Maestría en Administración de Empresas
Proyecto Integrador Caso de Negocio

Título de la propuesta o iniciativa: Análisis de "Implementación de Créditos Digitales como Estrategia de Innovación Financiera, en una Cooperativa de Ahorro y Crèdito"

Lucía Yolanda MUYULEMA MOROCHO bajo la dirección de:

Mayra Lluviana Vega Chica

a Ingeniera Lucía Muyulema. E-mail lucia.muyulema@uees.edu.ec
b PhD Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail mvegach@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	Esta propuesta plantea una estrategia para que una Cooperativa de Ahorro y Crédito del país pueda crecer mediante el diseño e implementación del producto **"Créditos Digitales"**. El objetivo es ampliar la cartera de crédito, reducir los costos operativos y captar nuevos clientes, sin necesidad de abrir nuevas oficinas físicas. Aprovechando la tecnología con la que ya cuenta la cooperativa, se busca mejorar su rentabilidad y fortalecer la relación con los socios actuales. Este proyecto está alineado con su visión institucional de consolidar su liderazgo hasta el año 2026. Para el desarrollo de la propuesta se utilizó una metodología cualitativa-descriptiva, basada en fuentes primarias, secundarias y entrevistas.
DESCRIPCIÓN:	La Cooperativa de Ahorro y Crédito objeto de estudio cuenta con 19 años de trayectoria, más de 180.000 socios y una infraestructura

tecnológica avanzada, lo que le ha permitido posicionarse como una institución sólida dentro del sistema financiero popular y solidario del Ecuador.

Sin embargo, su modelo actual de otorgamiento de créditos sigue siendo presencial y manual, lo que genera altos costos operativos y limita su capacidad de atención ágil y de crecimiento sostenible.

Aunque ya dispone de tecnología y una visión institucional clara hacia el 2026, la cooperativa no ha aprovechado completamente su potencial digital. En particular, no cuenta aún con un producto que permita automatizar procesos clave, como la renovación de créditos para socios con buen historial, cuyos datos y comportamiento de pago ya están registrados en el sistema.

Esta situación representa una gran oportunidad: implementar Créditos Digitales que agilicen el proceso crediticio, permitiendo que ciertas operaciones, como renovaciones de crédito, se atiendan de forma automática y segura, reduciendo tiempos de espera y carga operativa. Con esta automatización, los asesores de negocios podrán enfocar su tiempo en explorar nuevos mercados y captar más socios, en lugar de repetir procesos con clientes ya conocidos.

De esta manera, la cooperativa no solo optimiza su operación, sino que también fortalece su eficiencia, amplía su alcance y responde a las nuevas exigencias del mercado, en un entorno financiero que cada vez es más competitivo y digital.

DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	La Cooperativa de Ahorro y Crédito en estudio, al 2024 cuenta con 175.896 socios y presencia en 15 cantones del país, cuenta con una base tecnológica sólida que le permite dar un paso importante hacia la digitalización. Actualmente, gestiona cerca de 46.000 operaciones crediticias a través de 112 asesores de crédito, con una cartera que supera los 472 millones de dólares. Sin embargo, gran parte de estos procesos aún se realiza de forma presencial, lo que implica un uso intensivo de tiempo y recursos. Aquí surge una gran oportunidad: implementar Créditos Digitales, un producto que aprovecharía la información ya disponible sobre los socios para automatizar procesos como las renovaciones, agilizar la atención y reducir costos operativos. Esto permitiría que el personal se enfoque en atraer nuevos clientes y atender mercados desatendidos. La iniciativa responde tanto a las tendencias globales como a una necesidad local de servicios financieros más rápidos y accesibles, y posiciona a la cooperativa para fortalecer su eficiencia, rentabilidad y liderazgo hacia el 2026
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	El objetivo estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema es mantenerse competitiva, sostenible e innovadora, alineándose con las nuevas tendencias del mercado financiero nacional e internacional. En este contexto, la implementación de un nuevo producto denominado **Créditos Digitales** representa una

	oportunidad de crecimiento alineada con su visión institucional de consolidar su liderazgo hasta el año 2026. A través de esta iniciativa digital, se busca: • Mejorar la experiencia del usuario. • Fidelizar a los socios actuales. • Captar nuevos segmentos de mercado. • Optimizar los procesos operativos. • Reducir costos asociados a la gestión tradicional del crédito.
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	La presente investigación plantea la implementación de un nuevo producto denominado *Créditos Digitales*, como estrategia para fortalecer la sostenibilidad financiera, ampliar la cobertura de cartera crediticia, fidelizar a los socios actuales y reducir los costos operativos derivados del modelo tradicional de atención. Para cumplir con estos objetivos, se han definido tres alternativas viables de solución, cada una con distintos niveles de innovación, inversión, impacto y alineación con las capacidades institucionales actuales. • **Alternativa 1:** Plataforma de Créditos Digitales 100% Automatizada • **Alternativa 2:** Créditos Digitales con Modelo Semiautomatizado • **Alternativa 3:** Ampliación de Puntos de Atención con Soporte Digital Estas alternativas serán posteriormente evaluadas con base en criterios técnicos y estratégicos como: inversión requerida, impacto operativo, viabilidad institucional, plazo de ejecución y aceptación por parte de los socios. La alternativa seleccionada permitirá definir el plan de implementación más adecuado para los objetivos de crecimiento de la Cooperativa de

	Ahorro y Crédito, objeto de estudio hacia el 2026.

1. Oportunidad o Problema

1. Identificar la oportunidad

La transformación digital ha generado cambios significativos en diversos sectores económicos, especialmente en el ámbito financiero, el cual ha sido transformado por el avance de las tecnologías digitales. En el contexto ecuatoriano, la digitalización se ha convertido en una necesidad imperiosa, no solo para la competitividad de las instituciones financieras tradicionales, sino también para las cooperativas de ahorro y crédito, que históricamente han jugado un papel fundamental en la inclusión financiera.

Según el Banco Mundial (2021), la digitalización de los servicios financieros está impulsada por tres factores clave: la experiencia del consumidor, el avance tecnológico y los beneficios económicos derivados de la mejora en la eficiencia operativa. Estas tecnologías no solo permiten agilizar los procesos internos, sino que también mejoran el acceso a servicios financieros para una mayor parte de la población, incluyendo sectores tradicionalmente excluidos.

El Banco Central del Ecuador (2022) también resalta que las cooperativas de ahorro y crédito han tenido que acelerar su proceso de transformación digital, especialmente a partir de la emergencia sanitaria de la pandemia por COVID-19. Esta situación obligó a muchas entidades financieras a adaptarse rápidamente a nuevas formas de ofrecer servicios, tales como billeteras móviles y plataformas de crédito digital. Sin embargo, las cooperativas enfrentan desafíos adicionales como la infraestructura tecnológica limitada y la necesidad de fortalecer la confianza de sus clientes en los nuevos servicios digitales.

De acuerdo con Peñaherrera (2020), algunas cooperativas de ahorro y crédito, como las de la Red de Integración Ecuatoriana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (ICORED), ya habían iniciado su proceso de digitalización, implementando aplicaciones móviles que permiten realizar transacciones en línea. Sin embargo, muchas de estas cooperativas aún enfrentan barreras relacionadas con la desconfianza de los usuarios hacia los servicios digitales y con la educación financiera limitada en ciertos segmentos de la población (Mercurio, 2020).

A pesar de estos desafíos, la creciente penetración de tecnologías de la información y comunicación (TICs) en Ecuador muestra una oportunidad para las cooperativas de ahorro y crédito. Según el Ministerio de Telecomunicaciones (2020), el 54% de la población utiliza internet móvil, y el uso de servicios digitales ha aumentado considerablemente durante la pandemia. Estas cifras indican un mercado creciente y con una mayor disposición a adoptar servicios financieros digitales, lo cual es una oportunidad clave para implementar productos como créditos digitales, que pueden facilitar el acceso al financiamiento de manera ágil, segura y sin necesidad de interacción física.

El Informe de PwC (2020) sobre las Fintechs y la innovación financiera también sugiere que las soluciones digitales están transformando la manera en que las entidades

financieras operan. En particular, las Fintech han abierto caminos para ofrecer créditos rápidos y accesibles, eliminando muchas de las barreras que anteriormente dificultaban el acceso al crédito, especialmente para los sectores más vulnerables.

De este modo, la implementación de créditos digitales como estrategia de innovación financiera en una cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana representa una oportunidad estratégica, no solo para mejorar la competitividad y la eficiencia operativa, sino también para expandir la inclusión financiera a través de canales más ágiles y accesibles.

