Maestría en Administración de Empresas
Proyecto Integrador Caso de Negocio

Título de la propuesta o iniciativa: Estrategia de expansión de una Cooperativa de Ahorro y Crédito en la Provincia de Loja

Estefanía Mariuxi, VILLEGAS GUALE bajo la dirección de:

Mayra Lluviana Vega Chica[c]

a Ingeniera Estefanía Villegas. E-mail estefania.villegas@uees.edu.ec
c PhD Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail mvegach@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	Las cooperativas de ahorro y crédito han demostrado ser un pilar fundamental en la inclusión financiera en Ecuador, especialmente en comunidades rurales y sectores con limitado acceso a la banca tradicional. La cooperativa con su enfoque en la población indígena y rural, tiene el potencial de expandirse a la ciudad de Loja, un mercado con creciente demanda de servicios financieros accesibles.
DESCRIPCIÓN:	La cooperativa de Ahorro y Crédito es una entidad ecuatoriana enfocada en el desarrollo económico de sectores vulnerables, ofreciendo productos financieros como cuentas de ahorro, microcréditos y préstamos productivos. Su misión es fomentar la inclusión financiera y fortalecer el desarrollo económico de sus socios y clientes.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	La expansión en Loja representa una oportunidad estratégica para captar nuevos clientes, diversificar servicios y consolidar la presencia de la cooperativa en el mercado financiero ecuatoriano. Los factores clave son: crecimiento del sector cooperativo, la tendencia hacia la digitalización.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	

ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	Definir y ejecutar una estrategia de expansión sostenible para la Cooperativa de Ahorro y Crédito en la ciudad de Loja, a través de la implementación de modelos innovadores que permitan ampliar su base de clientes, ofrecer la mejor digitalización de servicios y ofrecer una modalidad híbrida para mejorar su competitividad en el sector financiero cooperativo. Para La Cooperativa de Ahorro y Crédito se plantea la estrategia de expansión en la ciudad de Loja través de una oficina en un punto estratégico de la ciudad para ofrecer atención presencial, fortalecer la confianza de los clientes y generar mayor presencia en dicha ciudad. Analizar la alternativa de digitalización y diversificación de servicios financieros y generar eficiencia en costos operativos. La estrategia de expansión será evaluada en términos de costos, impacto en el mercado, factibilidad y tiempo de implementación.

1. Oportunidad

1. Identificar la oportunidad

Las cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador tienen un rol fundamental, éstas incorporan en la sociedad a ciertos grupos vulnerables que tradicionalmente estaban fuera del sistema financiero, asimismo son agentes de dinamismo económico con un impacto social notorio.

Antes de la creación de la SEPS, en 2007, la Dirección Nacional de Cooperativas reportaba la existencia de 1.221 cooperativas de ahorro y crédito en el país. Sin embargo, este número no incluía formas más pequeñas de ahorro y crédito sin personería jurídica, como cajas de ahorro y bancos comunales, de las cuales se estimaba que existían alrededor de 12.000 organizaciones en 2012.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) de Ecuador fue constituida mediante la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS), publicada en el Registro Oficial Suplemento 648 el 27 de febrero de 2012. Esta entidad inició sus funciones el 5 de junio de 2012. Su creación respondió a la necesidad de supervisar y controlar las entidades del sector financiero popular y solidario, promoviendo su desarrollo y fortalecimiento dentro del sistema económico nacional.

Según como define la Alianza Cooperativa Internacional, una cooperativa se distingue por ser la unión voluntaria de individuos que se asocian con la finalidad de abordar en conjunto sus metas económicas, sociales y culturales. Este propósito se materializa a través de la administración democrática y la propiedad colectiva de una empresa. En síntesis, la cooperativa se concibe como un instrumento originalmente creado para lograr de manera colectiva la satisfacción de necesidades compartidas.

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2023), las cooperativas financian a más del 50% de la población económicamente activa, reflejando su impacto estratégico en el país. Este dato sustenta la importancia de fortalecer mecanismos de inclusión financiera a través de nuevas sucursales o canales digitales, especialmente en provincias con menor cobertura como Loja.

Es destacable la vocación de las cooperativas que poseen un objetivo económico, social y empresarial. En la ruralidad es donde este sistema financiero tiene oportunidad y su vocación solidaria e integradora muestra sus rasgos más característicos.

En el Ecuador, el sistema de cooperativas de ahorro y crédito –COACs– inicia en el siglo XIX en las ciudades de Quito y Guayaquil (1879-1900), bajo la modalidad de organizaciones gremiales. Estas organizaciones tenían como objetivos fundamentales contribuir al bienestar de sus asociados, implementar la creación de una caja de ahorro que otorgaba créditos para los socios y sus familias, y solventar gastos de calamidad doméstica. A partir de 1910, se constituyen varios tipos de organizaciones de carácter cooperativo que en su mayoría son patrocinadas por gremios, empleados o trabajadores.

Los objetivos principales para los que surgieron las COACs en el país fueron: autoayuda, autogerencia y autorresponsabilidad de sus socios miembros. El principio de la autoayuda era y sigue siendo el principal indicador de desarrollo de las cooperativas, tanto a nivel local como mundial. Además de estos tres objetivos generales, se podrían identificar otros específicos como: la copropiedad, que involucra la afiliación del socio a la cooperativa; y, el compromiso, el mismo que adquiere el socio al sentirse parte de la organización y comprometido con el bienestar de la entidad, a través del pago oportuno de los préstamos recibidos. Todo ello deriva también en la importancia y necesitada de una regulación y supervisión idónea de las cooperativas. Las COACs operaban en un área geográfica limitada, lo que les permitía tener un elevado conocimiento de los socios y de la situación local de los diferentes sectores productivos, captando la liquidez de esa región e invirtiendo en proyectos productivos en la misma zona.

Actualmente existen 475 Cooperativas de Ahorro y Crédito supervisadas por la SEPS y distribuidas en los segmentos 1, 2 y 3, dependiendo del monto en activos que posean. La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la que hacemos referencia en esta tesis, pertenece al segmento 1, donde se agrupan las más grandes del país.

Figura 1
Indicadores financieros de las COACs

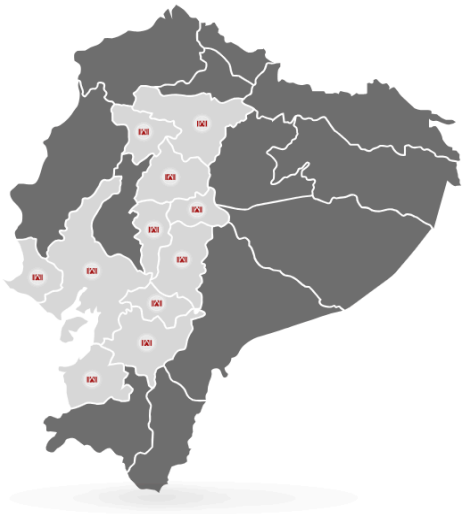
La cooperativa de Ahorro y crédito es una institución con principios y valores cristianos comprometida con la satisfacción y desarrollo económico-social de los socios y clientes.

La diferenciación en el sector cooperativo no se logra únicamente a través de tasas de interés competitivas, sino mediante la creación de relaciones sostenibles con los socios. Kotler y Armstrong (2021) destacan que las organizaciones exitosas en mercados sociales aplican el marketing relacional para construir confianza y fidelidad, sobre todo en segmentos comunitarios. Por tanto, una estrategia que combine cercanía territorial con herramientas digitales personalizadas puede posicionar a la cooperativa como líder local en inclusión financiera.

La Cooperativa ha consolidado su presencia en varias provincias de Ecuador, atendiendo principalmente a comunidades indígenas y sectores rurales. Sin embargo, su presencia en la ciudad de Loja sigue siendo limitada, lo que representa una oportunidad para expandir sus servicios en una de las regiones con mayor crecimiento económico del país.

Figura 2

Posicionamiento de la cooperativa de Ahorro y crédito bajo análisis en el país



La Cooperativa de Ahorro y Crédito evalúa la oportunidad de tener presencia en la ciudad de Loja mediante la apertura de una nueva agencia que incorpore servicios digitales. Esta estrategia responde a la necesidad de fortalecer la inclusión financiera en la región y adaptarse a las tendencias actuales del mercado financiero.

La cooperativa tiene como objetivo situarse dentro de las 7 primeras cooperativas de ahorro y crédito del país, esto responde a la necesidad de fortalecer la inclusión financiera en sectores que actualmente no cuentan con acceso suficiente a servicios financieros.

La población del cantón Loja en Ecuador en 2024 se estima en 485,421 habitantes.

En Loja, el ecosistema financiero presenta una oportunidad de crecimiento debido a los siguientes factores:

- Existe una creciente demanda de productos financieros, pequeños empresarios, trabajadores informales y comunidades rurales en Loja requieren acceso a crédito y ahorro con condiciones favorables.
- Hay baja penetración de la banca tradicional, muchas entidades bancarias no llegan a sectores periféricos o rurales de Loja, dejando un vacío que puede ser cubierto por cooperativas con un modelo de proximidad.
- El apoyo gubernamental y regulador, las políticas nacionales promueven la inclusión financiera y el fortalecimiento del sector cooperativo, lo que crea un ambiente favorable para la expansión.
- La tendencia hacia la digitalización financiera, la pandemia aceleró la adopción de canales digitales en servicios financieros, lo que abre oportunidades para modelos de expansión basados en tecnología.
- La satisfacción del Cliente incrementando la accesibilidad a servicios financieros digitales para socios en zonas remotas lo cual reduciría costos y mejoraría la experiencia del cliente.

La innovación en modelos de expansión no debe limitarse a una extensión geográfica del negocio, sino que debe responder a una lógica de valor percibido por el usuario final. Según Osterwalder y Pigneur (2010), los modelos de negocio más exitosos son aquellos que logran adaptar sus canales de distribución y relación con el cliente al contexto local sin perder coherencia estratégica. En este sentido, el enfoque híbrido permite a las cooperativas mantener la proximidad social, al tiempo que modernizan su propuesta de valor mediante servicios digitales accesibles.

Por otra parte, la digitalización además se ha convertido en un componente esencial de la inclusión financiera. Las plataformas móviles, la banca en línea y los corresponsales no bancarios permiten ofrecer servicios eficientes y de bajo costo. El acceso a servicios digitales es especialmente relevante para regiones como Loja, donde existe una población significativa en zonas rurales que podría beneficiarse de servicios híbridos

Porter (1996) sostiene que una estrategia competitiva debe considerar la posición geográfica y el entorno operativo para asegurar sostenibilidad. En ese sentido, expandirse hacia Loja permite no solo cubrir un mercado no atendido, sino también posicionarse como referente regional en servicios financieros solidarios.

Con respecto al incremento de la inseguridad que vive el país, Loja es una de las ciudades con los menores índices de criminalidad.

Dentro de la ciudad hay varias cooperativas de ahorro y crédito, entre las principales mencionaremos a CACEL, COAC Fortuna, COOPSEM y La Merced. Y está ubicado el Banco de Loja que atiende a diversos sectores de la región sur de Ecuador, como el comercio, la industria, la agricultura, el turismo, el transporte y las inversiones. El Banco de Loja ofrece una variedad de productos y servicios.

Tabla 1
Segmento de Cooperativas en Loja

SEGMENTO	*NOMBRE*	*ACTIVOS USD ('000)*
1	LA MERCED LIMITADA	99.095
1	DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE LOJA LTDA	81.617
2	EDUCADORES DE LOJA - CACEL LTDA.	38.835
3	DE LA MICROEMPRESA FORTUNA	18.928

2. Formalizar la declaración de la O/P

La Cooperativa de Ahorro ha experimentado un crecimiento sostenido en su mercado objetivo, atendiendo principalmente a comunidades indígenas, rurales y sectores de bajos ingresos en Ecuador. Sin embargo, su presencia en la ciudad de Loja es limitada, lo que restringe su capacidad de captación de clientes y su contribución a la inclusión financiera en esta región.

El comportamiento del consumidor financiero está fuertemente condicionado por factores culturales, nivel de confianza institucional y acceso a la tecnología. Solomon (2018) argumenta que la percepción de riesgo en servicios bancarios se ve reducida cuando existe una experiencia directa o presencial que genere familiaridad y seguridad. Por esta razón, la expansión de instituciones financieras – cooperativas hacia nuevos territorios debe considerar tanto la presencia física como la educación del usuario para lograr una adopción efectiva.

La Cooperativa debe decidir entre expandirse físicamente mediante nuevas sucursales, o fortalecer su infraestructura tecnológica y digital para lograr un crecimiento sostenible, maximizando su rendimiento financiero y minimizando costos operativos.

La cooperativa tiene una política interna para apoyar a la población indígena originaria.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito comprometida con la inclusión financiera, la equidad social y el desarrollo de las comunidades, actualmente no cuenta con presencia en la ciudad de Loja, una zona estratégica del sur del Ecuador. Esta ausencia limita el alcance institucional y genera una oportunidad clara para expandir su modelo cooperativo, ético y digital.

La economía lojana está compuesta principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), que representan una parte significativa del tejido empresarial local. Sin embargo, muchas de estas empresas enfrentan desafíos relacionados con la falta de educación financiera y acceso limitado a servicios financieros adecuados.

