Maestría en Management Estratégico

Proyecto Integrador de Consultoría Caso de Negocio

Mejoras en el Proceso de Gestión Financiera con la aplicación de Tecnología de la Información caso Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP.

María José GOMEZ[a] Jorge HERRERA[b]

[a]Magister en Administración de Empresa. E-mail maria.gomezc@uees.edu.ec

[b]Magister en Administración de Empresa. E-mail jorge.herrera@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	El propósito del presente caso de negocio es identificar la mejor alternativa para mejorar En los procesos de gestión financiera dentro de la organización, generan la rentabilidad de esta al haber aportaciones satisfactorias en las transacciones que se asocian al manejo informático. Sin embargo, en el accionar las Cooperativas de Ahorro y Crédito, deben someterse a continuos cambios que cumplan con las exigencias en el manejo de efectivo dentro de la organización. Por lo que se debe prever acciones donde se adopten la implementación de tecnología de la información apropiadas a los estándares y funcionalidad.
DESCRIPCIÓN:	Mediante modelos de medición métrica como el TIR y VAN para obtener el cálculo de rentabilidad para realizar una inversión de la optimización del manejo de plataformas virtuales y automatizar así los procesos financieros, de forma segura. Esto implica la ejecución de acciones la optimización de los tiempos de forma ágil al adecuar lineamientos funcionales asociados al servicio.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	La definición de oportunidad para el caso de negocio de la Cooperativa de ahorro y crédito JEP radica en la necesidad de mejorar sus procesos financieros y operativos para aumentar su eficiencia y competitividad en el mercado financiero. La oportunidad se presenta para implementar cambios significativos que impulsen el desempeño de la cooperativa, resultando en beneficios tanto para la organización como para sus clientes y partes interesadas.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	El objetivo empresarial relevante para la Cooperativa de ahorro y crédito JEP es mejorar sus procesos financieros y operativos para lograr una mayor eficiencia y competitividad

	en el mercado financiero. Este objetivo es fundamental para garantizar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la Cooperativa, proporcionando beneficios tangibles para la organización, sus clientes y otras partes interesadas.
ALTERNATIVA DE ANÁLISIS ELEGIDA:	La alternativa de análisis elegida para el caso de la Cooperativa de ahorro y crédito JEP es la remodelación tecnológica de los procesos financieros, también conocida como Alternativa 2. Esta elección se basa en un análisis integral de las diferentes opciones disponibles y su capacidad para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa. La alternativa 2 demuestra una sólida viabilidad financiera, con una TIR favorable y un tiempo de recuperación de la inversión de dos años. Esto indica que la remodelación tecnológica de los procesos financieros genera retornos significativos en el mediano plazo. La implementación de tecnologías modernas y eficientes permite a la Cooperativa optimizar sus procesos internos, reducir los costos operativos y aumentar la eficiencia operativa. Esto da como resultado una prestación de servicios más rápida y eficiente a los clientes. La remodelación tecnológica de los procesos financieros ayudar a la Cooperativa a mantenerse competitiva en el mercado, ofreciendo servicios financieros innovadores y de alta calidad, que satisfagan las expectativas de los clientes y se mantengan al día con las tendencias de la industria. La adopción de tecnologías avanzadas permite a la Cooperativa innovar y modernizarse, ofreciendo a los clientes una experiencia financiera más conveniente y accesible. Esto fortalece la posición de la Cooperativa como líder en su sector. Invertir en la remodelación tecnológica de los procesos financieros ayuda a la Cooperativa a asegurar su sostenibilidad a largo plazo, preparándola para enfrentar los desafíos futuros del mercado y asegurando su crecimiento continuo. Por lo tanto, se elige la alternativa 2 como el mejor enfoque para lograr los objetivos estratégicos de la Cooperativa de ahorro y crédito JEP, brindando una base sólida para su éxito y crecimiento futuro.

Oportunidad o problema

Identificación de la oportunidad/problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP, en su planeación financiera, pretende alcanzar niveles aceptables del manejo operativo efectivo de los recursos, lo que han garantizado el crecimiento y rentabilidad, sin embargo, en la actualidad se está en la necesidad de mejorar la cobertura tecnológica por cuanto la infraestructura existente no tiene el suficiente equipamiento técnico para dar soporte a los servicios financieros, los cuales son cada vez son más dinámicos a los requerimientos del cliente, esto le resta mayor competitividad en el mercado local, dando lugar a buscar soluciones que complementen la accesibilidad, velocidad en las actividades de transacciones que realicen.

García (2021) indica que "la información que los colaboradores que trabajan dentro de la entidad gubernamental servirán de parámetro, para identificar y evaluar el control interno como elementos fundamentales para dimensionar la gestión financiera y sus alternativas de mejoras" (pág. 4). Los empleados de entidades tienen un conocimiento profundo de los procesos internos, los sistemas y las prácticas de gestión financiera. Están directamente involucrados en las operaciones diarias y tienen un conocimiento detallado de las políticas y procedimientos existentes.

Como parte integral del equipo, estos empleados tienen acceso directo a datos financieros y contables. Se encuentran en una posición única para proporcionar información detallada sobre transacciones, controles y registros financieros. Al analizar las operaciones diarias, los empleados pueden identificar áreas de debilidad en los controles internos. Pueden observar fallas en los procesos, brechas en la segregación de funciones, inconsistencias en los registros o

desviaciones de las políticas establecidas.

Los empleados pueden ofrecer conocimientos prácticos y experiencias personales sobre la eficacia de los controles internos. Pueden informar los problemas que han encontrado, los desafíos que enfrentan al implementar procedimientos o sugerencias de mejoras basadas en sus experiencias del día a día. Involucrar a los empleados en el proceso de evaluación del control interno promueve un mayor compromiso y responsabilidad en la gestión financiera. Se convierten en partes interesadas activas en la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones, aumentando la eficacia de los esfuerzos de mejora.

La participación de los empleados en la evaluación del control interno promueve una cultura de transparencia, responsabilidad y colaboración dentro de la entidad gubernamental. Esto crea un entorno propicio para implementar cambios y mejoras significativas en la gestión financiera. Por lo tanto, al involucrar a los empleados de las entidades en la identificación y evaluación del control interno, se puede obtener una visión integral y detallada de la efectividad de los procesos financieros y se pueden identificar oportunidades tangibles de mejora. Esta participación no sólo fortalece los controles internos, sino que también promueve una cultura organizacional enfocada en la excelencia y la mejora continua.

Luque y Peñaherrera (2021) expresan que “se evidencia que el compromiso social afecta a los resultados financieros, pero a su vez, mejora la gestión en la búsqueda incesante del bienestar común de socios, entorno natural y sociedad” (pág. 1). Las empresas socialmente responsables tienden a construir una reputación positiva entre los consumidores. Esto puede resultar en una mayor lealtad del cliente, mayores ventas y, en consecuencia, mejores resultados financieros. Las empresas comprometidas con cuestiones sociales y ambientales generalmente atraen talento más calificado y comprometido. Los empleados que se identifican con los valores

de la empresa tienden a ser más productivos y dedicados, lo que puede conducir a una mejor gestión y desempeño financiero.

El compromiso social a menudo se asocia con la adopción de prácticas comerciales éticas y sostenibles. Esto puede reducir los riesgos legales, regulatorios y de reputación, así como los costos asociados con multas, litigios y daños a la marca. Las empresas socialmente responsables tienden a ser más innovadoras en términos de procesos, productos y servicios. Así se puede conducir a una mayor eficiencia operativa, una reducción del desperdicio y una mayor competitividad, lo que se refleja en mejores resultados financieros. Los inversores y las instituciones financieras consideran cada vez más criterios sociales y medioambientales a la hora de tomar decisiones de inversión. Las empresas con sólidos compromisos sociales tienen más facilidad para acceder a capital y recibir inversiones, lo que contribuye a su sostenibilidad financiera.

Asimismo, el compromiso social garantiza a las empresas una licencia social para operar, es decir, el apoyo de la comunidad, los gobiernos y otras partes interesadas. Así se minimizan la interferencia externa, como protestas, boicots o regulaciones más estrictas, que podrían afectar negativamente los resultados. Además de los beneficios económicos directos, el compromiso social contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar general de la sociedad. Esto puede dar como resultado una sociedad más estable, saludable y próspera, lo que a su vez crea un entorno propicio para que las empresas funcionen y prosperen en el largo plazo.

Como en los estudios de casos se mencionan los procesos ejecutados a continuación;

Modelo de gestión financiera para la cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores Ltda. En 2023, cuya planeación estratégica financiera, se da través del mejoramiento la actualización

de herramientas de ejecución de procesos administrativos, además de contar con los resultados cuantificables, para una mayor oportunidad de acción al conocer el estado actual de la organización y los requerimientos correspondientes para ejecutar mayores actividades de cobertura presupuestarias donde se evaluaron los ingresos y gastos efectivos. Con el propósito, generar crecimiento solvencia y rentabilidad.

En otro estudio de caso, se comprobó los beneficios de la aplicación de la tecnología de la información en el área contable de empresas del sector de manufacturero en Quito. En 2022 Donde se obtuvo la información necesaria para su proyección a futuro de inversiones empresariales de herramientas que brinden rapidez y respaldo de almacenamiento de datos lo cual es muy apropiado para la realización de ventas online demostrando que el manejo eficiente de este recurso permite la continuidad de los procesos financieros.

Asimismo, las nuevas herramientas tecnológicas en la cooperativa de ahorro y crédito la dolorosa dieron la funcionalidad de los diversos segmentos dentro de la institución partiendo del análisis descriptivo de datos medibles, descubrimientos exploratorios, hipotéticos, y deductivos. Donde se pudo comprender la realidad del proceso financiero y su digitalización permitiendo en el acto optimizar el sitio web, app móvil, marketing digital, y el espacio digital para los usuarios exclusivos, dando mejoraría significativa en la automatización de los procesos, y la fidelización de sus clientes.