A través de la implementación de plataformas digitales y el uso de tecnologías emergentes como blockchain para mejorar la seguridad y transparencia de las transacciones, las cooperativas pueden reducir costos operativos, ampliar su alcance, e incrementar la satisfacción de los usuarios (Accenture, 2020). Sin embargo, es crucial que este proceso de transformación digital esté acompañado de educación financiera y capacitación tecnológica para los socios, ya que el miedo al fraude cibernético y la falta de familiaridad con las plataformas digitales pueden ser obstáculos significativos (Guerra, 2020).

La oportunidad, por lo tanto, radica en adaptar las tecnologías digitales a las particularidades del mercado cooperativo, ofreciendo soluciones inclusivas que sigan alineadas con los principios de solidaridad y responsabilidad social, mientras aprovechan las ventajas competitivas que la digitalización puede ofrecer.

Tabla 1

Total de Activos de Cooperativas de Ahorro y Crèdito del Ecuador al 2024

Ranking	Entidad	Activos (USD)	Participación (%)
1	Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda.	3.493.121.725	15,95%
2	Jardín Azuayo Ltda.	1.774.275.388	8,10%
3	Policía Nacional Ltda.	1.500.302.605	6,85%
4	Alianza del Valle Ltda.	1.173.829.302	5,36%
5	29 de Octubre Ltda.	1.100.406.471	5,02%
6	Cooprogreso Ltda.	883.625.608	4,03%
7	San Francisco Ltda.	726.494.771	3,32%
8	OSCUS Ltda.	693.728.606	3,17%
9	Andalucía Ltda.	680.599.352	3,11%
10	Fernando Daquilema Ltda.	638.764.456	2,92%

Fuente: Estadística SEPS 2024

De acuerdo con los datos publicados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), la Cooperativa de Ahorro y Crèdito objeto de estudio, se encuentra entre las 10 del ranking nacional de cooperativas con mayores activos, al cierre de 2024

(SEPS, 2024). Esta posición refleja su solidez financiera, su capacidad operativa y su creciente impacto dentro del sistema financiero popular y solidario.

Tabla 2

Cartera de Crèdito de Cooperativa de Ahorro y Crèdito objeto de Estudio

Institución	# Asesores de Crèdito	# Oper. Crediticias	Cartera de Credito	Monto Promedio Credito
Cooperativa de Ahorro y crédito	112	45987	$ 472.888.800	$ 10.283

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito objeto de estudio

Tabla 3

Monto Promedio Mensual de Créditos Concedidos según Sexo y Provincia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito en Estudio

Provincia	Masculino	Femenino	Jurídico
Azuay	$383,100.00	$198,183.33	$33,333.33
Bolívar	$342,450.00	$291,133.33	---
Cañar	$301,800.00	$252,640.00	---
Chimborazo	$5,799,317.90	$3,830,844.91	$39,166.67
Cotopaxi	$479,950.00	$239,053.33	---
El Oro	$97,250.00	$136,433.33	---
Guayas	$1,297,113.67	$966,092.33	$59,666.67
Imbabura	$600.00	---	---
Loja	$2,833.33	---	---
Los Ríos	$30,000.00	$6,000.00	---
Manabí	$1,000.00	$3,333.33	---
Pichincha	$1,466,374.00	$1,293,378.67	$52,666.67
Santa Elena	$349,666.67	$183,263.33	---
Santo Domingo de los Tsáchilas	$347,490.00	$445,810.67	---
Sucumbíos	$5,000.00	---	---
Tungurahua	$761,033.33	$451,738.33	---

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito objeto de estudio

Tabla 4

Monto Promedio mensual de crédito concedido por sexo y por rango de Edad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito en Estudio

Género	Rango de Edad	Monto Promedio
Masculino	18-29 años	$2.271.288,33
	30-39 años	$3.909.615,23
	40-49 años	$3.027.206,67
	50-65 años	$2.172.502,00
	Mayor a 65 años	$284.366,67
Femenino	18-29 años	$1.284.130,00
	30-39 años	$2.932.141,65
	40-49 años	$1.993.373,59
	50-65 años	$1.780.656,33
	Mayor a 65 años	$307.593,33
Jurídico	Jurídico	$184.833,33

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito objeto de estudio

Tabla 5

Monto promedio mensual de crédito por sexo y por nivel de estudio Edad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito en Estudio.

Género	Nivel de Instrucción	Monto Promedio de Crédito
Masculino	Sin Estudios	$2.399.705,00
	Primaria	$4.004.320,67
	Secundaria	$4.088.803,23
	Formación Técnica	$66.100,00
	Universitaria	$1.097.716,67
	Posgrado	$8.333,33
Femenino	Sin Estudios	$1.020.071,67
	Primaria	$3.327.164,55
	Secundaria	$2.673.422,33
	Formación Técnica	$13.500,00
	Universitaria	$1.255.403,02
	Posgrado	$8.333,33
Jurídico	No Registra	$184.833,33

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito objeto de estudio

Tabla 6

Distribución de socios por sexo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito en estudio, al 2024.

Género	Porcentaje	Número de Socios y Clientes
Masculino	49.57%	87263
Femenino	49.66%	87348
Jurídico	0.77%	1285
Total	100%	175896

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito objeto de estudio

Tabla 7

Distribución de Socios y Clientes por sexo y rango de edad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito en Estudio al 2024

Grupo Etario	% Masculino	% Femenino
18-29 años	9,13%	8,33%
30-39 años	13,38%	13,29%
40-49 años	11,30%	11,69%
50-65 años	11,40%	12,00%
Más de 65 años	4,37%	4,35%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito objeto de estudio

Tabla 8

Estados de Pérdidas y Ganancias al 2024 de la Cooperativa Objeto de Estudio

Cuenta	Detalle	Cooperativa de Ahorro y Crèdito
5	**Ingresos**	82.620.956,42
51	Intereses y descuentos ganados	76.934.366,51
(-) 41	Intereses causados	39.379.019,89
	MARGEN NETO DE INTERESES	37.555.346,62
(+) 52	Comisiones ganadas	135.829,60
(+) 54	Ingresos por servicios	858.725,58
(-) 42	Comisiones causadas	59.795,26
(+) 53	Utilidades financieras	1.183.573,30
(-) 43	Pérdidas financieras	0,00
	MARGEN BRUTO FINANCIERO	39.673.679,84
(-) 44	Provisiones	11.567.087,56
	MARGEN NETO FINANCIERO	28.106.592,28
(-) 45	Gastos de operación	29.814.196,23
	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	-1.707.603,95
(+) 55	Otros ingresos operacionales	813.820,50
(-) 46	Otras pérdidas operacionales	0,00
	MARGEN OPERACIONAL	-893.783,45
(+) 56	Otros ingresos	2.694.640,93
(-) 47	Otros gastos y pérdidas	319.778,10
	GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	1.481.079,38
(-) 48	Impuestos y participación a empleados	821.091,87
	GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	659.987,51

Fuente: Superintendencia de Economía popular y solidaria

La Cooperativa de Ahorro y Crédito es estudio, está respaldada por una infraestructura tecnológica sólida que incluye plataformas digitales propias, cajeros automáticos, tarjetas de débito, aplicaciones móviles, sistemas internos y canales digitales, se encuentra en una posición estratégica para implementar un modelo de crédito 100% digital. Esta capacidad tecnológica no solo garantiza una operación eficiente, sino que también representa una gran oportunidad para expandir su cobertura sin requerir una expansión física adicional, reduciendo significativamente los costos operativos.

Con 112 asesores de crédito, la institución ha gestionado 45.987 operaciones crediticias, acumulando una cartera total de $472.888.800 al cierre de 2024, con un monto promedio por crédito de $10.283,10. Estas cifras reflejan un sistema crediticio dinámico y con amplio alcance, que puede ser potenciado mediante la digitalización para aumentar la eficiencia, reducir tiempos de atención y mejorar la experiencia del socio.

La tendencia hacia la digitalización financiera es especialmente fuerte entre los jóvenes adultos. Los datos muestran que los hombres de 30 a 39 años recibieron en promedio $3.909.615,23 mensuales en créditos, mientras que las mujeres del mismo grupo accedieron a $2.932.141,65. Asimismo, entre los 18 y 29 años, los montos mensuales alcanzaron $2.271.288,33 en hombres y $1.284.130,00 en mujeres. Estos grupos, con alta afinidad hacia el uso de tecnologías, representan un mercado prioritario para productos financieros digitales, como microcréditos o créditos de consumo, que sean ágiles, accesibles y alineados con su estilo de vida.

En este contexto, la Cooperativa de Ahorro y Crèdito objeto de estudio, está en condiciones de atender eficazmente a una base de socios cada vez más diversa, incluyendo jóvenes, profesionales urbanos, emprendedores digitales y sectores comerciales, todos los cuales demandan soluciones sin barreras físicas, seguras y de rápida gestión. La implementación de una plataforma de créditos digitales permitiría cubrir esas necesidades y, al mismo tiempo, captar nuevos segmentos de mercado que valoran la autogestión y la inmediatez.

