UNIVERSIDAD TECNOLOGICA INDOAMÉRICA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATEGICA

TEMA:

MODELO DELTA APLICADO A LA CAPTACIÓN DE SOCIOS Y CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FINANCREDIT

Trabajo de Investigación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, Mención en Innovación y Dirección Estratégica

Autora

Miroslava Marilú Valle Vinueza

Tutor

Ing. MBA. Tarquino Fidel Patiño Espín

AMBATO – ECUADOR

2025

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Miroslava Marilú Valle Vinueza, declaro ser autor del Trabajo Titulación con el nombre "MODELO DELTA APLICADO A LA CAPTACIÓN DE SOCIOS Y CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FINANCREDIT", como requisito para optar al grado de Titulación de Magister en Administración de Empresas, con Mención en Innovación y Dirección Estratégica y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica , para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato a los 4 días del mes de enero de 2024 firmo conforme:

Autor: Miroslava Marilú Valle Vinueza

Firma: …….

Número de Cédula: 1803394277

Dirección: Limones y mandarinas

Correo electrónico: mvalle@indoamerica.edu.ec

Teléfono: 0992681394

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación **"MODELO DELTA APLICADO A LA CAPTACIÓN DE SOCIOS Y CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FINANCREDIT"** presentado por Miroslava Marilú Valle Vinueza, para optar por el Título de Magister en Administración de Empresas, Mención en Innovación y Dirección Estratégica,

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Titulación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte los Examinador que se designe.

Ambato, 31 de marzo del 2025

…….

Ing. Tarquino Fidel Patiño Espín, MBA.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, Mención en Innovación y Dirección Estratégica, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 31 de marzo 2025

……

Miroslava Marilú Valle Vinueza

C. I.: 1803394277

AUTOR

APROBACIÓN TRIBUNAL

El Trabajo Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: **"MODELO DELTA APLICADO A LA CAPTACIÓN DE SOCIOS Y CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FINANCREDIT"** previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, con Mención en Innovación y Dirección Estratégica, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo Titulación.

Ambato, 31 de marzo de 2025

Firmado electrónicamente por:
MARIO ALBERTO MORENO MEJIA
Validar únicamente con FirmaEC

……. .

Mg. Moreno Mejía Mario Alberto

PRESIDENTE DE TRIBUNAL

C. I.

JUAN CARLOS SUAREZ PEREZ
Firmado digitalmente por JUAN CARLOS SUAREZ PEREZ
Fecha: 2025.06.27 09:42:57 -05'00'

……. .

Mg. Suárez Pérez Juan Carlos

VOCAL DE TRIBUNAL

C. I.

Firmado electrónicamente por:
TARQUINO FIDEL PATIÑO ESPIN
Validar únicamente con FirmaEC

…….

Ing. Tarquino Fidel Patiño Espín, MBA.

VOCAL DE TRIBUNAL

C. I.

DEDICATORIA

Le dedico mi tesis a mis padres por ser mi mayor fuerza para seguir adelante en todas mis metas y objetivos que me he propuesto en la vida, y con ello demostrar que la discapacidad no es una incapacidad para cumplir tus sueños.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Indoamérica por su enseñanza para seguirme capacitando y ser una mejor profesional al servicio de la sociedad.

Un agradecimiento especial para mi amigo entrañable de toda la vida Lcdo. Wilson Poaquiza, que siempre me ha apoyado no dejándome sola e impulsándome a seguir adelante.

A mis grandes amigas de maestría: Rebeca, Daniela, Sandra que estuvieron siempre pendiente y que, aunque estuve por fenecer en este camino nunca me soltaron de la mano.

Le doy gracias a Dios y a mi virgen de Monserrate por ser mi luz en mi camino que he recorrido en este periodo de mi vida.

INDICE DE CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ii

APROBACIÓN DEL TUTOR iii

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD iv

APROBACIÓN TRIBUNAL v

DEDICATORIA vi

AGRADECIMIENTO vii

ÍNDICE DE TABLAS xi

ÍNDICE DE FIGURAS xiv

RESUMEN EJECUTIVO 1

INTRODUCCIÓN 3

Árbol de problemas 7

Pregunta científica **8**

Hipótesis o idea que se defiende **8**

Destinatarios del Proyecto **8**

Objetivos **8**

General **8**

Específico **9**

CAPÍTULO I 10

MARCO TEÓRICO 10

1. 1 Modelo Delta **10**

1. 1. 1 Conceptualización del Modelo Delta 10

1. 1. 2 Definiciones de los elementos del modelo delta 17

1. 1. 3 Las tareas del Modelo Delta 32

1. 1. 4 Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador 33

1. 1. 5 Datos estadísticos sobre cooperativas existentes 35

1. 1. 6 Cooperativa FINANCREDT 36

CAPÍTULO II 38

MARCO METODOLÓGICO 38

2. 1 Enfoque y diseño de la investigación **38**

2. 1. 1 Modalidad de la Investigación 38

2. 1. 2 Tipos de investigación por su diseño 38

2. 1. 3 Tipos de investigación por su alcance 40

2. 1. 4 Método del Nivel Teórico del Conocimiento 42

2. 1. 5 Técnicas e Instrumentos 44

2. 2 Descripción de la muestra y el contexto de la investigación **45**

Población 45

Muestra 46

Población infinita 47

2. 3 Operacionalización de la variable **49**

2.5.1. Análisis del macroentorno 54

2.5.2. Análisis del microentorno 58

2. 4 Proceso de recolección de los datos **60**

CAPÍTULO III 89

PRODUCTO 89

Introducción **89**

Justificación **90**

MÉTODO 1: 5 fuerzas De Porter **92**

MÉTODO 2: Análisis FODA **99**

MÉTODO 3: Modelo Delta 102

CONCLUSIONES 138

RECOMENDACIONES 140

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA 141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Destinatarios del proyecto 8
Tabla 2. Contribuciones del Modelo Delta 15
Tabla 3. Las diversas dimensiones del Triángulo 22
Tabla 4 Rol del Proceso Adaptativo al Apoyar las Opciones Estratégicas del Triángulo27
Tabla 5. Métrica de rendimiento para los Impulsores de Negocio del Modelo Delta ... 30
Tabla 6. Indicadores económicos a nivel nacional 46
Tabla 7. Operacionalización de la variable 49
Tabla 8. Alfa de Cronbach 60
Tabla 9. Nivel de satisfacción con respecto a los productos y servicios proporcionados por Financredit 60
Tabla 10. Tiempo de respuesta de la cooperativa para resolver problemas o inquietudes61
Tabla 11. Ofrece productos y servicios innovadores en comparación con otras instituciones financieras 62
Tabla 12. Grado en el que se involucra en las decisiones y procesos de Financredit como cliente 63
Tabla 13. Recomendarías los servicios de Financredit a familiares o amigos..... 64
Tabla 14. Frecuencia con al que experimenta problemas recurrentes al utilizar los servicios de Financredit..... 65
Tabla 15. Nivel de lealtad hacia Financredit en comparación con otras instituciones financieras 66
Tabla 16. Financredit ofrece productos o servicios exclusivos 67
Tabla 17. Evaluación de la integración de tecnología en los servicios proporcionados por Financredit 68
Tabla 18. Financredit complementan sus necesidades financieras 69
Tabla 19. Valoración de la eficiencia operativa de Financredit en comparación con otras instituciones similares 70
Tabla 20. Valoración de la competitividad en el mercado de Financredit con respecto a los precios de los productos y servicios..... 71
Tabla 21. Financredit ofrece flexibilidad en los precios de sus productos y servicios .. 72
Tabla 22. Nivel de efectiva de Financredit en la generación de leads y clientes potenciales 73
Tabla 23. Nivel de participación de Financredit en redes sociales en términos de comunicación y servicio al cliente 74

Tabla 24. Adquisición de nuevos clientes 76
Tabla 25. Familiarización con la marca Financredit 77
Tabla 26. Calidad general percibida de los productos y servicios ofrecidos por Financredit 78
Tabla 27. Percepción del tiempo en que la cooperativa tarda en desarrollar y lanzar nuevos productos 79
Tabla 28. Relación costo beneficio 80
Tabla 29. Tiempo que tarda Financredit en responder las consultas o solicitudes 82
Tabla 30. Nivel de calidad de las interacciones con el personal de Financredit 83
Tabla 31. Nivel de eficacia de Financredit dar solución a problemas 84
Tabla 32. Nivel de efectividad de las colaboraciones y alianzas tecnológicas de Financredit para mejorar sus servicios 85
Tabla 33. Percepción de las mejoras en la experiencia del cliente proporcionadas por Financredit 87
Tabla 34. Fuerza de riesgo de ingreso 92
Tabla 35. Poder de negociación con los proveedores 94
Tabla 36. Matriz de Perfil Competitivo 94
Tabla 37. Sustitutos 96
Tabla 38. Compradores 97
Tabla 39. Análisis FODA 99
Tabla 40. Segmentación del Mercado (SM) 102
Tabla 41. Criterio de Solución Total al Cliente (STC) 103
Tabla 42. Lock-in o Consolidación del Sistema (CS) 105
Tabla 43. KPIs para Segmentación del Mercado (SM) 108
Tabla 44. KPIs para Criterio de Solución Total al Cliente (STC) 111
Tabla 45. KPIs para Lock-in o Consolidación del Sistema (CS) 112
Tabla 46. Planeación y ejecución de la Segmentación del Mercado (SM) 115
Tabla 47. Planeación y ejecución del Criterio de Solución Total al Cliente (STC) 118
Tabla 48.Planeación y ejecución del Lock-in o Consolidación del Sistema (CS) 120
Tabla 49. Resumen Final 129
Tabla 50. Crecimiento de préstamos 130
Tabla 51. Crecimiento de inversiones liquidas 131
Tabla 52. Crecimiento de inversiones financieras 132
Tabla 53. Crecimiento de depósitos de ahorro 133

Tabla 54. Crecimiento de crédito externo 134
Tabla 55. Crecimiento de aportaciones de asociados..... 134
Tabla 56. Crecimiento de capital institucional..... 135
Tabla 57. Crecimiento de capital institucional neto..... 136
Tabla 58. Crecimiento de activo total 137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas 7
Figura 2. Estrategias o Lock-In del Sistema 10
Figura 3. Posiciones estratégicas en el Lock-In del sistema 12
Figura 4. Modelo comercial: Tres alternativas estratégicas distintas 18
Figura 5. El papel de la TI en las tres alternativas estratégicas 24
Figura 6. Los Procesos Adaptativos: Uniendo la Estrategia a la Ejecución 26
Figura 7. Las tareas del Modelo Delta 32
Figura 8. Evolución de los principales indicadores del sector cooperativo de la ciudad de Ambato al año 2023 54
Figura 9. Cooperativas del segmento 3 en Tungurahua 56
Figura 10. Evolución de la morosidad de la Cooperativa FINANCREDIT 57
Figura 11. Evolución de la rentabilidad de la Cooperativa FINANCREDIT 57
Figura 12. Intermediación financiera, y liquidez corriente de FINANCREDIT 58

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÒN ESTRATEGIA.

TEMA: MODELO DELTA APLICADO A LA CAPTACIÓN DE SOCIOS Y CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FINANCREDIT.

AUTOR: Miroslava Marilú Valle Vinueza

TUTOR: Dr.

RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit en Ecuador ha enfrentado importantes retos relacionados con la adquisición y retención de socios, exacerbados por su escasa visibilidad y la intensa competencia en el sector. Ante estos desafíos, el objetivo del estudio es fortalecer la competitividad y aumentar la atracción de socios y clientes mediante la implementación del modelo DELTA. La hipótesis plantea que una adecuada ejecución del Modelo DELTA generará un incremento significativo en la captación de socios y clientes, promoviendo así el desarrollo sostenible de la cooperativa. Para ello, se emplea una metodología mixta que combina enfoques cualitativos y cuantitativos, incluyendo entrevistas y encuestas para entender las percepciones de los clientes. Además, se utiliza un diseño cuasi-experimental junto con métodos históricos y analíticos para evaluar la efectividad del modelo en este contexto cooperativo. Los resultados indican que la segmentación del mercado es esencial para desarrollar propuestas de valor específicas para grupos como MIPYMES, jóvenes y jubilados. Se resalta la importancia de personalizar los servicios y establecer alianzas estratégicas, así como la necesidad de evaluar las competencias internas y mejorar la automatización de procesos para optimizar la satisfacción del cliente. En conclusión, el modelo DELTA ofrece a Financredit una estructura robusta para atraer y retener socios, integrando segmentación de mercados, personalización de servicios y gestión de riesgos, lo que mejora la satisfacción y lealtad del cliente, consolidando su posición en un entorno competitivo y favoreciendo un crecimiento sostenible.

DESCRIPTORES: Modelo DELTA, Captación de socios y clientes, Cooperativa de Ahorro y Crédito.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

Master's Degree in Business Administration with major in Innovation and Strategic Management - MBA

AUTHOR: VALLE VINUEZA MIROSLAVA MARILU

TUTOR: MBA. PATIÑO ESPIN TARQUINO FIDEL

ABSTRACT

DELTA MODEL APPLIED TO THE RECRUITMENT OF MEMBERS AND CUSTOMERS AT THE "FINANCREDIT" CREDIT UNION

The Financredit Credit Union in Ecuador has encountered significant challenges in acquiring and retaining members due to its low visibility and the intense competition in the sector. Thus, the research aims to enhance competitiveness and boost member and client attraction by implementing the DELTA model. The hypothesis is that proper implementation of the DELTA Model will generate a significant increase in member and client acquisition, thus promoting the sustainable development of the credit union. Besides, a mixed methodology combining qualitative and quantitative approaches is employed, including interviews and surveys to understand customer perceptions. Additionally, a quasi-experimental design is used with historical and analytical methods to evaluate the model's effectiveness in this credit union. The results indicate that market segmentation is crucial to developing specific value propositions for groups, such as MSMEs, young people, and retirees. The importance of customizing services and establishing strategic alliances is highlighted, as well as the need to evaluate internal competencies and improve process automation to optimize customer satisfaction. It is concluded that the DELTA model provides the "Financredit" Credit Union with a strong framework for attracting and retaining partners, incorporating market segmentation, service customization, and risk management. It enhances customer satisfaction and loyalty, strengthens its position in a competitive market, and supports sustainable growth.

KEYWORDS:
Credit union, DELTA model, Member and Customer Recruitment

INTRODUCCIÓN

La investigación se centra en el campo de la innovación y la estrategia empresarial, específicamente en cómo atraer nuevos socios y clientes para la Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANCREDIT. El objetivo es explorar ideas innovadoras dentro de la cooperativa para mejorar su resiliencia y viabilidad a largo plazo. Para este propósito, se utiliza el Modelo DELTA como marco conceptual, basado en cuatro pilares clave: diferenciación, liderazgo, eficiencia y trabajo en equipo. Este modelo integral busca mejorar tanto la captación como la retención de clientes, con el fin de aumentar la competitividad y sostenibilidad de la institución.

El estudio se divide en dos etapas estratégicas fundamentales. La primera etapa comprende una evaluación detallada de la situación actual de la captación, a través de la recopilación de datos relevantes y la investigación de las opiniones del personal de la cooperativa. Esta evaluación inicial establece los cimientos para la segunda etapa, que implica la creación e implementación de un plan estratégico que incluye varias estrategias diseñadas para mejorar la captación.

Es de vital importancia resaltar la necesidad de basar la aplicación del Modelo DELTA en las leyes y regulaciones pertinentes, tal como lo estipula la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria en Ecuador. Esta legislación tiene como finalidad promover el desarrollo económico mediante la captación y retención de socios, incentivando el ahorro y el endeudamiento responsable para contribuir al progreso social y económico del país.

A nivel internacional, se reconoce la trascendencia de la innovación y la sostenibilidad en la estrategia empresarial. Expertos como Marchione (2008) respalda la aplicación del Modelo DELTA, el cual tiene como objetivo ofrecer productos y servicios diferenciados para atraer y retener a socios y clientes, estableciendo así un sendero hacia la excelencia empresarial. Afirma que la implementación de modelos estratégicos integrales, como el Modelo DELTA, es fundamental para que las organizaciones puedan adaptarse a los desafíos del entorno actual y alcanzar un posicionamiento competitivo sostenible en el mercado.

En el contexto latinoamericano, investigaciones realizadas por González et al. (2013), Toalombo (2023) y Represa (2023) han evidenciado que la adopción del Modelo DELTA en cooperativas financieras puede potenciar la fidelización y el contento de los clientes, al mismo tiempo que disminuye gastos y promueve la innovación.

A nivel nacional, el Banco Mundial (2023) enfatiza la trascendencia de las estrategias financieras en la innovación, mientras que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2021) subraya la relevancia de la innovación socio productiva sostenible en América Latina.

En el ámbito ecuatoriano, investigaciones realizadas por Álava (2022) y Alvarado y Álvarez (2017) destacan los beneficios que el Modelo DELTA aporta al incremento de la clientela, la optimización de los gastos, y la mejora tanto en la satisfacción del personal como en la de los clientes en cooperativas de crédito.

En el centro de este estudio se sitúa la Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANCREDIT, localizada en Tungurahua, Ambato, con alrededor de 10, 000 socios y clientes. Al implementar el Modelo DELTA, la cooperativa adopta una estrategia que enfatiza la innovación de sus productos y servicios, la optimización de los procesos de captación, y un enfoque continuo en la satisfacción del cliente. Estos aspectos se consideran fundamentales para lograr el crecimiento, la fidelización y la eficacia en la adquisición de nuevos clientes.

En el contexto del presente proyecto de investigación, se llevará a cabo un análisis detallado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit. Esta entidad financiera ha operado con una estrategia implícita y no formalizada, sin una definición clara ni comunicación explícita dentro de la cooperativa. El objetivo principal de este estudio de caso es desarrollar y proponer una estrategia formal y estructurada, con el fin de lograr una gestión más dinámica, eficiente y efectiva.

Para lograr una gestión dinámica efectiva, se propone la introducción de controles estratégicos mediante la creación de un marco basado en el Modelo Delta (MD), el cual se empleará como una herramienta para alcanzar los objetivos de la institución. La carencia de un enfoque estructurado para la planificación estratégica en las áreas operativas de Financredit se identifica como un aspecto crítico, resaltando la necesidad de establecer un proceso estratégico eficaz para la cooperativa. La planificación, la anticipación de acciones y el seguimiento de los objetivos se han convertido en funciones fundamentales en el entorno de gestión que la cooperativa busca inicialmente alcanzar y posteriormente mantener como parte de una gestión dinámica.

El Modelo Delta, la herramienta propuesta, se plantea como un enfoque de gestión administrativa integral que, mediante la aplicación de sus cuatro componentes clave (financiero, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), permitirá optimizar el desempeño de la cooperativa para llevar a cabo sus actividades económicas de manera eficiente y efectiva. La adopción de esta herramienta tiene como objetivo atender las diversas necesidades de los socios a través de los servicios financieros proporcionados por la cooperativa. Se espera que la implementación del Modelo Delta contribuya a mejorar la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad de la cooperativa para satisfacer las demandas de sus miembros de manera más efectiva.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo principal diseñar un Modelo Delta (MD) aplicado específicamente a la captación de socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANCREDIT. Esta iniciativa se considera un elemento positivo para el desarrollo económico, ya que, a través de sus servicios financieros, la cooperativa puede abordar y satisfacer las diversas necesidades de sus miembros. La implementación de esta herramienta se propone para analizar la situación administrativa de Financredit, explorando su entorno interno y externo, identificando y evaluando sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, lo que permitirá desarrollar una planificación estratégica más sólida y estable. El propósito final es garantizar que la cooperativa alcance sus objetivos y se consolide como una institución financieramente solvente, asegurando su viabilidad y rentabilidad a largo plazo.

Planteamiento del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANCREDIT, establecida en Ecuador, ha experimentado desafíos importantes en los últimos años, reflejados en un estancamiento en la adquisición de socios y en la dificultad para retener clientes. A pesar de su oferta diversificada de servicios financieros que incluyen cuentas de ahorro, préstamos e inversiones, la cooperativa se enfrenta a un entorno competitivo exigente en el sector financiero.

Uno de los desafíos identificados se relaciona con la escasa visibilidad de la cooperativa entre el público objetivo. Esta falta de reconocimiento subraya la urgencia de establecer estrategias de marketing eficaces para promover los beneficios y servicios proporcionados por FINANCREDIT. La carencia de canales de comunicación adecuados ha llevado a la pérdida de oportunidades comerciales, lo que ha afectado directamente los ingresos potenciales y ha contribuido al estancamiento en la expansión de la base de socios y clientes.

En un contexto empresarial cada vez más competitivo, la cooperativa experimenta una reducción en sus ingresos y la percepción de una falta de competitividad en relación con otras entidades financieras. La presencia de competidores que ofrecen productos similares o que gozan de una reputación más establecida ha impactado de manera negativa en la posición de FINANCREDIT en el mercado, lo que subraya la necesidad de implementar estrategias efectivas para resaltar y fortalecer su presencia.

Un elemento fundamental para abordar esta problemática es la atención y servicio al cliente. La atención deficiente por parte del personal, junto con la falta de capacitación y la ausencia de un proceso eficiente de atención al cliente, representa un desafío significativo. Esta situación no solo dificulta el logro de metas y objetivos, sino que también obstaculiza el cumplimiento de los objetivos financieros y la generación de sostenibilidad para la cooperativa a largo plazo. La mejora en la atención y servicio al cliente se convierte en una prioridad estratégica para

fortalecer la competitividad y la fidelización de la base de socios y clientes de FINANCREDIT.

Además de los desafíos internos, FINANCREDIT se enfrenta a riesgos financieros inherentes al mercado. La gama de riesgos financieros, que incluye el Riesgo Operacional, Riesgo de Liquidez, Riesgo Legal, Riesgo de Crédito y Riesgo de Mercado, representa una serie de amenazas que deben ser gestionadas de manera efectiva. En particular, el riesgo de mercado, que abarca la variabilidad en factores como precios, tasas de interés y tipos de cambio, podría afectar significativamente el valor de la cooperativa en el mercado. La implementación de estrategias de gestión de riesgos sólidas y la adaptación a las condiciones cambiantes del mercado se convierten en prioridades para garantizar la estabilidad financiera y la sostenibilidad a largo plazo de FINANCREDIT.

La falta de conocimiento sobre las metodologías para medir y gestionar el riesgo de mercado puede exponer a FINANCREDIT a potenciales pérdidas en los mercados financieros. La ausencia de medidas apropiadas para abordar este riesgo podría tener implicaciones adversas en la estabilidad financiera de la cooperativa y en su capacidad para competir de manera efectiva en el mercado. La adopción de prácticas de gestión de riesgos sólidas y la implementación de herramientas de medición del riesgo de mercado se convierten en elementos cruciales para mitigar la exposición de la cooperativa y fortalecer su posición competitiva en el sector financiero.