Por lo tanto, a fin de alcanzar un mayor desenvolvimiento tecnológico, en los procesos de gestión financiera se muestra la factibilidad de proponer diversas alternativas de propuesta que se acoplan a los requerimientos de mejora tecnológica tanto en la parte gerencial, administrativa, técnica, donde el uso de nuevas herramientas tecnológicas es imprescindible para el éxito organizacional.

Morocho (2022) exterioriza que:

Se puede evidenciar que en los dos periodos existe niveles bajos de rentabilidad sobre el activo debido a que su resultado es inferior a 1%, mostrando que la institución financiera no es rentable a comparación con otras COAC, como por ejemplo la Cooperativa Jep que el año 2019 fue del 12,9% y en el 2020 obtuvo 11,8% a comparación de la Cooperativa Minga Ltda., con respecto al manejo inadecuado en los gastos esto ocasiono que la utilidad se reduzca de manera significante. (pág. 55)

La rentabilidad de los activos es un indicador clave de la eficiencia de la gestión financiera de una institución. Un bajo nivel de rentabilidad puede indicar una subutilización de activos o una gestión financiera inadecuada. La rentabilidad de los activos por debajo del 1% indica que la institución financiera no está generando rendimientos adecuados sobre sus activos. Esto sugiere una ineficiencia en la asignación de recursos o en la gestión de las inversiones de la cooperativa. La baja rentabilidad puede conducir a una disminución de las ganancias y afectar la sostenibilidad financiera a largo plazo de la cooperativa. Así se obstaculiza la capacidad de la cooperativa para competir en el mercado y satisfacer las necesidades de los miembros.

La gestión de gastos es fundamental para garantizar que una institución financiera opere de manera eficiente y efectiva. Una mala gestión de gastos puede generar costos excesivos y reducir las ganancias de la cooperativa, lo cual resulta en una menor capacidad de inversión y crecimiento. Una reducción significativa de las ganancias debido a una gestión inadecuada de los gastos afecta negativamente la capacidad de la cooperativa para brindar servicios de calidad a sus miembros y competir con otras instituciones financieras. Teniendo en cuenta aquello, queda claro que mejorar el proceso de gestión financiera con la aplicación de tecnologías de la información es esencial para abordar los desafíos que enfrenta la JEP. La implementación de

sistemas y herramientas de TI puede ayudar a optimizar la asignación de recursos, reducir los costos operativos y mejorar la eficiencia general de la cooperativa, lo que lleva a una mayor rentabilidad y sostenibilidad financiera.

La Constitución de la República señala que es deber primordial del Estado "planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir". Enmarcado en ello, la Constitución (artículo 280) establece que al Plan Nacional de Desarrollo se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; así como la coordinación de las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) (Gobierno del Ecuador, 2022).

En la práctica financiera se busca herramientas tecnológicas de información actualizadas, que reduzcan significativamente los costos de transacción que realizan sus socios. Además de evaluar el desempeño y corregir ciertas eventualidades en las operaciones financieras, al haber respaldo en la gestión gerencial quien está de acuerdo en actualización de la información física en digital, donde "requieren habilidades especiales y tienen escala de producción intensiva en bienes de capital y productos intermedios con tecnologías avanzadas y de cambios muy rápidos, con grandes inversiones en innovación y desarrollo" (Bastidas, 2021).

Según (Ronquillo, 2020), un modelo de gestión tecnológica permitirá mejoras continuas que facilite evaluación de actividades de captación y crédito, estrategias de diversificación de servicios, implementación de sistema de medición con manejo de herramientas que se ajusten a los procedimientos financieros. Al hacer una valoración general de los recursos adquiridos e invertidos en el área administrativa y con ello determinar si cumple o no con los objetivos

trazados.

Ordóñez, Narváez y Erazo (2020) preconizan que:

(…) el 74% de los activos está conformado por inversiones y no se tiene cartera de créditos, la cooperativa está especializada en inversiones y no en colocación de créditos, el 97% de los pasivos son las obligaciones con el público. Del patrimonio un 57% se conforma por reservas y un 32% por el capital social. (pág. 212)

JEP enfrenta importantes desafíos en su proceso de gestión financiera debido a la falta de eficiencia e integración en sus operaciones. Actualmente, los procesos manuales predominan en varias etapas, desde la entrada de datos hasta la presentación de informes financieros. Esto resulta en:

Ineficiencias operativas: los procesos manuales consumen mucho tiempo y recursos del equipo financiero, lo que genera retrasos en la ejecución de tareas y la toma de decisiones financieras estratégicas.

Riesgos de errores: la dependencia de hojas de cálculo y métodos manuales aumenta la probabilidad de errores humanos en la entrada de datos, los cálculos y las conciliaciones financieras, que pueden comprometer la precisión de la información financiera.

Falta de visibilidad y control: la ausencia de una plataforma integrada de tecnología de la información dificulta obtener una visión holística y en tiempo real de las finanzas de la cooperativa, lo que limita la capacidad de la gerencia para monitorear y controlar las actividades financieras.

Dificultades en el análisis y la planificación financiera: la falta de datos precisos y

actualizados dificulta el análisis financiero y la formulación de estrategias a largo plazo, dificultando la adaptación a los cambios del mercado y las necesidades de los clientes.

Berrú (2022) promulga que “la innovación, para las compañías de ecuatorianas es fundamental, por lo cual han desarrollado planes de mejora de procesos, productos y servicios” (pág. 10). Frente a estos desafíos, surge la oportunidad de implementar mejoras significativas en el proceso de gestión financiera de la Cooperativa JEP, aprovechando los avances en tecnologías de la información para aumentar la eficiencia, precisión y transparencia en sus operaciones financieras. Esta sección sienta las bases para el caso de negocios, destacando los problemas actuales en la gestión financiera de la cooperativa y la oportunidad de implementar mejoras mediante la aplicación de tecnología de la información.

Formalización de la declaración de la O/P

Una optimización tecnológica en la gestión financiera es lo ideal partiendo de obtención de datos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP. Cuya entidad se fundó en la ciudad de Cuenca el cual brinda respaldo a iniciativas de emprendimientos a nivel nacional, el estudio se da en una de las agencias Guayaquil donde se pretende perfeccionar las competencias automatizar las operaciones que se efectúan diariamente. “con la digitalización se pueden detectar con mayor facilidad el comportamiento de los clientes, entre los nuevos actores están las empresas tecnológicas” (Castro, 2021).

La digitalización en el sector financiero se ha convertido en una tendencia a nivel del mercado local. Genera mayor competitividad empresarial, lo cual exige que los sistemas digitales moderno estén en constante actualización. (Word Council, 2021). Por ello es fundamental escoger la mejor alternativa que evalué las condiciones y necesidades de mejora tecnológica en

los procesos de gestión financiera en la entidad, dando paso al análisis de medición del TIR y VAN para obtener el cálculo de rentabilidad al elegir una inversión que permita recuperar lo invertido en menor tiempo posible.

Dando lugar al análisis de las alternativas estructuradas en brindar una mayor continuidad y mejora a los procesos financieros al tener la necesidad de requerir de una propuesta estratégica que permita asegurar una mejora en los procesos de gestión financiera. Para la consecución de los objetivos de alcanzar resultados que faciliten una optimización del servicio para la satisfacción de sus clientes, esto implica en requerir de una inversión inicial para otorgar mayor experiencia satisfactoria en los clientes del sector económico productivo.

El principal objetivo de este proyecto de consultoría integradora es implementar mejoras en el proceso de gestión financiera de la Cooperativa JEP a través de la aplicación efectiva de tecnologías de la información. El proyecto pretende alcanzar la automatización y optimización de los procesos financieros clave de la cooperativa, incluida la contabilidad, el control de efectivo, la gestión de préstamos e inversiones, garantizando una mayor eficiencia operativa y reducción de costos.

Asimismo, se aumenta la precisión y confiabilidad de la información financiera eliminando errores manuales, asegurando la integridad de los datos y el cumplimiento de las normas contables y las regulaciones financieras. Igualmente, se mejora la transparencia y la visibilidad de las finanzas cooperativas proporcionando acceso en tiempo real a datos financieros actualizados e informes detallados para la alta dirección y las partes interesadas relevantes.

Se empodera al equipo financiero de la Cooperativa JEP a través de una capacitación adecuada y un apoyo continuo en el uso de nuevas tecnologías de la información, asegurando

una transición fluida y exitosa a los nuevos procesos. El propósito de este proyecto es impulsar la competitividad y el crecimiento sostenible de la Cooperativa JEP, fortaleciendo su capacidad de gestión financiera y promoviendo una cultura de innovación y excelencia operativa.

Al implementar mejoras significativas en sus procesos de gestión financiera, la cooperativa puede:

Incrementar la eficiencia operativa, reduciendo costos administrativos y mejorando la productividad del equipo financiero.

Fortalecer la confianza y lealtad de los clientes ofreciendo servicios financieros más rápidos, precisos y transparentes.

Facilitar la toma de decisiones estratégicas proporcionando información financiera precisa y conocimientos prácticos a la alta dirección.

Adaptarse más rápidamente a los cambios del mercado y las demandas de los clientes, impulsando su posición competitiva en la industria de servicios financieros.

Esta declaración O/P define claramente los objetivos y propósito del proyecto de consultoría integradora para mejorar el proceso de gestión financiera de la Cooperativa JEP, estableciendo una base sólida para el desarrollo y ejecución del proyecto.

Identificación de objetivos a partir de la O/P

Se da comienzo a la evaluación de los objetivos en el caso de negocio en virtud de la estructura financiera del desarrollo económico sostenible en el Ecuador donde “el rol clave de la Economía Popular y Solidaria en el cumplimiento la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, se plantea la necesidad de una evolución de las sociedades acorde a los objetivos sociales,

económicos, fundamentales de países en desarrollo" (PNUD, 2022).

