intermediación financiera, observando tanto los principios del cooperativismo, como el de responsabilidad social con sus socios.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral, gremial o familiar. Con base en lo anterior, por su gestión, esta Cooperativa es: ABIERTA.”¹

Mercados Servidos o Ubicación de sus Actividades de Negocio

La Cooperativa brinda sus productos y servicios en sus 34 agencias a nivel nacional, en base al siguiente detalle:

Tabla 2

Listado de Agencias a Nivel Nacional

#	AGENCIA	DIRECCIÓN
1	Agencia Principal	Av. Mariscal Sucre y Cañarís
2	Agencia Recreo Plaza	Av. Pedro Vicente Maldonado y Calvas
3	Agencia Quicentro Sur	Av. Morán Valverde y Av. Quitumbe Ñan

¹ Estatuto Social de la Cooperativa 29 de Octubre en su Artículo 1 y 3

#	AGENCIA	DIRECCIÓN
4	Agencia Centro Histórico	García Moreno y Mejía
5	Agencia San Rafael	Av. General Enríquez e Isla de la Plata
6	Agencia Tumbaco	Av. interoceánica s/n y Juan Montalvo, Mega Santa María
7	Agencia La Pradera	Av. de la República y Av. La Pradera
8	Agencia Portal Shopping	Av. Simón Bolívar entre Panamericana norte y Geovanny Calle
9	Agencia La Prensa	Av. De la Prensa y Río Arajuno
10	Agencia Ambato	Antonio José de Sucre y Juan León Mera
11	Agencia Latacunga Brigada	Panamericana Norte Km. 12 1/2 vía Quito
12	Agencia Latacunga Centro	Calle Padre Salcedo y Fernando Sánchez de Orellana
13	Agencia Tulcán	Junín y Olmedo
14	Agencia El Ángel	Salinas y Sucre

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

#	AGENCIA	DIRECCIÓN
15	Agencia Cuenca	Luis Cordero y Mariscal Sucre
16	Agencia Riobamba	José Veloz y Eugenio Espejo
17	Agencia Loja	Av. Manuel Agustín Aguirre entre Colón y José Antonio Eguiguren
18	Agencia Ibarra	Rocafuerte entre Oviedo y Pedro Moncayo
19	Agencia Manta	Calle 13 y Av. 22
20	Agencia Portoviejo	Av. Manabí y calle Tennis Club
21	Agencia Guayaquil Centro	Víctor Manuel Rendón y General Córdova
22	Agencia Quevedo	Av. 7 de Octubre entre Décima tercera y Décima Cuarta
23	Agencia Albán Borja	Av. Carlos Julio Arosemena e Illianes
24	Agencia Centenario	Av. Cañar y Juan Lorenzo de Garaicoa
25	Agencia Machala	Av. 25 de Junio entre Ayacucho y Santa Rosa
26	Agencia Esmeraldas	Bolívar entre Salinas y Mejía

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

#	AGENCIA	DIRECCIÓN
27	Agencia Santo Domingo	Av. Tsáchila y Rio Baba
28	Agencia Macas	Juan de la Cruz entre Amazonas y Soasti
29	Agencia Tena	Av. Amazonas s/n y Abdón Calderón
30	Agencia La libertad	Mariscal Sucre Av. Segunda A y Calle 22
31	Agencia El Puyo	Av. General Villamil entre Francisco de Orellana y Atahualpa
32	Agencia Shell	Av. Padre Luis Jácome y Av. de la Unidad
33	Agencia Coca	Calle Bolívar y 6 de Diciembre
34	Agencia Lago Agrio	Av. Quito y Av. 12 de Febrero

Fuente: (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025)

Nota: Esta tabla indica el listado de las agencias de la Cooperativa a nivel nacional, lo cual nos muestra la ubicación geográfica y en donde ofrecemos los productos y servicios a los socios y clientes.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tamaño de la organización

La economía popular y solidaria se encuentra conformada por cinco segmentos, los cuales son agrupados por su tamaño y solidez financiera, en cuanto a la Cooperativa 29 de Octubre pertenece al segmento 1, es decir, corresponde al segmento de las cooperativas más grandes del Ecuador con activos financieros superiores a \$80 millones, y su ente regulador es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Considerando los reportes que contienen los estados financieros publicados en su página web, a continuación, se detalla el Top 10 de las Cooperativas del segmento 1:

Tabla 3

Ranking a nivel de Activos del Segmento 1

#	Entidad	Dólares	Participación
1	JEP	\$ 3.774.836.237	15,79%
2	Jardín Azuayo	\$ 2.107.232.553	8,81%
3	Policía Nacional	\$ 1.523.701.485	6,37%
4	Alianza del Valle	\$ 1.392.669.090	5,82%
5	29 de Octubre Ltda.	\$ 1.165.801.874	4,88%
6	Cooprogreso	\$ 874.371.891	3,66%
7	San Francisco	\$ 776.049.544	3,25%
8	Fernando Daquilema	\$ 758.703.752	3,17%
9	Andalucía	\$ 707.916.068	2,96%

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

#	Entidad	Dólares	Participación
10	Oscus	\$ 685.516.519	2,87%

Fuente:(Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2025)

Nota. Esta tabla muestra el ranking de Cooperativas del Segmento 1, posicionándose la Cooperativa 29 de Octubre en el quinto lugar, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, agosto 2025, Estadísticas de la SEPS.

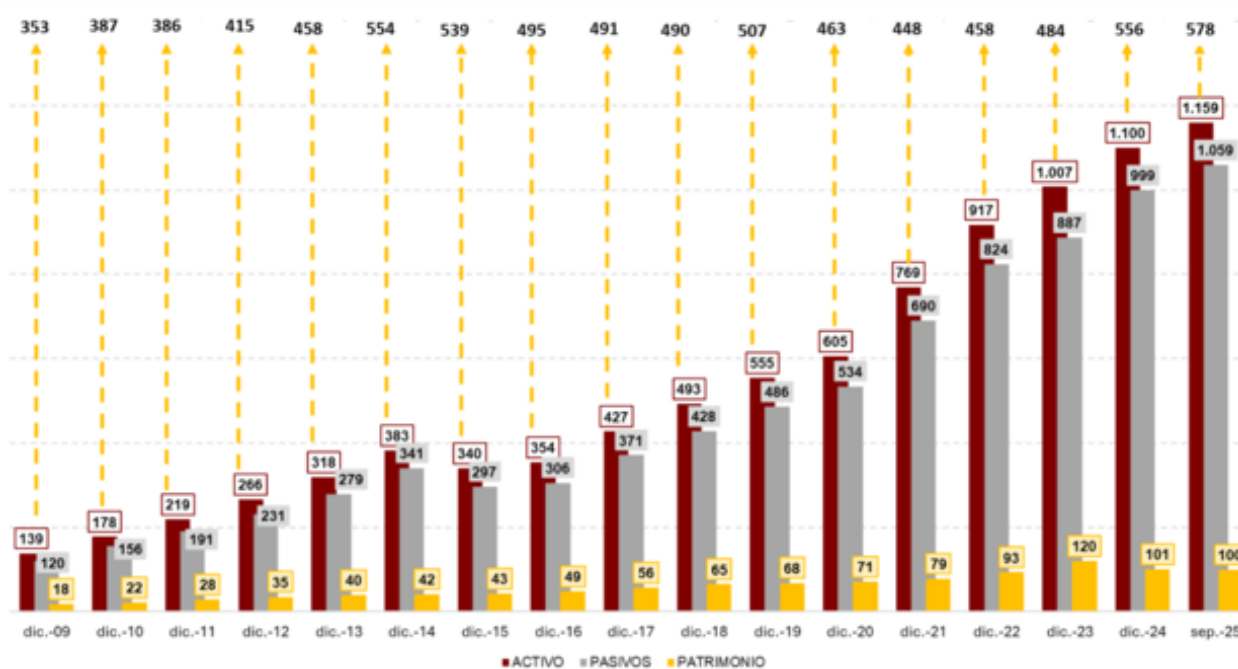
El segmento 1 de cooperativas está conformada por 43 entidades, de las cuales la Cooperativa 29 de Octubre ocupa el quinto lugar con una participación del 4,88%, que corresponde a \$1.165'801.874 a nivel de activos. Cabe recalcar que de las 5 primeras cooperativas del Ecuador representan el 41,68% del segmento 1.

Información sobre empleados y otros trabajadores

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda., ajusta su estructura orgánica funcional, basándose en el cumplimiento legal vigente exigido por las entidades de control y adecuando sus áreas y procesos para atender las necesidades internas y brindar calidad de servicios a sus socios. De ahí que, se presenta la siguiente evolución en el número de personal a través del tiempo y en base al crecimiento sostenido que ha tenido la Cooperativa:

Figura 3

Evolución de Crecimiento de la Cooperativa vs el Head Count



Fuente: (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025)

Nota. La figura muestra el número de colaboradores contratado entre el año 2013 al 2025, versus el crecimiento de la Cooperativa.

Mapa de Procesos

A nivel de los procesos Estratégicos, se encuentran considerados los correspondientes a las decisiones de la alta dirección, tales como los del direccionamiento estratégico,

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

responsabilidad social y aquellos de seguimiento y control como auditoría, cumplimiento, riesgos y seguridad integral.

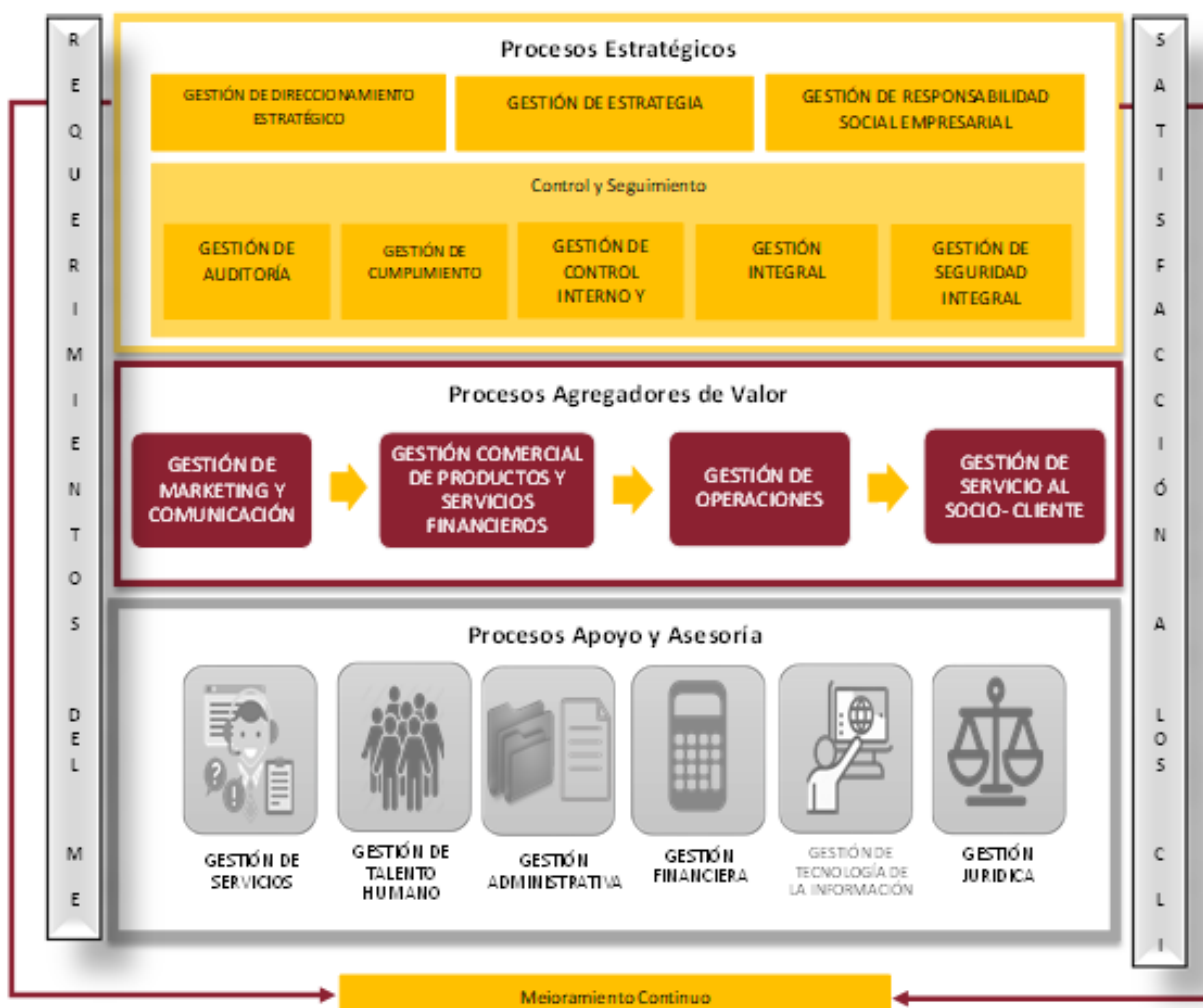
En lo que respecta a los procesos Productivos o agregadores de valor se encuentran los correspondientes a la gestión de marketing, comunicación, gestión comercial de productos y servicios financieros, gestión de operaciones y servicio al cliente, es decir, a los procesos del giro del negocio.

Finalmente, los procesos de apoyo o asesoría se encuentran los procesos de servicios, talento humano, financiero, tecnología y jurídico, los cuales ayudan a gestionar los procesos estratégicos y los productivos o agregadores de valor.

A continuación, se presenta el mapa de procesos:

Figura 4

Mapa de Procesos



Fuente: (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025)

Nota. Esta figura muestra el mapa de procesos institucional, el cual nos ayuda a identificar los procesos estratégicos, productivos y de apoyo.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa

Dentro de los principales indicadores financieros de la Cooperativa se puede observar los siguientes:

Tabla 4

Indicadores Financieros

NOMBRE DEL INDICADOR	NOV. 2024	OCT. 2025	NOV. 2025	VAR. MEN. pp.	VAR. ANUAL pp.	INTERPR.
INDICE DE MOROSIDAD						
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	8,33%	9,90%	9,23%	- 0,67	0,90	< ES MEJOR
COBERTURA CARTERA IMPRODUCTIVA						
COBERTURA PROVISIONES CARTERA IMPRODUCTIVA	99,48 %	108,09 %	108,99 %	0,91	9,51	> ES MEJOR
RENTABILIDAD						
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO	0,30%	0,58%	0,59%	0,01	0,30	> ES MEJOR
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO	0,03%	0,05%	0,05%	0,00	0,02	> ES MEJOR

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

NOMBRE DEL INDICADOR	NOV. 2024	OCT. 2025	NOV. 2025	VAR. MEN. pp.	VAR. ANUAL pp.	INTERPR.
LIQUIDEZ						
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	35,07 %	27,84%	28,95%	1,10	- 6,12	> ES MEJOR
SOLVENCIA PATRIMONIAL						
PT / ACT. Y CONTING. POND. RIESGO	13,30 %	12,29%	11,69%	- 0,60	- 1,61	> ES MEJOR

Fuente: (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025)

Nota. Esta tabla muestra los principales indicadores financieros de la Cooperativa, el cual nos muestra una radiografía de como se encuentra principalmente en lo concerniente a la rentabilidad y cartera, tales como morosidad y cobertura de cartera.

El índice de morosidad de la cartera total aumentó en 0.90 p.p., pasando de 8.33% en noviembre 2024 al 9.23% en noviembre 2025, mientras que en su variación mensual disminuyó en 0.67p.p. Por otro lado, la cobertura de la cartera problemática alcanzó el 108.99% lo que representa un incremento anual y mensual de 9.51 p.p., 0.91 p.p., respectivamente.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

El ROE se ubicó en 0.59%, mostrando un incremento anual y mensual de 0.3 p.p. y 0.01 p.p., respectivamente. Por su parte, el ROA a nivel mensual también se muestra estable, con un ligero incremento anual de 0.02 p.p.

El indicador de liquidez cerró en 28.95% con una disminución anual de 6.12 p.p. mientras que en su comparación mensual aumentó en 1.1 p.p.

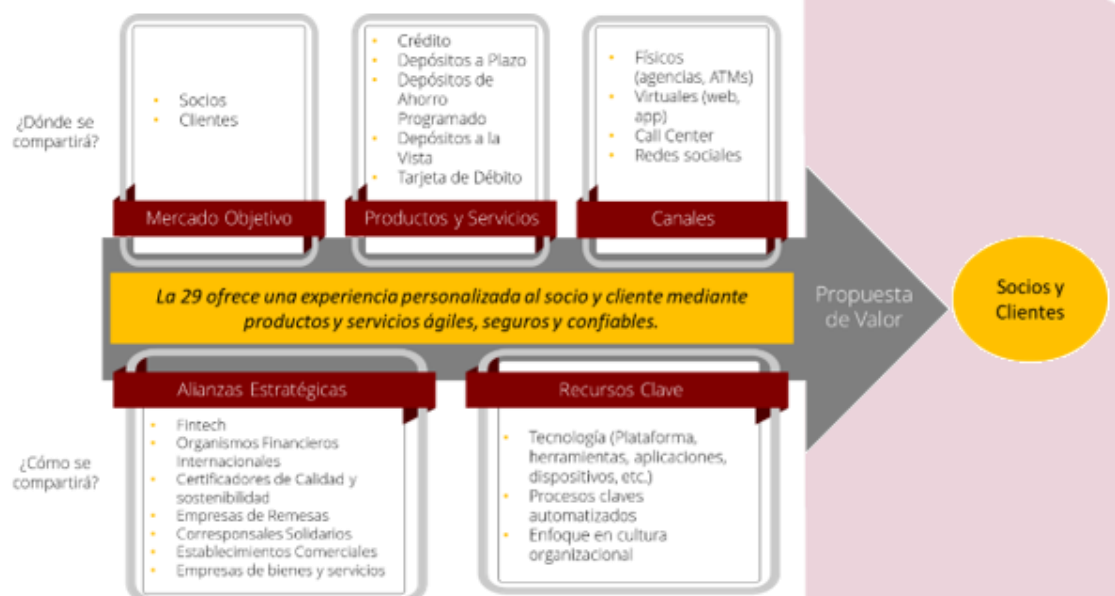
El indicador de solvencia se ubicó en 11.69%; lo que representa una disminución de 0.60p.p. en su comparación mensual, y una disminución de 1.61 p.p. en comparación anual producto de la constitución de provisiones con cuentas patrimoniales.