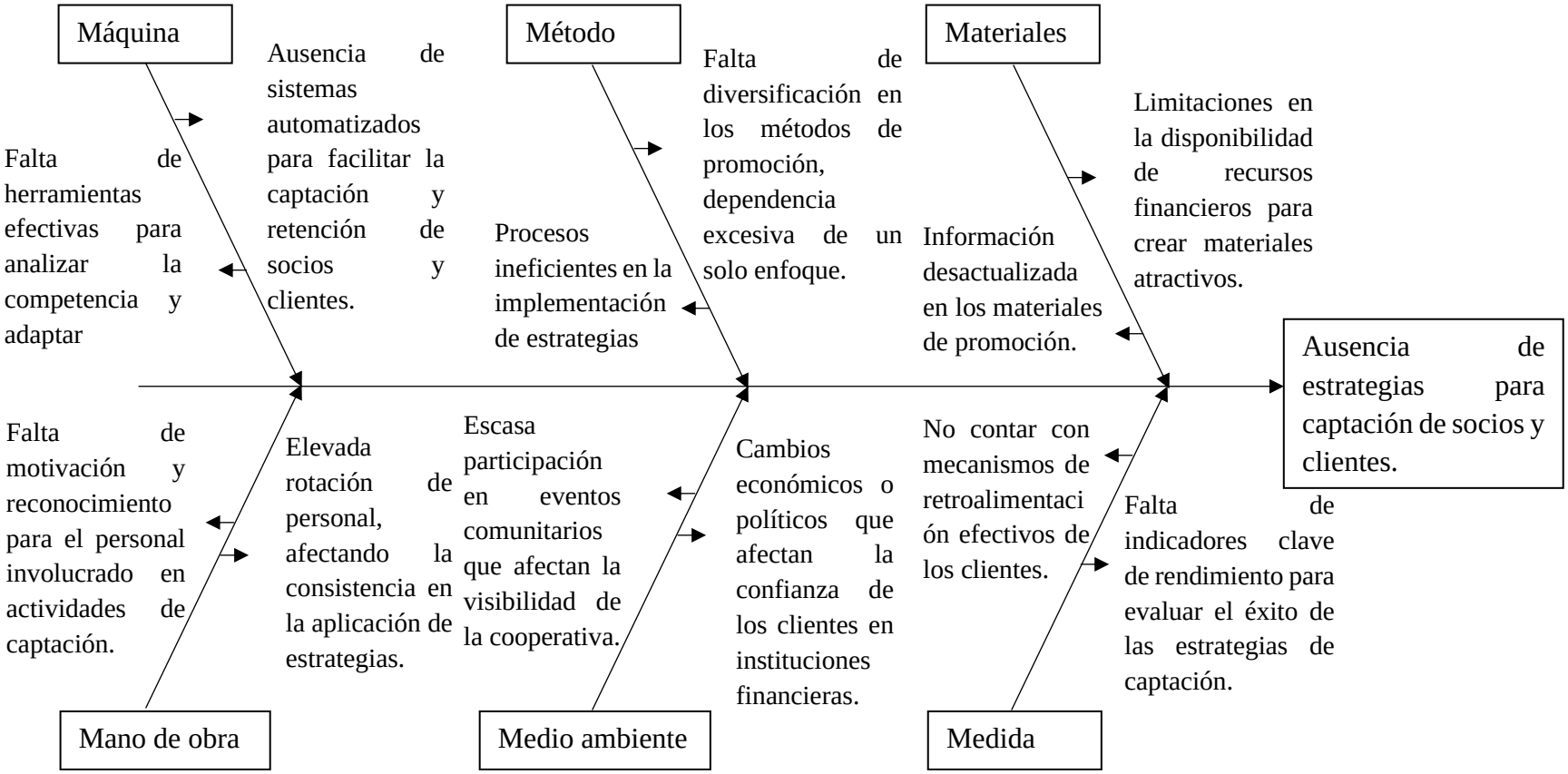
En un contexto más amplio, las Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina se enfrentan a una serie de desafíos y oportunidades. Si bien han demostrado ser vehículos sostenibles para llegar a segmentos de bajos ingresos, existe una necesidad constante de mejorar los mecanismos de gestión y control. Este aspecto es particularmente relevante para cooperativas como FINANCREDIT, que buscan mantener su compromiso con los mercados de bajos y medianos ingresos, mientras se adaptan a un entorno cada vez más competitivo y regulado. La implementación de mejores prácticas de gobierno corporativo, la adopción de tecnologías innovadoras y el fortalecimiento de las capacidades del personal se convierten en factores clave para que las cooperativas puedan cumplir con su misión social y, al mismo tiempo, garantizar su viabilidad financiera a largo plazo.

En un nivel micro contextual, en la ciudad de Ambato, ubicada en la Provincia de Tungurahua y donde opera FINANCREDIT, se observa un escenario de competencia acalorada entre varias Cooperativas de Ahorro y Crédito. A pesar del crecimiento económico significativo que ha experimentado la ciudad, la existencia de diversas ofertas de préstamos con variadas tasas de interés y la diversidad de cooperativas resaltan la importancia de fortalecer y consolidar la gestión interna para mantener la capacidad y la notabilidad en este ambiente competitivo.

Árbol de problemas

Figura 1.

Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

Pregunta científica

¿Cómo influye la implementación del Modelo DELTA en la captación de socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, y cómo este enfoque estratégico contribuye a superar los desafíos actuales y garantizar un crecimiento sostenible en el mercado financiero ecuatoriano?

Hipótesis o idea que se defiende

La adecuada ejecución del Modelo DELTA en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit generará un notable incremento en la adquisición de socios y clientes, fomentando así el desarrollo y la estabilidad a largo plazo de la entidad financiera.

Destinatarios del Proyecto

En el contexto de este proyecto de investigación, se identifican los siguientes grupos beneficiarios:

Tabla 1.

Destinatarios del proyecto

Stakeholder	**Beneficios esperados del proyecto**
Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANCREDIT	Aumento en la base de socios y clientes. Mejora en la competitividad. Mayor probabilidad de alcanzar estabilidad financiera.
Clientes y socios de la COAC.	Optimización en la atención y servicio al cliente. Oferta de productos y servicios financieros competitivos. Mayores oportunidades para impulsar el desarrollo económico.
Comunidad Ambateña	Mejora la situación económica de los socios y clientes. Fomento del desarrollo económico local. Acceso a productos con ventajas económicas adicionales.
Sector financiero	Mayor solidez para impulsar el desarrollo económico. Fortalecimiento de la posición financiera.

Fuente: Elaboración propia

Objetivos

General

Fortificar la competitividad y aumentar la atracción de socios y clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit a través de la plena implementación y mejora continua del modelo

DELTA.

Específico

- Fundamentar los elementos del modelo Delta y sus procedimientos en base a la investigación científica para atraer socios y clientes en el ámbito de una cooperativa de ahorro y crédito.
- Analizar el entorno del objeto de estudio y su relación con los criterios de socios y clientes asociados a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit.
- Elaborar tácticas concretas basadas en el modelo Delta para potenciar la captación de socios y clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

1. 1 Modelo Delta

1. 1. 1 Conceptualización del Modelo Delta

El modelo Delta se configura como un sistema estructurado diseñado como una herramienta de estrategia empresarial dirigida a economías interrelacionadas, abordando las fuerzas comerciales que influyen en el entorno competitivo (Gallegos, 2019). Esta conexión de transformación de fuerzas esencial da origen a la economía de redes, promoviendo la interacción entre la empresa, los clientes, los competidores, los complementos, los proveedores y los sustitutos (Hax, 2014).

Lock-In del Sistema

Por lo tanto, el propósito fundamental del modelo Delta es desarrollar una metodología rigurosa que permita formular e implementar una estrategia de negocio coherente centrada en el cliente (Florez, 2023). Este modelo se representa como un triángulo con alternativas estratégicas en cada uno de sus vértices.

Figura 2.

Estrategias o Lock-In del Sistema

La primera estrategia definida como mejor producto establece el enfoque en diseñar y proveer un bien que se ajuste a las necesidades del cliente, cumpliendo con sus expectativas (Acerbo, 2022).

Lo cual implica que dicho producto ofrezca una estructura de costos eficiente adaptada al entorno de mercado, y que además tenga la capacidad de generar un valor económico diferenciador en comparación con productos similares ofrecidos por los competidores, otorgándole así un distintivo para que el cliente esté dispuesto a fidelizarse y pagar un precio por el producto (Luda y Codnia, 2018). Sin embargo, es importante señalar que aplicar esta estrategia por sí sola podría generar una rivalidad, ya que se mantiene al competidor como eje central de atención, produciendo una como ditización de la oferta (Mora, 2019).

La segunda estrategia, denominada Solución Integral al Cliente en el modelo triangular, tiene como objetivo conocer detalladamente al cliente y brindarle un portafolio integral de productos o servicios que proporcionen soluciones a las problemáticas fundamentales que enfrenta (Mascareño, 2018).

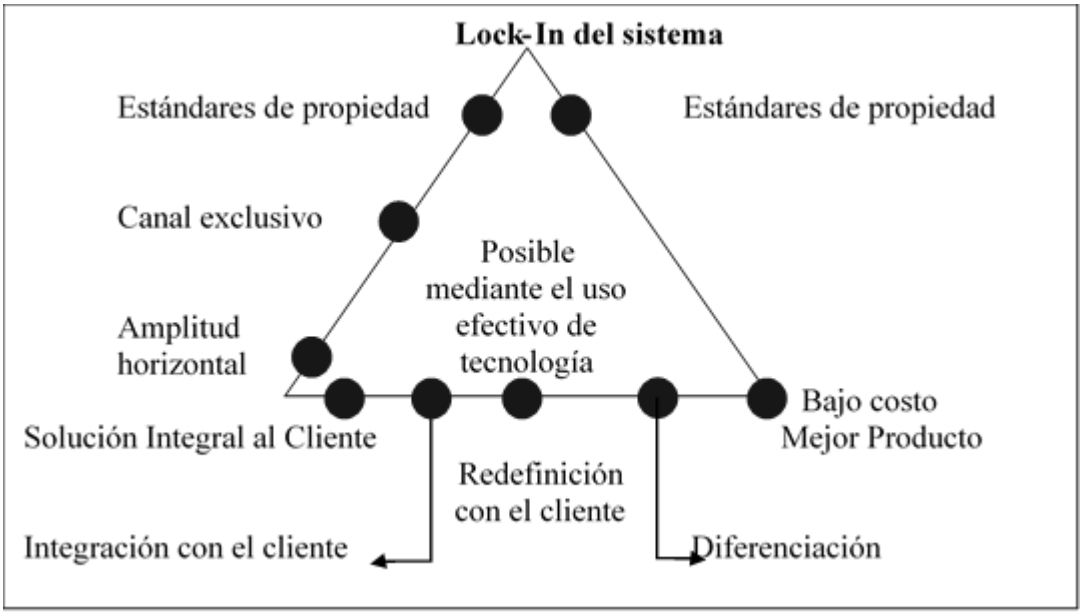
La tercera estrategia situada en el vértice superior del triángulo, denominada Lock-In del Sistema, cuya traducción se expresa como Consolidación del Sistema, encarna el nivel más elevado de vinculación, lo que por lo tanto implica el establecimiento de un compromiso estratégico que garantice una conexión duradera a largo plazo (Lima, 2021).

Cabe mencionar que el vínculo o compromiso (bonding) en la opción Mejor Producto es nulo, ya que en el momento en que un competidor desarrolle un producto superior, el cliente debe y tiene que abandonarlo (Parks y Wallsten, 2021). Por lo tanto, la solución sistémica al cliente genera naturalmente un nivel de compromiso más alto, aunque es importante señalar que no es completamente impenetrable.

En consecuencia, la estrategia de Lock-In del Sistema representa la máxima expresión del vínculo o compromiso (bonding), pues establece una relación inquebrantable.

Figura 3.

Posiciones estratégicas en el Lock-In del sistema



En síntesis, se puede afirmar que el Mejor Producto es aquel que se logra con un nivel de inversión reducido junto a una alta capacidad de diferenciación (Villacís, 2019). Por otro lado, la Solución Integral al Cliente implica tres operaciones simultáneas:

- Redefinición de la relación con el cliente: criterio que parte de la obtención de una base de datos detallada, la cual permita identificar a cada usuario de manera individual y, por lo tanto, mantener una mejora continua en la capacidad de servicio (Oropeza y Rabottini, 2019).
- Colaboración con el cliente: esto implica la transferencia de conocimientos y habilidades del equipo de la institución al usuario, con el claro objetivo de mejorar sus capacidades.
    - Amplitud horizontal: busca abarcar de manera integral la satisfacción de todas las necesidades del consumidor, las cuales serán cubiertas de forma independiente o mediante la colaboración de empresas denominadas complementarias (Carrasco y Ortega, 2018). En otras palabras, estos criterios ejercen la capacidad de proporcionar un bien y / o servicio que complemente la oferta, lo que por lo tanto constituye un gran aliado natural.

En relación al Lock-In del Sistema definido por el triángulo, se requiere alcanzar sus metas mediante tres opciones factibles:

- Canal exclusivo: señala la presencia de un único medio para acceder a los productos y / o servicios en cuestión (Goldenberg, 2020).

- Intercambio Dominante: se basa en la implementación de un sistema transferible al usuario, que sea único y se posicione como una herramienta de gran influencia, permitiendo al cliente interactuar con sus propios clientes y proveedores (Torrealba y Scaramelli, 2018).
- Estándares de Propiedad: implica el diseño y control de los estándares sistematizados de productos y / o servicios que están asociados con una empresa específica (Beltran et al., 2019).

Postulados básicos

Previo a profundizar en la descripción del aporte esencial del modelo Delta al pensamiento estratégico, se plantean dos interrogantes clave: ¿Cuál es el propósito final de la estrategia? ¿Y cuáles son los mecanismos básicos para lograrlo? Estas preguntas encuentran respuestas en tres supuestos fundamentales sobre la estrategia, donde el primero define el objetivo estratégico, mientras que los otros dos señalan los medios para alcanzar dicho objetivo (Villacís, 2019).

Postulado 1: Creación de Valor Económico - Objetivo central de la estrategia

Se reconoce que el objetivo central de la empresa y sus negocios individuales es lograr resultados financieros superiores y sostenibles, medidos por la rentabilidad a largo plazo (Roque y Caicedo, 2021). Sin embargo, existen tres desafíos importantes en esta afirmación. Primero, se requiere un desempeño financiero excepcional, lo que implica controlar los principales puestos directivos y cultivar la creatividad, originalidad y exclusividad. Segundo, este desempeño debe ser sostenible, lo que demanda flexibilidad, adaptación constante y resistencia a eventos inesperados (Roque et al., 2023). Tercero, debe medirse en términos de rentabilidad a largo plazo, equilibrando resultados a corto y largo plazo.

Postulado 2: Creación de la Propuesta Exclusiva de Valor para el Cliente - Vinculación con el cliente base

La empresa asume la responsabilidad hacia sus clientes, y el centro de la gestión y la estrategia es el cliente. Para destacarse, es necesario brindar una atención especial a los clientes, estableciendo relaciones sólidas y duraderas (González y Araque, 2018). Esta interacción requiere un profundo entendimiento de cada cliente clave y una propuesta de valor excepcional y única (Masip, 2018). Superar desafíos como las barreras de distribución y evitar la mentalidad centrada en el producto son aspectos fundamentales para lograr esta conexión.

Postulado 3: Creación del "Espíritu del Éxito" - Flujo neto de talento como indicador clave

El flujo neto de talento, especialmente en la era de las empresas digitales, se convierte en un indicador crucial de la salud estratégica de una empresa. La capacidad para atraer, satisfacer y retener talento es fundamental en un entorno empresarial que compite con las atractivas propuestas de las empresas tecnológicas (Molina, 2021). El concepto de "Espíritu del Éxito" se describe como la esencia de un entorno laboral dinámico y estimulante que se fundamenta en el desarrollo de capacidades colectivas para posicionarse como la organización líder deseada por todos los empleados (González, 2020).

Tabla 2.

Contribuciones del Modelo Delta

Triángulo	**Proceso Adaptativo**	**Medición**	**Experimentación y Retroalimentación**
Explorar y adoptar enfoques estratégicos innovadores	¿Cómo vincular de manera eficaz la estrategia y la ejecución?	La evaluación general no es suficiente; es necesario complementarla con un análisis detallado y específico.	La experimentación y la retroalimentación son componentes fundamentales de los sistemas adaptativos.
La excelencia del producto no siempre es decisiva.	El problema no radica en la implementación; la dificultad se encuentra en vincularla con la estrategia.	La gestión basada en promedios lleva a obtener resultados por debajo del promedio.	Los planes no se diseñan con la intención de seguirlos de manera inflexible.
Tres opciones estratégicas distintas: Excelencia del Producto Soluciones Integrales para el Cliente **Lock-in del Sistema**	La Ejecución se capta a través de Tres Procesos Adaptativos: Eficiencia operativa Enfoque en el cliente Roles de innovación que evolucionan a medida que respaldan una opción estratégica diferente	Las mediciones de desempeño se alinean con las opciones y procesos estratégicos. La medición detallada nos da la oportunidad de enfocarnos, evaluar la variabilidad, identificar las fuentes de variación, aprender, mejorar e innovar.	La implementación efectiva de una transformación profunda en la empresa requiere la aplicación meticulosa de experimentación, aprendizaje y expansión. Los mecanismos eficientes de retroalimentación son fundamentales para la adaptación y

	la capacidad de realizar cambios flexibles.

Fuente: (Quintero, 2022)

1. 1. 2 Definiciones de los elementos del modelo delta

El Triángulo

En el proceso de definición de la estrategia empresarial, el enfoque se centra principalmente en la determinación del posicionamiento estratégico óptimo (Quintero, 2022). Este enfoque busca comprender cómo la empresa selecciona competir en su mercado, atraer, satisfacer y retener a los clientes (Arroyo y Bravo, 2020).

Se identifican tres alternativas estratégicas diferentes que ofrecen distintos criterios de fidelización de clientes, representadas gráficamente mediante triángulos. La selección de este símbolo se basa en su facilidad de recordación visual y en su representación de la letra Delta, que simboliza la transformación (Weil, 2019).

La estrategia de posicionamiento óptimo del producto se fundamenta en la competencia tradicional. Atrae a los clientes a través de las características intrínsecas del producto, ya sea mediante ventajas de costos bajos o a través de la diferenciación que introduce atributos únicos que los clientes aprecian y por los cuales están dispuestos a pagar un precio más alto (Quiroz, 2020). Los productos suelen ser estandarizados y descentralizados, y los clientes son vistos como entidades comunes, numerosas y anónimas. El enfoque principal se centra en los competidores a los que se intenta igualar o superar (Ruiz, 2021).

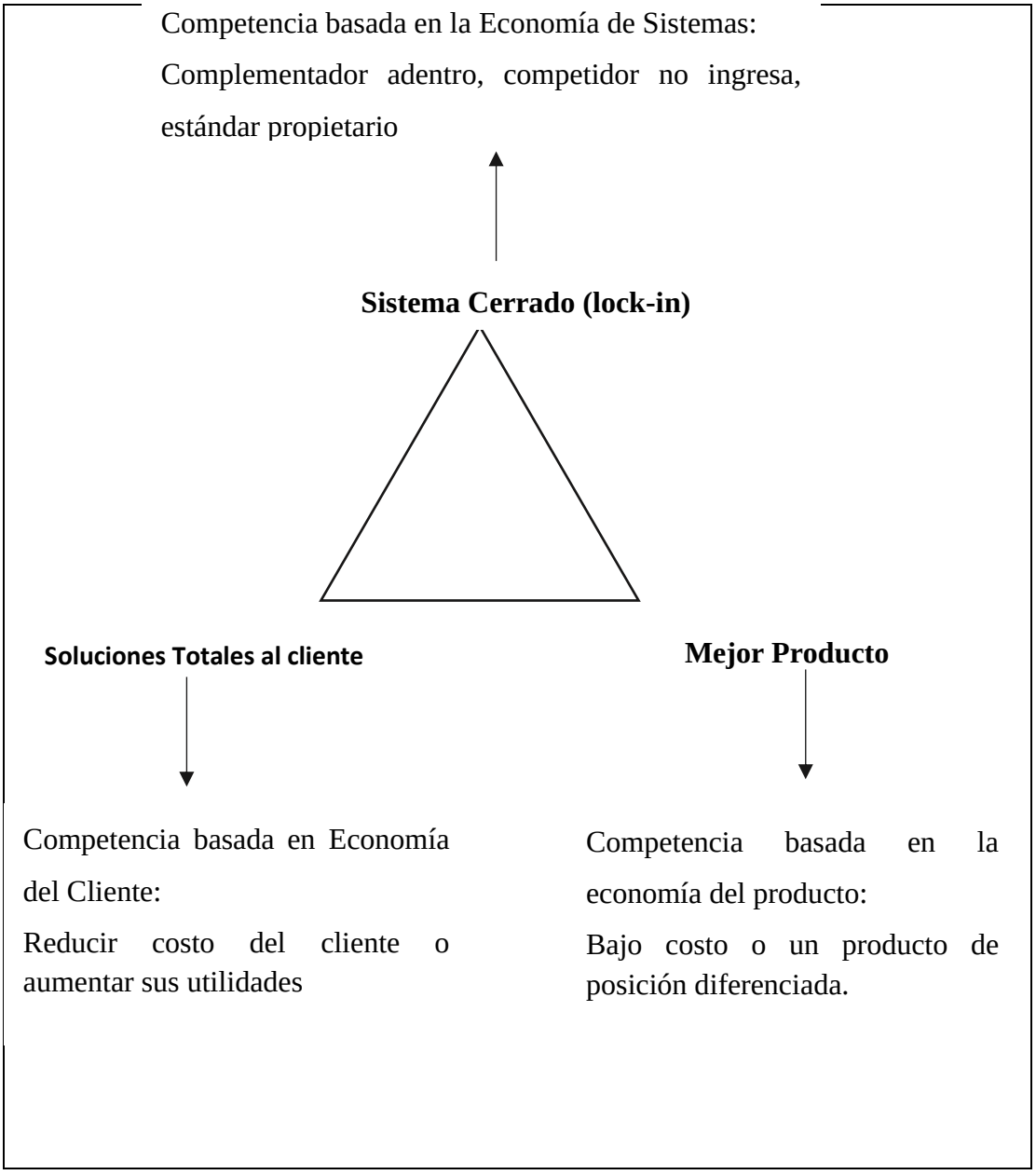
La fuerza motriz de esta estrategia es la economía del producto y la cadena de distribución interna, que impulsa la producción eficiente. La innovación se enfoca en el proceso interno de desarrollo de productos (Oropeza y Rabottini, 2019). No obstante, la principal limitación es la falta de establecimiento de relaciones significativas con los clientes, lo que deja a la empresa vulnerable ante nuevos competidores.

A pesar de sus limitaciones inherentes, esta posición estratégica es la más frecuente y adoptada por aquellas empresas que no exploran deliberadamente otras alternativas estratégicas, llevándolas a menudo a imitaciones y guerras de precios que resultan en competencia y aleatoriedad, aspectos considerados perjudiciales en el entorno empresarial (Clementino, 2018).

Figura 4.

Modelo comercial: Tres alternativas estratégicas distintas

Fuente: (Quijada, 2019)



En este aspecto estratégico, el enfoque se centra en distanciarse de los estándares de productos convencionales y busca establecer soluciones personalizadas para los clientes. La atención se dirige hacia el desarrollo de relaciones cercanas y profundas con los clientes para crear propuestas de valor que se adapten a las necesidades individuales (Aramendia, 2020). La estrategia se aleja de la producción en masa y la venta de productos genéricos, orientándose hacia una oferta integrada de productos y servicios destinados a mejorar la capacidad del cliente para generar su propio valor financiero (Campo et al., 2020).

En vez de concentrarse únicamente en la cadena de suministro interna, la estrategia apunta a establecer una cadena de suministro integrada que vincule a la empresa con proveedores y clientes clave. Se resalta la relevancia de redefinir la interacción y el servicio a los clientes, integrando todas las capacidades de la empresa y mejorando la oferta de productos con servicios externos relevantes (Araya y Varas, 2018).

La estrategia se aparta de la competencia directa con otras empresas y se centra en la atención a los clientes, adoptando un enfoque de "guerra o amor". El proceso de innovación no se enfoca en el diseño de productos estándar, sino en el desarrollo de productos exclusivos en colaboración con los clientes más significativos (García y Hernández, 2018).

Las opciones estratégicas mencionadas trascienden los sistemas cerrados y abarcan toda la organización, incluyendo clientes, proveedores y complementadores clave. Se resalta la importancia de identificar, atraer y cultivar a los mismos ya que contribuyen a mejorar el portafolio de productos y servicios de la empresa (García, 2020).

El bloqueo del sistema no se limita a un solo producto o empresa, sino que abarca toda la organización. Es crucial considerar la cadena de suministro en su totalidad y utilizar la innovación para impregnar todo el sistema, no solo partes aisladas (Kirberg, 2019). Establecer estándares industriales y tener canales de distribución exclusivos son elementos clave para lograr el bloqueo del sistema a nivel organizacional. Esto protege al producto de la competencia y construye relaciones sólidas con los clientes (Ponce et al., 2021). No obstante, se destaca la importancia de ejercer este poder de manera ética y evitar caer en prácticas monopolísticas excesivas que puedan dañar el mercado.