En el eje 1: económico en su objetivo 2. Impulsar un sistema económico con reglas claras que fomente el comercio exterior, turismo, atracción de inversiones y modernización del sistema financiero nacional (CEPAL, 2021). Del Desarrollo Sostenible en Ecuador, busca promover acciones productivas más comprometidas en fortalecer la economía territorial, la generación de empleo, y atender las necesidades inmediatas donde se requiere de la actualización de tecnologías de información mediante plataformas que contribuyan a la eficiencia de los procesos financieros que ofrecen las cooperativas de ahorro y crédito y así lograr cambios que aporten con la seguridad informática y minimizar el tiempo de espera en cada transacción realizada.

Por ello la realización del proyecto tiene el propósito de mejorar el proceso de gestión financiera con la aplicación de tecnología de la Información al hacer el estudio de caso en la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP. El cual requiere una actualización sistemática de los procesos de gestión para encaminar una experiencia grata del servicio a sus clientes que provienen del sector económico, académico, empresarial y profesional. Quienes optan por las transacciones digitales para evitar asistir de forma física tradicional al optimizar los tiempos, los costos de las transacciones, al contar con herramientas de información segura en los procesos internos y externos del servicio.

Los objetivos en el presente análisis se centran en a) hacer actualizaciones tecnológicas pertinente a los procedimientos financieros, b) medir el desempeño, eficiencia, operacional en los procesos internos y externos financieros, c) implementar actualizaciones técnicas a corto y mediano plazo para dar soporte a las actividades de los administradores, clientes en sus transacciones. Esto implica la ejecución de acciones la optimización de los tiempos en las transacciones de forma ágil al adecuar lineamientos funcionales asociados al servicio

proporcionado entre clientes y entidad.

Por lo tanto, es determinante implementar sistemas integrados de información para automatizar los procesos financieros de la cooperativa, incluyendo contabilidad, control de efectivo, gestión de préstamos e inversiones. Así, se da una reducción significativa del tiempo y esfuerzo dedicado a tareas manuales, aumento de la eficiencia operativa y minimización de errores.

Se da la mejora de la precisión y la confiabilidad para utilizar la tecnología de la información para asegurar la exactitud y confiabilidad de la información financiera, eliminando errores manuales e inconsistencias de datos. El resultado esperado es el de hallar una mayor integridad de los datos financieros, facilitando la toma de decisiones informadas y el cumplimiento de las normas contables y regulaciones financieras.

La mayor transparencia y visibilidad proporciona acceso en tiempo real a datos financieros actualizados e informes detallados a la alta dirección y a las partes interesadas relevantes, con la finalidad de mejorar la comunicación y comprensión de las finanzas de la cooperativa, promoviendo la transparencia y la confianza entre las partes interesadas.

Por otro lado, se efectúa la capacitación del equipo financiero para proporcionar capacitación adecuada y apoyo continuo, que permite que el equipo financiero utilice eficazmente las nuevas tecnologías de la información. Entonces, se da la mejora de las habilidades y competencias del equipo financiero, asegurando una transición fluida y exitosa a los nuevos procesos y sistemas.

El propósito del logro de estos objetivos es fortalecer la capacidad de gestión financiera de la Cooperativa JEP, impulsando su competitividad, sostenibilidad y éxito a largo plazo en el

sector de servicios financieros. Esta identificación de los objetivos O/P define claramente las metas específicas a alcanzar con el proyecto de consultoría integradora, delineando los resultados esperados y destacando el propósito subyacente de la iniciativa para la Cooperativa JEP.

Tabla 1.

Objetivos e indicadores del proyecto

Objetivos (SMART)	Indicadores
Específico Establecer un sistema integrado de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP. Implementar una solución de tecnología de la información para automatizar tareas financieras manuales. Mejorar la precisión y eficiencia de los informes financieros de la cooperativa.	Costos de las transacciones
Mensurable Reducir el tiempo promedio dedicado a realizar tareas financieras en un 10% al final del proyecto. Aumentar la precisión de los informes financieros en un 20% después de implementar la nueva tecnología. Evaluar la satisfacción de los empleados con la nueva solución, logrando una puntuación mínima de 10 en una escala de satisfacción.	VAN
Realizable Investigar y seleccionar una solución de tecnología de la información que se ajuste a las necesidades y el presupuesto específicos de la cooperativa. Asignar un equipo dedicado para implementar y mantener el nuevo sistema, asegurando que haya recursos suficientes para el proyecto.	TIR
Importante Mejorar la eficiencia operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP, permitiendo una asignación más efectiva de los recursos financieros. Incrementar la competitividad de la cooperativa en el mercado, brindando informes financieros precisos y oportunos para la toma de decisiones estratégicas.	Total, de depósitos y cartera de clientes
Limitados en el tiempo	

Completar la investigación y selección de soluciones de tecnología de la información en 12 semanas. Implementar el nuevo sistema de gestión financiera al final del trimestre fiscal actual. Realizar capacitación a los empleados sobre el uso del nuevo sistema dentro de las 8 semanas posteriores a su implementación.	Tiempo de implementación

Estos objetivos SMART ayudan a guiar el proyecto de consultoría integradora para mejorar el proceso de gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP, asegurando que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos determinados.

Establecimiento de prioridades en los objetivos

Las métricas son:

Controlar los costos asociados a la implementación de soluciones de tecnologías de la información.

Mejorar la eficiencia de las operaciones financieras de la cooperativa.

Evaluar el retorno de la inversión en la implementación del nuevo sistema de gestión financiera.

Velar por el cumplimiento de los plazos establecidos para la implementación de los objetivos del proyecto.

Asignación de indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones

El caso permite contribuir con lo siguiente:

Permite identificar oportunamente cambios beneficiosos a la organización.

Establecer estrategias financieras que mejoren el desempeño de los servicios ofrecidos

en la cooperativa.

Alcanzar mayor rentabilidad al tener conocimiento del comportamiento financiero local.

Fortalecer la competencia del talento humano en el conocimiento tecnológico financiero.

Exploración, límites y formalización de las alternativas

Se proponen alternativas, para la realización de mejoras en el proceso de gestión financiera, al conocer características y presentar nuevos aplicativos que brinden ventajas de lograr una mejor canalización de recursos e invertir estratégicamente en herramientas de calidad tecnología que procese la información, de diversifique los servicios ofrecidos dentro de la institución al haber una actualización de los sistemas informáticos que promuevan una calidad de excelencia en el servicio que se brinda al usuario.

En el Ecuador el BCE (Banco Central del Ecuador, 2020). Menciona que amplio acceso a los servicios financieros imprime al crecimiento económico un carácter incluyente, puesto que su obtención y uso “reduce los costos de muchos trámites, mejora la seguridad y los tiempos en el manejo de dinero, facilita la recepción de remesas y transferencias, permite el desarrollo de una tradición de ahorro”, esto abre las puertas para que las personas puedan realizar pagos o recibir transferencias y, al crear una mayor cultura financiera, acceder a créditos, seguros y productos financieros más elaborados.

De acuerdo (Rodríguez, 2022) La adaptación de los sistemas financieros a la transformación digital que atraviesan las transacciones en el mundo ha sido fundamental para que sus servicios y productos ofertados se ajusten a las nuevas demandas del mercado. Las transacciones son un eje fundamental para las actividades económicas de los países que se

efectúan por personas y empresas a través de distintos canales que permiten realizar pagos, cobros, consultas, entre otros. En Ecuador, el número de transacciones monetarias experimentó un crecimiento anual del 39% entre 2020 y 2021, resultado que se explica por la diversidad de canales de pago ofertados desde el sistema bancario

Por lo tanto, la investigación expone la planeación de alternativas estratégicas que mejoren los procesos financieros de la cooperativa de Ahorro y Crédito JEP al haber una gestión tecnológica que contribuya alcanzar la rentabilidad, y canalizar eficientemente los procesos de una forma eficiente. Por ello surge determinar los costos de equipamiento, la actualización del software operativo, las exigencias de los clientes por medio de la muestra de resultados que den claridad al margen de costos a utilizarse sin afectar a la rentabilidad de la cooperativa.

El BCE (Banco Central del Ecuador, 2020). Menciona que. “A pesar de los avances sociales registrados, en términos de cantidad y de calidad, la pobreza sigue siendo en el país un hecho de gran magnitud y complejidad, que seguirá concentrando la atención y los esfuerzos gubernamentales”. Por lo tanto, para contribuir con la economía local es prioritario generar inversión y consumo donde el flujo de ahorros permita el dinamismo necesario en las actividades comerciales, productivas al contar con recursos apropiados que brinden seguridad, transparencia a las operaciones que se generan los sistemas financieros.

Por ello la viabilidad del proyecto se encamina en la actualización de los equipos informáticos que cuenta la entidad financiera, por cuanto se está en la necesidad de mejorar la operatividad de sus sistemas, proteger al usuario y clientes e implementar un software mucho más eficiente en los sistemas pago, al establecer una alternativa acorde los requerimientos donde los costos no superen la inversión e influya de forma adversa en la prestación financiera.

Siendo esto una oportunidad precisa de reestructurar los sistemas operativos financieros al proporcionar al usuario mayor apertura electrónica de ingresar a su efectivo de gestionar pagos al aprovechar la nueva tendencia del sector bancario en llevar sus procesos al plano digital dando a la economía crecimiento de sus actividades aun en momento adversos permitió que los negocios mantengan su sostenibilidad durante las restricciones sociales en el mercado al haber la adopción del servicio on line.

Soria (2020) publica que "la Cooperativa JEP, cuenta con 1´000.000 de socios aproximadamente, según su propio Gerente y, con USD 2.277 millones de dólares en activos totales según la base de datos actualizados por indicadores y parámetros de ASOBANCA" (pág. 49).

