UNIVERSIDAD DEL AZUAY

ESCUELA DE POSGRADOS

Propuesta de implementación de un sistema de créditos virtuales en el centro de atención virtual de la cooperativa de ahorro y crédito Jardin Azuayo.

Maestría en Administración de Empresas v4

Autor:

Byron Fernando García Zeas

Director:

María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca, Ecuador 2026

Dedicatoria

Dedico este proyecto, en primer lugar, a mi familia, especialmente a mis padres, quienes han sido un pilar fundamental a lo largo de mi vida. Gracias por su amor, apoyo y acompañamiento incondicional, por permanecer siempre a mi lado, especialmente en los momentos difíciles, y por brindarme sus consejos y palabras de aliento cuando más los necesitaba.

Gracias por enseñarme, con su ejemplo, el verdadero valor del esfuerzo, la perseverancia y la constancia; por demostrarme que, aunque el camino no siempre sea fácil, nunca debemos darnos por vencidos y que todo esfuerzo realizado con dedicación y perseverancia tiene su recompensa.

A mis hermanos, por estar siempre presentes, por su cariño, comprensión y por cada palabra de ánimo que me impulsó a seguir adelante. Su compañía y apoyo han sido una parte importante en este camino y han contribuido de manera significativa a alcanzar esta meta.

Con profundo amor, gratitud y cariño, dedico este logro a quienes han sido mi mayor motivación para seguir adelante, superar cada desafío y alcanzar una meta más en mi vida personal y profesional.

Agradecimiento

A la Universidad del Azuay, mi más sincero agradecimiento por haber sido parte fundamental de mi formación académica y personal. De manera especial, agradezco a sus profesores y al personal administrativo, quienes, a través de su apoyo, orientación y compromiso, contribuyeron significativamente a mi crecimiento profesional.

Asimismo, agradezco a la institución por brindarme apoyo financiero y psicológico durante mi formación universitaria y, posteriormente, en mis estudios de posgrado. Estos recursos fueron fundamentales para superar los diferentes desafíos que se presentaron a lo largo de este camino.

Durante estos años tuve la oportunidad de conocer y compartir experiencias con grandes compañeros y personas que dejaron una huella en mi vida. Cada una de estas experiencias y aprendizajes ha contribuido a formar la persona y profesional que soy hoy en día.

Resumen

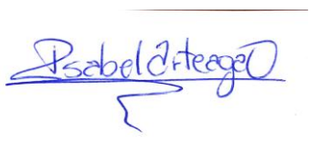
En la era actual, marcada por la constante evolución tecnológica, resulta de vital importancia que las entidades financieras cuenten con productos y servicios disponibles a través de canales virtuales. Por esta razón, se plantea la implementación de un proceso de otorgamiento de créditos en el Departamento del Centro de Atención Virtual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, que permita a los socios solicitar créditos sin necesidad de acudir físicamente a una agencia. A través de la información recibida por este medio, se procederá a analizar y verificar la documentación entregada por el socio, para posteriormente establecer contacto con él y dar inicio al proceso de crédito, el cual culminará con la aprobación o negación de la solicitud. Esta iniciativa contribuirá a que la cooperativa optimice su proceso de colocación de créditos, fortaleciendo su presencia y competitividad a nivel nacional.

Palabras clave: centro de atención virtual, créditos virtuales, Cooperativa jardín Azuayo, evolución tecnológica, Inclusión financiera

Abstract

In an era marked by continuous technological advancement, it has become imperative for financial institutions to provide products and services through virtual channels. For this reason, we propose the implementation of a credit-granting process within the Virtual Service Center of Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, which will enable members to apply for loans without the need to visit a branch in person. Upon receiving the information through this online service, the staff will review and verify the documentation submitted by the member and will subsequently contact them to initiate the credit process, culminating in either the approval or denial of the application. This initiative will enable the cooperative to optimize its loan granting process, thereby strengthening its national presence and competitiveness.

Keywords: Virtual credits, financial inclusion, Virtual Service Center, technological evolution, Credit Union Jardin Azuayo.



ÍNDICE

Introducción **1**

CAPÍTULO 1: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL **2**

1.1 Pirámide estratégica 3

1.2 Planificación 5

1.3 Políticas 6

1.4 Integración recursos estratégicos 7

1.5 Estrategia hacia el cliente 8

1.6 Objetivos ventajas competitivas 9

1.7 Modelo integral de ventaja competitiva para las micro globales 11

CAPÍTULO 2: MARKETING ESTRATÉGICO **13**

2.1 Matriz McKinsey-GE 15

2.2 Mapa Perceptual 17

2.3 Entrevista a potenciales socios que optarían a créditos virtuales 19

2.4 Protopersonas 19

2.5 Mix de Marketing 20

CAPÍTULO 3: PLAN DE NEGOCIOS **23**

3.1 Gestión estratégica 25

3.2 Gestión marketing 28

3.3 Gestión operativa 33

3.4 Gestión personas 37

3.5 Gestión financiera 41

3.6 Modelo CANVAS 45

CAPÍTULO 4: GERENCIA FINANCIERA **49**

4.1 Actividad económica 50

4.2 Tipo de proyecto que se pretende analizar en la empresa 51

4.3 Financiamiento del proyecto 51

4.4 Costo de capital promedio ponderado 52

4.5 Flujos de efectivo del proyecto 52

4.6 Flujo del inversionista 54

4.7 Análisis de escenarios 54

CONCLUSIONES **57**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **58**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Atractivo de Mercado 15

Tabla 2. Posición Competitiva 16

Tabla 3. Mapa Perceptual 17

Tabla 4. Protopersona 19

Tabla 5. Mix de Marketing 21

Tabla 6. Idea de Negocio 26

Tabla 8. Matriz FODA 26

Tabla 9. Matriz IFE – Factores Internos de Evaluación 27

Tabla 10. Matriz EFE – Factores Externos de Evaluación 27

Tabla 11. Plan de objetivos estratégicos por área de gestión 28

Tabla 12. Total, ventas mensual Departamento Centro Atención Virtual 29
Tabla 13. Precio de ventas crédito consumo y vivienda 29
Tabla 14. Perfil de segmento 29
Tabla 15. Matriz de Competencia 30
Tabla 16. Matriz de Ventaja Competitiva 30
Tabla 17. Análisis Comparativo de Factores Competitivos 31
Tabla 18. Características del Servicio 31
Tabla 19. Estructura Precio 31
Tabla 20. Cuadro Elementos de Comunicación y Presupuestos 32
Tabla 21. Servicio o Producto Ofertar 33
Tabla 22. Activos Empresa 33
Tabla 23. Puestos de Trabajo 36
Tabla 24. Buenas prácticas laborables 37
Tabla 25. Principales funciones 39
Tabla 29. Ventas Anuales 42
Tabla 30. Elaboración Costos 42
Tabla 31. Costos iniciales inversión 43
Tabla 32. Proyección de ingresos 43
Tabla 33. Unidades, ingresos, costos totales 44
Tabla 34. Punto equilibrio 44
Tabla 35. Financiamiento del Proyecto 51
Tabla 37. Costo Capital Promedio Ponderado 52
Tabla 38. Inversión Inicial 52
Tabla 39. Flujos Operativos con la Proyección de Ventas para 5 años 52
Tabla 40. Flujo Terminal 53
Tabla 41. Valor Actual Neto 53
Tabla 42. Flujo de Inversionista 54
Tabla 43. Análisis Escenarios 55
Tabla 44. Costo Capital 55
Tabla 45. Periodo Recuperación 55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide Estratégica 3

Figura 2. Matriz McKinsey-GE 16
Figura 3. Modelo de Distancia Euclídea 17
Figura 4. Flujograma Empresa 34
Figura 5. Diagrama flujo 35
Figura 6. Distribución Oficina 36
Figura 7. Estructura Organizativa 38
Figura 8. Necesidad Personal 39
Figura 9. Evaluación Personal Jefe Centro Atención Virtual 40
Figura 10. Evaluación Personal Analista Centro Atención Virtual 40
Figura 11. Evaluación Personal Asesor Centro Atención Virtual 41
Figura 12. Punto equilibro ingresos y costos 45
Figura 13. Modelo CANVAS 46

INTRODUCCIÓN

La transformación digital ha redefinido la relación entre las instituciones financieras y sus usuarios. En el Ecuador, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo con casi tres décadas de trayectoria en el sistema popular y solidario refleja con claridad este cambio: sus socios demandan cada vez más canales virtuales para sus operaciones en lugar de acudir a las agencias físicas.

Frente a esta realidad, este proyecto integrador plantea la implementación de un sistema de colocación y gestión de crédito virtual en el departamento del Centro de Atención Virtual de la cooperativa. La propuesta abarca la totalidad del flujo crediticio desde la consulta inicial hasta la recepción de documentación, reduciendo al mínimo la presencia física del socio, quien solo asistirá a la agencia para la liquidación final. El alcance se delimita a los segmentos de crédito de consumo y microcrédito gestionados por el departamento.

La problemática central radica en la brecha entre una demanda digital creciente y una operativa interna que aún sostiene procesos manuales. Esta rigidez provoca demoras, sobrecarga administrativa y limita la inclusión financiera de socios alejados geográficamente. Para dar respuesta a este desafío, el objetivo general de la investigación es diseñar un plan de negocios para la implementación de créditos virtuales que optimice la eficiencia operativa, amplíe la inclusión financiera y garantice la rentabilidad institucional.

Para alcanzar este propósito, se establecen los siguientes objetivos específicos:

Formular la dirección estratégica de la cooperativa mediante el diagnóstico interno y externo, definiendo sus objetivos.

Diseñar la estrategia de marketing del servicio a partir del análisis del mercado, la competencia y la estructuración del mix comercial.

Estructurar la viabilidad operativa y comercial respaldada por la investigación de mercado y el modelo de negocio.

Evaluar la viabilidad financiera del proyecto proyectando costos, ingresos y flujos de efectivo mediante indicadores de rentabilidad (VAN, TIR y período de recuperación).

El marco referencial se sustenta en modelos consolidados de administración y finanzas: matrices FODA (IFE/EFE), McKinsey-GE, el modelo CANVAS, el mix de marketing y los criterios tradicionales de evaluación de inversiones.

Metodológicamente, el estudio es de carácter aplicado, con un alcance descriptivo y un componente cuantitativo en la fase financiera. Se combinaron fuentes primarias (entrevistas a socios para la construcción de protopersonas y evaluación del personal operativo) y secundarias (datos históricos de colocación, proyecciones del Banco Central del Ecuador y un benchmarking con cooperativas como Mushuc Runa, JEP y CB Cooperativa).

El documento se estructura en cuatro capítulos: Dirección Estratégica Empresarial, Marketing Estratégico, Plan de Negocios y Gerencia Financiera, concluyendo con la síntesis de los hallazgos fundamentales del proyecto.

CAPITULO 1: DIRECCIÓN ESTRATEGICA EMPRESARIAL

La gestión estratégica permite a las organizaciones trazar su trayectoria competitiva optimizando el uso de sus recursos e identificando sus capacidades esenciales. A partir de este marco, este capítulo examina la dirección estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, abordando de manera sistemática su pirámide estratégica, objetivos corporativos, asignación de recursos, marco normativo interno y ventajas competitivas, con el fin de fundamentar las estrategias que fortalecen su presencia dentro del sector financiero popular y solidario. Porter (1996).

Marco teórico

Dirección estratégica y pirámide estratégica

Porter (1996) distingue entre eficacia operativa, que consiste en desempeñar actividades similares mejor que los rivales, y estrategia, que implica elegir un conjunto diferente de actividades para ofrecer una combinación única de valor. La dirección estratégica exige entonces decidir qué hacer y qué no hacer para mantener una posición distintiva.

En las cooperativas de crédito, Palomo Zurdo y Sanchís Palacio (2008) identifican como ejes estratégicos la cooperación mediante modelos de concentración, la reorganización de los procesos de gestión y la expansión territorial. En este capítulo se usa la pirámide estratégica como instrumento ordenador: parte del modelo de empresa y del sector, define el nicho y el portafolio, e identifica comportamientos del cliente, y de ella se derivan la planificación, los objetivos, las políticas y los recursos de cada área funcional.

Ventaja competitiva: posicionamiento y recursos

Porter (1996) plantea que la ventaja competitiva proviene del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque, y propone la cadena de valor para identificar dónde se genera. Barney (1991) complementa esta visión: los recursos pueden originar una ventaja sostenida cuando son valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles.

En el caso estudiado, los servicios financieros sin costo, los tiempos de respuesta y la cadena de valor de la atención corresponden al posicionamiento, mientras que la identidad cooperativa, la marca, la presencia rural y la confianza de las comunidades pueden analizarse como recursos difíciles de imitar.

Capacidades dinámicas e innovación

Teece et al. (1997) proponen el enfoque de capacidades dinámicas para explicar cómo las empresas sostienen su ventaja en entornos de cambio tecnológico acelerado, a partir de procesos distintivos moldeados por sus activos y su trayectoria. Desde este enfoque, la firma electrónica, el portal de solicitudes de crédito o el asistente virtual no son mejoras aisladas, sino capacidades para adaptarse a las nuevas expectativas de los socios.

Cooperativas de ahorro y crédito y economía popular y solidaria en Ecuador

Luque González y Peñaherrera Melo (2021) analizan las cooperativas de ahorro y crédito de mayor tamaño en Ecuador y advierten que se les aplican regulaciones similares a las de la banca pese a que su origen y su objeto social son diferentes; concluyen que el compromiso social incide en los resultados financieros, pero mejora la gestión orientada al bienestar común.

Hidalgo Romero et al. (2024) señalan que la Constitución reconoce la economía popular y solidaria, aunque aún no existe una política pública integral de fomento. Villalba-Eguiluz et al. (2020) la estudian como modelo alternativo de desarrollo. En ese marco se inscribe la estrategia

de Jardín Azuayo, con su énfasis en el voto de cada socio, la reinversión de excedentes y el trabajo en comunidades.

Talento humano y relación con el socio

Harter et al. (2002), en un metaanálisis de 7.939 unidades de negocio de 36 empresas, encontraron relaciones de relevancia práctica entre la satisfacción y el compromiso de los empleados y resultados como la satisfacción del cliente, la productividad, la rentabilidad y la rotación de personal. Ello respalda que la cooperativa incluya el talento humano entre sus áreas funcionales, con medición de satisfacción, plan de mejora y capacitación continua.

Transformación digital en la banca cooperativa

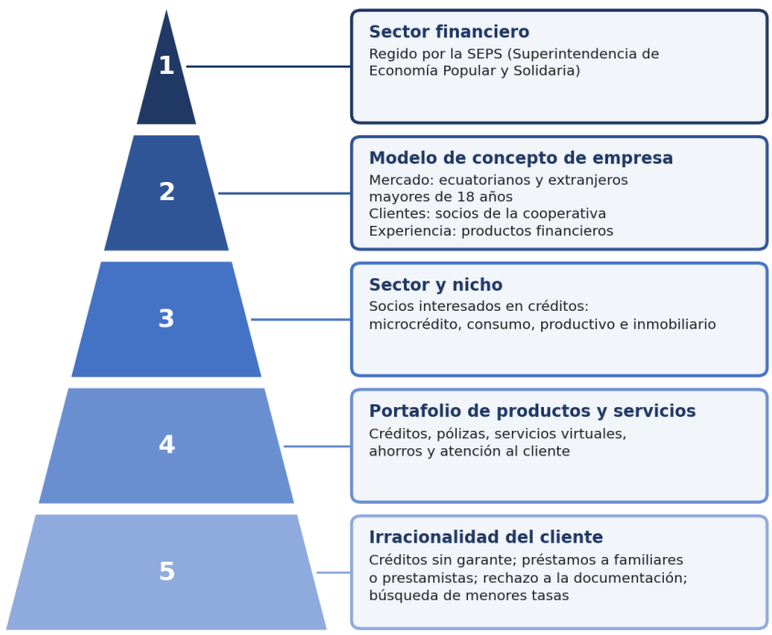
Palomo Zurdo et al. (2018) concluyen que la digitalización ha puesto la experiencia del cliente y la satisfacción con los procesos en el centro de las estrategias de las cooperativas de crédito, y plantean que el modelo tradicional de red territorial y cercanía podría perder competitividad. Esto dialoga con la estrategia de Jardín Azuayo, que combina presencia rural con servicios virtuales, firma electrónica y atención por canales digitales.

1.1 Pirámide Estratégica

La pirámide estratégica de Jardín Azuayo ordena su estrategia en cinco niveles: el sector (financiero), el modelo de empresa (mercado, clientes y experiencia), el nicho (socios que buscan créditos), el portafolio de productos y servicios, y los comportamientos de irracionalidad del cliente.

Figura 1

Pirámide Estratégica



1.1.1Sector financiero

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo opera dentro del Sector Financiero Popular y Solidario de Ecuador, bajo la regulación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Como institución financiera de intermediación financiera

1.1.2 Modelo concepto empresa

Define la identidad operativa y estratégica de la cooperativa a través de tres pilares fundamentales:

- Mercado objetivo: ciudadanos ecuatorianos a 18 años con capacidad legal y financiera.
- Clientes: socios de la cooperativa, a los cuales asumen un papel participativo en la institución.
- Experiencia de valor: productos financieros adaptados a las necesidades de los socios.

1.1.3 Sector y nicho

Delimita el ámbito de operación y los segmentos de crédito a los cuales está dirigido los servicios financieros de la cooperativa.

1.1.3.1 Sector enfocado

Sector externo financiero popular y solidario, enfocado de manera directa en verificar las necesidades de financiamiento de los socios de la cooperativa.

1.1.3.2 Nicho específico

Los socios que requieren financiamiento para cumplir diferentes tipos de necesidades a través de los diferentes tipos de créditos que se detallan a continuación:

- Microcrédito destinado a impulsar emprendimientos de pequeños y medianos negocios actividades destinadas al comercio, generalmente empresa PYMES.
- Consumo enfocado en financiar gastos personales no relacionados con la activad de comercio como adquisición de bienes de uso directo o pago de deudas.
- Productivos dirigido para inyección de capital de trabajo para la compra de maquinaria, inversión en actividades económicas, empresariales y de producción.
- Vivienda destinada a la compra, remodelación y construcción de casas.

1.1.4 Portafolio producto o servicio

Indica las ofertas de soluciones financieras, canales transaccionales y soporte que la cooperativa brinda a sus socios, brindando en lo posible acompañamiento en cada servicio financiero ofertada.

- Créditos financiamiento diseñados para impulsar necesidades personales, proyecto comerciales y vivienda, con términos y condiciones adaptadas a las necesidades de cada socio.
- Pólizas modelo de captaciones destinados a rentabilizar los ahorros de los socios mediante tasas de interés, ofreciendo seguridad y respaldo de sus depósitos.
- Servicios virtuales plataformas tecnológicas dirigidos a facilitar las operaciones financieras de los socios de manera rápida y segura, permitiendo realizar transferencias, consultar saldos, pagar servicios básicos sin la necesidad de acudir personalmente a oficina.
- Ahorros destinados a fomentar la cultura de ahorro, la planificación financiera proporcionado liquidez inmediata, resguardo seguro de sus depósitos y generando interés por dinero en cuenta de ahorros.
- Atención cliente soporte, asesoría y orientación que los colaboradores de la cooperativa brindan a los socios con el objetivo de resolver consultas, gestionar problemas y brindar un acompañamiento a los cuales generen confianza y cercanía.

1.1.5 Irracionalidad cliente

Analiza aquellos sesgos o comportamientos por parte del socio a los cuales se alegan de una decisión económica o racional, y como estos afectan o impactan la captación y productos financieros en la cooperativa:

- Socios que desean realizar créditos sin garante.
- Socios que no solicitan créditos a entidades financieras, prefieren solicitar a familiar o personas que prestan dinero.
- Socios que escogen otra institución financiera porque no les gusta que les soliciten documentación.
- Socios que escogen otra institución financiera por menores tasas de interés.