Modelo de negocio

A continuación, se presenta el modelo de negocio que persigue la Cooperativa:

Figura 5

Modelo de Negocio



Fuente: (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025)

Nota. Esta figura muestra el Modelo de Negocio, Cooperativa 29 de Octubre, 2024,

Planificación Estratégica, MD-2024-01

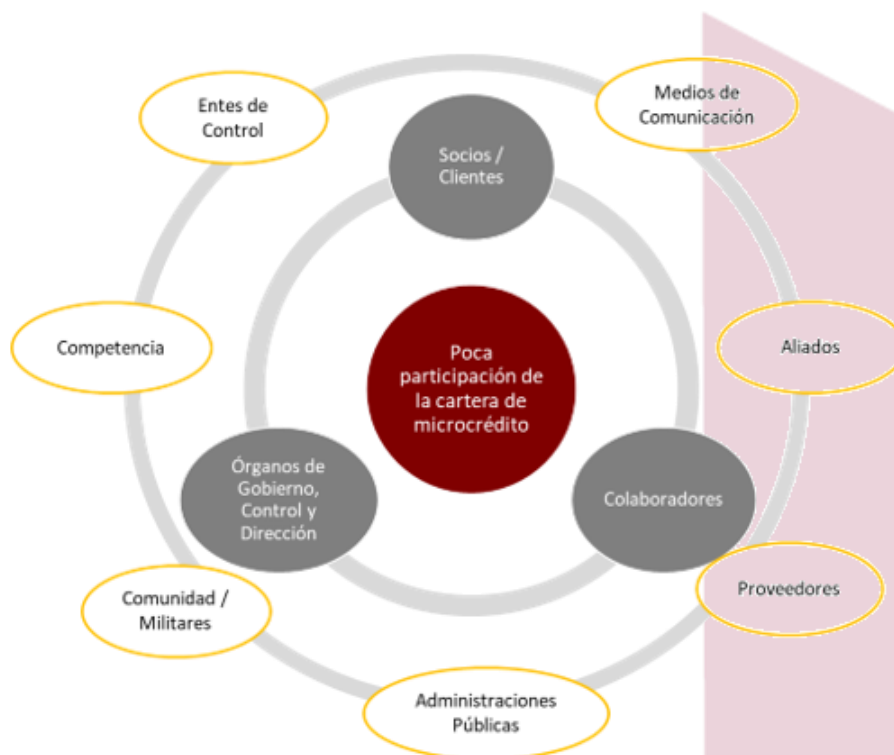
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Grupos de interés internos y externos

A continuación, se detalla la arquitectura de los grupos de interés de la Cooperativa 29 de Octubre:

Figura 6

Arquitectura de Stakeholders



Fuente: (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda, 2024)

Nota. Esta figura muestra las partes interesadas de la Cooperativa 29 de Octubre, alineada al problema identificado.

Adicionalmente, se describe lo que espera la Cooperativa de los grupos de interés y lo que se espera de ellos, tal como se muestra a continuación:

Tabla 5 5

Matriz de Relación Stakeholders / Cooperativa

Stakeholders	Qué esperan de mi	Qué espera la organización
internos		
Órganos de gobierno, control y dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de políticas y procedimientos institucionales • Dar lineamientos para el apetito de riesgo institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo a decisiones estratégicas y comerciales
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento a las políticas y procedimientos definidos en función del perfil de cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso para el cumplimiento de metas

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Stakeholders internos	Qué esperan de mi	Qué espera la organización
Socios / Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia, seguridad en ahorros y agilidad en los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización

Fuente: Propia

Nota. Esta tabla muestra lo que espera la organización de los Stakeholders, así como lo que lo que se espera de ellos.

Capítulo 2. Marco Conceptual y Teórico

En este capítulo se describen conceptos clave que permitirán entender y sustentar la problemática planteada, lo establecido por el Ente de Control y que rige para las cooperativas pertenecientes a la Economía Popular y Solidaria.

Según la (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011, p.32) en su Art. 146 la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es:

El control de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario estará a cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que se crea como organismo técnico, con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera y con jurisdicción coactiva. La Superintendencia tendrá la facultad de expedir normas de carácter general en las materias propias de su competencia, sin que puedan alterar o innovar las disposiciones legales.

Conforme la (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2014) en la RESOLUCION No. 038-2015-F de LA JUNTA DE POLÍTICA Y REGULACIÓN MONETARIA Y FINANCIERA indica en el artículo 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero señala que:

El capital social de las cooperativas de ahorro y crédito será determinado mediante regulación por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera Las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine. El segmento con mayores activos del Sector Financiero Popular y Solidario se define como segmento 1 e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 80'000.0000,00 (ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América)

Artículo 1.- Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos:

Segmento 1: Mayor a 80'000.000

Segmento 2: Mayor a 20'000.000 hasta 80'000.000

Segmento 3: Mayor a 5'000.000 hasta 20'000.000

Segmento 4: Mayor a 1'000.000 hasta 5'000.000

Segmento 5: Hasta 1'000.000 y cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales

El sistema financiero moderno ha permitido que en las últimas décadas el objetivo estratégico de las instituciones financieras sea la “inclusión financiera”, pues el acceso formal a los servicios y productos integra grandes dimensiones, tales como el uso efectivo de los servicios, la educación financiera y la seguridad en los datos del socio y cliente (Clavijo, et al, 2018).

Según (Clavijo, et al, 2018), la inclusión financiera es la capacidad de las personas para acceder y utilizar los productos y servicios de las instituciones financieras según sus necesidades, sin recargos adicionales ni divulgación de datos. También implica la creación, promoción y regulación de un ambiente financiero asequible para la sociedad promoviendo el bienestar económico y la inclusión social (Carballo, 2019).

Como parte de la inclusión financiera en América Latina el microcrédito es el principal antecedente que ha permitido que aquellos sectores que se encuentran excluidos de las instituciones financieras accedan a un financiamiento formal, el cual promueve un desarrollo productivo local y social (Carballo, 2019).

Conforme lo que indica la (Junta de Política y Regulación Financiera, 2023) en la Resolución No. JPRF-F-2023-086 el concepto de “Microcrédito” es el otorgado a una persona

natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 300.000,00, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por las entidades del Sistema Financiero Nacional. Para el Microcrédito se establecen los siguientes subsegmentos de crédito:

a. Microcrédito Minorista. Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito que registren ventas anuales iguales o inferiores a USD 20.000,00.

b. Microcrédito de Acumulación Simple. Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito que registren ventas anuales superiores a USD 20.000,00 y hasta USD 120.000,00.

c. Microcrédito de Acumulación Ampliada. Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito que registren ventas anuales superiores a USD 120.000,00 y hasta USD 300.000,00.

El microcrédito tiene un tiempo de consecución relativamente corto, pues el otorgamiento concibe periodos de 3 a 9 meses, máximo un año según el monto y destino, al igual que su amortización. Mientras que las tasas de interés son más elevadas en relación a la banca comercial por todos sus costos de gestión de microcréditos y su nivel de demanda, Entonces, esta ejerce influencia directamente sobre la rentabilidad de las instituciones microfinancieras (Ñauñay , 2019).

El microcrédito genera utilidades en una institución financiera porque incrementa los ingresos a través de los intereses cobrados en préstamos ya que aumentan sus excedentes y así atraen a socios microempresarios o emprendedores, logrando cumplir el objetivo tanto de rentabilidad como de la inclusión financiera, un equilibrio fundamental para el éxito de la institución (Salinas Vaca, 2011).

En el sector bancario, Ecuador en los últimos años ha superado a otros países de América Latina en la asignación de presupuesto para la tecnología e innovación. La banca ecuatoriana tiene como objetivo desarrollar sus capacidades en: los canales digitales, core bancario, entre otras (Clavijo, et al, 2018). La evolución de las transferencias interbancarias hasta el 2023 indicaron que los medios de pago y servicios financieros electrónicos han tenido aceptación, una evolución rápida y seguridad en sus operaciones (BCE - Banco Central del Ecuador, 2024).

La Cooperativa 29 de Octubre desempeña su rol fundamental con todos sus socios y clientes brindándoles servicios de calidad, destacando su inversión en la tecnología e innovación. Por tanto, barreras geográficas, tecnológicas y otras, exigen que la cooperativa adopte modelos de prestación de servicios para digitalizar sus productos y servicios.

La transformación digital ha impulsado el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TIC), pues la necesidad de ser eficientes en sus operaciones ha modificado la

relación entre las instituciones financieras y el aumento del uso de dispositivos móviles para los pagos electrónicos, transferencias u otros servicios (Clavijo, et al, 2018).

Según (BCE - Banco Central del Ecuador, 2024) los indicadores de Medios de Pago evalúan: la tenencia de dinero en efectivo en comparación con el dinero depositado en entidades financieras, el grado de desarrollo de los medios de pago y la velocidad de rotación de los depósitos en las entidades financieras a través de canales electrónicos. Las operaciones presenciales han tenido un aumento del 13,17% en comparación con las operaciones virtuales que representan el 40,87% de crecimiento (Ávila Calle, 2022).

No obstante, el crecimiento de las operaciones financieras digitales no se traduce en que todos los socios y clientes acceden a utilizar herramientas digitales que estén alineadas con las capacidades tecnológicas de los clientes. Pero, sí garantiza diferentes soluciones tales como la billetera digital donde respalde la interoperabilidad, la seguridad y la trazabilidad en todas las transacciones (Clavijo, et al, 2018)

Según el artículo de (Primicias, 2024) indica que Deuna integrará botón de pagos QR en más de 10 cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador. La plataforma de pagos digitales Deuna inició con la implementación de un botón de pagos QR, que estará disponible en cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador, con el fin de llegar a más clientes del sistema financiero. El plan de expansión del ecosistema de la billetera digital y móvil Deuna, que tiene

el respaldo de Banco Pichincha, incluye la integración de dos bancos y 10 cooperativas a nivel nacional, a diciembre de 2024.

Conforme lo indica (Arregui, 2012) en el informe “Haciendo Inclusión Financiera” consta el objetivo central de la Política de Inclusión Financiera del Banco Central del Ecuador: “Ampliar la frontera de acceso a la inclusión financiera, con el fin de atender nuevos segmentos de la población de menores ingresos, en complemento de la política de Economía Popular y Solidaria”. Y se clasifican las estrategias y lineamientos de acción en los tres niveles que caracterizan una política de inclusión comprehensiva:

Nivel macro, donde constan los cambios normativos para: promover la inclusión financiera, facilitar la eficiencia de funcionamiento del Sistema Nacional de Pagos (SNP) y viabilizar el “pago móvil”.

Nivel meso, donde se inscribe: el fortalecimiento del Sistema Nacional de Pagos (SNP), como un instrumento idóneo al servicio de la estabilidad del sistema financiero y de la inclusión; y la creación de cultura financiera en la población objetivo.

Nivel micro, donde se consignan: el Sistema Red de Redes – pago Móvil y un Fondo Concursable de incentivos a las Instituciones Financieras (IFIs) para que éstas amplíen su oferta de productos y servicios financieros a la población objetivo. Con posterioridad, se sumará a estas dos iniciativas una tercera, denominada “Billetera móvil”.

El trabajo de investigación realizado es válido desde el punto de vista científico ya que a través de la metodología aplicada se sustenta en el caso práctico de la Cooperativa Jardín Azuayo quien tiene una participación de la cartera de microcrédito en el Segmento 1 del 22,29% ubicándola en la segunda posición dentro del top 5, lo que evidencia que la implementación de servicios digitales y estrategias de colocación e inclusión financiera influyen de manera positiva en sus indicadores.

Esta cooperativa se diferencia por enfocar su modelo de negocio en la responsabilidad social e inclusión económica a fin de fidelizar a sus socios y clientes.

Capítulo 3. Metodología

Para el diseño del planteamiento de la solución se aplicarán algunas herramientas metodológicas, las cuales nos ayudarán a obtener información para enfocar adecuadamente las estrategias que se aplicarán, dentro de ellas se iniciará con el análisis del contexto a través del PESTEL, además es importante conocer datos relevantes de la competencia, lo cual se recabará a través del Benchmarking, seguido de esto al contar con información externa e interna se levantará el FODA, el cual nos permitirá identificar las estrategias conforme al enfoque estratégico obtenido, para finalmente desarrollar el mapa estratégico con sus indicadores.



Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que permite identificar y evaluar los factores externos que pueden influir en el desempeño y la dirección futura. En el contexto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda., este análisis proporciona una visión integral de las fuerzas macroambientales, permitiendo anticipar oportunidades y amenazas del entorno en el cual opera.

Político

Gobierno y liderazgo. Daniel Noboa ejerce la presidencia con una agenda centrada en seguridad, combate al crimen organizado y estabilidad macroeconómica. Su reelección en abril de 2025 se interpretó como un respaldo popular a su enfoque en estos temas.

Se han impulsado reformas legales para fortalecer las facultades del Estado en materia de seguridad, incluyendo penas más duras, facultades extraordinarias para las fuerzas del orden, y mecanismos de confiscación de bienes relacionados al crimen (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025).

Seguridad y crimen organizado. La violencia (homicidios, crimen organizado, extorsión, narcotráfico) sigue siendo uno de los problemas más apremiantes. El gobierno lo define incluso como “conflicto interno armado” en algunas áreas.

Se busca cooperación internacional, aumento de facultades legales para la policía y fuerzas armadas, y reformas judiciales para acelerar procesos contra crimen organizado (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025).

Económico²

Riesgo País. Según (RFD, 2025, p.5) indica que “El riesgo país promedio de América Latina se situó en 312 puntos básicos. Colombia y Perú se ubicaron por debajo de ese nivel, con 268 y 1231 puntos, respectivamente, mientras que Argentina registró un repunte en su riesgo país.”

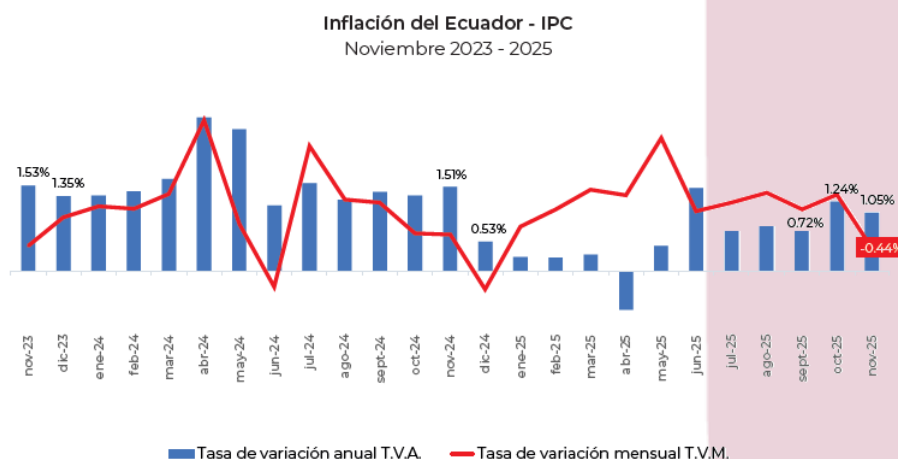
En el caso de Ecuador, el indicador se situó en 551 puntos básicos, su nivel más bajo desde octubre de 2018. Durante el primer trimestre de 2025, el riesgo país había aumentado debido al clima de incertidumbre política; sin embargo, desde la elección del presidente Daniel Noboa, la tendencia se ha revertido y el indicador muestra un descenso sostenido.

² Fuente: Informe Macroeconómico RFD – noviembre 2025

aumentos de precios de las frutas, en particular del plátano y el verde, impulsados por la persistencia de problemas fitosanitarios y por un mayor dinamismo de la demanda interna. A estos incrementos se sumaron los del aguacate y el limón, que también registraron alzas significativas en noviembre de 2025. La categoría transporte, que incluye los precios de combustibles como el diésel, fue la segunda en incidencia y aportó 0.17 puntos porcentuales a la inflación anual. Por regiones, la inflación anual fue ligeramente mayor en la Sierra (1.08%) que en la Costa (1.03%). Entre las ciudades costeras, Esmeraldas registró la inflación más alta (2.35%), seguida de Santo Domingo (1.69%). En la Sierra, Loja destacó con 1.95%, mientras que Quito ocupó el segundo lugar con 1.03%.

Figura 8

Inflación del Ecuador



Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Fuente: (RFD, 2025)

Nota. Esta figura muestra el porcentaje de inflación del Ecuador, el cual es importante conocer sobre todo a nivel del sistema financiero para fijar adecuadamente las tasas activas y pasivas.

Social

Conflictos y protestas sociales. La eliminación del subsidio al diésel ha generado protestas en varias provincias, lo que ha llevado al gobierno a decretar estados de excepción en algunas regiones. Hay fuerte sensibilidad social ante medidas que afectan el costo de vida, especialmente de transportistas, comunidades rurales e indígenas.

También hay movilizaciones en torno al uso de territorio, normas ambientales y extractivismo, especialmente cuando se percibe riesgo para recursos hídricos o para comunidades locales (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025).

Migración.³ De acuerdo con (AFI - Alianza para la Inclusión Financiera, 2024) "Ecuador es un país con una dinámica migratoria compleja, ya que es a la vez origen y destino de migrantes. En Ecuador ha aumentado el número de inmigrantes, especialmente de Venezuela, Colombia, Estados Unidos, Perú y Chile".

Alrededor de 784.800 inmigrantes viven en Ecuador, lo que representa el 4,4 por ciento de la población total, además se calcula que alrededor de 1,1 millones de ecuatorianos

³ AFI (Alianza para la Inclusión financiera), Informe especial "Inclusión financiera de los migrantes en América Latina y El Caribe" Junio - 2024

viven en el extranjero, principalmente en España, Estados Unidos, Italia, Chile y Venezuela (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025).

Tecnológico⁴

Las tendencias tecnológicas para el sistema financiero incluyen la hiperpersonalización y la IA generativa para ofrecer servicios a medida, el auge de los pagos digitales y la banca abierta, la consolidación de las finanzas integradas, una mayor inversión en ciberseguridad y resiliencia frente a amenazas, y el uso de biometría y sistemas de identidad digital para mejorar la autenticación y la inclusión financiera (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025).

IA y Personalización. Inteligencia Artificial (IA): Se espera la expansión de la IA, especialmente la IA generativa, para mejorar la gestión de datos, el asesoramiento digital, la detección de fraudes y la personalización de ofertas.

Hiperpersonalización: Los servicios financieros serán cada vez más adaptados a los datos individuales de los clientes, anticipando sus necesidades financieras (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025).

⁴ Tendencias Tecnológicas en el Sistema Financiero (web)



Pagos y Banca Abierta. Pagos Digitales: El crecimiento de los pagos digitales continuará, impulsado por la inmediatez y la eficiencia de los sistemas en tiempo real.

Banca Abierta (BaaS): Las aplicaciones (APIs) abiertas y los modelos de Banca como Servicio facilitarán la colaboración entre bancos y fintechs, permitiendo la integración de servicios financieros en plataformas no financieras (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025).

Integración y Experiencia del Cliente. Finanzas Integradas: Las transacciones financieras se incrustarán en plataformas y herramientas cotidianas, como software de nóminas o CRM, haciendo los productos más atractivos.

Asistentes Bancarios y Comunicación: Los asistentes bancarios con Inteligencia Artificial (IA) y las plataformas de comunicación como CPaaS (plataformas como servicio de comunicación) mejorarán la interacción del cliente, ofreciendo experiencias omnicanal (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025).