Finalmente, esta estrategia no solo optimizaría los procesos internos y reduciría los costos operativos —equivalentes a los de una agencia física—, sino que también aportaría significativamente a la inclusión financiera, alineándose con la misión institucional de crecimiento con equidad, sostenibilidad e innovación. Dirigirse estratégicamente a los adultos jóvenes de entre 18 y 49 años permitiría posicionar a la cooperativa como una entidad moderna, ágil y comprometida con la transformación digital del sector financiero popular y solidario.

2. Formalizar la declaración de la O/P

La transformación digital ha redefinido profundamente los modelos operativos y de servicio en el sector financiero global. En este contexto, las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador enfrentan un desafío y, al mismo tiempo, una gran oportunidad: evolucionar hacia un modelo de atención más ágil, accesible y eficiente mediante el uso de tecnologías digitales.

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2023), más del 60% de las operaciones en cooperativas del segmento 2 y 3 aún se realizan de forma presencial, mientras que la demanda por canales virtuales ha incrementado aceleradamente, especialmente entre jóvenes, mujeres, emprendedores y trabajadores del sector informal. Este desfase genera una brecha entre la oferta de servicios y las expectativas del nuevo consumidor financiero, que prioriza la rapidez, la autogestión y la movilidad.

Estudios realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022) y el Banco Central del Ecuador (2021) han demostrado que la digitalización mejora la eficiencia operativa, reduce costos y permite ampliar la cobertura de los servicios financieros, lo que contribuye a la sostenibilidad de las instituciones. En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crèdito, objeto de estudio, los datos reflejan una estructura operativa robusta: cuenta con 112 asesores de crédito y una cartera activa de 45,987 operaciones crediticias, con un monto total de cartera de $472.888.800 al cierre de 2024. Este volumen de operaciones, con un crédito promedio de $10.283,10, demuestra una capacidad significativa que, mediante la adopción de herramientas digitales, podría escalar rápidamente.

Por otro lado, la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF, 2022) revela que el 51% de la población adulta en Ecuador no tiene acceso al crédito formal, y más del 40% de los solicitantes potenciales encuentran barreras como trámites complejos, falta de historial crediticio y tiempos prolongados de respuesta. Esta realidad representa una oportunidad estratégica para las cooperativas que deseen posicionarse como líderes en innovación social y financiera, mediante el diseño de productos digitales adaptados a las capacidades tecnológicas y necesidades de sus socios.

En términos de comportamiento de los usuarios, los perfiles más receptivos a los servicios digitales incluyen a hombres entre 30 y 39 años, quienes acceden mensualmente a créditos por un promedio de $3.909.615,23, seguidos por las mujeres en el mismo rango con $2.932.141,65. Los jóvenes de 18 a 29 años también muestran un notable interés, con un promedio mensual de $2.271.288,33 para hombres y $1.284.130,00 para mujeres. Estos datos muestran una alta demanda y familiaridad con las plataformas tecnológicas, lo que respalda la viabilidad de diseñar productos crediticios que satisfagan las necesidades de estos grupos.

Desde una perspectiva institucional, esta oportunidad de digitalización está alineada con la necesidad de modernización y sostenibilidad del modelo cooperativo. Según la Red

Financiera Rural (2023), las entidades que han implementado soluciones digitales integradas han reportado mejoras significativas en rentabilidad, cobertura y fidelización de socios, siempre y cuando se acompañe de educación financiera y soporte técnico. Este enfoque también apoya el objetivo estratégico de posicionar a la cooperativa entre las principales del país, específicamente alcanzando el puesto #7 en el ranking nacional de cooperativas de ahorro y crédito más grandes para el año 2026.

En conclusión, la implementación de créditos digitales no solo responde a una necesidad operativa, sino que se presenta como una oportunidad estratégica para posicionar a la Cooperativa de Ahorro y Crèdito objeto de estudio, como una institución moderna, inclusiva, socialmente responsable y lista para liderar la transformación digital del sistema financiero popular y solidario en Ecuador.

3. Identificar objetivos a partir de la O/P

La Cooperativa de Ahorro y Crédito objeto de estudio enfrenta importantes desafíos en materia de competitividad, crecimiento sostenido de su cartera crediticia y optimización de la experiencia del usuario en un entorno financiero cada vez más digitalizado. Frente a esta oportunidad estratégica de transformación digital, se plantean los siguientes objetivos operativos, orientados a potenciar su capacidad de innovación financiera, ampliar su cobertura sin incrementar infraestructura física y fortalecer su posicionamiento institucional en el mercado cooperativo nacional:

- **Implementar un modelo funcional de crédito 100% digital** para finales del de septiembre 2025, con capacidad de gestión remota, validación automatizada, trazabilidad en línea y soporte técnico integrado.
- **Mantener un promedio mensual de 120 colocaciones de créditos digitales** desde Octubre 2025 hasta diciembre de 2026, equivalente al desempeño de una agencia física, pero sin incurrir en sus costos operativos.
- **Colocar un total acumulado de $15 millones en créditos digitales** hasta diciembre de 2026, distribuidos en $3 millones de octubre a diciembre 2025 y $ 12 millones en el año 2026
- **Captar al 60% de usuarios del segmento de 18 a 49 años** en el canal de crédito digital durante el primer año de operación, con enfoque especial en los grupos de 18–29 y 30–39 años, los más familiarizados con el uso de plataformas tecnológicas.
- **Contribuir al crecimiento de la cartera total en $70 millones** al cierre de 2026, combinando $55 millones en créditos tradicionales y $15 millones en créditos digitales, como parte de la estrategia institucional para alcanzar el puesto #7 en el ranking nacional de Cooperativas de Ahorro y Crèdito más grandes del país.

Para identificar la oportunidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, se entrevistó al Ing. Alfredo Sagñay, Administrador de Producción y temas tecnológicos, junto con el análisis de la data sobre los costos de implementación.

4. Establecer prioridades en sus objetivos

Priorización de Objetivos Estratégicos

Para garantizar una planificación efectiva y orientada a resultados, los objetivos estratégicos definidos en esta investigación se priorizan utilizando el modelo **SMART**, el cual propone que toda meta debe ser: **específica**, **medible**, **alcanzable**, **relevante** y **temporalmente delimitada**. Este enfoque permite alinear los objetivos con las capacidades institucionales de la cooperativa, asegurando un proceso de implementación claro y monitoreable.

Según Bryson (2018), el modelo SMART constituye una herramienta fundamental dentro de la planificación estratégica, ya que facilita la toma de decisiones basada en metas concretas y realistas, lo cual resulta especialmente útil en contextos de transformación digital como el que enfrenta la cooperativa objeto de estudio.

En este sentido, cada uno de los objetivos estratégicos ha sido formulado bajo criterios SMART, priorizando aquellos con mayor impacto en la eficiencia operativa, fidelización de socios, crecimiento en nuevos segmentos de mercado, mejora en la experiencia del usuario y reducción de costos de la gestión crediticia tradicional.

Tabla 9
Priorización y plazos de Objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico	Prioridad	Plazo de Implementación	Justificación (criterio SMART)
1. Mejorar la ex	Alta	Corto plazo (2025)	**Específico:** digitalizar el proceso crediticio. **Medible:** mediante satisfacción del usuario y uso de canales digitales. **Relevante:** clave para adopción del servicio.

perienciadelusuario			
1. **Fidelizar a los socios actuales**	Media-Alta	Mediano plazo (2025–2026)	**Alcanzable:** fortaleciendo servicios personalizados y autogestión. **Medible:** retención y frecuencia de uso. **Relevante**: mantiene estabilidad en la base de socios.
2. **Captar nuevos segmentos de mercado**	Alta	Mediano plazo (2025–2026)	**Específico:** captar usuarios de 18–49 años. **Medible:** nuevos registros en la plataforma digital. **Relevante:** impulsa el crecimiento e inclusión financiera.
3. **Optimizar los procesos operativos**	Alta	Corto a mediano plazo (2025)	**Específico**: automatización del otorgamiento. **Medible**: tiempos de respuesta y número de operaciones digitales. **Tiempo:** aplicable desde el primer semestre de 2025.
4. **Reducir costos asociados a la gestión tradicional del crédito**	Alta	Mediano plazo (2025–2026)	**Medible:** reducción del 30% en costos operativos. **Relevante:** mejora eficiencia financiera. **Alcanzable** mediante digitalización progresiva.