1.2 Planificación: áreas funcionales y objetivos

La planificación se organiza en tres áreas funcionales. El centro de atención virtual busca capacitar a sus asesores, implementar un portal de solicitudes de crédito y medir la efectividad de las llamadas. Créditos se enfoca en capacitar a los asesores, crear nuevos productos y analizar las tasas de interés del mercado. Talento humano mide la satisfacción de los colaboradores y elabora y aplica un plan de mejora.

La cooperativa organiza su planificación en tres áreas funcionales: centro de atención virtual, créditos y talento humano. Los objetivos de cada una se presentan a continuación.

Centro de atención virtual

Objetivo

- Capacitar a los asesores del centro de atención virtual para mejorar la atención a los socios, mediante cursos y retroalimentación de servicio al socio.
- Receptar las solicitudes de crédito que ingresan por los diferentes canales virtuales de la cooperativa.
- Medir el porcentaje de efectividad en llamadas recibidas o perdidas por el centro atención virtual, con la finalidad de mejorar el servicio y el tiempo de respuesta a los socios de la cooperativa, mediate la data recibida por el sistema de la cooperativa.

Créditos

- Capacitar a los asesores del centro de atención virtual de la cooperativa en el módulo de créditos, para mejorar su conocimiento y destrezas al momento de ingresar solicitudes de crédito, mediante capacitaciones por especialistas en crédito.
- Implementar nuevos productos de créditos en la cooperativa, para mejorar la diversidad y ampliar el segmento de mercado, mediante reuniones y propuestas con la junta directiva acompañada de la gerencia.
- Analizar las tasas de interés en créditos en el mercado ecuatoriano, con la finalidad de mejorar o ajustas las tasas de interés en créditos, mediante un estudio mercado de las principales entidades financieras en el país.

Talento humano

- Analizar el nivel de satisfacción de los colaboradores que trabajan en la cooperativa, con el fin de obtener mejoras y satisfacción en los colaboradores, mediante encuestas y reuniones realizadas por el área de talento humano.

- Realizar un plan de mejora con los resultados obtenidos, con la finalidad de realizar un plan que permita mejorar los niveles de satisfacción de los colaboradores, el área de talento humano realizara el plan de mejora.

- Aplicar el plan de mejora en la cooperativa, con la finalidad de mejorar los niveles de satisfacción de los colaboradores, el área de talento humano aplica y monitora el plan de mejora.

1.3 Políticas

Mediante el trabajo realizado en el apartado de planificación se organiza las políticas en tres áreas funcionales. En centro de atención virtual se definen el servicio oportuno y cordial en donde se brindará la asesoría en temas de crédito de manera virtual. En talento humano se garantizan una selección transparente, la capacitación continua, un buen ambiente laboral y la prohibición de conductas de acoso y discriminación. Y por último crédito en donde se evaluará las solicitudes de créditos ingresados por los canales virtuales de la cooperativa, mediante el cual se analizará si cumple con los requisitos para actuar al crédito, por ejemplo, establecen un puntaje mínimo de 700 punto en buró, un endeudamiento de hasta el 40% del total de ingresos, el nivel de riesgo y aprobación en el comité.

A continuación, se adjunta los objetivos y proceso a realizar por cada área.

Centro atención virtual

Objetivo: capacitar a los asesores del centro de atención virtual.

- Brindar un servicio oportuno, cordial y efectivo por los canales virtuales al socio.
- Priorizar el tiempo de respuesta lo más pronto posible a los socios.

Objetivo: Receptar las solicitudes de crédito que ingresan por los diferentes canales virtuales de la cooperativa.

- El centro atención virtual atenderá solicitudes de créditos los horarios comprendidos entre lunes a viernes de 8:00 am a 19:00pm.
- Las solicitudes de crédito se deberá revisar el buró de crédito con autorización del socio mediante mensaje de texto o confirmación por llamada.

Objetivo: Medir el porcentaje de efectividad en llamadas recibidas o perdidas por el centro atención virtual, con la finalidad de mejorar la atención y el tiempo de respuesta a los socios de la cooperativa, mediate la data recibida por el sistema de la cooperativa.

- Se realizará calidad de llamadas recibidas periódicamente y retroalimentación de ser el caso.
- Los reclamos se deberán resolver en un plazo máximo entre 1 día a 15 días laborables.
  Créditos

Créditos

Objetivo: Capacitar a los asesores de crédito de la cooperativa en el módulo de créditos, para mejorar su conocimiento y destrezas al momento de ingresar solicitudes de crédito, mediante capacitaciones por especialistas en crédito.

- Todo solicitante de crédito deberá ser analizado su situación de ingresos, buro de crédito y verificación de identidad.
- El nivel de buro de crédito no debe ser bajo de los 600 puntos y un nivel de endeudamiento hasta el 40% de sus ingresos.

Objetivo: Implementar nuevos productos de créditos en la cooperativa, para mejorar la diversidad de créditos y ampliar el segmento de mercado, mediante reuniones y propuestas con la junta directiva acompañada de la gerencia.

- Los nuevos segmentos de créditos se aprobarán únicamente por el comité de crédito y responsable de agencia.
- Las tasas de interés deberán estar dentro del margen de los limites vigentes estipulado por el banco central.

Objetivo: Analizar las tasas de interés en créditos en el mercado ecuatoriano, con la finalidad de mejorar o ajustas las tasas de interés en créditos, mediante un estudio mercado de las principales entidades financieras en el país.

- Se aplicará una matriz de riesgo con la finalidad de determinar los socios con categorías (alta, media y baja) en caer en morosidad.
- Se establecen montos máximos dependiendo del segmento de crédito, mayores a los montos máximos aprueba concejo de crédito y responsable de oficina.

Talento humano

Objetivo: Analizar el nivel de satisfacción de los colaboradores que trabajan en la cooperativa, con el fin de obtener mejoras y satisfacción en los colaboradores, mediante encuestas y charlas realizadas por el área de talento humano.

- Garantizar procesos de selección transparentes, imparciales y basados en méritos.
- La empresa promoverá la capacitación continua para desarrollar competencias técnicas y blandas.

Objetivo: La empresa promoverá la capacitación continua para desarrollar competencias técnicas y blandas.

- Se promoverá un ambiente de trabajo saludable, seguro y motivador.
- Se atenderán oportunamente situaciones de estrés laboral, acoso o violencia en el trabajo.

Objetivo aplicar el plan de mejora en la cooperativa, con la finalidad de mejorar los niveles de satisfacción de los colaboradores, el área de talento humano aplica y monitora el plan de mejora.

- Identificar riesgos, capacitar al personal y garantizar el uso de equipos de protección cuando aplique.
- Se prohíben conductas de acoso laboral, discriminación, agresión o uso indebido de recursos.

1.4 Integración recursos estratégicos

La integración de recursos estratégicos consiste en coordinar todo lo que la organización necesita para operar y cumplir su estrategia, de modo que los recursos no funcionen por separado sino como un sistema articulado.

Los recursos estratégicos abarcan en la cooperativa las áreas de talento humano (reclutamiento, selección y capacitación de cinco cargos clave), los activos fijos (edificios, vehículos, equipos y mobiliario), los activos intangibles (marca, software, página web y redes sociales) y los sistemas de información que registran la compensación, las compras, la contabilidad y los canales de contacto con el socio.

Talento humano

Los cargos considerados son: asesor del centro de atención virtual, analista de compensación, cajero, responsable de agencia y asesor cooperativo.

Reclutamiento

- Convocatoria interna en la cooperativa.
- Portales de empleo por ejemplo plataforma multitrabajos

Selección

- Entrevista
- Prueba conocimientos atención socios
- Hoja vida

Capacitación

- Inducción conocimiento del entorno de la cooperativa
- Capacitación con un asesor para proporcionar los conocimientos y habilidades del cargo
- Entregar manuales y políticas para que pueda conocer los procesos del cargo.
-

Recursos materiales

Activos fijos

- Edificios: espacio para generar ingresos y lugar trabajo
- Vehículos: movilidad para fines laborales o comerciales
- Computadoras: equipo donde ingresa la información.
- Impresoras: imprimir documentos
- Muebles y enseres: equipos y accesorios que se necesitan para el lugar de trabajo.

Activos intangibles

- Marca: nombre y el logotipo de la cooperativa
- Software: sistema informático de la cooperativa en donde se almacenan todos los datos de los socios.
- Página web: donde público encuentra la información en general de la cooperativa como, por ejemplo: servicios financieros, servicios virtuales e informes anuales del estado cooperativa.
- Redes sociales: donde el público conoce de manera rápida la información que publica la cooperativa como servicios financieros, actividades que realiza la cooperativa y proceso selección de personal etc.

Recursos tecnológicos y sistemas de información

- Compensación: donde se registran los sueldos de los trabajadores.
- Compras: registro de compras
- Contable: registro de contable de ingresos, egresos, costos y gastos.
- Recursos humanos: registro de los colaboradores en la cooperativa.
- Página web: donde se ingresa información general de la cooperativa
- WhatsApp y correo electrónico: recepta información y solicitudes de los socios.
- Sistema seguridad: monitoreo y detectar actos anormales de riesgo y producir una señal de alerta.
- Sistema tics: funcionan para recopilar, procesar y almacenar información de forma eficiente e inmediata.

1.5 Estrategia hacia el Cliente

La estrategia hacia el cliente se estructura como un recorrido que acompaña al socio a lo largo de las distintas etapas de su relación con la organización, desde el primer contacto hasta

su vinculación permanente. Este enfoque se articula en cuatro fases: captación, repetición, relación y vinculación.

La estrategia recorre cuatro etapas de la relación con el socio. La captación se apoya en redes sociales, radio, reuniones con empresas y visitas a zonas rurales. La repetición busca asesorar al socio y responderle en un máximo de 30 minutos. La relación se sustenta en tasas pactadas, voz y voto de cada socio y retiro sin multas. La vinculación ofrece servicios sin costo y créditos sin garantía personal desde el segundo crédito con buen historial de pagos.

A continuación, se detallan las cuatro etapas en relación al socio.

Captación

- Mostrar los productos financieros a través de redes sociales.
- Publicidad mediante las principales emisoras de radios del país.
- Realizar reuniones con las principales empresas del país para ofrecer nuestros servicios financieros.
- Visitar comunidades o zonas rurales en zonas alejadas para el ofrecimiento de los productos financiero en donde otras entidades financieras no llegan.

Repetición

- Asesorar a nuestros socios sobre los servicios financieros que ofrece la cooperativa.
- Tiempos de respuesta en un máximo de 30 minutos en dar respuesta a nuestros socios por los canales virtuales, llamadas, WhatsApp, correo electrónico.
- Brindar una atención cordial y respetuosa a nuestros socios al momento de asesorar en los servicios financieros.
- Dar a conocer al público en general nuestros indicadores financieros y patrimonio en todo momento.

Relación

- Mantener nuestras tasas de interés pactados en créditos o pólizas con nuestros socios.
- Todos nuestros socios tienen derecho a vos y voto en la cooperativa.
- La publicidad boca a boca de socios que tuvieron experiencias asombrosas con los servicios financieros de la cooperativa.
- Derecho a abandonar la cooperativa cuando el socio lo decida sin multas y entregando sus ahorros enseguida.

Vinculación

- Servicios financieros sin costos en donde otras entidades financieras cobran como, por ejemplo: certificados financieros, estados de cuenta y utilización de la banca virtual.
- Socios a partir de su segundo crédito y con buenos pagos realizados en los créditos anteriores, podrán realizar créditos sin garantía personal.

1.6 Objetivos ventajas competitivas

Los objetivos de ventaja competitiva definen los aspectos en los que la organización busca diferenciarse y sostener una posición favorable frente a otras entidades del sector. Se agrupan en diez ejes estratégicos: ventajas competitivas, participación de mercado, crecimiento, posicionamiento, reputación corporativa, desarrollo de marca, creación de valor, cadena de valor, rentabilidad y fidelización.

Los objetivos de ventaja competitiva en la cooperativa se agrupan en diez ejes: ventajas competitivas, participación de mercado, crecimiento, posicionamiento, reputación corporativa,

desarrollo de marca, creación de valor, cadena de valor, rentabilidad y fidelización. En conjunto destacan la innovación de los servicios virtuales, la presencia en zonas rurales, la transparencia financiera, la educación financiera para los socios y el cumplimiento de las tasas y los tiempos ofrecidos. Se detallan los aspectos de cada ventaja.

Ventajas competitivas

- Innovar los servicios virtuales de la cooperativa, para que los socios ingresen de manera rápida y segura.
- Posicionamiento de la cooperativa en zonas rurales en donde otras entidades financieras no llegan, donde se brindará charlas sobre los servicios financieros y el cooperativismo.
- Creación de nuevas empresas que apoyan a las comunidades en general como por ejemplo empresas de educación y guarderías.

Participación de mercado

- Realizar una mayor difusión mediante nuestras redes sociales de las actividades que ejecuta la cooperativa en temas financieros y sociales.
- Incrementar el porcentaje en servicios financieros, se ejecuten virtualmente por los canales virtuales de la cooperativa.
- Colocar más cajeros autoservicio en los principales mall o supermercados a nivel nacional.

Crecimiento

- Asociación con los bancos y cooperativas en el sistema BANRED, en donde se procesarán transferencias a otras entidades financieras en un menor tiempo.
- Implementar mayores servicios financieros en la aplicación de la cooperativa como por ejemplo descargar certificados bancarios.
- Realizar un estudio de mercado el cual se analizará posibles segmentos en donde abrir una cooperativa.

Posicionamiento

- Mejorar la atención que presta los colaboradores a los socios de la cooperativa.
- Mantener los costos en los servicios financieros que presenta la cooperativa.
- La asesoría que se brinda a los socios por los servicios financieros que presenta la cooperativa.

Reputación corporativa

- El cooperativismo que promueve la cooperativa a la sociedad.
- El buen ambiente laboral que promueve la cooperativa.
- Las acciones sociales que realiza la cooperativa en las comunidades.

Desarrollo de marca

- El logo de la cooperativa en donde hace referencia a la sociedad de personas y no de capitales.
- El trabajo en comunidades en donde otras entidades financieras no llegan, jardín azuayo apoya con créditos para pequeños productores.
- La transparencia que tiene la cooperativa en hacer público sus estados financieros y obras sociales.

Creación de valor

- Analizar la situación económica del socio para asesorar si es factible la otorgación de crédito.
- Cursos gratuitos de educación financiera a socios de la cooperativa.
- Capacitación continua a colaboradores de la cooperativa, para mejorar y reforzar conocimientos.

Cadena de valor

- Profesionalidad de comunicar a los socios, cuando ocurre un reclamo o un evento inesperado.
- Rapidez y tiempo de respuesta en entregar información al socio.
- Después de un reclamo presentado, realizar la respectiva retroalimentación necesaria para que el evento inoportuno no vuelva a suceder.

Rentabilidad

- Redistribuir una parte de los excedentes a labores sociales que realiza la cooperativa.
- Mejorar e innovar los cajeros que tiene la cooperativa a nivel nacional.
- Cursos y viajes de integración a colaboradores de la cooperativa, para mejor el ambiente laboral.

Fidelización

- Cumplir con las tasas de interés activas y pasivas con los socios que soliciten créditos o contraten pólizas.
- Realizar llamadas a una muestra de socios para interactuar en los beneficios de la cooperativa y en donde se puede mejorar.
- Cumplir con los tiempos que se informa al socio al momento de liquidar un crédito.

1.7 Modelo integral de ventaja competitiva para las micro globales

El modelo integral de ventaja competitiva propone un conjunto articulado de estrategias que permiten a la cooperativa diferenciarse en el sector financiero y responder a las necesidades de sus socios, tanto dentro como fuera del país. Se estructura en seis dimensiones: innovación, calidad, eficiencia, servicio, diferenciación y modelo de empresa.

Se estructura en seis ejes. La innovación incluye el enlace de solicitudes en la página web, el código SWIFT y la firma ONE SHOT. La calidad se centra en la atención y en los reclamos. La eficiencia plantea la firma electrónica para socios que están fuera del país. El servicio contempla un chatbot disponible las 24 horas y más botones de pago. La diferenciación se basa en talleres en comunidades rurales y apoyo a obras sociales. El modelo de empresa prioriza la reinversión local, la voz y el voto del socio y los servicios gratuitos.

Adicional se detallan los seis ejes integrales de ventaja competitiva para las micro globales

Innovación

- Implementar enlace por la página web de la cooperativa en donde se podrá realizar solicitar y generar documentos para crédito.
- Adquirir código SWITF o código de ruta en donde se podrá receptar transferencias directamente en la cuenta del socio de otras entidades financieras fuera del país.
- Implementar el aplicativo de firmas ONE SHOT en donde el socio podrá firmar sus licitudes de fondos generadas, sin la necesidad de acercarse físicamente a la cooperativa.

Calidad

- Fomentar la calidad de atención de los colaboradores al socio cuando solicita información ya sea en agencia o por los canales virtuales de la cooperativa.
- Establecer un proceso claro en donde los reclamos y quejas se lleven de manera cordial y que cumplan los plazos establecidos para brindar una solución.
- Publicar el balance general de la cooperativa todos los meses, mediante todas sus redes sociales como nuestra de transparencia.

Eficiencia

- Implementar mediante el proceso de firma electrónica que los socios que se encuentren fuera del país puedan realizar créditos sin la necesidad de acercarse físicamente a la cooperativa o mediante un apoderado.
- Realizar el proceso de apertura de cuenta mediante firma electrónica para clientes que están fuera del país y deseen apertura una cuenta en la cooperativa.
- Otorgar a los colaboradores de la cooperativa las herramientas necesarias para poder cumplir con su trabajo y atención al socio.

Servicio

- Implementar mejoras en los servicios virtuales de la cooperativa (chat bot) en donde el socio podrá solicitar información y ayuda las 24 horas del día.
- Cumplir con los tiempos de respuesta al socio, cuando se ingresa solicitud de crédito o un reclamo presentado.
- Colocar más botones de jardín azuayo pagos en establecimientos en la ciudad de Cuenca, para que los socios puedan pagar sus bienes o servicios con el botón de pagos de la cooperativa.

Diferenciación

- Realizar talleres sobre los servicios financieros que ofrece la cooperativa en las comunidades o zonas rurales en donde otras entidades financieras no llegan.
- Promocionar los servicios financieros de la cooperativa con juegos tradicionales, bailes folclóricos en la comunidades o ciudades en donde la cooperativa tiene agencias.
- Apoyar a obras sociales sin fines de lucro con financiamiento y ayuda social como lo ha realizado años anteriores.

Modelo de empresa

- Redistribuir el dinero que recepta en ahorros o pólizas en créditos que se destinen a la producción o consumo local sin que estos salgan del país.
- Afianzar el cooperativismo enfocados en el bienestar social, democrática en que cada socio tiene voz y voto como reinversión de excedentes a favor de sus socios y comunidad.
- Mantener servicios financieros gratuitos a los socios como por ejemplo certificados bancarios, servicios virtuales, estados de cuenta.

Metodología

El estudio tuvo un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo, pues busca caracterizar la dirección estratégica de la cooperativa Jardín Azuayo sin manipular variables.

El diseño es no experimental y de tipo documental, ya que se basó en la sistematización de la información estratégica elaborada para la cooperativa y en el análisis de fuentes teóricas sobre planificación estratégica y ventaja competitiva.