Las diversas dimensiones del Triángulo – Cuidado con la mentalidad centrada en el producto

La tabla 3 resume de manera concisa las diferencias entre las tres posiciones estratégicas del triángulo en varias dimensiones de gestión cruciales. El autor emplea este diagrama para ilustrar de forma clara las implicaciones de un posicionamiento imprudente centrado únicamente en el producto y una mentalidad limitada al producto (De Castro et al., 2020). Es importante destacar que no se está afirmando que la estrategia de producto superior sea inadecuada en todos los casos; de hecho, existen grandes empresas que demuestran un rendimiento excepcional y se ubican en la cima del triángulo (Molina et al., 2018).

Se aconseja tener precaución al adoptar rápidamente esta estrategia y al abandonarla sin considerar otras opciones disponibles. Se hace referencia a la experiencia previa con los "tanques funcionales" y cómo los departamentos funcionales, a pesar de su potencial para generar sinergias, a menudo operan de forma aislada (Cuenca et al., 2020). La principal

inquietud expresada se centra en la mentalidad "centrada en el producto", la cual crea divisiones internas y dificulta la utilización eficaz de todas las capacidades de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes de manera óptima (Lázaro et al., 2021).

La tabla 3, particularmente en la columna "Productos principales", ofrece respuestas visuales relacionadas con la opción de estrategia de producto. Se destaca que esta estrategia implica un enfoque centrado en el producto, donde el competidor es el punto de referencia y la propuesta de valor para el cliente está determinada por la dinámica interna del producto (Cruz, 2018). Además, se señala que este enfoque conlleva a una proliferación de marcas fuera de la línea principal y a un proceso de innovación egocéntrico, es decir, enfocado en los intereses de la empresa más que en las necesidades reales de los clientes (Galarza et al., 2021).

Al comparar la estrategia de producto superior con la posición de soluciones integrales para el cliente, se resalta cómo el alcance y el contenido se enriquecen significativamente al adoptar el posicionamiento estratégico del Lock-In del sistema (Aucancela y Cedillo, 2022). La tabla 3 ofrece una comparación clara y concisa entre estas tres alternativas estratégicas en varias dimensiones clave de gestión.

Mientras que la estrategia de producto superior se centra en el producto en sí mismo, tomando a los competidores como referencia y definiendo la propuesta de valor desde la perspectiva interna de la empresa, la posición de soluciones integrales para el cliente adopta un enfoque más amplio y orientado al cliente (Aucancela y Cedillo, 2022). Esta última estrategia considera la cadena de suministro en su totalidad, utiliza la innovación para impregnar todo el sistema y establece estándares industriales y canales de distribución exclusivos para lograr el bloqueo del sistema. La táctica de considerar la cadena de suministro en su conjunto es una forma segura de alcanzar el bloqueo del sistema. Al incluir todos los aspectos de la cadena de suministro, desde la producción hasta la distribución, se pueden identificar y excluir vulnerabilidades y debilidades que podrían ser explotadas por la competencia. Además, al implementar innovaciones en cada fase del proceso, se puede optimizar la eficiencia y disminuir costos, lo que a su vez puede incrementar la competitividad y la capacidad de respuesta a los cambios en el mercado.

La creación de estándares técnicos y canales de comercialización exclusivos es un paso decisivo en esta estrategia. Al instaurar estándares uniformes para todos los proveedores y socios, se puede avalar la calidad y consistencia de los bienes y servicios ofrecidos. Además, al establecer canales de distribución especiales, se puede controlar mejor la logística, lo que puede disminuir tiempos de servicio lo que a su vez mejora la satisfacción del cliente. Por lo

tanto, de esta manera, se puede conseguir un bloqueo del sistema, es decir, una posición dominante en el mercado que sea dificultoso para la competencia replicar.

Tabla 3.

Las diversas dimensiones del Triángulo

Posicionamiento competitivo	**Mejor producto**	**Soluciones totales para el cliente**	**Lock-in del sistema**
Enfoque estratégico	Producto: el negocio, su sector y sus competidores.	Corporación: la firma, sus clientes y sus proveedores	La empresa extensa: la firma, sus clientes, sus proveedores y sus complementadores.
Benchmarking	Competencia	Clientes	Complementadores
La propuesta de valor para Cliente	Centrada en producto: Economía del producto	Centrada en cliente: Economía del cliente	Centrada en sistemas economía del sistema
Oferta de productos	Productos estándar	Composición personalizada de productos y servicios	Cartera de productos y servicios ampliada por complementadores
Cadena de suministro Correspondiente	Cadena interna de suministro	Cadena integrada de suministro: proveedores, la firma y los clientes.	Cadena de suministro de sistema: los proveedores, la firma, los clientes, los complementadores.
Canales correspondientes	Canales genéricos, distribución masiva.	Canal directo a grupo objetivo	Canal directo masivo
Impacto sobre las marcas	Orientación al producto: Explosión de marcas	Marcas armonizadas en torno al cliente: Cartera coherente de marcas.	Marcas armonizadas en torno al sistema integración de marcas

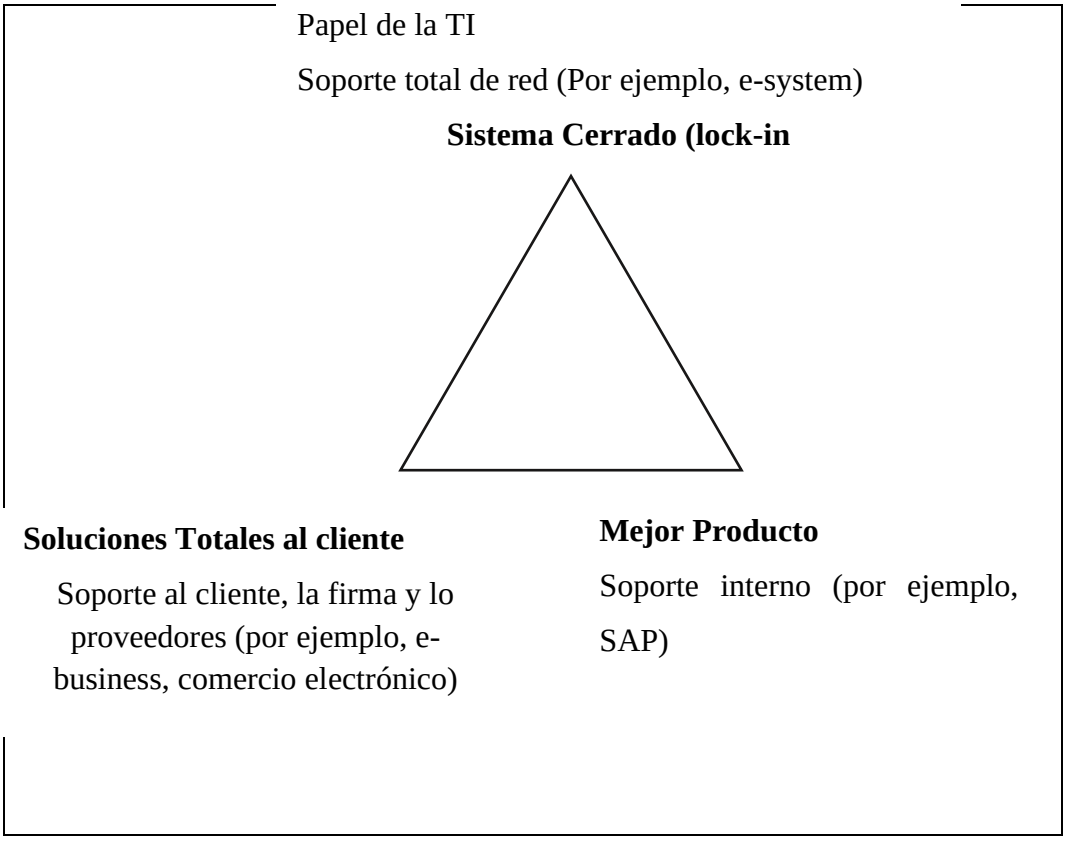
Enfoque de innovación	Desarrollo interno de productos	Innovación de productos en conjunto con el cliente	Arquitectura abierta, los complementadores como innovadores clave.
Papel de tecnología informática	Soporte interno: por ejemplo Sap.	Soporte de clientes y proveedores. Comercio electrónico (ebusiness y e-commerce	Soporte total de red: Ejemplo, e-system.
Grado de vinculación con clientes,	Escaso, depende exclusivamente de las características del producto.	Potencialmente alto reforzado por la personalización y aprendizajes mutuos	Potencialmente el más alto reforzado por el cierre (lockout) al competidor y encierro (lock-in) del complementador.

Fuente: (Solorzano y Parrales, 2021)

En este contexto, se plantea la importancia de resaltar dos aspectos fundamentales: la función de los canales de distribución y el papel de la tecnología de la información, subrayando que cada enfoque aborda estas áreas de manera distinta. Se hace hincapié en que, en líneas generales, la estrategia óptima de producto se basa en la utilización de canales de distribución masivos, como supermercados y tiendas de comestibles, aunque se identifican dos inconvenientes asociados con esta decisión (Berselli et al., 2018). En primer lugar, se argumenta que esta elección puede distanciar a la empresa del consumidor final, lo que limitaría la adquisición de información crucial para diseñar estrategias centradas en el cliente. En segundo lugar, se sostiene que el enfoque masivo solo beneficia a los consumidores de masas, dejando fuera a los extremos de la distribución (los más desfavorecidos y los más adinerados) de recibir un trato adecuado (Mariscal, 2018).

Figura 5.

El papel de la TI en las tres alternativas estratégicas



Fuente: (De Pablos et al., 2019)

Los Procesos Adaptativos - Cómo Unir Verdaderamente la Estrategia y la Ejecución

En el contexto presentado, la persona, refiriéndose a sí misma en tercera persona, se resalta la eficacia del triángulo como herramienta para iniciar diálogos estratégicos. Además, se enfatiza que el proceso adaptativo brinda la dirección necesaria para elevar la estrategia a un nivel de implementación efectiva (Socconini, 2019). Cada posición estratégica dentro del triángulo implica un conjunto único de responsabilidades y acciones, las cuales han sido abordadas desde una perspectiva amplia y conceptual. Ahora se plantea la idea de analizar estas diferencias en términos de planes concretos y orientados a la acción. Con este propósito en mente, se han identificado tres procesos de negocio que, según el autor, encapsulan de forma específica la naturaleza del trabajo de gestión (Del Pilar et al., 2020).

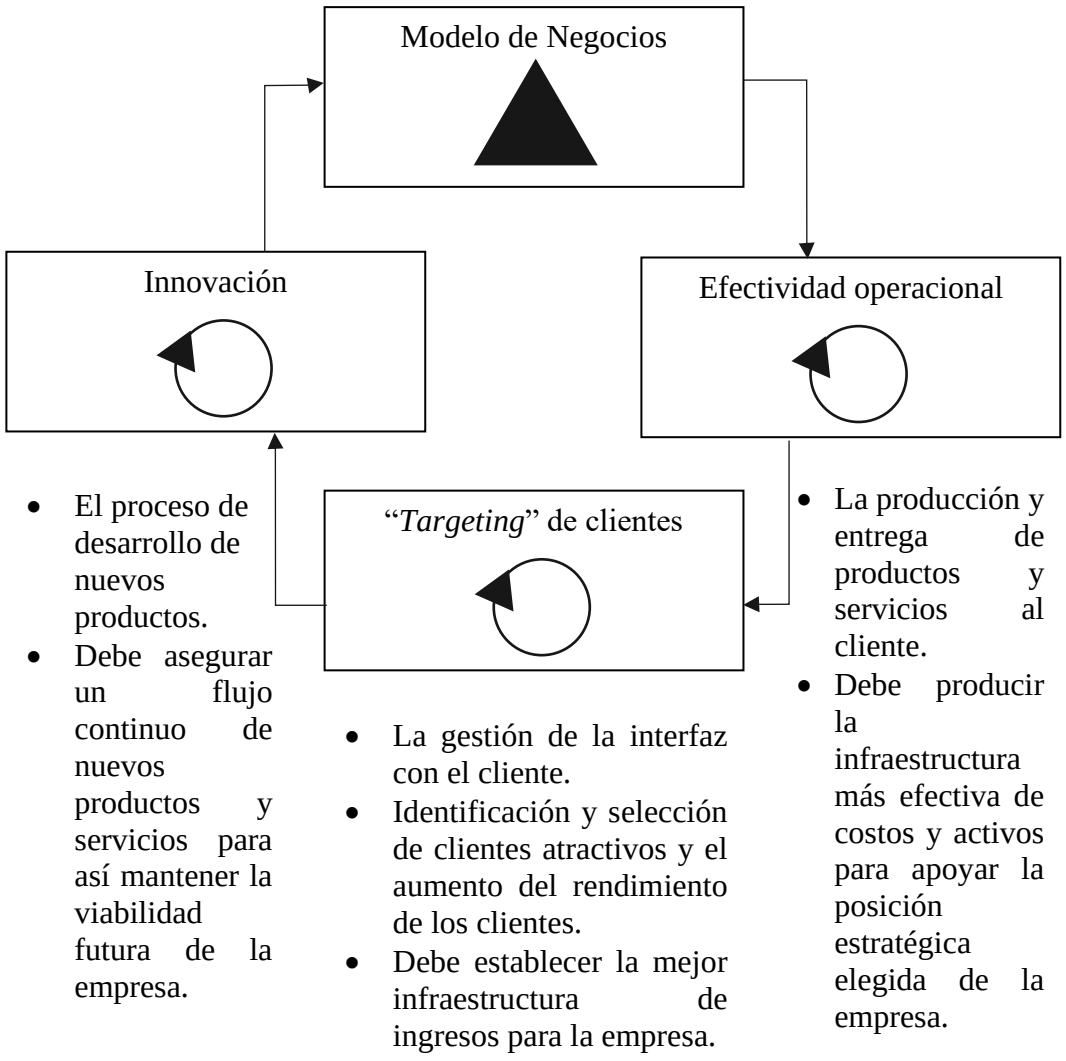
- Efectividad Operacional (EO) - la producción y entrega de bienes y servicios.
- "Targeting" de Clientes (TC) - la gestión de las interfaces con el cliente
- Innovación (I) – el proceso de desarrollo de nuevos productos.

En el contexto dado, la persona se refiere a los procesos como adaptativos, enfatizando su capacidad de cambiar y adaptarse, siendo fundamentales en diversos ámbitos en la gestión empresarial.

La figura 6 ilustra la interacción entre los diferentes procesos, destacando la importancia de definir el papel en evolución de cada proceso adaptativo y las interacciones entre ellos, ya que cada proceso influye significativamente en los demás. Por ejemplo, en una empresa, el proceso de innovación (adaptación a nuevas tecnologías) puede influir en el proceso de marketing (adaptación a las necesidades cambiantes de los clientes), que a su vez puede influir en el proceso de producción (adaptación a nuevos métodos de fabricación). Comprender estas interacciones es crucial para gestionar eficazmente los procesos adaptativos y lograr el éxito en un entorno en constante evolución.

Figura 6.

Los Procesos Adaptativos: Uniendo la Estrategia a la Ejecución



En el enfoque expuesto, se resalta la tendencia de la mayoría de los gerentes a definir cada proceso en función de la estrategia de producto óptima. Se explica que la eficiencia operativa apunta a desarrollar una estructura de costos interna eficiente, el posicionamiento del cliente busca alcance a través de canales de distribución, y la innovación se basa en plataformas adecuadas y expectativas de "primeros en el mercado" para lograr el mejor desarrollo de los productos de la compañía (Barrera, 2020).

Se enfatiza una vez más la relevancia de evitar un enfoque centrado exclusivamente en el producto y de ampliar las opciones disponibles para las empresas, planteando que la competencia no siempre constituye la estrategia más exitosa.

Tabla 4

Rol del Proceso Adaptativo al Apoyar las Opciones Estratégicas del Triángulo

		Posicionamiento Estratégico		
		Mejor Producto	**Soluciones Totales al Cliente**	**Lock-in del Sistema**
Proceso Adaptativo	**Efectividad Operacional**	Costo del Producto Óptimo Reconocer los impulsores de costos del producto. Mejorar el costo “stand along” del producto de forma independiente.	Beneficios del Cliente Ideal Mejorar la situación económica del cliente. Fortalecer las conexiones entre los elementos de soluciones integrales.	Desempeño del Sistema Óptimo Identificar los factores que impulsan el rendimiento del sistema Integrar complementos para optimizar el desempeño del sistema
	Targeting de Clientes	Identificación de Canales de Distribución Optimizar la cobertura a través de una variedad de canales Minimizar los costos de distribución Identificar y potenciar la rentabilidad de cada producto en cada canal	Identificación de "paquetes" para Clientes Reconocer y aprovechar oportunidades de generar valor para clientes clave, empaquetando soluciones y personalización Incrementar el valor para el cliente y posibles asociaciones para agrupar soluciones Seleccionar mercados verticales prioritarios	Identificación de Arquitectura del Sistema Reconocer los principales complementos del sistema Consolidar una posición de bloqueo con los complementos Incrementar la cantidad y diversidad de complementos Cuando sea posible, lograr la propiedad directa de los canales de distribución

		Evaluar opciones de propiedad de canales	
Innovación	Innovación de Productos Crear una gama de productos utilizando una plataforma compartida Introducir productos al mercado como pioneros o seguidores inmediatos	Innovación en Servicio al Cliente Reconocer y aprovechar el desarrollo conjunto relacionado con la cadena de valor del cliente Ampliar la oferta a la cadena de valor del cliente para mejorar su situación económica Integrar e innovar en funciones de atención al cliente Incrementar la fidelización del cliente a través de personalización y aprendizaje	Innovación del Sistema Generar lock-in del cliente al sistema y lock-out competitivo al sistema Diseñar un estándar propietario con arquitectura abierta: Interfaces complejas Evolución acelerada Compatibilidad hacia atrás

Fuente: (Pérez, 2019)

La Métrica – Se necesita tanto la métrica agregada como la granular, y además en concordancia con la estrategia

En su planteamiento, se subraya la relevancia de la medición del rendimiento y los indicadores cuantitativos como fundamento para desarrollar, implementar y supervisar las estrategias requeridas. Reconoce que el Modelo Delta alinea cuidadosamente las métricas de desempeño con opciones estratégicas concretas, advirtiendo la considerable variación de las métricas según el posicionamiento estratégico que se pretende respaldar (Hax y Olavarría, 2017).

Al distinguir dos grupos de indicadores fundamentales, se destaca en primer lugar la importancia de métricas agregadas para obtener una perspectiva completa y global del rendimiento tanto a nivel empresarial como organizacional (Alloza et al., 2013). En segundo lugar, se enfatiza

la relevancia de mediciones detalladas con parámetros específicos para lograr una comprensión profunda del comportamiento de dichos indicadores (Hitpass, 2017). Al proponer una métrica de agregación estrechamente relacionada con el proceso de adaptación mencionado anteriormente, se destaca que este proceso, al ser una herramienta para implementar decisiones estratégicas, también actúa como un referente para evaluar el rendimiento de la estrategia (Suárez, 2019). Específicamente, se menciona que distintos procesos avanzan con sus impulsores característicos: la eficiencia operativa, que abarca una serie de factores de costos; el posicionamiento del cliente, como impulsor de ganancias; y la innovación, como motor de renovación (Martí et al., 2018).

Tabla 5.

Métrica de rendimiento para los Impulsores de Negocio del Modelo Delta

	Mejor Producto Soluciones	**Totales al Cliente**	**Lock-in del Sistema**
Efectividad Operacional (Impulsores de Costo)	Rendimiento de costos Costo unitario Costo de vida útil Costo variable y total Impulsores del costo Rendimiento de la calidad Nivel de diferenciación	Cadena de valor al cliente - costo total. Ingreso y rentabilidad total Impulsores de economía del cliente Impacto sobre la rentabilidad del cliente por nuestro servicio vs. el de la competencia	Descripción de la Infraestructura del Sistema Costos / Ingresos totales del sistema Inversiones y ganancias de los complementadores Costos del complementador para adherirse al estándar Impulsores de rendimiento del sistema
"Targeting" de Clientes (Impulsores de Rentabilidad)	Participación del producto en el mercado Costo de canales Rentabilidad del producto Por tipo de producto Por oferta - por canal Impulsores de rentabilidad	Participación de clientes Retención de clientes Nuestra rentabilidad por cliente individual y por segmento Establecimiento de lazos con clientes - costos de rotación	Participación del sistema en el mercado Nuestra participación de complementadores − % de inversiones amarradas a nuestro estándar de propiedad Nuestra ganancia por complementador
Innovación (Impulsores	Tasa de introducción del producto Tiempo en llegar al mercado	Involucramiento relativo en la cadena de valor del cliente Porcentaje del desarrollo del producto	Transferencia de costos para complementadores y para clientes Tasa de desarrollo del producto

de Renovación)	Porcentaje de ventas de nuevos productos Costo de desarrollo del producto investigación y desarrollo (I+D) cómo % de las ventas	A partir del desarrollo conjunto Personalizado Grado de alcance del producto "Bundling" actual vs. potencial	Costo para los competidores de imitar estándares

Fuente: (Andino, 2022).

En su análisis, el enfoque racional indica que la mayoría de las empresas continúan centrándose en oportunidades lucrativas, lo que ejemplifica nuevamente la tendencia general hacia el producto. Al igual que con las métricas examinadas anteriormente, se valora la relevancia de las métricas agregadas para ofrecer una visión integral del rendimiento global. No obstante, se reconoce que esta perspectiva por sí sola resulta insuficiente (Munuera y Rodríguez, 2020).

La comprensión de la variación en el comportamiento de indicadores clave, como el precio del producto, la rentabilidad del cliente y la productividad de los empleados, no sigue una trayectoria lineal. La aplicación del principio 80 / 20 es generalizada, ya que una pequeña proporción de empresas (por ejemplo, el 20% de los clientes) genera una gran parte de los beneficios (por ejemplo, el 80% de los ingresos) (Juárez, 2018).

Esta discrepancia exige mediciones específicas para identificar la causa fundamental. Con este conocimiento, el enfoque racional está en condiciones de iniciar un proceso de aprendizaje orientado a mejorar el desempeño mediante la implementación de mejoras o la oferta de soluciones innovadoras (Ballé et al., 2018).

Experimentación y Retroalimentación – Los Mecanismos Adaptativos Clave

La contribución final del Modelo Delta aborda aspectos de prueba y error. En este contexto, las pruebas desempeñan un rol fundamental para impulsar un cambio efectivo en el negocio. Específicamente, al buscar la transición de una posición estratégica a otra, como de la mejor solución de producto a la solución centrada en el cliente, se debe incursionar en un terreno desconocido (Cervantes et al., 2023). La solución a este desafío implica diseñar un conjunto exhaustivo de pruebas antes de iniciar operaciones a gran escala, con el fin de recopilar conocimientos más sólidos.