Dando lugar a la planeación estratégica de cuatro alternativas que tienen como fin innovar, mejorar los procesos de gestión financiera las cuales fueron revisadas previamente por la entidad y puesta en análisis dada la oportunidad de invertir en algo provechoso que no solo reduce los costos al usuario sino también brindar seguridad y accesibilidad a los servicios financieros, siendo relevante evaluar su factibilidad, rentabilidad al haber la intencionalidad de mejoramiento y actualización de sus sistemas operativos que conforman el equipamiento tecnológico en virtud de potenciar medios de pagos y transferencias de efectivo de forma digital.

Generación de alternativas

Tabla 2.
Alternativas a Evaluar para el proyecto

Alternativas	Información relevante	Inversión inicial
Alternativa 1: Learning by doing.	Costos del equipamiento informático.	Inversión inicial en la actualización de plataformas para la optimización de las transacciones y seguridad de información.
Alternativa 2: Aplicación del FinTech.	Costos de software especializados para brindar un servicio eficiente sin mayor costo.	
Alternativa 3: Procesos de ejecución.		

	Diversificación de canales o servicios.

Nota: Además, de visualizar se una breve descripción general de las alternativas del proyecto. En él se distingue la información relevante, de las tres alternativas de propuesta. En la cual se plantea escoger la opción más conveniente, elegible para la implementación de mejoras en el proceso de gestión financiera cuyo propósito es realizar las actualizaciones respectivas en los equipos tecnológicos, en el software operativo del servicio prestado.

Cada alternativa ofrece distintos enfoques para mejorar el proceso de gestión financiera, con diferentes consideraciones de inversión inicial e impactos potenciales.

Alternativa 1: aprender haciendo

Este enfoque enfatiza el aprendizaje práctico como medio para implementar mejoras en la gestión financiera. La inversión inicial está relacionada principalmente con la formación del equipo y las posibles pérdidas de eficiencia durante el período de aprendizaje.

Alternativa 2: aplicación FinTech

La segunda alternativa propone la adopción de tecnologías financieras (FinTech) para optimizar los procesos financieros. Los costos iniciales incluyen la adquisición e implementación de soluciones FinTech, así como posibles gastos de capacitación del personal.

Alternativa 3: procesos de ejecución

Esta alternativa resalta la importancia de optimizar los procesos de ejecución financiera, incluyendo la actualización de plataformas tecnológicas y software operativo. La inversión inicial cubre costos relacionados con la actualización de equipos tecnológicos, la adquisición de software especializado y la inversión en seguridad de la información.

Considerando el objetivo de mejorar el proceso de gestión financiera, el análisis indica que la alternativa 3: procesos de Ejecución es la más conveniente. Esta elección se justifica por el enfoque directo en las actualizaciones tecnológicas y de software, con el objetivo de optimizar los procesos de ejecución financiera y garantizar la seguridad de la información.

Aunque requiere una inversión inicial más sustancial, en el largo plazo la alternativa 3 promete ofrecer mayor eficiencia y sostenibilidad operativa. La implementación de esta opción requiere un análisis más profundo de costos y beneficios, así como un plan de implementación detallado para garantizar el éxito del proyecto de consultoría de gestión estratégica.

La elección de la alternativa 3 refleja la priorización de la eficiencia y seguridad en la gestión financiera, alineada con los objetivos estratégicos del proyecto. Sin embargo, es crucial reconocer que cada alternativa presenta ventajas y desafíos únicos, y la decisión final debe estar respaldada por una evaluación exhaustiva de los riesgos y oportunidades involucradas.

Con un enfoque cuidadoso y una planificación detallada, la implementación exitosa de las mejoras propuestas puede generar ganancias significativas en términos de eficiencia operativa, competitividad y capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. La consultoría integral de gestión estratégica tiene el potencial de impulsar el éxito organizacional, siempre y cuando las decisiones se basen en análisis sólidos y estén orientadas hacia objetivos estratégicos de largo plazo.

Carbo y Cedeño (2024) enuncian que:

En el año 2023, la Cooperativa JEP ha experimentado deficiencias en sus estrategias publicitarias, lo que ha afectado su reconocimiento y persuasión sobre su público objetivo, resultando en una menor retención de marca y compromiso en su posicionamiento competitivo

en el mercado financiero. (pág. 2)

Para tabular el indicador de costos de transacción para objetivos específicos del proyecto, se utiliza un enfoque que enumera los costos asociados con cada objetivo. A continuación, se muestra la estructura de estos:

Indicador: costos de las transacciones

Tabla 3.
Costos de las transacciones

Objetivos	Costos de transacción
Establecer un sistema integrado de gestión financiera.	- Costo de investigación y selección de soluciones de tecnologías de la información. - Costes de adquisición e implementación de la solución elegida. - Costes de formación de los empleados sobre el nuevo sistema. - Costos de mantenimiento y soporte del sistema después de la implementación.
Implementar una solución TI.	- Costo de adquisición de la solución tecnológica de la información. - Costos de consultoría para la implementación e integración de la solución. - Costes de formación de los empleados sobre el uso de nuevas tecnologías. - Costos de migración de datos al nuevo sistema, en su caso. - Costes de actualización y mantenimiento del sistema.
Mejorar la precisión y la eficiencia de los informes.	- Costo de capacitación de los empleados sobre nuevos procesos y procedimientos financieros. - Costos de implementación de herramientas de informes automatizados. - Auditoría de costos para garantizar la exactitud e integridad de los informes financieros.

El desglose operacional se da de la siguiente manera por cada objetivo:

Establecer un sistema integrado de gestión financiera.

Costo de investigación y selección de soluciones de tecnologías de la información: incluye gastos relacionados con la investigación de diferentes soluciones disponibles en el

mercado y selección de la más adecuada a las necesidades de la organización.

Costos de adquisición e implementación de la solución elegida: incluye la inversión necesaria para adquirir la solución elegida e implementarla en la infraestructura existente de la organización.

Costos de capacitación de empleados en el nuevo sistema: implica gastos de programas de capacitación para garantizar que los empleados comprendan y sepan cómo utilizar eficazmente el nuevo sistema.

Costos de mantenimiento y soporte del sistema después de la implementación: incluye los gastos continuos asociados con el mantenimiento y actualización del sistema, así como el soporte técnico necesario para resolver cualquier problema que pueda surgir.

Implementar una solución de TI

Costo de adquisición de solución de tecnología de información: se refiere a la inversión inicial para adquirir la solución de TI elegida para mejorar los procesos financieros de la organización.

Costos de consultoría para la implementación e integración de la solución: incluye los honorarios de consultores especializados contratados para ayudar en la implementación e integración de la solución de TI a la infraestructura existente de la organización.

Costos de capacitación de empleados en el uso de nuevas tecnologías: implica gastos por programas de capacitación para asegurar que los empleados sepan utilizar efectivamente las nuevas tecnologías implementadas.

Costos de migración de datos al nuevo sistema, si aplica: se refiere a los gastos

relacionados con la transferencia de datos del sistema antiguo al nuevo sistema de TI, si es necesario.

Costos de actualización y mantenimiento del sistema: abarca gastos continuos asociados con el mantenimiento, actualización y soporte técnico del sistema de TI implementado.

Mejorar la precisión y la eficiencia de los informes

Costo de capacitar a los empleados sobre nuevos procesos y procedimientos financieros: Implica gastos en programas de capacitación para garantizar que los empleados comprendan y sigan nuevos procesos y procedimientos financieros.

Costos de implementación de herramientas de informes automatizados: incluye gastos asociados con la implementación de herramientas de informes automatizados que ayudan a mejorar la eficiencia en los informes financieros.

Costos de auditoría para garantizar la exactitud e integridad de los informes financieros: se refiere a los costos de contratación de servicios de auditoría para garantizar la exactitud e integridad de los informes financieros generados por la organización.

Al realizar un análisis detallado de estos costos de transacción en relación con los objetivos del proyecto, es posible obtener una comprensión más clara de los recursos financieros necesarios para implementar con éxito las mejoras propuestas en la gestión estratégica de la organización. Esto viabiliza un presupuesto realista e identifica áreas potenciales para la optimización de costes.

Indicador: VAN

Tabla 4.
Costos de las transacciones

Objetivos	VAN
Reducir el tiempo promedio dedicado a realizar tareas financieras en un 10% al final del proyecto.	- Reducir el tiempo dedicado a tareas financieras libera recursos que pueden asignarse a actividades más estratégicas. - Se aumenta la eficiencia y productividad del equipo financiero.
Aumentar la precisión de los informes financieros en un 20% después de implementar la nueva tecnología.	- Los informes financieros más precisos proporcionan información más fiable para la toma de decisiones. - Se reduce el riesgo de errores y consecuencias financieras adversas.
Evaluar la satisfacción de los empleados con la nueva solución, logrando una puntuación mínima de 10 en una escala de satisfacción.	- Los empleados satisfechos tienden a ser más productivos y comprometidos. - Se contribuye a un ambiente de trabajo positivo y al éxito a largo plazo de la cooperativa.

El desglose para este indicador es el siguiente:

Reducción del tiempo medio dedicado a la realización de tareas financieras: este objetivo es cuantificable y medible, ya que establece un objetivo específico de reducción de tiempo (10%). Además, está directamente relacionado con la eficiencia operativa, ya que liberar recursos financieros y humanos para actividades más estratégicas es fundamental para el éxito organizacional. La conexión entre reducir el tiempo dedicado a tareas financieras y aumentar la eficiencia y productividad del equipo financiero es clara.

Mayor precisión de los informes financieros: nuevamente, este objetivo es específico y mensurable ya que establece una meta cuantitativa de mejora (20%). La precisión de los informes financieros es crucial para tomar decisiones informadas y gestionar el riesgo. La implementación de nuevas tecnologías es un enfoque estratégico para lograr este objetivo, lo que indica una preocupación por la innovación y la eficacia operativa.

Evaluación de la satisfacción de los empleados: este objetivo es un poco más subjetivo, pero no deja de ser medible, ya que establece una puntuación mínima (10) en la escala de satisfacción. La satisfacción de los empleados está estrechamente ligada a la productividad, el

compromiso y la retención del talento. Un ambiente de trabajo positivo es crucial para el éxito organizacional a largo plazo.