Fuente: Elaboración propia con base a la información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

5. Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones

La implementación del modelo de Créditos Digitales como estrategia de innovación financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crèdito objeto de estudio, requiere un sistema de seguimiento técnico que permita monitorear su impacto y evaluar la viabilidad de cada alternativa planteada: automatizada, semiautomatizada o con soporte digital presencial.

Los objetivos estratégicos definidos en este proyecto han sido planteados bajo el enfoque SMART y se alinean con un conjunto de indicadores de desempeño diseñados para evaluar los resultados esperados desde una perspectiva multidimensional: financiera, operativa y social.

Se incluyen indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Retorno sobre la Inversión (ROI), que permitirán analizar si la alternativa seleccionada genera valor económico, sostenibilidad financiera y eficiencia en el uso de los recursos. Estos se complementan con indicadores de experiencia del usuario (como el NPS), de eficiencia (tiempo promedio de aprobación) y de adopción digital por parte de los socios.

Además, se consideran criterios de comparación entre las alternativas estratégicas, tales como el nivel de inversión, el tiempo de implementación, el alcance territorial y la aceptación proyectada de los usuarios. Este enfoque fortalece la toma de decisiones basada en evidencia, reduce los márgenes de subjetividad y asegura que la propuesta elegida responda tanto a criterios de impacto como de sostenibilidad institucional.

Tabla 10
Objetivos e indicadores del Proyecto

Objetivo Estratégico	***Indicadores Clave (KPI)***	***Tipo de Indicador***
1. Implementar un modelo funcional de crédito 100% digital antes de septiembre de 2025	*- % de avance del desarrollo tecnológico*	*Operativo / Cronológico*
	- Fecha de puesta en operación	
2. Mantener un promedio mensual de 120 colocaciones digitales de octubre 2025 a dic. 2026	*- Nº mensual de créditos digitales colocados*	*Operativo / Cuantitativo*
3. Colocar un total de $15 millones en créditos digitales hasta diciembre de 2026	*- Monto acumulado de créditos digitales*	*Financiero / Cuantitativo*
	- Tasa mensual de colocación	

4. Captar al 60% de usuarios entre 18 y 49 años en el canal digital en el primer año	*- % de usuarios activos por segmento etario*	*Social / Comportamental*
	- Tasa de adopción digital	
5. Contribuir al crecimiento de cartera total en $70 millones hasta 2026	*- Incremento de cartera total*	*Financiero*
	- Participación de créditos digitales	
6. Mejorar la experiencia del usuario en el proceso crediticio	*- NPS (Net Promoter Score)*	*Experiencia del cliente*
	- Tiempo promedio de respuesta al usuario	
7. Reducir los costos asociados al crédito tradicional en al menos 30%	*- Costo promedio por crédito digital vs. tradicional*	*Económico / Operativo*
	- % reducción anual	
8. Asegurar sostenibilidad financiera del canal digital	*- ROI del canal digital*	*Financiero / Estratégico*
	- VAN proyectado	
	- TIR esperada	

Fuente: Elaboración Propia

Para cumplir con estos objetivos, se han definido tres alternativas viables de solución, cada una con distintos niveles de innovación, inversión, impacto y alineación con las capacidades institucionales actuales. A continuación, las alternativas:

Alternativa 1: Plataforma de Créditos Digitales 100% Automatizada

Alternativa 2: Créditos Digitales con Modelo Semiautomatizado

Alternativa 3: Ampliación de Puntos de Atención con Soporte Digital

Tabla 11
Matriz Comparativa de Alternativas Estratégicas para la Implementación de Créditos Digitales

Criterios de Evaluación	***Alternativa 1 Plataforma 100% Automatizada***	***Alternativa 2 Modelo Semiautomatizado***	***Alternativa 3 Puntos de Atención con Soporte Digital***
Inversión requerida	*Alta (tecnología, ciberseguridad)*	*Media (tecnología moderada + RRHH)*	*Alta (infraestructura móvil + logística)*
Tiempo de implementación	*Mediano (6–9 meses)*	*Corto (3–5 meses)*	*Largo (9–12 meses)*
Impacto en eficiencia operativa	*Alto (>40% ahorro en costos operativos)*	*Medio (20–25%)*	*Bajo (10–15%)*

Nivel de adopción por parte de socios	*Alto (especialmente jóvenes de 18–39 años)*	*Alto (incluye usuarios no digitales)*	*Medio (requiere asistencia constante)*
Alineación con visión institucional 2026	*Alta (innovación, escalabilidad, cobertura)*	*Alta (transición viable y controlada)*	*Media (más enfoque en inclusión que en rentabilidad)*
Escalabilidad del modelo	*Alta (expansión sin nuevas oficinas)*	*Media (requiere analistas adicionales)*	*Baja (costos fijos recurrentes por cada punto móvil)*
Retorno financiero (VAN, ROI, TIR)	*Alto (mayor rentabilidad esperada)*	*Medio*	*Bajo*
Viabilidad operativa	*Media (alta dependencia tecnológica)*	*Alta (modelo manejable con estructura actual)*	*Media (alta logística y coordinación externa)*
Sostenibilidad a largo plazo	*Alta*	*Media*	*Baja*
Riesgos asociados	*Alto (resistencia al cambio, brechas digitales)*	*Bajo (modelo mixto, amigable para usuarios)*	*Medio (riesgo operativo/logístico en zonas alejadas)*

Fuente: Elaboración propia

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

La transformación digital representa un imperativo para las instituciones del sistema financiero popular y solidario del Ecuador, especialmente en un entorno donde los usuarios demandan mayor rapidez, autogestión y canales digitales accesibles. En este contexto, la Cooperativa Fernando Daquilema cuenta con una oportunidad estratégica para mejorar su competitividad mediante la implementación de un producto innovador: Créditos Digitales.

Para definir el camino más adecuado hacia este objetivo, se exploraron diversas alternativas viables en función de los recursos actuales de la cooperativa, su infraestructura tecnológica, su visión institucional proyectada al año 2026, y el comportamiento digital de sus socios, especialmente aquellos entre 18 y 49 años, que muestran alta afinidad con

herramientas tecnológicas. Las alternativas se construyeron considerando también buenas prácticas del sector cooperativo, hallazgos institucionales y entrevistas con personal del área tecnológica y operativa.

Las siguientes tres alternativas han sido formalizadas para su análisis comparativo:

Alternativa 1: Plataforma de Créditos Digitales 100% Automatizada

Esta opción plantea el desarrollo de un sistema digital integral, donde el proceso completo de crédito (desde la solicitud hasta el desembolso) se ejecute de manera automatizada. Incluye la implementación de análisis de riesgo crediticio con inteligencia artificial, verificación digital de identidad, firma electrónica, trazabilidad en línea y mecanismos de autoevaluación por parte del socio.

Ventajas:

- Atención 24/7 sin intervención humana directa.
- Alta eficiencia operativa y reducción significativa de costos.
- Escalabilidad nacional sin necesidad de infraestructura física adicional.

Limitaciones:

- Alta inversión inicial en tecnología y ciberseguridad.
- Riesgo de exclusión de segmentos con baja alfabetización digital.
- Requiere fuerte gestión del cambio y capacitación.

Alternativa 2: Créditos Digitales con Modelo Semiautomatizado

Esta opción combina la digitalización del proceso de solicitud y carga documental por parte del socio, con la revisión y aprobación manual por parte de analistas internos. Es un modelo de transición entre la operación tradicional y la automatización plena.

Ventajas:

- Reducción de tiempos de atención respecto al modelo presencial.
- Menor inversión en tecnología frente a la alternativa 1.

- Mayor aceptabilidad por parte de usuarios tradicionales.

Limitaciones:

- Ahorro operativo parcial.
- Riesgo de cuellos de botella si la demanda supera la capacidad del personal.
- No permite una experiencia completamente digital.

Alternativa 3: Ampliación de Puntos de Atención con Soporte Digital

Esta propuesta incluye la creación de kioskos digitales o unidades móviles en zonas rurales o de difícil acceso, donde personal capacitado pueda asistir a los socios en la gestión de créditos digitales. Esta opción busca combinar inclusión financiera con adopción tecnológica.

Ventajas:

- Promueve la alfabetización digital y la cercanía institucional.
- Aumenta la cobertura en sectores marginados.
- Requiere menor cambio cultural inmediato.

Limitaciones:

- Elevados costos logísticos y de personal.
- Mayor tiempo de implementación.
- Impacto limitado en eficiencia operativa.