Seguridad e Identidad Digital. Ciberseguridad y Resiliencia: La Ley de Resiliencia Operativa Digital (DORA) exigirá una mayor seguridad y capacidad de respuesta a ciberamenazas, especialmente con el auge de las finanzas abiertas.

Identidad Digital y Biometría: Se adoptarán sistemas de identidad digital y biometría (reconocimiento facial, huellas dactilares) para una autenticación más segura y accesible, mejorando la seguridad y la inclusión (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025).

Inclusión y Sostenibilidad. Inclusión Financiera: Tecnologías como la biometría inclusiva y plataformas de educación financiera gamificadas democratizarán el acceso a los servicios financieros y mejorarán la alfabetización financiera.

Sostenibilidad: La gestión de datos y la innovación tecnológica se enfocarán también en ofrecer soluciones financieras más sostenibles (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025).

Ecológico⁵

En el contexto actual, la dimensión Ecológica y Ambiental representa un factor clave para el diseño y sostenibilidad de los microcréditos. El cambio climático y los eventos extremos como El Niño, sequías e inundaciones impactan directamente la capacidad de pago de los

⁵ Fiduvator (2025), Transformación de cooperativas a bancos en Ecuador: reforma técnica o ruptura del modelo solidario y análisis propio en base a normativa SEPS y tendencias de microfinanzas sostenibles.



microempresarios rurales y urbanos populares, generando un riesgo crediticio adicional que debe ser considerado en la gestión financiera.

Al mismo tiempo, se presenta una oportunidad estratégica: impulsar microcréditos verdes destinados a financiar proyectos sostenibles como agricultura orgánica, energía renovable, sistemas de riego eficiente y transporte eco-amigable. Esta innovación no solo diversifica la cartera, sino que también fortalece la reputación institucional como entidad comprometida con la responsabilidad social y ambiental (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025).

Legal

Regulación por la SEPS. Las cooperativas deben cumplir con normas estrictas de solvencia, gestión de riesgos, educación financiera y protección al consumidor.⁶

⁶ Artículo de El Diario ("Las cooperativas son controladas por la SEPS") que describe cómo las cooperativas de ahorro y crédito están reguladas por la SEPS. [El Diario](#)

Normativas sobre tasas de interés máximas. Afectan la rentabilidad de los microcréditos, que suelen tener mayores costos operativos.⁷

Protección al consumidor financiero. Las reglas para la transparencia y educación del cliente obligan a las cooperativas a adaptar sus procesos y lenguaje.⁸

Regulación del crédito informal. Las cooperativas compiten con prestamistas informales. Si hay leyes más estrictas contra estos, mejora el entorno para el microcrédito formal (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025).

A continuación, se detalla un resumen del análisis PESTEL en base al siguiente detalle:

Figura 9

Análisis PESTEL

⁷ Boletín del Banco Central del Ecuador: define tasas de interés activas máximas del sector financiero. bce.fin.ec

⁸ "Consumidores y clientes de la banca tienen nuevos derechos (Código Monetario y Financiero)" — habla de derechos de los usuarios, protección de datos personales, transparencia, canales electrónicos, etc. [Primicias](#)



Fuente: Propia

Nota. Esta figura muestra un resumen consolidado de los hitos más relevantes del análisis PESTEL que atañen a la Cooperativa, a fin de entender el entorno en el cual se desenvuelve.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Benchmarking

El tipo de Benchmarking que vamos a aplicar es el competitivo o externo, a fin de considerar las mejores prácticas del mercado, lograr determinar áreas de mejora, establecer objetivos realistas y fomentar la innovación para mantener una ventaja competitiva en un entorno tan dinámico, además con el enfoque principal referente a la colocación de microcréditos, es importante conocer cómo están las entidades del Segmento 1 de cooperativas.

Criterios y Métricas de Análisis

Dentro de los criterios considerados para el análisis, se determinaron los siguientes:

- Ranking de Cooperativas por nivel de activos
- Composición de la cartera de crédito
- Satisfacción de socios y clientes
- Bienestar laboral

Y en cuanto a las métricas claves, se determinaron las siguientes:

- Rendimiento de la cartera de microcrédito
- Morosidad de la cartera de microcrédito
- Cobertura de la cartera de microcrédito
- Participación de la cartera de microcrédito
- Rotación de personal

Es importante mencionar que se ha elegido estos criterios y métricas considerando que, el enfoque está en función de conocer las mejores prácticas o estrategias para aumentar la colocación de microcréditos, este corresponde a un segmento riesgoso pero muy rentable para las entidades financieras, debido a que las tasas de este tipo de crédito son las más altas respecto a otros segmentos. Además, con el fin de garantizar que el producto de microcrédito sea eficiente, sostenible, competitivo y socialmente responsable.

Análisis de la Competencia

Ranking de Cooperativas por Nivel de Activos. La economía popular y solidaria se encuentra conformada por cinco segmentos, los cuales son agrupados por su tamaño y solidez financiera, en cuanto a la Cooperativa 29 de Octubre pertenece al segmento 1, es decir, corresponde al segmento de las cooperativas más grandes del Ecuador con activos financieros superiores a \$80 millones, y su ente regulador es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Considerando los reportes que contienen los estados financieros publicados en su página web, a continuación, se detalla el Top 10 de las Cooperativas del segmento 1:

Tabla 6*Ranking a Nivel de Activos del Segmento 1*

#	Entidad	Dólares	Participación
1	JEP	\$ 3.774.836.237	15,79%
2	Jardín Azuayo	\$ 2.107.232.553	8,81%
3	Policía Nacional	\$ 1.523.701.485	6,37%
4	Alianza del Valle	\$ 1.392.669.090	5,82%
5	29 de Octubre Ltda.	\$ 1.165.801.874	4,88%
6	Cooprogreso	\$ 874.371.891	3,66%
7	San Francisco	\$ 776.049.544	3,25%
8	Fernando Daquilema	\$ 758.703.752	3,17%
9	Andalucía	\$ 707.916.068	2,96%
10	Oscus	\$ 685.516.519	2,87%

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2025)

Nota. Esta tabla muestra el ranking de Cooperativas del Segmento 1, posicionándose la Cooperativa 29 de Octubre en el quinto lugar, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, agosto 2025, Estadísticas de la SEPS, con una participación del 4,88%.

El segmento 1 de cooperativas está conformada por 43 entidades, de las cuales la Cooperativa 29 de Octubre ocupa el quinto lugar con una participación del 4,88%, que corresponde a \$1.165'801.874 a nivel de activos. Cabe recalcar que de las 5 primeras cooperativas del Ecuador representan el 41,68% del segmento 1.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Composición de la cartera de crédito. Respecto a la composición de la cartera de crédito de las cooperativas más grandes del Segmento 1, se encuentra estructurado de la siguiente forma:

Tabla 7 7

Composición de la Cartera de Crédito del Top 5 del Segmento 1

#	Entidad	Productivo	Consumo	Inmobiliario	Microcrédito
1	JEP	7,84%	59,87%	22,45%	9,84%
2	Jardín Azuayo	0,97%	72,26%	4,48%	22,29%
3	Policía Nacional	3,96%	87,47%	5,61%	2,95%
4	Alianza del Valle	0,00%	22,23%	0,03%	77,73%
5	29 de Octubre Ltda.	0,10%	71,57%	13,33%	14,99%

Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2025)

Nota. Esta tabla muestra el detalle de cómo está conformada la Cartera en las Cooperativas del Segmento 1, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, agosto 2025, Estadísticas de la SEPS.

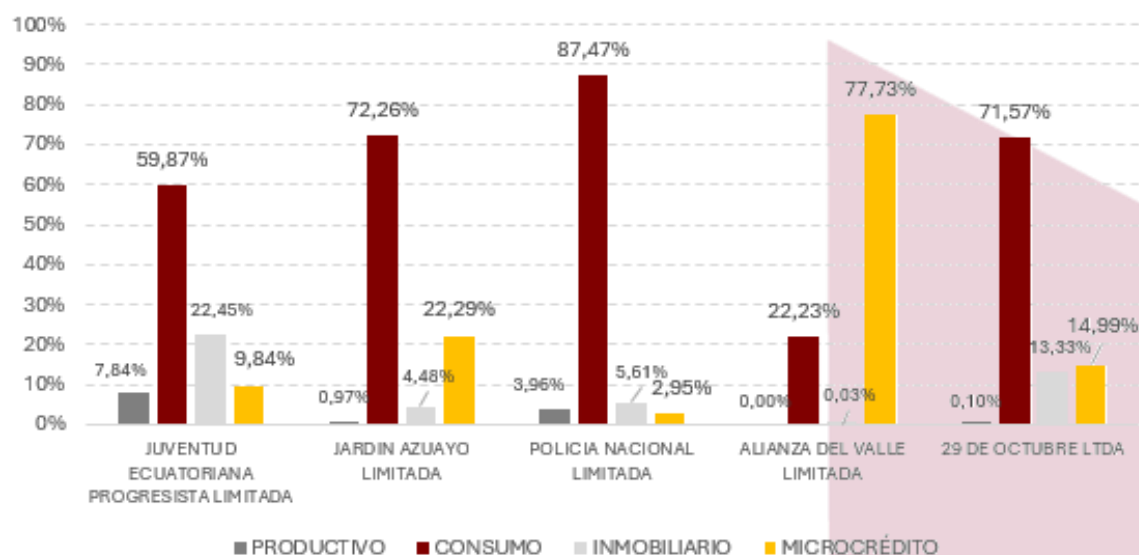
Como se puede observar en la siguiente gráfica, cuatro de las 5 cooperativas analizadas cuentan con una participación mayor en el segmento de consumo y únicamente la cooperativa Alianza del Valle posee mayor participación de su cartera en el segmento de microcrédito, con una morosidad del 8,84% siendo la segunda más baja del Top 5 analizado y

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

actualmente la Cooperativa cuenta con el 19,23% de morosidad en este segmento considerando que no se ha impulsado el crecimiento en esta cartera:

Figura 10

Participación de la Cartera de Crédito por Segmento



Fuente: (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2025)





Nota. Al igual que la tabla anterior en esta figura se muestra la participación de los segmentos de la cartera en el Top 5 de las cooperativas del Segmento 1, siendo la Cooperativa Alianza del Valle la que posee mayor participación de su cartera en el segmento de microcrédito.

Además, se ha realizado un análisis comparativo con las cooperativas del Top 5 del Segmento 1, en el cual se puede evidenciar los siguientes datos:






Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 11

Benchmarking Top 5 Cooperativas Segmento 1

ASPECTO	 Cooperativa Ahorro y Crédito	 Jardín Azuayo <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	 Cooperativa Policía Nacional	 Alianza del Valle <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	 La 29 <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>
	Cooperativa JEP	Cooperativa Jardín Azuayo	Cooperativa Policía Nacional	Cooperativa Alianza del Valle	Cooperativa 29 de Octubre
Cobertura geográfica	Amplia	Limitada	Amplia	Limitada	Amplia
Número de Agencias	63	68	32	13	34
Cajeros Automáticos	más de 1000	111	166	117	44
Cantidad de socios	1'440.992	664.741	223.411	197.531	328.373
Cuántos años tiene la Cooperativa	53	28	48	54	57
Cantidad de personal	2.569	1181	761	430	578
(Dic 2022)	AA-	AA	AA-	AA	A+
(Sep 2023)	AA-	AA	AA-	AA / AA+	AA- / AA-
(Dic 2023)	AA-	AA	AA	AA / AA+	AA- / AA-
(Dic 2024)	AA / AA	AA+ / AA	A+ / A+	AA / AA+	AA- / AA
(Sep 2025)	AA / AA-	AA+ / AA	A+ / A+	AA+ / AA+	AA / AA
Morosidad	7,10%	5,98%	13,16%	8,65%	11,17%
Cobertura	80,91%	177,05%	48,97%	112,02%	83,27%

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ASPECTO	 Cooperativa Ahorro y Crédito	 Jardín Azuayo <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	 Cooperativa Policía Nacional	 Alianza del Valle <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	 La 29 <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>
	Cooperativa JEP	Cooperativa Jardín Azuayo	Cooperativa Policía Nacional	Cooperativa Alianza del Valle	Cooperativa 29 de Octubre
Solvencia	14,27%	17,23%	11,34%	17,60%	13,88%
Liquidez	31,64%	23,07%	36,37%	32,99%	31,36%
ROE	7,54%	3,95%	0,86%	0,52%	0,30%
ROA	0,79%	0,51%	0,08%	0,07%	0,04%
Misión	Brindar a socios y clientes productos y servicios financieros seguros y confiables.	Somos una sociedad de personas, participativa e incluyente, que contribuye a mejorar las condiciones de vida de la comunidad, mediante servicios financieros seguros, educación cooperativa y el fortalecimiento de un ecosistema	Mejorar la calidad de vida a través de productos y servicios financieros competitivos, diseñados para nuestros socios, clientes, inversionistas, colaboradores y aliados estratégicos en el Ecuador	Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito inclusiva que ofrece productos y servicios financieros que contribuyen al desarrollo económico de sus socios y clientes, sustentados en los principios cooperativos.	SIEMPRE comprometidos en servir a nuestros socios, clientes y sus familias, generando la mejor experiencia
Visión	Ser una Institución Financiera con trascendencia	Jardín Azuayo es un referente de vivencia de una cultura cooperativa, que lidera éticamente un ecosistema de cooperación consolidado, innovador, sostenible y amigable con el medio ambiente	Fortalecer hasta el 2026, el crecimiento y estabilidad financiera, garantizando sostenibilidad institucional a través de la creación de productos y servicios que generen valor a nuestros, socios, clientes, inversionistas y aliados estratégicos, retribuyendo así su confianza.	Ser reconocida entre las mejores entidades financieras a nivel nacional por ofertar productos y servicios innovadores con enfoque digital y altos estándares de experiencia y satisfacción en el servicio.	Ser reconocida a nivel nacional por su excelencia en el servicio personalizado

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ASPECTO	 Cooperativa Ahorro y Crédito	 Cooperativa Jardín Azuayo	 Cooperativa Policía Nacional	 Cooperativa Alianza del Valle	 Cooperativa 29 de Octubre
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> •Amplia red de sucursales en todo el país •Amplia red de cajeros •Inversión en tecnología y banca móvil 	<ul style="list-style-type: none"> •Enfoque cooperativista aplicado en cada línea de negocio •Aplica marketing relacional y comunicación local, focalizada •Inversión en tecnología y banca móvil •Enfoque micro y rural alineados a objetivos de desarrollo sostenible •Innovación y creatividad comunicacional •Excelente atención al cliente y personal altamente capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> •Programas de educación financiera gratuitos para socios •Segmento focalizado en fuerzas del orden 	<ul style="list-style-type: none"> •Imagen clara y de impacto •Inversión en tecnología y banca móvil •Excelente atención al cliente y personal altamente capacitado •Publicidad creativa y que genera interacción en redes. 	<ul style="list-style-type: none"> •Firme posicionamiento de la marca "29 de Octubre" en el sistema financiero nacional, cuyo principal atributo es su origen y confianza en las FF.AA. •Cobertura geográfica de la Cooperativa •Somos un referente en el Sistema Financiero Popular y Solidario •Innovación tecnológica con alta capacidad de generar y administrar el crecimiento del negocio •Contar con la Certificación ISO 9001 del Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos •Respaldo del Órgano de Gobierno, Directivo y de Administración para promover el desarrollo de la Cooperativa •Estar certificados en Buen Gobierno Cooperativo (Proyecto GIF - Gobernanza en Inclusión Financiera) •Contar con un plan de beneficios

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ASPECTO	 Cooperativa Ahorro y Crédito	 Jardín Azuayo <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	 Cooperativa Policía Nacional	 Alianza del Valle <small>Cooperativa de Ahorro y Crédito</small>	 La 29 <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</small>
	Cooperativa JEP	Cooperativa Jardín Azuayo	Cooperativa Policía Nacional	Cooperativa Alianza del Valle	Cooperativa 29 de Octubre
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> •En productos de colocación sus tasas de interés más altas en comparación con otras cooperativas •Enfoque comunicacional se basa en el dinero •Tasas de interés estándares en productos de captación. 	<ul style="list-style-type: none"> •No tienen cobertura nacional •Tasas de interés estándares en productos de captación. 	<ul style="list-style-type: none"> •Falta de continuidad en la línea gráfica comunicacional •Menor presencia en publicidad y marketing digital 	<ul style="list-style-type: none"> •No tienen cobertura nacional •Tasas de interés estándares en productos de colocación y captación 	<ul style="list-style-type: none"> •Débil gestión de Marketing a nivel integral y de inteligencia del negocio •Falta de optimización y actualización de los productos y servicios ofertados •Débil gestión de captación y retención de recursos, socios y clientes •Falta fortalecer la comunicación efectiva •Falta fortalecer el enfoque en la atención y servicio al socio y cliente •Débil control en la transición de cargos administrativos •Poca gestión en el desarrollo de
Atención cliente	Moderado	Excelente	Moderado	Bueno	Moderado
Programas de fidelización	Limitados	Innovadores	Limitados	Atractivos	Limitados
Educación financiera	Moderada	Excelente	Moderada	Buena	Moderada
Productos y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> •Créditos consumo, micro, hipotecarios y comerciales •Cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo •Tarjetas de débito y crédito (visa, mastercard) •JEPfaster (QR) 	<ul style="list-style-type: none"> •Créditos personales, microcréditos •Cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo •Tarjetas de débito •Transferencias electrónicas, pago de servicios, seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> •Créditos para microempresarios y emprendedores •Cuentas de ahorro con intereses competitivos •Servicios de seguros y protección financiera 	<ul style="list-style-type: none"> •Créditos personales, microcréditos, hipotecarios y comerciales •Cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo •Tarjetas de débito 	<ul style="list-style-type: none"> •Personales, comerciales, hipotecarios, agropecuarios. •Cuentas de ahorro, certificados de depósito. •Seguros, remesas, tarjetas de débito

Fuente: (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025)

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Nota. Esta tabla muestra el comparativo de varios aspectos importantes con la competencia, lo cual nos da un panorama mucho más claro de cuáles son las mejores para tomarlas como referencia para mejorar la posición de la Cooperativa.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Factores de Éxito de la Competencia. A continuación, se detallan los factores de éxito de dos cooperativas que poseen los mejores indicadores y tienen mayor experticia en la colocación de microcréditos:

Tabla 8 8

Factores de Éxito de la Competencia

FACTOR DE ÉXITO	JARDÍN AZUAYO	ALIANZA DEL VALLE	RECOMENDACIÓN A LA COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE
Composición de la cartera de microcrédito	En cuanto a la cartera de microcrédito presenta una participación del 22,29% con una morosidad del 8,18%	Su composición está enfocada en un 77,73% con una morosidad del 8,84%	Pese a que las cooperativas con las que se efectúa la comparación cuentan con una mayor participación de su cartera en el segmento de microcrédito con una morosidad adecuada, considerando que La29 posee una composición menor en este segmento, pero con una mayor morosidad alcanzando el 19,23%, por lo cual se recomienda aumentar la colocación en este segmento a través de bases precalificadas de buenos