Resultados

La cooperativa opera en el sector financiero, con un mercado de ciudadanos ecuatorianos y extranjeros mayores de 18 años y con los socios como clientes. Su nicho son los socios interesados en créditos de microcrédito, consumo, productivo e inmobiliario, y su portafolio abarca créditos, pólizas, servicios virtuales, ahorros y atención al cliente. Se identificaron cuatro comportamientos de irracionalidad del cliente: querer créditos sin garante, preferir solicitar dinero a familiares o prestamistas, elegir otra institución para evitar la documentación y elegir otra entidad por menores tasas de interés.

Los objetivos y las políticas de las tres áreas funcionales son coherentes entre sí: cada objetivo cuenta con políticas que lo respaldan, y estas se apoyan en los recursos de talento humano, materiales y tecnológicos descritos. La estrategia hacia el cliente recorre todo el ciclo de relación, desde la captación hasta la vinculación, y el modelo integral de ventaja competitiva agrupa las apuestas de innovación, calidad, eficiencia, servicio, diferenciación y modelo de empresa.

Interpretados con el marco teórico, los resultados permiten distinguir dos tipos de ventaja. Por un lado, las que se relacionan con el posicionamiento (Porter, 1985), como los servicios financieros sin costo, los tiempos de respuesta y la transparencia financiera. Por otro, las que se asocian con recursos difíciles de imitar (Barney, 1991), como la identidad cooperativa, el voto de cada socio y la presencia en zonas rurales. Las iniciativas de firma electrónica, portal de créditos y chatbot muestran el desarrollo de capacidades dinámicas (Teece et al., 1997) orientadas a una relación con el socio cada vez más digital (Palomo Zurdo et al., 2018). Finalmente, los objetivos de talento humano son coherentes con la evidencia que vincula la satisfacción de los colaboradores con la satisfacción del cliente (Harter et al., 2002).

Conclusiones

La dirección estratégica de Jardín Azuayo es coherente: sus objetivos, políticas y recursos por área funcional responden a las necesidades de los socios y se derivan de una pirámide estratégica claramente definida, desde el modelo de empresa hasta el portafolio y el comportamiento del cliente.

Su identidad cooperativa, su presencia en zonas rurales, la transparencia financiera y la innovación digital constituyen sus principales ventajas competitivas. El marco teórico permite sustentarlas tanto desde el posicionamiento como desde los recursos y las capacidades dinámicas, y muestra que la combinación de cercanía territorial y servicios digitales es el eje de su propuesta de valor.

Los objetivos del área de talento humano, junto con las políticas de selección, capacitación y clima laboral, sustentan la calidad del servicio que recibe el socio, en línea con la evidencia sobre la relación entre satisfacción de los colaboradores y resultados del negocio.

Como limitación, el análisis es documental y descriptivo. Se recomienda complementar la propuesta con indicadores medibles para cada objetivo, como porcentaje de llamadas atendidas, tiempos de respuesta, morosidad por segmento y nivel de satisfacción de colaboradores, y con encuestas a socios y colaboradores que permitan contrastar los resultados.

CAPITULO 2 MARKETING ESTRATÉGICO

La digitalización de los servicios financieros exige que las cooperativas incorporen canales virtuales sin perder la cercanía y la confianza que las caracterizan. En este contexto, Jardín Azuayo, fundada en 1996 y competidora de Mushuc Runa, Cooperativa JEP y CB Cooperativa, busca ampliar su oferta con créditos virtuales. Este capítulo desarrolla el marketing estratégico de esa propuesta mediante la matriz McKinsey-GE, el mapa perceptual, entrevistas a potenciales socios, protopersonas, un mix de marketing, y cierra con los resultados y conclusiones.

Marco teórico

Matriz McKinsey-GE

La matriz McKinsey-GE es una herramienta de planificación estratégica desarrollada por la consultora McKinsey para General Electric, que permite evaluar el portafolio de negocios, productos o proyectos de una organización. Cruza dos dimensiones: el atractivo del mercado y la posición competitiva de la organización dentro de ese mercado. Cada dimensión se mide a partir de un conjunto de indicadores, a los cuales se les asigna un peso según su importancia y una calificación según su desempeño. Hax y Majluf (1983) describen un procedimiento detallado para aplicar esta matriz, que combina el atractivo de la industria con la fortaleza del negocio, y analizan sus ventajas y limitaciones; Day (1977), por su parte, plantea el análisis de portafolio como una forma de diagnosticar la cartera de productos de una organización.

El atractivo del mercado se construye con factores externos a la organización, como el tamaño y el crecimiento del mercado, la rentabilidad del sector, la intensidad de la competencia, el entorno regulatorio y las tendencias tecnológicas. La posición competitiva, en cambio, refleja las fortalezas internas frente a los competidores, por ejemplo, la participación de mercado, la calidad del servicio, la reputación de marca, la capacidad financiera y la infraestructura tecnológica. El valor final de cada dimensión es un promedio ponderado: se multiplica la calificación de cada indicador por su peso y se suman los resultados. Con los dos valores se ubica a la organización en una de nueve celdas, agrupadas en tres zonas: invertir y crecer, invertir de forma selectiva, y cosechar o desinvertir.

Mapa perceptual

El mapa perceptual es una representación gráfica de la forma en que los consumidores perciben las marcas de una categoría en relación con sus competidoras. Las marcas se ubican en un plano de modo que las más parecidas quedan próximas entre sí y las más diferentes quedan alejadas. Para construirlo se calcula una matriz de distancias entre las marcas; en este trabajo se utilizó la distancia euclídea, que mide la separación en línea recta entre dos puntos a partir de los valores que cada marca obtiene en los atributos evaluados. Esta herramienta permite identificar el posicionamiento actual de la marca, detectar competidores directos y reconocer espacios de diferenciación. Kohli y Leuthesser (1993) señalan que estas técnicas se utilizan con frecuencia para apoyar las decisiones de posicionamiento de producto, y comparan procedimientos como el análisis factorial, el análisis discriminante y el escalamiento multidimensional. Steenkamp et al. (1994) muestran, además, que el mapa puede construirse a partir de las calificaciones que los consumidores asignan a las marcas según distintos atributos.

Protopersonas

Las protopersonas son perfiles preliminares de usuarios construidos a partir de información limitada, como entrevistas breves o hipótesis del equipo. A diferencia de las personas de marketing tradicionales, que requieren una investigación extensa, las protopersonas son una síntesis rápida de las características, necesidades, motivaciones y objeciones de un segmento, y

se refinan a medida que se obtiene más información. Sirven para que las decisiones sobre el producto y la comunicación se tomen pensando en usuarios concretos. Salminen et al. (2021) describen a las personas como personajes imaginarios que representan segmentos reales de usuarios y que se emplean en el diseño centrado en el usuario.

Mix de marketing

El mix de marketing, o marketing mixto, es el conjunto de variables que la organización controla para llevar su propuesta al mercado. La formulación clásica de las cuatro P agrupa producto, precio, plaza y promoción, y ha sido ampliamente aceptada en la literatura (Van Waterschoot y Van den Bulte, 1992). Constantinides (2006) la reconoce como el paradigma dominante de la gestión del marketing, pero identifica como limitaciones su orientación interna y su escasa personalización. En este trabajo se consideran los elementos de producto, precio, comunicación y promoción, con el fin de que la propuesta de créditos virtuales sea coherente en lo que se ofrece, en cuánto cuesta, en cómo se comunica y en cómo se da a conocer.

2.1 Matriz McKinsey-GE

Para determinar el atractivo de mercado se seleccionaron seis factores, los cuales se les asigno un peso según su importancia estratégica en la cooperativa, de tal modo que el total ponderado es 100%.

Posteriormente cada factor fue calificado de 1 a 5, donde 1 representa una condición desfavorable y 5 una condición muy favorable el valor de cada factor se obtuvo multiplicando su peso por su calificación.

Con los indicadores identificamos y ponderados en los marcos de atractivo de mercado y posición competitiva, se procede a realizar la matriz de **McKinsey-GE**, que se detalla a continuación

Tabla 1

Atractivo de Mercado

	Oportunidad de Negocio			
	Factor	**Peso**	**Calificación**	**Valor**
Atractivo del mercado	1. Tamaño de mercado en general	20%	3	0,6
	2. Crecimiento promedio anual	8%	3	0,24
	3. Niveles de satisfacción del cliente	30%	4	1,2
	4. Competencia, Intensidad, Cantidad	22%	2	0,44
	5. Requerimientos Tecnológicos	10%	4	0,4
	6. Socio - político - legal	10%	3	0,3
		100%		3,18

La suma de estos valores dio como resultado 3.18. lo que ubica al mercado en un nivel de atractivo medio.

De acuerdo al resultado de la matriz, el puntaje ubica al mercado en un nivel de atractivo medio, ofrece oportunidades reales de negocio, pero también presentan condiciones que exigen una gestión cuidadosa.

Posición competitiva

Mide que tan fuerte es la cooperativa frente a sus competidores, tiene dos escenarios la situación actual calificación y valor coma también una situación proyectada.

Tabla 2

Posición Competitiva

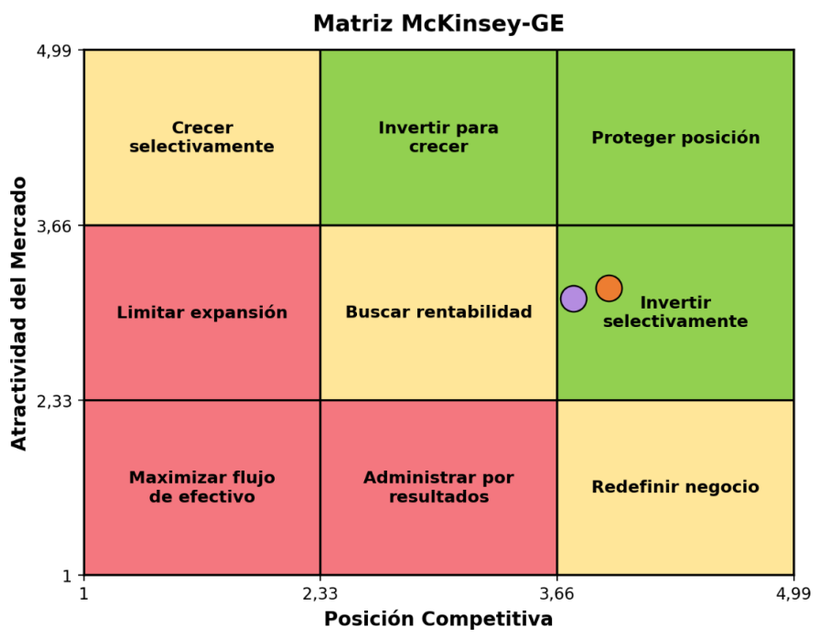
	Oportunidad de Negocio					
	Factor	Peso	Calificación	Valor	Nueva posición	Nuevo Valor
Posición Competitiva	1. Posición de mercado	20%	4	0,8	5	1
	2. Crecimiento del mercado	10%	3	0,3	4	0,4
	3. Variedad de la oferta	15%	4	0,6	2	0,3
	4. Reputación de marca	20%	4	0,8	5	1
	5. Conocimiento del mercado	10%	3	0,3	2	0,2
	6. Imagen del mercado	15%	5	0,75	5	0,75
	7. Estructura del mercado	10%	4	0,4	1	0,1
		100%		3,95		3,75

La Tabla 2 muestra que la empresa obtiene un valor de 3,95 en posición competitiva, lo que indica una posición fuerte frente a sus competidores, sustentada principalmente en su imagen de mercado, su reputación de marca y su posición actual. En el escenario proyectado, el valor es de 3,75, es decir, se mantiene en un nivel fuerte, aunque con una disminución de 0,20 puntos explicada por la menor calificación en variedad de la oferta, conocimiento y estructura del mercado. Esto sugiere que la empresa debe fortalecer estos aspectos para sostener su ventaja competitiva.”

Con los resultados obtenidos de las tablas de atractivo de mercado y posición competitiva se procede a graficar la matriz Mckinsey-GE

Figura 2

Matriz McKinsey-GE



La matriz brinda como referencia que los datos analizados se encuentran en zona verde selectiva, lo que afirma que se encuentra en una posición competitiva favorable, la estrategia recomendable es invertir de forma cuidadosa, priorizando eficacia y diferenciación con el objetivo de fortalecer la competitividad sin asumir riesgos excesivos.

2.2 Mapa Perceptual

Un mapa perceptual es una herramienta grafica que nos permite examinar cómo perciben los consumidores a las marcas o empresas de un mercado, y que tan parecidas o diferentes las ven entre sí, se coloca varias tarjetas en donde los encuestados escogen las primeras tarjetas el cliente percibe como similares y cuando elige los últimos el cliente lo percibe como diferente.

Datos

Se recopiló información sobre las principales cooperativas competidoras de Jardín Azuayo mediante un ejercicio de percepción aplicado a 10 participantes. Para ello, se utilizaron tarjetas con los logotipos de las entidades, solicitando a los participantes ordenarlas según su nivel de afinidad, desde la mayor hasta la menor. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla y constituyen la base para la elaboración del mapa perceptual.

Tabla 3

Mapa Perceptual

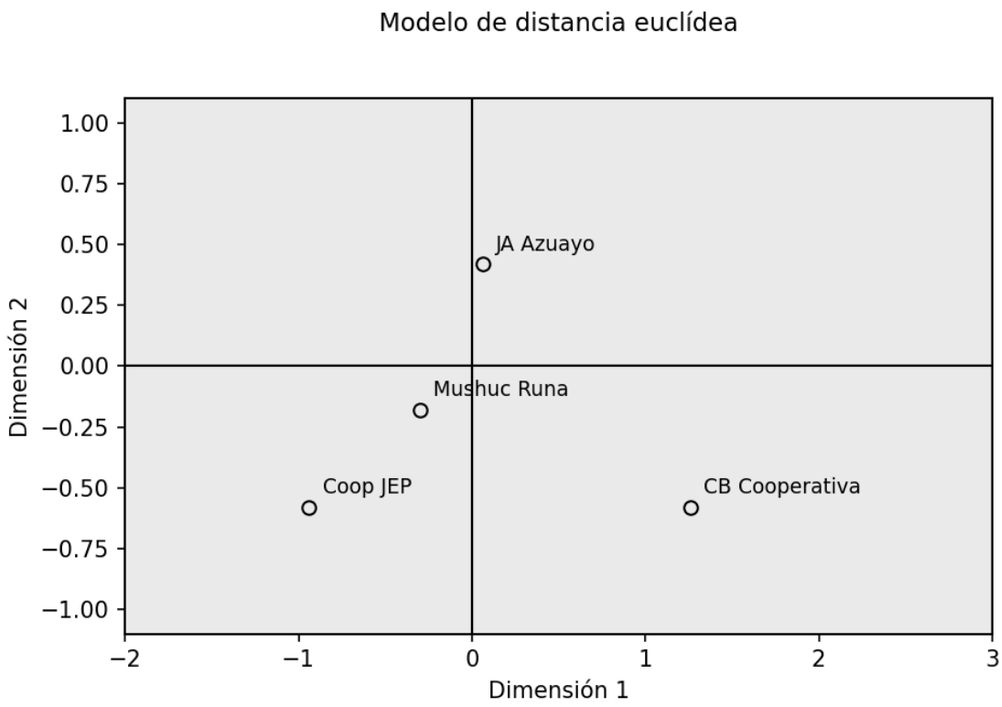
	Jardín Azuayo	**Mushuc Runa**	**Cooperativa JEP**	**CB Cooperativa**
Jardín Azuayo	0	8	6	10
Mushuc Runa	8	0	3	4
Cooperativa JEEP	6	3	0	1
CB Cooperativa	10	4	1	0

Como resultado el mapa perceptual muestra a Jardín Azuayo como la cooperativa más diferenciada del conjunto, con JEP como competidor más próximo y CB Cooperativa como el más distante. Se recomienda reforzar los atributos que la distinguen y comunicarlos, y monitorear a JEP como principal referente competitivo.

Con los resultados obtenidos del mapa perceptual, se realiza el mapa de distancia euclídea o mapa de posiciones con la finalidad de ver un plano de dos dimensiones que tan cerca o lejos se encuentran las cuatro cooperativas entre si según los datos del cuadro anterior.

Figura 3

Modelo de Distancia Euclídea



Interpretación de la Marca

Jardín Azuayo aparece alejada del resto de marcas en el plano perceptual. Esto indica una percepción claramente diferenciada frente a Mushuc Runa, Cooperativa JEP y CB cooperativa, su posicionamiento sugiere atributos distintivos propios que la separan del grupo. Lo que daría a Jardín Azuayo una marca con posicionamiento diferenciado.

¿Por qué existe esta diferenciación de marca?

La matriz de distancias percibidas explica esta separación con mayor precisión: Jardín Azuayo registra distancias altas frente a las tres cooperativas competidoras (8 frente a Mushuc Runa, 6 frente a Cooperativa JEP y 10 frente a CB Cooperativa), mientras que estas últimas presentan distancias bajas entre sí (3, 4 y 1). En otras palabras, el mercado percibe a Mushuc Runa, Cooperativa JEP y CB Cooperativa como marcas relativamente similares entre ellas, agrupadas en un mismo lugar competitivo, mientras que Jardín Azuayo es percibida como una alternativa distinta al resto del grupo.

Esta distancia percibida se sustenta en atributos concretos de la cooperativa: (1) un origen fundacional único, nacido en 1996 como respuesta al desastre de La Josefina, lo que le otorga una narrativa de marca ligada al apoyo mutuo y la reconstrucción territorial que ninguna competidora comparte; (2) una fuerte cercanía y arraigo territorial en las localidades donde opera, reflejada en su misión y visión institucional; (3) una trayectoria de casi treinta años que ha consolidado confianza y reputación entre los socios; y (4) un modelo de valores cooperativos (solidaridad, transparencia, democracia) que la posiciona no solo como un proveedor de servicios financieros, sino como un actor de desarrollo social. La combinación de estos atributos y no únicamente el precio o la tasa de interés es lo que sostiene el posicionamiento diferenciado observado en el mapa perceptual.

2.3 Entrevista a potenciales socios que optarían a créditos virtuales

La persona entrevistada, de 38 años de edad, es contadora de profesión y ejerce de manera independiente. Actualmente, busca acceder a un crédito para adquirir un vehículo que le permita atender tanto las exigencias de su actividad profesional como las necesidades de movilidad de su familia.

Durante la entrevista, se exploró su percepción sobre el acceso al financiamiento por medios virtuales, a partir de la cual se identificaron los siguientes aspectos relevantes:

- Mejora la rapidez a acceder a un crédito, ya que por temas de distancia le dificulta acudir físicamente a la cooperativa.
- La mayor parte de documentos se los puede realizar digitalmente, reduciendo procesos operativos.
- Le permite obtener información sobre las diferentes tasas de interés, segmentos, plazos y condiciones para futuros créditos.
- Sugerencia desea tener un asesor de crédito en el caso de tener consultas sobre su crédito a quien consultar.

La persona entrevistada, de 55 años de edad, se desempeña como gerente de una empresa y mantiene una relación previa con la cooperativa como socio. Ha gestionado anteriormente tres microcréditos destinados a la expansión de su negocio, los cuales fueron cancelados satisfactoriamente. Actualmente, manifiesta interés en acceder a un nuevo microcrédito para incorporar una nueva línea de productos y fortalecer el crecimiento de su empresa.

Durante la entrevista, se exploró su percepción sobre el acceso al financiamiento por medios virtuales, a partir de la cual se identificaron los siguientes aspectos relevantes:

- Parece correcto que la cooperativa se acople a realizar créditos virtuales, ya que genera una mejora continua en la cooperativa.
- Personalmente menciona no desearía solicitar créditos de manera virtual, por las siguientes razones:
- Desconfianza en la seguridad digital.
- Preferencia por la atención presencial.
- Costumbre o resistencia al cambio.
- Percepción de menor respaldo.