Criterios de evaluación:

Para garantizar una comparación objetiva entre las tres alternativas, se establecen los siguientes criterios estratégicos:

Tabla 12
Criterios de Evaluación

Criterio	Descripción

Inversión requerida	Recursos económicos necesarios para la puesta en marcha.
Tiempo de implementación	Meses estimados para el despliegue funcional de la solución.
Impacto en eficiencia operativa	Reducción esperada en tiempos y costos por colocación.
Nivel de adopción por los socios	Probabilidad de uso por parte del segmento 18–49 años.
Alineación institucional	Coherencia con la visión 2026 de innovación, inclusión y sostenibilidad.
Escalabilidad y sostenibilidad	Capacidad de expansión del modelo sin nuevos costos fijos elevados.
Retorno financiero (VAN, ROI, TIR)	Valor económico agregado estimado en cada alternativa.

Con base en el análisis estratégico y operacional del proyecto, y en función del impacto esperado de cada uno de los objetivos definidos, se procede a establecer una priorización que oriente la implementación gradual y eficiente del modelo de *Créditos Digitales* en la Cooperativa Fernando Daquilema. Esta priorización considera tres factores clave:

1. la urgencia del objetivo para la viabilidad del proyecto
2. el nivel de impacto en la sostenibilidad financiera y la experiencia del usuario
3. la viabilidad operativa y tecnológica dentro del contexto institucional actual

La correcta priorización de los objetivos permite organizar los recursos, reducir riesgos en la ejecución y asegurar resultados medibles en el corto, mediano y largo plazo. Para cada objetivo, se han definido indicadores clave (KPI) que servirán como instrumentos de seguimiento y evaluación de desempeño.

En este sentido, la implementación efectiva del canal digital debe comenzar por asegurar la funcionalidad operativa de la plataforma, seguida de estrategias de captación y fidelización de socios, para luego optimizar la rentabilidad y sostenibilidad del modelo. A continuación, se presentan los objetivos estratégicos priorizados con sus respectivos indicadores clave:

Tabla 13
Priorización y plazos de Objetivos estratégicos

Objetivo Evaluado	Indicador Clave
Implementación del modelo de Créditos Digitales	VAN, TIR, Tiempo de implementación

Captación de nuevos socios en el canal digital (18–49 años)	Tasa de adopción digital, % nuevos usuarios
Optimización de procesos y eficiencia operativa	ROI, Tiempo promedio de aprobación, Costos operativos
Mejora de experiencia del usuario	NPS (Net Promoter Score), Nivel de satisfacción del socio
Reducción de costos del modelo tradicional	% ahorro operativo, Comparativo de costos físico vs digital
Contribución al crecimiento de la cartera total	ROA, Participación de cartera digital, Colocaciones mensuales
Sostenibilidad y escalabilidad del canal digital	Índice de rentabilidad digital, TIR

3. Analizar y valorar las alternativas

3.1 Análisis de Alternativas

En esta sección se presentan los objetivos estratégicos a los cuales se considera que la propuesta contribuye directamente a la sostenibilidad del negocio. La iniciativa está alineada con los siguientes ejes de crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crèdito objeto de estudio:

- Optimizar procesos crediticios para mejorar eficiencia operativa.
- Incrementar la cartera de crédito de manera escalable sin aumentar infraestructura física.
- Reducir costos operativos mediante automatización.
- Mejorar la experiencia del usuario financiero.
- Aumentar la productividad de los asesores y llegar a nuevos mercados.
- Consolidar el liderazgo institucional hacia el 2026 como una de las 7 cooperativas más grandes del país.

Con base en estos objetivos, se analizaron tres alternativas estratégicas:

ALTERNATIVA 1: Plataforma de Créditos Digitales 100% Automatizada

Descripción:
Implementación de una plataforma completamente automatizada para el proceso de solicitud, evaluación, aprobación y desembolso de créditos, utilizando inteligencia artificial y sistemas conectados al core financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crèdito objeto de estudio.

PROS:

- Reducción de costos operativos mediante automatización de procesos (hasta 25% en mediano plazo).

- Aprovecha la infraestructura tecnológica ya existente: sistema bancario propio, app institucional, tarjetas, cajeros, departamentos TI, innovación y ciberseguridad.
- Libera a los **112 asesores de crédito** de tareas repetitivas, aumentando su productividad comercial.
- Incrementa fidelización y satisfacción del socio por velocidad y autogestión (canal 24/7).
- Escalabilidad sin necesidad de infraestructura física.

CONS:

- Alta inversión inicial
- Requiere gestión del cambio interno y entrenamiento técnico.
- Riesgo de exclusión de socios con baja alfabetización digital.

ALTERNATIVA 2: Créditos Digitales con Modelo Semiautomatizado

Descripción:
Digitalización parcial del proceso de crédito, manteniendo supervisión humana en la evaluación y aprobación. El socio inicia el trámite en línea, pero el analista revisa manualmente.

PROS:

- Menor inversión inicial que la alternativa 1.
- Mayor adaptabilidad para usuarios tradicionales.
- Transición más amigable para el personal interno.

CONS:

- Reducción de costos limitada.
- No libera completamente a los asesores, lo cual mantiene cuellos de botella operativos.
- Escalabilidad moderada, sujeta a disponibilidad de analistas.

ALTERNATIVA 3: Ampliación de Puntos de Atención con Soporte Digital

Descripción:
Implementación de kioscos digitales o unidades móviles para facilitar la inclusión financiera en zonas rurales, asistidos por personal de apoyo.

PROS:

- Mejora percepción institucional en zonas poco atendidas.

- Facilita la transición digital con apoyo humano presencial.
- Fortalece el enfoque social y de cercanía territorial.

CONS:

- Costos logísticos y de personal elevados (vehículos, capacitación, soporte).
- Bajo impacto en eficiencia y rentabilidad.
- No optimiza la capacidad instalada tecnológica de la cooperativa.

3.2 Estimación de inversión para la implementación de Créditos Digitales

La implementación de una plataforma de Créditos Digitales en la Cooperativa de Ahorro y Crèdito objeto de estudio, no parte desde cero. La institución cuenta con una infraestructura tecnológica consolidada que incluye un sistema financiero propio, una aplicación móvil activa, cajeros automáticos, tarjetas de débito y crédito, así como departamentos especializados en tecnologías de la información, seguridad de la información e innovación. Esta base reduce significativamente los costos de desarrollo desde cero y permite enfocar la inversión en integraciones, automatización, educación digital y experiencia del usuario.

En este contexto, se ha desarrollado una proyección de inversión estimada que contempla los principales rubros necesarios para el despliegue completo de la solución, considerando tanto el componente tecnológico como los procesos de adopción interna y socialización externa. Esta inversión se alinea con la visión institucional al 2026, orientada a la sostenibilidad financiera, la eficiencia operativa y la inclusión digital.

A continuación, se detalla la inversión estimada para poner en marcha el sistema de Créditos Digitales:

Tabla 14

Inversión Estimada para Plataforma de Créditos Digitales

Rubro	**Descripción**	**Costo Estimado (USD)**

Desarrollo e Integración de Plataforma	Adaptación y personalización del sistema bancario actual para soportar créditos digitales, incluyendo interfaces de usuario y módulos de evaluación automatizada.	$50.000,00
Licencias de Software y Herramientas	Adquisición de licencias necesarias para el funcionamiento de la plataforma, incluyendo herramientas de análisis y gestión de datos.	$10.000,00
Firma Electrónica para Socios	Implementación de certificados digitales para la firma de contratos de crédito por parte de los socios, facilitando procesos remotos y seguros.	$30.000,00
Consultas a Buró de Crédito (Equifax)	Integración con Equifax para la consulta del historial crediticio de los socios, esencial para la evaluación de riesgos. Costo aproximado por consulta: $9.50.	$25.000,00
Marketing y Difusión	Campañas de comunicación para promover el uso de la nueva plataforma entre los socios, incluyendo publicidad en redes sociales, medios tradicionales y eventos promocionales.	$15.000,00
Capacitación Interna y Socialización	Formación del personal interno sobre el uso y beneficios de la nueva plataforma, asegurando una transición fluida y eficiente.	$5.000,00
Mantenimiento y Soporte Técnico Anual	Servicios continuos de mantenimiento, actualizaciones y soporte técnico para garantizar el funcionamiento óptimo de la plataforma.	$20.000,00
Contingencias y Otros Gastos	Reserva para cubrir imprevistos y gastos adicionales que puedan surgir durante la implementación del proyecto.	$10.000,00
Total, Estimado de Inversión		**$165.000,00**

Nota: Costos referenciales, elaboración propia

Tabla 15

Comparación estratégica y financiera de las alternativas consideradas

Criterio / Alternativa	***Alternativa 1: Créditos 100% Automatizados***	***Alternativa 2: Modelo Semiautomatizado***	***Alternativa 3:Puntos de Atención Digital***