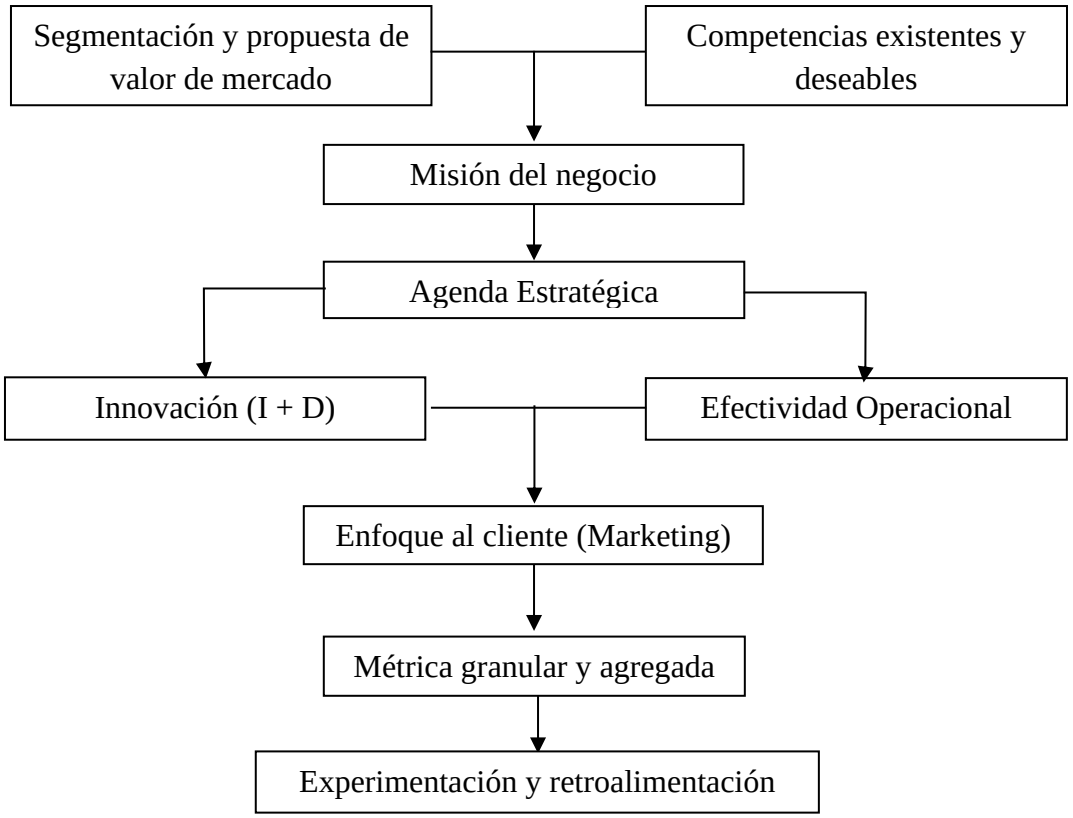
Se identifican cinco aspectos clave para cada cliente en términos de requisitos de productos y servicios. Se lleva a cabo una investigación exhaustiva de las demandas económicas y competitivas de los clientes. El resultado principal de estas pruebas es comprender la cantidad de valor económico generado tanto para el cliente como para Siemens. Esta comprensión facilita el desarrollo de propuestas de valor únicas para cada cliente, que se implementan y validan, siguiendo un enfoque exitoso centrado en el cliente como principio fundamental (Esteban y Mondéjar, 2022).

Un aspecto crucial en este proceso es la retroalimentación. Se reconoce la importancia de la misión principal de la empresa y del negocio, establecida mediante el triángulo. Aunque se destaca que "los planes no están hechos para ejecutarse", esto no implica la negación de la importancia de definir la misión principal (Medina y Mollo, 2021). En cambio, se enfatiza que, aunque los procesos adaptativos y las medidas objetivas ayudan en la organización, ante cambios inesperados en las ideas originales, se debe ajustar la forma de trabajar y el plan estratégico resultante. Se finaliza resaltando la importancia de la retroalimentación, la medición, la supervisión y el seguimiento del rendimiento para introducir flexibilidad en los sistemas de gestión, las estructuras organizativas y los recursos, lo que posibilita la implementación de ajustes requeridos ante circunstancias imprevistas.

. 1. 3 Las tareas del Modelo Delta

Figura 7.

Las tareas del Modelo Delta



Fuente: (Hax y Olavarría, 2017)

El Modelo Delta se compone de un conjunto de esquemas y metodologías que se han desarrollado en los últimos años, con el objetivo de asistir a los ejecutivos en la implementación de estrategias efectivas a nivel de cada uno de los negocios. Por lo tanto, es el resultado de la convicción de que el mundo empresarial ha experimentado transformaciones de tal envergadura que los esquemas gerenciales existentes han quedado obsoletos (Lavayen y Angamarca, 2020).

Dado que las metodologías tradicionalmente basadas en la competencia no son lo suficientemente válidas para establecer un posicionamiento estratégico sostenible.

Los enfoques estratégicos tradicionales se enfocan en el producto, donde el resultado de la rivalidad está determinado por el mejor producto.

1. 1. 4 Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador

Las cooperativas en Ecuador desempeñan un papel fundamental al integrar a una serie de grupos vulnerables que tradicionalmente han estado excluidos del sistema financiero, a la vez que actúan como agentes de dinamismo económico para sus socios y como un importante movimiento social.

En Ecuador, el sistema cooperativo de ahorro y crédito (COAC) se originó en el siglo XIX en las ciudades de Quito y Guayaquil (entre 1879 y 1900) en forma de sindicatos.

El objetivo principal de estas organizaciones es fomentar el bienestar de sus miembros, crear cajas de ahorro para otorgar préstamos a los miembros y sus familias, y proporcionar apoyo financiero en momentos de necesidad, como durante desastres naturales. A partir de 1910, se establecieron diversas formas de organizaciones cooperativas, la mayoría de las cuales fueron patrocinadas por sindicatos, empleados o trabajadores.

Aprobación y creación de leyes para las cooperativas

La primera ley de cooperativas del Ecuador se promulgó en 1937, lo que permitió regular la creación de las COAC. Sin embargo, el sistema cooperativo adquirió una presencia significativa en las décadas de 1960 y 1970. Durante este período, las cooperativas recibieron apoyo financiero y técnico de la Agencia de Desarrollo Internacional del Banco Mundial y de la Asociación Nacional de Cooperativas de Crédito (CUNA), lo que impulsó la fundación de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC) en 1963 (Jesús, 2022).

En los últimos años, el incremento en el número de instituciones financieras ha generado una mayor competitividad y nuevos desafíos para las organizaciones financieras, según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2023).

Las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) han sido tradicionalmente las instituciones financieras más cercanas a sus clientes, ya que en toda América Latina se encuentran ubicadas incluso en ciudades alejadas (COLAC, 2022).

La permanencia financiera tiene múltiples definiciones, pero en un sentido más amplio se entiende como "la capacidad del sistema financiero para funcionar adecuadamente, resistir perturbaciones y lograr una correcta y continua asignación de recursos a través de la intermediación, lo cual permitirá garantizar la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable, en el marco de la consecución de los objetivos de desarrollo del país" (ECUADOR, 2022).

Las instituciones financieras en general enfrentan un grave problema en cuanto a la captación de socios y clientes, y las cooperativas de ahorro y crédito se ven particularmente afectadas debido a la difícil situación económica que atraviesa nuestro país.

El estudio propone utilizar el Modelo Delta, que es un conjunto de esquemas y metodologías desarrolladas para ayudar a los ejecutivos a implementar estrategias efectivas a nivel de cada negocio. La idea es aplicar este modelo como parte de un plan para fidelizar a los socios y clientes de las cooperativas de ahorro y crédito, que enfrentan dificultades en la captación de miembros debido a la situación económica del país.

Principios de las cooperativas

Los principios de las cooperativas son siete:

1. Adhesión libre y retiro voluntario;
2. Control democrático de los miembros;
3. Participación económica de los miembros;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, información y entrenamiento permanente;
6. Integración cooperativa;
7. Compromiso con la comunidad

Definición de socio y cliente

Cada institución cuenta con socios y clientes. A continuación, se presenta una breve definición de cada uno:

- Cliente: Se refiere a una persona natural o jurídica que no posee un certificado de depósito en la cooperativa y no participa en las reuniones convocadas por la misma.
- Socio: Hace referencia a una persona natural que posee un certificado de pago en la cooperativa y tiene el derecho de participar en las reuniones con voz y voto.

1. 1. 5 Datos estadísticos sobre cooperativas existentes

Según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), las 566 organizaciones que conforman el Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) se distribuyen de la siguiente manera:

- 561 cooperativas de ahorro y crédito
- 4 mutualistas
- 1 caja central

De este total, 405 organizaciones, es decir el 72%, pertenecen a los segmentos 4 y 5, mientras que el porcentaje restante corresponde a los segmentos 1, 2, 3 y mutualistas. Además, el 60% de las entidades del SFPS se especializa en otorgar microcréditos (SEPS, 2019).

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en Ecuador las cooperativas se han convertido en una fuerza impulsora para el desarrollo empresarial tanto a nivel micro como macro. De hecho, el INEC afirma que ha habido un incremento significativo en el número de cooperativas, así como en sus ventas a nivel nacional y en la cantidad de personas que dirigen estos negocios (INEC, 2023).

Siendo así que las cooperativas están jugando un papel cada vez más importante en la economía ecuatoriana, impulsando el crecimiento empresarial a pequeña y gran escala. Esto se evidencia

en el aumento del número de cooperativas, sus ingresos a nivel país y la cantidad de personas que lideran estas organizaciones.

El propósito es aplicar los principios del Modelo Delta, que incluyen enfoques estratégicos más allá de la competencia por producto y el posicionamiento sostenible centrado en el cliente, para mejorar la captación y fidelización de socios y clientes de la Cooperativa Financredit. Se busca que la institución cuente con una base sólida de clientes actuales y atraiga a nuevos clientes potenciales mediante la implementación de este modelo.

Para determinar estos aspectos, es necesario recopilar datos. Para ello, se utilizará una encuesta a los clientes de la cooperativa sobre la situación actual que están enfrentando. Con esta información, se aplicará el Modelo Delta creado por Arnoldo Hax, el cual tiene cuatro dimensiones principales:

1. Liderazgo en el producto
2. Intimidad con el cliente
3. Sistema total de soluciones
4. Excelencia operativa

Estas cuatro dimensiones del Modelo Delta permiten desarrollar estrategias más allá de la competencia por producto, buscando posicionamientos sostenibles centrados en el cliente. Al recopilar datos de los clientes actuales y aplicar este modelo, se podrán identificar oportunidades para mejorar la captación y fidelización de socios y clientes de la cooperativa.

El Modelo Delta representa un enfoque innovador y principios de dirección estratégica que van más allá de los enfoques tradicionales, buscando posicionamientos competitivos sostenibles a través de una mayor orientación al cliente.

Se analizará cuatro aportes: triangulación, adaptación de procesos, evaluación, pruebas y retroalimentación.

El término "Delta" en griego significa transformación y cambio, enfocándose en establecer una conexión más estrecha con el cliente.

El diagrama del Modelo Delta abre la mente a un nuevo conjunto de alternativas estratégicas a considerar.

Uno de los principales desafíos que surgen frecuentemente al determinar la estrategia de una empresa es decidir cuál es la posición estratégica más apropiada que debe adoptar.

En esencia, el Modelo Delta es un intento por capturar la forma en que una empresa decide competir en su propio mercado o, utilizando la terminología del modelo, cómo elige atraer, satisfacer y retener a los clientes para lograr dicha unidad.

1. 1. 6 Cooperativa FINANCREDT

La cooperativa FINANCREDT se destaca como una institución financiera líder en el país, caracterizada por sus sólidos indicadores financieros. Durante la última década, ha introducido al mercado productos financieros y no financieros innovadores y eficaces que impulsan el desarrollo socioeconómico de sus clientes. (FINANCREDIT, 2022)

Se debe especificar que la Cooperativa pertenece al segmento 3.

A lo largo de varios años, han mantenido una posición destacada en el sector financiero nacional, gracias a estrategias innovadoras que se centran en satisfacer las expectativas de socios y clientes, así como en contribuir al desarrollo económico del país. Su actuación se fundamenta en principios fundamentales como la seguridad, la confianza, la rentabilidad y la solvencia.

Misión, visión y valores

Su misión es generar una inclusión financiera de calidad, con un capital humano responsable que promueva el desarrollo socioeconómico.

Su visión es ser una institución sólida y eficiente, con una filosofía de trabajo colaborativo.

Sus valores cooperativos son:

- Lealtad
- Hacia nuestros socios y colaboradores
- Transparencia
- Nuestras gestiones son seguras y apegadas a la ley
- Responsabilidad
- Fomentamos el compromiso con el socio
- Honestidad
- Un principio fundamental para Financredit
- Equidad
- En cada acción que realizamos
- Confianza
- Que nos permite ser su mejor aliado
- Compromiso
- En todos nuestros servicios
- Amabilidad
- Una característica de nuestros colaboradores

CAPÍTULO II
MARCO METODOLÓGICO

2. 1 Enfoque y diseño de la investigación

2. 1. 1 Modalidad de la Investigación

Paradigma mixto cuali – cuantitativo.

El presente estudio se fundamenta en la necesidad de abordar de manera integral la complejidad de los fenómenos relacionados con la captación de socios y clientes en el contexto específico de una institución financiera de tipo cooperativa.

Desde un enfoque cualitativo, se pretende profundizar en la comprensión de las percepciones, actitudes y comportamientos de los socios y clientes de Financredit. Esto se logra mediante el análisis de datos cualitativos obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas y análisis de contenido. Esta metodología facilita la exploración de las experiencias subjetivas y las motivaciones subyacentes que impactan en las decisiones de asociación y contratación de servicios financieros.

Adicionalmente, se adopta una perspectiva cuantitativa para cuantificar y validar los patrones identificados cualitativamente, así como para obtener medidas objetivas sobre la eficacia del Modelo Delta en la captación de socios y clientes. Para ello, se recopilan datos cuantitativos a través de encuestas estructuradas y análisis estadísticos, lo que permite evaluar numéricamente la efectividad del modelo en términos de crecimiento de la membresía y captación de nuevos clientes.

La combinación de ambos enfoques, cualitativo y cuantitativo, proporciona una visión integral y rigurosa del fenómeno estudiado. Esto permite una comprensión más profunda y completa de los factores que influyen en la captación de socios y clientes en el contexto específico de Financredit. Este enfoque mixto contribuye a la generación de conocimientos más sólidos y aplicables, brindando una base robusta para la toma de decisiones estratégicas y el diseño de políticas efectivas en el ámbito de las cooperativas de ahorro y crédito.

2. 1. 2 Tipos de investigación por su diseño

Diseño cuasi experimental

Al establecer relaciones causales entre las variables relevantes, teniendo en cuenta las limitaciones prácticas y éticas inherentes al contexto de estudio, se busca determinar vínculos de causalidad entre los factores clave, pero reconociendo y adaptándose a las restricciones prácticas y dilemas éticos que puedan surgir en el entorno específico donde se lleva a cabo la investigación.

En este diseño, se optó por seleccionar grupos intactos de forma no aleatoria, teniendo en cuenta las particularidades de la población de socios y clientes de Financredit. Esta decisión se fundamenta en la idea de que la cooperativa posee atributos distintivos que hacen complicada la implementación de un diseño experimental puro con asignación aleatoria. A través del diseño cuasi experimental, se logra controlar ciertas variables críticas, a pesar de la falta de asignación aleatoria, lo que otorga mayor validez interna al estudio.

La utilización del Modelo Delta en un entorno cuasi experimental posibilita contrastar los efectos de la captación de socios y clientes entre un grupo experimental que se expone a la aplicación del modelo y un grupo de control que no recibe dicha intervención. Al recolectar datos antes y después de la implementación del Modelo Delta, y al comparar los resultados entre ambos grupos, se simplifica la evaluación de la eficacia y el impacto causal del modelo en relación al aumento de la membresía y la incorporación de nuevos clientes.

Este método de investigación ayuda a ofrecer pruebas más contundentes acerca de la eficacia del Modelo Delta, lo que posibilita inferir conexiones causales en un entorno práctico y aplicado. Además, el diseño cuasi experimental favorece la extrapolación de los resultados a entornos afines, reforzando la relevancia práctica de los descubrimientos y contribuyendo con valiosos aportes al ámbito de las cooperativas de ahorro y crédito.

Investigación – acción

Incluir de manera activa a los involucrados en la toma de decisiones y en la aplicación de soluciones prácticas dirigidas a potenciar la captación de socios y clientes en la cooperativa.

En este escenario, la investigación-acción se presenta como un procedimiento reflexivo y recurrente que requiere una estrecha colaboración entre los investigadores y los protagonistas clave de la cooperativa Financredit. Mediante la observación activa y el intercambio continuo de información, se establece un diálogo interactivo que posibilita la identificación de desafíos, la formulación de soluciones y la evaluación iterativa de la eficacia del Modelo Delta.

Al involucrar de manera activa a los miembros de la cooperativa en el proceso de investigación, este enfoque metodológico no solo persigue comprender los fenómenos relacionados con la captación de socios y clientes, sino también promover transformaciones significativas y duraderas en la práctica organizacional. La retroalimentación constante proporcionada por los participantes facilita la adaptación y mejora continua de las estrategias de implementación del Modelo Delta en tiempo real, ajustándolas a las particularidades específicas de la cooperativa.

Asimismo, la investigación-acción fomenta la construcción colectiva del conocimiento, empoderando a los miembros de la cooperativa al incluirlos en la toma de decisiones y en la formulación de soluciones fundamentadas en sus experiencias y conocimientos situacionales. De este modo, no solo se aspira a generar resultados aplicables a la empresa, sino también a aportar al desarrollo de un conocimiento más extenso en el campo de las cooperativas de ahorro y crédito.

En síntesis, la incorporación de la investigación-acción en esta investigación constituye un enfoque completo que no solo pretende comprender la dinámica de captación de socios y clientes, sino también modificarla de manera positiva mediante la aplicación activa y colaborativa del Modelo Delta.

2. 1. 3 Tipos de investigación por su alcance

Exploratoria

Al abordar un tema complejo y relativamente inexplorado en el contexto específico de las cooperativas de ahorro y crédito.

El carácter exploratorio de la investigación se evidencia en la carencia de conocimiento profundo y específico sobre la aplicación del Modelo Delta en la captación de socios y clientes en cooperativas financieras. En este sentido, el enfoque exploratorio se perfila como la alternativa metodológica más apropiada para indagar y comprender la dinámica inherente de este modelo en un contexto real y particular.

A través de la recopilación flexible de datos cualitativos y cuantitativos, el enfoque exploratorio posibilita la identificación de patrones emergentes, tendencias y factores determinantes que podrían incidir en la captación de socios y clientes en Financredit. El empleo de entrevistas abiertas, revisión documental y encuestas piloto propicia la obtención de información relevante que puede guiar la definición de variables significativas y la formulación de hipótesis para futuras investigaciones.

Adicionalmente, la naturaleza flexible y adaptativa de la investigación exploratoria permite ajustar el enfoque metodológico a medida que se adquiere un mayor entendimiento del fenómeno estudiado. Este proceso iterativo de descubrimiento propicia la formulación de preguntas más específicas y la identificación de áreas de interés que podrían no haber sido contempladas inicialmente.

En síntesis, la integración de la investigación exploratoria en este estudio establece un fundamento robusto para comprender los aspectos esenciales y particulares de la implementación del Modelo Delta en la captación de socios y clientes en la Cooperativa de

Ahorro y Crédito. Este enfoque contribuye al progreso del conocimiento en este ámbito específico y orienta investigaciones futuras en el campo de las cooperativas financieras.

Descriptiva

Al ofrecer una comprensión minuciosa y sistemática de la realidad actual en relación con la aplicación del Modelo Delta en el ámbito de la captación de socios y clientes.

El carácter descriptivo de la investigación se manifiesta en la búsqueda de documentar con precisión los aspectos fundamentales del fenómeno estudiado en Financredit. Se utilizan diversas técnicas de recopilación de datos, como encuestas estructuradas, análisis documental y revisión de informes financieros, para recopilar información detallada sobre las prácticas de captación de socios y clientes, así como la implementación y resultados del Modelo Delta.

El enfoque descriptivo posibilita la caracterización sistemática de las variables pertinentes relacionadas con la captación, tales como tasas de adhesión, perfiles demográficos de los socios y clientes, y resultados cuantitativos derivados de la implementación del Modelo Delta. Mediante la presentación clara de estos datos, se pretende proporcionar una visión completa e imparcial de la situación actual, sin involucrar la manipulación de variables o intervenciones significativas.

Este enfoque, al enfocarse en la descripción precisa de los fenómenos observados, establece una base empírica robusta para comprender la dinámica de la captación de socios y clientes en Financredit. Los hallazgos derivados de la investigación descriptiva ayudan a crear una visión clara y detallada, lo que facilita la identificación de patrones, tendencias y posibles áreas de mejora.

Correlacionales

Al establecer las relaciones cuantitativas entre las variables relevantes con el propósito de comprender la magnitud y dirección de las asociaciones existentes en el contexto de la captación de socios y clientes.

El enfoque correlacional resulta apropiado para analizar la relación estadística entre variables específicas, como la implementación del Modelo Delta y los resultados cuantitativos de captación, sin intervenir directamente en el entorno de estudio. Al utilizar métodos estadísticos adecuados, como el coeficiente de correlación, se pretende establecer si existe una asociación significativa y la magnitud de dicha asociación entre las variables seleccionadas.

Este método posibilita examinar de manera cuantitativa la presencia de posibles patrones o tendencias que sugieran una relación entre la implementación del Modelo Delta y los niveles

de captación de socios y clientes. La investigación correlacional favorece la identificación de variables que podrían incidir en la captación, aportando a una comprensión más profunda y objetiva de los factores asociados.

Adicionalmente, el enfoque correlacional posibilita realizar predicciones sobre el comportamiento de una variable fundamentándose en el conocimiento de otra, lo cual resulta valioso para evaluar el impacto potencial de la aplicación del Modelo Delta en la captación futura. La aplicación de análisis de regresión y otros métodos correlativos brinda una visión más completa de la complejidad de las relaciones entre las variables estudiadas.

En sinopsis, la inclusión de la investigación correlacional en este análisis aporta al entendimiento cuantitativo de las conexiones entre la ejecución del Modelo Delta y los logros en la captación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit, ofreciendo un fundamento analítico para la toma de decisiones fundamentadas y la detección de oportunidades de mejora estratégica.

2. 1. 4 Método del Nivel Teórico del Conocimiento

Histórico – lógico

Al situar en contexto y comprender la evolución de la adquisición de asociados y clientes en la cooperativa a lo largo de un periodo temporal determinado, junto con la implementación del Modelo Delta como un componente integral de este procedimiento.

El enfoque histórico-lógico se erige como un instrumento fundamental para indagar en la secuencia cronológica de acontecimientos y determinaciones que han incidido en la captación en Financredit. Se examinan documentos históricos, registros institucionales y otros datos pertinentes con el objetivo de detectar tendencias, transformaciones y elementos condicionantes en la evolución de las estrategias de captación a lo largo de la trayectoria de la cooperativa.

La aplicación de esta metodología no solo posibilita la reconstrucción de la evolución temporal de la captación, sino que también favorece la comprensión de la fundamentación subyacente en la adopción e integración del Modelo Delta. Al analizar los precedentes y los principios lógicos que condujeron a la selección de este modelo específico, se adquiere una visión más holística de las motivaciones y perspectivas que sustentan su implementación.

Adicionalmente, el enfoque histórico-lógico posibilita la identificación de lecciones aprendidas a lo largo del tiempo, lo que contribuye a evaluar la efectividad y eficiencia del Modelo Delta en comparación con estrategias de captación previas. Este análisis histórico-lógico aporta valiosos conocimientos para optimizar la implementación del modelo en la actualidad y orientar determinaciones futuras en el ámbito de la captación de asociados y clientes.

En síntesis, la incorporación del método histórico-lógico en este estudio aporta a una comprensión más exhaustiva y contextualizada de la captación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, resaltando la evolución cronológica y la fundamentación subyacente en la implementación del Modelo Delta como un componente esencial de este proceso.

Analítico – sintético

Al analizar minuciosamente y desglosar los componentes que conforman la captación, y luego sintetizar estos elementos para lograr una comprensión completa del funcionamiento del Modelo Delta en esa situación específica.

El método analítico se emplea para desglosar los múltiples factores que intervienen en el proceso de captación, incluyendo la implementación del Modelo Delta. Mediante un análisis exhaustivo de datos, documentos y otros recursos pertinentes, se examinan las variables fundamentales que inciden en la captación de asociados y clientes en Financredit. Este enfoque analítico aporta un entendimiento minucioso de los elementos específicos y sus interconexiones.