2.4 Protopersonas

A partir de las entrevistas realizadas a los potenciales socios, se identificaron dos perfiles claramente diferenciados frente a la adopción de créditos virtuales. Estas protopersonas sintetizan sus motivaciones, necesidades y objeciones, y sirven de base para orientar las decisiones del mix de marketing.

El cuadro comparativo consolida la caracterización de dos perfiles clave de socios dentro de la cooperativa. Esta segmentación permite entender las diferencias en sus necesidades, comportamientos y barreras tecnológicas, orientando directamente la estrategia de servicios y comunicación de la entidad.

Tabla 4

Protopersona

	PROTOPERSONA 1: SOCIO DIGITAL PROACTIVO	**PROTOPERSONA 2: SOCIO TRADICIONAL CAUTELOSO**
Nombre / arquetipo	"Valeria" — profesional o trabajador dependiente, 28-40 años	"Luis" — empresario o socio de mayor edad, 50-60 años
Perfil	Trabaja o vive lejos de la agencia, con poco tiempo disponible; usa aplicaciones móviles y plataformas digitales con normalidad; busca inclusión financiera sin barreras geográficas (incluye socios migrantes).	Gerente o dueño de negocio, socio antiguo y conocido de la cooperativa; valora la relación personal construida a lo largo de los años; poco familiarizado con trámites 100% digitales.
Objetivos	Obtener el crédito de forma rápida y sin desplazarse; consolidar deudas o financiar vivienda; dar seguimiento a su cuenta en cualquier momento y lugar.	Ampliar o renovar su línea de crédito para el negocio; mantener la confianza y el respaldo que siempre ha sentido en la cooperativa.
Frustraciones / barreras	Preocupación por la seguridad de la identidad digital; necesita claridad en tasas, plazos y condiciones antes de decidir.	Desconfianza hacia la seguridad digital; prefiere la atención presencial; percibe que un trámite virtual ofrece menor respaldo; resistencia natural al cambio de hábito.
Qué necesita de la cooperativa	Un proceso 100% virtual, ágil y con un asesor de crédito disponible para consultas puntuales; comunicación por app móvil y web institucional.	Un modelo híbrido: la posibilidad de iniciar el trámite virtualmente, pero con acompañamiento humano (asesor de crédito, call center) que refuerce la confianza y la seguridad.
Implicación para el mix de marketing	Justifica priorizar el aplicativo móvil, la plataforma web y la promoción digital (redes sociales, email institucional).	Justifica mantener canales de comunicación humana (asesor personalizado, call center, boca a boca) y reforzar mensajes de seguridad y respaldo institucional en la promoción.

El análisis integrado de ambas protopersonas evidencia que la cooperativa no debe enfocarse únicamente en la digitalización total, sino en una **estrategia de omnicanalidad adaptable**. Mientras que "Valeria" impulsa la innovación tecnológica y la velocidad operativa, "Luis" garantiza la fidelización y rentabilidad de la base histórica mediante un acompañamiento humano y de alta confianza.

2.5 Mix de Marketing

Tras validar la idea con dos consumidores potenciales interesados en adquirir créditos virtuales en la cooperativa Jardín Azuayo, se procedió a realizar los ajustes correspondientes en el mix de marketing, considerando los elementos de producto, precio, comunicación y promoción.

Idea principal

Ampliar la oferta de créditos, fortalecer la inclusión financiera y mejorar la eficiencia operativa.

Tabla 5

Mix de Marketing

PRODUCTO		PRECIO	
-	Accesibilidad crédito virtual.	-	Consumo (12.77% - 15.25%).
-	Crédito consolidar deudas.	-	Vivienda (9.50%).
-	Crédito vivienda migrante.	-	Microcrédito (10%).
-	Crédito consumo.	-	Productivo (9%).
-	Crédito microcrédito.	-	Extraordinario (11.22%).
COMUNICACIÓN		**PROMOCION**	
-	Microsoft Teams.	-	Redes Sociales.
-	Plataforma web institucional.	-	Email institucional.
-	Aplicativo móvil.	-	Radio.
-	Asesor Crédito personalizado.	-	Boca a boca.
		-	Call center.

Metodología

El estudio tiene un enfoque mixto. Los análisis de la matriz McKinsey-GE y del mapa perceptual son de carácter cuantitativo, porque trabajan con indicadores ponderados y con distancias calculadas; las entrevistas y las protopersonas son de carácter cualitativo, porque recogen percepciones y actitudes. El alcance es descriptivo, ya que busca caracterizar la posición estratégica de Jardín Azuayo y la aceptación de los créditos virtuales, sin pretender medir relaciones de causa y efecto.

El procedimiento se desarrolló en cinco pasos. Primero, para la matriz McKinsey-GE se definieron los indicadores de atractivo de mercado y de posición competitiva, se les asignó un peso según su importancia relativa y se los calificó en una escala de 1 a 5. El valor de cada dimensión se obtuvo sumando los productos de peso por calificación. Para la posición competitiva se calcularon dos escenarios: la situación actual y el escenario con la nueva propuesta de créditos virtuales. Los valores se ubicaron en la matriz tomando como umbrales los tercios de la escala, de modo que 3,66 separa el nivel medio del alto.

Segundo, para el mapa perceptual se recopiló información de las principales cooperativas con las que compite Jardín Azuayo (Mushuc Runa, Cooperativa JEP y CB Cooperativa) y se calculó la matriz de distancias con el modelo euclídeo, a partir de la cual se graficó el plano de posicionamiento.

Tercero, se entrevistó a dos potenciales socios interesados en acceder a créditos, con perfiles distintos en edad, actividad y experiencia con la cooperativa. A cada uno se le consultó su opinión sobre el acceso al financiamiento de manera virtual, y sus respuestas se organizaron en los puntos más relevantes.

Cuarto, a partir de las entrevistas se construyeron dos protopersonas que sintetizan las motivaciones, necesidades y objeciones de cada perfil. Quinto, con la información anterior se ajustó el mix de marketing de la propuesta, considerando producto, precio, comunicación y promoción.

Como limitación, el número de entrevistados es reducido, por lo que sus opiniones ilustran actitudes posibles frente al crédito virtual, pero no son estadísticamente representativas de todos los socios.

Resultados

Posición estratégica

En la matriz McKinsey-GE, el atractivo de mercado obtuvo un valor ponderado de 3,18, ubicado en un nivel medio. La posición competitiva alcanzó 3,95 en la situación actual y 3,75 en el escenario con la nueva propuesta; en ambos casos supera el umbral de 3,66. Con ello, Jardín Azuayo se sitúa en la zona de invertir selectivamente, lo que indica una posición favorable en la que conviene invertir con cuidado, priorizando la eficacia y la diferenciación.

Posicionamiento de marca

El mapa perceptual muestra a Jardín Azuayo alejada de sus competidoras. Sus distancias percibidas son de 8 respecto a Mushuc Runa, 6 respecto a Cooperativa JEP y 10 respecto a CB Cooperativa, mientras que entre estas últimas las distancias son bajas (3, 4 y 1). Esto significa que el mercado agrupa a las tres competidoras como marcas parecidas y percibe a Jardín Azuayo como una alternativa distinta, sustentada en su origen fundacional, su arraigo territorial, su trayectoria y sus valores cooperativos.

Percepción de los potenciales socios

Las entrevistas revelaron dos actitudes frente al crédito virtual. La primera entrevistada valora la rapidez, la reducción de trámites presenciales y el acceso a información sobre tasas, plazos y condiciones, y pide contar con un asesor de crédito para resolver consultas. El segundo entrevistado considera adecuado que la cooperativa incorpore créditos virtuales, pero personalmente preferiría no solicitarlos por desconfianza en la seguridad digital, preferencia por la atención presencial, resistencia al cambio y percepción de menor respaldo.

Segmentos identificados

A partir de estas opiniones se definieron dos protopersonas: el socio digital proactivo, que requiere un proceso virtual ágil, claridad en las condiciones y un asesor disponible; y el socio tradicional cauteloso, que necesita un modelo híbrido en el que pueda iniciar el trámite de forma virtual con acompañamiento humano y mensajes de seguridad y respaldo institucional.

Propuesta de mix de marketing

El mix resultante combina canales digitales y humanos. En producto se plantean la accesibilidad del crédito virtual y los créditos para consolidar deudas, vivienda para migrantes, consumo y microcrédito. En precio se consideran las tasas de consumo (12,77 % a 15,25 %), vivienda (9,50 %), microcrédito (10 %), productivo (9 %) y extraordinario (11,22 %). La comunicación se apoya en Microsoft Teams, la plataforma web, el aplicativo móvil y el asesor de crédito personalizado, y la promoción en redes sociales, correo institucional, radio, boca a boca y call center.

Conclusiones

- Jardín Azuayo se encuentra en una posición competitiva favorable y su mercado resulta medianamente atractivo, por lo que la estrategia recomendable es invertir de manera selectiva en los créditos virtuales, cuidando la eficacia y evitando riesgos excesivos.
- La cooperativa tiene un posicionamiento diferenciado frente a Mushuc Runa, Cooperativa JEP y CB Cooperativa. Esa diferenciación se apoya en atributos propios (origen, cercanía territorial, trayectoria y valores) y no solo en precio o tasas, por lo que la comunicación debería preservarla al digitalizar el servicio.
- Existen al menos dos actitudes frente al crédito virtual. Mientras un segmento lo valora por su rapidez y comodidad, otro lo percibe con desconfianza y prefiere la atención presencial; ignorar esta diferencia podría limitar la aceptación de la propuesta.
- Un modelo híbrido responde a ambos segmentos: plataforma web y aplicativo móvil para quienes buscan agilidad, y asesor personalizado, call center y mensajes de respaldo institucional para quienes necesitan acompañamiento y confianza.
- El mix de marketing propuesto permite ampliar la oferta de créditos, fortalecer la inclusión financiera y mejorar la eficiencia operativa, que son los objetivos planteados al inicio del capítulo.

CAPITULO 3: PLAN DE NEGOCIOS

El módulo propone implementar un sistema de colocación de crédito de manera virtual en el departamento del centro de atención virtual de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, orientada a la colocación y administración de créditos virtuales. El objetivo es mejorar la eficiencia operativa, ampliar la inclusión financiera y optimizar la rentabilidad mediante procesos automatizados, evaluación crediticia virtual y reducción de costos administrativos.

La iniciativa surge en el contexto de la actual era tecnológica, en la que la mayoría de los servicios se realizan a través de medios virtuales. En este entorno, los socios muestran una creciente preferencia por no acudir físicamente a la cooperativa, optando en su lugar por gestionar sus actividades financieras de manera virtual, ya sea mediante computadoras o teléfonos móviles, utilizando los servicios virtuales que la cooperativa ofrece.

La propuesta de valor se centra en ofrecer créditos virtuales que abarcan todo el proceso, desde la consulta de información, la solicitud y el envío de documentos en línea, eliminando la necesidad de acudir físicamente a la agencia durante estas etapas. Una vez aprobado el crédito, el socio únicamente deberá acercarse a la cooperativa para la liquidación correspondiente. Asimismo, se busca fomentar la inclusión financiera mediante el uso de tecnología accesible y procesos eficientes.

La adopción de créditos virtuales permitirá a la cooperativa fortalecer su competitividad, optimizar sus procesos y posicionarse como una cooperativa innovadora dentro del sistema financiero, generando valor tanto para sus socios como para la entidad.

Marco teórico

Plan de negocios y gestión estratégica

Un plan de negocios organiza la información necesaria para evaluar la viabilidad de una idea y orientar su implementación, considerando aspectos estratégicos, comerciales, operativos, organizacionales y financieros. La gestión estratégica comprende la formulación, implementación y evaluación de decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales (David, 2013). Entre sus principales herramientas se encuentra el análisis FODA, que identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Su evaluación cuantitativa se realiza mediante las matrices IFE y EFE, que asignan ponderaciones y calificaciones a cada factor, con resultados entre 1,0 y 4,0 y un promedio de 2,5, utilizado como referencia para valorar la posición interna y las condiciones del entorno (David, 2013).

Servicios financieros virtuales e inclusión financiera

La digitalización financiera permite consultar información, solicitar productos y realizar operaciones mediante páginas web, aplicaciones móviles y asistentes virtuales, sin acudir a una agencia. Este proceso favorece la inclusión financiera, entendida como el acceso a productos y servicios financieros útiles y asequibles, cuyo progreso se analiza mediante la base de datos Global Findex (Demirgüç-Kunt et al., 2022). En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito integran el sector financiero popular y solidario, regulado por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (2011), y supervisado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. No obstante, los canales virtuales también presentan riesgos de fraude, suplantación de identidad y dependencia tecnológica, que requieren controles y mecanismos de validación.

Gestión de marketing

La gestión de marketing comienza con la identificación del público objetivo y la diferenciación de la propuesta frente a otros competidores. Para lograrlo, se recurre a la

segmentación del mercado, el análisis competitivo y la definición de ventajas competitivas; es decir, aquellos atributos valorados por los clientes que la competencia no logra replicar con la misma eficacia (Kotler & Armstrong, 2017). Asimismo, esta gestión contempla decisiones estratégicas sobre precio, comunicación y distribución. En el caso de una estrategia de distribución intensiva, el producto se comercializa mediante la mayor cantidad de canales posibles para maximizar su cobertura en el mercado (Kotler & Armstrong, 2017).

Gestión operativa y de personas

La gestión operativa comprende la planificación, ejecución y control de los procesos clave para la producción y entrega de un servicio. En este sentido, herramientas como los flujogramas permiten diagramar las etapas del proceso, mientras que la distribución física y los activos fijos determinan la capacidad instalada de la organización. Por su parte, la gestión del talento humano comprende el diseño de la estructura organizativa, la definición de cargos y funciones, así como los procesos de capacitación y evaluación del desempeño, con el propósito de alinear el perfil del personal con los objetivos estratégicos de la empresa (Chiavenato, 2017).

Gestión financiera

La evaluación financiera de un plan de negocios proyecta los ingresos, costos y utilidades esperados para determinar su viabilidad económica. Entre sus estados fundamentales, el estado de resultados resume los ingresos, el costo de ventas, los gastos operativos, los impuestos y la utilidad neta de un período, permitiendo calcular el margen neto al relacionar la utilidad con las ventas. Por otra parte, el punto de equilibrio determina el nivel de ventas donde los ingresos igualan a los costos totales, garantizando que no existan pérdidas ni ganancias (Gitman & Zutter, 2016); este indicador se obtiene dividiendo los costos fijos entre el margen de contribución unitario. Complementariamente, el período de recuperación de la inversión precisa el tiempo necesario para que los flujos generados cubran la inversión inicial. Finalmente, resulta indispensable proyectar varios escenarios (conservador, base y optimista) para mitigar y reflejar la incertidumbre de la demanda.

Modelo CANVAS

El modelo CANVAS describe la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor a través de nueve bloques interrelacionados: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esta herramienta sintetiza la totalidad del plan de negocios en un formato visual único, facilitando la verificación de la coherencia interna entre cada uno de sus componentes.

3.1 Gestión Estratégica

Desde el departamento del Centro de Atención Virtual, la cooperativa Jardín Azuayo impulsa el fortalecimiento de la colocación de créditos a través de canales virtuales como eje central de su gestión estratégica. Con ello busca incrementar tanto la colocación de créditos como el uso de los servicios virtuales que ofrece la cooperativa.

A continuación, se presenta la siguiente tabla en donde se detalla el nombre, definición y objetivos que se pretende realizar en el proyecto integrador

Tabla 6

Idea de Negocio

NEGOCIO	
Nombre:	CREDITOS VIRTUALES CENTRO ATENCION VIRTUAL COOPERATIVA JARDIN AZUAYO
Definición:	A través de la información recibida en los canales virtuales del Centro de Atención Virtual, se gestionan las solicitudes de crédito y se revisa la documentación enviada por los socios, con el fin de determinar la aprobación o negación de los créditos.
Objetivo	Ser un referente en servicios financieros digitales, destacándonos por la innovación, la cercanía con nuestros socios y la excelencia en la atención virtual, impulsando el crecimiento sostenible y el bienestar de la comunidad.

Matriz FODA

La matriz FODA, mediante la cual se identifican los factores internos y externos que pueden influir en la implementación de los créditos virtuales en la Cooperativa Jardín Azuayo.

Tabla 8

Matriz FODA

MATRIZ FODA	
Fortalezas (+) **(factores internos)**	**Debilidades (-)** **(factores internos)**
Acceso rápido crédito Mayor alcance geográfico Automatización de procesos Menor carga administrativa	Riesgo seguridad informática Dependencia tecnológica Limitada interacción personal
Oportunidades (+) **(factores externos)**	**Amenazas (-)** **(factores externos)**
Inclusión financiera Innovar productos financieros Crecimiento servicios virtuales	Competencia cooperativas y bancos digitales Fraudes Electrónicos Desconfianza en servicios digitales

Entre las fortalezas destacan la rapidez en el acceso al crédito, la cobertura geográfica y la automatización de procesos. Sin embargo, existen debilidades relacionadas con la seguridad informática, la dependencia tecnológica y la limitada interacción personal. Asimismo, la inclusión financiera y la innovación de productos representan oportunidades de crecimiento, mientras que la competencia digital, los fraudes electrónicos y la desconfianza en los servicios digitales constituyen amenazas que deben considerarse en la planificación estratégica.

FODA Cuantitativo

La versión cuantitativa de este análisis FODA se desarrolla en las matrices IFE (factores internos) y EFE (factores externos) que se presentan a continuación, donde cada factor recibe un peso y una calificación que permiten obtener un puntaje ponderado objetivo.

Tabla 9

Matriz IFE – Factores Internos de Evaluación

Factor		Descripción	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Fortalezas					
	1	Acceso rápido créditos (LINEA)	0,2	4	**0,8**
	2	Mayor alcance geográfico	0,15	3	**0,45**
	3	Baja carga operativa agencia	0,05	2	**0,1**
	4	Base socios existentes	0,1	3	**0,3**
Debilidades					
	5	Riesgo de seguridad informática	0,2	2	**0,4**
	6	Dependencia tecnológica	0,05	1	**0,05**
	7	Limitada interacción personal	0,15	2	**0,3**
	8	Insuficiente automatización en la validación documental	0,1	2	**0,2**
Total IFE			**1**		**2,6**

Interpretación IFE: 2,6 (> 2,5) → Posición interna FUERTE. Las fortalezas relacionadas con el acceso rápido al crédito y el mayor alcance geográfico superan a las debilidades identificadas, principalmente los riesgos de seguridad informática y la dependencia tecnológica.

Tabla 10

Matriz EFE – Factores Externos de Evaluación

Factor		Descripción	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Oportunidades					
	1	Mayor uso tecnológico (celulares, computadoras)	0,15	4	**0,6**
	2	Inclusión financiera	0,15	3	**0,45**
	3	Alianzas con fintechs y billeteras digitales	0,1	3	**0,3**
	4	Preferencias servicios online	0,1	2	**0,2**
Amenazas					
	5	Competencia en cooperativas y bancos créditos virtuales	0,15	3	**0,45**
	6	Fraudes virtuales	0,2	4	**0,8**
	7	Desconfianza servicios virtuales	0,1	2	**0,2**
	8	Problemas conexión internet	0,05	2	**0,1**
Total EFE			**1**		**3,1**

Interpretación EFE: 3,1 (> 2,5) → Posición externa FAVORABLE. El negocio está en condiciones de aprovechar el mayor uso de canales tecnológicos y la inclusión financiera, aunque debe gestionar activamente el riesgo de fraudes virtuales y la competencia de otras entidades digitales

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos institucionales diseñados para potenciar la virtualización de nuestros servicios y la colocación de créditos a través de canales digitales.