Inversión inicial estimada	$165.000	$60.000	$160.000 (vehículos, kioscos, personal)
Uso de infraestructura tecnológica existente	**Alto** – integra app, core bancario, ciberseguridad y BI	Medio – parcial uso de sistemas	Bajo – requiere nuevas instalaciones
Impacto en costos operativos	**Alto** – ahorro desde el 1er año	Medio – limitado por intervención humana	Bajo – nuevos gastos fijos
Escalabilidad	Alta – alcance nacional sin oficinas	Media – sujeta a capacidad analítica	Baja – cobertura física limitada
Reducción de carga a asesores	**Alta** – foco en nuevos negocios	Media – aún procesan solicitudes	Baja – requieren traslado y asistencia
Alineación con visión institucional 2026	**Alta** – innovación + eficiencia	Media – transición progresiva	Baja – no aporta a reducción de costos
Rentabilidad proyectada (ROI)	**20% anual acumulado**	10% aprox.	Muy baja – ROI diluido

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16

Impacto operativo estimado de la automatización de créditos

Indicador clave	*Situación actual (2024)*	*Propuesta: Plataforma 100% Automatizada*
Valor total de la cartera de crédito	**$472.888.800 USD**	Se espera alcanzar **$540 millones USD en 2026**
Número de operaciones activas	**45.987 operaciones**	Igual volumen, pero **renovación automática del 5%**
Rotación mensual de cartera	**5% mensual ≈ 2.300 renovaciones**	Automatización total de renovaciones recurrentes
Nº de asesores de crédito	**112**	Liberación de carga operativa ≈ **>20h/mes/asesor**
Nuevas operaciones posibles al mes	10–12 por asesor (limitado por gestión manual)	**15–20 por asesor**, gracias a más tiempo disponible
Costos operativos anuales actuales	**$29.8 millones**	Proyección de reducción progresiva en **15–25%**
Aporte al objetivo 2026 (Top 7 nacionales)	Limitado por estructura física	Alta contribución por eficiencia y expansión digital

Fuente: Elaboración propia con base a la información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

3.3 Recomendación

Se recomienda implementar la Alternativa 1: Plataforma de Créditos Digitales 100% Automatizada como eje estratégico central para la transformación operativa, financiera y tecnológica de la Cooperativa de Ahorro y Crèdito objeto de estudio.

3.4 Razón Fundamental

Esta alternativa representa la opción más alineada con la realidad institucional actual y con la visión de crecimiento proyectada para el año 2026. A diferencia de las otras opciones, no parte desde cero: la cooperativa ya cuenta con un sistema bancario propio, una app transaccional activa desde hace más de cinco años, cajeros automáticos, tarjetas de

débito y crédito, así como con tres departamentos clave que consolidan su capacidad interna para ejecutar el proyecto:

- Tecnologías de la Información (18 integrantes), entre desarrolladores, programadores e ingenieros en telecomunicaciones.
- Seguridad de la Información, que garantiza la implementación de protocolos de ciberseguridad.
- Innovación, que analiza el mercado y propone nuevos productos financieros digitales.

Además, la cooperativa gestiona actualmente 45.987 operaciones crediticias con 112 asesores de crédito, lo que refleja una carga operativa significativa. Considerando que el 5% de la cartera rota mensualmente (≈2.300 renovaciones), la implementación de esta plataforma automatizada permitirá digitalizar completamente las renovaciones, liberando al equipo operativo de tareas repetitivas y enfocando sus esfuerzos en la captación de nuevos socios, zonas rurales y nichos emergentes.

Desde el punto de vista financiero, el proyecto tiene una inversión estimada de $165.000, distribuida entre desarrollo, licencias, firma electrónica, integración con Equifax, socialización interna y campañas de marketing. Esta inversión no solo es viable, gracias a los ingresos anuales de $82,6 millones y una utilidad positiva al cierre de 2024, sino que representa un cambio estructural hacia un modelo de intermediación financiera más eficiente, escalable y sostenible.

Los beneficios proyectados incluyen:

- Reducción de costos operativos hasta en un 25% a mediano plazo.
- Incremento del volumen de colocaciones mensuales por asesor, gracias a la liberación de tareas manuales.
- Fidelización de socios jóvenes y digitalizados, con atención 24/7 desde el canal móvil.
- Crecimiento de la cartera hasta $540 millones hacia 2026, contribuyendo directamente a posicionar a la Cooperativa entre las 7 más grandes del país según ranking de activos.

En síntesis, esta alternativa no solo responde a una necesidad operativa, sino que representa una estrategia de transformación institucional completa, que impulsa la rentabilidad, mejora la experiencia del socio, reduce la presión operativa, y consolida el liderazgo competitivo de la cooperativa en el sistema financiero popular y solidario del Ecuador.

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

La implementación de una plataforma de Créditos Digitales 100% Automatizada en la Cooperativa Fernando Daquilema representa una transformación profunda en sus procesos financieros, operativos y tecnológicos. Como toda estrategia de innovación, esta propuesta conlleva riesgos que deben ser identificados, evaluados y gestionados adecuadamente para asegurar su éxito y sostenibilidad en el tiempo.

La siguiente tabla presenta los principales riesgos identificados, clasificados según su naturaleza (organizacional, social, tecnológica, operativa, de mercado, reputacional y financiera). Cada riesgo se evalúa en términos de su probabilidad de ocurrencia y su

impacto potencial en el proyecto, lo cual permite calcular un nivel de riesgo (PxI) que guía las acciones prioritarias de mitigación.

Asimismo, se incluye una propuesta de plan de mitigación específica para cada caso, con el fin de minimizar los efectos negativos, garantizar la continuidad operativa y fortalecer la resiliencia institucional durante el despliegue y adopción del canal digital.

Tabla 17

Matriz de Riesgos – Plataforma de Créditos Digitales

#	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo (PxI)	Clasificación	Plan de mitigación propuesto
1	Resistencia interna al cambio por parte de asesores y personal operativo	Media	Alta	Media-Alta	**Riesgo organizacional**	Talleres de sensibilización, capacitaciones, involucramiento temprano, realce del nuevo rol del asesor como generador de negocio.
2	Exclusión digital de socios con baja alfabetización tecnológica	Alta	Media	Alta	**Riesgo social**	Plataforma amigable, soporte telefónico, kioscos en zonas rurales, campañas de capacitación con enfoque inclusivo.
3	Vulnerabilidad en ciberseguridad o fallas técnicas	Baja	Alta	Media	**Riesgo tecnológico**	Auditoría TI, respaldo automático, monitoreo 24/7, protocolos de emergencia, pruebas previas en entorno sandbox.
4	Retrasos en integración con Equifax y firma electrónica	Media	Media	Media	**Riesgo operativo externo**	Firma de convenios anticipados, cronogramas compartidos con proveedores, alternativa temporal manual mientras se estabiliza integración.
5	Adopción digital menor a la esperada por parte de los socios	Media	Media	Media	**Riesgo de mercado**	Campañas de difusión, incentivo por uso del canal digital, encuestas para entender barreras, seguimiento en los primeros meses.
6	Error en la automatización de decisiones de crédito	Baja	Alta	Media	**Riesgo reputacional**	Validación de algoritmos en fase piloto, supervisión inicial, capacidad de revisión humana en los primeros meses del despliegue.
7	No alcanzar el retorno financiero esperado en los primeros trimestres	Media	Media	Media	**Riesgo financiero**	Despliegue progresivo, análisis mensual del canal, ajuste de campañas y mejoras incrementales en la plataforma.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18

Clasificación visual de riesgos (en formato Asana)

Detalle	Impacto bajo	Impacto medio	Impacto alto

Probabilidad alta	Moderado	**Alto**	**Crítico**
Probabilidad media	Bajo	Moderado	**Alto**
Probabilidad baja	Mínimo	Bajo	Moderado

Fuente: Elaboración Propia

- **Nivel Crítico o Alto:** requieren atención inmediata y planes de acción implementados desde el inicio del proyecto.
- **Nivel Moderado:** monitoreo constante, con acciones de mitigación planificadas.
- **Nivel Bajo o Mínimo:** seguimiento regular y revisión en cada fase del proyecto.

El análisis presentado permitió identificar, clasificar y evaluar los principales riesgos asociados a esta propuesta, considerando su **probabilidad de ocurrencia**, su **impacto en el proyecto** y su **nivel de severidad**, de acuerdo con metodologías reconocidas como la matriz de riesgo de Asana.

En esta evaluación, se han definido **planes de mitigación específicos** orientados a prevenir, minimizar o responder ante cada riesgo. Este enfoque no solo refuerza la viabilidad técnica de la propuesta, sino que fortalece su planificación estratégica, asegurando que la Cooperativa pueda implementar la plataforma de manera controlada, resiliente y orientada al cumplimiento de su visión institucional al 2026.