En contraste, la etapa sintética del método se enfoca en fusionar los descubrimientos analíticos para crear una visión coherente y comprensiva de la implementación del Modelo Delta en la captación de asociados y clientes. La síntesis implica reconocer patrones, relaciones causales y tendencias emergentes que se derivan del análisis de los elementos individuales. Este procedimiento facilita la elaboración de conclusiones fundamentadas y la formulación de recomendaciones prácticas.

El enfoque analítico-sintético se revela como una herramienta especialmente eficaz para enfrentar la complejidad intrínseca al proceso de captación en la empresa. Al descomponer los elementos en sus componentes individuales y posteriormente sintetizarlos, se alcanza una comprensión más detallada y organizada de la conexión entre la implementación del Modelo Delta y los logros en la captación.

Inductivo – deductivo

Al integrar metodologías que posibiliten tanto la indagación y producción de nuevos conocimientos como la validación y aplicación de teorías previamente establecidas.

En la etapa inductiva, se inicia con la recopilación y examen exhaustivo de datos empíricos relacionados con la captación en la empresa y la implementación del Modelo Delta. Este enfoque permite la detección de patrones, tendencias y fenómenos emergentes, sin suposiciones teóricas previas. La observación directa, las entrevistas y la revisión de documentos constituyen fuentes fundamentales para la generación de hipótesis y conceptualización de relaciones entre variables.

En contraste, la etapa deductiva se incorpora para validar y organizar teóricamente los descubrimientos inductivos. Se recurre a marcos teóricos ya establecidos vinculados a estrategias de captación, modelos financieros y comportamiento del consumidor para situar y respaldar los resultados obtenidos. Este enfoque deductivo ayuda a asegurar la coherencia conceptual y la relevancia de los resultados dentro de un contexto teórico más amplio.

La integración de ambas perspectivas posibilita desarrollar una comprensión más exhaustiva y sólida de la implementación del Modelo Delta en la captación de asociados y clientes en Financredit. El enfoque inductivo-deductivo fomenta un proceso iterativo de análisis, validación y mejora de las conclusiones, asegurando la solidez científica del estudio.

Este enfoque metodológico se adapta a la complejidad inherente de la captación en el entorno de una cooperativa de ahorro y crédito, donde la interacción de diversas variables demanda una visión integral. La investigación se enriquece al combinar la flexibilidad y apertura del método inductivo con la estructura y validación proporcionadas por el enfoque deductivo.

2. 1. 5 Técnicas e Instrumentos

Encuesta

Una estrategia eficaz para obtener información cuantitativa de manera directa de los asociados y clientes de la cooperativa, ofreciendo una visión organizada y metódica de sus percepciones, preferencias y conductas vinculadas a la captación.

La utilización de cuestionarios en este estudio se fundamenta en su habilidad para adquirir datos concretos y mensurables acerca de variables fundamentales, como la opinión de los asociados y clientes respecto al Modelo Delta, la eficacia percibida de las estrategias de captación y la disposición a involucrarse en nuevas iniciativas. Este método posibilita la obtención de información directamente de la población objetivo de forma eficaz y rentable.

La elección de preguntas meticulosamente elaboradas en los cuestionarios tiene como objetivo abordar aspectos específicos de interés vinculados a la implementación del Modelo Delta, proporcionando respuestas organizadas que simplifican el análisis cuantitativo. La encuesta también permite la estandarización del proceso de recopilación de datos, asegurando la coherencia y la comparabilidad de las respuestas obtenidas de los participantes.

Además, la encuesta funciona como un instrumento objetivo que disminuye el sesgo del investigador al recopilar datos directamente de la audiencia meta. La información obtenida a través de cuestionarios puede ser analizada estadísticamente para detectar tendencias significativas, relaciones y patrones en la opinión y conducta de los asociados y clientes de Financredit.

La estrategia de encuestas se fusiona de forma complementaria con otros enfoques de investigación utilizados en el estudio, posibilitando una triangulación de datos que refuerza la validez y confiabilidad de los descubrimientos. La integración de métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación proporciona una visión integral y enriquecedora sobre la implementación del Modelo Delta en la captación de asociados y clientes en Financredit.

Al sintetizar, la inclusión de encuestas en este estudio representa una estrategia metodológica robusta y efectiva para adquirir datos cuantitativos específicos de los asociados y clientes, lo que contribuye a una comprensión más exhaustiva y fundamentada de la percepción y comportamiento asociados con la captación en el entorno de la cooperativa.

2. 2 Descripción de la muestra y el contexto de la investigación

Población

La elección de la población para el estudio, enfocada en la captación de asociados y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit, se basa en la apremiante necesidad de dilucidar los factores económicos que influyen en la conducta financiera. Esta investigación se centrará en la población económicamente activa urbana a nivel nacional, utilizando los indicadores económicos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

La selección de esta población se justifica al reconocer que la población económicamente activa urbana brinda un conocimiento detallado de las condiciones socioeconómicas y laborales en un contexto urbano particular. Al representar directamente el grupo objetivo de la cooperativa, se establece que comprender sus características económicas es fundamental para adaptar estrategias de captación coherentes con sus necesidades financieras.

El empleo de indicadores económicas específicas, provenientes de fuentes fidedignas como el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, se posiciona como un recurso esencial para adquirir medidas objetivas y cuantificables sobre la situación económica de la población. Este enfoque busca identificar relaciones y patrones que influyan en las decisiones financieras a nivel individual.

Tabla 6.

Indicadores económicos a nivel nacional

	Febrero 2023	**Marzo 2023**	**Abril 2023**
Población en Edad de Trabajar (PET)	9. 036. 664	9. 047. 252	9. 057. 840
Población Económicamente Activa (PAE)	5. 597. 520	5. 462. 721	5. 594. 849
Población Económicamente Inactiva (PEI)	3. 439. 144	3. 584. 531	3. 462. 991

Fuente: Elaboración propia

La integración del Modelo Delta aporta una perspectiva analítica al análisis, posibilitando la evaluación de evoluciones y fluctuaciones en las variables económicas a lo largo del tiempo. Esta metodología favorece la comprensión de la situación actual de la captación de la cooperativa y brinda la capacidad de prever cambios potenciales, lo que permite ajustes estratégicos apropiados.

La integración del Modelo Delta aporta una perspectiva analítica al análisis, posibilitando la evaluación de evoluciones y fluctuaciones en las variables económicas a lo largo del tiempo. Esta metodología favorece la comprensión de la situación actual de la captación de la cooperativa y brinda la capacidad de prever cambios potenciales, lo que permite ajustes estratégicos apropiados.

Muestra

En términos metodológicos que buscan reflejar de manera precisa la diversidad y atributos significativos de la población de interés, se sustenta el uso de la fórmula de población infinita para la selección de la muestra, tomando en cuenta que la población económicamente activa urbana a nivel nacional asciende a 5. 594. 849 individuos.

La selección de la muestra se ha realizado a través de un procedimiento de muestreo aleatorio estratificado, tomando en consideración las diversas categorías de asociados y clientes que integran la población de Financredit. Esta metodología asegura que las particularidades específicas de los distintos segmentos de la población estén representadas de manera proporcional en la muestra, lo que garantiza la validez y la relevancia de los resultados obtenidos.

La estratificación de la muestra se ha llevado a cabo en base a variables fundamentales, como el grado de participación en el Modelo Delta, el tiempo como asociado o cliente, y la frecuencia

de interacción con los servicios de la cooperativa. Esta metodología permite capturar las variaciones relevantes dentro de la población, posibilitando análisis más minuciosos y contextualizados.

Adicionalmente, la definición del tamaño de la muestra se ha fundamentado en consideraciones estadísticas para asegurar niveles apropiados de precisión y confiabilidad en los resultados. El empleo de fórmulas específicas y la consideración de la variabilidad dentro de los estratos contribuyen a obtener un tamaño de muestra que equilibre la representatividad con la eficiencia en la recopilación de datos.

La selección de una muestra representativa y estratificada está en consonancia con el propósito de la investigación de indagar y comprender las percepciones y comportamientos de los asociados y clientes de Financredit en relación con la captación a través del Modelo Delta. Este enfoque potencia la validez interna y externa de los resultados, posibilitando inferencias más robustas y generalizables.

Población infinita

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,0025}$$

$$n = 384$$

Z: Coeficiente que se tiene nivel de confianza 95%

p: Porcentaje de población

q: Porcentaje de la característica que no se reúne interés

e: Error con que se trabajó 5%

La elección de una muestra de 384 individuos económicamente activos, obtenida a través de la aplicación de la fórmula de población infinita, se sustenta en principios estadísticos y metodológicos que buscan equilibrar la representatividad y la eficiencia en la recolección de datos. La fórmula tiene en cuenta la amplitud de la población económicamente activa urbana de la provincia de Tungurahua, estimada en 5, 594, 849 individuos. Este enfoque estadístico, respaldado por la evidencia científica, garantiza que, en poblaciones extensas, una muestra relativamente pequeña pueda proporcionar resultados confiables y generalizables. La selección específica de una muestra de 384 individuos se basa en la optimización de la precisión estadística, asegurando que los resultados obtenidos sean lo suficientemente confiables para

realizar inferencias sobre la población total. Esta estrategia se alinea con la necesidad de explorar y comprender las percepciones y comportamientos de los socios y clientes de Financredit en relación con la captación a través del Modelo Delta.

2. 3 Operacionalización de la variable

Tabla 7.

Operacionalización de la variable

Tipo de estudio	Enfoque	Diseño	Tipo de diseño	Alcance	Hipótesis	Variable	Población	Tipo de datos	Instrumento
Teórico. - Se llevó a cabo un análisis y fundamentación teórica sobre la conceptualización de la innovación abierta, sus principios y beneficios en la captación de nuevos asociados y clientes para	El presente estudio adopta un enfoque cuantitativo, ya que consiste en la recopilación de datos que se solicitarán a la	El diseño de investigación seleccionado es de naturaleza NO EXPERIMENTAL, dado que no implicará la modificación de variables y la información recopilada será analizada posteriormente.	Longitudinal. - El estudio se centra en el análisis comparativo de múltiples años de medición en los asociados y clientes durante los	La investigación es de naturaleza exploratoria, ya que se ha explorado e recopilado información en fuentes bibliográficas y digitales sobre los	¿Cómo influye la implementación del Modelo DELTA en la captación de socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, y cómo este enfoque estratégico contribuye a	Variable Independiente: Captación de asociados y clientes en la Cooperativa Financredit.	La investigación se llevará a cabo mediante la recopilación de datos de asociados y clientes que proporcionará la Cooperativ	Se emplearán datos demográficos, geográficos, de comportamiento financiero y psicográficos.	Se utilizará indicadores en donde le vamos aplicar el Modelo Delta.

lograr una mayor rentabilidad, con el fin de establecer una estructura temática dentro del marco teórico. Esta información se obtuvo después de una revisión exhaustiva de artículos, páginas web e internet, todas ellas relacionadas con la	cooperativa Financredit a través de indicadores y la herramienta de análisis FODA.	últimos 3 años.	temas pertinentes.	superar los desafíos actuales y garantizar un crecimiento sostenible en el mercado financiero ecuatoriano?	a Financredit.

temática objeto de investigación		
Campo. - La investigación se lleva a cabo mediante la recopilación de información a través de indicadores y análisis FODA aplicados al personal que labora en la	La investigación es de carácter descriptivo, ya que se presentan detalladamente los resultados obtenidos a través de los indicadores	Variable Dependiente: Innovación abierta.

Cooperativa y a los potenciales asociados y clientes de Financredit.	aplicados en los asociados y clientes durante un periodo específico.		
	La investigación es de tipo correlacional, ya que se ha investigado y recopilado información en fuentes bibliográficas y digitales		

		sobre los temas pertinentes, con el objetivo de establecer relaciones entre las variables estudiadas.

Fuente: Elaboración propia

2.5.1. Análisis del macroentorno

2.5.1.1. Indicadores de monitoreo de la cartera de crédito del sector cooperativo

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COACS) tienen la responsabilidad de implementar indicadores financieros conforme a las Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros establecidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). En este contexto, es crucial destacar los indicadores de morosidad, tanto de la cartera total como desglosados por cada tipo de crédito otorgado. Además, se consideran otros indicadores relevantes como los de rentabilidad, el rendimiento de la cartera y la intermediación financiera, que son esenciales para evaluar la salud financiera y el desempeño de las COACS.

En relación con el Modelo Delta aplicado a la captación de socios y clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit, estos indicadores financieros son fundamentales. El Modelo Delta se centra en optimizar la captación y retención de socios y clientes, utilizando métricas financieras que permiten identificar áreas de mejora en la oferta de servicios. Por lo tanto, al aplicar este modelo, es vital que Financredit utilice los indicadores mencionados para medir su efectividad en la captación, asegurando que las estrategias implementadas no solo atraigan nuevos socios, sino que también mantengan una cartera saludable y rentable.

La integración de estos indicadores en el modelo permitirá a Financredit no solo cumplir con las normativas establecidas por la SEPS, sino también mejorar su competitividad en el sector financiero, garantizando un crecimiento sostenible y una mejor atención a sus socios y clientes.

Fórmulas:

$$Morosidad\ de\ la\ Cartera\ total\ = \frac{Cartera\ improductiva}{Cartera\ Bruta}$$

$$ROE\ = \frac{(Ingresos - Costos)}{(Patrimonio\ total\ promedio * 12)\ /\ mes}$$

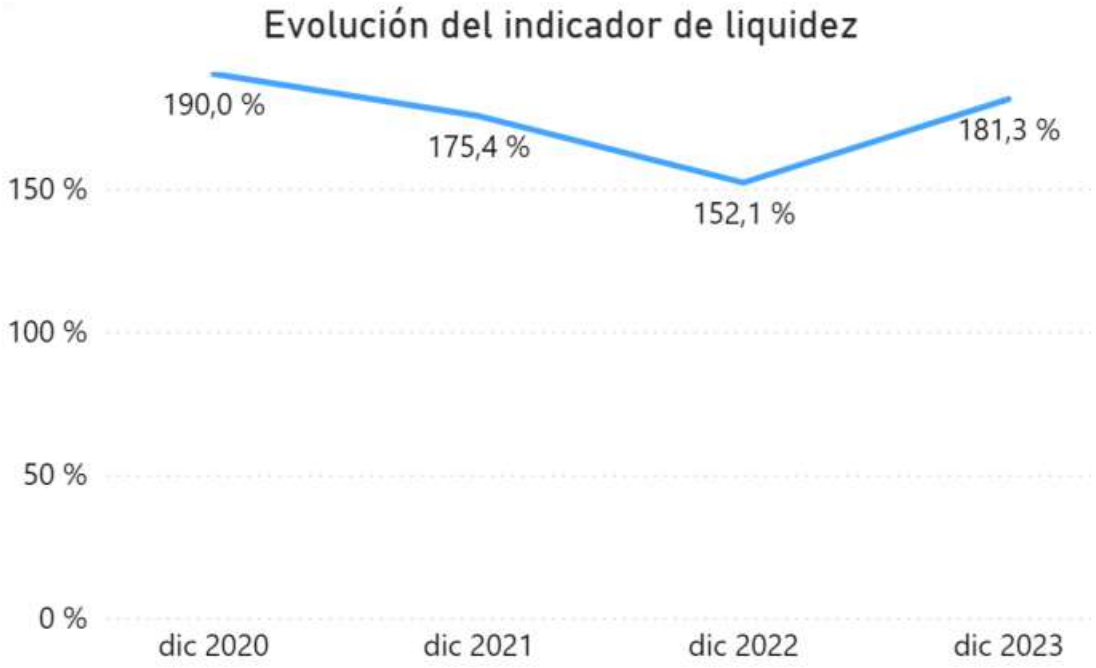
$$ROA\ = \frac{(Ingresos - Gastos)}{(Activo\ total\ promedio * 12)\ /\ mes}$$

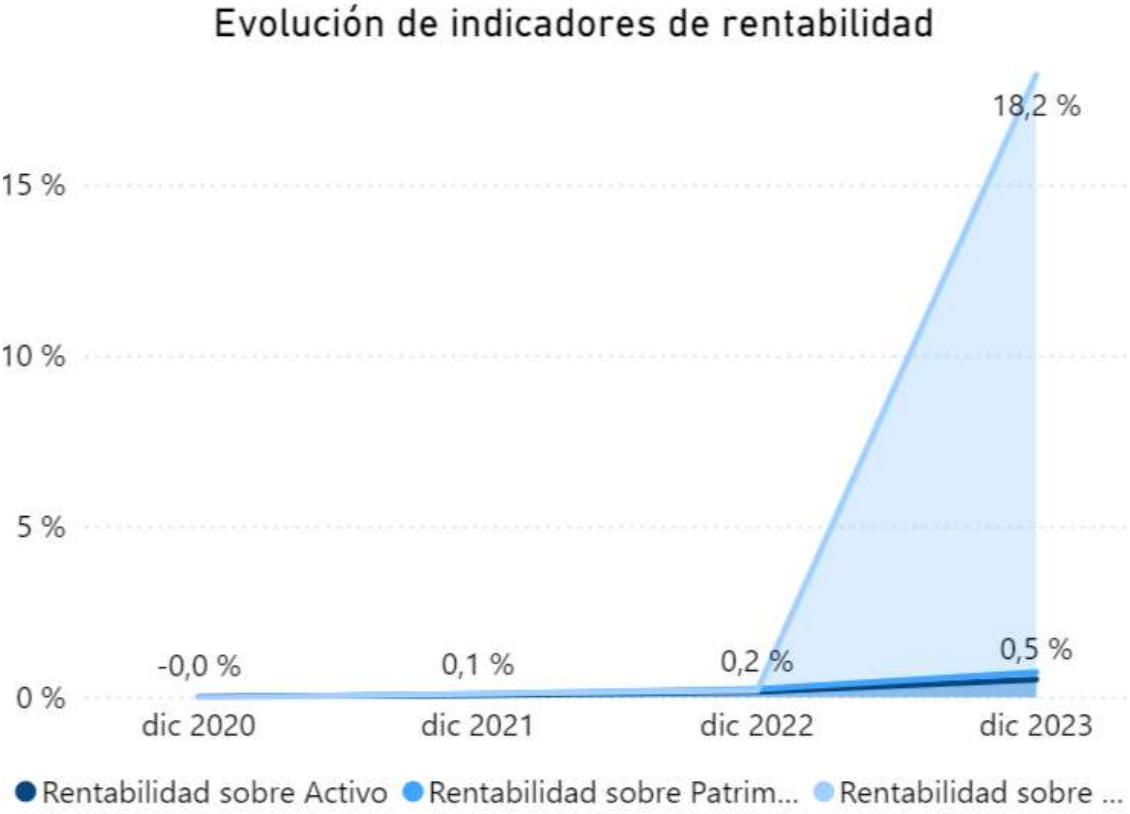
$$Intermediación\ financiera\ = \frac{Cartera\ bruta}{Depósitos\ a\ la\ vista + Depósitos\ a\ plazo}$$

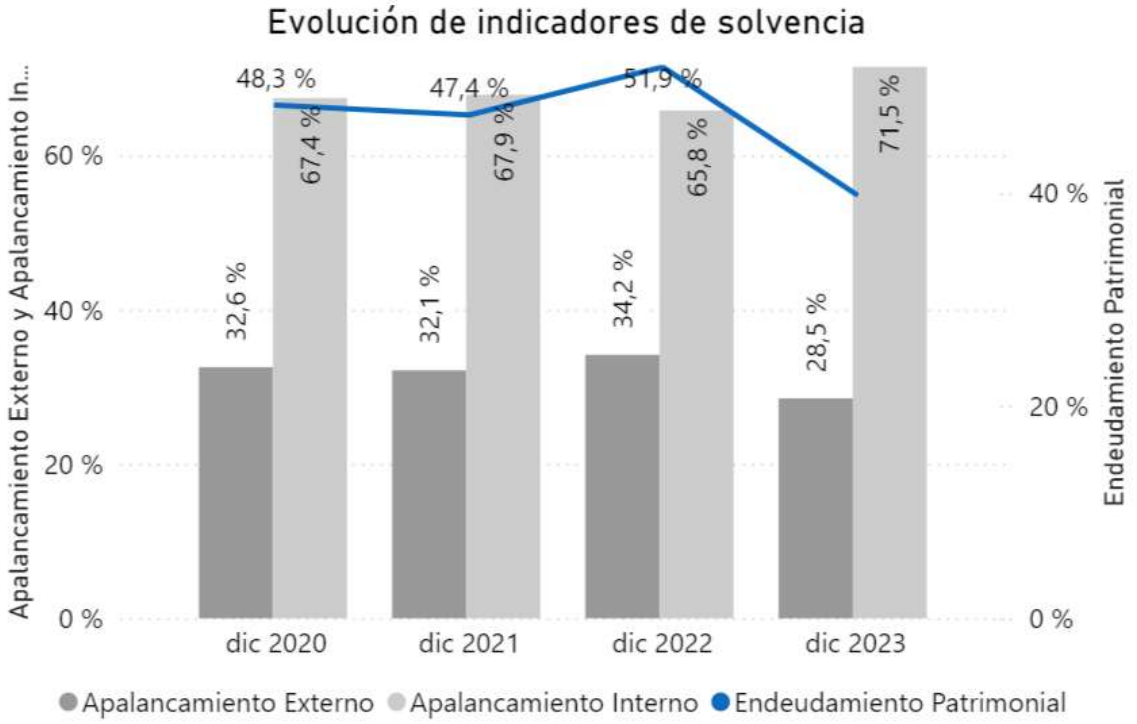
En otro orden de ideas, los indicadores clave del sector para el año 2024 son:

Figura 8.

Evolución de los principales indicadores del sector cooperativo de la ciudad de Ambato al año 2023


Evolución del indicador de liquidez
190,0 %
175,4 %
152,1 %
181,3 %
150 %
100 %
50 %
0 %
dic 2020
dic 2021
dic 2022
dic 2023


Evolución de indicadores de rentabilidad
18,2 %
15 %
10 %
5 %
0 %
-0,0 %
0,1 %
0,2 %
0,5 %
dic 2020
dic 2021
dic 2022
dic 2023
Rentabilidad sobre Activo
Rentabilidad sobre Patrim...
Rentabilidad sobre ...



Análisis e interpretación

La comprensión de los indicadores financieros es esencial para la implementación del Modelo Delta en la captación de socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANCREDIT. Estos indicadores proporcionan una base cuantitativa que permite evaluar y mejorar los procesos de captación y retención. Aspectos como la liquidez, rentabilidad y solvencia son fundamentales, ya que ayudan a identificar áreas de debilidad y oportunidad. Al tener un monitoreo constante de estos indicadores, la cooperativa puede tomar decisiones informadas que fortalezcan su posición en el mercado.

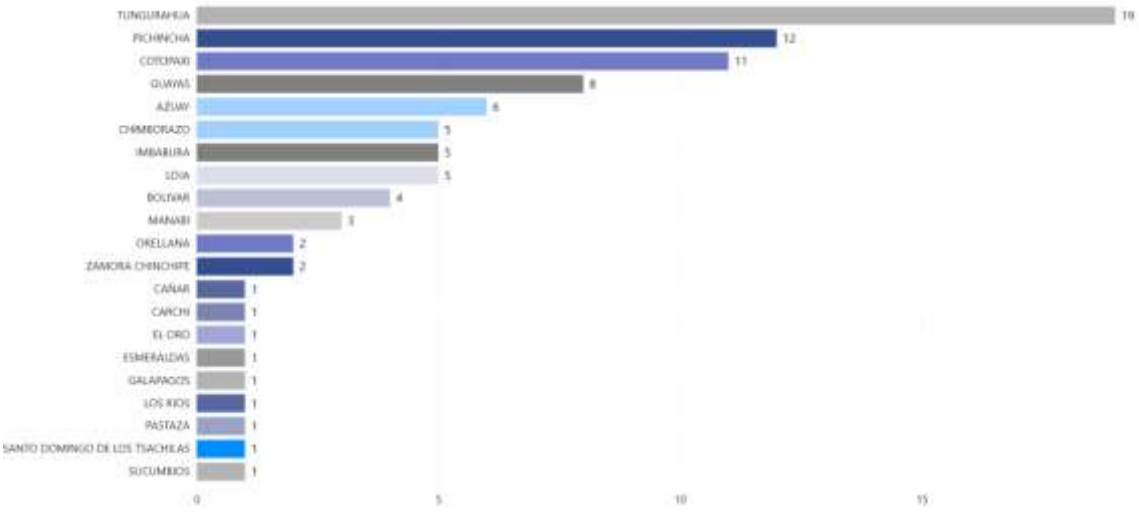
Además, el seguimiento de estos indicadores permite a FINANCREDIT planificar y ejecutar acciones específicas para mejorar su desempeño financiero. Esto incluye la verificación de resultados y la implementación de estrategias que aseguren una mejora continua en la gestión de su cartera y en la rentabilidad. Al aplicar el Modelo Delta, no solo se optimiza la captación de nuevos socios, sino que también se fortalece la relación con los clientes existentes, lo que contribuye a un crecimiento sostenible a largo plazo.