Tabla 11

Plan de Objetivos Estratégicos por Área de Gestión

Área de gestión	Objetivos estratégicos
Comercial	Habilitar una nueva vía para la colocación de créditos de manera virtual a través del centro de atención virtual, y captar un 5% de socios mediante campañas publicidad en redes sociales
Operativo	Optimizar los procesos virtuales en términos de eficiencia y rapidez. Lograr la disponibilidad de plataforma virtual en un 95%
Persona	Desarrollar talleres de capacitación al personal de centro de atención virtual en temas de crédito, Mejorar la experiencia del socio en más del 88%
Legal	Garantizar cumplimiento normativo en área créditos virtuales Implementar procesos de validación de identidad virtual,
Financiero	Incrementar colocación créditos virtuales y controlar riesgos en créditos virtuales Reducir un 5% en costos gracias a la virtualidad

3.2 Gestión Marketing

En la presente gestión se proyectaron las ventas y los costos asociados a la implementación de créditos virtuales en el Centro de Atención Virtual de la cooperativa. Para el cálculo del precio y del costo unitario, se partió de una tasa activa del 15.25% y una tasa pasiva del 6%. Asimismo, se consideraron proyecciones macroeconómicas basadas en información del Banco Central, que estiman un crecimiento económico y una disminución del riesgo país, junto con el análisis de datos históricos de meses anteriores. Con estos insumos, se establecieron las proyecciones de colocación de créditos virtuales en los dos segmentos que gestionará el Centro de Atención Virtual: créditos de consumo y créditos de vivienda.

Asimismo, en el marco de la gestión de marketing, en las siguientes matrices se detalla el perfil del segmento al que se dirige el servicio, así como el análisis de la competencia directa. A partir de este estudio comparativo, se identifican los principales aspectos en los que la competencia presenta ventajas, así como aquellos en los que la cooperativa posee ventajas competitivas.

Finalmente se estima los costos que tendrá el plan de negocios, como la estrategia de distribución a desarrollar, que en el caso de créditos virtuales la óptima una estrategia intensiva que se detalla a profundidad en la matriz de estrategia a realizar.

A continuación, se adjunta las matrices realizas en donde se visualizará a detalle las precios, costos, proyecciones y estrategias a realizar:

Tabla 12

Total, Ventas Mensual Departamento Centro Atención Virtual

VENTAS MENSUALES (en promedio)			
Productos	Cantidad vendida (unidades)	Precio por unidad	Total Ventas
Crédito Consumo	5	$17.624,67	$88.123,33
Crédito Vivienda	2	$48.244,63	$96.489,25
TOTAL			$184.612,58

Tabla 13

Precio de Ventas Crédito Consumo y Vivienda

Concepto	Valor	
Precio (P1)	$	17.625,67
Costo variable unitario (CV1)	$	12.201,92
Precio (P2)	$	48.225,00
Costo variable unitario (CV2)	$	33.400,38
Costos fijos (CF)	$	30.578,00
PE (unidades) = CF / (P - CV)		1
PE (ventas $) = PE unidades × P	$	65.850,67

Tabla 14

Perfil de Segmento

No.	Segmento	Perfil del segmento
1	Consumo	Entre 25 - 35 años - ingresos medios - zona urbana Alta familiaridad con tecnología y app móviles
2	Vivienda	Edad entre 30 - 45 años ingresos estables medio - altos ($900 - $2,500) Estado civil casado tamaño hogar entre 3 - 5 personas ubicación zonas urbanos o rural plazo tasa entre 10 - 15 años

En conclusión, se sugiere enfocar el canal de créditos virtuales hacia el segmento de consumo y en un rango de edad de entre 25 y 45 años, dado que este perfil demuestra mayor familiaridad, confianza y adopción de tecnologías digitales. Por el contrario, para las líneas de microcrédito y vivienda, así como para los socios de 45 años en adelante, predomina la preferencia por la atención presencial en agencias físicas. Esto se debe a la naturaleza y complejidad financiera de estas operaciones, las cuales suelen requerir un asesoramiento directo, especializado y de mayor cercanía humana para concretar la transacción.

Matriz de competencia

Una matriz de competencia es un instrumento estratégico que organiza y compara los atributos clave de tu empresa frente a tus rivales directos e indirectos, permitiendo identificar brechas de mercado, fortalezas internas y oportunidades de diferenciación.

Se seleccionaron 13 criterios clave del servicio financiero (desde la tasa de interés y calidad de atención hasta canales digitales y tiempos de aprobación) que inciden directamente en la decisión de elección del cliente.

Tabla 15

Matriz de Competencia

Concepto	JEP	Mushuc Runa	CB Cooperativa	Jardín Azuayo
Tipo crédito	3	4	3	4
Tasas de interés	2	3	2	4
Seguros crédito	1	4	3	5
Calidad en la atención	2	3	3	4
Tiempo aprobación	5	3	3	3
Requisitos	4	3	3	3
Aplicaciones móviles	4	2	3	3
Política de venta	2	3	3	4
Página web	4	2	3	3
Calidad en la atención	2	3	3	5
Imagen	3	2	3	4
Promociones	4	2	3	2
Aplicación TIC*	4	3	3	3
Puntajes	**40**	**37**	**38**	**47**

Matriz de ventaja competitiva

Evalúa las capacidades y recursos internos únicos que hace que la cooperativa Jardin Azuayo resalte o sea difícil de igualar por la competencia.

Tabla 16

Matriz de Ventaja Competitiva

	Ventajas Competitivas
1	Adelantar cuotas o pre-cancelar créditos sin recargo adicional
2	Tasas competitivas en créditos
3	Cursos en educación financiera gratis
4	Créditos en comunidades lejanas donde otras entidades financieras no llegan

Mide detalladamente a los competidores mediante la asignación de puntajes o ponderaciones en Factores Críticos de Éxito (FCE) —tales como calidad del producto, servicio al cliente, precio, innovación, presencia digital y reputación.

Uso principal: Priorizar las áreas operativas o de marketing que requieren inversión inmediata para superar cuantitativamente a los rivales.

Tabla 17

Análisis Comparativo de Factores Competitivos

Concepto	Omnileads	Equifax	Extreme web
Precios	4	3	5
Financiación	2	5	4
Plazos	3	4	3
Descuentos	1	3	4
Disponibilidad	4	5	5
Variedad	2	2	3
Calidad	3	4	3
Rapidez	4	3	2
Garantías	5	2	4
Servicios	4	2	3
Reputación	3	5	4
Responsabilidad	4	4	5
Puntajes	**39**	**42**	**45**

En la evaluación comparativa, Extreme web se consolida como la alternativa más competitiva con el puntaje más alto (45/60), destacando en precios, disponibilidad y responsabilidad; Equifax ocupa el segundo lugar (42/60) siendo la opción ideal para el respaldo institucional por su sobresaliente reputación y facilidades de financiamiento; mientras que Omnileads, aunque obtiene la calificación global más baja (39/60) debido a sus rígidas condiciones comerciales, sobresale de forma específica en garantías técnicas y rapidez de respuesta.

Características del servicio

El siguiente cuadro presenta de manera detallada las características de las operaciones de crédito y la metodología de estructuración de su precio. El costo de financiamiento se determina tomando como base la tasa pasiva de referencia (actualmente en el 8%), a la cual se adicionan los márgenes por riesgo crediticio, costos operativos y el margen de intermediación financiera.

Tabla 18

Características del Servicio

No.	Producto o servicio	Características
1	Crédito consumo	Tasa preferencial 12,77%, sin garante después del primer crédito, aprobación en 24 a 48 horas, destino libre usar dinero para cualquier necesidad
2	Crédito vivienda	Apoyo en trámites notariales, pago pronto no se cobra interés de cuota o cuotas adelantadas, sin costos ocultos

Tabla 19

Estructura Precio

Estructura de precio		
Producto 1.	**Valor $**	**%**
Costo de venta o producción	$45.602,31	8%
Descuento	0	
Impuesto	$11.400,58	25%
Comisión de venta	0	
Margen deseado	3%	
Precio de venta	$65.870,00	

A continuación, se presenta el desglose detallado del Presupuesto de Elementos de Comunicación, el cual contempla una inversión distribuida en 9 componentes clave:

Tabla 20

Cuadro Elementos de Comunicación y Presupuestos

Componentes	Elementos	Presupuesto
Papelería	Hojas A	$150,00
	Carpetas	$30,00
	Sobres y hojas membreta	$25,00
	Esferos, lápiz, borradores	$20,00
	Cuadernos	$35,00
Publicidad	Banners	$600,00
	Spot en radio o TV	$1.000,00
	Publicidad en WEB	$1.500,00
	Mailing	$750,00
Promociones	Productos de merchandis	$250,00
	Descuento por pago adela	$2.000,00
	Ofertas asociadas	$1.000,00
WEB Page	Diseño de mailing	$500,00
	Hosting y dominios	$500,00
	Diseños de página web	$650,00
	Administrador de web	$500,00
Relaciones pública	Representantes	$5.500,00
	Promotores	$3.500,00
	Vendedores	$24.150,00
Redes Sociales	Administrador de red soci	$750,00
	Actualizaciones	$500,00
	Diseño	$1.000,00
Comunicación	Telemarketing, televentas,	$750,00
	SAC (Servicio de Atenció	$7.500,00
Otros	Producción audiovisual	$1.500,00
	Comunicación seguridad	$950,00
	Total	**$55.350,00**

La estrategia asigna casi el 60% del presupuesto a la fuerza de ventas directas e interpersonales (Relaciones Públicas), respaldada por un soporte sólido en Servicio al Cliente (SAC) y una presencia digital integral en Publicidad, Web y Redes Sociales

3.3 Gestión operativa

Desde el punto de vista operativo, el reto consiste en planificar, ejecutar y controlar los procesos necesarios para colocar productos financieros de manera eficiente a través de canales virtuales. Las siguientes matrices detallan los servicios financieros a ofrecer y los activos fijos requeridos para operar; adicionalmente se incluye un flujograma del proceso y la distribución física de la oficina, ubicada en el Hotel El Dorado, en las calles Gran Colombia y Luis Cordero, en la ciudad de Cuenca:

Tabla 21

Servicio o Producto Ofertar

Nº	Productos o servicios	Unidad	Cantidad al mes
1	Crédito consumo	1	5

Tabla 22

Activos Empresa

Nº	Activo fijo	Área	Características técnicas	Cantidad
1	Edificio	Centro atención virtual	En donde opera el centro atención virtual	1
2	Software	Centro atención virtual	Servidores de nube, plataformas, sistemas integrados crédito	10
3	Canales virtuales	Centro atención virtual	App móviles, página web, chat institucional	5
4	Infraestructura red	Centro atención virtual	Encriptación y guardados datos, ciberseguridad, autenticación biométrica	2

Flujograma

Es una herramienta de representación gráfica que muestra, paso a paso, la secuencia de actividades desde el comienzo para solicitar un crédito de manera virtual. Funciona como un mapa visual para entender cómo pasa una tarea desde su inicio hasta su fin.

Figura 4

Flujograma Empresa

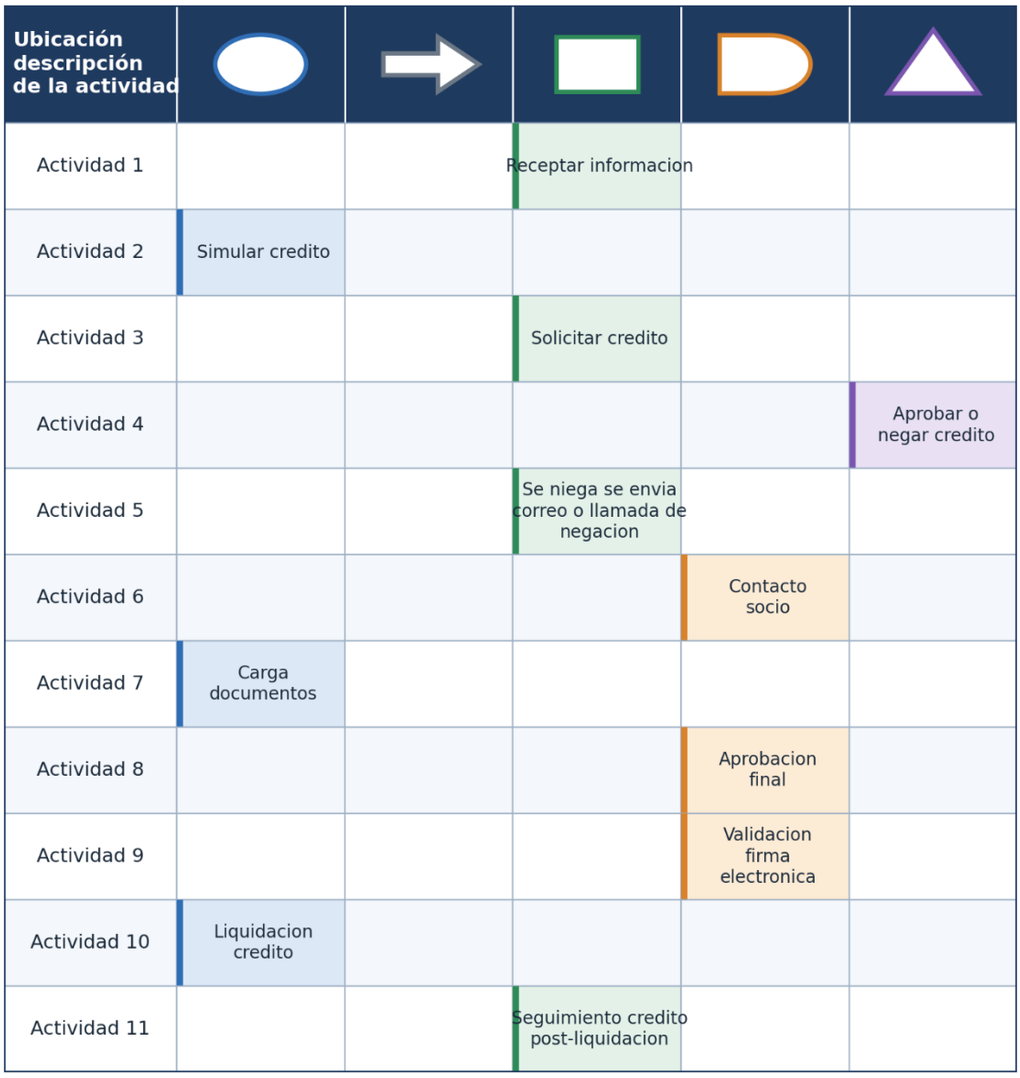
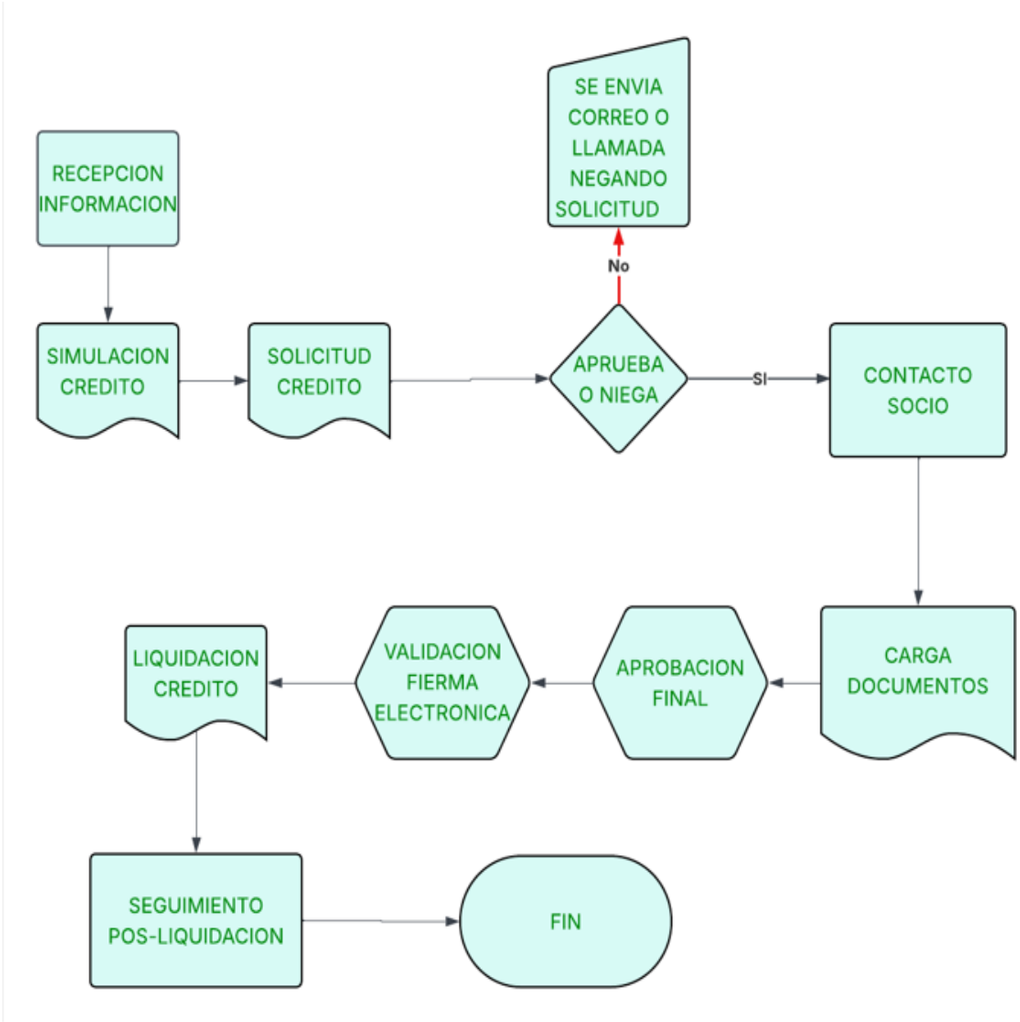


Diagrama de flujo

El proceso describe la gestión integral de las solicitudes de crédito desde su ingreso en los canales virtuales de la cooperativa página web, chat bot institucional, correo electrónico y WhatsApp hasta la resolución final de aprobación o negación, garantizando agilidad, seguridad operacional y una evaluación rigurosa del riesgo crediticio.

Figura 5

Diagrama flujo



Distribución de oficina

El Centro de Atención Virtual (CAV) optimiza su espacio operativo mediante una distribución estratégica de 26 puestos de trabajo. La estructura comprende un área de Dirección (1 puesto), cuatro módulos operativos CAV 1, 2, 4 y 5 (4 puestos cada uno), un módulo ampliado CAV 3 que incorpora al personal pasante (6 puestos) y un área especializada para Videollamadas (3 puestos). Esta disposición promueve la fluidez en el servicio, la formación continua y la supervisión efectiva.