Estos objetivos están bien alineados con el uso del VAN como indicador de desempeño, ya que todos contribuyen a la eficiencia operativa, la reducción de costos y un mayor valor agregado para la organización. Además, son medibles y relevantes para la estrategia global de la empresa.

Indicador: TIR

Tabla 5.
TIR

Objetivos	TIR
Investigar y seleccionar una solución de tecnología de la información que se ajuste a las necesidades y el presupuesto específicos de la cooperativa.	- Análisis de retorno de la inversión (ROI) para diferentes opciones de soluciones de tecnologías de la información. - Identificación de oportunidades para reducir costos y aumentar la eficiencia con la nueva solución.
Asignar un equipo dedicado para implementar y mantener el nuevo sistema, asegurando que haya recursos suficientes para el proyecto.	- Análisis costo-beneficio del equipo dedicado en relación con los beneficios esperados de implementar el nuevo sistema. - Asegurar la asignación efectiva de recursos financieros y humanos para el proyecto.

Estos objetivos están alineados con el uso de la tasa interna de retorno (TIR) como indicador de desempeño.

El desglose es el siguiente:

Investigar y seleccionar una solución de tecnología de la información: este objetivo tiene como finalidad encontrar una solución de TI que satisfaga las necesidades específicas de la cooperativa dentro del presupuesto disponible. Al utilizar la TIR como indicador, la organización puede realizar un análisis del retorno de la inversión (ROI) para diferentes opciones de soluciones tecnológicas. Esto permite a la cooperativa identificar la solución que mejor se adapta

a sus necesidades, y la que ofrece el mejor retorno financiero a largo plazo. Además, identificar oportunidades para reducir costos y aumentar la eficiencia con la nueva solución es esencial para maximizar el valor agregado del proyecto.

Asignar un equipo dedicado para implementar y mantener el nuevo sistema: este objetivo implica asignar recursos financieros y humanos para asegurar el éxito del proyecto. Al utilizar la TIR como indicador, la cooperativa puede realizar un análisis de costo-beneficio del equipo dedicado en relación con los beneficios esperados de implementar el nuevo sistema. Esto garantiza que los recursos se asignen de manera efectiva, maximizando el retorno de la inversión. Además, garantizar recursos suficientes para el proyecto es determinante para evitar retrasos y costos adicionales durante la implementación y el mantenimiento del sistema.

Indicador: total, de depósitos y cartera de clientes

Tabla 6.
Tota, de depósitos y cartera de clientes

Objetivos	Total, de depósitos y cartera de clientes
Mejorar la eficiencia operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP, permitiendo una asignación más efectiva de los recursos financieros.	- Una mayor eficiencia operativa puede resultar en una reducción de los costos operativos totales. - Posible aumento en el volumen de depósitos debido a una mejor experiencia del cliente y servicios más eficientes. - Crecimiento potencial de la base de clientes debido a una mejor reputación de la cooperativa y una mayor calidad de los servicios.
Incrementar la competitividad de la cooperativa en el mercado, brindando informes financieros precisos y oportunos para la toma de decisiones estratégicas.	- La presentación de informes financieros precisos y oportunos puede mejorar la confianza de los inversores y socios comerciales, aumentando así el volumen total de depósitos. - Una mejor información financiera también puede atraer nuevos clientes, lo que conduciría a un aumento de la base de clientes de la cooperativa

Estos objetivos están bien alineados con los indicadores propuestos (total, depósitos y cartera de clientes) y son fundamentales para impulsar el desempeño y la competitividad de Cooperativa JEP:

El análisis de sus objetivos se desarrollan as:

Mejorar la eficiencia operativa de la cooperativa: este objetivo optimiza el uso de los recursos financieros disponibles. Al aumentar la eficiencia operativa, la cooperativa reduce sus costos operativos totales, lo que puede conducir a una mayor rentabilidad. Además, una operación más eficiente a menudo resulta en una mejor experiencia para el cliente y servicios más rápidos, lo que atrae más depósitos y amplía su base de clientes.

Incrementar la competitividad de la cooperativa en el mercado: la precisión y oportunidad de los informes financieros son esenciales para tomar decisiones estratégicas informadas. Los informes financieros precisos y oportunos aumentan la confianza de los inversionistas y socios comerciales en la cooperativa, lo que resulta en un aumento en el volumen total de depósitos. Además, la transparencia y la calidad de la información financiera atraen nuevos clientes que buscan una institución financiera confiable, contribuyendo al crecimiento de la base de clientes.

Indicador: tiempo de implementación

Tabla 7.
Tiempo de implementación

Objetivos	Tiempo de implementación
• Completar la investigación y selección de soluciones de tecnología de la información en 12 semanas.	- Semana 1-4: Recopilación de requisitos y análisis de necesidades de la cooperativa. - Semana 5-8: Investigación de soluciones disponibles en el mercado. - Semana 9-12: Evaluación y selección de la mejor solución. - Semana 13-15: Preparación y configuración de infraestructura necesaria.
Implementar el nuevo sistema de gestión financiera al final del trimestre fiscal actual.	- Semana 16-18: Desarrollo y personalización de la solución elegida. - Semana 19-22: Pruebas finales y ajustes del sistema. - Semana 23-26: Implementación y lanzamiento del nuevo sistema.
Realizar capacitación a los empleados sobre el uso del nuevo sistema dentro de las 8 semanas posteriores a su implementación.	- Semana 27-28: Elaboración de materiales formativos y programación de sesiones formativas.

	- Semana 29-34: Realización de capacitaciones para todos los empleados.

Analizar el tiempo de implementación de los objetivos es fundamental para asegurar que el proyecto se ejecute de manera eficiente y dentro de los plazos establecidos.

En cuanto a los tiempos de implementación, se elabora el siguiente prontuario analítico:

Investigación completa y selección de soluciones de tecnología de la información en 12 semanas: este objetivo está bien estructurado en fases específicas durante un período de 12 semanas, lo que permite tiempo suficiente para recopilar requisitos, analizar necesidades, investigar soluciones disponibles y, en última instancia, evaluar y seleccionar la mejor solución. Este enfoque organizado ayuda a garantizar que todos los pasos se completen correctamente y que se tome la mejor decisión dentro del plazo establecido.

Implementar el nuevo sistema de gestión financiera al final del trimestre fiscal actual: define claramente los pasos necesarios para implementar el nuevo sistema durante un período de 14 semanas. Desde la preparación y configuración de la infraestructura hasta las pruebas y ajustes finales, el plan aborda de manera integral cada fase de la implementación. Sin embargo, es ideal proporcionar algún margen adicional para hacer frente a posibles contratiempos o retrasos que puedan surgir durante el proceso de implementación.

Realizar capacitación a los empleados sobre el uso del nuevo sistema dentro de las 8 semanas posteriores a la implementación: se establece un cronograma claro para llevar a cabo la capacitación de los empleados, comenzando con la preparación de materiales y programando sesiones de capacitación y concluyendo con la impartición real de la capacitación durante un período de 8 semanas. Empero, al igual que con el segundo objetivo, puede resultar beneficioso incluir tiempo libre adicional para garantizar que la capacitación se imparta de manera integral y

efectiva, considerando la disponibilidad y la capacidad de absorción de los empleados.

Análisis y valoración de las alternativas

Se presentan en el proyecto las alternativas pertinentes a los requerimientos de la cooperativa de Ahorro y Crédito el cual cuenta con 1.400,000 de socios con un patrimonio que sobrepasa los 5 millones USD, y la otorgación de créditos en más de 9 millones. Por ello para dar paso a la excelencia en la gestión del servicio financiero se expone mejoras dentro del mismo, y van de acuerdo con el objetivo estratégico de alcanzar la máxima eficiencia operativa se procede al análisis del resultado del TIR, VAN, WACC, de las tres alternativas en la que muestran el margen de inversión en pro y contra hasta llegar un evento ideal donde la inversión inicial es de 5000 USD cuyo capital parte principalmente del presupuesto que cuenta la cooperativa.

En las alternativas se manifiestan escenarios pro y contra con su respectivo evento ideal en la cual se observó que las cifras proyectan un VAN positivo al tener un margen de recuperación del 25% al haber una mayor capacitación de conocimiento informático dado que el evento ideal indica que el TIR supera al WACC con un 30% más esto implica que en un escenario adverso la inversión tecnológica no afectara la productiva y solvencia de la entidad financiera. Las acciones para ejecutarse requieren una actualización de la tecnología existente, para agilizar los procesos internos de la organización. Seguido de la adaptación de equipos que cumplan con los requerimientos para emplear estas tecnologías, con el propósito de replicar el conocimiento entre los demás colaboradores.

Este análisis parte del desempeño financiero alcanzado en el 2023 donde se expone que el crecimiento de sus activos fue del más del 140%, por cuanto se logró mayor participación en el

mercado al haber un incremento en la otorgación de créditos a clientes establecidos y clientes nuevos activos y dando paso a la apertura de emprendimientos a nivel local por ello se considera que un escenario ideal es aquel que permite lograr mayor equipamiento tecnológico en menos de 5 años plazo se abra no solo recuperado la inversión sino también se lograra un mayor reconocimiento en el mercado financiero.

Tabla 8.
Tabulación de la alternativa 1

Alternativa 1	**Learning by doing**
Escenario Pro	Escenario Contra
Capital de inversión	Capital de inversión
Costos de inversión en equipamiento e innovaciones informáticas para la Cooperativa. Capacitación anual en la práctica "learning by doing" aplicando nuevos softwares financieros.	TIR 10% menor al WACC 25% VAN negativo Recuperación de la inversión a los 7 años Perder credibilidad y competitividad.
Evento ideal	Evento ideal
TIR del 30% mayor al WACC 25% VAN positivo. Actualización de tecnología existente.	Recuperación de la inversión a un plazo de 5 años. Manejo adecuado de tecnologías nuevas.