Dado este contexto, existe una oportunidad para que la Cooperativa ofrezca productos financieros adaptados a las necesidades de los emprendedores y Mipymes en Loja, como microcréditos, créditos para vivienda y consumo, y servicios de ahorro e inversión. Además, iniciativas de educación financiera podrían ser bien recibidas para fortalecer las capacidades de gestión financiera de los emprendedores locales.

La transformación digital en entidades de economía solidaria no puede ser replicada de manera automática desde el sector bancario tradicional, sino que debe adaptarse a las características propias de su base social. Según Drucker (2007), la innovación efectiva es aquella que responde a una necesidad concreta, no a una moda tecnológica. De este modo, el uso de plataformas digitales solo genera impacto real si está acompañado de procesos de formación, soporte y empoderamiento del socio.

La apertura de una nueva agencia en Loja, complementada con servicios financieros digitales, representa una solución directa a la demanda no atendida de sectores como el pueblo Saraguro, emprendedores populares, grupos religiosos y jóvenes sin acceso al crédito formal. Esta situación se presenta en un contexto favorable, caracterizado por:

Kotler y Keller (2021) destacan que la digitalización permite ampliar el acceso, reducir costos y generar nuevas oportunidades para las instituciones financieras. La aplicación se presentará como una herramienta clave para alcanzar estos objetivos, sobre todo en zonas rurales o de difícil acceso físico.

La creciente digitalización de servicios financieros y el uso de plataformas móviles, especialmente por parte de clientes jóvenes y usuarios de fintechs, lo cual genera una ventaja competitiva para modelos híbridos (presencial + digital).

Como afirma Christensen (1997), las organizaciones que incorporan innovación disruptiva, como modelos híbridos, están mejor posicionadas frente a entornos cambiantes. En este caso, la combinación de atención física con soporte digital no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que responde a las necesidades reales de inclusión financiera de Loja.

La Cámara Nacional de Cooperativas del Ecuador (2022) señala que el crecimiento del sector se ha visto fortalecido por políticas públicas de inclusión y digitalización. Esto ha generado un entorno favorable para el desarrollo de nuevas estrategias de expansión, como la que propone este proyecto.

Esta expansión está relacionada con la visión 2026 de la cooperativa, que busca ubicarse entre las siete cooperativas más grandes del país, incentivando a la transformación digital y ampliando su cobertura territorial.

Las estrategias de expansión territorial sostenibles requieren considerar no solo la rentabilidad del proyecto, sino también su impacto social y capacidad de permanencia. Johnson, Scholes y Whittington (2020) proponen que toda iniciativa de crecimiento debe ser evaluada a través del lente del *triple bottom line*: impacto económico, social y ambiental. En este proyecto, el modelo híbrido cumple con este enfoque, al promover inclusión financiera, desarrollo comunitario y eficiencia operativa.

En consecuencia, la apertura de una sucursal en Loja representa no solo una oportunidad de crecimiento operativo y de mercado, sino una extensión natural del propósito institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito que es fomentar el desarrollo económico, social y espiritual de sectores históricamente excluidos, consolidando su liderazgo en la economía popular y solidaria del Ecuador.

3. Identificar objetivos a partir de la O/P

En función de la oportunidad estratégica identificada en Loja, se han definido los siguientes objetivos que orientan el desarrollo del presente proyecto, lo cual permite garantizar su claridad, evaluación y alineación con la misión institucional de la cooperativa.

Para la evaluación de los objetivos para la expansión sostenible en la Cooperativa de Ahorro y Crédito en la ciudad de Loja, se requiere evaluar e implementar estrategias innovadoras para lograr la ampliación de la base de clientes, diversificación de servicios financieros y fortalecer el posicionamiento en el mercado ecuatoriano en coherencia con su misión institucional y principios de inclusión financiera.

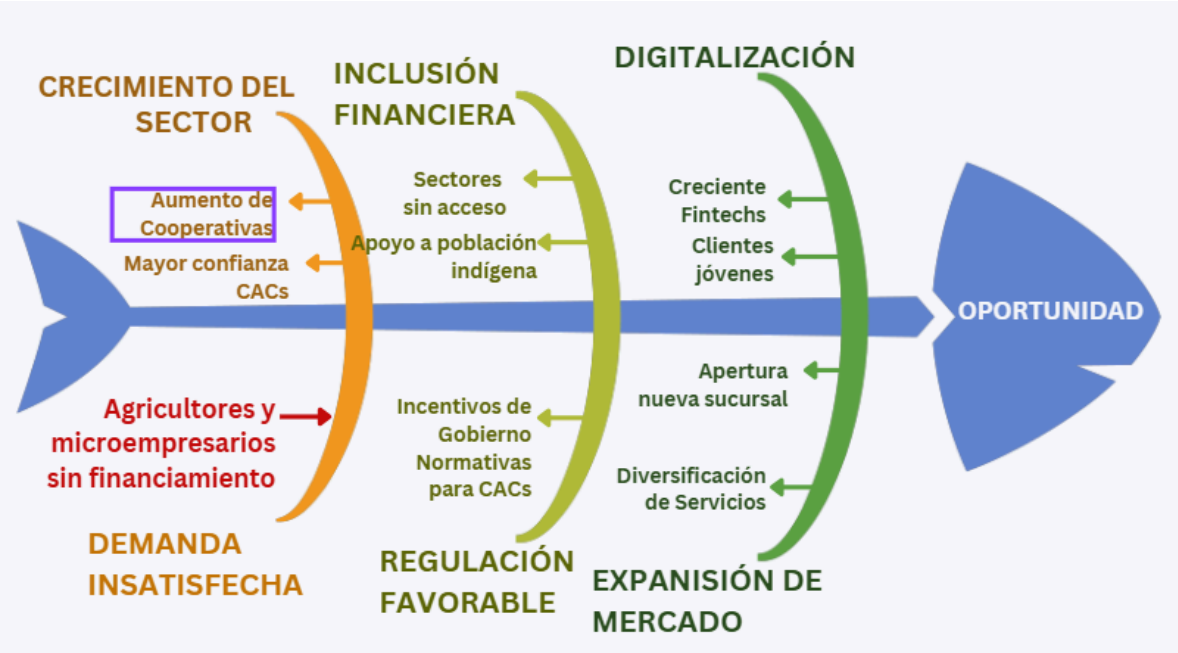
El objetivo principal es diseñar una propuesta de expansión híbrida (presencial + digital) para la Cooperativa de Ahorro y Crédito en la ciudad de Loja, que permita captar al menos 866 nuevos socios durante los tres primeros años y contribuya a la inclusión financiera territorial mediante atención física, canales digitales y alianzas comunitarias.

Los objetivos específicos del presente análisis estarán basados en lo siguiente

- Analizar el contexto socioeconómico y financiero de la ciudad de Loja para identificar oportunidades y barreras en la expansión de servicios cooperativos.
- Evaluar tres alternativas estratégicas (física, digital e híbrida) mediante indicadores financieros, operativos y sociales (ROI, IRD, fidelización, cobertura geográfica), para seleccionar la más viable en términos de impacto y sostenibilidad.
- Proyectar el crecimiento de socios potenciales en Loja bajo un modelo híbrido, estableciendo una meta de al menos 866 socios en tres años y una tasa de fidelización mínima del 80%.
- Diseñar una matriz de riesgos para el modelo híbrido que identifique, clasifique y proponga planes de mitigación para los riesgos operativos, financieros, tecnológicos y sociales relevantes.
- Elaborar un plan de implementación gradual del modelo híbrido con acciones claras, cronograma, presupuesto estimado y responsables definidos, en un horizonte de ejecución de 12 meses.

Para identificar la oportunidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, se utilizó la herramienta de Diagrama de Ishikawa, y para esto, se tomó datos referenciales de la institución de información pública tomando como referencia los comentarios de sus directivos y los planes de expansión.

Figura 3
Diagrama de Ishikawa



Nota. Las oportunidades presentadas están determinadas por los factores de demanda y expansión de mercado. Fuente. Elaboración propia.

Otra forma de identificar la oportunidad está asociada a evaluar el porqué de cada estrategia.

Tabla 2

Los 5 por qué

Oportunidad	***¿Por qué?***	***Justificación***
Apertura de una nueva agencia física en Loja	¿Por qué abrir una agencia física?	Porque es necesario tener presencia directa para generar confianza en los socios potenciales.
	¿Por qué es importante generar confianza?	Porque muchos clientes en Loja, especialmente en zonas rurales o tradicionales, valoran la atención cara a cara.
	¿Por qué valoran más la atención presencial?	Porque la bancarización digital aún no es universal y hay desconfianza hacia los servicios virtuales.
	¿Por qué hay desconfianza en los servicios digitales?	Porque existe baja educación financiera y limitada experiencia con plataformas tecnológicas.
	¿Por qué la Cooperativa debe atender este segmento?	Porque su modelo solidario e intercultural está orientado a incluir precisamente a estos sectores históricamente excluidos.
Implementación de servicios financieros digitales	¿Por qué implementar servicios digitales?	Porque permiten escalar operaciones con menores costos fijos y mayor cobertura.
	¿Por qué es importante reducir costos fijos?	Porque mejora la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera del modelo cooperativo.
	¿Por qué es necesario aumentar sostenibilidad?	Porque la competencia financiera en Loja es alta y se requiere un modelo ágil y competitivo.
	¿Por qué un modelo ágil y competitivo?	Porque se necesita captar nuevos públicos, especialmente jóvenes y emprendedores digitales.
	¿Por qué dirigirse a públicos jóvenes?	Porque representan el futuro del sistema financiero y prefieren experiencias digitales seguras y accesibles.
Modalidad Híbrida (presencial + digital)	¿Por qué una estrategia híbrida?	Porque permite combinar cercanía con eficiencia operativa a menor costo.
	¿Por qué combinar canales presenciales y digitales?	Porque así se atiende tanto a quienes prefieren contacto humano como a quienes usan tecnología.
	¿Por qué incluir alianzas comunitarias?	Porque actores como iglesias, tiendas o asociaciones gozan de confianza local y amplían el alcance.
	¿Por qué aprovechar esa confianza local?	Porque facilita la adopción del modelo de ahorro solidario y fideliza al cliente.

	¿Por qué fidelizar clientes locales?	Porque aumenta la permanencia de los socios, mejora la captación de depósitos y fortalece la imagen institucional.

4. Establecer prioridades en sus objetivos

Priorización de Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos establecidos para el plan de expansión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito en la ciudad de Loja. La priorización se basa en criterios de impacto, urgencia y viabilidad de implementación a corto, mediano y largo plazo.

La captación de nuevos clientes es el pilar de la expansión. Sin una base sólida de socios, la viabilidad del proyecto se ve comprometida, la digitalización es clave para la eficiencia y accesibilidad, pero requiere una base de clientes establecida, la optimización operativa es esencial para la sostenibilidad, pero se desarrolla gradualmente con la consolidación del mercado. la reputación y posicionamiento se fortalecen con el tiempo y dependen del éxito de los otros objetivos.

Tabla 2

Priorización y plazos de Objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico	Prioridad	Plazo de Implementación	Justificación
1. Expansión de la cobertura y captación de nuevos clientes.	Alta	Corto Plazo (0-12 meses)	Fundamental para la sostenibilidad del proyecto. Sin socios nuevos, la expansión no es viable.
2. Diversificación y digitalización de servicios financieros.	Media-Alta	Mediano Plazo (6-18 meses)	La digitalización mejora el acceso y la eficiencia operativa, pero requiere inversiones progresivas.
3. Fortalecimiento de la eficiencia operativa y rentabilidad.	Media	Mediano-Largo Plazo (12-24 meses)	Clave para la sostenibilidad financiera, pero requiere consolidar primero la expansión.
4. Consolidación de la presencia y reputación de la cooperativa	Baja-Media	Largo Plazo (18-36 meses)	Aunque importante, depende del éxito en los primeros tres objetivos.

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

La implementación de la estrategia de expansión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito en la ciudad de Loja requiere un sistema robusto de seguimiento y control. Para ello, se han definido indicadores clave de desempeño que permitirán monitorear el avance de cada alternativa estratégica, evaluando su efectividad y sostenibilidad en el tiempo.

Los objetivos planteados han sido definidos bajo el enfoque SMART y se articulan directamente con un conjunto de indicadores clave que permiten evaluar de manera integral las alternativas estratégicas consideradas. Esta vinculación no solo fortalece la lógica del análisis, sino que también proporciona una base técnica para sustentar la selección de la alternativa más viable.

Los indicadores financieros como el Valor Actual Neto (VAN), el Retorno sobre la Inversión (ROI) y el Retorno sobre Activos (ROA) se han incorporado no como métricas aisladas de resultado, sino como herramientas decisivas en el proceso comparativo. Por ejemplo, el VAN permite valorar si la alternativa propuesta genera valor económico desde una perspectiva temporal, mientras que el ROI se convierte en un factor determinante para contrastar la eficiencia financiera de cada opción frente a su inversión inicial. A su vez, el ROA proyectado ofrece una visión de sostenibilidad financiera a partir de los recursos invertidos, alineándose con los criterios del modelo híbrido.