2.5.1.2. Indicadores clave de FINANCREDIT

La cooperativa FINANCREDIT se clasifica dentro del segmento 3. Para el año 2024, se contabilizan 91 instituciones activas en Ecuador, de las cuales 19 están ubicadas en la provincia de Tungurahua.

Figura 9.

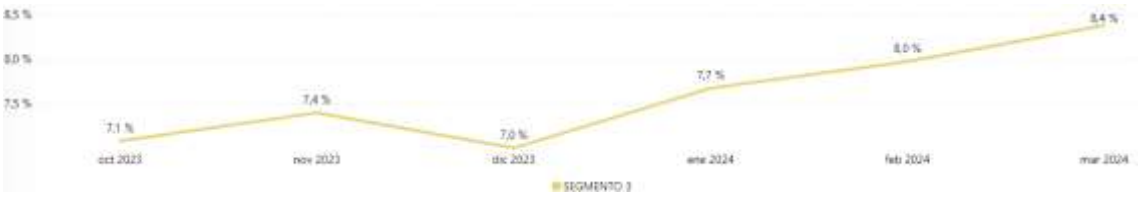
Cooperativas del segmento 3 en Tungurahua



Fuente: Data SEPS (2024)

Figura 10.

Evolución de la morosidad de la Cooperativa FINANCREDIT

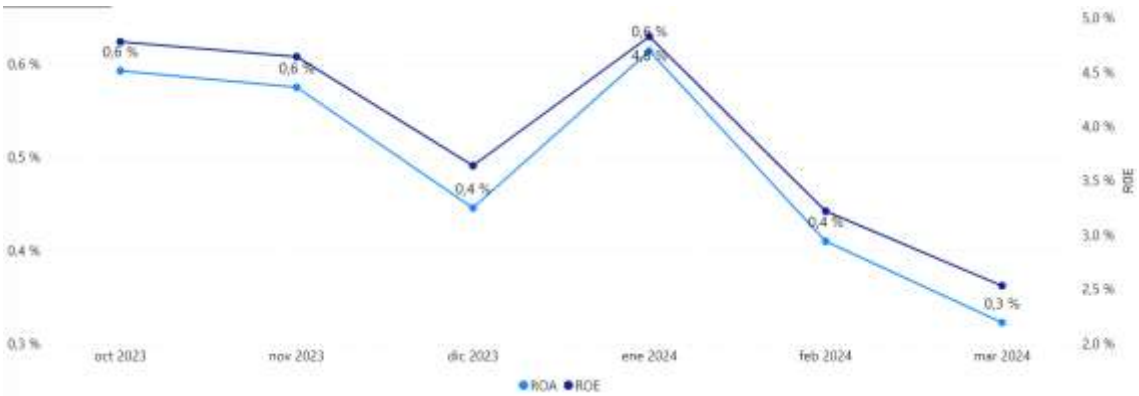


Fuente: Data SEPS (2024)

En la Figura 10 se observa que la morosidad en la cooperativa durante los últimos seis meses presenta una tendencia ascendente, lo cual sugiere la posibilidad de incobrabilidad. Esta situación resalta la urgencia de optimizar la gestión del área de cartera.

Figura 11

. *Evolución de la rentabilidad de la Cooperativa FINANCREDIT*

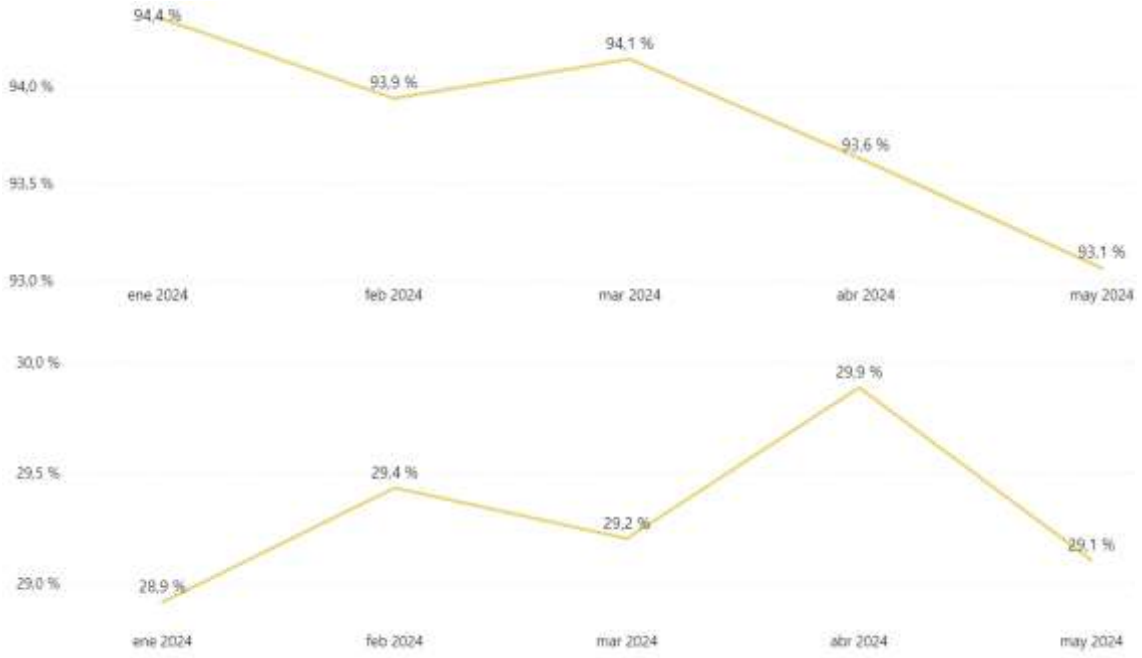


Fuente: Data SEPS (2024)

En relación con el aumento de la morosidad, la figura 10 presenta una tendencia negativa en cuanto a la rentabilidad, medida a través del indicador ROA. Por lo tanto, se puede inferir que la morosidad podría afectar el margen financiero que logra la cooperativa.

Figura 12.

Intermediación financiera, y liquidez corriente de FINANCREDIT



Fuente: Data SEPS (2024)

La figura presentada anteriormente refleja la evolución de la intermediación financiera y la liquidez corriente de la cooperativa durante los primeros cinco meses de 2024. Se evidencia que la intermediación financiera exhibe una tendencia negativa, disminuyendo del 94.4% en enero al 93.1% en mayo. En paralelo, la liquidez corriente experimenta un crecimiento hasta abril, pero en mayo se reduce a un 29.1%.

2.5.2. Análisis del microentorno

2.5.2.1. El modelo Delta y el seguimiento de la cartera de crédito

El Modelo Delta aplicado a la captación de socios y clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANCREDIT se beneficia significativamente del Ciclo Deming (PDCA). En la fase de planificación, se utilizan metodologías tanto cuantitativas como cualitativas para identificar las necesidades de los potenciales socios. Esto implica el uso de encuestas y análisis de mercado, con el departamento de marketing colaborando estrechamente con el área financiera para establecer objetivos claros que guíen las estrategias de captación.

El seguimiento es crucial para evaluar la efectividad de estas estrategias. FINANCREDIT establece normativas internas y utiliza indicadores como la tasa de retención y la satisfacción del cliente para medir el éxito de sus campañas. Este seguimiento involucra diversas áreas, como atención al cliente y operaciones, asegurando una visión integral del proceso de captación y gestión de la cartera.

De manera que, en la fase de actuación, se toman decisiones basadas en los resultados obtenidos. Si los indicadores muestran desviaciones respecto a los objetivos, se implementan ajustes en las tácticas promocionales o en los productos ofrecidos. La cooperativa realiza evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora y fomenta la capacitación continua del personal, lo que no solo optimiza la atención al cliente, sino que también contribuye al crecimiento sostenible de FINANCREDIT en un entorno competitivo.

2. 4 Proceso de recolección de los datos

Tabla 8.

Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	**Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados**	**N de elementos**
,922	,922	25

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de la estadística de fiabilidad, expresada mediante el coeficiente alfa de Cronbach de 0.922, indica el análisis e interpretación de los valores acerca de la coherencia interna de un conjunto de datos o de un instrumento de medición. El alfa de Cronbach es una métrica comúnmente utilizada para analizar la confiabilidad y consistencia interna de un grupo de ítems en un instrumento de cuestionario o prueba.

En esta ocasión, el valor de 0.922 representa una excelente fiabilidad interna. El coeficiente alfa de Cronbach varía entre 0 y 1 y, a medida que se acerca a 1, los ítems demuestran una mayor coherencia interna sobre la muestra de datos. Una puntuación de 0.922 revela que los elementos en la medición tienen una fuerte interrelación entre sí, lo que significa que el instrumento es consistente y fiable en relación con la evaluación del variable o constructo específico.

Es crucial mencionar que un valor demasiado grande de alfa de Cronbach puede significar incluso la unidad incompleta entre los diferentes ítems, lo que significa que algunos de ellos simplemente están duplicando la medición. En tal escenario, se recomienda la revisión del instrumento para eliminar todos los ítems redundantes o para difundirlo con una cantidad más diversa de preguntas.

Tabla 9.

Nivel de satisfacción con respecto a los productos y servicios proporcionados por Financredit

¿En qué medida está satisfecho con los productos y servicios proporcionados por Financredit?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**

Muy Insatisfecho	49	12,8	12,8	12,8
Insatisfecho	80	20,9	20,9	33,7
Neutral	93	24,3	24,3	58,0
Satisfecho	74	19,3	19,3	77,3
Muy Satisfecho	87	22,7	22,7	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis interpretación de la tabla que analiza la satisfacción con los productos y servicios ofrecidos por Financredit revelan una diversidad de respuestas entre los encuestados. Los datos reflejan que un 12.8% de los participantes expresaron su "Muy Insatisfacción", mientras que un 20.9% indicó sentirse "Insatisfecho". Por otro lado, el 24.3% se mostró "Neutral" en cuanto a su satisfacción con los productos y servicios de la cooperativa.

Es relevante notar que un porcentaje significativo, específicamente el 19.3%, se mostró "Satisfecho". Asimismo, un 22.7% de los encuestados expresó su "Muy Satisfecho" con los productos y servicios proporcionados por la entidad. Estos resultados sugieren una diversidad de percepciones en cuanto a la satisfacción del cliente, abarcando desde niveles bajos hasta altos de satisfacción.

La presencia de una proporción considerable de respuestas positivas, especialmente en la categoría "Muy Satisfecho", podría indicar que la cooperativa ha logrado cumplir con las expectativas de una parte significativa de su clientela. Sin embargo, la existencia de porcentajes no despreciables en las categorías de insatisfacción resalta la importancia de evaluar y abordar áreas específicas que puedan estar contribuyendo a estas percepciones menos favorables.

Tabla 10.

Tiempo de respuesta de la cooperativa para resolver problemas o inquietudes

¿Cómo calificarías el tiempo de respuesta de Financredit para resolver tus problemas o inquietudes?

	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Muy Insatisfecho	67	17,5	17,5	17,5

Insatisfecho	91	23,8	23,8	41,3
Neutral	100	26,1	26,1	67,4
Satisfecho	79	20,6	20,6	88,0
Muy Satisfecho	46	12,0	12,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de la tabla que evalúa el tiempo de respuesta de Financredit para resolver problemas o inquietudes refleja una diversidad de opiniones por parte de los encuestados. Según los datos, un 17.5% de los participantes se mostró "Muy Insatisfecho" con el tiempo de respuesta, mientras que un 23.8% expresó estar "Insatisfecho". En contraste, un 26.1% de los encuestados se ubicó en la categoría "Neutral" en cuanto al tiempo que la entidad financiera tarda en abordar sus problemas o inquietudes.

Es notable que un porcentaje significativo, específicamente el 20.6%, se declaró "Satisfecho" con el tiempo de respuesta de la empresa. Sin embargo, también es importante señalar que un 12% de los encuestados manifestó estar "Muy Satisfecho".

Estos resultados indican que la percepción del tiempo de respuesta varía entre los clientes, y existe una proporción considerable que encuentra satisfactorio el rendimiento de Financredit en este aspecto. No obstante, los porcentajes de insatisfacción, tanto en las categorías "Muy Insatisfecho" como "Insatisfecho", sugieren áreas de mejora en la eficiencia del tiempo de respuesta para abordar las inquietudes y problemas de los clientes de manera más rápida y efectiva.

Es fundamental que la cooperativa analice detenidamente estos resultados y tome medidas para optimizar sus procesos internos, con el objetivo de reducir los tiempos de respuesta y mejorar la satisfacción general de sus clientes. Esto no solo fortalecerá la imagen y reputación de la entidad, sino que también contribuirá a fomentar una relación más sólida y duradera con su base de clientes.

Tabla 11.

Ofrece productos y servicios innovadores en comparación con otras instituciones financieras

¿Consideras que la cooperativa ofrece productos y servicios innovadores en comparación con otras instituciones financieras?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**

Muy Insatisfecho	68	17,8	17,8	17,8
Insatisfecho	91	23,8	23,8	41,5
Neutral	100	26,1	26,1	67,6
Satisfecho	77	20,1	20,1	87,7
Muy Satisfecho	47	12,3	12,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de la tabla que evalúa la percepción sobre la innovación de los productos y servicios de Financredit en comparación con otras instituciones financieras proporciona información valiosa sobre la perspectiva de los encuestados. Según los datos, un 17.8% de los participantes se manifestó "Muy Insatisfecho" con la innovación de la cooperativa, mientras que un 23.8% expresó estar "Insatisfecho". En contraste, un 26.1% de los encuestados se ubicó en la categoría "Neutral" en cuanto a la innovación de la entidad financiera.

Estos resultados indican que existe una diversidad de opiniones entre los clientes sobre la capacidad innovadora de Financredit. Una proporción significativa de encuestados se encuentra en las categorías de insatisfacción, lo que sugiere que perciben que la entidad no está a la vanguardia en términos de innovación en comparación con otras instituciones financieras. Por otro lado, el alto porcentaje de respuestas "Neutral" indica que una parte considerable de los clientes no tiene una opinión definida sobre este aspecto.

Es importante que la empresa analice detenidamente estos hallazgos y tome medidas para fortalecer su posicionamiento como una entidad innovadora en el mercado. Esto puede implicar la identificación de áreas de mejora, el desarrollo de estrategias de innovación continua y una comunicación efectiva de los avances a sus clientes. Al posicionarse como una institución financiera innovadora, Financredit podrá atraer y retener a clientes que valoran la adopción de tecnologías y soluciones financieras de vanguardia.

Tabla 12.

Grado en el que se involucra en las decisiones y procesos de Financredit como cliente

¿En qué medida te sientes involucrado en las decisiones y procesos de Financredit como cliente?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**

Muy Insatisfecho	65	17,0	17,0	17,0
Insatisfecho	90	23,5	23,5	40,5
Neutral	102	26,6	26,6	67,1
Satisfecho	79	20,6	20,6	87,7
Muy Satisfecho	47	12,3	12,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de la tabla que evalúa el grado de participación de los clientes en las decisiones y procesos de Financredit proporciona una perspectiva detallada de las percepciones de los encuestados. Según los datos recopilados, un 17% de los participantes manifestó estar "Muy Insatisfecho" con su nivel de involucramiento, mientras que un 23.5% expresó sentirse "Insatisfecho". Por otro lado, un 26.6% de los encuestados se ubicó en la categoría "Neutral" con respecto a su participación en las decisiones y procesos de la institución financiera.

Es destacable que un 20.6% de los participantes se declaró "Satisfecho" con su grado de involucramiento, y un 12.3% manifestó estar "Muy Satisfecho" en este aspecto.

Estos resultados sugieren la existencia de una variedad de opiniones entre los clientes en cuanto a su nivel de participación en las decisiones y procesos de Financredit. La presencia de porcentajes significativos en las categorías de insatisfacción indica la necesidad de evaluar y mejorar los mecanismos de participación del cliente. Al mismo tiempo, la presencia de respuestas positivas señala que una parte de la clientela se siente satisfecha o muy satisfecha con su nivel de involucramiento.

Tabla 13.

Recomendarías los servicios de Financredit a familiares o amigos

¿Qué tan probable es que recomendarías los servicios de Financredit a familiares o amigos?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Muy Insatisfecho	69	18,0	18,0	18,0
Insatisfecho	92	24,0	24,0	42,0
Neutral	100	26,1	26,1	68,1

Satisfecho	75	19,6	19,6	87,7
Muy Satisfecho	47	12,3	12,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de la tabla que examina la probabilidad de que los clientes recomienden los servicios de Financredit a familiares o amigos ofrece una visión panorámica de la satisfacción y lealtad de la clientela. Los resultados revelan que un 18% de los participantes manifestó una fuerte disconformidad ("Muy Insatisfecho") con la idea de recomendar los servicios, mientras que un 24% expresó insatisfacción. Por otro lado, un 26.1% de los encuestados se ubicó en una posición de neutralidad con respecto a la recomendación de los servicios de la institución financiera.

Es notable que un 19.6% de los encuestados expresó satisfacción al considerar recomendar los servicios de la cooperativa. Asimismo, un 12.3% mostró un alto grado de satisfacción al manifestar estar "Muy Satisfecho" con esta posibilidad.

Estos hallazgos sugieren que, si bien hay un grupo de clientes que no se siente motivado a recomendar los servicios de la empresa, también existe una porción significativa que manifiesta niveles de satisfacción desde moderados hasta altos. La categoría "Neutral" indica que ciertos clientes pueden estar indecisos o no tener una postura firme, ya sea a favor o en contra, de recomendar los servicios.

Tabla 14.

Frecuencia con al que experimenta problemas recurrentes al utilizar los servicios de Financredit

¿Con qué frecuencia experimenta problemas recurrentes al utilizar los servicios de Financredit?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Muy Insatisfecho	67	17,5	17,5	17,5
Insatisfecho	92	24,0	24,0	41,5
Neutral	100	26,1	26,1	67,6
Satisfecho	77	20,1	20,1	87,7

Muy Satisfecho	47	12,3	12,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de la tabla que evalúa la frecuencia de problemas recurrentes al utilizar los servicios de Financredit proporciona una visión detallada de la experiencia de los clientes con la entidad financiera. Según los datos recopilados, un 17.5% de los participantes manifestó un alto grado de insatisfacción ("Muy Insatisfecho") con la frecuencia de problemas recurrentes, mientras que un 24% expresó sentirse "Insatisfecho". Por otro lado, un 26.1% de los encuestados se ubicó en una posición neutral ("Neutral") con respecto a la ocurrencia de problemas recurrentes al utilizar los servicios de la empresa.

Es destacable que un 20.1% de los encuestados expresó satisfacción con la frecuencia de problemas recurrentes, mientras que un 12.3% manifestó un alto nivel de satisfacción, declarándose "Muy Satisfecho" con esta experiencia.

Estos resultados indican que existe una variedad de percepciones entre los clientes con respecto a la frecuencia de problemas recurrentes al utilizar los servicios de la cooperativa. La presencia de porcentajes significativos en las categorías de insatisfacción sugiere la necesidad de que la entidad financiera aborde y resuelva de manera efectiva los problemas recurrentes, con el fin de mejorar la experiencia del cliente. Al mismo tiempo, la existencia de respuestas positivas señala que una parte de la clientela no experimenta problemas recurrentes con una frecuencia que pueda generar insatisfacción.

Tabla 15.

Nivel de lealtad hacia Financredit en comparación con otras instituciones financieras

¿Qué tan leal se siente hacia Financredit en comparación con otras instituciones financieras?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Muy Insatisfecho	68	17,8	17,8	17,8
Insatisfecho	91	23,8	23,8	41,5
Neutral	101	26,4	26,4	67,9
Satisfecho	76	19,8	19,8	87,7
Muy Satisfecho	47	12,3	12,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de la tabla que evalúa el vínculo emocional y la lealtad de los clientes hacia la cooperativa, en comparación con otras instituciones financieras, proporciona una visión detallada de la relación de los clientes con la entidad. Según los datos, un 17.8% de los participantes expresó un profundo descontento ("Muy Insatisfecho") con su nivel de lealtad hacia la empresa, mientras que un 23.8% manifestó estar "Insatisfecho". En contraste, un 26.4% de los encuestados se ubicó en una posición neutral ("Neutral") con respecto a su lealtad comparativa entre Financredit y otras instituciones financieras.

Es importante resaltar que un 19.8% de los encuestados expresó satisfacción con su conexión emocional hacia Financredit, mientras que un 12.3% mostró un alto grado de satisfacción al declararse "Muy Satisfecho" con esta relación.

Estos resultados revelan una variedad de opiniones y niveles de lealtad entre los clientes de Financredit en comparación con otras instituciones financieras. La presencia de porcentajes significativos en las categorías de insatisfacción sugiere la necesidad de que la cooperativa implemente estrategias para fortalecer el vínculo emocional y la lealtad de sus clientes. La categoría "Neutral" podría indicar que hay un segmento de la clientela que podría ser persuadido para aumentar su lealtad mediante iniciativas específicas y un trato personalizado.

Es fundamental comprender que la lealtad de los clientes no se gana de la noche a la mañana. Se construye a través de una serie de interacciones positivas, un servicio excepcional y un sentido de pertenencia a la marca. Financredit debe esforzarse por conocer a sus clientes, entender sus necesidades y expectativas, y brindarles una experiencia memorable que los haga sentir valorados y apreciados. Solo así podrá cultivar una base de clientes leales que se sientan orgullosos de ser parte de la familia institucional.

Tabla 16.

Financredit ofrece productos o servicios exclusivos

¿Considera que la cooperativa ofrece productos o servicios exclusivos que no encuentras fácilmente en otras instituciones?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Muy Insatisfecho	67	17,5	17,5	17,5
Insatisfecho	91	23,8	23,8	41,3
Neutral	100	26,1	26,1	67,4

Satisfecho	77	20,1	20,1	87,5
Muy Satisfecho	48	12,5	12,5	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de la tabla que evalúa la percepción de los clientes sobre si Financredit ofrece productos o servicios únicos y difíciles de encontrar en otras instituciones financieras proporciona información valiosa sobre la diferenciación de la oferta de la entidad. Según los datos, un 17.5% de los participantes expresó un profundo descontento ("Muy Insatisfecho") con la oferta exclusiva de la empresa, mientras que un 23.8% manifestó estar "Insatisfecho". En contraste, un 26.1% de los encuestados se ubicó en una posición neutral ("Neutral") con respecto a la exclusividad de los productos o servicios de la entidad financiera. Es notable que un 20.1% de los encuestados expresó satisfacción con la oferta exclusiva de la cooperativa, mientras que un 12.5% mostró un alto grado de satisfacción al declararse "Muy Satisfecho".

Estos resultados reflejan que los clientes tienen opiniones diversas sobre la exclusividad de los productos o servicios de Financredit. La presencia de porcentajes significativos en las categorías de insatisfacción resalta la importancia de que la institución financiera identifique áreas de mejora y desarrolle estrategias para comunicar de manera efectiva la singularidad de sus ofertas. Por otro lado, la presencia de respuestas positivas indica que hay un grupo de clientes que valora la exclusividad de los productos o servicios de la institución.