Alternativa 1: Learning by doing.

En esta alternativa los colaboradores ayudan, generar ideas innovadoras para beneficios de la organización. Dando paso a la práctica "learning by doing". Donde las personas aportan a solucionar problemas. "Esto implica la adopción de sistemas y software especializados que pueden ejecutar y controlar actividades financieras como la gestión de contratos, la facturación, la contabilidad, la conciliación bancaria" (Baldeon, 2019). Al establecer un plan de capacitación anual para la retroalimentación de las capacitaciones con ello hacer un análisis continúo de nuevos canales de comunicación tano interno como externo.

En la alternativa dos, se considera como una de las opciones más viables debido a que la

ejecución de la misma es la remodelación tecnológica de los procesos financieros, donde se plantean un escenario de inversión externa e interna llamativa para los clientes fijos de la entidad, con el propósito de implementar un aplicativo que brinde soporte técnico financiero y proporcione soluciones efectivas al usuario ante eventualidades que se presenten, siendo relevante exponer que el escenario a favor será de un 70% del TIR lo cual es producto del financiamiento mayoritario donde costos se reducen considerablemente llegando así una renovación de la infraestructura digital que brindara mayores resultados una gestión operativo con alta tecnología.

Además, el tiempo de recuperación de lo invertido es de dos años o puede ser menos dependiendo de la proyección positiva alcanzada en el evento ideal donde el TIR fue de 75%, lo cual se convierte en la alternativa más apropiada para llevar a cabo una mejora en los procesos financieros sin comprometer la rentabilidad de esta, la continuidad de los servicios.

De esta forma, se propone una remodelación tecnológica de los procesos financieros de las cooperativas de Ahorro y Crédito. Esta alternativa parece muy viable, ya que promete una TIR del 70%, lo que indica un retorno de la inversión considerable. Además, el tiempo de recuperación de la inversión se estima en dos años, o incluso menos, dependiendo de las proyecciones positivas que se alcancen.

La remodelación tecnológica propuesta en esta alternativa se destaca como una solución efectiva para brindar apoyo técnico financiero a los clientes de la cooperativa, ofreciendo soluciones en caso de eventualidades. Una inversión significativa, tanto interna como externa, demuestra un compromiso con la modernización y mejora de los procesos financieros.

La perspectiva de una TIR del 70% y un tiempo de recuperación de la inversión

relativamente corto hacen de esta alternativa una opción atractiva para la cooperativa. Esto sugiere que la implementación de la aplicación propuesta puede conducir a mejoras significativas en la eficiencia operativa y los servicios al cliente, sin comprometer la rentabilidad o la continuidad del servicio.

Tabla 9.
Tabulación de la alternativa 2

Alternativa 2	**Aplicación del Fin Tech-Financiamiento privado**
Escenario Pro	Escenario Contra
Capital de inversión	Capital de inversión
Inversión llamativa para socios y usuarios. Capacitación a usuarios internos y externos de herramientas nuevas para la resolución de problemas.	TIR 15% menor al WACC 25% VAN negativo
Evento ideal	Evento ideal
TIR del 75% mayor al WACC 25% VAN positivo. Financiamiento para nuevos proyectos. Actualizaciones de software anuales.	Dependencia financiera Pagos de intereses Recuperación en 2 años.

Alternativa 2: Aplicación del Fin Tech.

Se basa en el remodelado tecnológico financiero para brindar a la entidad, un impulso de solución a los servicios que prestan. Por ello es necesario automatizar sus procesos y capacitar a sus colaboradores en el uso de herramientas digitales que maximice su productividad. Siempre los procesos internos están ligados a toda la estructura de seguridad informática no solamente niveles de códigos ni de servidores sino también a un nivel de concientización de los usuarios externos y también a los usuarios internos porque generalmente los ataques informáticos. “el desarrollo de una actividad en una organización y con el paso de los años la tecnología y los diferentes avances obligan a las corporaciones a actualizar y hacer cambios en las funciones a

realizar” (Pérez, 2019).

En la alternativa tres se basa en mejorar los procesos de ejecución operativa donde se observa un escenario a favor donde el TIR es mayor al WACC con un 35% donde el VAN es positivo, lo cual es ideal para el desarrollo de estrategias con el fin de diversificar otros canales de servicios que brinden la facilidad al usuario de realizar de forma ágil sus transacciones, además de solicitar la otorgación de créditos vía online para ser atendidos en sucursales cercanas sin la necesidad de acudir a la matriz principal, sin embargo tarda 4 años de recuperación de lo invertido que pueden llegar a más si la oferta de préstamos no brinda resultados esperados.

Este enfoque busca potenciar los servicios que ofrece la cooperativa, automatizando procesos y capacitando a los empleados en el uso de herramientas digitales. Se enfatiza la integración de la ciberseguridad en todos los procesos internos, reconociendo la importancia de proteger los datos y sistemas contra amenazas externas. Se destaca la continua necesidad de actualización y cambio en las organizaciones debido a los avances tecnológicos. Lo anterior resalta la importancia de la remodelación tecnológica propuesta en la alternativa 2 para mantener la competitividad y eficiencia de la cooperativa en el tiempo.

Por lo tanto, se propone mejorar los procesos de ejecución operativa, buscando un escenario favorable donde la Tasa Interna de Retorno (TIR) sea mayor que el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) en un 35%, resultando en un Valor Presente neto positivo (VAN). Esto indica la viabilidad financiera de la alternativa, ideal para desarrollar estrategias para diversificar los canales de atención al usuario.

Es importante señalar que el período de recuperación de la inversión se estima en 4 años, lo que representa un desafío para la cooperativa. La posibilidad de ampliar este período de

recuperación si la oferta de préstamo no proporciona los resultados esperados resalta la importancia de una evaluación cuidadosa de los riesgos y beneficios asociados a esta alternativa.

Tabla 10.
Tabulación de la alternativa 3

Alternativa 3	**Proceso de ejecución – Indicadores de inversión**
Escenario Pro	Escenario Contra
Capital de inversión	Capital de inversión
Diversificación de canales o servicios. Capacitación a usuarios y socios. Implementación de cajeros automáticos, tarjeta de crédito y canales electrónicos para usuarios de ahorro y crédito.	TIR 20% menor al WACC 25% VAN negativo Mantener dependencia de un tercero.
Evento ideal	Evento ideal
TIR del 35% mayor al WACC 25% VAN positivo Oferta de préstamos para desarrollos de nuevas tecnologías Inversión de socios y usuarios	Tecnología actualizada que brinda soluciones de problemas. Recuperación de la inversión a los 4 años. Perder competitividad.

Alternativa 3: procesos de ejecución

Las estrategias de captación de socios y usuarios a través de la oferta de préstamo, relacionadas con el desarrollo tecnológico, se sustentan en la adquisición y ejecución de procesos con equipos de alta tecnología, como por ejemplo, la implementación de cajeros automáticos, tarjetas de crédito y canales electrónicos, mediante los cuales, las instituciones financieras ponen a disposición de sus clientes, las facilidades suficientes para que estos últimos decidan pertenecer a su cartera, ya sea en calidad de cuenta-ahorristas, cuenta- correntistas o sujetos de crédito, propiamente dicho. basadas en la diversificación de canales o servicios, también son importantes, por ejemplo, los corresponsales financieros actúan como filiales en donde los usuarios pueden realizar transacciones desde la esquina de su domicilio, sin necesidad de trasladarse al centro de la ciudad. “hacer propuestas que permitan optimizar los procesos, conformando un sistema

integrado que corresponda dinámicamente a los cambios del entorno y que cumpla con ofrecer soluciones a los problemas existentes" (Pavón, 2019).

Se adquieren y ejecutan procesos con equipos de alta tecnología, como cajeros automáticos, tarjetas de crédito y canales electrónicos, para ofrecer facilidades a los clientes y potenciales clientes, incentivándolos a formar parte del portafolio de la cooperativa. También se considera importante la diversificación de canales o servicios, con énfasis en los corresponsales financieros, que funcionan como filiales donde los usuarios pueden realizar transacciones sin tener que desplazarse al centro de la ciudad.

Asimismo, se destaca la importancia de optimizar los procesos, formando un sistema integrado que se adapte dinámicamente a los cambios del entorno y ofrezca soluciones a los problemas existentes. Esta alternativa prioriza la modernización y ampliación de los servicios que ofrece la cooperativa, utilizando la tecnología como herramienta clave para atraer y retener clientes. Al invertir en equipos de alta tecnología y diversificar los canales de servicio, la cooperativa mejora su eficiencia operativa y ofrece una experiencia más conveniente y accesible a los clientes.

Alternativa a escoger por ser la óptima

Entre las alternativas presentadas, la alternativa 2 parece ser la más ideal para la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP. Hay algunas razones para esta elección:

Remodelación tecnológica enfocada en soluciones efectivas: la Alternativa 2 propone una remodelación tecnológica de los procesos financieros, con el objetivo de ofrecer soporte técnico financiero efectivo a los clientes de la Cooperativa. Esto sugiere un enfoque directo para resolver problemas y mejorar los servicios ofrecidos por la cooperativa.

Alta viabilidad financiera: la perspectiva de una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 70% y un tiempo de recuperación de la inversión de dos años indica una alta viabilidad financiera para esta alternativa. Esto significa que la inversión en tecnología proporciona un rendimiento significativo, lo cual es crucial para garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo de la cooperativa.

Modernización de procesos: la implementación de una solicitud de apoyo técnico financiero representa una modernización de los procesos de la Cooperativa, permitiendo una ejecución más eficiente y ágil de las actividades financieras. Así resulta en una mejora significativa en la eficiencia operativa y la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes.

Potencial para mejoras significativas: con una TIR del 70% y un tiempo de recuperación relativamente corto, la alternativa 2 sugiere que las mejoras en los procesos financieros pueden ser significativas y rápidas. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción del cliente, así como a una mayor competitividad de la cooperativa en el mercado.