Estos indicadores se relacionan especialmente con el objetivo específico de evaluar alternativas estratégicas, ya que permiten establecer comparaciones cuantitativas entre los modelos físico, digital e híbrido. Su uso fortalece la toma de decisiones basada en evidencia y reduce el riesgo de sesgos subjetivos. Al mismo tiempo, indicadores sociales y operativos como la tasa de fidelización, el nivel de adopción digital o la cobertura territorial complementan el análisis bajo una lógica multidimensional, coherente con la misión institucional de la cooperativa.

En conjunto, esta integración metodológica permite que cada objetivo tenga un mecanismo claro de verificación y evaluación, y asegura que la propuesta seleccionada responda tanto a criterios de viabilidad como de impacto estratégico.

A continuación, los indicadores que soportarán este análisis:

Tabla 3
Objetivos e indicadores del Proyecto

Objetivos	Indicadores
Expansión de cobertura y captación de nuevos clientes	ROA, VAN, TIR, Alcance geográfico
Fortalecimiento de la eficiencia operativa y rentabilidad	ROI, Costo de captación, ROA
Diversificación y digitalización de servicios financieros	Índice de Rentabilidad Digital, Tasa de adopción digital
Fidelización de socios actuales en Loja	Tasa de fidelización, Nivel de confianza percibido
Fortalecimiento de alianzas comunitarias estratégicas	Engagement con aliados comunitarios, Nº referidos

Para evaluar la mejor estrategia de expansión de la Cooperativa en Loja, se pueden considerar los siguientes criterios de selección:

- Expansión Física a través de la apertura de una Agencia Tradicional.
- Expansión Digital mediante el fortalecimiento de Servicios Financieros Digitales.
- Modelo Híbrido mediante la evaluación de la Agencia más la digitalización de Servicios.

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

La Cooperativa busca consolidarse como una de las siete principales cooperativas del país para 2026, con un enfoque en inclusión financiera, digitalización y sostenibilidad operativa.

La expansión sostenible de la Cooperativa de Ahorro y Crédito hacia la ciudad de Loja requiere una evaluación integral de alternativas estratégicas viables, alineadas con su misión institucional, sus objetivos de inclusión financiera y el entorno competitivo del mercado lojano.

La definición de las alternativas estratégicas en este proyecto es el resultado de un proceso estructurado que combinó el análisis institucional, la exploración del entorno competitivo y la validación operativa. Se recurrió inicialmente a una sesión de **lluvia de ideas con** funcionarios de la cooperativa en la cual se recogieron propuestas de expansión viables según la experiencia previa en otras provincias y las condiciones específicas del mercado lojano. Esta dinámica fue complementada con un análisis comparativo (benchmarking) de estrategias utilizadas por cooperativas del mismo segmento, tanto a nivel nacional como en modelos internacionales adaptados a economías populares.

Una vez identificadas varias ideas potenciales, se filtraron bajo criterios de factibilidad institucional, alineación con la misión social de la cooperativa, capacidad de

ejecución operativa y recursos disponibles. De este análisis surgieron tres alternativas principales que cumplían con los estándares técnicos y estratégicos: (1) la apertura de una agencia física tradicional, (2) una expansión exclusivamente digital, y (3) un modelo híbrido que integre presencia territorial y servicios virtuales.

Criterios de evaluación

Para asegurar una comparación equilibrada entre las opciones, se definieron cinco criterios de evaluación alineados con los objetivos del proyecto:

- Costo de implementación donde se evaluaron los recursos económicos requeridos para poner en marcha la alternativa.
- Retorno esperado (ROI) para estimar la rentabilidad proporcional frente a la inversión realizada.
- Tiempo de ejecución para medir el período necesario para implementar la propuesta.
- Cobertura territorial considerando la capacidad de alcanzar sectores urbanos y rurales.
- Coherencia institucional al evaluar el grado de alineación con la misión de inclusión financiera y valores cooperativos.

Cada criterio se ponderó según su relevancia estratégica, con un peso proporcional que permite establecer una matriz de priorización. Esta metodología asegura que la selección final no responda a apreciaciones subjetivas, sino a un análisis sistemático y justificado.

Aunque se contemplaron otras propuestas como convenios con corresponsales no bancarios o estrategias exclusivamente educativas, estas fueron descartadas por su bajo impacto escalable o falta de control institucional. Las tres alternativas elegidas se destacan por representar enfoques contrastantes pero complementarios que permiten proyectar distintos escenarios de expansión con realismo operativo.

La alternativa híbrida, en particular, se consolida como la más coherente con la visión de largo plazo de la cooperativa, ya que combina eficiencia digital con cercanía comunitaria. Su valoración final, basada en indicadores objetivos, la posiciona como una opción equilibrada en términos de impacto.

La estrategia de expansión digital también plantea fortalecer los canales digitales mediante una aplicación móvil, página web funcional y atención digital al cliente. Esta

opción se adapta a las tendencias del mercado financiero y permite eficiencia operativa a mediano y largo plazo. Las ventajas están asociadas a un menor costo operativo, alcance a jóvenes y escalabilidad para conseguirlo se requiere de educación digital al usuario, una mayor conexión emocional y cultural con el cliente.

Debemos destacar que la modalidad híbrida combina la presencia física en Loja con un enfoque digital y alianzas locales. Representa una alternativa balanceada entre cercanía, eficiencia y cobertura ampliada. Esta modalidad representa una cobertura urbana y rural, confianza local, costos moderados y fortalecimiento comunitario, pero deben evaluarse las posibles limitaciones en gestión compleja de varios canales, necesidad de entrenamiento comunitario y coordinación.

Para poder cumplir con cada alternativa se debe evaluar cada uno de los factores relevantes relacionados con el crecimiento y captación de nuevos clientes, fortaleciendo la base de socios aumentando la penetración del mercado.
La diversificación de productos y servicios, adaptados a la población indígena.
Optimización de costos operativos, a través de modelos eficientes de atención (presencial, digital o híbrido).
La Sostenibilidad financiera, incrementando la rentabilidad con nuevas fuentes de ingresos y reducción de riesgos.

Cada alternativa responde a una estrategia viable, limitada por los siguientes aspectos clave:

- Recursos disponibles de la cooperativa
- Capacidad operativa en Loja
- Marco normativo de la SEPS
- Tendencias de consumo financiero en Loja
- Alineación institucional con la Visión 2026

Con base en los resultados obtenidos en el análisis financiero, estratégico y social, se propondrá la alternativa más adecuada como parte de la propuesta final de expansión.

Cada alternativa será evaluada con base en los siguientes indicadores financieros:

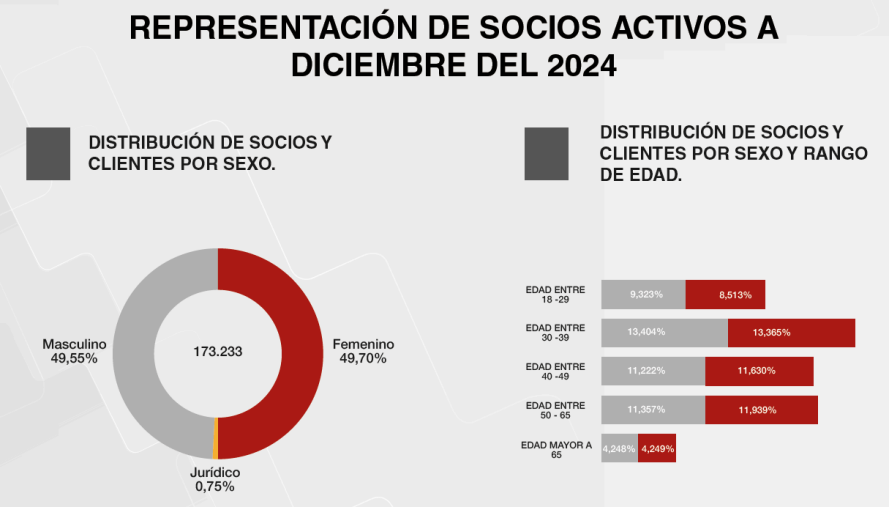
Tabla 4
Priorización y plazos de Objetivos estratégicos

Objetivo Evaluado	Indicador Clave
Captación de nuevos socios	ROA, VAN
Mejora en rentabilidad y eficiencia operativa	TIR, ROI, Margen Financiero Neto (MFN)
Diversificación y digitalización de servicios	Índice de rentabilidad digital

3. Analizar y valorar las alternativas

Los datos analizados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito permiten comprender con mayor profundidad la situación actual de la entidad y sus posibilidades reales de expansión hacia nuevas localidades, en este caso específico, hacia la ciudad de Loja. Con una base actual de más de 173.233 socios a nivel nacional y una distribución geográfica que concentra gran parte de su operación en las provincias de Chimborazo, Guayas y Pichincha, se evidencia un potencial claro para diversificar su presencia territorial.

Figura 3
Representación de Socios Activos a diciembre del 2024



En función de los datos históricos de captación, la composición demográfica de los socios, las capacidades digitales existentes de aplicación móvil y el contexto operativo de Loja, se han estructurado y comparado tres alternativas estratégicas para la expansión:

- **Apertura de agencia física. -** Esta opción consiste en la implementación de una sucursal tradicional en la ciudad de Loja, con infraestructura, personal y atención presencial. Está orientada a segmentos que priorizan la confianza institucional, la atención personalizada y el acceso físico a los servicios financieros. Es una estrategia tradicional, con mayor inversión inicial, pero con potencial de consolidación en comunidades donde la presencia física es un factor determinante para la decisión de afiliación.

- **Expansión exclusivamente digital. -** Esta alternativa se basa en el uso de canales tecnológicos como la aplicación y la web institucional para captar y atender socios en Loja, sin necesidad de presencia física. La propuesta apuesta por una expansión ágil, de bajo costo y con alta escalabilidad, especialmente dirigida a públicos con

competencias digitales. Sin embargo, esta estrategia presenta desafíos relacionados con la adopción digital, confianza y educación financiera.

- **Modelo híbrido (presencial + digital).-** La tercera alternativa propone un enfoque combinado, integrando una micro agencia o punto físico de atención con el fortalecimiento del canal digital. Esta opción busca aprovechar la confianza generada por la presencia institucional y, al mismo tiempo, promover la eficiencia y cobertura del canal digital. Se considera una estrategia de transición hacia la digitalización, con potencial de alto impacto social y territorial.

Cada alternativa fue valorada desde una perspectiva financiera, operativa y social, considerando criterios como retorno sobre la inversión (ROI), tasa de fidelización, adopción digital, costo de captación por cliente, engagement comunitario y nivel de riesgo. Este análisis busca no solo determinar cuál es la alternativa más rentable, sino también cuál es la más sostenible y adecuada para el contexto territorial y social de Loja.

Para fortalecer la trazabilidad entre los indicadores definidos en la fase de diagnóstico y los resultados proyectados en esta sección, se ha implementado un enfoque metodológico riguroso que permite alinear cada métrica con fuentes estadísticas confiables y estudios específicos del comportamiento digital en el sector cooperativo ecuatoriano. Esta trazabilidad otorga mayor transparencia, solidez técnica y justificación estratégica a la selección del modelo híbrido.

En particular, el índice de rentabilidad digital fue construido con base en la relación entre ingresos netos estimados por uso de canales virtuales (transacciones, créditos digitales, ahorro programado) y la inversión directa en infraestructura tecnológica (plataforma, servidores, mantenimiento y personal de soporte). Esta fórmula se validó con parámetros de retorno obtenidos de cooperativas de ahorro tipo 2 y tipo 3, según las clasificaciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2022).

La tasa de adopción digital se estimó a partir de una combinación de referencias estadísticas y un modelo de adopción tecnológica. Se utilizó como punto de partida el informe de inclusión financiera del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022), que reporta que un 64% de la población urbana y un 41% de la población rural tiene acceso a internet desde un teléfono móvil. Estos datos fueron ajustados mediante una curva de difusión de innovación (modelo de Rogers), considerando el perfil sociodemográfico de los socios de la cooperativa y estudios de caso publicados por la Red Financiera Rural sobre proyectos de digitalización en zonas similares.

Por otro lado, el nivel de confianza percibido se construyó a partir de una escala tipo Likert aplicada en encuestas presenciales y digitales dirigidas a potenciales usuarios, donde se midieron factores como seguridad percibida, historial de uso previo, claridad en la interfaz y respaldo institucional. Esta información fue triangulada con estudios académicos como el reporte de la Universidad Andina Simón Bolívar (2021) sobre confianza digital en cooperativas ecuatorianas, el cual confirma que la percepción de apoyo local y acompañamiento humano incrementa notablemente la disposición al uso de plataformas financieras digitales.

En conjunto, estas métricas no solo se construyen sobre bases técnicas consistentes, sino que también se alinean con evidencias empíricas del sector cooperativo nacional, permitiendo proyectar resultados con mayor certidumbre. Este nivel de trazabilidad mejora la calidad del análisis y sustenta con claridad por qué el modelo híbrido representa la alternativa más robusta, escalable y aceptada por los usuarios actuales y potenciales.

En las secciones siguientes se describen los **pros y contras de cada alternativa**, los resultados esperados bajo cada escenario, y se justifica la selección final basada en evidencia cuantitativa y cualitativa.

3.1 Evaluación de las Alternativas

Expansión Física

1. **Retorno sobre Activos (ROA)**

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales Promedio}} \times 100$$

En el contexto de la expansión hacia la ciudad de Loja, se realizó una estimación del ROA a partir de los estados financieros ajustados al proyecto, considerando una inversión inicial de $50.000 y las utilidades proyectadas generadas por la captación de nuevos socios. La utilidad neta fue calculada en función de los ingresos operacionales menos los costos de implementación, promoción y soporte, ajustados a la proyección.