FACTOR DE ÉXITO	JARDÍN AZUAYO	ALIANZA DEL VALLE	RECOMENDACIÓN A LA COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE
Innovación digital	Cuenta con productos adaptados e innovación digital, cabe recalcar que su enfoque está reforzado en Responsabilidad Social	Oferta productos digitalizados en línea, en donde los tiempos de otorgamiento son reducidos	clientes en el sistema financiero Incorporar herramientas tecnológicas que permitan agilizar los tiempos de otorgamiento de microcréditos
Tasas competitivas en microcréditos	Las tasas de interés son las más bajas del mercado al 15%	Las tasas de microcrédito están al máximo permitido por el ente de control sin embargo los tiempos de otorgamiento hacen que este factor no sea el decisor	La tasa de microcrédito está al 22% sin embargo por los tiempos de otorgamiento no les hace competitivos, por lo cual se recomienda reducir dichos tiempos
Modelos de scoring	Cuenta con modelos crediticios que analizan la capacidad de pago, pero no son	El modelo crediticio es muy ágil, sin embargo, sus	Los modelos crediticios son muy ácidos lo cual dificulta el otorgamiento de créditos, para lo cual se recomienda

FACTOR DE ÉXITO	JARDÍN AZUAYO	ALIANZA DEL VALLE	RECOMENDACIÓN A LA COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE
	tan ácidos lo que les permite tener flexibilidad en el otorgamiento de créditos	políticas no son tan rígidas de	analizar otros burós de crédito que permitan atender la demanda del mercado y no perder la oportunidad de colocar créditos en buenos prospectos

Fuente: Propia

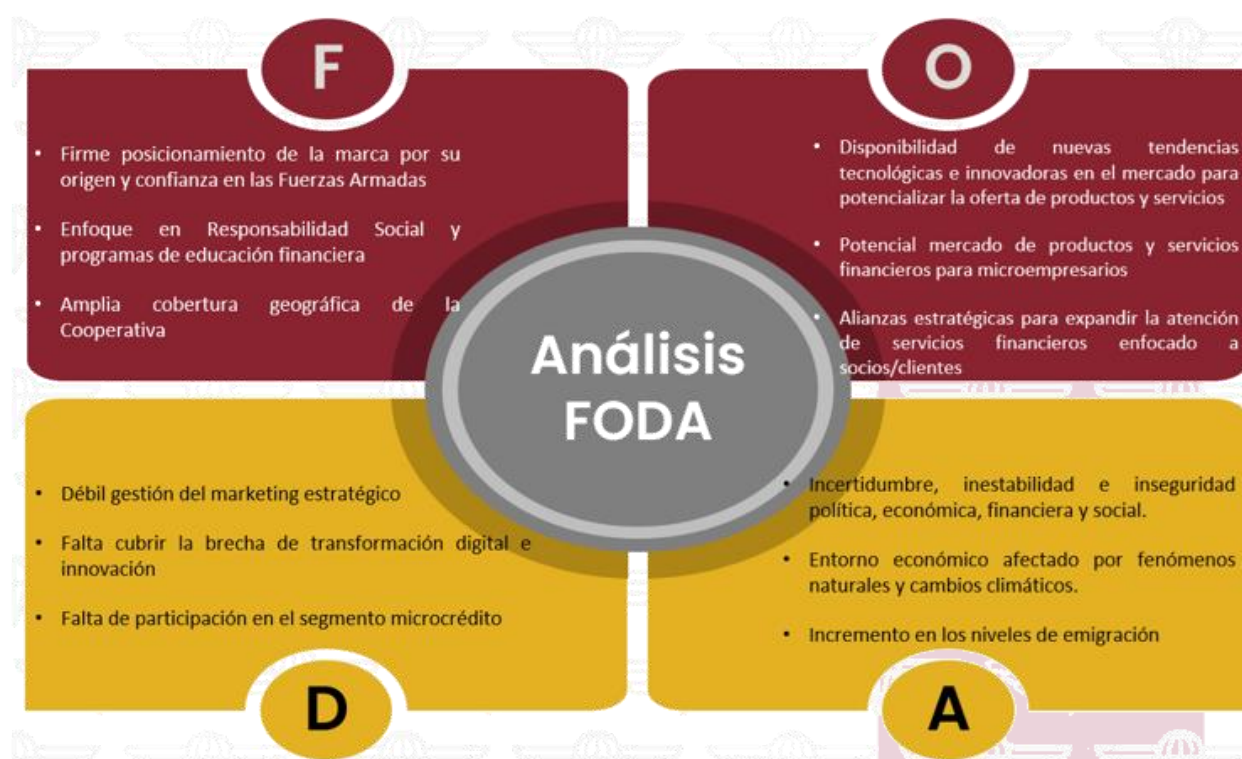
Nota: Esta tabla muestra los factores de éxito de la competencia, de las cooperativas más representativas en el análisis, es decir las que poseen una mayor participación en el segmento de microcrédito.

FODA

En base a la información del contexto y del análisis PESTEL se elaboró el FODA detallado a continuación:

Figura 12

FODA Institucional Cooperativa 29 de Octubre



Fuente: (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda., 2025)

Nota: Esta figura muestra el detalle del análisis FODA, en el que se ha analizado tanto el contexto externo como el interno y poder aplicar las estrategias adecuadamente.

FODA Valorado

Tabla 9 9

FODA Valorado

FODA VALORADO									
¿Qué tanto la <i>fortaleza/debilidad</i> permite aprovechar/mitigar la <i>oportunidad/amenaza</i> ?		OPORTUNIDADES			AMENAZAS				
		Alianzas estratégicas para expandir la atención de servicios financieros enfocado a socios/clientes	Disponibilidad de nuevas tendencias tecnológicas e innovadoras en el mercado para potencializar la oferta de productos y servicios	Potencial mercado de productos y servicios financieros para microempresarios	Incertidumbre, inestabilidad e inseguridad política, económica, financiera y social	Incremento en los niveles de emigración	Entorno económico afectado por fenómenos naturales y cambios climáticos		
<ul style="list-style-type: none"> - No existe relación: 0 - Existe influencia baja: 3 - Existe Influencia media: 5 - Impacto y relación directa: 9 		Firme posicionamiento de la marca por su origen y confianza en las Fuerzas Armadas	5	3	5	9	0	0	41%
		Cobertura geográfica de la Cooperativa	9	5	9	3	0	0	48%
		Enfoque en Responsabilidad Social y	5	5	5	3	3	0	39%

FODA VALORADO

¿Qué tanto la <i>fortaleza/debilidad</i> permite aprovechar/mitigar la <i>oportunidad/amenaza</i> ?		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			
		Alianzas estratégicas para expandir la atención de servicios financieros enfocado a socios/clientes	Disponibilidad de nuevas tendencias tecnológicas e innovadoras en el mercado para potencializar la oferta de productos y servicios	Potencial mercado de productos y servicios financieros para microempresarios	Incertidumbre, inestabilidad e inseguridad política, económica, financiera y social	Incremento en los niveles de emigración	Entorno económico afectado por fenómenos naturales y cambios climáticos	
- No existe relación: 0								
- Existe influencia baja: 3								
- Existe Influencia media: 5								
- Impacto y relación directa: 9								
	programas de educación financiera							
DEBILIDADES	Debil la gestión del marketing estratégico	5	9	5	5	0	0	44%
	Falta cubrir la brecha de transformación digital e innovación	5	9	5	3	0	3	46%
	Falta de participación en el segmento microcrédito	9	9	9	5	3	3	70%
		70%	74%	70%	52%	11%	11%	

Fuente: Propia

Nota: Esta tabla muestra la valoración de la relación entre el contexto externo versus el contexto interno.

Enfoque Estratégico

En base a la valoración del FODA cruzado se obtuvo un enfoque estratégico Adaptativo, es decir, que se deben superar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades, a continuación se presentan los resultados:

Tabla 10 10

Enfoque Estratégico

Tipo de estrategia que debe adoptar la organización	
ESTRATEGIA	RESULTADO
OFENSIVA (FO)	63,0%
DEFENSIVA (FA)	22,2%
ADAPTATIVA (DO)	80,2%
SUPERVIVENCIA (DA)	27,2%

Fuente: Propia

Nota: Esta tabla muestra el enfoque estratégico producto de la valoración del FODA cruzado, que en este caso es Adaptativo, es decir, que se debe superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

Análisis CAME

A fin de poder aplicar estrategias de manera adecuada, aplicamos la metodología CAME, tal como se muestra a continuación:

Tabla 11 11

Análisis CAME

CAME	FODA	ESTRATEGIA O ACCIÓN	IMPACTO	VIABILIDAD
C Corregir	<ul style="list-style-type: none"> Débil gestión del marketing estratégico Falta cubrir la brecha de transformación digital e innovación Falta de participación en el segmento microcrédito 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar campañas de colocación y fidelización Implementar herramientas tecnológicas para incrementar la cartera de microcrédito Aumentar la colocación del segmento microcrédito a socios AAA y AA Captar nuevos socios microempresarios del segmento de Acumulación Ampliada 	<ul style="list-style-type: none"> Medio Alto Alto Alto 	<ul style="list-style-type: none"> Alta Alta Alta Alta
	<ul style="list-style-type: none"> Incertidumbre, inestabilidad e inseguridad política, económica, financiera y social Entorno económico afectado por 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar Planes de Continuidad y Contingencia Implementar seguros para cubrir el crédito en caso de no pago 	<ul style="list-style-type: none"> Alto Alto 	<ul style="list-style-type: none"> Alta Medio

CAME	FODA	ESTRATEGIA O ACCIÓN	IMPACTO	VIABILIDAD
	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial mercado de productos y servicios financieros para microempresarios • Alianzas estratégicas para expandir la atención de servicios financieros enfocado a socios/clientes 			

Nota: Esta tabla muestra las estrategias a aplicar para potencializar las fortalezas y mitigar las debilidades conforme la metodología CAME.

Objetivos Estratégicos

En cuanto al análisis de Benchmarking efectuado, se definieron los siguientes Objetivos Estratégicos, los cuales están enfocados a la problemática que buscamos solucionar, para cuantificar de mejor forma el incremento en la colocación de microcréditos y optimizar los tiempos de aprobación de una operación crediticia, a continuación, se detallan los objetivos definidos:

Tabla 12 12

Objetivos Estratégicos (Smart)

AREA:	Servicio al Cliente
OBJETIVO 1:	Incrementar la colocación de microcrédito en un 5%
S (específico)	Incrementar la colocación de microcréditos de \$ 117'360.560,78 a \$ 123'228.588,82; es decir un incremento de \$ 5'868.028,04
M (medible)	5% de la cartera crediticia de microcréditos, la cual se obtiene del (Valor Final de la Cartera - Valor Inicial de la Cartera) / Valor Inicial de la Cartera x 100
A (alcanzable)	Utilizar la capacidad de colocación con los asesores de microcrédito ampliando la jurisdicción de las agencias, además de contar con herramientas digitales que faciliten la colocación.
R (relevante)	Generar mayores ingresos a la Cooperativa a través de la rentabilidad por su tasa de interés al 22% que en base al incremento equivale a \$ 1'290.966,17
T (tiempo)	Lograr este incremento para el próximo año

AREA:	Servicio al Cliente
OBJETIVO 2:	Reducir el tiempo promedio de aprobación de microcréditos a 48 horas
S (específico)	Optimizar el proceso de aprobación de microcréditos que actualmente tarda 72 horas para reducirlo a 48
M (medible)	Disminuir 24 horas el tiempo promedio de aprobación de microcréditos
A (alcanzable)	Se logrará con las automatizaciones del proceso y a la herramienta tecnológica

R (relevante)	Se podrá contar con una aprobación de microcréditos más ágil, la cual ayudará a mejorar la colocación de créditos y la satisfacción de los socios y clientes
T (tiempo)	Alcanzar esta reducción hasta diciembre de 2026

AREA:	Servicio al Cliente
OBJETIVO 3:	Alcanzar el 85% de satisfacción al socio/cliente de la billetera digital DEUNA La29
S (específico)	De una muestra de 702 encuestas a socios y clientes se cuenta con una línea base del 80% en base al nivel de satisfacción de atención en agencias y a través de los canales electrónicos
M (medible)	85% del CSAT al contar con el número de respuestas positivas sobre el número total de respuestas
A (alcanzable)	Contar con la tecnología, campañas para fomentar el uso de canales digitales y mejorar los procesos internos para otorgar una mejor satisfacción al socio/cliente
R (relevante)	Incrementar el posicionamiento de marca, el cual nos haga más atractivos en el mercado financiero
T (tiempo)	Lograr incrementar la satisfacción del socio y cliente hasta diciembre de 2026

AREA:	Servicio al cliente
OBJETIVO 4:	Aumentar el NPS (Net Promoter Score) en un 15%
S (específico)	De una muestra de 702 encuestas a socios y clientes se cuenta con una línea base del 75% de NPS en base al nivel de satisfacción de atención en agencias y a través de los canales electrónicos
M (medible)	15% NPS al calcular el porcentaje de promotores menos el porcentaje de detractores

A (alcanzable)	Implementar iniciativas de mejora en los puntos de contacto con los socios y clientes (servicio, canales, productos) que garanticen experiencias satisfactorias y sostenibles.
R (relevante)	Motivar la recomendación de los socios y clientes para fomentar la fidelización de los nuevos y de los ya existentes
T (tiempo)	Lograr incrementar el NPS al finalizar el 2026

AREA:	Talento Humano
OBJETIVO 5:	Alcanzar un 90% en el nivel de cultura organizacional
S (específico)	La línea base del nivel de cultura a diciembre 2024 fue del 86% y se estima incrementar al 90%, considerando en los tipos de cultura Clan 24,11%, Adhocrático (innovación) en 24,11%, Mercado (resultados) al 27,68% y Jerarquizado al 24,11%
M (medible)	90% cultura organizacional, en base a las encuestas efectuadas a todo el personal a nivel nacional
A (alcanzable)	Implementando un plan de desarrollo de cultura basado en mercado e innovación, para la formación y liderazgo
R (relevante)	Contar con colaboradores altamente motivados, capacitados, calificados y comprometidos con la excelencia operacional, adoptando una cultura basada en resultados e innovación
T (tiempo)	Incrementar la cultura organizacional hasta diciembre 2026

AREA:	Talento Humano
OBJETIVO 6:	Disminuir un 2% el nivel de rotación de personal
S (específico)	Se cuenta con una línea base del 12% acumulado, cabe recalcar que el 75% del personal desvinculado corresponde a las agencias y el 25% restante a las áreas administrativas, el cual se estima llegar al 10% del nivel de rotación

M (medible)	Reducir el 2% de rotación al calcular el total de personal desvinculado sobre el promedio total de personal del período
A (alcanzable)	Implementar un programa de retención que incluya incentivos, reconocimiento, formación y mejoras en el ambiente laboral.
R (relevante)	Contar con personal altamente motivado, capacitado y que permanezca en el tiempo por los beneficios otorgados.
T (tiempo)	Lograr reducir el nivel de rotación de personal para el período 2026

AREA:	Talento Humano
OBJETIVO 7:	Incrementar un 10% el nivel de satisfacción laboral
S (específico)	Se cuenta con una línea base del 82% obtenida de las encuestas efectuadas al personal respecto a la satisfacción laboral en donde se encuentran considerados los beneficios al personal
M (medible)	10% a través de una encuesta anual a fin de determinar la efectividad de los planes de acción implementados
A (alcanzable)	Generar un adecuado clima laboral a través de los planes de acción como campañas de comunicación internas sobre beneficios no monetarios, capacitaciones, recompensas, entre otros
R (relevante)	Impulsar el sentido de pertenencia, know how, compromiso y productividad de los colaboradores en un ambiente adecuado para trabajar
T (tiempo)	Incrementar el nivel de satisfacción laboral hasta diciembre de 2026

AREA:	Tecnología de la Información y Comunicación
OBJETIVO 8:	Implementar al 100% la billetera digital DEUNA La29

S (específico)	Desarrollar la billetera digital DEUNA La29 con personal interno de la Cooperativa para las integraciones que se requieran
M (medible)	Cronograma de implementación, desde la contratación de la herramienta hasta la postproducción del servicio de billetera digital DEUNA La29 en un 100%
A (alcanzable)	Habilitar un canal adicional transaccional digital para los microempresarios, con el fin de agilizar su actividad comercial conforme a lo que el mercado financiero exige
R (relevante)	Incrementar la colocación de microcréditos, lo cual generará mayor rentabilidad a la Cooperativa, además con la afiliación a este servicio digital se podrá otorgar una tasa preferencial.
T (tiempo)	Lograr implementar la billetera digital hasta diciembre de 2026

Fuente: Propia

Estrategias

Dentro de las estrategias definidas en base a lo obtenido del análisis CAME, podemos mencionar las descritas a continuación:

Aumentar la colocación del segmento microcrédito: se pretende aprovechar la red de agencias a nivel nacional para ampliar la colocación de microcréditos, además de utilizar como un puente de inclusión la billetera digital DEUNA para el otorgamiento de créditos en este segmento. Acción inmediata: Obtener bases precalificadas a través de los modelos de scoring.

Realizar campañas de fidelización: a través del área de Marketing efectuar campañas por medio de todas las redes sociales y a través de publicidad en agencias y banners colocados para los microempresarios de acumulación ampliada, también de referidos de socios preferenciales, además comercializar por medio de ferias para microempresarios y programas de recompensas por buen historial crediticio. Acción inmediata: Ejecutar ferias para microempresario a fin de promocionar sus productos y servicios y gestionar la venta de créditos para este segmento.

Implementar herramientas tecnológicas: implementar billetera digital DEUNA facilitando transacciones seguras y rápidas para microempresarios y promover la inclusión por medio de créditos. Acción inmediata: Efectuar la alianza estratégica para integrar la solución tecnológica.

Mantener el posicionamiento de marca: a través de la difusión en los medios públicos dar a conocer los reconocimientos logrados por la Cooperativa, a fin de reforzar el reconocimiento institucional. Acción inmediata: Difusión de información relevante por medio de



los diferentes canales de comunicación como, por ejemplo, calificación de riesgos, premios recibidos en Responsabilidad Social, Certificaciones de los sistemas de gestión con los que cuenta la Cooperativa.

Promover la inclusión social: a través de capacitaciones de educación financiera y alfabetización digital para microempresarios con la finalidad del promover el uso responsable de sus finanzas. Acción inmediata: Diseñar cronogramas pilotos para la capacitación y alfabetización digital.