Tabla 17.

Evaluación de la integración de tecnología en los servicios proporcionados por Financredit

¿Cómo evalúa la integración de tecnología en los servicios proporcionados por Financredit?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Muy Insatisfecho	68	17,8	17,8	17,8
Insatisfecho	92	24,0	24,0	41,8
Neutral	100	26,1	26,1	67,9
Satisfecho	77	20,1	20,1	88,0
Muy Satisfecho	46	12,0	12,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis de la tabla que evalúa cómo Financredit incorpora la tecnología en sus servicios ofrece una visión clave sobre cómo los clientes perciben la modernización y eficacia de la entidad. Según los datos, un 17.8% de los participantes expresó un profundo descontento ("Muy Insatisfecho") con la integración de tecnología en los servicios de la institución, mientras que un 24% manifestó estar "Insatisfecho". Por otro lado, un 26.1% de los encuestados se situó en una posición neutral en cuanto a la integración tecnológica de la entidad financiera. Es importante destacar que un 20.1% de los encuestados expresó satisfacción con la integración de tecnología en los servicios de Financredit, mientras que un 12% mostró un alto grado de satisfacción al declararse "Muy Satisfecho".

Estos resultados indican que la percepción de la integración de tecnología en los servicios de Financredit varía entre los clientes. La presencia de porcentajes significativos en las categorías de insatisfacción sugiere que la entidad financiera debe evaluar y mejorar sus capacidades tecnológicas, posiblemente abordando áreas específicas señaladas por los clientes. Al mismo tiempo, la existencia de respuestas positivas indica que hay un grupo de clientes que aprecia la eficacia de la tecnología utilizada por la empresa en la prestación de servicios.

Es fundamental comprender que la tecnología desempeña un papel crucial en la experiencia del cliente en el mundo actual. Los clientes esperan servicios financieros rápidos, convenientes y accesibles a través de múltiples canales digitales. Financredit debe esforzarse por mantenerse al día con las últimas tendencias tecnológicas, implementando soluciones que simplifiquen y mejoren la interacción con sus clientes. Al hacerlo, la entidad podrá satisfacer las expectativas de los clientes tecnológicamente avanzados y atraer a un público más amplio que valora la eficiencia y la comodidad que ofrece la tecnología.

Tabla 18.

Financredit complementan sus necesidades financieras

¿Hasta qué punto los servicios de Financredit complementan sus necesidades financieras?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Muy Insatisfecho	68	17,8	17,8	17,8
Insatisfecho	91	23,8	23,8	41,5
Neutral	101	26,4	26,4	67,9

Satisfecho	76	19,8	19,8	87,7
Muy Satisfecho	47	12,3	12,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de la tabla que evalúa en qué medida los servicios de Financredit satisfacen las necesidades financieras de los clientes proporciona insights cruciales sobre la percepción de la utilidad y eficacia de la entidad. Según los datos, un 17.8% de los participantes expresó un profundo descontento ("Muy Insatisfecho") con la capacidad de los servicios de la cooperativa para complementar sus necesidades financieras, mientras que un 23.8% manifestó estar "Insatisfecho". En contraste, un 26.4% de los encuestados se situó en una posición neutral ("Neutral") con respecto a la complementación de sus necesidades financieras por parte de la institución.

Es relevante destacar que un 19.8% de los encuestados expresó satisfacción con la forma en que la cooperativa complementa sus necesidades financieras, mientras que un 12.3% mostró un alto grado de satisfacción al declararse "Muy Satisfecho".

Estos resultados reflejan una diversidad de opiniones entre los clientes en relación con la capacidad de Financredit para satisfacer sus necesidades financieras. La presencia de porcentajes significativos en las categorías de insatisfacción subraya la importancia de que la entidad financiera revise y mejore sus ofertas y servicios para alinearlos más estrechamente con las expectativas y necesidades de sus clientes. Por otro lado, la existencia de respuestas positivas indica que hay un segmento de la clientela que considera satisfactorios los servicios de la cooperativa en la satisfacción de sus necesidades financieras.

Tabla 19.

Valoración de la eficiencia operativa de Financredit en comparación con otras instituciones similares

¿Cómo calificaría la eficiencia operativa de Financredit en comparación con otras instituciones similares?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Muy Insatisfecho	67	17,5	17,5	17,5
Insatisfecho	92	24,0	24,0	41,5
Neutral	100	26,1	26,1	67,6

Satisfecho	77	20,1	20,1	87,7
Muy Satisfecho	47	12,3	12,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis de la tabla que evalúa la eficiencia operativa de Financredit en comparación con otras instituciones similares proporciona información valiosa sobre la percepción de los clientes respecto a la gestión interna y la capacidad de la entidad para brindar servicios de manera eficaz. Según los datos, un 17.5% de los participantes expresó un profundo descontento con la eficiencia operativa de la institución, mientras que un 24% manifestó estar insatisfecho. Por otro lado, un 26.1% de los encuestados se situó en una posición neutral en cuanto a la eficiencia operativa de la entidad financiera. Es fundamental destacar que un 20.1% de los encuestados expresó satisfacción con la eficiencia operativa de Financredit, mientras que un 12.3% mostró un alto grado de satisfacción al declararse "Muy Satisfecho".

Estos resultados reflejan una diversidad de opiniones entre los clientes en relación con la eficiencia operativa de Financredit en comparación con otras instituciones similares. La presencia de porcentajes significativos en las categorías de insatisfacción sugiere la importancia de que la entidad financiera evalúe y mejore sus procesos internos para satisfacer las expectativas de sus clientes. Por otro lado, la existencia de respuestas positivas indica que hay un segmento de la clientela que percibe positivamente la eficiencia operativa de la empresa.

Tabla 20.

Valoración de la competitividad en el mercado de Financredit con respecto a los precios de los productos y servicios

¿Considera que los precios de los productos y servicios de Financredit son competitivos en el mercado?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Muy Insatisfecho	69	18,0	18,0	18,0
Insatisfecho	91	23,8	23,8	41,8
Neutral	101	26,4	26,4	68,1
Satisfecho	75	19,6	19,6	87,7
Muy Satisfecho	47	12,3	12,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis de la tabla que evalúa la percepción sobre la competitividad de los precios de los productos y servicios de Financredit en el mercado brinda información esencial sobre cómo los clientes valoran la relación costo-beneficio de la entidad financiera. Según los datos, un 18% de los participantes expresó un profundo descontento con la competitividad de los precios, mientras que un 23.8% manifestó estar insatisfecho. En contraste, un 26.4% de los encuestados se situó en una posición neutral con respecto a la competitividad de los precios de la empresa. Es significativo resaltar que un 19.6% de los encuestados expresó satisfacción con la competitividad de los precios de los productos y servicios de Financredit, mientras que un 12.3% mostró un alto grado de satisfacción al declararse "Muy Satisfecho".

Estos resultados reflejan una variedad de opiniones entre los clientes en relación con la competitividad de los precios de la cooperativa en el mercado. La presencia de porcentajes significativos en las categorías de insatisfacción sugiere la importancia de que la entidad financiera evalúe y ajuste su estrategia de precios para alinearla con las expectativas de sus clientes. Por otro lado, la existencia de respuestas positivas indica que hay un segmento de la clientela que valora positivamente la competitividad de los precios de la institución.

Tabla 21.

Financredit ofrece flexibilidad en los precios de sus productos y servicios

¿En qué medida sientes que la cooperativa ofrece flexibilidad en los precios de sus productos y servicios?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Muy Insatisfecho	67	17,5	17,5	17,5
Insatisfecho	91	23,8	23,8	41,3
Neutral	98	25,6	25,6	66,8
Satisfecho	78	20,4	20,4	87,2
Muy Satisfecho	49	12,8	12,8	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de la tabla que evalúa la percepción sobre la flexibilidad de los precios de los productos y servicios de Financredit proporciona información clave sobre la adaptabilidad de la entidad financiera a las necesidades y expectativas de sus clientes en términos de costos. Según los datos, un 17.5% de los participantes expresó un profundo descontento con la flexibilidad de los precios, mientras que un 23.8% manifestó estar insatisfecho. En contraste, un 25.6% de los encuestados se situó en una posición neutral con respecto a la flexibilidad de precios de la empresa.

Es importante resaltar que un 20.4% de los encuestados expresó satisfacción con la flexibilidad de los precios de los productos y servicios de Financredit, mientras que un 12.8% mostró un alto grado de satisfacción al declararse "Muy Satisfecho".

Estos resultados reflejan una diversidad de opiniones entre los clientes en relación con la percepción de la flexibilidad de precios de la institución. La presencia de porcentajes significativos en las categorías de insatisfacción sugiere la importancia de que la entidad financiera evalúe y ajuste su enfoque de precios para satisfacer mejor las expectativas de sus clientes. Por otro lado, la existencia de respuestas positivas indica que hay un segmento de la clientela que percibe de manera favorable la flexibilidad de precios de Financredit.

Es fundamental que la cooperativa comprenda que la flexibilidad de precios es un factor clave para generar confianza y lealtad entre los clientes. En un entorno económico cambiante, los clientes valoran la capacidad de una institución financiera para adaptarse a sus necesidades y circunstancias individuales. Al demostrar flexibilidad y comprensión en términos de costos, Financredit podrá fortalecer su posición como un socio confiable y solidario.

Tabla 22.

Nivel de efectiva de Financredit en la generación de leads y clientes potenciales

¿Qué tan efectiva cree que es Financredit en la generación de leads y clientes potenciales?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Muy Insatisfecho	68	17,8	17,8	17,8
Insatisfecho	93	24,3	24,3	42,0
Neutral	99	25,8	25,8	67,9
Satisfecho	77	20,1	20,1	88,0

Muy Satisfecho	46	12,0	12,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de la tabla que evalúa la efectividad de Financredit en la generación de leads y clientes potenciales ofrece percepciones clave sobre la estrategia de adquisición de clientes de la entidad financiera. Según los datos, un 17.8% de los participantes expresó un profundo descontento con la efectividad en la generación de leads, mientras que un 24.3% manifestó estar insatisfecho. En contraste, un 25.8% de los encuestados se situó en una posición neutral con respecto a la generación de leads por parte de la cooperativa

Es fundamental resaltar que un 20.1% de los participantes expresó satisfacción con la generación de leads, mientras que un 12% mostró un alto grado de satisfacción al declararse "Muy Satisfecho".

Estos resultados reflejan una variedad de opiniones entre los clientes en relación con la percepción de la efectividad de Financredit en la generación de leads y clientes potenciales. La presencia de porcentajes significativos en las categorías de insatisfacción sugiere la importancia de que la entidad financiera evalúe y ajuste sus estrategias de generación de leads para alinearlas con las expectativas de sus clientes. Por otro lado, la existencia de respuestas positivas indica que hay un segmento de la clientela que valora positivamente la efectividad en la generación de leads de la empresa.

Es fundamental que la cooperativa comprenda la importancia de una estrategia de adquisición de clientes sólida y efectiva. En un mercado competitivo, la capacidad de atraer y captar nuevos prospectos es clave para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo. Al optimizar sus procesos de generación de leads, Financredit podrá ampliar su base de clientes, fortalecer su posición en el mercado y consolidar su reputación como una institución financiera innovadora y orientada al cliente.

Tabla 23.

Nivel de participación de Financredit en redes sociales en términos de comunicación y servicio al cliente

¿Cómo evalúa la participación de Financredit en redes sociales en términos de comunicación y servicio al cliente?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**

Muy Insatisfecho	69	18,0	18,0	18,0
Insatisfecho	92	24,0	24,0	42,0
Neutral	98	25,6	25,6	67,6
Satisfecho	76	19,8	19,8	87,5
Muy Satisfecho	48	12,5	12,5	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de la tabla que evalúa la participación de Financredit en redes sociales en términos de comunicación y servicio al cliente proporciona información valiosa sobre la percepción de los clientes respecto a la presencia y la interacción de la entidad financiera en plataformas digitales. Según los datos, un 18% de los participantes expresó un profundo descontento con la participación en redes sociales, mientras que un 24% manifestó estar insatisfecho. En contraste, un 25.6% de los encuestados se situó en una posición neutral con respecto a la participación en redes sociales de la institución. Es importante resaltar que un 19.8% de los participantes expresó satisfacción con la participación de la cooperativa en redes sociales, mientras que un 12.5% mostró un alto grado de satisfacción al declararse "Muy Satisfecho".

Estos resultados reflejan una variedad de opiniones entre los clientes en relación con la percepción de la participación de Financredit en redes sociales. La presencia de porcentajes significativos en las categorías de insatisfacción sugiere la importancia de que la entidad financiera evalúe y ajuste su estrategia de comunicación y servicio al cliente en plataformas digitales para alinearla con las expectativas de sus clientes. Por otro lado, la existencia de respuestas positivas indica que hay un segmento de la clientela que valora positivamente la participación de la empresa en redes sociales.

Es fundamental que la cooperativa comprenda la creciente importancia de una presencia sólida y efectiva en redes sociales. En un mundo cada vez más digital, los clientes esperan poder interactuar con sus instituciones financieras a través de múltiples canales, incluyendo plataformas como Facebook, Twitter e Instagram. Al optimizar su estrategia de redes sociales, Financredit podrá mejorar la comunicación con sus clientes, brindar un servicio más personalizado y adaptado a las necesidades del siglo XXI, y fortalecer su imagen de marca como una entidad financiera moderna, innovadora y orientada al cliente.

Tabla 24.

Adquisición de nuevos clientes

¿Considera que la cooperativa ha logrado adquirir nuevos clientes de manera efectiva?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Muy Insatisfecho	66	17,2	17,2	17,2
Insatisfecho	90	23,5	23,5	40,7
Neutral	101	26,4	26,4	67,1
Satisfecho	79	20,6	20,6	87,7
Muy Satisfecho	47	12,3	12,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de la tabla que examina la percepción de los clientes sobre la eficacia de Financredit en la captación de nuevos clientes proporciona información relevante para la estrategia de crecimiento y desarrollo de la entidad financiera. El 17.2% de los clientes se encuentra en la categoría "Muy Insatisfecho", lo que indica que una porción significativa de la base de clientes percibe que la cooperativa no es efectiva en la adquisición de nuevos clientes. El 23.5% de los clientes se sitúa en la categoría "Insatisfecho", sumando un total del 40.7% de clientes que expresan algún grado de insatisfacción con la efectividad de la empresa en este aspecto. Un 26.4% de los clientes se encuentra en la categoría "Neutral", lo que sugiere que existe un segmento de la base de clientes que no tiene una opinión clara o no percibe de manera destacada la efectividad de la institución en la adquisición de nuevos clientes.

La combinación de porcentajes en las categorías "Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho" revela áreas de oportunidad para mejorar la estrategia de adquisición de clientes. Estos hallazgos sugieren la necesidad de revisar y ajustar las tácticas utilizadas por Financredit para atraer nuevos clientes y mejorar la percepción en este aspecto.

Además, es destacable la presencia de respuestas favorables en las categorías "Satisfecho" y "Muy satisfecho", lo que revela que un número significativo de clientes percibe que la cooperativa ha logrado adquirir nuevos clientes de manera efectiva y están satisfechos con los resultados obtenidos hasta ahora. Este aspecto positivo destaca el éxito percibido por ciertos clientes en términos de la estrategia de adquisición de clientes implementada por Financredit,

lo que sugiere que la entidad financiera ha logrado impactar positivamente en la percepción de algunos de sus clientes en este ámbito.

Tabla 25.

Familiarización con la marca Financredit

¿En qué medida estás familiarizado con la marca Financredit?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Muy Insatisfecho	68	17,8	17,8	17,8
Insatisfecho	92	24,0	24,0	41,8
Neutral	100	26,1	26,1	67,9
Satisfecho	76	19,8	19,8	87,7
Muy Satisfecho	47	12,3	12,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de la tabla que evalúa el grado de familiaridad de los clientes con la marca Financredit ofrece una perspectiva valiosa sobre el reconocimiento y la percepción que los clientes tienen con respecto a la entidad financiera. El 17.8% de los clientes se encuentra en la categoría "Muy Insatisfecho", lo que indica que una porción considerable de la base de clientes tiene un bajo nivel de familiaridad con la marca de la cooperativa. El 24% de los clientes está "Insatisfecho", sumando un total del 41.8% de clientes que expresan algún grado de insatisfacción o desconocimiento con respecto a la marca.

Un 26.1% de los clientes se sitúa en la categoría "Neutral", indicando que un segmento considerable de la clientela se encuentra en una posición intermedia en términos de familiaridad con la marca Financredit. Esta presencia significativa en la categoría "Neutral" sugiere oportunidades para mejorar la visibilidad de la marca y fortalecer el conocimiento del público sobre los productos y servicios ofrecidos por la institución.

La suma de los porcentajes en las categorías "Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho" indica que existe un número significativo de clientes que no están contentos con el nivel de conocimiento que poseen sobre la marca. Este descubrimiento subraya la importancia de implementar estrategias de marketing más eficaces o campañas que mejoren la visibilidad de Financredit entre el público al que se dirige.

Por otro lado, es alentador observar la presencia de respuestas favorables en las categorías "Satisfecho" y "Muy satisfecho". Esto indica que hay un grupo de clientes que se sienten satisfechos con el nivel de familiaridad que tienen con la marca Financredit. Estos datos positivos destacan la percepción favorable de ciertos clientes y su satisfacción con el grado de conocimiento que poseen sobre la entidad financiera.

Este aspecto positivo sugiere que la cooperativa ha logrado generar un nivel de reconocimiento y familiaridad adecuado entre una parte de su base de clientes. Esto representa una fortaleza sobre la cual la entidad puede construir y ampliar, a fin de mejorar aún más la percepción y el conocimiento de la marca entre el público objetivo.

Tabla 26.

Calidad general percibida de los productos y servicios ofrecidos por Financredit

¿Cómo calificaría la calidad general de los productos y servicios ofrecidos por Financredit?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Muy Insatisfecho	67	17,5	17,5	17,5
Insatisfecho	92	24,0	24,0	41,5
Neutral	100	26,1	26,1	67,6
Satisfecho	77	20,1	20,1	87,7
Muy Satisfecho	47	12,3	12,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El estudio y la interpretación de la tabla que analiza el nivel de familiaridad con la marca Financredit proporcionan información valiosa sobre el conocimiento y la percepción de los clientes hacia la entidad financiera. Un 17.8% de los clientes se encuentran en la categoría "Muy Insatisfecho", mientras que el 24% se sitúa en la categoría "Insatisfecho". Estos resultados reflejan que una parte significativa de la clientela no está satisfecha con su nivel de familiaridad con la marca. Por otro lado, un 26.1% de los clientes se ubica en la categoría "Neutral", lo que sugiere que hay un grupo considerable de clientes que se encuentran en una posición intermedia en cuanto a su conocimiento de la marca empresa. Esta presencia destacada

en la categoría "Neutral" señala una oportunidad para mejorar la visibilidad y el conocimiento de la marca entre este segmento de clientes, lo que podría resultar en una mayor conexión y fidelización con la marca.

Al observar la suma de porcentajes en las categorías "Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho", se evidencia la presencia de clientes que no están contentos con su nivel de familiaridad con la marca. Esta situación sugiere la posible necesidad de implementar estrategias de marketing más efectivas o campañas específicas para mejorar la visibilidad y generar una percepción positiva de Financredit entre este grupo de clientes insatisfechos.

Por el contrario, es alentador observar la presencia de respuestas favorables en las categorías "Satisfecho" y "Muy satisfecho". Esto indica que hay un grupo de clientes que se sienten satisfechos con el nivel de familiaridad que tienen con la marca Financredit. Estos datos positivos destacan la percepción favorable de ciertos clientes y su satisfacción con el grado de conocimiento que poseen sobre la entidad financiera.

Este aspecto positivo sugiere que la cooperativa ha logrado generar un nivel adecuado de reconocimiento y familiaridad entre una parte de su base de clientes. Esto representa una fortaleza sobre la cual la entidad puede construir y ampliar, a fin de mejorar aún más la percepción y el conocimiento de la marca entre el público objetivo.

Tabla 27.

Percepción del tiempo en que la cooperativa tarda en desarrollar y lanzar nuevos productos

¿Cómo evalúa el tiempo que la cooperativa tarda en desarrollar y lanzar nuevos productos?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Muy Insatisfecho	67	17,5	17,5	17,5
Insatisfecho	92	24,0	24,0	41,5
Neutral	100	26,1	26,1	67,6
Satisfecho	77	20,1	20,1	87,7
Muy Satisfecho	47	12,3	12,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis y la interpretación de la tabla que evalúa el tiempo que la cooperativa tarda en desarrollar y lanzar nuevos productos ofrece una visión crítica sobre la eficiencia y la percepción de los clientes en relación con la innovación de la entidad financiera. Un 17.5% de los clientes se encuentra en la categoría "Muy Insatisfecho", mientras que el 24% está "Insatisfecho". Estos resultados reflejan que una parte significativa de la clientela no está satisfecha con el tiempo que la cooperativa tarda en desarrollar y lanzar nuevos productos. Por otro lado, un 26.1% de los clientes se ubica en la categoría "Neutral", lo que indica una posición intermedia en cuanto a la percepción del tiempo que la cooperativa tarda en desarrollar y lanzar nuevos productos. Esta presencia considerable en la categoría "Neutral" sugiere la oportunidad de mejorar la comunicación sobre los plazos de desarrollo de productos y la transparencia en este proceso para este segmento significativo de la clientela.

Al observar la suma de porcentajes en las categorías "Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho", se evidencia la presencia de clientes que no están contentos con la velocidad en la que la cooperativa introduce nuevos productos en el mercado. Esta situación sugiere la posible necesidad de mejorar los procesos internos de desarrollo y lanzamiento de productos para cumplir con las expectativas de los clientes insatisfechos y así mejorar su experiencia.

Por el contrario, es alentador observar la presencia de respuestas favorables en las categorías "Satisfecho" y "Muy satisfecho". Esto indica que hay un grupo de clientes que se sienten satisfechos con el tiempo que la cooperativa dedica al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. Estos datos positivos resaltan la capacidad de la entidad financiera para satisfacer las expectativas de ciertos clientes en términos de innovación y lanzamiento oportuno de productos.

Este aspecto positivo sugiere que la cooperativa ha logrado encontrar un equilibrio adecuado entre la calidad y la velocidad en el desarrollo de nuevos productos para una parte de su base de clientes. Esto representa una fortaleza sobre la cual la entidad puede construir y ampliar, a fin de mejorar aún más la percepción y la satisfacción de los clientes con respecto a la innovación y el lanzamiento de productos.

Tabla 28.

Relación costo beneficio

¿Sientes que obtienes un buen valor por el precio que pagas por los productos y servicios de Financredit?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**

Muy Insatisfecho	68	17,8	17,8	17,8
Insatisfecho	92	24,0	24,0	41,8
Neutral	99	25,8	25,8	67,6
Satisfecho	76	19,8	19,8	87,5
Muy Satisfecho	48	12,5	12,5	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis y la interpretación de la tabla que evalúa la percepción sobre el valor recibido por el precio pagado por los productos y servicios de Financredit proporcionan información esencial sobre la satisfacción del cliente en términos de la relación calidad-precio. Un 17.8% de los clientes se encuentra en la categoría "Muy Insatisfecho", mientras que el 24% está "Insatisfecho". Estos datos reflejan que una parte significativa de la clientela no está satisfecha con el valor percibido en relación al precio pagado por los productos y servicios de la empresa. Por otro lado, un 25.8% de los clientes se sitúa en la categoría "Neutral", indicando una posición intermedia en cuanto a la percepción del valor obtenido por el precio pagado. Este hallazgo sugiere la oportunidad de comunicar de manera más efectiva los beneficios y el valor agregado de los productos y servicios de la institución a este segmento de la clientela, con el objetivo de mejorar la percepción y la satisfacción del cliente en relación a la relación calidad-precio.