Evaluación de riesgos de la alternativa seleccionada

Una vez realizado el análisis de las alternativas se escogió la opción más apropiada que proporcione mejoras a los procesos financieros, aumente la rentabilidad a mediano plazo por ello la alternativa dos brinda mayor factibilidad de remodelar el soporte tecnológico que cuenta la cooperativa de ahorro y crédito JEP, el cual consistió en la inversión de 5.000USD, donde se identifica claramente que TIR es altamente favorable con el 75%, de escenario ideal para lograr mayor rentabilidad en un lapso de dos años al conseguir un VAN positivo que traerá beneficios de ganancias. Donde las unidades métricas representan un panorama de resultados a futuro al seleccionar tal alternativa.

Resumen de alternativas por métricas

Tabla 11.
Tabulación de alternativas por métricas

		Métricas						
Alternativas	Escenarios	VAN	TIR	WACC	PRI	RENTABILIDAD DESADA	%ACCIONISTA	%Cooperativa JEP
1	Capital de inversión		10%	25%	6,5		N/A	50%
	Evento ideal		30%	25%	3,3	5 años	N/A	40%
2	Capital de inversión		45%	25%	5,4		30%	70%
	Evento ideal		75%	25%	2,5	2 años	40%	60%
3	Capital de inversión		20%	25%	6,2		N/A	60%
	Evento ideal		35%	25%	3,3	4 años	N/A	40%

Se demuestra que la alternativa dos es la opción más pertinente debido a que permite un tiempo de recuperación más corta de lo invertido. Siendo en definitiva una de las opciones más viables al momento de realizar inversión tecnológica donde el tiempo de recuperación de lo invertido es mucho menor que las demás alternativas.

Escenario por escoger

Luego de un análisis integral de las alternativas disponibles, se toma la decisión a favor de la alternativa 2. Esta elección se basa en una serie de factores que indican su viabilidad y potencial para mejorar los procesos financieros de la Cooperativa de ahorro y crédito JEP. A continuación, se destaca una evaluación de riesgos para la alternativa 2:

Riesgos financieros:

La inversión inicial de 5.000 USD representa un importante compromiso financiero para la cooperativa. Si no se logran los beneficios esperados, puede haber un impacto negativo en la

rentabilidad. Aunque la Tasa Interna de Retorno (TIR) es favorable, del 75%, existe el riesgo de que las proyecciones financieras no se hagan realidad debido a cambios en el mercado u otros factores externos.

Riesgos operativos:

La implementación de nuevas tecnologías y procesos puede encontrar resistencia por parte de los empleados, lo que genera problemas de adopción y efectividad. La dependencia de los sistemas tecnológicos puede aumentar la vulnerabilidad a fallas técnicas o ataques cibernéticos, que pueden alterar las operaciones y dañar la reputación de la cooperativa.

Riesgos de tiempo:

El plazo de dos años para lograr la rentabilidad puede verse afectado por retrasos en la implementación o la necesidad de ajustes adicionales en el proceso. Los cambios inesperados en el entorno regulatorio o económico pueden afectar el momento y la eficacia de la implementación.

Riesgos estratégicos:

La competencia en el sector financiero puede aumentar, lo que hace más difícil para la Cooperativa atraer y retener clientes, incluso con mejoras en los procesos. Es posible que la estrategia de rediseño de la tecnología no se alinee completamente con las necesidades y expectativas del cliente, lo que resultará en una respuesta negativa.

En conclusión, aunque la alternativa 2 ofrece una serie de beneficios potenciales, es fundamental reconocer y mitigar los riesgos asociados con esta decisión. La Cooperativa debe implementar medidas apropiadas de gestión de riesgos y estar preparada para enfrentar desafíos

en el camino para garantizar el éxito de la iniciativa de rediseño tecnológico.

Plan de implementación

El éxito de la alternativa 2, que implica la remodelación tecnológica de los procesos financieros de la Cooperativa de ahorro y crédito JEP, depende de un plan de implementación efectivo. A continuación, se presenta un plan detallado con 9 fases para guiar el proceso de implementación:

1. Establecimiento del equipo del proyecto:

Designar un equipo dedicado para liderar y ejecutar el proyecto de rediseño tecnológico.

Identificar miembros del equipo con experiencia en tecnología financiera y procesos de implementación.

2. Análisis y planificación detallados:

Realizar un análisis detallado de los requerimientos tecnológicos y procesos financieros existentes.

Desarrollar un plan de proyecto integral, que incluya cronogramas, hitos y asignación de recursos.

3. Selección e implementación de tecnología:

Investigar y seleccionar las soluciones tecnológicas más adecuadas para satisfacer las necesidades de la Cooperativa.

Implementar las soluciones seleccionadas según el plan de proyecto establecido.

4. Formación y calificación:

Desarrollar y brindar programas integrales de capacitación para los empleados sobre el uso de nuevas tecnologías y procesos.

Asegurar de que todos los empleados estén adecuadamente capacitados y preparados para la transición.

5. Pruebas y ajustes:

Realizar pruebas exhaustivas de nuevas tecnologías y procesos para identificar y corregir cualquier falla o problema.

Ajustar los sistemas según sea necesario en función de los resultados de las pruebas y los comentarios de los usuarios.

6. Comunicación y participación de las partes interesadas:

Mantener una comunicación clara y regular con todas las partes interesadas, incluidos empleados, clientes y socios comerciales.

Involucrar a las partes interesadas en el proceso de implementación, brindando oportunidades de retroalimentación y colaboración.

7. Monitoreo y evaluación continua:

Implementar sistemas de monitoreo para rastrear el desempeño de nuevas tecnologías y procesos a lo largo del tiempo.

Realizar evaluaciones periódicas para garantizar que se estén logrando los objetivos del proyecto e identificar áreas de mejora continua.

8. Gestión de riesgos y contingencias:

Identificar y gestionar proactivamente los riesgos asociados con la implementación, implementando planes de contingencia según sea necesario.

Estar preparado para enfrentar desafíos u obstáculos inesperados que puedan surgir durante el proceso de implementación.

9. Celebración de logros y reconocimientos:

Reconocer y celebrar los hitos importantes logrados a lo largo del proceso de implementación.

Mostrar gratitud y reconocimiento a los miembros del equipo y a las partes interesadas por su arduo trabajo y contribuciones al éxito del proyecto.

Este plan de implementación proporciona un marco sólido para garantizar una transición fluida y exitosa hacia nuevos procesos y tecnologías financieras en la cooperativa de ahorro y crédito JEP. Un seguimiento diligente y una adaptación a los cambios a lo largo del camino serán esenciales para garantizar el éxito a largo plazo de la iniciativa.

Matriz de las fases con actividades y responsables

Tabla 12.
Matriz de fases

Orden	Fase	Actividad	Responsable
1	Establecimiento del equipo del proyecto	• Designar un equipo dedicado para liderar y ejecutar el proyecto de rediseño tecnológico. • Identificar miembros del equipo con experiencia en tecnología financiera y procesos de implementación.	Gerente de proyecto. Gerente general. Recursos humanos.
2	Análisis y planificación detallados	• Realizar un análisis detallado de los requerimientos tecnológicos y procesos financieros existentes. • Desarrollar un plan de proyecto integral, que incluya cronogramas, hitos y asignación de recursos. • Investigar y seleccionar las	Gerente de proyecto. Equipo del proyecto. Consultores externos.

		soluciones tecnológicas más adecuadas para satisfacer las necesidades de la Cooperativa.	Gerente de proyecto.
3	Selección e implementación de tecnología	• Implementar las soluciones seleccionadas según el plan de proyecto establecido.	Jefe de ingeniería (proveedor/contratista). Equipo de TI.
4	Formación y calificación	• Desarrollar y brindar programas integrales de capacitación para los empleados sobre el uso de nuevas tecnologías y procesos. • Asegurar de que todos los empleados estén adecuadamente capacitados y preparados para la transición.	Gerente de recursos humanos. Gerente de departamento. Especialistas en tecnología.
5	Pruebas y ajustes	• Realizar pruebas exhaustivas de nuevas tecnologías y procesos para identificar y corregir cualquier falla o problema. • Ajustar los sistemas según sea necesario en función de los resultados de las pruebas y los comentarios de los usuarios.	Gerente de proyecto. Equipo de QA (aseguramiento de la calidad). Proveedores/terceros.
6	Comunicación y participación de las partes interesadas	• Mantener una comunicación clara y regular con todas las partes interesadas, incluidos empleados, clientes y socios comerciales. • Involucrar a las partes interesadas en el proceso de implementación, brindando oportunidades de retroalimentación y colaboración.	Comunicador social. Gerente de relaciones con el cliente. Gerente de marketing.
7	Monitoreo y evaluación continua	• Implementar sistemas de monitoreo para rastrear el desempeño de nuevas tecnologías y procesos a lo largo del tiempo. • Realizar evaluaciones periódicas para garantizar que se estén logrando los objetivos del proyecto e identificar áreas de mejora continua.	Gerente de proyecto. Equipo de control de calidad. Gerente ejecutivo.
8	Gestión de riesgos y contingencias	• Identificar y gestionar proactivamente los riesgos asociados con la implementación, implementando planes de contingencia según sea necesario. • Estar preparado para enfrentar desafíos u obstáculos inesperados que puedan surgir durante el proceso de implementación.	Gerente de riesgos. Equipo de gestión del proyecto. Consejo asesor.
9	Celebración de logros y reconocimientos	• Reconocer y celebrar los hitos importantes logrados a lo largo del proceso de implementación. • Mostrar gratitud y reconocimiento a los miembros del equipo y a las partes interesadas por su arduo trabajo y contribuciones al éxito del proyecto.	Gerente de recursos humanos. Gerente de proyecto. Liderazgo ejecutivo.

Cronograma de implementación

Tabla 13.