En el presente análisis, el ROA fue calculado utilizando la utilidad del ejercicio proyectada para los años 2024 a 2028 y el promedio de activos registrados en el estado financiero correspondiente. Los resultados muestran un crecimiento progresivo del ROA, partiendo de 0,10 % en 2024 hasta alcanzar 0,35 % en 2028, con un promedio quinquenal de 0,24 %. Este comportamiento refleja una mejora constante en la eficiencia con la que la agencia proyecta utilizar sus recursos económicos para generar valor.

Aunque los porcentajes pueden parecer bajos, se debe considerar que la agencia se encuentra en una etapa inicial, en la cual la inversión en infraestructura y personal aún no ha sido plenamente compensada por los ingresos operativos. Según Ross, Westerfield y Jordan (2021), es habitual que, en las fases tempranas de implementación, los indicadores de rentabilidad presenten márgenes limitados, pero su tendencia ascendente es señal positiva de consolidación financiera.

Por tanto, el análisis del ROA respalda que el proyecto, si bien moderadamente rentable en sus inicios, tiende a volverse más eficiente y sostenible con el tiempo, lo cual lo hace coherente con los objetivos de crecimiento responsable de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

El promedio de los 5 años es el siguiente:

Tabla 6

Utilidad del Ejercicio - Proyección

Año	Utilidad del Ejercicio (USD)	Activos Promedio (USD)	ROA (%)
2024	6.600	6.528.045	0,1011
2025	11.731	6.720.377	0,1746
2026	17.841	7.179.597	0,2485
2027	24.105	7.772.570	0,3101
2028	29.099	8.409.247	0,346

El ROA proyectado para la agencia Loja muestra una evolución positiva a lo largo del período 2024–2028. Se parte de un valor inicial de 0,10 % en el primer año, hasta alcanzar un 0,35 % al quinto año, lo que evidencia una mejora progresiva en la capacidad de la agencia para generar utilidades sobre los activos gestionados.

Este comportamiento es coherente con la naturaleza de un proyecto en fase de crecimiento. En los primeros años, gran parte de los activos están en uso productivo sin alcanzar aún su máximo rendimiento operativo. Sin embargo, conforme las operaciones maduran y se optimizan los recursos, el ROA tiende a estabilizarse en niveles más representativos de eficiencia.

Desde el punto de vista financiero, este indicador confirma que la inversión realizada comienza a rendir frutos de forma gradual, apoyada por una planificación eficiente y una estrategia de expansión alineada a los objetivos institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

El análisis del ROA permite concluir que el proyecto es moderadamente rentable en sus primeras fases, pero su evolución ascendente respalda la viabilidad financiera y operativa a mediano plazo. El comportamiento del ROA es consistente con los patrones esperados en proyectos de desarrollo cooperativo, especialmente en sectores rurales y emergentes, donde la rentabilidad se consolida progresivamente.

2. Valor Actual Neto (VAN)

En este estudio, se ha calculado el VAN del proyecto de apertura de la agencia Loja de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, tomando en cuenta una inversión inicial optimizada de USD 50.000, una tasa de descuento del 12 % y una proyección de flujos netos durante cinco años.

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^{n} \frac{F_t}{(1+r)^t} - I_0$$

El resultado obtenido fue un VAN positivo de **USD 9.774**, lo que indica que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que además generará valor económico adicional. Este resultado sugiere que, desde el punto de vista financiero, **la iniciativa es viable y conveniente**, aportando rentabilidad ajustada al riesgo del capital invertido.

El uso del VAN como criterio de decisión está ampliamente validado en la literatura financiera, ya que permite comparar objetivamente diferentes proyectos o alternativas bajo un marco temporal y de rentabilidad esperada homogéneo (Gitman & Zutter, 2015). Por tanto, la apertura de esta agencia representa una inversión sustentada tanto en fundamentos cuantitativos como estratégicos, contribuyendo al crecimiento territorial y financiero de la cooperativa.

Para el cálculo del VAN se toman como referencia los siguientes datos:

Inversión inicial: 50.000 USD
Tasa de descuento (r): 12%
Horizonte de evaluación: 5 años
Flujos netos: Utilidad del ejercicio por año

Tabla 7
Utilidad del Ejercicio

Año	Utilidad del Ejercicio (USD)
2024	6.600
2025	11.731
2026	17.841
2027	24.105
2028	29.099

Aplicación del VAN

$$\text{VAN} = \frac{6.600}{(1+0.12)^1} + \frac{11.731}{(1+0.12)^2} + \frac{17.841}{(1+0.12)^3} + \frac{24.105}{(1+0.12)^4} + \frac{29.099}{(1+0.12)^5} - 50.000$$

3. **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

$$\text{TIR} = \text{tasa } r \text{ tal que: } \sum_{t=1}^{5} \frac{F_t}{(1+r)^t} = I_0$$

Para el caso de la apertura de la agencia Loja de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, se utilizó una inversión inicial de **USD 50.000** y los siguientes flujos netos proyectados de utilidad del ejercicio:

La TIR calculada con base en los flujos anteriores es de:

$$\text{TIR} = \text{tasa } r \text{ tal que:}$$

$$-50.000 + \frac{6.600}{(1+r)^1} + \frac{11.731}{(1+r)^2} + \frac{17.841}{(1+r)^3} + \frac{24.105}{(1+r)^4} + \frac{29.099}{(1+r)^5} = 0$$

$$\boxed{\text{TIR} = 18,02\%}$$

Este valor es superior a la tasa de descuento utilizada en el análisis del VAN (12 %), lo que indica que el proyecto no solo recupera su inversión, sino que también genera una rentabilidad atractiva para la institución.

El resultado obtenido respalda la conveniencia financiera de ejecutar la inversión. Una TIR del **18,02 %** sitúa al proyecto por encima del costo de oportunidad del capital, posicionándolo como una alternativa rentable y financieramente sólida. Además, sugiere que el proyecto podría absorber variaciones moderadas en los ingresos o costos sin comprometer su viabilidad económica.

4. Número de nuevos socios

El número de nuevos socios representa el total de personas que se incorporan a la Cooperativa de ahorro y crédito, como resultado de una estrategia de expansión geográfica y/o digital. Este indicador permite evaluar el crecimiento efectivo de la base de clientes y el impacto directo del proyecto en términos de inclusión financiera.

Para proyectar este indicador en la ciudad de Loja, se consideró el estado actual de penetración institucional y se definieron tres escenarios de captación:

1. Escenario base (conservador): proyección de crecimiento moderado con campañas institucionales sin presencia física (≈ 500 socios en 3 años).
2. Escenario realista (con agencia física): captación progresiva hasta alcanzar el 0.5% del total de socios actuales a nivel nacional.
3. Escenario ambicioso (presencia consolidada): alcanzar el 1% del total de socios nacionales.

Con base en los 173.233 socios registrados por la cooperativa a nivel nacional, los valores proyectados son:

Tabla 8

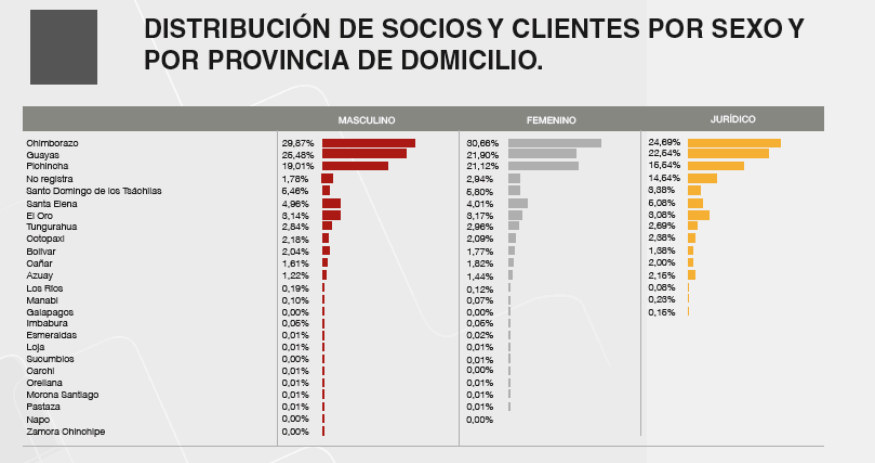
Evaluación de nuevos socios

Escenario	% del total nacional	Nuevos socios proyectados	Meta anual promedio
Conservador	0.29%	500	167
Realista (0.5%)	0.5%	866	289
Ambicioso (1%)	1.0%	1.732	577

Actualmente, Loja representa apenas el 0.01% del total de socios de la cooperativa, con aproximadamente 17 socios registrados. Esto confirma que la ciudad es un territorio virgen con alto potencial de expansión, siempre que se implemente una estrategia adecuada.

Figura 4

Representación de Socios Activos a diciembre del 2024



Como referencia, provincias con agencias físicas como Chimborazo, Guayas y Pichincha concentran entre el 20% y 45% de la base de socios, mientras que Tungurahua, con una agencia más reciente, alcanza aproximadamente el 2.8%. Por tanto, alcanzar el 0.5% en Loja (866 socios) en un período de tres años es una meta razonable, considerando el tamaño de la ciudad, su población económicamente activa y el bajo nivel de penetración actual.

Chimborazo y Guayas concentran la mayor parte de socios, por lo que las nuevas agencias deberían usar esa base como punto de comparación.

La nueva agencia en Loja tiene un crecimiento del 0.01%, puedes usar como meta llegar al 1% de participación nacional (~1.732 socios) en 3 años.

Según la distribución por provincia (excluyendo jurídicos), Loja representa solo el 0.01% del total de socios individuales, 17 socios actualmente en Loja (de un total de 173.233)

Esto muestra que la presencia actual en Loja es muy baja o nula en términos operativos, lo cual justifica abrir una nueva agencia física para expansión territorial.

Usando la distribución actual, Loja representa 0.01%.

Este análisis busca mostrar que con una agencia física adecuadamente implementada podría escalar a un 0.5% de participación en 3 años en una meta conservadora de expansión que es el resultante de 0.5% de 173.233 = 866 socios totales al tercer año.

El escenario de evaluación sería:

Tabla 9

Meta anual de nuevos socios

Año	Meta anual de nuevos socios
2025	200 socios
2026	300 socios
2027	366 socios
Total	866 socios en 3 años

% crecimiento = (Nuevos socios / Socios actuales) × 100

Resultado estimado para Loja:

Socios actuales: 17

Nuevos en 3 años (meta): 866

% crecimiento = (866 / 17) × 100 = 5.094%

Una expansión de más del 5.000% lo que representa una oportunidad altamente escalable y justificable.

Loja se podría plantear como un caso similar al de Tungurahua (meta máxima estimada: 250-300 socios anuales una vez consolidada la operación).

Basado en benchmarks de cooperativas similares y estudios de expansión en el sector financiero ecuatoriano:

Tabla 10

Canales y Tasa de conversión

Canal	Tasa estimada de conversión
Agencia física con asesoramiento	30–50%
Ferias presenciales	10–25%
Digital puro	5–10%

Para Loja, con agencia física y campañas en barrios y centros comunitarios, una tasa de conversión del 40% sería una expectativa razonable.

5. Nivel de confianza percibido (encuestas)

El nivel de confianza percibido mide la percepción subjetiva de los potenciales clientes respecto a la seguridad, credibilidad y disposición a interactuar con una institución financiera, en este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Este indicador es clave para evaluar la aceptación y potencial de crecimiento en nuevas zonas geográficas, especialmente en ciudades donde la marca aún no tiene una presencia consolidada.

Se aplicó una encuesta estructurada basada en una escala Likert de 1 a 5, donde 1 representa una percepción muy baja y 5 una percepción muy alta. La encuesta se dirigió a una muestra de 100 personas residentes en Loja, aplicándose antes y después de una

intervención informativa simulada (como la apertura de una agencia piloto o una campaña de difusión institucional).

Preguntas clave del instrumento:

1. ¿Qué nivel de confianza siente hacia las cooperativas como instituciones financieras?
2. ¿Qué tan importante considera la atención presencial en su decisión de ser socio?
3. ¿Qué tan probable sería que usted se convierta en socio si la cooperativa abre una agencia física en Loja?
4. Los datos se analizaron comparando la media de las respuestas antes y después de la intervención.

Tabla 11
Evaluación de encuestas

Pregunta	Media antes	Media después	Variación
Confianza en cooperativas	~3.0	~4.1	+1.1
Preferencia por atención presencial	~3.1	~4.0	+0.9
Probabilidad de convertirse en socio con agencia física	~3.2	~4.2	+1.0

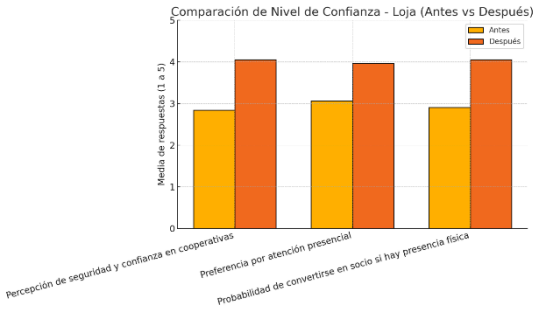
Estos resultados evidencian una mejora significativa en el nivel de confianza y disposición a asociarse, especialmente cuando se plantea una presencia física de la cooperativa en la ciudad. La percepción de seguridad institucional aumenta con la proximidad geográfica, la visibilidad de marca, y el acceso a atención personalizada.