5. Plan de implementación

La Cooperativa de Ahorro y Credito objeto de estudio, está comprometida con la innovación y la digitalización de sus servicios financieros. Con el objetivo de mejorar la eficiencia, aumentar la accesibilidad a créditos y adaptarse a las nuevas demandas del mercado, se propone la implementación de una plataforma de Créditos Digitales 100% Automatizada. Este proyecto tiene una duración estimada de julio de 2025 a diciembre de 2026 y se llevará a cabo en cinco fases, cada una enfocada en un aspecto crucial para garantizar el éxito de la implementación.

La fase inicial contempla la contratación de un proveedor especializado para el desarrollo y personalización de la plataforma, asegurando que sea adaptable a las necesidades de la cooperativa. A continuación, se llevará a cabo el desarrollo e integración de la plataforma, vinculándola con los sistemas existentes y realizando las pruebas correspondientes. Posteriormente, se realizará la capacitación institucional y socialización de la plataforma con los socios, lo que asegurará la adopción exitosa de la tecnología. En la siguiente fase, se lanzará oficialmente el canal digital, seguido de una fase final de seguimiento, evaluación y expansión, en la cual se medirán los resultados y se planificará la expansión nacional del modelo.

El plan ha sido diseñado para aprovechar los recursos internos de la cooperativa, como su Departamento de Tecnologías de la Información, el Departamento de Seguridad de la Información y el Departamento de Innovación, los cuales asegurarán que la implementación sea ágil y segura, con una infraestructura robusta para el desarrollo del sistema digital.

PLAN DE IMPLEMENTACION

Tabla 19

Fase 1: Gestión de contratación de proveedor tecnológico

Descripción	Resultado Esperado	Plazo Final Estimado	Personas Responsables	Recursos Necesarios	Nivel Esperado de Beneficios
Inicio del proceso administrativo, técnico y legal para contratar a los proveedores de licencias, firma electrónica (para que los socios firmen) y acceso a Equifax, además de la integración con sistemas existentes.	Contratos con proveedores de licencias, firma electrónica y Equifax, y su integración exitosa con los sistemas existentes.	jul-25	Gerente General, Gerente de Tecnología, Coordinador Jurídico, Comité de Transformación Digital	Presupuesto de inversión inicial ($165.000 estimados en total), Contratos de licencias, acceso a firma electrónica y a la API de Equifax, Matriz de evaluación técnica y financiera de propuestas, Términos de referencia (TDR) del proyecto	Ahorro operativo estimado: 15–25%, Crecimiento de cartera proyectado: $540 millones, Mayor fidelización del socio digital, Contribución directa al objetivo 2026: Top 7 nacional por activos

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20

Fase 2: Desarrollo e integración de plataforma de créditos digitales

Descripción	Resultado Esperado	Plazo Final Estimado	Personas Responsables	Recursos Necesarios
Fase técnica donde el equipo interno de Tecnología de la Información, apoyado por los proveedores, integra los módulos funcionales, incluyendo la plataforma con el core bancario, Equifax y firma electrónica, además de realizar pruebas de ciberseguridad.	Plataforma de Créditos Digitales funcional en entorno de pruebas, lista para lanzamiento.	sep-25	Jefe de Desarrollo de Sistemas, responsable de Innovación, Líder del Proyecto (proveedor)	Infraestructura TI existente (APP, core, web, cajeros, tarjetas), Acceso a APIs de Equifax y firma electrónica, Auditoría de ciberseguridad

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21

Fase 3: Capacitación institucional y socialización con socios

Descripción	Resultado Esperado	Plazo Final Estimado	Personas Responsables	Recursos Necesarios
Capacitación a asesores de crédito, canales digitales y personal operativo; ejecución de campañas de socialización y adopción digital enfocada en los socios de 18 a 49 años.	Personal capacitado, socios informados, campaña activa en medios digitales e institucionales.	oct-25	Gerente de Talento Humano, Coordinador de Marketing, Coordinador Comercial, Agencias piloto (zonas urbanas)	Manuales operativos y cápsulas educativas, Presupuesto de marketing ($15.000 estimados), CRM para medir adopción inicial

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22

Fase 4: Lanzamiento oficial y operación inicial del canal digital

Descripción	Resultado Esperado	Plazo Final Estimado	Personas Responsables	Recursos Necesarios
Activación del canal digital en APP y web institucional; seguimiento a primeras colocaciones, soporte activo a usuarios e indicadores operativos.	360 créditos digitales colocados entre octubre y diciembre de 2025; adopción por al menos 60% del segmento objetivo.	dic-25	Dirección Comercial, Gerente de Tecnología, Mesa de ayuda digital, Asesores de soporte	Plataforma productiva y estable, Módulo de monitoreo y KPIs, Canal de atención en línea

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23

Fase 5: Seguimiento, evaluación y expansión del modelo digital

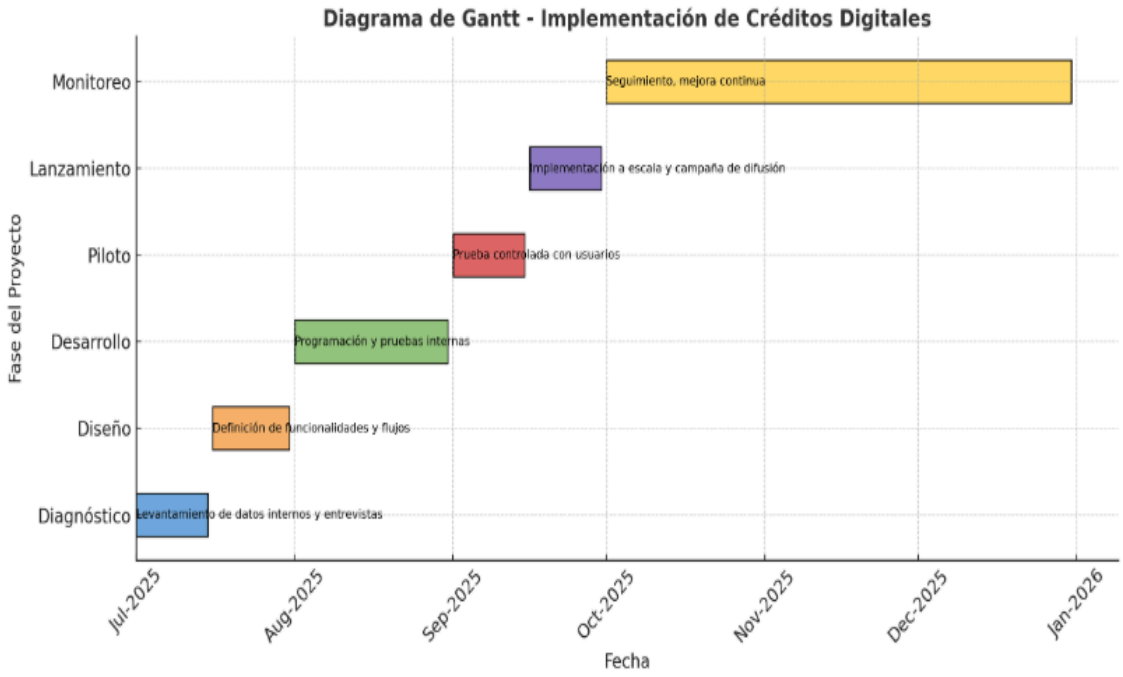
Descripción	Resultado Esperado	Plazo Final Estimado	Personas Responsables	Recursos Necesarios
Medición del desempeño financiero y operativo de la plataforma, análisis de KPIs, retroalimentación de usuarios, mejoras funcionales y planificación de expansión nacional.	Informe de resultados anuales, propuesta de expansión para 2026, y modelo optimizado.	dic-26	Dirección de Planificación, Comité Digital, Analistas de datos, Dirección Financiera	Herramientas BI y reportes mensuales, Revisión de ROI, VAN y TIR, Presupuesto de innovación continua

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24

Cronograma General de Implementación

Hitos principales	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene–Dic 2026
Fase 1: Contratación de proveedor tecnológico	✔						
Fase 2: Desarrollo e integración de la plataforma		✔	✔				
Fase 3: Capacitación y socialización con socios				✔			
Fase 4: Lanzamiento oficial y operación inicial				✔	✔	✔	
Fase 5: Seguimiento, mejora continua y expansión							✔



Finalmente, este plan de implementación por fases sienta las bases para una transformación profunda del modelo de atención y financiamiento de la Cooperativa, alineándose con las tendencias globales de digitalización inclusiva, reducción de costos operativos y fidelización de nuevos perfiles de socios digitales.

5. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

1. La implementación del modelo de Créditos Digitales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, objeto de estudio, marca un hito en su proceso de evolución institucional, no solo como respuesta a las tendencias globales de transformación digital, sino también como una decisión estratégica alineada con el crecimiento sostenido que ha logrado la organización en sus 19 años de trayectoria.
2. Con presencia en 15 cantones clave del Ecuador y una infraestructura tecnológica avanzada, la cooperativa se encuentra en una posición privilegiada para liderar el proceso de digitalización financiera en el sector de economía popular y solidaria. Este proyecto fortalece su capacidad para atender con agilidad y eficiencia las demandas cambiantes del mercado, especialmente en un entorno nacional marcado por la inseguridad, restricciones de movilidad y una ciudadanía que exige soluciones inmediatas y sin fricciones.
3. Esta transformación digital no solo mejorará la experiencia del socio y reducirá los costos operativos, sino que también generará aprendizajes organizacionales valiosos, como la adopción de nuevas formas de gestión, el uso intensivo de datos

para la toma de decisiones, y el fortalecimiento de la cultura de innovación en todos los niveles.

4. Uno de los grandes desafíos será transformar internamente la actitud de los funcionarios, quienes estarán llamados a ser más propositivos, flexibles y enfocados en la eficiencia y servicio. Este cambio demandará la adopción de nuevos procesos, el uso intensivo de herramientas digitales y una disposición permanente a cuestionar y mejorar las prácticas actuales para hacer y cerrar negocios con mayor velocidad y precisión.
5. El modelo de Créditos Digitales tiene, además, un alto potencial de escalabilidad hacia otros productos financieros como micro seguros, ahorro digital, inversiones u otros servicios no presenciales, lo que permitirá a la cooperativa diversificar su portafolio y fidelizar a nuevos segmentos de socios jóvenes y digitalmente activos.
6. Finalmente, esta iniciativa se alinea plenamente con la visión institucional proyectada para el 2026, ya que sienta las bases para consolidar el liderazgo de la cooperativa en el sector, al integrar tecnología, agilidad operativa, innovación comercial y compromiso social en una propuesta de valor coherente y sostenible.

6.2 Recomendaciones

1. Ejecutar la implementación de la plataforma de Créditos Digitales 100% automatizada como eje prioritario del proceso de innovación tecnológica, desarrollando un plan de acción por fases que incluya: diseño de la solución, piloto en zonas estratégicas y escalamiento progresivo, garantizando así la adaptabilidad y sostenibilidad del proyecto.
2. Incorporar un enfoque inclusivo en la transformación digital, asegurando que los socios con bajos niveles de alfabetización tecnológica o acceso limitado a dispositivos móviles puedan beneficiarse de la iniciativa. Para ello, se recomienda la creación de puntos de atención asistida, el desarrollo de materiales educativos en lenguas originarias y la ejecución de campañas de sensibilización adaptadas al contexto intercultural.
3. Conformar un Comité de Transformación Digital multidisciplinario, con representantes de las áreas de tecnología, crédito, innovación y comunicación institucional, encargado de coordinar la ejecución del proyecto, dar seguimiento a los indicadores de gestión, y liderar los procesos de mejora continua durante y después de la implementación.
4. Establecer un sistema de monitoreo y evaluación continuo, basado en indicadores clave de desempeño como número de créditos digitales otorgados, tiempo promedio de aprobación, ahorro operativo y nivel de satisfacción de los socios, lo cual permitirá tomar decisiones informadas y realizar ajustes oportunos al sistema.
5. Documentar y sistematizar la experiencia de implementación como modelo replicable dentro de la cooperativa. Esta documentación permitirá aplicar la metodología en otros productos financieros, fortalecer la cultura de innovación y

posicionar a la Cooperativa Fernando Daquilema como una institución pionera en transformación digital en el segmento cooperativo.

Anexos.

Proyección de Crecimiento de Cartera de Crèdito

Año	Cartera Total (USD)	Aporte de Créditos Digitales (USD)
2024	$ 472,888,804	0
2025	$ 502,888,804	$ 3,000,000
2026	$ 542,888,804	$ 12,000,000

Gasto Operativo Proyectado

Año	Cartera Total (USD)	Créditos Digitales (USD)	Gasto Operativo Estimado (USD)	Ahorro por Digitalización (USD)
2024	$ 472,888,804	0	$ 29,814,196	0
2025	$ 502,888,804	$ 3,000,000	$ 34,227,480	$ 37,828
2026	$ 542,888,804	$ 12,000,000	$ 38,640,770	$ 151,313

Nota: Este ahorro representa una reducción directa en los gastos operativos atribuible a la automatización del proceso de colocación de créditos mediante la plataforma digital.

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Cuenta	31-dic-24	31-dic-25	31-dic-26
Ingresos Totales	82.620.956,42	90.527.052,72	99.420.134,35
Intereses y Descuentos Ganados	76.934.366,51	85.336.226,27	94.681.030,85
(-) **Intereses Causados**	39.379.019,89	44.502.024,47	50.742.356,81
Margen Neto de Intereses	37.555.346,62	40.834.201,80	43.938.674,03
Comisiones Ganadas	135.829,60	149.412,19	164.353,41
Ingresos por Servicios	858.725,58	947.280,14	1.043.273,57
(-) **Comisiones Causadas**	59.795,26	65.775,42	72.013,27
Utilidades Financieras	1.183.573,30	1.301.930,26	1.451.085,30
(-) **Pérdidas Financieras**	0	0	0
Margen Bruto Financiero	39.673.679,84	43.266.948,97	47.319.273,04
(-) **Provisiones**	11.567.087,56	12.524.103,86	13.773.544,82
Margen Neto Financiero	28.106.592,28	30.742.845,11	33.545.728,22
(-) **Gastos de Operación**	29.814.196,23	31.794.960,77	33.903.704,83
Margen de Intermediación	-1.707.603,95	-1.052.115,66	-368.976,60
(+) **Otros Ingresos Operacionales**	813.820,50	895.202,55	989.234,84
(-) **Otras Pérdidas Operacionales**	0	0	0
Margen Operacional	-893.783,45	-156.913,11	620.258,24
(+) **Otros Ingresos**	2.694.640,93	2.963.641,02	3.260.005,11
(-) **Otros Gastos y Pérdidas**	319.778,10	351.246,27	384.248,70

Ganancia Antes de Impuestos	1.481.079,38	2.455.481,64	3.495.014,65
(-) Impuestos y Participación a Empleados	821.091,87	1.137.746,04	1.448.320,79
Ganancia o Pérdida del Ejercicio	659.987,51	1.317.735,60	2.046.693,87

Referencias Bibliográficas

- *Accenture. (2020). The future of financial services: How digital innovation is driving change. https://www.accenture.com/us-en/insights*
- *Banco Central del Ecuador. (2021). Informe de inclusión financiera. https://www.bce.fin.ec*
- *Banco Central del Ecuador. (2022). Informe sobre el uso de tecnología financiera en el sistema bancario y cooperativo ecuatoriano. https://www.bce.fin.ec*
- *Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). Digitalización e inclusión financiera en América Latina: Desafíos y oportunidades. https://publications.iadb.org*
- *Banco Mundial. (2021). Digital financial services and financial inclusion: Progress and challenges in emerging markets. https://www.worldbank.org/en/topic/financialsector*
- *Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5th ed.). Jossey-Bass.*
- *Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF). (2022). Resultados nacionales de inclusión financiera. Ministerio de Economía y Finanzas – Ecuador.*

- *Guerra, S. (2020). Impacto de la digitalización en las cooperativas de ahorro y crédito: Un análisis comparado de la adopción de tecnología en América Latina. Revista Latinoamericana de Finanzas y Economía, 21(3), 35–58.*
- *Mercurio, A. (2020). Desafíos de la digitalización en el sector financiero ecuatoriano. Revista de Tecnología y Finanzas, 9(2), 18–29.*
- *Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema. (s.f.). Transparencia. https://www.coopdaquilema.com/transparencia/*
- *Ministerio de Telecomunicaciones. (2020). Uso de tecnologías digitales en Ecuador: Informe sobre la adopción de servicios digitales en el sector financiero. https://www.telecomunicaciones.gob.ec*
- *Peñaherrera, D. (2020). Transformación digital en las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador. Revista de Innovación Financiera, 12(1), 22–36.*
- *PricewaterhouseCoopers (PwC). (2020). Global fintech report: How digital transformation is reshaping the financial services sector. https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/fintech.html*
- *Red Financiera Rural. (2023). Estado de la innovación digital en cooperativas del Ecuador. https://www.rfr.org.ec*
- *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2023). Boletín estadístico del sector financiero popular y solidario. https://www.seps.gob.ec*
- *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2024). Estadísticas del sector financiero popular y solidario. https://estadisticas.seps.gob.ec/index.php/estadisticas-sfps/*