Mapa Estratégico

Figura 13

Mapa Estratégico

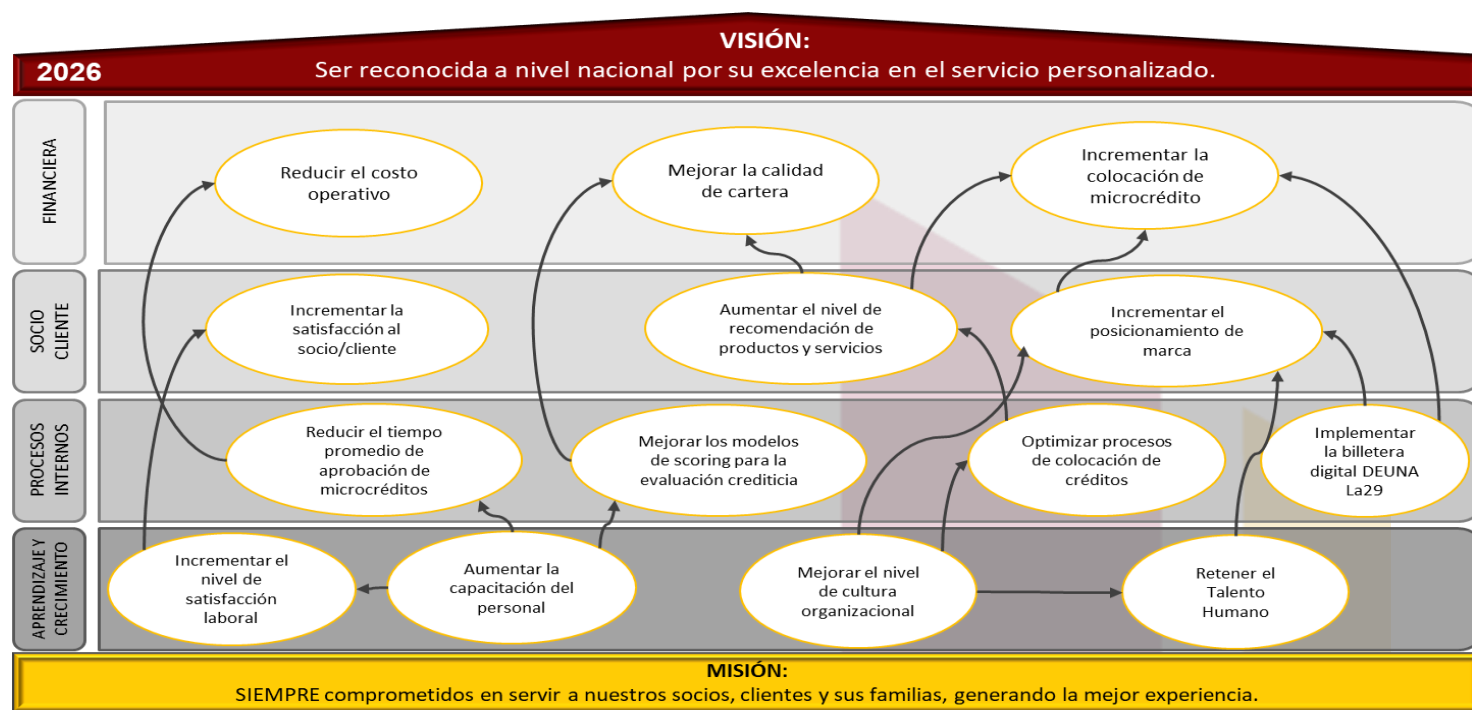


Tabla 13 13

Cuadro de Mando Integral

PERSP.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPIs	FORMULA	PERIOD.	RESPONSABLE	META	No cumplim.	Aceptable	Cumplim.
FINANCIERA	Reducir el costo operativo	Tiempo promedio de aprobación de microcréditos	Horas de aprobación por operación / Número de operaciones aprobadas	Mensual	Director Comercial	48 h	> 72	48 – 72 horas	≤ 48 horas
	Mejorar la calidad de cartera	Cobertura de cartera	(Provisiones para créditos incobrables / cartera en riesgo) * 100	Mensual	Director Comercial	120%	> 100	100%	≥ 100%
		Nivel de morosidad	Cartera vencida / Total de la cartera	Mensual	Director Comercial	17%	> 17%	16% - 17%	≤ 17%
	Incrementar la colocación de microcrédito	Nivel de colocación de microcréditos	Número de microcréditos otorgados / Total de créditos colocados	Mensual	Director Comercial	5%	< 4%	4% - 4,99%	≥ 5%
		ROA	Resultados del ejercicio / Activos Totales x 100	Mensual	Director Comercial	0,35%	< 0,30%	0,30% - 0,35%	≥ 0,35%
		ROE	Resultados del ejercicio / Patrimonio Neto x 100	Mensual	Director Comercial	1%	< 1%	1%	≥ 1%

PERSP.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPIs	FORMULA	PERIOD.	RESPONSABLE	META	No cumplim.	Aceptable	Cumplim.
CLIENTES	Incrementar la satisfacción al socio/cliente	Nivel de satisfacción del cliente (CSAT)	(Total de respuestas positivas (satisfecho y muy satisfecho) / Total de respuestas válidas) *100	Trimestral	Jefe de Calidad de Servicio al socio/cliente	85%	<83%	83%-84,99%	≥85%
	Aumentar el nivel de recomendación de productos y servicios	Índice de recomendación (NPS)	%Promotores-%Detractores	Trimestral	Jefe de Calidad de Servicio al socio/cliente	15%	<14%	14%-14,99%	≥15%
	Incrementar el posicionamiento de marca	Índice de recordación de marca	Número de personas que recuerdan la marca / Total de encuestados x 100	Anual	Marketing	80%	< 78%	78% - 80%	≥ 80%
PROCESOS INTERNOS	Reducir el tiempo promedio de aprobación de microcréditos	Porcentaje de créditos aprobados en primer intento	Número de créditos aprobados en primer intento / Total de créditos aprobados x 100	Mensual	Director de Riesgos	60%	< 55%	55% - 60%	≥ 60%

PERSP.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPIs	FORMULA	PERIOD.	RESPONSABLE	META	No cumplim.	Aceptable	Cumplim.
	Mejorar los modelos de scoring para la evaluación crediticia	Nivel de precisión del modelo	$\frac{\text{Número de créditos bien clasificados}}{\text{Total de créditos evaluados}} \times 100$	Trimestral	Director de Riesgos	95%	< 94%	94% - 95%	$\geq 95\%$
	Optimizar procesos de colocación de créditos	Tiempo promedio de aprobación de microcréditos	$\frac{\text{Horas de aprobación por operación}}{\text{Número de operaciones aprobadas}}$	Mensual	Director Comercial	48 h	>72	48 – 72 horas	≤ 48 horas
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar el nivel de satisfacción laboral	Nivel de satisfacción de los empleados	$\left(\frac{\text{Suma de las puntuaciones de los empleados}}{\text{Número de empleados} \times \text{Puntuación máxima posible}} \right) \times 100$	Trimestral	Director de Talento Humano	10%	<8%	8% - 9,99%	$\geq 10\%$
	Aumentar la capacitación del personal	Porcentaje de personal capacitado	$\frac{\text{Número de colaboradores capacitados}}{\text{Total de colaboradores planificados}} \times 100$	Trimestral	Director de Talento Humano	90%	< 85%	85% - 90%	$\geq 90\%$

PERSP.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPIs	FORMULA	PERIOD.	RESPONSABLE	META	No cumplim.	Aceptable	Cumplim.
	Mejorar el nivel de cultura organizacional	Nivel de cultura organizacional	Resultado del número de encuestados / Total de colaboradores evaluados	Semestral	Director de Talento Humano	90%	<88%	88% - 89,99%	≥90%
	Retener el Talento Humano	Índice de Rotación	(Número de empleados que dejaron la empresa en el período / Promedio de empleados en el período) x 100%	Mensual	Director de Talento Humano	2%	>3%	2,01% - 3%	≤2%
	Implementar la billetera digital DEUNA La29	Nivel de afiliación de microempresarios a la billetera digital DEUNA	Número de microempresarios afiliados a la billetera digital DEUNA La29	Mensual	Director de Tecnología	100%	<90%	90% - 99%	1

Fuente: Propia

Nota: Esta tabla muestra el detalle de los KPIs, que conforman el cuadro de mando integral con sus diversos niveles de semaforización conforme al nivel de cumplimiento.

Indicadores de Eficiencia y Eficacia

Tabla 14 14

Indicadores de Eficiencia y Eficacia

PE RS Á RE	EFICACIA	EFICIENCIA
Financiera Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje colocación de microcréditos $\% = \frac{\text{Créditos aprobados}}{\text{Total de créditos colocados}} \times 100$ • Porcentaje de cartera en riesgo $\% = \frac{\text{Operaciones con morosidad > 30 días}}{\text{Total de cartera de crédito}} \times 100$ • Porcentaje de morosidad del segmento microcrédito $\% = \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Total de la cartera}} \times 100$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de socios y clientes desembolsados $\Sigma \text{ desembolsos}$ • Número de socios y clientes en cartera en riesgo al mes $\Sigma \text{ de socios y clientes en mora}$ • Costo promedio de la gestión de cobranzas $C = \text{Costo promedio de recuperación} \times \# \text{ de operaciones recuperadas}$

PE RS Á RE		EFICACIA	EFICIENCIA
Cientes	Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de clientes satisfechos $\% = \frac{\text{Total respuestas positivas}}{\text{Total de respuestas válidas}} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de quejas y reclamos $\% = \frac{\text{Quejas y reclamos resueltos}}{\text{Total de quejas y reclamos recibidos}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo promedio de atención al socio/ cliente $\% = \frac{\text{Promedio del tiempo de atención}}{\text{Número de atenciones realizadas}} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> Número de quejas y reclamos por canales electrónicos al mes $\% = \frac{\text{Quejas y reclamos resueltos por canales electrónicos}}{\text{Total de quejas y reclamos recibidos en canales electrónicos}} \times 100$

PE RS	Á RE	EFICACIA	EFICIENCIA
Procesos Internos	Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de implementación de billetera digital DEUNA $\% = \frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Total de actividades planificadas}} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de procesos automatizados $\% = \frac{\text{Número de procesos automatizados}}{\text{Total de procesos planificados para automatizarse}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Costo para generar un microcrédito $C = \text{Costo del proceso de microcrédito} \times \text{Número de operaciones}$ <ul style="list-style-type: none"> • Reducción del tiempo de aprobación de créditos $T = \text{Tiempo final} - \text{Tiempo inicial}$ <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de rechazo de créditos $\frac{\Sigma (\text{créditos rechazados})}{\text{Total de créditos}}$

PE RS Á RE	EFICACIA	EFICIENCIA
Aprendizaje y Crecimiento Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de Capacitación $\% = \frac{\text{Capacitaciones ejecutadas}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}} \times 100$ • Tasa de rotación del personal $\% = \frac{\text{Personal desvinculado}}{\text{Promedio de empleados en el período}} \times 100$ • Nivel auspicios del personal $\% = \frac{\text{Número de auspicios nuevos}}{\text{Total de auspicios en el año}} \times 100$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de capacitación por colaborador $C = \text{Costo de capacitación por colaborador} \times \text{Número de colaboradores capacitados}$ • Costo por reemplazo del nuevo personal $C = \text{Costo de salida} + \text{costo de reclutamiento y selección} + \text{costo de capacitación}$ • Costo por auspicios otorgados $C = \text{Costo total de auspicios} \times \text{Número de colaboradores auspiciados}$

Fuente: Propia

Nota: Esta tabla muestra el detalle de los indicadores de eficiencia y eficacia en base a las perspectivas del balanced scorecard, los cuales nos permiten contar con datos cuantificables.

Capítulo 4. Desarrollo de la Propuesta

Definición del Problema

Tal como se puede evidenciar en el análisis de contexto, la composición de la cartera de las Cooperativas que poseen mejores indicadores financieros cuentan con una mayor participación de la cartera en el segmento de microcrédito, además considerando que la esencia del cooperativismo radica en el fortalecimiento de la economía popular y solidaria, adicionalmente es preciso mencionar que el segmento microcrédito es el más rentable ya que cuenta con la tasa más alta del mercado, sin embargo, también es el más riesgoso.

Es por esta razón que hemos determinado la problemática en que existe “Poca participación de la cartera de microcrédito” en la Cooperativa 29 de Octubre.

Análisis de los 5 Por Qué

Aplicando la herramienta de lluvia de ideas, se determinó los 5 por qué de la problemática planteada, tal como se muestra a continuación:

Tabla 15 15

Cuadro de los 5 Por qué

Problemática: Poca participación de la cartera de microcrédito	
1. ¿Por qué no se ha explorado nuevos nichos de mercado en microcrédito?	Porque la Cooperativa se ha enfocado más en la colocación de la cartera de consumo.
2. ¿Por qué se ha enfocado más en la colocación de la cartera de consumo?	Porque no se cuenta con la fuerza comercial especializada en microcrédito.

Problemática: Poca participación de la cartera de microcrédito

3. ¿Por qué no se cuenta con la fuerza comercial especializada en microcrédito	Porque no se dispone de herramientas tecnológicas en línea, metodologías y existe poca publicidad del producto.
4. ¿Por qué no se dispone de herramientas tecnológicas, metodologías y publicidad	Porque existe falta de conocimiento y capacitación en la aplicación metodológica de microcrédito.
5. ¿Por qué existe falta de conocimiento y capacitación en la aplicación metodológica de microcrédito	Porque el responsable del área comercial no ha impulsado mejorar esta necesidad, por enfocarse en otros segmentos.

Fuente: Propia

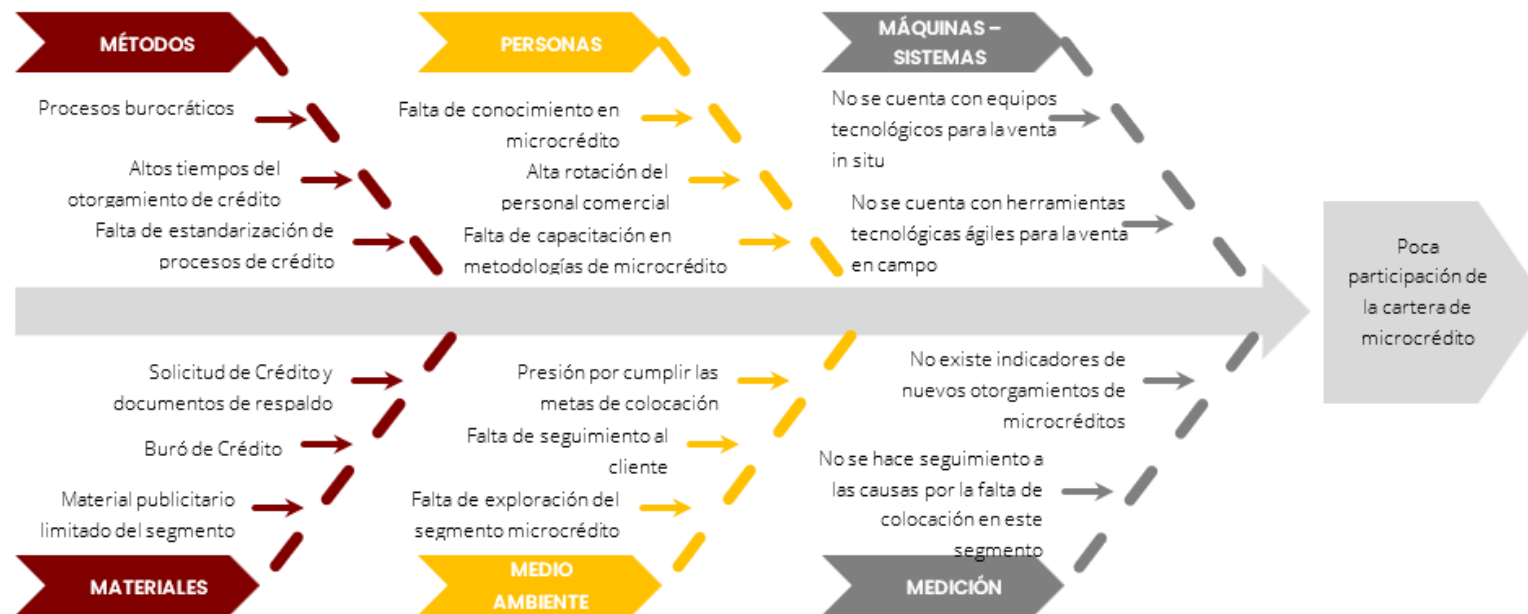
Nota. Esta tabla muestra el detalle de los cinco por qué en base a lluvia de ideas, el cual nos permite conocer las falencias existentes, es decir las causas de la problemática planteada, a fin de apuntalar acciones que den solución a la misma.

Análisis de Ishikawa

Una vez definido los 5 Por qué de la problemática, efectuamos una lluvia de ideas a fin de determinar la matriz causa – efecto que nos permite determinar si de en efecto el problema está bien definido, en base a lo siguiente:

Figura 14

Diagrama de Ishikawa



Fuente: Propia

Nota. Esta figura muestra el análisis de causa raíz del problema planteado y de esta forma diseñar soluciones.



Una vez aplicadas las herramientas para la mejora de la calidad tales como los 5 por qué e Ishikawa, hemos podido determinar que no amerita una redefinición del problema originalmente planteado.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la Cooperativa 29 de Octubre, está enfocada en “Ofrecer una experiencia personalizada al socio y cliente mediante productos y servicios ágiles, seguros y confiables.”

Dimensiones del valor percibido

La propuesta de valor está enfocada a que el valor otorgado a los socios y clientes sea de excelencia desde cada una de las dimensiones definidas en este.

Desde la dimensión financiera la Cooperativa garantiza el otorgamiento de soluciones financieras accesibles, confiables y alineadas al bienestar integral de sus socios y clientes gestionando de manera eficiente los ingresos, colocaciones y captaciones, ya que estas variables no solo reflejan el desempeño económico de la Cooperativa, sino que determinan su capacidad de crecimiento sostenible, estabilidad y generación de valor social, es así que se puede otorgar a los socios y clientes soluciones a través de la web, app, atm, kioskos y agencias para brindarles productos y servicios financieros de acuerdo con sus necesidades.



En cuanto a la dimensión del valor relacional, esta busca como resultado la relación de los socios, a través de una comunicación clara y transparente en la ejecución de los procesos de los servicios y productos que ofrece la Cooperativa, la cual es percibida en la retención de socios y clientes a largo plazo, cabe recalcar que la búsqueda de beneficios entre ambas partes y con los drivers planteados permite la satisfacción de los productos y servicios prestados, es así, que la relación existente entre la Cooperativa y los socios/clientes es a través de las redes sociales (Facebook, Instagram, Tik Tok, Chatboot, entre otros) al promover campañas de los productos que está ofrece, así como programas de fidelización sobre todo en fechas especiales como día de la madre, día de la mujer, entrada a clases, navidad, entre otros.