Figura 6

Distribución Oficina

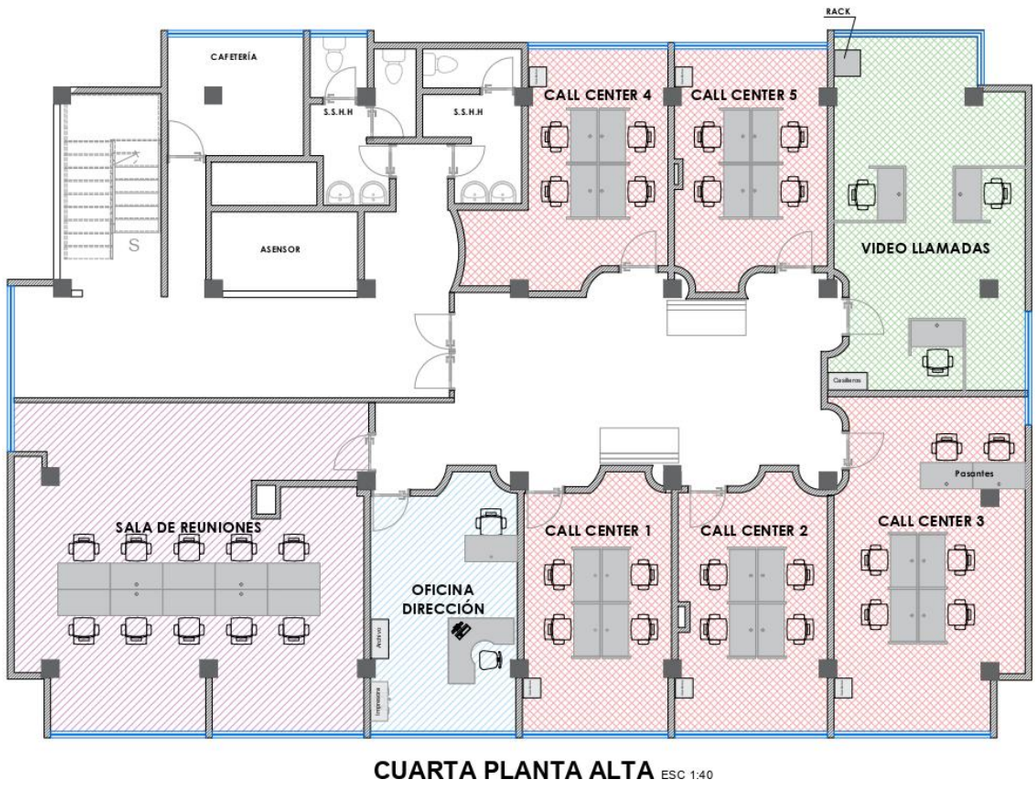


Tabla 23

Puestos de Trabajo

Espacio	**Puestos de trabajo**
Oficina dirección CAV:	01
Oficinas CAV 1:	04
Oficinas CAV 2:	04
Oficinas CAV 3: (Inc. Pasantes)	06
Oficinas CAV 4:	04
Oficinas CAV 5:	04
Oficina VIDEO LLAMADAS:	03
TOTAL:	**26**
Sala de reuniones 1:	10

Buenas prácticas laborables

Las Buenas Prácticas laborales en la cooperativa representan el conjunto de principios, políticas y acciones orientadas a consolidar un entorno de trabajo ético, inclusivo, equitativo y

seguro. A diferencia de las empresas comerciales tradicionales, las cooperativas se rigen por valores de solidaridad, equidad y responsabilidad social, por lo que la gestión de su talento humano debe reflejar de manera congruente estos mismos principios en su cultura organizacional.

Implementar y fortalecer estas prácticas no solo asegura el cumplimiento legal y estatutario, sino que impulsa la productividad, reduce la rotación de personal y fortalece el clima laboral. Asimismo, un equipo motivado y respaldado por condiciones de trabajo dignas impacta directamente en la calidad del servicio al socio, la confianza financiera y el desarrollo sostenible de la institución**.**

Tabla 24

Buenas prácticas laborables

Nº	Buenas Prácticas	Descripción
1	Normas de Seguridad	Protección de datos personales -Control de accesos - seguridad información Protocolos de atención
2	Normas de Higiene	Limpieza del personal - Limpieza de equipos y estaciones - higiene espacio físico Disponibilidad de insumos de aseo
3	Normas Ambientales	Uso eficiente de energía eléctrica - Gestión equipos electrónicos - Reducción papel Uso responsable agua
4	Normas Sociales	Trato respetuoso u oportuno al socio - Comunicación ética y transparente - uso adecuado de canales virtuales - Cumplimiento principios cooperativos - Manejo de quejas y reclamos

3.4 Gestión personas

El área de talento humano tiene como propósito desarrollar, capacitar y alinear al personal con los objetivos de transformación virtual de la cooperativa. Este enfoque busca fortalecer las competencias del equipo en el uso de herramientas tecnológicas, la atención al cliente en entornos virtuales y la gestión de productos financieros virtuales.

Asimismo, contempla la definición de roles y responsabilidades claras dentro del proceso de colocación de créditos virtuales, así como la implementación de programas de capacitación continua y evaluación del desempeño. Se promueve además una cultura organizacional orientada a la innovación, la adaptabilidad y el servicio al socio.

De igual manera, la gestión de personas incluye el diseño de esquemas de incentivos vinculados al cumplimiento de metas comerciales y de calidad de servicio, con el fin de motivar al equipo y mejorar la productividad. En este contexto, en las siguientes matrices se enfoca a la estructura organizada, como el personal que se necesita para realizar las funciones.

Se elaboró un esquema de las principales funciones administrativas, comerciales y operativas, con la finalidad de definir de manera clara los objetivos que deben cumplirse en cada área.

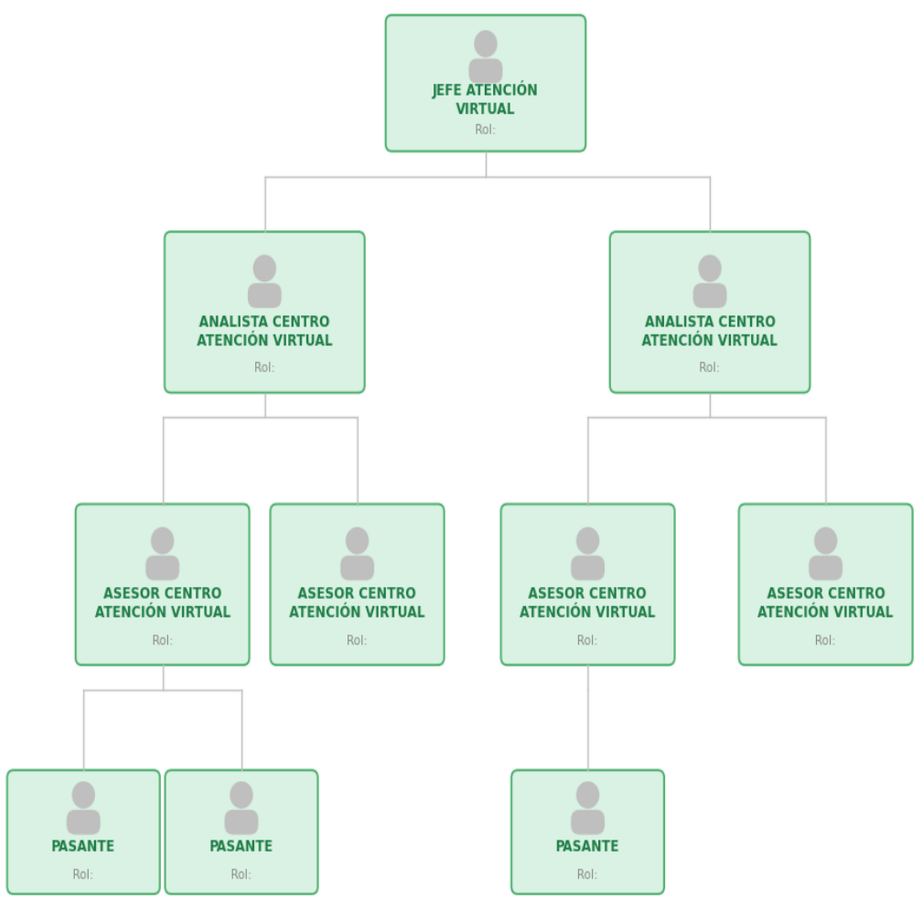
Como etapa final, se llevó a cabo una evaluación dirigida a un representante por cada área del Centro de Atención Virtual (jefe, analista y asesor), con el propósito de evaluar el nivel de conocimientos y competencias relacionadas con la gestión y otorgamiento de créditos virtuales.

Estructura organizativa

La estructura organizativa responde a un modelo vertical y de línea de directa, diseñado de manera específica para la operatividad del Centro de Atención Virtual. Esta configuración establece un flujo funcional centralizado donde la autoridad, la toma de decisiones y las directrices se desplazan en sentido descendente, mientras que los reportes de desempeño, métricas de servicio e incidencias operativas fluyen en sentido ascendente.

Figura 7

Estructura Organizativa



Necesidad de personal

Presenta la planificación de la nómina y el esquema de contratación para el personal asignado al área Administrativa del Centro de Atención Virtual. En total, se contempla un contingente de 27 colaboradores distribuidos en cuatro cargos estratégicos y operativos.

Figura 8

Necesidad Personal

ÁREAS	CARGO	CANTIDAD	CONTRATACION		REMUNERACION		
			Permanente	Temporal	Salario	Comisión	Jornal
Administrativa	Jefe centro atención virtual	1	X		X		
Administrativa	Analista centro atención virtual	2	X		X		
Administrativa	Asesor centro atención virtual	21	X		X		
Administrativa	Pasante	3		X	X		

Principales funciones

Sintetiza la distribución funcional de las actividades dentro de la unidad, clasificándolas en tres áreas fundamentales de gestión: Administrativa, Comercial y Operativa. Esta delimitación permite asignar competencias específicas para garantizar un flujo de trabajo ordenado y eficiente en la tramitación de créditos virtuales.

Tabla 25

Principales funciones

Gestión	Principales funciones
Administrativa	Elaborará políticas y procedimientos para créditos virtuales - Gestionar presupuesto - Controlar cumplimiento legal y normativo- Generar reportes gerenciales y financieros
Comercial	Diseñar campañas promociones crédito Asesorar socio sobre productos crediticios hacer seguimiento solicitudes en proceso, aprobar o negar solicitudes
Operativa	Archivar documentación crédito, verificar documentación, coordinar firma electrónica, gestionar cobranza y seguimiento pagos

Evaluación de personal

Con la información de necesidad de personal se realiza una entrevista en cada puesto del área del centro de atención virtual, los entrevistados fueron el jefe de centro de atención virtual, analista y asesor.

Figura 9

Evaluación Personal Jefe Centro Atención Virtual

Identificación del evaluado					
Nombre y apellido	Edwin Patricio Zhimnay				
Cedula	xxxxxxxx		**Fecha ingreso**	1/3/2005	
Cargo	Jefe centro atención virtual		**Area**	Centro atención virtual	
Criterios evaluación	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Trabajo equipo				X	
Comunicación				X	
Cumplimiento trabajo				X	
Actitudes				X	
Puntualidad asistencia					X
Adaptabilidad cambio			X		
Manejo plataformas				X	
Evaluador	Byron García				
Cargo	Asesor centro atención virtual		**Area**	Centro atención virtual	
Periodo evaluación	Marzo del 2026				

Figura 10

Evaluación Personal Analista Centro Atención Virtual

Identificación del evaluado					
Nombre y apellido	Jorge Vicente Vasquez				
Cedula	xxxxxxxx		**Fecha ingreso**	01/07/2021	
Cargo	Analista centro atención virtual		**Area**	Centro atención virtual	
Criterios evaluación	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Trabajo equipo				X	
Comunicación				X	
Cumplimiento trabajo				X	
Actitudes				X	
Puntualidad asistencia					X
Adaptabilidad cambio			X		
Manejo plataformas				X	
Evaluador	Byron García				
Cargo	Asesor centro atención virtual		**Area**	Centro atención virtual	
Periodo evaluación	Marzo del 2026				

Figura 11

Evaluación Personal Asesor Centro Atención Virtual

Identificación del evaluado					
Nombre y apellido	Edwin Patricio Zhimnay				
Cedula	xxxxxxxx		**Fecha ingreso**	1/3/2005	
Cargo	Jefe centro atención virtual		**Area**	Centro atención virtual	
Criterios evaluación	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Trabajo equipo				X	
Comunicación				X	
Cumplimiento trabajo				X	
Actitudes				X	
Puntualidad asistencia					X
Adaptabilidad cambio			X		
Manejo plataformas				X	
Evaluador	Byron García				
Cargo	Asesor centro atención virtual		**Area**	Centro atención virtual	
Periodo evaluación	Marzo del 2026				

En conclusión, el centro de atención virtual registró un desempeño destacado y homogéneo, con un promedio general de 4,0/5 en todos los roles evaluados. Destacan como fortalezas el trabajo en equipo, la comunicación, la puntualidad y el cumplimiento de protocolos. La adaptabilidad al cambio (3,0/5) se identificó como el principal punto a reforzar mediante capacitación.

3.5 Gestión financiera

El resumen financiero del plan de negocios para la implementación de créditos virtuales en una cooperativa de ahorro y crédito presenta la viabilidad económica del proyecto, considerando la proyección de ingresos, costos y rentabilidad. Los ingresos se derivan principalmente de la colocación de créditos virtuales, calculados en función de la tasa activa que actualmente está al 15.25%, el volumen de colocación y los segmentos de mercado atendidos, como consumo y vivienda.

Por su parte, los costos incluyen tanto los costos financieros asociados a la tasa pasiva que actualmente se encuentra en los rangos de porcentaje que está entre el 6.00% a 9.00%, como los costos operativos relacionados con la implementación y mantenimiento de plataformas tecnológicas, gastos administrativos y capacitación del personal que actualmente se encuentra en un porcentaje entre 3.00% al 3.5%. La digitalización de los procesos permite reducir costos operativos por transacción, mejorando la eficiencia institucional**.**

En las siguientes matrices se presentan las proyecciones de ventas y costos, así como la utilidad neta y el punto de equilibrio, lo que permitirá determinar el nivel de unidades o ingresos necesarios para alcanzar la rentabilidad. Este análisis se complementa con el estado de resultados, facilitando una visión integral del desempeño financiero del proyecto.

Ventas anuales

Presenta los indicadores generales del negocio. Con ventas anuales de $2.215.420,20 y un costo de ventas de $1.533.724,32, el negocio obtiene una utilidad neta de $236.069,88, que equivale a un margen neto de 10,66%.

Tabla 29

Ventas Anuales

Indicador	Valor
Ventas anuales	$ 2.215.420,20
Costo de ventas anual	$ 1.533.724,32
Utilidad neta anual	$ 236.069,88
Margen neto	**10,66%**
Punto de equilibrio P1 (unid.)	1
Punto de equilibrio P2 (unid.)	0
Punto de equilibrio ($)	$ 65.850,67
Inversión inicial (total)	$ 33.050,00
Recuperación de la inversión (años)	0,1

Costos

Se detallan los costos fijos, que son los gastos que el negocio debe pagar sin importar cuánto venda. En total suman $30.578,00. El sueldo con beneficios sociales ($25.728,00) es el rubro más importante y representa cerca del 84% del total; los demás costos (arriendo, software, luz, agua e internet) tienen un peso mucho menor.

Tabla 30

Elaboración Costos

Costos Fijos	Valor
Arriendo	$ 1.500,00
Software	$ 2.700,00
Luz	$ 300,00
Agua	$ 200,00
Internet	$ 150,00
Sueldo (con beneficios sociales)	$ 25.728,00
Total	**$ 30.578,00**

Costos iniciales inversión

Esta tabla muestra lo que se necesita invertir antes de iniciar operaciones, organizado por partidas. La inversión total es de $33.050,00. Los rubros de mayor valor son los muebles, las computadoras y las licencias de infraestructura.

Tabla 31

Costos Iniciales Inversión

Costos iniciales (inversión antes de iniciar operaciones)		
Constitución y licencias	Abogado	$ 1.600,00
	Gastos notariales	$ 1.500,00
	Permisos municipales	$ 2.350,00
	ARCSA	$ 1.500,00
	Licencias	$ 4.500,00
Infraestructura	Muebles (mesas, sillas, barra)	$ 5.000,00
	Renovación de baño	$ 100,00
Equipos	Computadoras	$ 5.000,00
	Software	$ 3.000,00
	Papelería	$ 350,00
	Equipos comunicación (audífonos, bases celulares)	$ 1.850,00
Marketing de lanzamiento	Creación de redes sociales	$ 750,00
	Publicidad	$ 2.100,00
	Comunicación	$ 2.450,00
	Material de marketing	$ 1.000,00
TOTAL		**$ 33.050,00**

Proyección de ingresos

La proyección plantea tres escenarios de ventas mensuales (4, 5 y 7 unidades), que se mantienen constantes durante los 12 meses del año. Los ingresos mensuales van de $70.502,68 a $123.379,69. Los totales anuales de la segunda tabla son la suma de los 12 meses y se calcularon para este resumen.

Tabla 32

Proyección de ingresos

Escenario 1			**Escenario 2**			**Escenario 3**
1	4	$ 70.502,68	5	$ 88.128,35	7	$ 123.379,69
2	4	$ 70.502,68	5	$ 88.128,35	7	$ 123.379,69
3	4	$ 70.502,68	5	$ 88.128,35	7	$ 123.379,69
4	4	$ 70.502,68	5	$ 88.128,35	7	$ 123.379,69
5	4	$ 70.502,68	5	$ 88.128,35	7	$ 123.379,69
6	4	$ 70.502,68	5	$ 88.128,35	7	$ 123.379,69
7	4	$ 70.502,68	5	$ 88.128,35	7	$ 123.379,69
8	4	$ 70.502,68	5	$ 88.128,35	7	$ 123.379,69
9	4	$ 70.502,68	5	$ 88.128,35	7	$ 123.379,69
10	4	$ 70.502,68	5	$ 88.128,35	7	$ 123.379,69
11	4	$ 70.502,68	5	$ 88.128,35	7	$ 123.379,69
12	4	$ 70.502,68	5	$ 88.128,35	7	$ 123.379,69

Unidades, ingresos, costos totales

Esta tabla compara los ingresos con los costos totales según las unidades vendidas. Con primera unidad todavía hay pérdida (ingresos de $65.850,67 frente a costos de $76.180,30), pero desde la segunda unidad los ingresos superan a los costos, y la diferencia a favor crece con cada unidad adicional (por ejemplo, $62.209,19 con 4 unidades y $111.160,59 con 7 unidades).

Tabla 33

Unidades, Ingresos, Costos Totales

Unidades	Ingresos	Costos totales
0	$ 0,00	$ 30.578,00
1	$ 65.850,67	$ 76.180,30
2	$ 131.701,34	$ 121.782,60
3	$ 197.552,01	$ 167.384,90
4	$ 263.402,68	$ 212.987,20
5	$ 329.253,35	$ 258.589,50
6	$ 395.104,02	$ 304.191,80
7	$ 460.954,69	$ 349.794,10

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio indica cuánto se debe vender para cubrir todos los costos sin ganar ni perder. Con costos fijos de $30.578,00, el resultado es de 1,51 unidades, equivalente a $65.850,67 en ventas. Como no se pueden vender fracciones, el negocio alcanza el equilibrio real a partir de la segunda unidad vendida.