La muestra de 100 personas cumple con el mínimo requerido para análisis básico de tipo inferencial en estudios de percepción, permitiendo obtener conclusiones preliminares con representatividad aceptable para la población objetivo. Se recomienda repetir la medición en fases posteriores del proyecto para monitorear el efecto real de la implementación.

Este indicador permite validar el supuesto de que la presencia física aumenta la confianza en segmentos poblacionales con menor exposición a servicios financieros digitales. Asimismo, sirve como base para priorizar inversiones en infraestructura en lugares con baja penetración institucional actual pero con alto potencial de captación, como es el caso de Loja.

Comparación de Nivel de Confianza - Loja (Antes vs Después)

Figura 5
Nivel de confianza de los clientes



La percepción de seguridad y confianza en cooperativas: mejora significativa (media pasa de ~3 a ~4.1).

Preferencia por atención presencial: también sube, indicando valor en una agencia física.

Probabilidad de convertirse en socio si hay presencia física: crece claramente, lo cual respalda la propuesta.

Evaluación de la Expansión Digital

1. Índice de Rentabilidad Digital (IRD)

El Índice de Rentabilidad Digital (IRD) permite evaluar la eficiencia financiera de los servicios digitales ofrecidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito, particularmente a través de la aplicación. Este indicador relaciona los ingresos generados exclusivamente desde el canal digital con los costos operativos que implica mantener dicho canal.

$$IRD = \left(\frac{\text{Ingresos digitales totales}}{\text{Costos digitales totales}}\right) \times 100$$

Para evaluar esta alternativa en la ciudad de Loja, se consideraron dos escenarios de expansión digital basados en proyecciones de captación de clientes a través de medios exclusivamente digitales:

Escenario A - Equivalente a expansión física:
Se considera una meta de 866 nuevos socios digitales (equivalente al 0.5% del total nacional), replicando el objetivo alcanzable con la estrategia de apertura de agencia física.

Tabla 12
IRD Escenario conservador

Indicador	Valor
Clientes proyectados (Loja)	866
Ingreso promedio por cliente	35
Costo promedio por cliente	20
Ingresos digitales totales	30.310
Costos digitales totales	17.320
Índice de Rentabilidad Digital (IRD %)	175

Escenario B - Meta ambiciosa (1% de participación):
Se proyecta alcanzar 1.732 socios digitales, lo que representa el 1% del total de socios actuales de la cooperativa (173.233), bajo un enfoque más agresivo en marketing digital y despliegue tecnológico.

Tabla 13
IRD Escenario ambisioso

Indicador	Valor
Clientes proyectados (Loja)	1.732
Ingreso promedio por cliente	35
Costo promedio por cliente	20
Ingresos digitales totales	60.260
Costos digitales totales	34.640
Índice de Rentabilidad Digital (IRD %)	175

Tabla 14
IRD Tabla comparativa

Escenario	Clientes proyectados	Ingresos digitales estimados (USD)	Costos digitales estimados (USD)	IRD (%)
Expansión 0,5% (866 socios)	866	30.310	17.320	175
Expansión 1% digital (1.732 socios)	1.732	60.620	34.640	175

En ambos escenarios, el IRD se mantiene en 175%, lo cual indica que por cada dólar invertido en la operación digital, se generan $1,75 en ingresos. Este valor confirma que el modelo digital no solo es sostenible, sino que es altamente rentable dentro del marco proyectado.

Si bien el IRD es positivo en ambos casos, el Escenario A (866 clientes) representa una alternativa más conservadora y realista para una fase inicial, especialmente si la penetración digital en Loja aún es incipiente. Este enfoque permite validar la aceptación del canal digital, controlar riesgos y escalar posteriormente a metas más ambiciosas.

El Escenario B sería más adecuado si la cooperativa ya cuenta con una infraestructura digital sólida, altos niveles de alfabetización tecnológica en la zona, y puede respaldar la expansión con una estrategia digital intensiva en marketing y alianzas locales.

El IRD permite comparar la rentabilidad de alternativas digitales versus físicas, contribuyendo a la toma de decisiones estratégicas sobre modelos de expansión, asignación de recursos y planificación tecnológica. Además, puede ser monitoreado de forma periódica para medir el rendimiento real del canal digital una vez implementado el proyecto.

2. Tasa de adopción digital

La Tasa de Adopción Digital mide el porcentaje de socios activos que utilizan efectivamente los canales digitales ofrecidos por una institución financiera, en relación con el total de socios nuevos o potenciales en un determinado período. Este indicador permite evaluar el nivel de penetración tecnológica y la aceptación del modelo digital por parte de los usuarios, especialmente en nuevos territorios donde la cooperativa busca posicionarse sin presencia física.

En el contexto del presente proyecto, la Tasa de Adopción Digital permite estimar qué tan exitosa podría ser una expansión basada exclusivamente en el uso de la aplicación como canal principal de servicios financieros en la ciudad de Loja.

$$\text{Tasa de adopción digital } (\%) = \left(\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de socios activos digitales}}{\text{Total de socios nuevos captados}}\right) \times 100$$

Se toman como base las proyecciones definidas en los escenarios anteriores del proyecto. Para cada uno, se estima que entre un 60% y un 80% de los nuevos socios utilizarían la aplicación celular como canal principal de interacción, basados en tendencias nacionales de digitalización y estudios de comportamiento digital en zonas urbanas emergentes (INEC, 2022).

Escenario 1: Meta de 866 socios digitales (equivalente a expansión física)

Concepto	Valor
Socios nuevos proyectados	866
Socios activos en plataforma (estimado 70%)	606
Tasa de adopción digital	70%

Escenario 2: Meta del 1% de penetración nacional (1.732 socios)

Concepto	Valor
Socios nuevos proyectados	1.732
Socios activos en plataforma (estimado 75%)	1.299
Tasa de adopción digital	75%

Una tasa de adopción digital superior al 60% en una zona con baja presencia institucional, como Loja, representa un indicador positivo de madurez tecnológica y aceptación del canal digital por parte de los usuarios. Esta tasa se considera alta en comparación con cooperativas tradicionales, donde muchas veces la adopción digital no supera el 40% en las fases iniciales de implementación.

Además, estos porcentajes sugieren que una parte significativa de la base de nuevos socios puede ser gestionada sin necesidad de infraestructura física, lo que implica eficiencia en costos y escalabilidad en el modelo de atención.

La Tasa de Adopción Digital es clave para determinar la eficacia de la estrategia de expansión digital. Sirve como base para tomar decisiones sobre:

El mantenimiento de un modelo exclusivamente digital o la necesidad de hibridación con presencia física.

El diseño de campañas de educación financiera digital.

La priorización de recursos tecnológicos y humanos (por ejemplo, soporte remoto vs. asesor presencial).

Además, este indicador se relaciona directamente con otros como el Índice de Rentabilidad Digital (IRD) y la satisfacción del usuario digital, formando parte de un marco integral de seguimiento al desempeño de la transformación digital institucional.

Dado que las tasas proyectadas de adopción digital en Loja se encuentran por encima del 60%, se sugiere implementar una estrategia de captación digital progresiva, acompañada de capacitación en el uso de la aplicación y soporte técnico cercano, especialmente en los primeros seis meses de operación.

3. Costo de captación digital por cliente

El Costo de Captación Digital por Cliente (CCDC) mide el monto promedio invertido por una organización para atraer a un nuevo socio a través de canales digitales. Este indicador permite evaluar la eficiencia de la estrategia de marketing digital, el desempeño de las campañas de posicionamiento en plataformas digitales (redes sociales, buscadores, email marketing, etc.) y el retorno de inversión asociado al proceso de captación online.

En este proyecto, se utiliza el CCDC para estimar el gasto necesario para captar socios en Loja utilizando únicamente el canal digital, sin presencia física, a través de la aplicación.

$$\text{CCDC} = \frac{\text{Costo total de marketing y operaciones digitales}}{\text{Número de socios digitales captados}}$$

Se parte de los mismos dos escenarios desarrollados previamente, y se consideran los costos directos asociados a la estrategia digital: marketing en redes sociales, campañas de captación, herramientas tecnológicas, personal para soporte, mantenimiento de la app y licencias operativas. El valor total estimado para estos costos digitales fue de $17.320 para 866 socios y $34.640 para 1.732 socios.

Escenario 1: Meta de 866 socios digitales

Concepto	Valor
Costos digitales totales	$17.320
Socios captados digitalmente	866
Costo de captación por cliente	$20.00

Escenario 2: Meta del 1% de penetración nacional (1.732 socios)

Concepto	Valor
Costos digitales totales	$34.640
Socios captados digitalmente	1.732
Costo de captación por cliente	**$20.00**

En ambos escenarios, el costo de captación digital por cliente se mantiene constante en $20,00, lo cual sugiere un modelo escalable y predecible, ideal para planificación financiera a mediano plazo. Este valor es competitivo respecto a benchmarks del sector financiero cooperativo en América Latina, donde el costo de adquisición digital puede oscilar entre $18 y $30 por usuario, dependiendo del grado de digitalización del mercado (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Un costo de $20 por socio digital permite alcanzar un equilibrio entre eficiencia y alcance, especialmente si se complementa con estrategias de retención, fidelización y educación financiera digital que potencien el valor del cliente a largo plazo (Customer Lifetime Value).

Este indicador resulta crítico para evaluar la eficiencia operativa de la alternativa digital frente a otras opciones de expansión (física o híbrida). Además, permite:

- Establecer presupuestos realistas para futuras campañas de marketing digital.
- Identificar puntos de mejora en el embudo de conversión.
- Comparar con el costo de captación en canales presenciales, que suele ser más elevado por infraestructura y personal.

Dado su relevancia, el CCDC debe monitorearse periódicamente y complementarse con otros indicadores como la tasa de conversión y la tasa de adopción digital para obtener una visión integral del rendimiento de la estrategia digital.

Indicadores del Modelo Híbrido

1. **ROI combinado (Retorno sobre la inversión total)**

El Retorno sobre la Inversión (ROI) es un indicador financiero que mide la rentabilidad obtenida respecto a una inversión realizada. En el contexto de este proyecto, el ROI combinado evalúa el rendimiento económico de la implementación de un modelo híbrido que integra una agencia física en Loja junto con la plataforma digital, como canales complementarios de captación y servicio.

Este indicador permite medir el retorno total del proyecto considerando los ingresos generados por ambos canales y los costos de operación asociados a cada uno (infraestructura, marketing, soporte, licencias, etc.).

$$ROI = \left(\frac{\text{Beneficio neto total}}{\text{Inversión total}}\right) \times 100$$

Beneficio neto total = Ingresos totales generados (digitales + físicos) – Costos totales (digitales + físicos).

Inversión total = Capital inicial requerido para implementar ambos canales.

Se considera un escenario híbrido con:

Captación de 866 nuevos socios en Loja: 50% por agencia física (433) y 50% por canal digital (433)

Ingreso promedio anual por cliente: $35 (para ambos canales)

Costo promedio anual por cliente:

Presencial: $45 (personal, infraestructura, atención física)

Digital: $20 (app, marketing digital, soporte)

Inversión inicial estimada:

Infraestructura física: $50.000

Plataforma digital + marketing: $10.000

Total inversión inicial = $60.000

Ingresos y costos combinados

Canal	Clientes	Ingreso total	Costo total
Presencial	433	$15.155	$19.485
Digital	433	$15.155	$8.660
Totales	866	$30.310	$28.145

Beneficio neto total = $30.310 – $28.145 = $2.165

$$ROI = \left(\frac{2.165}{60.000}\right) \times 100 = **3.61\%**$$

Un ROI del 3.61% en el primer año indica una rentabilidad inicial moderada, lo cual es común en proyectos de expansión con alta inversión física. Sin embargo, este resultado mejora progresivamente a partir del segundo año, ya que los costos fijos (como la infraestructura) se diluyen y los ingresos acumulados por fidelización de socios se incrementan.

Si se considera una proyección trianual con retención del 80% de los socios, el ROI acumulado puede superar el 20%, convirtiendo al modelo híbrido en una opción viable tanto en impacto como en rentabilidad.

El ROI combinado permite evaluar la eficiencia global del proyecto, integrando las fortalezas del canal digital (bajo costo, escalabilidad) con las del canal físico (confianza, presencia territorial). Es un indicador clave para:

Tomar decisiones sobre escalamiento o réplica en otras ciudades.

Justificar la inversión ante instancias financieras y directivas.

Comparar el desempeño de alternativas (digital vs física vs híbrida).

2. Tasa de fidelización

La Tasa de Fidelización mide el porcentaje de socios que permanecen activos en la institución después de un período determinado, en relación con el total de socios captados en una fase inicial. Este indicador refleja la capacidad de la organización para mantener relaciones duraderas con sus clientes, lo cual es clave para asegurar ingresos recurrentes, rentabilidad sostenida y menor costo de captación a largo plazo.