Con respecto a la dimensión de recomendación, es fundamental la fidelización de los socios y clientes que reciben un servicio personalizado, ya que a su vez se promueve la recomendación de los productos y servicios ofertados, los cuales son de calidad y en tiempos acorde a sus necesidades, esto se lo canaliza mediante el programa de fidelización y venta cruzada, es decir, cuando un socio/cliente acude a una agencia para acceder a un producto o servicio, se le vende otros adicionales a los que pueda acceder.

En cuanto a la dimensión social, los socios y clientes al recibir una atención personalizada con productos ágiles y confiables tienden a compartir sus experiencias positivas en su entorno social y digital, esto incrementa su reconocimiento dentro de sus círculos, a la vez, su testimonio en redes sociales refuerza la reputación de la Cooperativa, generando un



efecto comunitario de confianza y validación, en este ámbito, se realizan capacitaciones de educación financiera, alfabetización digital, ferias de inclusión a emprendimientos y microempresarios, con la finalidad de proporcionar mejores servicios a los socios y clientes principalmente con enfoque a grupos vulnerables.

Respecto a la dimensión emocional, que va de acuerdo con la propuesta de valor que estamos presentando, y en base a los valores y drivers identificados, esta dimensión está presente ya que el servicio y producto que ofrecemos en base a una atención personalizada genera con el socio y cliente una experiencia que conecta con la confianza, seguridad y tranquilidad que al recibir respuesta a su requerimiento hace que se sienta valorado y comprendido, esto se ha logrado alcanzar con las encuestas de servicio efectuadas en agencias a fin de conocer el nivel de satisfacción de los socios/clientes, y determinar las acciones de mejora que se puedan aplicar.

Finalmente, en cuanto a la dimensión de confiabilidad, la Cooperativa cuenta con décadas de experiencia en el sector financiero popular y solidario, la cual se sustenta en la funcionalidad de sus procesos y un valor social alineados a los valores de la institución. La pasión por el servicio, el compromiso y la innovación cumplen el rol de ayudar al socio y cliente a sostener o mejorar su calidad de vida a través de los productos y servicios de la Cooperativa, donde los datos son manejados con seguridad, los procesos son confiables, brindando calidad en cada punto de contacto, esto se lo ha obtenido a través de los reconocimientos recibidos a nivel de sostenibilidad y responsabilidad social, seguridad de la información, calidad de servicio al

cliente, certificaciones de la ISO 37001: Sistema de Gestión Antisoborno con la cual la Cooperativa es la primera del Ecuador en contar con dicha certificación; además cuenta con la ISO 27001: Seguridad de la Información y también está próxima a obtener la certificación de la ISO 27701: Protección de Datos Personales, con la cual con esta última también sería la primera Cooperativa en poseer dicha certificación, eso sin considerar que actualmente también está certificada con la ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad.

Solución Propuesta

Se ha definido varias acciones para dar solución a la problemática definida:

Tabla 16 16

Planes de acción a la solución propuesta

#	Acción	Responsable	Plazo	Resultado
1	Implementar la billetera digital DEUNA La29.	Tecnología	3 meses	Billetera Digital
2	Extraer base de socios microempresarios preferenciales AAA y AA.	Operaciones	1 meses	Base de Socios preferenciales
3	Vincular a socios AAA y AA a la billetera digital DEUNA La29.	Comercial	3 meses	Base de socios vinculados
4	Lanzar campañas para renovar microcréditos de socios preferenciales e incrementar la cartera de crédito.	Marketing	2 meses	Campañas de fidelización

#	Acción	Responsable	Plazo	Resultado
5	Gestionar campañas para captar nuevos socios a través de referidos de los socios preferenciales.	Marketing	2 meses	Campañas de captación

Fuente: Propia

Nota. Esta tabla muestra los planes de acción definidos para la solución planteada.

Actualmente, la Cooperativa presenta una baja participación en su cartera de microcrédito. Este segmento, aunque es el más rentable por contar con la tasa más alta del mercado, también implica un mayor nivel de riesgo. Para enfrentar esta situación, se propone implementar, como una iniciativa original, la billetera digital DEUNA La29, con el objetivo de fortalecer la relación con socios preferenciales, fidelizarlos y aumentar la colocación de microcréditos, lo que representa un aporte de valor diferencial al aprovechar la tecnología digital que dará facilidades a los socios preferenciales que califican para el otorgamiento de microcréditos. La estrategia contempla varias acciones:

- Identificar y vincular a los socios AAA y AA a la billetera digital.
- Lanzar campañas para renovar microcréditos entre socios y clientes preferenciales.
- Incrementar la cartera mediante la captación de nuevos socios y clientes, aprovechando el sistema de referidos de los socios actuales y que se encuentran activos.



Esta propuesta tiene un enfoque estratégico que, a través de la implementación de una App, dentro del marco tecnológico, busca facilitar la operación transaccional de los negocios de socios selectos que califican para microcréditos y así poder cubrir sus necesidades de financiamiento, mediante la digitalización del proceso de colocación, ya que los asesores otorgarán el crédito in situ, sin necesidad de que el socio acuda a la agencia. Esto reducirá tiempos, agilizará operaciones, mejorará la experiencia e incrementará la fidelización, garantizando transacciones seguras y eficientes.

De lo expuesto anteriormente, permite determinar que, con la puesta en producción del plan de acción, se logrará una implementación exitosa de la billetera digital de DEUNA La29 como una solución fiable a la baja colocación del producto de microcrédito, pues no solo se requiere de una propuesta de valor robusta y un impacto cuantificable, sino que es indispensable conocer los procesos operativos de la cooperativa; por lo cual, la gestión de procesos se constituye en un elemento articulador que permitirá plasmar la propuesta de valor en operaciones reales y eficientes.

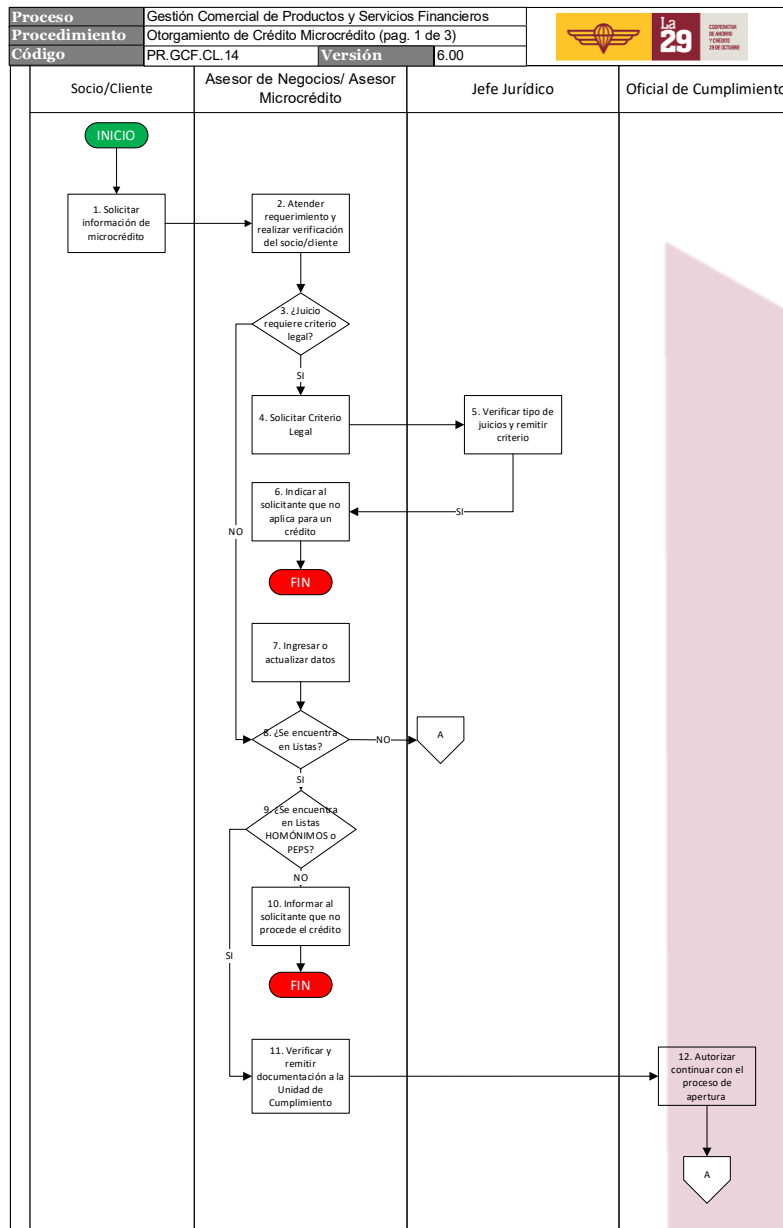
Gestión de Procesos

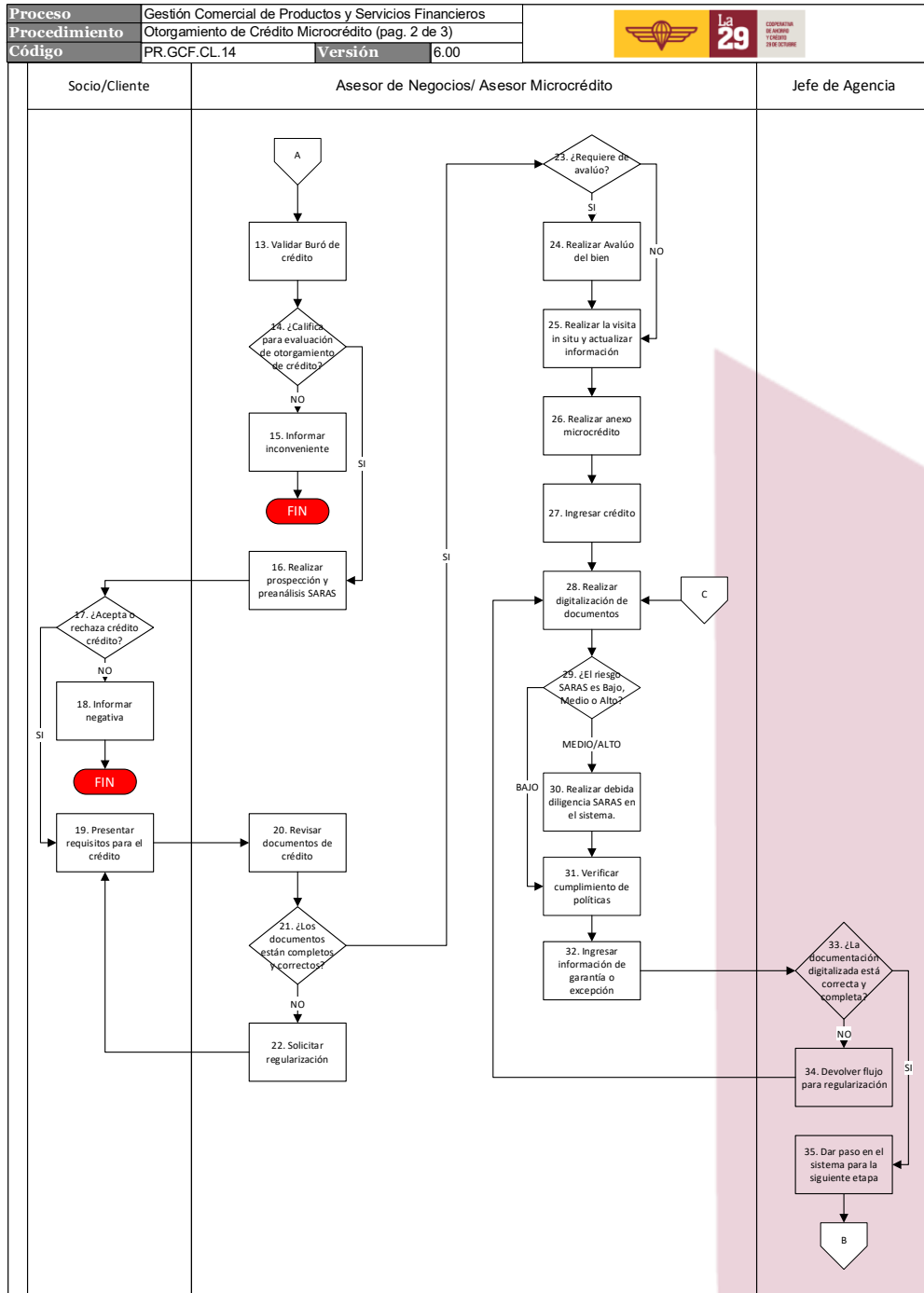
Proceso de Otorgamiento de Microcrédito

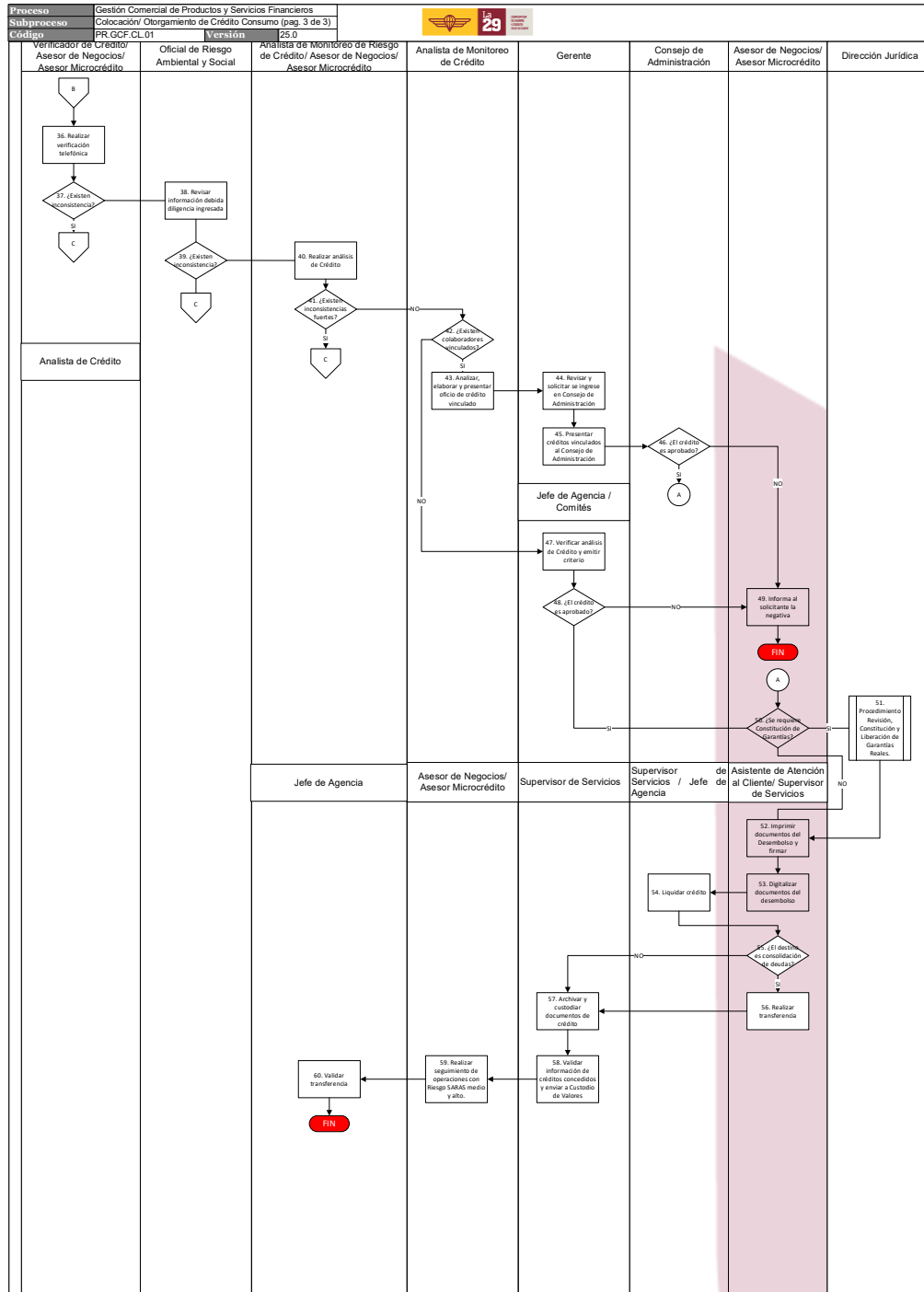
A continuación, se describe el proceso de microcrédito seleccionado para el alcance en el Plan de Auditoría.

Figura 15

Flujograma de Otorgamiento de Crédito Microcrédito









Fuente: (Cooperativa "29 de Octubre" Ltda)

Nota: Esta figura muestra el flujograma para el otorgamiento de microcrédito, Cooperativa 29 de Octubre, 2024, Procedimiento, PR.GCF.CL.14

Procesos Orientados al Servicio y Atención al Socio y Cliente

Basados en el Mapa de Procesos y para llevar a cabo la gestión oportuna de procesos orientados al servicio y atención al socio y cliente se han definido los siguientes:

1. Marketing y Publicidad
2. Atención de requerimientos al socio y cliente
3. Otorgamiento de crédito
4. Gestión de recuperación y cobranzas
5. Gestión post venta
6. Gestión de digitalización



Marketing y Publicidad. Es el proceso mediante el cual se da a conocer a las partes interesadas, principalmente a los socios y clientes los productos, servicios, descuentos, canales, tarifas, entre otros, de interés para lograr captar nuevos clientes y fidelizar los ya existentes; mediante campañas, personalización de mensajes por correo, WhatsApp y mensajería de texto.

El propósito de este proceso es posicionar a la Cooperativa mediante todos los canales existentes y mejorar la comunicación y transparencia con la información que se otorga a través de la web, app o redes sociales.

Atención de requerimientos al socio y cliente. Es el proceso mediante el cual los socios y clientes solicitan diversos requerimientos financieros dentro de los cuales están: consultas, solicitudes de crédito, aperturas de cuentas, inversiones, requerimientos operativos, quejas y reclamos, entre otros. A través de los diferentes canales de atención, tales como: call center, agencias, IVR, canales electrónicos (App y web), con el fin de asegurar accesibilidad, omnicanalidad y continuidad operativa.

El propósito de este proceso es ofrecer una experiencia centrada en el socio, garantizando tiempos de respuesta eficientes, información transparente, acompañamiento adecuado y una gestión profesional que permita resolver cada requerimiento con precisión y empatía. Asimismo, establece los mecanismos necesarios para mantener la trazabilidad de las



solicitudes de crédito, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la fidelización y confianza hacia la Cooperativa.

Adicionalmente, se aplican mecanismos de customer journey para entregar una mejor experiencia a los socios y clientes.

Otorgamiento de crédito. El proceso de otorgamiento de crédito es el medular de la Cooperativa por la intermediación financiera, en el cual, inicia con la recepción de la solicitud de crédito, junto con la documentación requerida para validar la identidad, capacidad de pago y destino del financiamiento, posteriormente, se realiza un análisis integral que incluye la verificación de información tanto laboral como de referencias, por otra parte se realiza la evaluación del historial crediticio a través del buró de crédito, la revisión de riesgos asociados y la aplicación de metodologías internas para la calificación.