Tabla 34

Punto equilibrio

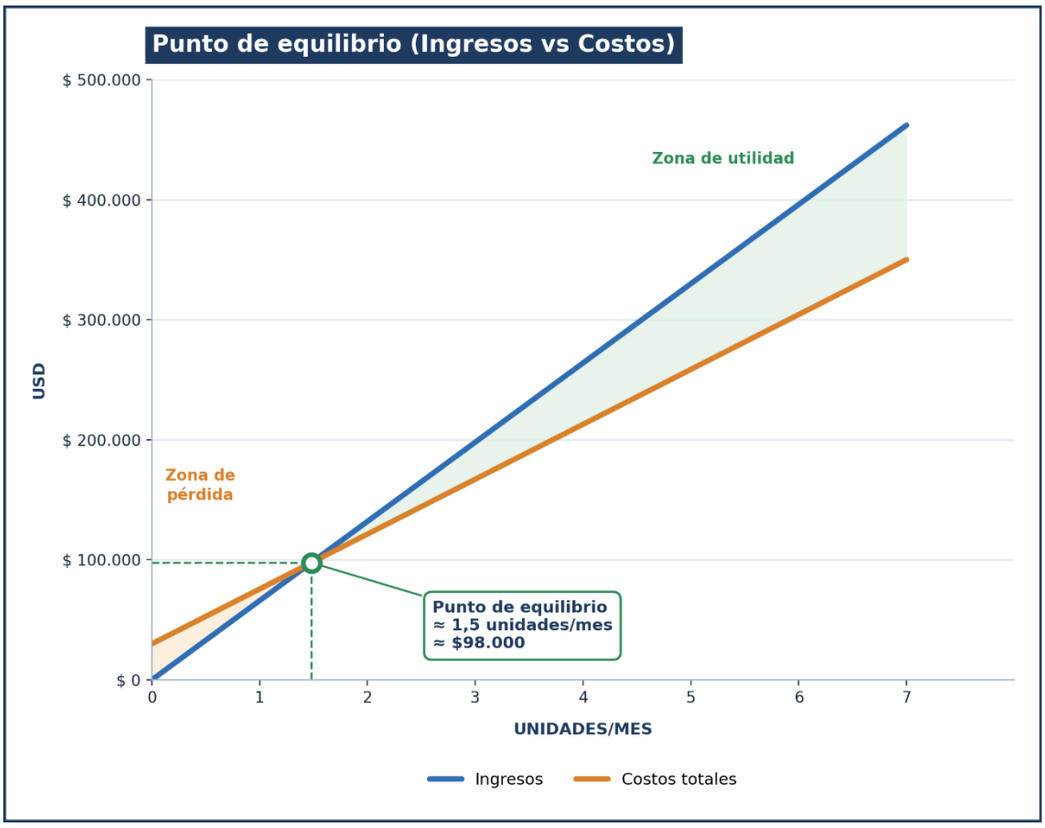
Concepto	Valor	
Precio (P1)	$ 17.625,67	
Costo variable unitario (CV1)	$ 12.201,92	
Precio (P2)	$ 48.225,00	
Costo variable unitario (CV2)	$ 33.400,38	
Costos fijos (CF)	$ 30.578,00	
PE (unidades) = CF / (P - CV)	1,51	1,51
PE (ventas $) = PE unidades × P	$ 65.850,67	

Dado que no es posible vender una fracción de crédito, el negocio alcanza el punto de equilibrio real a partir de la 2da unidad vendida (redondeando 1,51 hacia arriba).

A continuación, se presenta la representación gráfica del punto de equilibrio de la cooperativa, con el propósito de identificar el nivel de ingresos necesario para cubrir la totalidad de los costos fijos y variables asociados a sus operaciones. Este análisis permite establecer el punto en el que los ingresos totales se igualan a los costos totales, sin generar pérdidas ni ganancias. De esta manera, se facilita la evaluación de la sostenibilidad financiera de la institución y se proporciona información relevante para la toma de decisiones y la planificación de sus recursos.

Figura 12

Punto equilibro ingresos y costos

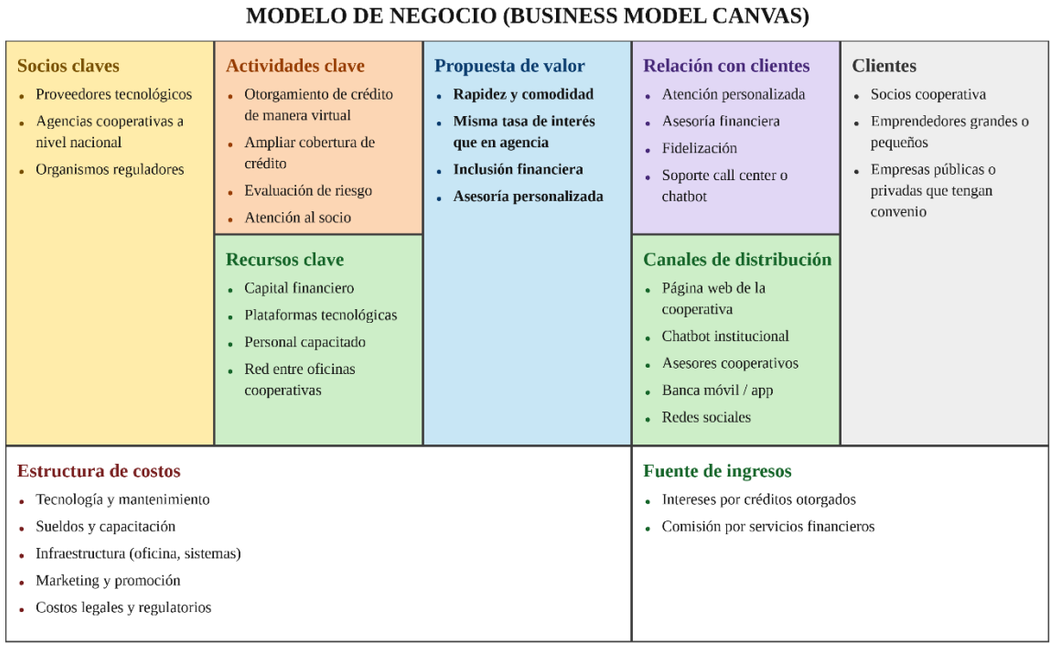


3.6 Modelo CANVAS

El Modelo CANVAS es una herramienta estratégica que permite describir y analizar, mediante nueve bloques interrelacionados, la forma en que una organización crea, entrega y captura valor. Aplicado a la cooperativa, el modelo representa de manera integral su propuesta de valor, basada en la rapidez en el otorgamiento de créditos, una tasa de interés uniforme, la inclusión financiera y la asesoría personalizada, así como las actividades, recursos, aliados, canales y segmentos que la sustentan. Asimismo, expone su estructura de costos y sus fuentes de ingresos, lo que permite evaluar la viabilidad y sostenibilidad de la institución y orientar la toma de decisiones estratégicas.

Figura 13

Modelo CANVAS



Socios claves

Elementos indispensables para el funcionamiento del plan de negocios como por ejemplo proveedores tecnológicos como software y app, que permitan la virtualidad en créditos.

Actividades clave

Las principales funciones a realizar para que el plan de negocios funcione por ejemplo otorgamiento de crédito de manera virtual en donde se detalla los procesos a seguir desde la solicitud del crédito hasta la liquidación del mismo.

Recursos clave

Los recursos necesarios para el funcionamiento de los créditos virtuales incluyen, entre otros, una base de datos de potenciales socios interesados en acceder al servicio, así como el capital o presupuesto disponible para el desembolso de los créditos una vez aprobados.

Propuesta de valor

Ofrecer créditos de manera virtual de forma rápida, accesible y segura, mediante el uso de herramientas tecnológicas que permitan recopilar y gestionar información de manera eficiente, garantizando confianza, comodidad y promoviendo la inclusión financiera.

Relación clientes

La relación con los clientes se basa en una atención ágil, personalizada y continua a través de canales virtuales, como chat en línea, aplicaciones móviles y soporte virtual como el call center de la cooperativa. En donde se receptarán las inquietudes en temas financieros dando una respuesta a la brevedad posible.

Canales de distribución

Son los medios de comunicación por el cual nos comunicaremos con los socios para dar a conocer el crédito virtual, los procesos que conllevan desde el ingreso de la solicitud hasta la liquidación, los principales canales de comunicación que se utiliza:

- Página web.
- App móvil.
- Chat bot institucional.
- Asesores cooperativos.

Clientes

Los socios o grupos de socios al cual se ofrece el servicio, la principal estrategia es segmentar los distintos tipos de crédito consumo, microcrédito y crédito de vivienda

Evaluar el nivel de riesgo, dado que los créditos virtuales presentan una mayor exposición a fraudes y suplantación de identidad, lo que requiere controles y validaciones más controladas.

Fuente de ingresos

Las formas mediante ingresa liquidez a la cooperativa, ofreciendo créditos virtuales la principal fuente de ingreso es los intereses generados por crédito colocado.

Estructura de costos

Los costos y gastos asociados necesarios para el funcionamiento de créditos virtuales, como por ejemplo destacamos costos de captación, tecnológico, colaboradores, marketing y cumplimiento regulatorio y legal.

Metodología

Tipo de investigación y enfoque

La investigación es de tipo aplicada, pues busca resolver una necesidad concreta de la cooperativa: estructurar la colocación de créditos por canales virtuales en el Centro de Atención Virtual. Tiene un alcance descriptivo, ya que caracteriza el negocio, el mercado, los procesos, el talento humano y las proyecciones económicas, y adopta un enfoque mixto: cualitativo en el análisis estratégico, de mercado y organizacional, y cuantitativo en la ponderación de las matrices IFE y EFE, la evaluación del personal y las proyecciones financieras.

Fuentes de información y técnicas

Se utilizó información interna del Centro de Atención Virtual (datos históricos de meses anteriores, estructura, procesos, personal y activos), las proyecciones macroeconómicas del Banco Central sobre crecimiento económico y riesgo país, y las tasas de referencia de la cooperativa (tasa activa del 15,25 % y tasa pasiva del 6 %). Las técnicas empleadas fueron el análisis documental, la observación del funcionamiento del área, el análisis FODA con matrices IFE y EFE, el análisis comparativo de la competencia y la evaluación de desempeño del personal.

Procedimiento

El plan se desarrolló en seis etapas, que corresponden a las gestiones presentadas en los resultados. En la gestión estratégica se definieron la idea de negocio, la misión, la visión y los objetivos estratégicos, y se elaboró el análisis FODA, cuantificado mediante las matrices IFE y EFE. En la gestión de marketing se proyectaron las ventas y los precios, se describió el perfil del segmento, se analizó la competencia y se definieron la estrategia de distribución y los elementos de comunicación. En la gestión operativa se detallaron los servicios, los activos fijos, el flujograma del proceso y la distribución de la oficina. En la gestión de personas se establecieron la estructura organizativa, las necesidades de personal y las funciones, y se evaluó a un representante de

cada cargo (jefe, analista y asesor) mediante una escala de 1 a 5 en el período de marzo de 2026. En la gestión financiera se calcularon los costos, los ingresos, el estado de resultados, el punto de equilibrio y la recuperación de la inversión. Finalmente, el plan se sintetizó en el modelo CANVAS.

Resultados

En esta sección se presentan los resultados obtenidos en cada una de las gestiones del plan de negocios. En términos generales, el análisis estratégico muestra una posición interna fuerte (IFE de 2,6) y un entorno favorable (EFE de 3,1), ambos superiores al promedio de 2,5. En el escenario base, la proyección financiera estima ventas anuales de $2.215.420,20, una utilidad neta de $236.069,88 y un margen neto del 10,66 %, con una inversión inicial de $33.050,00. Los detalles se desarrollan en las secciones siguientes, apoyados en las tablas y figuras correspondientes.

Gestión estratégica

Desde el Centro de Atención Virtual, la cooperativa Jardín Azuayo impulsa el fortalecimiento de la colocación de créditos a través de canales virtuales como eje central de su gestión estratégica. Con ello busca incrementar tanto la colocación de créditos como el uso de los servicios virtuales que ofrece la cooperativa.

Conclusiones

El plan de negocios para la implementación de créditos virtuales en el Centro de Atención Virtual de la cooperativa Jardín Azuayo resulta viable desde los puntos de vista estratégico, comercial, operativo y financiero, y responde a la preferencia creciente de los socios por gestionar sus servicios financieros por medios virtuales.

En la gestión estratégica, las matrices IFE (2,6) y EFE (3,1) superan el promedio de 2,5, lo que evidencia una posición interna fuerte y un entorno favorable. Las principales fortalezas son el acceso rápido al crédito y el mayor alcance geográfico, mientras que las debilidades más relevantes son los riesgos de seguridad informática y la dependencia tecnológica; entre las amenazas destacan los fraudes virtuales y la competencia de otras entidades digitales.

En la gestión de marketing se definió una estrategia de distribución intensiva, apoyada en la página web, el call center y el chat bot institucional, con el fin de maximizar la cobertura y fomentar la inclusión financiera. Los créditos de consumo y de vivienda constituyen los dos segmentos proyectados.

En lo operativo, el proceso se diseñó para realizarse de manera virtual de principio a fin, de modo que el socio solo debe acudir a la cooperativa para la liquidación del crédito; la oficina cuenta con 26 puestos de trabajo. En la gestión de personas, la evaluación de los tres cargos obtuvo calificaciones de 4 y 5 en la mayoría de los criterios y de 3 en adaptabilidad al cambio, por lo que conviene reforzar este aspecto, dado el carácter de transformación virtual del proyecto.

En la gestión financiera, el escenario base proyecta ventas anuales de $2.215.420,20, costos de ventas de $1.533.724,32 y una utilidad neta de $236.069,88, equivalente a un margen neto del 10,66 %. Con una inversión inicial de $33.050,00, la recuperación del capital se estima en un plazo muy inferior a un año.

Como recomendaciones, se sugiere fortalecer los controles de seguridad informática y de validación de identidad para mitigar el riesgo de fraude, monitorear periódicamente el cumplimiento de las proyecciones frente a los escenarios conservador y optimista, y mantener programas de capacitación continua del personal en herramientas tecnológicas y atención al socio en entornos virtuales.

CAPITULO 4: GERENCIA FINANCIERA

La transformación digital ha cambiado la forma en que los socios acceden a los servicios financieros, pues demandan gestionar sus créditos desde cualquier dispositivo sin acudir a una oficina. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, con 30 años de trayectoria, busca responder a esta demanda mediante un sistema de colocación y administración de crédito digital en su Centro de Atención Virtual. Este trabajo evalúa la viabilidad financiera del proyecto a cinco años, a partir de la inversión, el costo de capital, los flujos de efectivo y los indicadores VAN, TIR y periodo de recuperación.

Metodología

Marco teórico

Este apartado presenta los fundamentos conceptuales y la evidencia empírica que sustentan la evaluación financiera del proyecto. Se organiza en cinco ejes: la transformación digital en las cooperativas de crédito, el contexto de las cooperativas ecuatorianas, los criterios de evaluación de inversiones, el costo de capital y el efecto de la inflación.

Transformación digital y desempeño en cooperativas de crédito

La digitalización de los servicios financieros ha modificado la relación entre las instituciones y sus socios, y las cooperativas de crédito no son ajenas a este cambio. Fernández-Torres et al. (2019) analizan cómo percibe la banca cooperativa el impacto de la transformación digital, y la literatura reciente aborda el desafío que las fintech representan para bancos y cooperativas (McKillop et al., 2020; Milian et al., 2019).

En cuanto al desempeño, la evidencia indica que la inversión tecnológica no rinde de inmediato. Hernando y Nieto (2007) encontraron, en bancos españoles, que el canal de internet redujo los gastos generales y mejoró el ROA alrededor de año y medio después, y el ROE a partir del tercer año, y que funcionó como complemento y no como sustituto de los canales existentes. De forma coherente, Lana et al. (2025), con datos de cooperativas de crédito brasileñas entre 2012 y 2021, hallaron que las inversiones en tecnologías digitales tienen efectos positivos y significativos sobre el ROA, el ROE y el ROI tres trimestres después de la inversión inicial, lo que atribuyen a la maduración de la inversión y a la adaptación y capacitación del personal. Beccalli (2007) examinó también, para Europa, si la inversión en tecnologías de la información mejora el desempeño bancario. Estos hallazgos son relevantes para el proyecto de Jardín Azuayo porque anticipan flujos débiles en los primeros años y crecientes después.

Cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador

Las cooperativas de ahorro y crédito forman parte del sector financiero popular y solidario del Ecuador, reconocido por la Constitución de 2008 (art. 283) y fortalecido con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria de 2011 (Coba Molina et al., 2020). A diferencia de la banca privada, su propósito no se limita a maximizar beneficios: deben asegurar su viabilidad y sostenibilidad para atender a sus socios (Coba Molina et al., 2020). Estos autores encontraron, en cooperativas ecuatorianas, que la autogestión, por ejemplo mejorar los servicios mediante banca móvil, puede aumentar los gastos operativos y reducir la suficiencia patrimonial, lo que justifica evaluar financieramente cada innovación antes de implementarla.

Criterios de evaluación de proyectos: VAN, TIR y periodo de recuperación

La evaluación de un proyecto compara los flujos de efectivo esperados con la inversión inicial, descontados a una tasa que refleja el costo del capital. El valor actual neto (VAN) es la diferencia entre el valor presente de los flujos y la inversión, y un VAN positivo indica creación de valor. La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa que hace el VAN igual a cero y se compara con

el costo de capital. El periodo de recuperación mide el tiempo necesario para recuperar la inversión, pero no considera el valor del dinero en el tiempo cuando los flujos no se descuentan.

Scheepers (2003) señala que las propuestas de inversión suelen someterse a las pruebas de recuperación y TIR, identifica sus limitaciones y recomienda el VAN como método principal para analizar y seleccionar proyectos. En la práctica, Graham y Harvey (2001), en una encuesta a 392 directores financieros, encontraron que las empresas grandes recurren sobre todo a las técnicas de valor presente, mientras que las pequeñas utilizan con más frecuencia el periodo de recuperación. Por ello, este capítulo usa el VAN como criterio principal y la TIR y el periodo de recuperación como indicadores complementarios.

Costo de capital y estructura de financiamiento

El costo de capital promedio ponderado (CCPP) pondera el costo de cada fuente de financiamiento según su participación en la estructura de capital, y el costo de la deuda se ajusta por el efecto tributario de los intereses. El CCPP se emplea como tasa de descuento al evaluar inversiones de capital (Scheepers, 2003). Graham y Harvey (2001) advierten que un número sorprendente de empresas usa el riesgo de la firma y no el del proyecto al evaluar nuevas inversiones, lo que recuerda que la tasa de descuento debe elegirse con cuidado. En una cooperativa, donde el fondeo proviene de las captaciones de los socios, el costo de la deuda puede aproximarse con la tasa pasiva que paga la institución.

Inflación y análisis de escenarios

Los resultados de un proyecto dependen de supuestos macroeconómicos, y la inflación afecta los precios, los costos y la tasa de descuento. Horobet et al. (2021), con bancos de Europa Central y del Este entre 2009 y 2018, concluyeron que la inflación, la morosidad y el desempleo afectaron negativamente la rentabilidad bancaria. Por eso, además del escenario base, se incorpora un escenario con inflación que permite contrastar la sensibilidad de los indicadores.

4.1 Actividad económica

La Cooperativa Jardín Azuayo es una institución financiera conformada por socios y bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador (SEPS), dedicada a ofrecer productos y servicios financieros que contribuyen al desarrollo económico y social de sus socios y de las comunidades donde opera. Su misión es mejorar las condiciones de vida de las personas mediante servicios financieros seguros, educación cooperativa y el fortalecimiento de un modelo de economía solidaria.

Años en el mercado

La cooperativa cuenta actualmente con 30 años de trayectoria en el mercado financiero ecuatoriano, considerándose entre las 10 cooperativas más sólidas en la actualidad en territorio ecuatoriano, por la confianza y cercanía con sus socios.

Productos y servicios financieros

- Cuentas de ahorro.
- Depósitos a plazo fijo e inversiones.
- Créditos de consumo, vivienda, educación, emprendimiento, productivos y microcréditos.
- Línea de crédito.
- Tarjeta de débito Visa.
- Servicios digitales (banca web y aplicación móvil).
- Recaudaciones, transferencias, pagos y corresponsales solidarios.

4.2 Tipo de proyecto que se pretende analizar en la empresa

El proyecto propone implementar un sistema de colocación y administración de crédito digital en el departamento de Centro de Atención Virtual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Su objetivo principal es mejorar la eficiencia operativa, ampliar la inclusión financiera y optimizar la rentabilidad institucional mediante la automatización de procesos, la evaluación crediticia en línea y la reducción de costos administrativos.