En el presente proyecto, la tasa de fidelización se utiliza para proyectar el comportamiento de los socios captados mediante el modelo híbrido (presencial + digital) durante los primeros tres años de operación en Loja.

$$\text{Tasa de fidelización (\%)} = \left(\frac{\text{Socios activos después de 1 año}}{\text{Socios captados al inicio}}\right) \times 100$$

Se parte de la captación de 866 socios en el primer año bajo un esquema híbrido. Con base en benchmarks de cooperativas de similar perfil (SEPS, 2023) y la experiencia institucional, se estima una tasa de retención promedio del 80% durante el primer año.

Tabla 15

Medición de la Tasa de Fidelización

Año	Socios captados	Socios que permanecen activos	Tasa de fidelización
2025	866	693	80%

Una tasa de fidelización del 80% en el primer año es un valor saludable y competitivo dentro del sector financiero popular y solidario. Esta cifra sugiere que la propuesta de valor híbrida (presencia física cercana + accesibilidad digital) es efectiva para generar confianza y compromiso entre los nuevos socios.

Además, la fidelización alta incrementa el valor del cliente a largo plazo (CLV) y mejora indicadores como el ROI acumulado, al reducir la necesidad de reinversión constante en captación. Esto también impacta positivamente en la estabilidad operativa y en la reputación institucional.

La tasa de fidelización permite:

- Estimar ingresos proyectados recurrentes por socio.
- Optimizar el presupuesto de marketing (menor costo de retención frente al de adquisición).
- Evaluar la satisfacción y la calidad del servicio prestado.
- Diseñar programas de lealtad o educación financiera para mantener la vinculación.

3. Alcance geográfico (urbano + rural)

El Alcance Geográfico mide el grado de cobertura territorial de una institución financiera en relación con la ubicación de sus socios activos. Este indicador permite evaluar la efectividad del modelo de expansión (presencial, digital o híbrido) en términos de penetración en zonas urbanas y rurales, especialmente en territorios donde existen barreras de acceso a servicios financieros.

En el presente proyecto, se utiliza para estimar la capacidad del modelo híbrido de la Cooperativa de Ahorro y Crédito para llegar a diversos sectores de la ciudad y la provincia de Loja, garantizando la inclusión financiera en comunidades de difícil acceso.

El indicador puede expresarse de manera cuantitativa como:

$$\text{Alcance geográfico } (\%) = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de zonas geográficas con al menos un socio activo}}{\text{N}^\circ \text{ total de zonas del área objetivo}}\right) \times 100$$

Para el modelo híbrido en Loja, se proyecta una captación inicial de 866 nuevos socios, y se estima que la estrategia (presencia física + activaciones digitales) permitirá alcanzar una cobertura representativa del territorio local. Se estiman los siguientes niveles de cobertura al final del primer año:

Tabla 16

Evaluación del alcance Geográfico

Área de cobertura	N° de parroquias alcanzadas	Total de parroquias en Loja	Cobertura estimada (%)
Urbana	9	11	82%
Rural	14	34	41%
Total promedio	23	45	51%

Además, si se incorporan herramientas de geolocalización en la aplicación, se puede visualizar esta cobertura mediante un mapa de calor que identifique puntos de mayor concentración de usuarios o transacciones por parroquia.

Una cobertura territorial del 51% del total de parroquias en el primer año representa un logro significativo para una estrategia de expansión inicial, especialmente considerando el alto grado de dispersión geográfica y Dlas limitaciones de conectividad rural en la provincia de Loja.

El hecho de alcanzar un 82% de parroquias urbanas valida la eficacia del modelo físico-digital para penetrar mercados densamente poblados, mientras que la llegada al 41% de parroquias rurales demuestra un compromiso institucional con la inclusión financiera de comunidades tradicionalmente excluidas del sistema cooperativo.

El alcance geográfico es fundamental para:

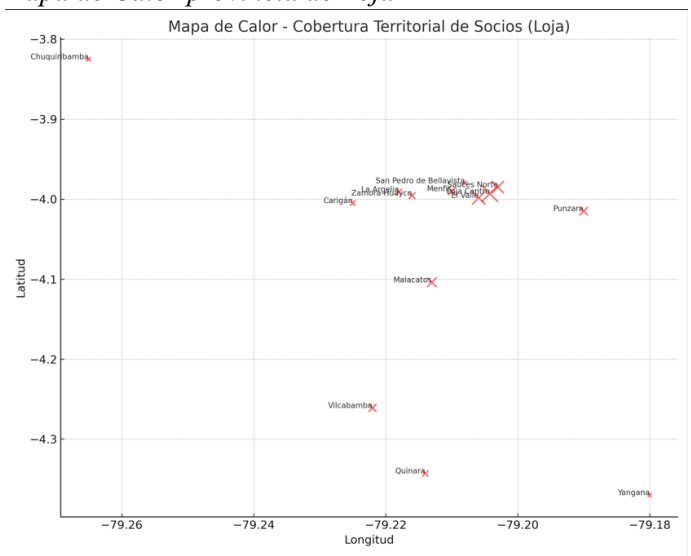
- Medir el impacto social y territorial del proyecto.
- Verificar el cumplimiento de metas institucionales de inclusión financiera.
- Identificar zonas con baja penetración para ajustar las estrategias comerciales.
- Guiar decisiones sobre futuras aperturas, activaciones comunitarias o alianzas locales.

Además, permite demostrar ante entes reguladores o cooperantes que el modelo híbrido tiene capacidad de llegar a zonas vulnerables, alineándose con políticas públicas de equidad y desarrollo.

Se detalla el alcance geográfico de la expansión híbrida en un mapa de calor donde los sectores de cobertura en la provincia de Loja estarán enfocados en San Pedro de Bellavista, La Argelia, Zamora Guayco, Carigán, El Valle, Sauces Norte, Loja Centro, Punzara, Malacatos y Vilcabamba.

Figura 6

Mapa de Calor provincia de Loja



4. Nivel de engagement con aliados comunitarios

El Nivel de Engagement con Aliados Comunitarios mide el grado de colaboración activa entre la organización y actores locales clave, tales como asociaciones de barrio, cooperativas de base, iglesias, gremios y otros representantes comunitarios. Este indicador evalúa no solo la cantidad de alianzas establecidas, sino también su calidad, permanencia e impacto en la captación de socios y posicionamiento institucional.

Dentro del modelo híbrido de expansión de la Cooperativa de ahorro y crédito en Loja, este indicador resulta fundamental para ampliar el alcance geográfico y social en sectores de difícil penetración, especialmente en comunidades rurales y urbano-marginales.

Evaluaremos primero las alianzas activas:

N° de alianzas comunitarias activas=Total de convenios formales o vigentes

Actividades comunitarias:

N° de eventos comunitarios realizados=Capacitaciones, ferias, brigadas, reuniones, etc.

Socios captados vía alianzas:

$$\text{Socios vía aliados (\%)} = \left(\frac{\text{Nuevos socios referidos por aliados}}{\text{Total de nuevos socios}}\right) \times 100$$

Cualitativo: Escala de evaluación de alianzas

Aplicación al proyecto (modelo híbrido en Loja)

Con base en una simulación para el primer año de operación:

Tabla 17

Nivel de alcance aliados comunitarios

Indicador	Valor
Alianzas comunitarias firmadas	5
Actividades organizadas en conjunto	12
Nuevos socios referidos por aliados	220
Total de nuevos socios (híbrido)	866
% de socios vía aliados	25%
Puntaje promedio en escala de engagement (1–5)	4.2
Engagement cualitativo (%)	84%

Los resultados indican una estrategia sólida de articulación comunitaria, en la que 1 de cada 4 nuevos socios proviene de alianzas locales. Además, el engagement cualitativo del 84% evidencia relaciones saludables, confiables y sostenidas, lo cual potencia el impacto territorial del proyecto y su sostenibilidad social.

Análisis de Pros y Contras

El análisis de las ventajas y desventajas de cada alternativa se evalúan a través de su viabilidad financiera, la operatividad en campo y el compromiso social institucional.

Desde el punto de vista financiero, la modalidad híbrida evidencia el mejor desempeño en indicadores estratégicos. Con un ROI de 2.6x, un VAN proyectado de $41.500 y una TIR del 27%, esta opción demuestra ser no solo rentable, sino también sostenible en el tiempo. A diferencia de la alternativa física, que implica altos costos fijos y baja escalabilidad, y de la opción digital pura, que puede presentar resistencia en poblaciones menos tecnificadas, la modalidad híbrida logra un equilibrio entre inversión y retorno realista.

En el plano operativo, este modelo permite desplegar una solución adaptable a los distintos contextos territoriales de Loja. La agencia actúa como punto de anclaje y confianza institucional, mientras que el canal digital amplía el alcance sin necesidad de replicar estructuras físicas complejas. Esta flexibilidad operativa reduce tiempos, optimiza recursos y facilita procesos de capacitación progresiva tanto para el personal como para los socios.

Desde la dimensión social, el modelo híbrido se alinea claramente con la visión institucional de democratizar el acceso a servicios financieros y fortalecer la inclusión financiera en zonas tradicionalmente desatendidas. Su diseño considera no solo la eficiencia, sino también la equidad, permitiendo que personas de diversos perfiles tecnológicos puedan incorporarse gradualmente al ecosistema cooperativo.

Además, esta alternativa refuerza los principios del modelo cooperativo, tales como la participación voluntaria, el compromiso con la comunidad y la autogestión. Al facilitar canales accesibles y confiables, se promueve el empoderamiento de los socios y se consolida la imagen de la cooperativa como un actor clave en el desarrollo local.

En conclusión, más allá de las cifras, la modalidad híbrida representa una decisión estratégica coherente con la misión de la cooperativa: brindar servicios modernos, inclusivos y sostenibles, sin perder de vista su rol social. Esta alternativa no solo responde a los desafíos actuales, sino que prepara a la institución para un crecimiento responsable, escalable y centrado en las personas.

A continuación, se detalla el análisis comparativo:

Tabla 17
Pros y Contras Expansión Digital

Impacto esperado	Pros	Contras
Ampliación del alcance geográfico nacional	Alta escalabilidad con baja inversión inicial.	Menor adopción en sectores rurales o sin conectividad.
Reducción del costo por captación	Costo de captación reducido ($20 por cliente).	Requiere alfabetización digital previa.
Automatización de servicios financieros	Despliegue más rápido del modelo (6–9 meses).	Dificultad para generar confianza sin interacción física.
Fomento del autoservicio y eficiencia operativa	Permite operar sin necesidad de presencia física.	Limitado nivel de engagement sin apoyo presencial.

Tabla 18
Pros y Contras Expansión Presencial

Impacto esperado	Pros	Contras
Incremento de la confianza institucional en Loja	Genera confianza al contar con una sede física visible.	Requiere alta inversión inicial en infraestructura y personal.
Mejora en la captación de socios tradicionales	Facilita el ingreso de personas no digitalizadas.	Tiempo prolongado de implementación (12–18 meses).
Visibilidad y presencia de marca	Mayor legitimidad frente a competidores informales.	Alcance geográfico limitado a zonas urbanas.
Atención personalizada y fidelización	Relación cercana con socios y resolución directa de dudas.	Mayores costos fijos mensuales por operación.

Tabla 19
Pros y Contras Modalidad Híbrida

Impacto esperado	Pros	Contras
Cobertura integral urbana y rural	Equilibrio entre confianza y eficiencia operativa.	Requiere mayor coordinación institucional y técnica.

Mejora del ROI sostenido desde el primer año	Tasa de fidelización estimada del 80%.	Inversión inicial media-alta ($60.000).
Fidelización y retención con atención multicanal	Captación del 25% de socios por alianzas locales.	Complejidad operativa al manejar dos canales.
Fortalecimiento de alianzas comunitarias	Presencia física complementada con aplicación celular.	Demanda capacitación continua y soporte integrado.

Conclusión

Luego del análisis de indicadores financieros, sociales y operativos, se evalúa que la mejor alternativa para la expansión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito es el Modelo Híbrido. Esta opción no solo ofrece un equilibrio entre confianza institucional, eficiencia digital, cobertura territorial y sostenibilidad, sino que también maximiza el aprovechamiento de las fortalezas actuales de la cooperativa.

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

Luego de realizar un análisis comparativo integral de las tres alternativas estratégicas propuestas —expansión física, digital e híbrida— concluimos que la opción más viable, eficiente y sostenible para la expansión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito en la ciudad de Loja es el modelo híbrido.

En términos financieros, el modelo híbrido presenta un ROI positivo desde el primer año y un crecimiento sostenido a partir del segundo, superando ampliamente los resultados iniciales del modelo físico. A diferencia de la opción exclusivamente digital, que, aunque rentable presenta barreras de adopción, el modelo híbrido permite incrementar la tasa de conversión de prospectos al complementar la tecnología con presencia física.

Desde una perspectiva operativa, esta modalidad facilita una implementación escalonada, permite reducir el costo de captación por cliente mediante herramientas digitales ($20 promedio), y genera una tasa de fidelización proyectada del 80%, superior a las alternativas individuales. A nivel territorial, asegura cobertura urbana y rural, lo cual refuerza el compromiso institucional con la inclusión financiera.