Con base en esta evaluación, se determina la viabilidad del crédito y se emite una recomendación al respecto, la cual implica una aprobación, devolución, ajuste de condiciones o negación de la solicitud. En caso de ser aprobado, se procede a la formalización mediante la firma del contratos y garantías correspondientes, para posteriormente ejecutar el desembolso en agencia.

Finalmente, el proceso contempla el registro, archivo y seguimiento posterior del file del socio, asegurando el cumplimiento de las políticas definidas en este proceso.



Gestión de recuperación y cobranzas. La gestión de Recuperación y Cobranzas es un proceso que considera varias acciones, actividades y estrategias para llevar un control y seguimiento oportuno a las operaciones de crédito que fueron procesadas en base a los requerimientos de los socios y clientes.

Es importante considerar que la gestión de Recuperación y Cobranzas considera diferentes etapas dentro del proceso como son preventiva, extrajudicial y judicial de tal forma que se genere en los socios y clientes una adecuada cultura de pago.

En cuanto a la Recuperación se establece estrategias enfocadas a la cobranza preventiva con el fin de que los socios y clientes cumplan con sus obligaciones crediticias y evitar que lleguen a instancias de mora, estableciendo un acompañamiento y así mantener una comunicación permanente y transparente que considere por ejemplo recordatorios de pago, educación financiera para un correcto uso de sus finanzas, llamadas preventivas, etc.

En cuanto a lo que corresponde a la Cobranza es un proceso que se lo realiza cuando los créditos de los socios y clientes han pasado a la instancia de mora por lo que se realizan acciones y se aplican estrategias para lograr el pago inmediato de los valores que se mantienen pendientes. Este proceso de Cobranzas considera contacto telefónico, envío de notificaciones escritas, visitas etc, con el fin de llegar a negociaciones y acuerdos de pago buscando siempre lograr recuperar la cartera.



Gestión post venta. El proceso post venta en la colocación de un crédito inicia una vez concedida la operación crediticia, la cual se base en el acompañamiento permanente a socios y clientes in situ o por otro canal de comunicación, con la finalidad de verificar si todo el proceso de la concesión de créditos fue correcto, así como el entendimiento sobre la tabla de pagos.

Como oportunidad para el crecimiento se le brinda una capacitación en educación financiera, buscando fortalecer la salud económica que les permita gestionar el propósito con el cual fue destinado el crédito, constituyendo una estrategia enfocada en fortalecer la fidelización y la importancia que se le brinda a los socios y clientes. Así también, se puede otorgar otros beneficios cuando en su historial crediticio no existan retrasos en los pagos mensuales, con una posible novación del crédito, si este supera el pago del 50% de la deuda total.

Gestión de Digitalización. Es el proceso mediante el cual se puede optimizar los procesos al digitalizarlos y mejorar los tiempos y la experiencia de usuario del socio y cliente, ya que se puede monitorear en línea la operatividad de cada uno de ellos.

El objetivo de este proceso es modernizar la forma en la que el socio y cliente efectúa sus operaciones financieras, es así, que a través de la Billetera digital DEUNA se pretende proporcionar a los microempresarios una herramienta que cuente con un servicio innovador que facilite la transaccionalidad en línea, optimice cobros y pagos, amplíe las oportunidades de venta y fortalezca la sostenibilidad de sus negocios, además a esto es una gran oportunidad

para la Cooperativa el ofrecer a los microempresarios a microcréditos con tasas preferenciales, un beneficio exclusivo que integra en un solo ecosistema innovación, inclusión financiera y fidelización.

Tabla 17 17

Análisis de Procesos

PROCESO	NIVEL DE PERSONALIZACIÓN	IMPLICACIÓN DE TALENTO HUMANO	IMPACTO DE TECNOLOGÍA
Marketing y Publicidad	Alto	Medio	Medio
Atención de requerimientos al socio y cliente	Medio	Alto	Alto
Otorgamiento de crédito	Alto	Alto	Alto
Gestión de recuperación y cobranzas	Bajo	Alto	Medio
Gestión post venta	Alto	Medio	Alto
Gestión de Digitalización	Alto	Medio	Alto



Fuente: Propia

Nota. Esta tabla muestra el análisis de los procesos en cuanto a su automatización e implicación de talento humano y tecnología, lo cual nos ayuda a determinar el nivel de madurez de los procesos que atañen a este proyecto.

Criterios de calidad aplicados a los procesos operativos

Los criterios definidos para nuestra propuesta de valor se detallan a continuación:

1. **Apariencia:** las instalaciones de la Cooperativa mantienen un orden y limpieza en los puntos físicos de atención: ventanillas, servicio al cliente, cajeros automáticos, con señaléticas visibles, actualizadas en buen estado. Los colores corporativos, así como el logo institucional mantienen en todas las oficinas el mismo estándar. La imagen de los funcionarios con el uniforme corporativo y credenciales visibles transmite un personal con una presentación impecable durante la atención.
2. **Capacidad de Respuesta:** la Cooperativa fortalece su propuesta de valor garantizando una capacidad de respuesta ágil, precisa y centrada en el socio y cliente, asegurando que cada requerimiento, inquietud o necesidad sea atendido de forma oportuna a través de canales digitales eficientes y personal altamente capacitado. La atención se sustenta en modelos de servicio innovadores,

integrando tecnologías y protocolos estandarizados de quejas y reclamos que permiten brindar soluciones confiables en el menor tiempo posible.

3. **Profesionalidad:** los Asesores de Crédito cuentan con conocimientos sobre todas las políticas, procedimientos, herramientas y metodologías para ofrecer los diferentes productos y servicios a los diferentes prospectos de socios y clientes, asegurando un adecuado asesoramiento de acuerdo con las necesidades crediticias de cada interesado. Es importante también considerar que adicional a las competencias técnicas, cada asesor actúa con transparencia en base a los principios éticos de la cooperativa, manteniendo una comunicación permanente, clara, respetuosa, orientada siempre al servicio.
4. **Cortesía:** el trato cordial, respetuoso en dirigirse a los socios por su nombre, y la frase de bienvenida establecida en el protocolo del servicio, la actitud que refleja en el personal en resolver los requerimientos o dudas que se van desarrollando a través de una escucha activa sin interrupciones, con un tono y lenguaje adecuado, siempre cuidando en evitar demoras en los procesos, y al finalizar agradecer por la visita,
5. **Credibilidad:** la Cooperativa consolida su credibilidad institucional mediante una gestión plenamente alineada al valor corporativo de la transparencia, garantizando que cada socio y cliente disponga de información clara, verificable y oportuna respecto a productos, condiciones, costos y procesos financieros.

Esta práctica sostiene relaciones de confianza duradera y reafirma la reputación de la Cooperativa como una entidad sólida, ética y responsable dentro del sector financiero popular y solidario.

6. Seguridad: La Cooperativa cuenta con un área de Seguridad de la Información que ha implementado procesos que permite que los socios y clientes sientan seguridad, ya que todas las operaciones, documentos e información son tratados con protocolos de confidencialidad, que a través de controles implementados en los diferentes sistemas y aplicaciones permite que exista protección y cuidado en cada actividad realizada, logrando así afianzar la confianza de los socios y clientes así como también fortalecer la reputación institucional que tiene la cooperativa en el mercado.
7. Accesibilidad: la Cooperativa cuenta con agencias ubicadas en zonas estratégicas y a través de sus canales digitales como la App y Web mantienen procesos simplificados para los socios y clientes donde garantiza un acceso integral para que los servicios sean amigables y faciliten su interacción. La atención inclusiva en segmentos rurales y grupos prioritarios comprometen a la Cooperativa a gestionar sus necesidades financieras eliminando las barreras administrativas y tecnológicas.
8. Comunicación: la Cooperativa maneja un sistema de comunicación claro y preciso que permite garantizar que el socio y cliente reciba la información

correcta sobre los productos y servicios. La prioridad de que se utilice un lenguaje comprensible y se implementen mecanismos proactivos para evitar tecnicismos permite a la Cooperativa integrar asesorías personalizadas, acompañamiento en procesos o trámites internos. La buena comunicación asegura transparencia, disminuye la incertidumbre y fortalece la confianza entre el socio, el cliente y la Cooperativa.

9. Comprensión: para la Cooperativa su principal compromiso está centrado en el socio y cliente, donde adopta prácticas de escucha activa, brinda alternativas de soluciones financieras y análisis de casos de los diferentes segmentos. Es decir, se consideran los diferentes contextos económicos, personales y sociales de los socios y clientes para que la asesoría que se ofrece sea eficiente y pertinente para responder a las distintas realidades financieras. La empatía para la cooperativa significa brindar un acompañamiento constante, excelencia en el servicio y garantizar la experiencia del socio, alineados con los valores cooperativos.

Tabla 18 18

Criterios de Calidad Aplicados a Procesos Operativos

PROCESOS	CRITERIOS APLICADOS	OBJETIVOS DE SATISFACCIÓN
Marketing y Publicidad	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	El socio y cliente debe recibir información, clara, precisa y oportuna, de los productos

PROCESOS	CRITERIOS APLICADOS	OBJETIVOS DE SATISFACCIÓN
Atención de requerimientos al socio y cliente	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	<p>y servicios a través de los canales disponibles, los cuales están alineados a parámetros de servicio de calidad y atención.</p> <p>El socio y cliente debe ser atendido de manera oportuna y clara que permita responder los requerimientos con profesionalidad y seguridad, garantizando una experiencia ágil y transparente, con una comunicación clara y efectiva a través de la empatía y el trato respetuoso.</p> <p>El socio y cliente debe recibir en los puntos de atención a nivel nacional, a través de los asesores de crédito, altamente capacitados, la asesoría y acompañamiento durante todo el proceso</p>
Otorgamiento de crédito	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	<p>de solicitud, evaluación y aprobación del crédito, asegurando tiempos de respuesta eficientes manteniendo una explicación clara de las condiciones del crédito, brindando claridad total en las tasas y costos, garantizando la seguridad en el manejo de los datos.</p>

PROCESOS	CRITERIOS APLICADOS	OBJETIVOS DE SATISFACCIÓN
Gestión de recuperación y cobranzas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	El socio y cliente debe recibir una gestión de cobranzas ética, respetuosa, y orientada a brindar alternativas de pago flexibles y asesoría oportuna para continuar con la relación comercial y preservar la estabilidad financiera.
Gestión post venta	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	El socio y cliente debe recibir un acompañamiento continuo que asegure la correcta utilización de los productos y servicios adquiridos con profesionales altamente capacitados y orientados a resolver inquietudes, fortaleciendo la fidelidad a largo plazo, alineados con las políticas de seguridad de la información.
Gestión de Digitalización	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	El socio y cliente debe recibir soluciones digitalizadas que sean ágiles, innovadoras, que permitan reducir tiempos de atención en canales presenciales, ya que al digitalizar se ofrece un autoservicio generando experiencia positiva al socio y cliente.

Fuente: Propia

Nota: Esta tabla muestra el detalle de los criterios de la calidad, los cuales aportan con los objetivos de satisfacción que esperan nuestros socios y clientes en los servicios otorgados.



Proceso de Planificación Institucional

El Consejo de Administración es el órgano de gobierno que aprueba la planificación Estratégica Institucional en donde se encuentran plasmados los lineamientos, los mismos que están enfocados en el servicio personalizado a nuestros socios y clientes desde su filosofía hasta el otorgamiento de los productos y servicios.

Proceso de Riesgo de Crédito

El Comité de Administración Integral de Riesgos es el encargado de aprobar las políticas que rigen para el otorgamiento de crédito, así como el apetito de riesgo institucional.

Adicionalmente, mantiene un monitoreo constante de las operaciones crediticias a fin de precautelar el deterioro la cartera en función de una evaluación de los rangos de morosidad, provisiones y cobertura de cartera.

Proceso de Control Interno

El Comité de Crédito establece las estrategias postventa a fin de generar fidelización con nuestros socios y clientes a través de la venta cruzada de productos y servicios.

Riesgos Operativos Asociados al Microcrédito

Tabla 19 19

Detalle de Riesgos Operativos asociados al Microcrédito

RIESGO OPERATIVO	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL
Solicitudes con información incompleta o no verificable	Alto	Medio	Medio
Documentación fraudulenta	Medio	Alto	Medio
Poco seguimiento en etapas tempranas de morosidad	Alto	Alto	Alto
Rotación de personal	Medio	Alto	Medio
Riesgos cibernéticos	Bajo	Medio	Medio
Evaluaciones subjetivas	Bajo	Medio	Medio

Fuente: Propia

Nota: Esta tabla muestra el detalle de los riesgos operativos identificados a nivel del proceso de Microcrédito.



Impacto Esperado

El impacto que se pretende obtener al implementar las acciones antes descritas coadyuvará a las siguientes aristas:

Financiero

Incrementar la colocación de microcréditos, en un 5% es decir, de \$ 117'360.560,78 a \$ 123'228.588,82; lo que implica un incremento de \$ 5'868.028,04.

Cabe mencionar que en la Cooperativa existen 7 tipos de segmentos de clientes en base al siguiente detalle:

- AAA: cero días de morosidad
- AA: de uno a 15 días de morosidad
- A: de 16 a 30 días de morosidad
- B1: de 31 a 45 días de morosidad
- B2: de 46 a 60 días de morosidad
- C1: de 61 a 75 días de morosidad
- C2: de 76 a 90 días de morosidad
- D: de 91 a 120 días de morosidad
- E: Mayor a 121 días de morosidad

Es importante recalcar que para la solución planteada nos enfocaremos en el segmento de tipo de clientes AAA y AA considerando que son los que poseen un nivel menor de riesgo ya que en estos se cuenta con una capacidad de pago y voluntad de pago positiva.

En cuanto a la proyección de crecimiento de la cartera de microcrédito para el año 2026 se cuenta con los siguientes datos:

Tabla 20 20

Proyección de Colocación de Microcrédito

Tipo	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sept-26	oct-26	nov-26	dic-26	TOTAL
Colocación Microcrédito	\$652.003,12	\$652.003,12	\$ 652.003,12	\$652.003,12	\$652.003,12	\$652.003,12	\$652.003,12	\$652.003,12	\$652.003,12	\$5.868.028,04
+ Interés (28,07%)	\$183.017,27	\$183.017,27	\$ 183.017,27	\$183.017,27	\$183.017,27	\$183.017,27	\$183.017,27	\$183.017,27	\$183.017,27	\$1.647.155,47
- Costo Operativo (20%)	\$ 36.603,45	\$ 36.603,45	\$ 36.603,45	\$ 36.603,45	\$ 36.603,45	\$ 36.603,45	\$ 36.603,45	\$ 36.603,45	\$ 36.603,45	\$ 329.431,09
- Interés Pasivo (8%)		\$ 14.641,38	\$ 14.641,38	\$ 14.641,38	\$ 14.641,38	\$ 14.641,38	\$ 14.641,38	\$ 14.641,38	\$ 14.641,38	\$ 117.131,06
- Provisión (6%)		\$ 39.120,19	\$ 39.120,19	\$ 39.120,19	\$ 39.120,19	\$ 39.120,19	\$ 39.120,19	\$ 39.120,19	\$ 39.120,19	\$ 312.961,50
= Utilidad antes de impuestos	\$146.413,82	\$ 92.652,25	\$ 92.652,25	\$ 92.652,25	\$ 92.652,25	\$ 92.652,25	\$ 92.652,25	\$ 92.652,25	\$ 92.652,25	\$ 887.631,83

Fuente: Propia

Nota: En esta tabla se muestra la proyección de colocación de microcrédito para el 2026 y la utilidad obtenida.

Tecnológico

Esta herramienta digital DEUNA permitirá contar con soluciones digitales que optimicen la gestión de los asesores de microcrédito, reduciendo significativamente los tiempos de colocación, ya que el otorgamiento se realizará in situ sin necesidad de acudir a la agencia para procesar la operación. Con ello, se agilizan los procesos, se incrementa la eficiencia y se fortalece la experiencia del socio/cliente mediante transacciones seguras y rápidas.

Adicionalmente, considerando el incremento anual proyectado del 5% (equivalente a \$5.868.028,04), se elaboró una proyección al 2026 con tres escenarios estratégicos. En el Escenario 1, con créditos de \$20.000, se alcanzarían 293 vinculaciones; en el Escenario 2, con montos de \$10.000, se lograrían 587 vinculaciones; y en el Escenario 3, con créditos de \$5.000, se proyecta la incorporación de 1.174 microempresarios. De acuerdo con el siguiente detalle:

Tabla 21 21

Proyección de Vinculación de Socios a Billetera Digital DEUNA

INCREMENTO ANUAL (5%)	\$ 5.868.028,04	PROYECCIÓN 2026		
		ESCENARIO 1 (\$20.000)	ESCENARIO 2 (\$10.000)	ESCENARIO 3 (\$5.000)
MENSUAL	\$ 489.002,34	24	49	98
VINCULACIÓN ANUAL DE MICROEMPRESARIOS		293	587	1174

Fuente: Propia

Nota: Esta tabla muestra la proyección de vinculación de los socios a la billetera digital DEUNA en base al monto otorgado.



Este análisis permite visualizar el potencial de crecimiento y la capacidad de inclusión financiera que se generará con la implementación de la billetera digital.

Talento Humano

Fortalecer las competencias de los 16 asesores de microcrédito, a fin de que cuenten con herramientas metodológicas que apoyen la gestión de colocación y seguimiento de microcrédito.

Capítulo 5. Conclusiones y Aplicaciones

Conclusión general

La propuesta de implementación de la billetera digital DEUNA La29 como puente de inclusión, sostenibilidad y fidelización para microempresarios representa una importante decisión a nivel estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” ya que fortalece la competitividad y la innovación considerando la poca participación de la colocación del producto microcrédito, para la presente investigación se realizó un análisis integral de la situación institucional y se definió dicha propuesta, la misma que se desarrolló en concordancia con los objetivos estratégicos de la Cooperativa y las exigencias del mercado.

Por lo cual, se da solución al incrementar la participación de la cartera a través de las estrategias planteadas y de las soluciones y proyecciones propuestas.

Conclusiones específicas

A través del análisis institucional se pudo conocer lo que persigue la Cooperativa, como está conformada tanto a nivel de su estructura organizacional como a nivel de procesos.

Mediante las herramientas aplicadas, se ha podido determinar el análisis del contexto en base a las aristas del PESTEL y conocer lo que le atañe a la Cooperativa, así como las tendencias del mercado.

Se pudo efectuar un análisis completo de cómo se encuentra la competencia respecto a sus principales indicadores, composición de cartera y de esta forma determinar los factores de éxito de las mejores cooperativas, para determinar las acciones sugeridas que favorezcan la posición de la Cooperativa.

Se efectuó el FODA, mediante el cual se determinó el enfoque estratégico después de realizar la calificación cruzada, que como resultado se obtuvo un enfoque Adaptativo, es decir, que se deben superar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades.