Esta iniciativa responde a la transformación digital y a los nuevos hábitos de consumo, donde los socios demandan gestionar sus finanzas desde cualquier dispositivo sin necesidad de acudir a una oficina. La propuesta de valor radica en ofrecer un flujo crediticio digital en sus fases iniciales desde la consulta hasta la carga de documentación, requiriendo la presencia del socio en agencia únicamente para la firma y liquidación final. Con esto, se logran optimizar los tiempos de atención en agencia, reducir costos operativos e impulsar la inclusión financiera a través de tecnología accesible y eficiente.

4.3 Financiamiento del proyecto

Dado que el proyecto integrador se enfoca en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, este no opera como una empresa tradicional cuya principal fuente de financiamiento proviene de créditos bancarios. Por el contrario, su financiamiento se sustenta en las captaciones de los socios, tales como los depósitos a plazo fijo y los ahorros a la vista.

Para el cálculo del costo promedio ponderado de la deuda, se toman como base los intereses en ahorros a la vista y certificados de depósito a plazo fijo, considerando que es un proyecto a 5 años se toma como base una tasa de interés pasiva del 6%

Tabla 35

Financiamiento del Proyecto

Condición	Detalle
Monto de la inversión	$193.825.08
Tasa de interés anual	6.00%
Plazo	5 años
Forma de amortización	Sistema aleman (cuota total constante)
Frecuencia de pago	Anual

Bajo el sistema alemán, la cuota anual total es decreciente como primer pago ($50.394.52), y se disminuye constantemente de acuerdo al periodo, terminando en el año 5 con pago de ($41.090.92) (hoja “FE Inversionista”).

Tabla 36

Tabla de amortización alemán

Tabla de amortización sistema alemán	
CAPITAL	193.825,08
TASA	6,00%
PLAZO	5

Año	Cuota Total	Pago Interes	Pago Capital	Saldo Capital
1	50.394,52	11.629,50	38.765,02	155.060,06
2	48.068,62	9.303,60	38.765,02	116.295,05
3	45.742,72	6.977,70	38.765,02	77.530,03
4	43.416,82	4.651,80	38.765,02	38.765,02
5	41.090,92	2.325,90	38.765,02	0,00
	228.713,59	**34.888,51**	**193.825,08**	**387.650,16**

4.4 Costo de capital promedio ponderado

Dado que la totalidad de la inversión se financia mediante deuda, la estructura de capital asumida para este proyecto corresponde a 100% deuda (Wd = 1) y 0% recursos propios (Ws = 0). No obstante, se estima también el costo de los recursos propios como referencia, bajo el supuesto de que la Cooperativa podría exigir a este tipo de proyectos un rendimiento mínimo equivalente a su costo de oportunidad.

Tabla 37

Costo Capital Promedio Ponderado

Componente	Valor
Costo de la deuda (Kd)	6.00%
Tasa de impuestos y participación laboral	36.25%
Costo de la deuda después de impuestos (Ki)	3.83%
Costo de los recursos propios (Ks)	10.00%
Participación de la deuda (Wd)	100%
Participación de recursos propios (Ws)	0%
Costo de capital promedio ponderado (CCPP / Ka)	3.825%

El CCPP resultante (Ka = 3.825%) se utiliza como tasa de descuento para evaluar los flujos de efectivo del proyecto en su conjunto.

4.5. Flujos de efectivo del proyecto

Tabla 38

Inversión Inicial

Concepto	Valor ($)
Costo de activos fijos	$168.805.48
Capital de trabajo (1 mes)	$25.019.60
Inversión inicial total	$193.825.08

Tabla 39

Flujos Operativos con la Proyección de Ventas para 5 años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	$437.264,69	$524.717,63	$629.661,15	$755.593,38	$906.712,06
(-)Costos variables	$172.038,57	$206.446,28	$247.735,54	$297.282,64	$356.739,17
(-) Costos fijos (sin depreciación)	$300.235,20	$300.235,20	$300.235,20	$300.235,20	$300.235,20
(-) Depreciación	$39.621,17	$39.621,17	$39.621,17	$39.621,17	$39.621,17
Utilidad operativa	$-74.630,25	$-21.585,03	$42.069,24	$118.454,37	$210.116,52
(-) Impuestos y participación (36.25%)	$-27.053,47	$-7.824,57	$15.250,10	$42.939,71	$76.167,24
Utilidad neta	$-47.576,78	$-13.760,45	$26.819,14	$75.514,66	$133.949,28
(+) Depreciación	$39.621,17	$39.621,17	$39.621,17	$39.621,17	$39.621,17
Flujo de efectivo operativo	**$-7.955,61**	**$25.860,72**	**$66.440,32**	**$115.135,83**	**$173.570,45**

Flujo terminal: dado que el proyecto no contempla la venta de los activos fijos al final del horizonte de evaluación, no se genera un flujo terminal adicional por recuperación de valor de mercado ni de capital de trabajo.

Flujo de efectivo del proyecto y resultados de la evaluación:

Tabla 40

Flujo Terminal

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
$(-7.955,61)	$25.860,72	$66.440,32	$115.135,83	$173.570,45	$-7.955,61

Tabla 41

Valor Actual Neto

Indicador	Resultado
Valor Actual Neto (VAN), a Ka = 3.825%%	$100.533,15
Tasa Interna de Retorno (TIR)	15.01%
Periodo de recuperación (PR)	3 años, 9 mes

Con un VAN positivo y una TIR (15.01%) muy superior al costo de capital (3.825%), el proyecto resulta financieramente atractivo evaluado de forma independiente de su financiamiento.

4.6 Flujo del inversionista

A partir de la tabla de amortización del préstamo (sistema alemán), se construye el flujo deuda, el cual incorpora el desembolso de la inversión, el pago del capital e intereses, y el ahorro tributario generado por el gasto de interés.

Tabla 42

Flujo de Inversionista

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de efectivo del proyecto	(193.825,08)	$-7.955,61	$25.860,72	$66.440,32	$115.135,83	$144.270,07
(+) Desembolso de la inversión	$193.825,08					
(-) Pago de capital		$-38.765,02	$-38.765,02	$-38.765,02	$-38.765,02	$-38.765,02
(-) Pago de interés		$-11.629,50	$-9.303,60	$-6.977,70	$-4.651,80	$-2.325,90
(+) Ahorro tributario por interés		$4.215,70	$3.372,56	$2.529,42	$1.686,28	$843,14
Flujo de efectivo del inversionista		($54.134,44)	($18.835,34)	$23.227,01	$73.405,29	$104.022,29

Este flujo del inversionista (que corresponde al efectivo remanente para el aportante de recursos propios, una vez atendido el servicio de deuda) debe evaluarse con el costo de los recursos propios (Ks = 10%), por ser la tasa que refleja el riesgo asumido por quien financia con capital propio la porción no cubierta por deuda. En este caso, al estar el proyecto financiado en un 100% con deuda, el flujo del inversionista es marginal y su análisis tiene principalmente un fin ilustrativo del efecto del apalancamiento financiero y del escudo fiscal sobre el flujo disponible.

4.7 Análisis de escenarios

Se plantea un escenario de riesgo que incorpora el efecto de la inflación proyectada sobre los precios de venta y los costos variables del proyecto, así como el ajuste de la tasa de descuento por dicho efecto. Se asumen las siguientes tasas de inflación anual proyectadas:

Tabla 43

Análisis Escenarios

Año	Inflación proyectada
2027 (Año 1)	1.50%
2028 (Año 2)	1.80%
2029 (Año 3)	1.89%
2030 (Año 4)	1.85%
Promedio	1.76%

Al aplicar estas tasas de inflación sobre el precio de venta y el costo variable unitario, y al ajustar el costo de capital (Ka) por el efecto inflacionario (de 3.825% a 5.72%), los flujos de efectivo y los indicadores de rentabilidad del proyecto se modifican de la siguiente manera:

Tabla 44

Costo Capital

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
($-193.825,08)	($-7.955,61)	$28.904,19	$74.540,82	$130.562,22	$169.758,09

Tabla 45

Periodo Recuperación

Indicador	Escenario base	Escenario con inflación
VAN	$100.533,15	$ 120.715.91
TIR	15.01%	19.06%
Periodo de recuperación	3 años, 9 mes	3 años, 6 mes

En este escenario, dado que el precio ajustado por inflación crece en mayor proporción que los costos variables ajustados, el proyecto muestra una mejora tanto en el VAN como en la TIR, manteniéndose el periodo de recuperación prácticamente inalterado. Esto sugiere que el proyecto conserva su viabilidad financiera incluso bajo un escenario de presión inflacionaria moderada.

Metodología

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y aplicado, pues busca evaluar financieramente un proyecto específico a partir de proyecciones numéricas. El análisis se realizó en la Cooperativa Jardín Azuayo, en su departamento de Centro de Atención Virtual, con un horizonte de evaluación de 5 años.

La información proviene del modelo financiero del proyecto, construido en una hoja de cálculo a partir de las proyecciones de inversión, ventas y costos del Centro de Atención Virtual.

Los supuestos principales son: horizonte de cinco años; crecimiento anual de las ventas de aproximadamente 20%; costos fijos constantes de $300.235,20 por año; depreciación anual de $39.621,17; tasa de impuestos y participación laboral de 36,25%; capital de trabajo equivalente a un mes de operación; costo de la deuda de 6% (tasa pasiva) y costo de los recursos propios de 10%; y ausencia de flujo terminal.

El procedimiento siguió seis pasos. Primero, se determinó la inversión inicial (activos fijos y capital de trabajo). Segundo, se definió el esquema de financiamiento y se elaboró la tabla de amortización por el sistema alemán. Tercero, se calculó el CCPP como tasa de descuento. Cuarto, se proyectaron los flujos operativos del proyecto y el flujo del inversionista. Quinto, se calcularon el VAN, la TIR y el periodo de recuperación. Sexto, se repitió el análisis en un escenario con inflación.

Resultados

Inversión y financiamiento

La inversión inicial total es de **$193.825,08**, compuesta por $168.805,48 en activos fijos y $25.019,60 en capital de trabajo (un mes de operación). Se financia en su totalidad con deuda a una tasa del 6% anual, a 5 años, bajo el sistema alemán con pagos anuales. El pago de capital es constante ($38.765,02 por año) y la cuota total decrece de $50.394,52 en el año 1 a $41.090,92 en el año 5. En total se pagan $228.713,59, de los cuales $34.888,51 corresponden a intereses.

Costo de capital

El costo de la deuda es 6% y, después de impuestos (36,25%), se reduce a 3,83%. Con una participación de deuda del 100%, el CCPP resultante es **3,825%**, tasa usada para descontar los flujos del proyecto.

Flujos de efectivo del proyecto

Las ventas proyectadas crecen aproximadamente 20% anual, de $437.264,69 en el año 1 a $906.712,06 en el año 5. Los costos fijos (sin depreciación) se mantienen en $300.235,20 anuales y la depreciación en $39.621,17.

Conclusiones

- El proyecto de crédito digital requiere una inversión inicial de $193.825,08, financiada con captaciones de los socios a una tasa del 6%, coherente con el modelo de financiamiento de una cooperativa de ahorro y crédito.
- El costo de capital promedio ponderado es de 3,825%, resultado de financiar el 100% con deuda y del escudo fiscal sobre los intereses.
- El proyecto es financieramente viable: el VAN es positivo ($100.533,15), la TIR (15,01%) supera ampliamente el costo de capital y la inversión se recupera en 3 años y 9 meses.
- Los años 1 y 2 muestran flujos operativos débiles o negativos. La Cooperativa debe prever liquidez suficiente para sostener esa etapa inicial y priorizar estrategias de adopción del canal digital entre sus socios.
- Bajo un escenario de inflación moderada, el proyecto mejora sus indicadores (VAN de $120.715,91, TIR de 19,06% y recuperación en 3 años y 6 meses), lo que muestra que conserva su viabilidad ante presiones inflacionarias.
- Más allá de lo financiero, el sistema contribuye a optimizar tiempos de atención en agencia, reducir costos operativos y ampliar la inclusión financiera, en línea con la misión de la Cooperativa.

CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo permite extraer conclusiones sólidas sobre la viabilidad del proyecto de créditos virtuales para el Centro de Atención Virtual de la Cooperativa Jardín Azuayo, articulando los hallazgos de cada área evaluada.

En el plano de la Dirección Estratégica, el diagnóstico cuantitativo confirma una posición institucional muy favorable. Los resultados de la matriz IFE (2,6) y EFE (3,1) demuestran que las fortalezas internas como el acceso ágil al crédito y la amplia cobertura geográfica superan las debilidades, mientras que las oportunidades del entorno compensan las posibles amenazas. Al ubicarse en la zona verde selectiva de la matriz McKinsey-GE, la recomendación apunta a priorizar la eficiencia y la diferenciación sin asumir riesgos innecesarios. Asimismo, el mapa perceptual posiciona a Jardín Azuayo de forma clara frente a competidores directos como Mushuc Runa, JEP y CB Cooperativa, apoyándose en su modelo de valores y su fuerte arraigo territorial.

En Marketing Estratégico, el estudio con socios identificó dos perfiles de adopción: el socio digital proactivo y el socio tradicional cauteloso. Esto hace indispensable un modelo híbrido que combine la agilidad de los canales virtuales con el acompañamiento humano. Aunque la cooperativa destaca en tasas de interés, seguros y atención al cliente (logrando un puntaje competitivo de 47), se identifican oportunidades de mejora en promociones y en la experiencia de la aplicación móvil. Por ello, una distribución intensiva a través de web, app, chat institucional y asesores es la vía más efectiva para asegurar la inclusión financiera.

Respecto al Plan de Negocios, el modelo Canvas permitió estructurar la propuesta de valor y su viabilidad operativa. El proyecto demanda una inversión inicial moderada centrada en tecnología, licencias y difusión. No obstante, el éxito operativo dependerá directamente de la capacitación continua del personal del Centro de Atención Virtual y de la implementación de controles sólidos de ciberseguridad para mitigar el riesgo de fraude digital.

Desde la Gerencia Financiera, la evaluación respalda con firmeza la propuesta:

- Costo de Capital Ponderado (WACC): 3,825%
- Valor Actual Neto (VAN): $100.533,15
- Tasa Interna de Retorno (TIR): 15,01%
- Período de recuperación: 3 años y 9 meses

Incluso bajo un escenario de presión inflacionaria moderada, los indicadores financieros mejoran (VAN de $120.715,91 y TIR de 19,06%), lo que demuestra la resiliencia del proyecto ante variaciones macroeconómicas. Además, alcanzar el punto de equilibrio a partir del segundo crédito mensual confirma su sostenibilidad.

Síntesis y Recomendaciones

En conjunto, la evidencia estratégica, comercial y financiera confirma que los créditos virtuales son una oportunidad viable y atractiva para Jardín Azuayo. El proyecto no solo fortalece la competitividad e impulsa la inclusión financiera, sino que optimiza la rentabilidad mediante la automatización.

Finalmente, se recomienda a la cooperativa monitorear continuamente la satisfacción del socio y la disponibilidad del canal digital, evaluando a mediano plazo la expansión del modelo hacia nuevas agencias.

Referencias bibliográficas

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Beccalli, E. (2007). Does IT investment improve bank performance? Evidence from Europe. *Journal of Banking & Finance, 31*(7), 2205–2230. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.10.022

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.ª ed.). McGraw-Hill.

Coba Molina, E. M., Díaz Córdova, J. F., & Tapia Panchi, E. P. (2020). Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales (Ve), 26*(2), 192–203. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28063431016

Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: Towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management, 22*(3-4), 407–438.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Day, G. S. (1977). Diagnosing the product portfolio. *Journal of Marketing, 41*(2), 29–38.

Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., & Ansar, S. (2022). *The Global Findex Database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19*. World Bank.

Fernández-Torres, Y., Gutiérrez-Fernández, M., & Palomo-Zurdo, R. (2019). ¿Cómo percibe la banca cooperativa el impacto de la transformación digital? [How do co-operative banks perceive the impact of digital transformation?]. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 95*, 11–38. https://doi.org/10.7203/ciriec-e.95.12724

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2001). The theory and practice of corporate finance: Evidence from the field. *Journal of Financial Economics, 60*(2–3), 187–243. https://doi.org/10.1016/S0304-405X(01)00044-7

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268–279. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1983). The use of the industry attractiveness-business strength matrix in strategic planning. *Interfaces, 13*(2), 54–71. https://doi.org/10.1287/inte.13.2.54

Hernando, I., & Nieto, M. J. (2007). Is the Internet delivery channel changing banks' performance? The case of Spanish banks. *Journal of Banking & Finance, 31*(4), 1083–1099. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.10.011

Hidalgo Romero, P. D., Pulgar Salazar, M. E., & Coral Guerrero, C. A. (2024). El ADN de la economía popular y solidaria en Ecuador: explorando las características clave de un sistema económico alternativo. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 146*, e93671. https://doi.org/10.5209/reve.93671

Horobet, A., Radulescu, M., Belascu, L., & Dita, S. M. (2021). Determinants of bank profitability in CEE countries: Evidence from GMM panel data estimates. *Journal of Risk and Financial Management, 14*(7), Article 307. https://doi.org/10.3390/jrfm14070307

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing, 72*(12), 2954–2965. https://doi.org/10.1111/jan.13031

Kohli, C. S., & Leuthesser, L. (1993). Product positioning: A comparison of perceptual mapping techniques. *Journal of Product & Brand Management, 2*(4), 10–19. https://doi.org/10.1108/10610429310047660

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13.ª ed.). Pearson Educación.

Lana, M. I., Bressan, V. G. F., & Francisco, J. R. de S. (2025). The influence of digital technologies on the economic and financial performance of Brazilian credit unions. *BAR - Brazilian Administration Review, 22*(1), Article e230155. https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2025230155

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (2011). Registro Oficial Suplemento 444.

Luque González, A., & Peñaherrera Melo, J. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 138*. https://doi.org/10.5209/reve.73870

McKillop, D., French, D., Quinn, B., Sobiech, A. L., & Wilson, J. O. (2020). Cooperative financial institutions: A review of the literature. *International Review of Financial Analysis, 71*, Article 101520. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101520

Milian, E. Z., Spinola, M. de M., & Carvalho, M. M. de. (2019). Fintechs: A literature review and research agenda. *Electronic Commerce Research and Applications, 34*, Article 100833. https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100833

Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science, 47*(1), 4–29.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Palomo Zurdo, R., Fernández Torres, Y., & Gutiérrez Fernández, M. (2018). Banca cooperativa y transformación digital: hacia un nuevo modelo de relación con sus socios y clientes. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 129*, 161–182. https://doi.org/10.5209/REVE.62490

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review, 74*(6), 61–78.

Salminen, J., Guan, K., Jung, S.-G., & Jansen, B. J. (2021). A survey of 15 years of data-driven persona development. *International Journal of Human–Computer Interaction, 37*(18), 1685–1708. https://doi.org/10.1080/10447318.2021.1908670

Scheepers, C. (2003). Capital finance decisions for project managers: A reflection on current methods. *Acta Commercii, 3*(1), Article a38. https://doi.org/10.4102/ac.v3i1.38

Steenkamp, J.-B. E. M., van Trijp, H. C. M., & ten Berge, J. M. F. (1994). Perceptual mapping based on idiosyncratic sets of attributes. *Journal of Marketing Research, 31*(1), 15–27.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Van Waterschoot, W., & Van den Bulte, C. (1992). The 4P classification of the marketing mix revisited. *Journal of Marketing, 56*(4), 83–93.

Villalba-Eguiluz, U., Arcos-Alonso, A., Pérez de Mendiguren, J. C., & Urretabizkaia, L. (2020). Social and solidarity economy in Ecuador: Fostering an alternative development model. *Sustainability, 12*(17), 6876. https://doi.org/10.3390/su12176876