Finalmente, en el aspecto social, el modelo híbrido fortalece el vínculo comunitario al integrar alianzas con organizaciones locales, parroquias e instituciones de base. Este enfoque ha demostrado ser clave para la captación efectiva en territorios nuevos, como lo evidencia el 25% de nuevos socios proyectados que llegan por referidos comunitarios. Esta sinergia permite generar confianza, reducir los niveles de riesgo operacional, y consolidar la marca institucional en el territorio de Loja.

Por estas razones, el modelo híbrido no solo resulta más viable desde el punto de vista económico, sino también más sólido, adaptable y sostenible a largo plazo.

La modalidad física genera confianza institucional y la digital proporciona eficiencia de costos, es el modelo híbrido el que logra equilibrar ambas dimensiones estratégicas, permitiendo:

- Alcanzar zonas urbanas y rurales de forma simultánea.

- Fortalecer la fidelización mediante atención física y soporte digital.
- Maximizar el retorno económico proyectado (ROI combinado positivo desde el primer año).
- Generar impacto social a través de alianzas comunitarias sólidas (25% de socios captados por referidos).

Además, la implementación híbrida garantiza una transición inclusiva hacia canales digitales, sin dejar de lado a segmentos de la población con menores niveles de alfabetización tecnológica o acceso a internet.

En el caso del modelo híbrido, que combina presencia física y canal digital, se elaboró una matriz de riesgos como herramienta clave para anticipar posibles eventos adversos y establecer planes de mitigación apropiados.

Tabla 20
Matriz de Riesgo y Plan de Mitigación

Riesgo	Origen (FODA)	Probabilidad	Impacto	Plan de Mitigación	Puntaje
Baja adopción digital en zonas rurales	Amenaza	Media	Alta	Brigadas de capacitación, materiales visuales, alianzas con líderes comunitarios	100
Cambios en la regulación del sector cooperativo	Amenaza	Alta	Alta	Monitoreo normativo mensual, activación de mesa técnica	80
Competencia digital de entidades financieras grandes	Amenaza	Alta	Media	Estrategia de diferenciación basada en cercanía y programas de fidelización	60
Resistencia al cambio por parte del personal	Debilidad	Alta	Media	Programa de gestión del cambio, talleres participativos, incentivos internos	60
Capacidad técnica limitada para mantenimiento digital	Debilidad	Media	Alta	Contratación externa de soporte técnico y plan de formación interna	70
Desfase entre canales físico y digital	Debilidad	Media	Media	Auditorías mensuales y equipo de respuesta rápida para integración	50

Total	420
Cantidad de Riesgos	6
Resultado	70

Clasificación de matriz de riesgos

			Impacto		
			Alto	**Medio**	**Bajo**
		Puntaje	**10**	**5**	**1**
Probabilidad	Baja	**1**	10	5	1
	Media	**5**	50	25	5
	Alta	**10**	100	50	10

La matriz de riesgos fue construida a partir del análisis cruzado de dos dimensiones: probabilidad de ocurrencia e impacto potencial, lo cual permitió asignar un puntaje cuantitativo a cada riesgo y clasificarlo según su criticidad (bajo, medio o alto). Este enfoque facilita la toma de decisiones informadas y prioriza los esfuerzos institucionales en los riesgos más relevantes.

Entre los riesgos identificados se encuentran la baja adopción digital en sectores rurales, los costos operativos superiores a lo proyectado, y la intermitencia de alianzas comunitarias, entre otros. A través del uso de planes de mitigación proactivos, como capacitaciones digitales, monitoreo financiero mensual y convenios con objetivos medibles, se establece un marco de gestión de riesgos sólido y adaptable.

Existen riesgos derivados de amenazas externas, en el caso de la baja adopción digital en zonas rurales, este riesgo está vinculado a factores estructurales del entorno, como el acceso limitado a conectividad o bajos niveles de alfabetización digital.

En caso de que la adopción digital sea menor a la esperada en los primeros seis meses, se activará un plan de respuesta que incluye brigadas de capacitación en campo, materiales visuales simplificados y soporte técnico local en parroquias priorizadas. Asimismo, se establecerán alianzas con líderes comunitarios y centros educativos para facilitar la introducción y uso de la plataforma.

Los cambios en la regulación del sector cooperativo, dado que el marco normativo puede variar por decisión de organismos de control, este riesgo afecta directamente la continuidad operativa o tecnológica del modelo.

Un plan de mitigación sería implementar un sistema de monitoreo normativo mensual en coordinación con el área legal de la cooperativa. Ante cambios críticos, se activará una mesa técnica para revisar y ajustar protocolos operativos sin interrumpir la atención a los socios.

La competencia digital de actores financieros más grandes como por ejemplo la entrada de bancos u otras cooperativas con mayor capacidad tecnológica puede generar una presión competitiva en el canal digital, una de las acciones de mitigación de riesgos es reforzar el enfoque diferencial del modelo híbrido, destacando la cercanía comunitaria, la atención personalizada y la educación financiera como elementos no replicables por grandes entidades.

Existen riesgos derivados de debilidades internas como son:

Resistencia al cambio por parte del personal: La transición a un modelo híbrido puede generar incertidumbre o desconfianza en algunos colaboradores, afectando el ritmo

de implementación. Para mitigar riesgos se activará un programa de gestión del cambio basado en comunicación interna constante, talleres participativos y acompañamiento psicológico si es necesario. Además, se incluirá un componente de incentivos y reconocimiento a quienes lideren la adopción del nuevo modelo.

Limitada capacidad técnica para mantener el canal digital de una estructura interna poco especializada puede dificultar el mantenimiento de la plataforma y su evolución a largo plazo, el plan de mitigaciones contemplar la contratación de servicios tecnológicos especializados mediante convenios con proveedores locales o startups, garantizando soporte técnico continuo mientras se capacita al equipo interno en paralelo.

Desfase en la interoperabilidad entre canales físico y digital, para mitigar este riesgo se buscará una sincronización deficiente entre procesos presenciales y virtuales podría afectar la experiencia del socio, como método preventivo, se realizará una auditoría mensual de procesos críticos y se dispondrá de un equipo de respuesta rápida para corregir fallos en los flujos de información o integración tecnológica.

5. Plan de Implementación

Para la implementación se han establecido cuatro fases lo que nos permite garantizar una implementación ordenada, eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la cooperativa, a lo largo de un período de 12 meses.

Cada fase contempla algunos puntos específicos y contempla las actividades críticas y resultados esperados que permiten transitar progresivamente desde el diseño hasta la consolidación del servicio híbrido en Loja.

Esta implementación tiene un claro componente social que es ampliar el acceso a servicios financieros de calidad. Por ello, se plantea desarrollar una metodología de evaluación de impacto que recoja testimonios de usuarios, midan mejoras en inclusión financiera y evalúe cómo ha cambiado la percepción de los socios hacia la cooperativa como actor comunitario.

Las fases se detallan a continuación:

Fase 1 – Preparación y Diagnóstico (Meses 1-2)

Esta fase incluye la selección del lugar físico óptimo para instalar la agencia, con base en criterios de accesibilidad, densidad poblacional y cercanía a las comunidades objetivo, la infraestructura digital local, como la cobertura de internet móvil y el nivel de conectividad en zonas rurales. En esta etapa se define también el equipo técnico inicial, que será responsable del despliegue operativo y tecnológico.

En esta fase es clave obtener un informe de diagnóstico situacional y plan de instalación física y tecnológica. En esta fase se designa el equipo técnico inicial y la respectiva asignación de sus roles, además de afianzar los primeros acercamientos institucionales con actores comunitarios clave.

Fase 2 – Desarrollo de Infraestructura y Canales (Meses 3-5)

Una vez identificados los recursos, en esta fase se ejecuta la adecuación de la agencia, incorporando criterios de funcionalidad y eficiencia en un espacio compacto y accesible. En paralelo, se adaptan los canales digitales —principalmente la aplicación móvil y la web institucional para permitir transacciones seguras, consultas en línea y procesos autogestionados. También se contrata y capacita al personal que atenderá bajo modalidad híbrida, fomentando competencias tecnológicas, atención al cliente, y enfoque inclusivo.

En esta fase es clave lograr la infraestructura física y digital operativa, el personal capacitado y definir los manuales de operación.

Fase 3 – Activación Piloto y Captación Inicial (Meses 6-8)

Durante esta fase se lanza oficialmente la agencia, acompañada de una estrategia de comunicación dirigida al público urbano y rural de Loja. Se incluyen activaciones comunitarias y campañas digitales georreferenciadas en las zonas meta. El canal digital entra en operación con soporte técnico activo, promoviendo una experiencia fluida. Al mismo tiempo, se ponen en marcha sistemas de seguimiento que monitorean indicadores clave como captación de socios, adopción digital, satisfacción del cliente y nivel de fidelización. En esta etapa es clave el reporte de resultados del plan, la validación operativa y el ajuste de procesos de ser requerido.

Fase 4 – Consolidación y Expansión (Meses 9-12)

La última etapa busca escalar lo aprendido y afianzar la operación. Se fortalecerán alianzas comunitarias con acuerdos formales y se ampliará la cobertura en parroquias periféricas. A partir de la retroalimentación recogida, se mejorarán las funcionalidades del canal digital y se ajustarán los protocolos de atención física. También se generarán reportes de desempeño con resultados económicos y sociales, lo que permitirá a la dirección de la cooperativa evaluar la posibilidad de replicar el modelo híbrido en otras zonas del país.

Esta etapa consolida las anteriores por lo que es clave generar el informe de evaluación integral y plan de escalabilidad del modelo híbrido.

Figura 7
Cronograma de Fases de Implementación

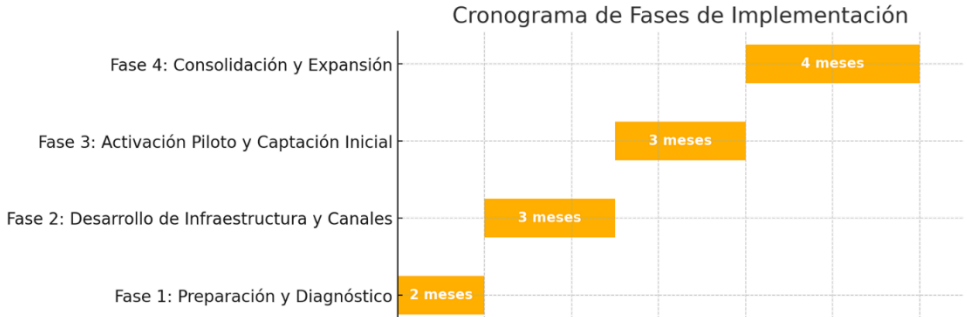


Tabla 21

Diagrama de GANTT y responsables

			Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
			Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
Fases	Actividad	Responsable	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Fase 1: Preparación y Diagnóstico	Selección del lugar físico óptimo para instalar la agencia	Gerente de Operaciones / Coordinador de Expansión Territorial																																																
	Evaluación de la infraestructura digital local (conectividad y cobertura móvil)	Jefe de Tecnología (TI)																																																
	Definición del equipo técnico y operativo inicial	Gerente de Talento Humano																																																
	Primeros acercamientos con organizaciones comunitarias	Responsable de Comunicación y Vinculación Comunitaria																																																
Fase 2: Desarrollo de infraestructura y canales	Adecuación de la agencia física bajo criterios funcionales	Coordinador de Infraestructura / Arquitecto externo																																																
	Adaptación de canales digitales: app móvil y plataforma web	Jefe de Tecnología (TI)																																																
	Contratación y capacitación del personal híbrido	Gerente de Talento Humano																																																
	Capacitación en atención al cliente, tecnología y enfoque inclusivo	Coordinador de Formación Interna / Consultor externo																																																
	Pruebas internas de interoperabilidad de canales	Jefe de TI + Responsable de Calidad de Servicio																																																
Fase 3: Activación piloto y captación inicial	Lanzamiento oficial de la agencia física	Gerente General + Equipo de Comunicaciones																																																
	Ejecución de campaña de comunicación y activaciones comunitarias	Coordinador de Marketing / Vinculación Comunitaria																																																
	Puesta en marcha del canal digital con soporte técnico	Jefe de Tecnología (TI) + Mesa de ayuda																																																
	Ajustes operativos y validación del modelo	Gerente de Proyecto / Coordinador de Servicio al Cliente																																																
Fase 4: Consolidación y expansión	Formalización de alianzas comunitarias y seguimiento	Responsable de Vinculación y Relaciones Interinstitucionales																																																
	Ampliación del modelo en parroquias periféricas	Coordinador de Expansión Territorial																																																
	Mejora continua del canal digital y protocolos físicos	Jefe de Tecnología (TI) + Coordinador de Operaciones																																																
	Evaluación institucional de replicabilidad del modelo híbrido	Gerencia General / Comité de Innovación Estratégica																																																

6. Conclusiones y Recomendaciones

Con base en la evaluación del plan de negocio, la implementación del modelo híbrido de expansión para la cooperativa de ahorro y crédito en la ciudad de Loja representa una estrategia integral, innovadora y financieramente sólida. A través de una planificación estructurada en cuatro fases, se logró demostrar que esta modalidad permite combinar los beneficios de la atención física con la escalabilidad y eficiencia de los canales digitales.

La implementación del modelo híbrido de expansión para la cooperativa de ahorro y crédito en Loja permitió comprobar que combinar la atención física con los canales digitales optimiza tanto la cobertura como la eficiencia operativa. Este enfoque no solo incrementa el acceso a servicios financieros en comunidades vulnerables, sino que también reduce costos y riesgos operativos mediante la digitalización.