Una vez, conocido el contexto interno y externo, se definieron y ajustaron los Objetivos Estratégicos en base a la metodología SMART y los indicadores que permitan medirlos con sus niveles de tolerancia.

En base al análisis CAME se determinó las estrategias a aplicar para definir adecuadamente los objetivos del mapa estratégico y finalmente los KPIs con el cual se conformó el cuadro de mando integral.

Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

Tabla 22 22

Análisis de Cumplimiento de Objetivos

Objetivos	Cumple	Observaciones
Maximizar la rentabilidad de la Cooperativa 29 de Octubre, a través de la implementación de la billetera digital DEUNA La29, la cual sirva de puente para la inclusión de los microempresarios por medio de la colocación de microcréditos.	SI	De acuerdo con la proyección de crecimiento de la cartera de microcrédito para el año 2026 se tiene previsto obtener una rentabilidad a diciembre del 2026 de \$887.631,83
Incrementar la participación del segmento microcrédito, para propender la esencia cooperativista.	SI	Para el mes de diciembre del 2026 la cartera de microcrédito tendrá una participación del 5% lo que representa la incorporación de al menos de 1.174 microempresarios
Ofrecer microcréditos con tasas preferenciales a	SI	Se otorgará a los microempresarios una disminución en la tasa

Objetivos	Cumple	Observaciones
los afiliados de la red DEUNA, como un beneficio exclusivo que integra en un solo ecosistema innovación, inclusión financiera y fidelización.		preferencial del 0,16%, siendo esto un factor diferenciador de la tasa máxima establecida por el Banco Central que es de 28,23%

Fuente: Propia

Nota: Esta tabla muestra el cumplimiento de los Objetivos que se establecieron en este proyecto.

Contribución a la gestión empresarial

La propuesta de implementar la billetera digital DEUNA La29 representa una contribución importante a la gestión empresarial que facilita la inclusión financiera con una solución innovadora para el segmento microcrédito que permite realizar los cobros y pagos de manera ágil y segura, reduciendo el uso de efectivo y errores operativos; así como acceder a tasas preferenciales para obtener un crédito, lo cual ayuda a mantener la línea de transformación digital e innovación frente a la competencia.

Contribución a nivel académico

A nivel académico nos ha brindado herramientas metodológicas tanto de los diferentes sistemas de calidad como de innovación, que nos permitirán aportar significativamente en



nuestras competencias y formación para poderlas aplicar desde nuestro ámbito de acción como un factor que agregue valor en nuestras actividades diarias.

Contribución a nivel personal

A nivel personal el desarrollo de este proyecto representa una oportunidad significativa para profundizar el conocimiento y la comprensión de la gestión de la calidad y el recurso humano con un manejo integral y de responsabilidad social en todos los sistemas.

Limitaciones a la Investigación

- Alta rotación del personal de Microcrédito
- Incremento de la inseguridad en el país que obliga a los microempresarios al cierre de sus negocios por el tema de vacunas o extorsiones.

Referencias

- (Febrero de 2024). Obtenido de Banco Central del Ecuador.
- AFI - Alianza para la Inclusión Financiera. (2024). *Informe especial "Inclusión financiera de los migrantes en América Latina y El Caribe"*.
- Arregui, R. (2012). *De billetera móvil a banca móvil*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Ávila Calle, J. D. (28 de junio de 2022). *Revista científica "Dominio de las Ciencias"*. Obtenido de Estrategia de modelado de productos y servicios financieros para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Una propuesta enfocada en la inclusión financiera: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i2>
- Banco Internacional. (30 de diciembre de 2022). *Banco Internacional*. Obtenido de ¿Qué es educación financiera y cómo hacer uso de los beneficios que nos ofrece?: <https://www.bancointernacional.com.ec/educacion-financiera/que-es-educacion-financiera-y-como-hacer-uso-de-los-beneficios-que-nos-ofrece/>
- BCE - Banco Central del Ecuador. (octubre de 2024). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Documento estadístico anual de medios de pago electrónicos en Ecuador 2023: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/snp-estadistica-10.pdf>
- Brown, S., & Johnson, R. (2018). *Uncovering Hidden Causes: A Study of the 5 Whys Technique*. *Quality Management Journal*.
- Caixabank. (2022). *La historia de los microcréditos*. Obtenido de <https://www.caixabank.com/es/esfera/content/de-jonathan-swift-banglades-la-historia-de-los-microcreditos>
- Carballo, I. (08 de mayo de 2019). *Financial Inclusion in Latin America*. Obtenido de Redalyc: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5>
- Castillo, A. (2008). El microcrédito como instrumento para el alivio de la pobreza: Ventajas y limitaciones. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 93–110.
- Clavijo, S., Vera, A., Vera, N., Londoño, J. D., & Beltrán, D. (octubre de 2018). *Los Servicios Financieros Digitales en América Latina*. Obtenido de Investigación realizada por Anif para FELABAN – CAF : http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/documentos_interes/archivo20181204163600PM.pdf
- Cooperativa "29 de Octubre" Ltda. (2024). *Informe de Materialidad*.

- Cooperativa "29 de Octubre" Ltda. (s.f.). Procedimiento de Microcrédito.
- Cooperativa "29 de Octubre" Ltda. (2025). *Informe de Gestión Financiera*.
- Cooperativa "29 de Octubre" Ltda. (2025). *Planificación Estratégica Institucional*.
- ESIC Business & Marketing School. (Julio de 2024). *ESIC*. Obtenido de Qué son los Stakeholders y su relación con la empresa: <https://www.esic.edu/>
- Gaitán, F. (2011). *Guía para el diseño, implantación y evaluación de indicadores de gestión*. Excellence.
- Garrido, J. (2024). *Herramientas mejora de la calidad (3): 5 por qué y Método mejora continua (Kaizen 2)*. Eig Campus.
- GlobalSuite. (04 de abril de 2024). *GlobalSuite solutions*. Obtenido de Apetito del riesgo. Gestión de Riesgos corporativos: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/apetito-del-riesgo/>
- Junta de Política y Regulación Financiera. (2023). *Junta de Política y Regulación Financiera*.
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2014). *Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El cuadro de mando integral*. Gestión 2000.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (28 de abril de 2011). Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (28 de abril de 2011). LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ñauñay, A. (2019). *Los microcréditos de la agencia matriz de la cooperativa de ahorro y crédito Riobamba Ltda. y su aporte en el emprendimiento de la ciudad de Riobamba*. Obtenido de Universidad Nacional de Chimborazo: <http://space.unach.edu.ec/bitstream/5100061981/1/Los%20Microcr%C3%A9ditos%20de%20la%20agencia%20matriz%20de%20la%20Cooperativa%20de%20Ahorro%20y%20Cr%C3%A>
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.
- Primicias*. (agosto de 2024). Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/economia/billetera-deuna-boton-pagos-qr-cooperativas-ahorro-credito-ecuador-77461/>

RFD. (2025). *Informe Mensual Macroeconómico* .

Salgueiro, A. (2005). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Díaz de Santos.

Salinas Vaca, J. (2011). *Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana*.
Obtenido de Ecuador, microcrédito: ¿negocio o inclusión financiera?:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8041/1/Ecuador%20microcredito%20negocio%20o%20inclusión%20financiera.pdf>

Sixsigma. (2025). Obtenido de 6sigma.us: <https://www.6sigma.us/process-improvement/capability-maturity-model-integration-cmmi/>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2025). Obtenido de Portal Estadístico SEPS: <https://estadisticas.seps.gob.ec/index.php/estadisticas-sfyps/>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2025). *Resolución Nro. SEPS-IGT-IGS-INSESF-INR-INGINT-INSEPS-009*. Quito.

Velázquez, R. (2023). *Benchmarking*. Eig Campus.

Velázquez, R. (2023). *Eficacia y eficiencia*. Eig Campus.

Velázquez, R. (2023). *El cuadro de mando integral*. Eig Campus.

Velázquez, R. (2023). *Indicadores de Rendimiento*. Eig Campus.

Velázquez, R. (2023). *Objetivos SMART*. Eig Campus.

ANEXOS

Análisis Gantt

Actividades	Responsable	Inicio	Fin	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sept-26
1. Implementar la billetera digital DEUNA La29.	Tecnología	1/1/2026	31/3/2026									
1.1 Levantamiento Requerimiento		1/1/2026	15/1/2026									
1.2 Desarrollo del requerimiento		16/1/2026	20/2/2026									
1.3 Pruebas y control de Calidad		21/2/2026	28/2/2026									
1.4 Parametrización, Capacitación y salida a Producción		1/3/2026	31/3/2026									
2. Extraer base de socios microempresarios preferenciales AAA y AA	Operaciones	1/4/2026	30/4/2026									
2.1 Generación de la Estructura		1/4/2026	10/4/2026									
2.2 Análisis de la base de datos socios		11/4/2026	30/4/2026									
3. Vincular a socios AAA y AA a la billetera digital DEUNA La29.	Comercial	1/5/2026	31/7/2026									
3.1 Difusión a socios de billetera digital		1/5/2026	31/5/2026									
3.2 Gestión de contacto y registro de socios		1/6/2026	30/6/2026									
3.3 Seguimiento de operatividad billetera		1/7/2026	31/7/2026									
4. Lanzar campañas para renovar microcréditos de socios preferenciales e incrementar la cartera de crédito.	Marketing	1/8/2026	30/9/2026									
4.1 Definición y diseño de campaña		1/8/2026	15/8/2026									
4.2 Difusión de la Campaña		16/8/2026	15/9/2026									
4.3 Seguimiento resultados de la campaña		16/9/2026	30/9/2026									
5. Gestionar campañas para captar nuevos socios a través de referidos de los socios preferenciales.	Marketing	1/8/2026	30/9/2026									
4.1 Definición y diseño de campaña		1/8/2026	15/8/2026									
4.2 Difusión de la Campaña		16/8/2026	15/9/2026									
4.3 Seguimiento resultados de la campaña		16/9/2026	30/9/2026									



Epígrafes de Originalidad

El presente trabajo de titulación aporta originalidad al proponer la implementación de la billetera digital DEUNA, ya que introduce un proceso completamente nuevo dentro de la Cooperativa, marcando un cambio significativo frente a los esquemas tradicionales en la gestión de microcrédito. Actualmente, no existe una solución que permita la colocación ágil y segura de créditos in situ, lo que genera demoras y limita la competitividad en un mercado cooperativista que exige rapidez y eficiencia.

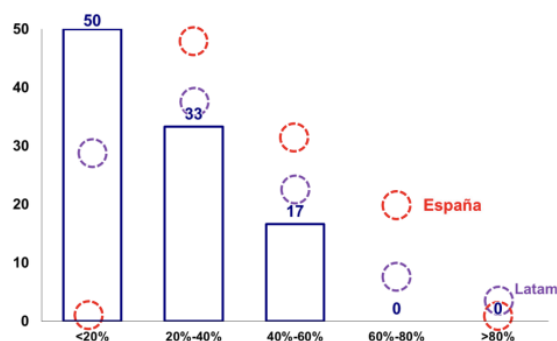
La implementación de la billetera digital DEUNA La29, no solo responde a esta necesidad, sino que aporta un valor diferencial a nivel nacional. Esta herramienta permitirá que los asesores gestionen la colocación y aprobación del microcrédito directamente en el punto de contacto con el socio y cliente, eliminando la dependencia de procesos presenciales en agencias. Con ello, se reducen tiempos, se optimizan recursos y se fortalece la experiencia.

En síntesis, esta iniciativa representa una innovación que responde a las exigencias actuales del mercado financiero, posicionando a la Cooperativa dentro del ranking de instituciones financieras que lideran en el aspecto tecnológico en soluciones digitales para el segmento microempresarial, con una herramienta que combina agilidad, seguridad y cercanía al socio y cliente.

Epígrafes de Rigor Científico

Anexo: Porcentaje clientes que utilizan canales digitales.

Gráfico 67. Factores de Demanda: Porcentaje clientes que utilizan canales digitales (% de encuestados en Ecuador)

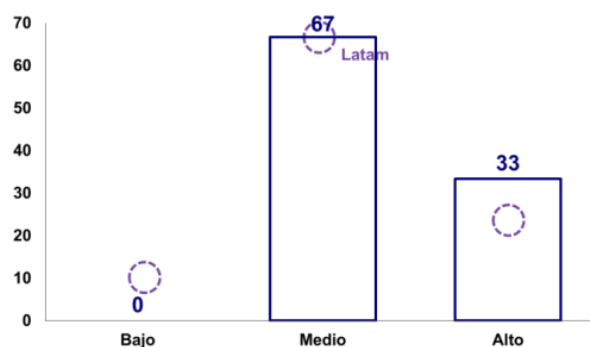


Fuente: Anif con base en "Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF y KPMG (2017).

La demanda por banca digital está concentrada en los rangos de edades más jóvenes. En efecto, el gráfico 68 muestra una demanda digital repartida en terceras partes en los rangos "inferiores a 25 años" (aunque con sobre-representaciones vs. el 8% de América Latina); 25-35 años (vs. 55% de América Latina); y 35-45 años (vs. 31% de América Latina). Ello muestra una banca digital con una nula penetración en los segmentos etarios de mayor poder adquisitivo (superior a los 45 años), los cuales siguen prefiriendo realizar sus movimientos bancarios presencialmente (Clavijo, Vera, Vera, Londoño, & Beltrán, 2018).

Anexo: Uso de canales digitales por nivel socioeconómico

**Gráfico 69. Factores de Demanda: Uso de canales digitales por nivel socioeconómico
(% de encuestados en Ecuador)**

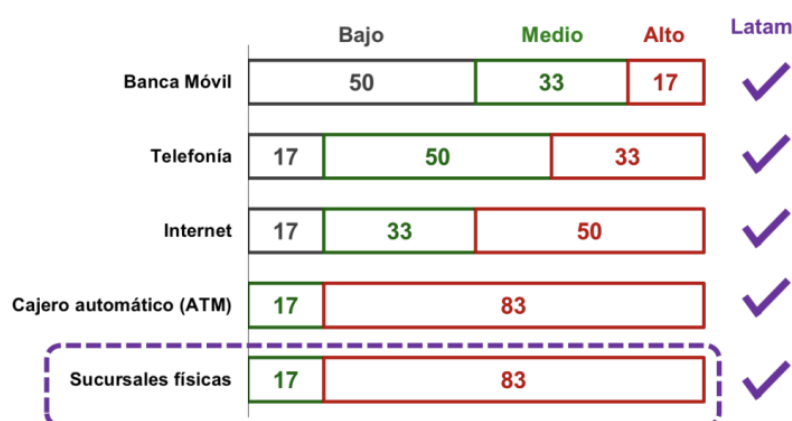


Fuente: Anif con base en "Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF.

El uso de canales digitales por estrato económico se encontró una demanda dominada por los estratos medios (67% en Ecuador igual a lo observado en América Latina) y los estratos altos (33% en Ecuador vs. 24% en América Latina). Ningún banco tuvo a los estratos bajos como el principal usuario de las plataformas digitales (0% en Ecuador vs. 10% en América Latina), recalcando la dificultad regional de bancarizar digitalmente a dicho segmento de la población (Clavijo, Vera, Vera, Londoño, & Beltrán, 2018)

Anexo: Intensidad de uso de los clientes de los canales transaccionales

Gráfico 66. Factores de Demanda: Intensidad de uso de los clientes de los canales transaccionales
 (% de encuestados en Ecuador)



Fuente: Anif con base en "Encuesta: Los servicios financieros digitales en América Latina" (2018) Anif-FELABAN-CAF.

Dicha relativa baja demanda por banca digital en Ecuador es constatada también en el porcentaje de clientes digitales que enfrenta la banca ecuatoriana, ver gráfico 67. Nótese cómo allí se observa una parte importante de la muestra del 50% de bancos (vs. el 28% de América Latina y valores nulos en España) que enfrentan demandas digitales en menos del 20% de su clientela. Ningún banco ecuatoriano reportó que más del 60% de sus clientes utiliza los canales digitales, muy inferior a lo reportado en América Latina (12%) y España (25%). Allí cabe resaltar que la demanda ecuatoriana es relativamente reacia a incorporar dentro de sus hábitos transaccionales-financieros la banca digital, lo cual puede explicarse por malas experiencias con la mencionada iniciativa del dinero electrónico. Recordemos que el gobierno ecuatoriano,



como una de sus estrategias en busca de mayor formalización-inclusión financiera, decidió incorporar el llamado dinero electrónico en 2014. Se buscaba que dicho dinero fuera una cuenta móvil de fácil apertura (vía mensaje de texto) para efectuar transacciones electrónicas a bajo costo (solo 20 centavos de dólar) para personas naturales y jurídicas. Sin embargo, la preferencia de la población por demanda de dinero en efectivo no permitió la adopción de dicha iniciativa por el grueso del público. Desde ese entonces, la demanda de servicios bancarios digitales en Ecuador ha sido relativamente baja (Clavijo, Vera, Vera, Londoño, & Beltrán, 2018).

Anexo: Número de operaciones y porcentaje de crecimiento

Tabla 1. Número de operaciones y porcentaje de crecimiento

	<i>Momento 1</i>	<i>Momento 2</i>	<i>%Crecimiento</i>
<i>Operaciones Presenciales</i>	402.262	455.233	13,17%
<i>Operaciones Virtuales</i>	55.191	77.745	40,87%

En la Tabla 1, se puede apreciar que las operaciones virtuales muestran un crecimiento porcentual muy superior a las operaciones presenciales. El hecho de que las operaciones electrónicas tengan un sustancial crecimiento en comparación con las presenciales significa que, de mantenerse dicha tendencia, en algún momento solo crecerán las operaciones electrónicas, puesto que elevar la capacidad de las presenciales implicaría aumento de ventanillas, infraestructura física y más talento humano; lo que representa incrementos sustanciales de los costos. (Clavijo, Vera, Vera, Londoño, & Beltrán, 2018)

Esta demanda actual empieza a modificar las formas de cómo las entidades financieras, incluida la Cooperativa Jardín Azuayo, debe ofertar más servicios financieros digitales, diversificar los canales y buscar su unificación operativa. La particular situación es positiva para la mencionada Cooperativa porque su implementación es menos compleja, los esfuerzos se canalizan hacia el aumento de conectividad, la suma de infraestructura tecnológica está disponible y el mejoramiento del rendimiento de los servicios tecnológicos siempre está atendido efectivamente. Por otra parte, en cuanto a las operaciones electrónicas segregadas



por tipo de producto o servicio, se da lugar a otro indicador denominado crecimiento del número de operaciones electrónicas por producto, presentado en el Gráfico 3, el cual ratifica las preferencias de transacciones digitales por parte de los socios-usuarios, evidenciándose una inclinación de uso o demanda de aquellos servicios que permiten gestionar transferencias y dispensación cash. (Clavijo, Vera, Vera, Londoño, & Beltrán, 2018)