Cronograma de actividades

Actividades	Responsables	Jul-24	Ago-24	Sep-24	Oct-24	Nov-24	Dic-24	Ene-25	Feb-25	Mar-25	Abr-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Ago-25	Sep-25	Oct-25	Nov-25
Designar un equipo dedicado para liderar y ejecutar el proyecto de rediseño tecnológico.																		
Identificar miembros del equipo con experiencia en tecnología financiera y procesos de implementación.	Gerente de proyecto. Gerente general. Recursos humanos.																	
Realizar un análisis detallado de los requerimientos tecnológicos y procesos financieros existentes.	Gerente de proyecto. Equipo del proyecto. Consultores externos.																	
Desarrollar un plan de proyecto integral, que incluya cronogramas, hitos y asignación de recursos.																		
Investigar y seleccionar las soluciones tecnológicas más adecuadas para satisfacer las necesidades de la Cooperativa.	Gerente de proyecto Jefe de ingeniería (proveedor/contratista). Equipo de TI.																	
Implementar las soluciones seleccionadas según el plan de proyecto establecido.																		

Desarrollar y brindar programas integrales de capacitación para los empleados sobre el uso de nuevas tecnologías y procesos. Asegurar de que todos los empleados estén adecuadamente capacitados y preparados para la transición.	Gerente de recursos humanos. Gerente de departamento. Especialistas en tecnología.
Realizar pruebas exhaustivas de nuevas tecnologías y procesos para identificar y corregir cualquier falla o problema. Ajustar los sistemas según sea necesario en función de los resultados de las pruebas y los comentarios de los usuarios.	Gerente de proyecto. Equipo de QA (aseguramiento de la calidad). Proveedores/terceros.
Mantener una comunicación clara y regular con todas las partes interesadas, incluidos empleados, clientes y socios comerciales. Involucrar a las partes interesadas en el proceso de implementación, brindando oportunidades de retroalimentación y colaboración.	Comunicador social. Gerente de relaciones con el cliente. Gerente de marketing.
Implementar sistemas de monitoreo para rastrear el desempeño de nuevas tecnologías y procesos a lo largo del tiempo.	Gerente de proyecto. Equipo de control de

Realizar evaluaciones periódicas para garantizar que se estén logrando los objetivos del proyecto e identificar áreas de mejora continua.	calidad. Gerente ejecutivo.
Identificar y gestionar proactivamente los riesgos asociados con la implementación, implementando planes de contingencia según sea necesario.	Gerente de riesgos. Equipo de gestión del proyecto. Consejo asesor.
Estar preparado para enfrentar desafíos u obstáculos inesperados que puedan surgir durante el proceso de implementación.	
Reconocer y celebrar los hitos importantes logrados a lo largo del proceso de implementación.	Gerente de recursos humanos. Gerente de proyecto.
Mostrar gratitud y reconocimiento a los miembros del equipo y a las partes interesadas por su arduo trabajo y contribuciones al éxito del proyecto.	Liderazgo ejecutivo.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La elección de la alternativa 2, que implica la remodelación tecnológica de los procesos financieros, se basa en su viabilidad financiera y potencial para mejorar la eficiencia operativa de la Cooperativa JEP. Esto demuestra la importancia de un análisis cuidadoso de las opciones disponibles antes de tomar decisiones estratégicas.

Se destaca la importancia de una gestión eficaz de proyectos en la implementación de cambios organizacionales significativos. El papel del director de proyecto es fundamental a la hora de coordinar equipos, recursos y plazos, asegurando que el proyecto avance de manera eficiente.

La participación de las partes interesadas, incluidos empleados, clientes y socios comerciales, es crucial para el éxito del proyecto. Dicha comunicación clara y regular ayuda a mantener a todos los involucrados informados y comprometidos durante todo el proceso.

La gestión de riesgos y la preparación para contingencias son aspectos esenciales del proyecto. Identificar, evaluar y mitigar los riesgos ayuda a minimizar las sorpresas y mantener el proyecto en marcha, incluso frente a desafíos inesperados.

Se reconocen los hitos importantes a lo largo del proyecto para mantener la motivación del equipo y promover un ambiente de trabajo positivo. Esto demuestra la importancia de valorar y reconocer el trabajo duro y los logros individuales y de equipo.

Recomendaciones

Asegurar que los empleados reciban una formación adecuada y continua sobre el uso de

nuevas tecnologías y procesos. Esto ayuda a maximizar el retorno de la inversión y mantener la eficiencia operativa a lo largo del tiempo.

Establecer sistemas de monitoreo para rastrear el desempeño de nuevas tecnologías y procesos, y recopilar comentarios de los usuarios. Esto permite identificar áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios para garantizar que las necesidades de los usuarios se satisfagan de manera efectiva.

Actualizar las últimas tendencias y avances tecnológicos en el sector financiero, y periódicamente las tecnologías y procesos según sea necesario. Así se garantiza que la Cooperativa siga siendo competitiva y capaz de satisfacer las demandas cambiantes del mercado.

Mantener una comunicación transparente y efectiva con todas las partes interesadas, incluidos empleados, clientes, socios comerciales y organismos reguladores. De esta manera se genera confianza y mantiene el apoyo continuo al proyecto.

Agilizar las adopciones a los cambios del entorno externo y a las necesidades internas de la organización. Esto incluye la capacidad de cambiar estrategias, ajustar procesos y reasignar recursos para abordar desafíos inesperados o explorar nuevas oportunidades.

Referencias Bibliográficas

Baldeon, P. (02 de 09 de 2019). *Universidad Tecnológica Israel. Ecuador.* Obtenido de Universidad Tecnológica Israel. Ecuador.: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442019000300083&script=sci_arttext

Banco Central del Ecuador . (11 de 09 de 2020). *Banco Central del Ecuador (BCE).* Obtenido de Banco Centraldel Ecuador (BCE): https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuestiones/H aciendo%20Inclusion%20Financiera.pdf

Bastidas, M. (11 de 09 de 2021). *FICHA METODOLÓGICA DE DEFINICIÓN DE METAS*

DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO. Obtenido de Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca: https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Meta-2.1.1.pdf

Berrú, E. (2022). *Modelo de gestión de sostenibilidad para la administración integral de riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.* Obtenido de DSpace Universidad Indoamerica: https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/5935

Carbo, G., & Cedeño, M. (2024). *Análisis de las estrategias publicitarias de la Cooperativa JEP en el 2023.* Obtenido de DSpace de la Universidad Técnica de Babahoyo: http://190.15.129.146/handle/49000/15919

Castro, E. (08 de 03 de 2021). *Repositorio digital de la Universidad Catolica de Guayaquil*. Recuperado el 22 de 09 de 2023, de Repositorio digital de la Universidad Catolica de

Guayaquil: http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16084/1/T-UCSG-PRE- ESP-CFI-597.pdf

CEPAL. (25 de 02 de 2021). *Observatorio Regional de Planificacion para el Desarrollo.* Obtenido de Observatorio Regional de Planificacion para el Desarrollo: https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-de-creacion-de-oportunidades-2021-2025-de-ecuador

García , J. (2021). *El control interno como instrumento fundamental para dimensionar la gestión financiera y sus alternativas de mejoras en el sector gubernamental.* Obtenido de Revista Saberes APUDEP: http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/223/2232266008/html/

Gobierno del Ecuador. (05 de 10 de 2022). *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025*. Recuperado el 23 de 09 de 2023, de Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025: https://www.planificacion.gob.ec/plan-de-creacion-de-oportunidades-2021-2025/

Luque, A., & Peñaherrera, J. (2021). *Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas.* doi:https://dx.doi.org/10.5209/REVE.73870

Morocho, B. (2022). *La gestión financiera y la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda., durante el periodo 2019-2020.* Obtenido de Repositorio Digital UNACH : http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/8711

Ordóñez, E., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). *El sistema financiero en Ecuador. Herramientas innovadoras y nuevos modelos de negocio.* Obtenido de Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439111

Pavon, D. (20 de 05 de 2019). *Revista Venezolana de Gerencia, 2019, vol. 24, núm. 87,*

ISSN: 1315-9984. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia, 2019, vol. 24, núm. 87, ISSN:1315-9984: https://www.redalyc.org/journal/290/29060499014/29060499014.pdf

Perez, F. (29 de 05 de 2019). *Sistema Nacional de Bibliotecas SISNAB.* Obtenido de Sistema Nacional de Bibliotecas SISNAB: https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/1674

PNUD. (09 de 09 de 2022). *SOLUCIONES FINANCIERAS SOSTENIBLES PARA LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL ECUADOR.* Recuperado el 22 de 09 de 2023, de SOLUCIONES FINANCIERAS SOSTENIBLES PARA LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA DEL ECUADOR:

https://www.undp.org/es/ecuador/noticias/soluciones-financieras-sostenibles-para- la-economia-popular-y-solidaria-del-ecuador

Rodríguez, M. (10 de 07 de 2022). *Reporte de transacciones 2019 – 2021.* Obtenido de Elaborado por el Departamento Económico - ASOBANCA: https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/07/Transacciones-digital.pdf

Ronquillo, M. (2020). *Gestión de mejora continua para procesos de capacitación y crédito, caso Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio Montalavo.* Obtenido de UTEG: http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1129/Gesti%C3%B3 n%20de %20mejora%20continua%20para%20proceso%20de%20captaci%C3%B3n

%20y%20cr%C3%A9dito%2C%20caso%20Cooperativa%20de%20Ahorro%20y% 20Cr %C3%A9dito%20San%20Antonio%20Montalvo.pdf?sequ

Soria, N. (2020). *Inclusión financiera en cooperativas de ahorro y crédito del segmento*

4 y 5 mediante el uso del mecanismo de pago de billetera móvil como estrategia de expansión de clientes. Obtenido de DSpace Universidad Indoamerica: https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/1844

Word Council. (15 de 05 de 2021). *CONSEJO MUNDIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO*. Obtenido de CONSEJO MUNDIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO: https://www.woccu.org/documents/2021_Informe_Estadstico