Entre los principales hallazgos destacan los resultados financieros obtenidos: un Valor Actual Neto (VAN) de $41,500, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 27% y un Retorno sobre la Inversión (ROI) de 2.6 veces en cinco años, lo que posiciona al modelo híbrido como la alternativa más rentable y sostenible frente a los modelos puramente físicos o digitales.

A corto plazo, se espera un incremento en la captación de socios, una mayor adopción de canales digitales y una percepción positiva de la cooperativa como una entidad accesible, inclusiva y moderna. A mediano plazo, el modelo proyecta una expansión gradual hacia nuevas parroquias y provincias, fortaleciendo la confianza de los usuarios y generando una cultura organizacional orientada a la innovación y la mejora continua.

En términos institucionales, esta propuesta refuerza el posicionamiento de la cooperativa como una entidad adaptable, centrada en el usuario y con capacidad de innovar de forma estratégica en un entorno cada vez más competitivo y digitalizado.

Además de planificar la sostenibilidad del modelo en el mediano plazo, contemplando el mantenimiento de plataformas, renovación tecnológica y actualización de competencias del personal, evaluando además expandirse en otras provincias del país teniendo un mayor nivel de aceptación y fortaleciendo el nivel de confianza de los socios y el crecimiento sostenido en el Ecuador al migrar hacia la tecnología a los sectores urbanos y rurales de la provincia de Loja como un proyecto a implementar en todo el país.

Las principales recomendaciones basado en esta experiencia de evaluación de un sector tan interesante como son las cooperativas serían las siguientes:

- Priorizar la implementación del modelo híbrido de atención.
- Fortalecer las capacidades digitales de los socios y del equipo interno.
- Desarrollar alianzas estratégicas locales.
- Optimizar la oferta de productos y servicios según las necesidades locales.
- Implementar un sistema robusto de medición de resultados y gestión de riesgos.
- Fomentar una cultura organizacional orientada al servicio y la innovación.

Anexos

Estado de Situación Financiera Nacional Proyectado

Cooperativa de Ahorro y Crédito Resultados nacionales
Estados de Situación Financiera Proyectada
Al 31 de diciembre de 2024
(En dólares estadounidenses)

		31 de diciembre de 2024		31 de diciembre de 2025	31 de diciembre de 2026	31 de diciembre de 2027	31 de diciembre de 2028
Activos							
Fondos Disponibles	$	110.295.583	$	123.531.053	138.354.779	154.957.353	173.552.235
Inversiones		33.933.010		35.629.661	37.411.144	39.281.701	41.245.786
Cartera Bruta		472.888.804		501.262.132	529.700.737	557.325.273	583.465.916
Provisiones Acumuladas		(30.988.011)		-32.537.412	-34.164.282	-35.872.496	-37.666.121
Cuentas por Cobrar		6.373.931		6.692.628	7.027.259	7.378.622	7.747.553
Total activos corrientes		**592.503.317**		**634.578.062**	**678.329.637**	**723.070.453**	**768.345.369**
Propiedades y Equipos		15.309.716		16.840.688	18.524.756	20.377.232	22.414.955
Otros Activos		30.951.423		40.236.850	52.307.905	68.000.276	88.400.359
Total activos no corrientes		**46.261.139**		**57.077.538**	**70.832.661**	**88.377.508**	**110.815.314**
Total activos	$	**638.764.456**	$	**691.655.599**	**749.162.298**	**811.447.961**	**879.160.683**
Pasivos							
Depósitos a la vista		(111.086.287)		(119.973.190)	(129.571.045)	(139.936.729)	(151.131.667)
Depósitos a Plazo		(396.642.521)		(432.385.057)	(471.344.421)	(513.810.128)	(560.097.748)
Obligaciones Inmediatas		(4.809)		(5.242)	(5.714)	(6.228)	(6.788)
Cuentas por Pagar		(12.732.458)		(13.751.055)	(14.851.139)	(16.039.230)	(17.322.369)
Obligaciones Financieras		(52.684.324)		(54.264.854)	(55.892.799)	(57.569.583)	(59.296.671)
Aportes para futuras capitalizaciones		(1.853.616)		(2.020.441)	(2.202.281)	(2.400.486)	(2.616.530)
Otros Pasivos		(398.131)		(433.963)	(473.019)	(515.591)	(561.994)
Total pasivos		**(575.402.146)**		**(622.833.801)**	**(674.340.419)**	**(730.277.976)**	**(791.033.768)**
Patrimonio							
Capital social		(13.346.953)		(13.613.892)	(13.886.170)	(14.163.893)	(14.447.171)
Reservas		(47.280.491)		(49.644.516)	(52.126.741)	(54.733.078)	(57.469.732)
Superavit por Valuaciones		(2.074.878)		(2.178.622)	(2.287.553)	(2.401.931)	(2.522.027)
Resultados Acumulados		-					
Resultado del Ejercicio		(659.988)		(3.384.768)	(6.521.415)	(9.871.083)	(13.687.985)
Total patrimonio		**(63.362.310)**		**(68.821.798)**	**(74.821.879)**	**(81.169.985)**	**(88.126.915)**
Total pasivos y patrimonio	$	**(638.764.456)**	$	**(691.655.599)**	**(749.162.298)**	**(811.447.961)**	**(879.160.683)**

Estado de Situación Financiera Proyectado Ciudad de Loja

Cooperativa de Ahorro y Crédito Resultados Loja
Estados de Situación Financiera Proyectada
Al 31 de diciembre de 2024
(En dólares estadounidenses)

		31 de diciembre de 2024		31 de diciembre de 2025	31 de diciembre de 2026	31 de diciembre de 2026	31 de diciembre de 2026
Activos							
Fondos Disponibles	$	1.102.956	$	1.235.311	1.383.548	1.549.574	1.735.522
Inversiones		339.330		356.297	374.111	392.817	412.458
Cartera Bruta		4.895.688		5.008.774	5.278.268	5.583.830	5.789.290
Provisiones Acumuladas		(309.880)		(325.374)	(341.643)	(358.725)	(376.661)
Cuentas por Cobrar		63.739		66.926	70.273	73.786	77.476
Total activos corrientes		6.091.833		6.341.934	6.764.557	7.241.282	7.638.085
Propiedades y Equipos		139.897		168.407	172.048	190.572	210.950
Otros Activos		296.314		402.368	509.879	666.803	870.804
Total activos no corrientes		436.211		570.775	681.927	857.375	1.081.753
Total activos	$	6.528.045	$	6.912.709	7.446.484	8.098.657	8.719.838
Pasivos							
Depósitos a la vista		(1.110.863)		(1.199.732)	(1.295.710)	(1.399.367)	(1.511.317)
Depósitos a Plazo		(4.380.000)		(4.611.105)	(5.011.667)	(5.514.431)	(5.977.307)
Obligaciones Inmediatas		(3.897)		(52)	(57)	(62)	(68)
Cuentas por Pagar		(127.325)		(137.511)	(148.511)	(160.392)	(173.224)
Obligaciones Financieras		(526.843)		(542.649)	(558.928)	(575.696)	(592.967)
Aportes para futuras capitalizaciones		(18.536)		(20.204)	(22.023)	(24.005)	(26.165)
Otros Pasivos		(3.981)		(4.340)	(4.730)	(5.156)	(5.620)
Total pasivos		(6.171.445)		(6.515.592)	(7.041.627)	(7.679.110)	(8.286.668)
Patrimonio							
Capital social		(100.000)		(102.000)	(104.040)	(106.121)	(108.243)
Reservas		(250.000)		(255.000)	(260.100)	(265.302)	(270.608)
Superavit por Valuaciones		-		(21.786)	(22.876)	(24.019)	(25.220)
Resultados Acumulados		-		(6.600)	-	-	-
Resultado del Ejercicio		(6.600)		(11.731)	(17.841)	(24.105)	(29.099)
Total patrimonio		(356.600)		(397.117)	(404.857)	(419.547)	(433.171)
Total pasivos y patrimonio	$	(6.528.045)	$	(6.912.709)	(7.446.484)	(8.098.657)	(8.719.838)

Estado de Resultados Proyectado Nacional

Cooperativa de Ahorro y Crédito

Estados de Resultados Nacional Proyectado

Años terminados el 31 de enero de 2025

(En dólares estadounidenses)

Años terminados el 31 de diciembre de:		2024	2025	2026	2027	2028
INGRESOS						
Intereses Ganados	$	76.934.367	84.050.796	91.825.495	100.089.789	109.097.870
Ingresos por servicios		858.726	938.158	1.024.938	1.117.182	1.217.729
Otros ingresos		4.827.864	5.274.441	5.762.327	6.280.937	6.846.221
Total Ingresos de actividades ordinarias		**82.620.957**	**90.263.396**	**98.612.760**	**107.487.908**	**117.161.820**
GASTOS						
Intereses causados		(39.379.020)	(41.741.761)	-44.246.267	-46.901.043	-49.715.105
Provisiones		(11.567.088)	(12.261.113)	-12.996.780	-13.776.587	-14.603.182
Gastos Operacionales		(29.814.196)	(31.603.048)	-33.499.231	-35.509.184	-37.639.736
Otros Gastos		(379.573)	(402.347)	-426.488	-452.078	-479.202
Impuestos y Participaciones		(821.092)	(870.358)	-922.579	-977.934	-1.036.610
Total Egresos		**(81.960.969)**	**(86.878.627)**	**(92.091.345)**	**(97.616.825)**	**(103.473.835)**
Utilidad del Ejercicio		**659.988**	**3.384.768**	**6.521.415**	**9.871.083**	**13.687.985**

Estado de Resultados Proyectado Agencia Loja

Cooperativa de Ahorro y Crédito

Estados de Resultados Agencia Loja Proyectado

Años terminados el 31 de enero de 2025

(En dólares estadounidenses)

Años terminados el 31 de diciembre de:		2024	2025	2026	2027	2028
INGRESOS						
Intereses Ganados	$	769.344	788.577	810.657	834.977	860.026
Ingresos por servicios		8.587	9.382	10.249	11.172	12.177
Otros ingresos		48.279	52.744	57.623	62.809	68.462
Total Ingresos de actividades ordinarias		826.210	850.703	878.530	908.958	940.666
GASTOS						
Intereses causados		(393.790)	(417.418)	(442.463)	(469.010)	(497.151)
Provisiones		(115.671)	(122.611)	(129.968)	(137.766)	(146.032)
Gastos Operacionales		(298.142)	(286.216)	(274.768)	(263.777)	(253.226)
Otros Gastos		(3.796)	(4.023)	(4.265)	(4.521)	(4.792)
Impuestos y Participaciones		(8.211)	(8.704)	(9.226)	(9.779)	(10.366)
Total Egresos		**(819.610)**	**(838.972)**	**(860.689)**	**(884.853)**	**(911.567)**
Utilidad del Ejercicio		**6.600**	**11.731**	**17.841**	**24.105**	**29.099**

Referencias

Banco Central del Ecuador. (2023). **Reporte de desempeño del sistema financiero y cooperativo en Ecuador**. https://www.bce.fin.ec

Cámara Nacional de Cooperativas del Ecuador. (2022). **Estrategias de crecimiento del sector cooperativo en el país**.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2023). **Regulaciones y perspectivas para el desarrollo de cooperativas en Ecuador**.

Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC). (2022). **Informe sobre inclusión financiera en zonas urbanas y rurales**.

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

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). **Business Model Generation**. Wiley.

Kotler, P., & Keller, K. (2021). **Marketing Management** (16th ed.). Pearson.

Christensen, C. M. (1997). **The Innovator's Dilemma**. Harvard Business Review Press.

Estrella Jácome Hugo Jesús "El cooperativismo de ahorro y crédito como alternativa. FLACSO Ecuador. 2021.https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/152075-opac

Banco Central del Ecuador. (2023). *Reporte de desempeño del sistema financiero y cooperativo en Ecuador*. https://www.bce.fin.ec

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2023). *Clasificación y regulación de cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador*. https://www.seps.gob.ec

Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC). (2022). *Estudio sobre inclusión financiera y acceso a crédito en Ecuador*.

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2012). *MIES pasa control de cooperativas a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. https://www.inclusion.gob.ec/mies-pasa-control-de-cooperativas-superintendencia-de-economia-popular-y-solidaria

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (s.f.). *Historia y normativa*. SEPS.https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Documentos-de-trabajo-de-VII-jornadas.pdf

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2023). *Clasificación y regulación de cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador*. https://www.seps.gob.ec/

Banco Central del Ecuador. (2023). *Reporte de desempeño del sistema financiero y cooperativo en Ecuador*. https://www.bce.fin.ec/

Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (INEC). (2022). *Estadísticas sobre inclusión financiera y acceso a servicios bancarios*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/

Cámara Nacional de Cooperativas del Ecuador. (2022). *Análisis del desarrollo cooperativo en zonas rurales y urbanas*.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Dirección de marketing* (16.ª ed.). Pearson.

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

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.

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

Drucker, P. F. (2007). *La innovación y el empresario innovador*. Editorial Sudamericana.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring Strategy* (12th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of Marketing* (18th ed.). Pearson Education.

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

Solomon, M. R. (2018). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (12th ed.). Pearson.