La suma de los porcentajes en las categorías "Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho" sugiere la presencia de clientes que no están contentos con el valor percibido en relación al precio que pagan por los productos y servicios de Financredit. Esta situación podría indicar la necesidad de ajustar las estrategias de precios, mejorar la calidad percibida de los productos o fortalecer la comunicación sobre los beneficios asociados para abordar las preocupaciones específicas de este grupo de clientes insatisfechos. Por el contrario, es alentador observar la presencia de respuestas favorables en las categorías "Satisfecho" y "Muy satisfecho". Esto indica que hay un grupo de clientes que se sienten satisfechos con el valor obtenido por el precio pagado por los productos y servicios de Financredit. Estos datos positivos resaltan la capacidad de la entidad financiera para ofrecer una experiencia positiva en términos de relación calidad-precio, subrayando la importancia de mantener y fortalecer estos aspectos positivos en la percepción del cliente.

Este aspecto positivo sugiere que la cooperativa ha logrado encontrar un equilibrio adecuado entre el precio cobrado y el valor percibido por una parte de su base de clientes. Esto representa una fortaleza sobre la cual la entidad puede construir y ampliar, a fin de mejorar aún más la satisfacción general del cliente y su lealtad a la marca.

Tabla 29.

Tiempo que tarda Financredit en responder las consultas o solicitudes

¿Cómo calificaría el tiempo que tarda Financredit en responder a sus consultas o solicitudes?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Muy Insatisfecho	68	17,8	17,8	17,8
Insatisfecho	92	24,0	24,0	41,8
Neutral	99	25,8	25,8	67,6
Satisfecho	77	20,1	20,1	87,7
Muy Satisfecho	47	12,3	12,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis y la interpretación de la tabla que evalúa el tiempo que la cooperativa tarda en responder a consultas o solicitudes proporcionan información valiosa sobre la eficiencia en el servicio al cliente y la satisfacción del mismo. Un 17.8% de los clientes se encuentra en la categoría "Muy Insatisfecho", mientras que el 24% está "Insatisfecho". Estos datos reflejan que una parte significativa de la clientela no está satisfecha con la rapidez en la que la cooperativa atiende y responde a sus consultas y solicitudes. Por otro lado, un 25.8% de los clientes se sitúa en la categoría "Neutral", indicando una posición intermedia en cuanto a la percepción del tiempo de respuesta por parte de Financredit. Este hallazgo sugiere la oportunidad de mejorar la eficiencia en la gestión de consultas y solicitudes, así como de comunicar claramente los tiempos de respuesta esperados a este segmento de clientes.

La suma de los porcentajes en las categorías "Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho" sugiere que hay clientes insatisfechos con el tiempo que la cooperativa tarda en responder a sus consultas. Esta situación podría indicar la necesidad de optimizar los procesos de atención al cliente y reducir los tiempos de espera, centrándose en mejorar la rapidez y eficacia en la resolución de consultas. Es importante que la cooperativa analice a fondo las causas de esta percepción

negativa sobre los tiempos de respuesta, ya que la eficiencia en la atención al cliente es fundamental para mantener la satisfacción y la lealtad de los clientes.

Por el contrario, es alentador observar la presencia de respuestas favorables en las categorías "Satisfecho" y "Muy satisfecho". Esto indica que hay un grupo de clientes que se sienten satisfechos con el tiempo de respuesta de Financredit a sus consultas o solicitudes. Estos datos positivos resaltan la capacidad de la entidad financiera para ofrecer experiencias positivas en términos de tiempo de respuesta, sugiriendo la importancia de mantener y fortalecer estos aspectos positivos en el servicio al cliente.

Este aspecto positivo sugiere que la cooperativa ha logrado encontrar un equilibrio adecuado entre la eficiencia y la calidad en la atención al cliente, lo que ha llevado a una percepción positiva de los clientes satisfechos. Esto representa una fortaleza sobre la cual la entidad puede construir y ampliar, a fin de mejorar aún más la satisfacción general del cliente y su lealtad a la marca.

Tabla 30.

Nivel de calidad de las interacciones con el personal de Financredit

¿En qué medida consideras que la calidad de las interacciones con el personal de Financredit es satisfactoria?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Muy Insatisfecho	69	18,0	18,0	18,0
Insatisfecho	91	23,8	23,8	41,8
Neutral	100	26,1	26,1	67,9
Satisfecho	76	19,8	19,8	87,7
Muy Satisfecho	47	12,3	12,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de la tabla que evalúa la percepción de los clientes sobre la calidad de las interacciones con el personal de Financredit proporcionan información crucial sobre la experiencia del cliente en sus interacciones directas con los empleados de la entidad financiera.

El 18% de los clientes se encuentra en la categoría "Muy Insatisfecho", mientras que el 23.8% está "Insatisfecho". Estos datos reflejan que una parte significativa de la clientela no está satisfecha con la calidad de las interacciones que tienen con el personal de la institución. Por otro lado, un 26.1% de los clientes se sitúa en la categoría "Neutral", señalando una posición intermedia en cuanto a la percepción de la calidad de estas interacciones. Este hallazgo sugiere la oportunidad de mejorar la consistencia y la calidad en las interacciones, así como de abordar posibles áreas de mejora identificadas por los clientes en este segmento.

La mezcla de porcentajes en las categorías "Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho" sugiere que hay clientes que no están contentos con la calidad de las interacciones con el personal. Esto podría significar que se requiere invertir en la capacitación del personal, mejorar la comunicación o ajustar los procesos para asegurar una experiencia más positiva para el cliente. Prestar atención a estas áreas clave podría ser fundamental para mejorar la satisfacción general de los clientes en sus interacciones con el personal.

Por otro lado, es alentador ver que hay clientes que se sienten satisfechos con la calidad de las interacciones con el personal de Financredit. Estos datos positivos resaltan la capacidad de la entidad financiera para brindar experiencias positivas en las interacciones directas con su personal y sugieren la importancia de mantener y fortalecer estos aspectos positivos. Esto significa que la cooperativa ha logrado crear un ambiente de atención al cliente que es apreciado por una parte significativa de su base de clientes, lo que es un activo valioso para la entidad.

Tabla 31.

Nivel de eficacia de Financredit dar solución a problemas

¿Cómo calificaría la eficacia de Financredit en la resolución de problemas cuando surgen?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Muy Insatisfecho	68	17,8	17,8	17,8
Insatisfecho	92	24,0	24,0	41,8
Neutral	99	25,8	25,8	67,6
Satisfecho	77	20,1	20,1	87,7
Muy Satisfecho	47	12,3	12,3	100,0

Total	384	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis y la interpretación de la tabla que evalúa la percepción de los clientes sobre la eficacia de Financredit en la resolución de problemas ofrecen una visión fundamental sobre la capacidad de la entidad financiera para abordar y solucionar los problemas de sus clientes. Según los resultados obtenidos, el 17.8% de los clientes se encuentra en la categoría "Muy Insatisfecho", mientras que el 24% está "Insatisfecho". Un 25.8% se sitúa en la categoría "Neutral", indicando una posición intermedia en cuanto a la percepción de la eficacia de Financredit en la resolución de problemas. Este descubrimiento sugiere oportunidades para mejorar la claridad en los procesos de resolución de problemas y la comunicación con los clientes durante estas situaciones, lo que podría contribuir a fortalecer la confianza y la satisfacción del cliente en el servicio ofrecido por la institución.

La combinación de los porcentajes en las categorías "Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho" sugiere la existencia de clientes que no están contentos con la eficacia de Financredit en la resolución de problemas. Esto podría indicar la necesidad de mejorar los procesos internos, proporcionar un mejor apoyo al cliente o implementar medidas para abordar y resolver los problemas de manera más eficiente. Prestar atención a estas áreas clave podría ser fundamental para mejorar la satisfacción general de los clientes en términos de resolución de problemas. Es importante que la cooperativa analice a fondo las causas de esta percepción negativa y tome medidas concretas para optimizar sus procesos y mejorar la experiencia del cliente cuando surgen problemas o inconvenientes.

Por otro lado, la existencia de respuestas favorables en las categorías "Satisfecho" y "Muy satisfecho" sugiere que hay clientes que se encuentran satisfechos con la eficacia de Financredit en la resolución de problemas cuando estos surgen. Estos datos positivos destacan la habilidad de la entidad financiera para manejar de manera efectiva situaciones complicadas y satisfacer las necesidades de una parte de su clientela.

Tabla 32.

Nivel de efectividad de las colaboraciones y alianzas tecnológicas de Financredit para mejorar sus servicios

¿Qué tan efectivas consideras las colaboraciones y alianzas tecnológicas de Financredit para mejorar sus servicios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Insatisfecho	69	18,0	18,0	18,0
Insatisfecho	92	24,0	24,0	42,0
Neutral	99	25,8	25,8	67,9
Satisfecho	76	19,8	19,8	87,7
Muy Satisfecho	47	12,3	12,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis e interpretación de la tabla que evalúa la percepción de los clientes sobre la efectividad de las colaboraciones y alianzas tecnológicas de Financredit para mejorar sus servicios ofrecen información valiosa sobre la estrategia tecnológica de la entidad financiera. Según los resultados obtenidos, el 18% de los clientes se encuentra en la categoría "Muy Insatisfecho", mientras que el 24% está "Insatisfecho". Un 25.8% se sitúa en la categoría "Neutral", evidenciando una posición intermedia en cuanto a la percepción de la efectividad de estas colaboraciones. Este hallazgo sugiere la necesidad de una comunicación más efectiva acerca de los beneficios y mejoras derivados de estas asociaciones tecnológicas, con el fin de aumentar la satisfacción y el conocimiento de los clientes sobre los esfuerzos de la empresa por innovar y mejorar sus servicios a través de estas alianzas estratégicas.

La combinación de los porcentajes en las categorías "Insatisfecho" y "Muy Insatisfecho" indica que existe un segmento de clientes que no están satisfechos con la efectividad de las colaboraciones y alianzas tecnológicas de la cooperativa. Esto sugiere que hay espacio para mejorar la percepción de los clientes sobre los beneficios tecnológicos que les está proporcionando, señalando la urgencia de realizar una evaluación crítica de las asociaciones tecnológicas. Es importante considerar una comunicación más clara sobre los beneficios tecnológicos que podrían ayudar a mejorar la satisfacción de los clientes. Atender estas áreas críticas de insatisfacción podría ser esencial para mejorar la satisfacción general de la clientela en términos de tecnología.

Los resultados también muestran respuestas favorables, con un 19.8% de clientes expresando estar "Satisfechos" y un 12.3% indicando estar "Muy satisfechos". Esto sugiere que una parte de la clientela considera beneficiosas las colaboraciones y alianzas tecnológicas de Financredit

para mejorar sus servicios. Estos datos positivos resaltan la efectividad de ciertas asociaciones y plantean la opción de ampliar y reforzar las estrategias tecnológicas que han tenido éxito.

Tabla 33.

Percepción de las mejoras en la experiencia del cliente proporcionadas por Financredit

¿Cómo percibe las mejoras en la experiencia del cliente proporcionadas por Financredit en los últimos meses?				
	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
Muy Insatisfecho	68	17,8	17,8	17,8
Insatisfecho	92	24,0	24,0	41,8
Neutral	99	25,8	25,8	67,6
Satisfecho	77	20,1	20,1	87,7
Muy Satisfecho	47	12,3	12,3	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El análisis y la interpretación de la encuesta sobre la percepción de los clientes acerca de las mejoras en la experiencia proporcionadas por Financredit, un 17.8% se sienten "Muy Insatisfechos" y un 24% se consideran "Insatisfechos", el 25.8% de los clientes tienen una posición neutral, ni satisfechos ni insatisfechos, con las mejoras implementadas por la empresa. Estos datos indican que la cooperativa debe mejorar la forma en que comunica a sus clientes los cambios y beneficios de las iniciativas que está llevando a cabo para mejorar la experiencia del cliente. Es importante que la empresa escuche las opiniones y retroalimentación de sus clientes para poder implementar mejoras que realmente satisfagan sus necesidades y expectativas. Una comunicación más clara, transparente y efectiva por parte de la institución podría ayudar a que un mayor porcentaje de clientes perciban de manera positiva los esfuerzos de la empresa por mejorar la experiencia del cliente.

Los resultados de la encuesta de Financredit muestran una situación mixta en cuanto a la percepción de los clientes sobre las mejoras en su experiencia, por un lado, es preocupante que se encuentren insatisfechos o muy insatisfechos. Esto es una clara señal de alarma que la empresa no puede ignorar. Se debe actuar rápidamente para identificar y resolver las principales causas de insatisfacción entre sus clientes. Por otro lado, los clientes que perciben de manera positiva las mejoras implementadas resaltan que algunas de las iniciativas de cooperativa han

sido efectivas y bien recibidas por una parte de su clientela, esto sugiere que la empresa también debe analizar qué estrategias han funcionado bien para potenciarlas y ampliarlas. Entender qué aspectos específicos de la experiencia han mejorado según los clientes satisfechos puede dar pistas valiosas para replicar el éxito en otras áreas.

CAPÍTULO III
PRODUCTO

Introducción

En el contexto económico actual, las entidades financieras, especialmente las cooperativas de ahorro y crédito, se enfrentan a retos permanentes para optimizar sus estrategias de captación y fidelización de socios y clientes. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit no es una excepción a esta realidad, y la implementación de un enfoque innovador y eficaz se ha convertido en una prioridad para garantizar su sostenibilidad y crecimiento en un entorno financiero cada vez más competitivo y exigente.

El enfoque estratégico conocido como Modelo Delta, presentado como una solución en este análisis, es una metodología probada que ha mostrado su efectividad en diversas situaciones empresariales. Este método no se restringe únicamente a la atracción de nuevos socios y clientes, sino que se enfoca en la gestión completa de las relaciones, con el objetivo de mejorar cada fase del ciclo de vida del cliente. La introducción de este modelo en el contexto específico de una cooperativa financiera es novedosa y promete generar resultados significativos.

La importancia de esta propuesta reside en su capacidad para abordar las complejidades del mercado financiero contemporáneo y adaptarse a las expectativas variables de los socios y clientes. El Modelo Delta se distingue por su enfoque integral, considerando factores económicos, sociales y tecnológicos que inciden en la toma de decisiones financieras. Esta amplitud de perspectiva proporciona a la Cooperativa Financredit una ventaja estratégica al sincronizar sus acciones con las necesidades y preferencias cambiantes de sus socios y clientes.

La base de este modelo radica en la comprensión exhaustiva de los hábitos financieros y preferencias de los socios y clientes. En contraposición a estrategias convencionales enfocadas únicamente en la captación, el Modelo Delta sugiere una táctica proactiva de fidelización. Esto conlleva un examen minucioso de la experiencia del cliente, detectando puntos de interacción fundamentales y elaborando acciones estratégicas para elevar la satisfacción y consolidar la relación a largo plazo.

Un aspecto crucial del Modelo Delta es su capacidad para evolucionar en consonancia con la era digital. En un entorno donde la tecnología está revolucionando las interacciones financieras, la Cooperativa Financredit puede obtener beneficios significativos al implementar soluciones tecnológicas que mejoren la accesibilidad, la comodidad y la personalización de los servicios financieros. La propuesta comprende la integración de plataformas digitales, análisis de datos avanzados y herramientas de gestión de la relación con el cliente para potenciar la eficacia del modelo.

La metodología Delta se sustenta en un enfoque de mejora constante. Mediante la retroalimentación continua, la cooperativa puede modificar sus estrategias de acuerdo con las cambiantes exigencias del mercado y las expectativas de los socios y clientes. Este enfoque adaptable brinda una ventaja competitiva duradera en un entorno económico dinámico.

Justificación

La importancia estratégica de mejorar las estrategias para atraer y retener socios y clientes en el competitivo entorno de la Cooperativa Financredit es innegable. En el actual escenario financiero, marcado por rápidos avances tecnológicos y cambiantes expectativas de los consumidores, es crucial adoptar enfoques innovadores que no solo garanticen la continuidad, sino que también impulsen el crecimiento sostenible de la cooperativa.

Un aspecto fundamental que respalda este estudio es la identificación de lagunas en la literatura existente sobre la implementación específica del Modelo Delta en el ámbito de las cooperativas de ahorro y crédito. Aunque existen investigaciones que exploran modelos estratégicos en instituciones financieras, pocas se enfocan en la adaptación y efectividad del Modelo Delta en el contexto cooperativo. Esta falta de investigación presenta una oportunidad única para aportar de manera significativa al conocimiento actual y, al mismo tiempo, ofrece una perspectiva novedosa y práctica para la realidad de la Cooperativa Financredit.

La importancia práctica de este estudio se destaca al considerar la complejidad de las relaciones financieras en la actualidad. La Cooperativa Financredit se enfrenta a desafíos diversos, que van desde la retención de socios actuales hasta la atracción de nuevos clientes en un mercado cada vez más variado y competitivo. La propuesta del Modelo Delta como marco estratégico proporciona una solución integral a estos desafíos al no solo abordar la adquisición inicial, sino también la fidelización a largo plazo y la mejora continua de la experiencia del cliente.

El alcance potencial de este estudio trasciende el ámbito académico y se extiende directamente a la práctica empresarial. La Cooperativa Financredit, al seguir las recomendaciones obtenidas de la investigación, podría potenciar su posición en el mercado, mejorar la satisfacción del cliente y, en última instancia, consolidar su base de socios. Este enfoque no solo generaría beneficios tangibles para la cooperativa, sino que también podría contribuir al bienestar financiero de los socios y clientes, en concordancia con los principios cooperativos de beneficio mutuo.

Desde una perspectiva ética, la investigación también resalta la importancia de garantizar que las estrategias propuestas sean socialmente responsables y coherentes con los principios cooperativos. La implementación de un modelo estratégico debe ser ética y estar en sintonía

con los valores fundamentales de la cooperativa, asegurando la transparencia, la imparcialidad y la participación activa de los socios en el proceso de toma de decisiones.

En el contexto actual, marcado por cambios temporales y situacionales, resulta claro la necesidad de implementar acciones eficaces. El sector financiero está siendo impactado por cambios acelerados, impulsados por avances tecnológicos y modificaciones en las expectativas de los consumidores. La Cooperativa Financredit no puede quedarse rezagada; al contrario, debe aprovechar este momento para garantizar su pertinencia y viabilidad a largo plazo.

MÉTODO 1: 5 fuerzas De Porter

Primera Fuerza: Nuevos Participantes

Se evalúa el riesgo de que ingresen nuevos competidores mediante análisis de:

- Las barreras de entrada existentes en el mercado
- Las posibles intervenciones o regulaciones gubernamentales

Respuesta de los rivales

Tabla 34.

Fuerza de riesgo de ingreso

	PESO	**A**	**MA**	**E**	**MB**	**B**	**I**
Barreras de entrada							
Niveles de economía de escala	8	X					
Operaciones compartidas	3				X		
Procesos de servicio especiales	8	X					
Curva de aprendizaje	6		X				
Curva de experiencia	8	X					
Costos compartidos	5			X			
Tecnología	6		X				
Costos de cambio	2					X	
Tiempos de respuesta	2					X	
Posición de marca	5			X			
Posición de diseño	3				X		

Niveles de inversión	5			X			
Acceso a canales	2					X	
Políticas gubernamentales							
Niveles de aranceles	6		X				
Niveles de subsidio	2					X	
Regulación y marco legal	8	X					
Grados de impuestos	7		X				
Respuesta derívales							
Nivel de liquidez	6		X				
Capacidad de endeudamiento	8	X					
Evaluación final		A	MA	E	MB	B	I
	T:100	5	5	3	2	4	0
Riesgo de ingreso	%	200	92	45	12	8	0
		3,57%					
	VALOR	5	4	3	2	1	0
A – alto; MA – medio alto; E – equilibrado; MB – medio bajo; B – bajo; I – indiferente							

Fuente: Elaboración propia

Segunda Fuerza: Proveedores

Se determina el poder de negociación que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit, ubicada en la ciudad de Ambato, con respecto a sus proveedores.

Tabla 35.

Poder de negociación con los proveedores

	PESO	**A**	**MA**	**E**	**MB**	**B**	**I**
Grado de concentración	10			X			
Presión de sustitutos	15		X				
Nivel de ventaja	20	X					
Nivel de importancia de insumos de procesos	15						
Costo de cambio	15		X				
Amenaza de integración hacia adelante	10			X			
Información del proveedor sobre el comprador	15		X				
Evaluación final		A	MA	E	MB	B	I
Poder de negociación con los proveedores	T:100	1	4	2	0	0	0
	%	100	240	60	0	0	0
	4%						
	Valor	5	4	3	2	1	0
A – Alto; MA – Medio Alto; E – Equilibrado; MB – Medio Bajo; B – Bajo; I – Indiferente							

Fuente: Elaboración propia

Tercera Fuerza: Competidores

Es importante considerar que la situación se vuelve más compleja cuando los competidores están bien establecidos, son numerosos y se encuentran en una constante guerra de precios a través de publicidad y promociones agresivas.

Tabla 36.

Matriz de Perfil Competitivo

	Peso	**Mushuc Runa**		**San Francisco**		**Oscus Ltda.**		**Financredit**	
		Calif	**Total**	**Calif**	**Total**	**Calif**	**Total**	**Calif**	**Total**
Calidad y Tecnología	7	5	35	5	35	4	28	2	14
Cumplimiento	8	5	40	3	24	3	24	3	24
Talento Humano	6	3	18	3	18	4	24	2	12
Servicio	7	4	28	1	7	3	21	1	7
Captación de Mercado	6	5	30	4	24	2	12	4	24
Imagen Corporativa	5	5	25	3	15	1	5	2	10
Innovación	4	2	8	1	4	4	16	1	4
Trabajo en Equipo	6	3	18	4	24	3	18	3	18
Participación de Mercado	5	5	25	2	10	3	15	4	20
Nivel de Costos Fijos	3	4	12	3	9	2	6	3	9
Incremento de la Capacidad	3	4	12	3	9	3	9	2	6
Alianzas Estratégicos	3	3	9	5	15	2	6	1	3
Nivel de Barreras de Salida	4	3	12	2	8	1	4	3	12
Intereses	2	3	6	1	2	3	6	4	8
Patrimonio	3	5	15	2	6	3	9	4	12

Nivel de Liquidez	4	4	16	4	16	3	12	3	13
Nivel de entrega de créditos	6	4	24	3	18	3	18	1	6
Diversificación de servicio	6	4	24	4	24	4	24	2	12
Publicidad y Promoción	7	5	35	5	35	3	21	2	14
Costos de Cambio	100		407		313		283		232
		4,07		3,13		2,83		2,32	

Fuente: Elaboración propia

Cuarta Fuerza: Sustitutos

Luego de haber analizado las tres fuerzas previas, se determinó el nivel de amenaza que representan los productos sustitutos para el sector en cuestión.

Tabla 37.

Sustitutos

	PESO	**A**	**MA**	**E**	**MB**	**B**	**I**
Tendencia a mejorar costos	20			X			
Tendencia a mejorar precios	20		X				
Tendencia a mejorar el desempeño	30	X					
Tendencia a altos rendimientos	30	X					
Evaluación final		**A**	**MA**	**E**	**MB**	**B**	**I**
	T:100	2	1	1	0	0	0

	%	300	80	60	0	0	0
	4,4%						
	VALOR	5	4	3	2	1	0
A – Alto; MA – Medio Alto; E – Equilibrado; MB – Medio Bajo; B – Bajo; I – Indiferente							

Fuente: Elaboración propia

Quinta Fuerza: Compradores

De manera similar a las fuerzas analizadas anteriormente, se examinó el poder de negociación de los clientes en el sector que se desenvuelve en el mercado.

Tabla 38.

Compradores

	PESO	**A**	**MA**	**E**	**MB**	**B**	**I**
Grado de concentración	10			X			
Importancia del proveedor para el comprador	15		X				
Costo de Cambio	6					X	
Facilidad de integración hacía de atrás	10			X			
Información del comprador sobre el proveedor	15		X				
Los compradores devengan bajos márgenes	22	X					
Grado de importancia del producto	22	X					
Evaluación final		**A**	**MA**	**E**	**MB**	**B**	**I**
	T:100	2	2	2	0	1	0
	%	220	120	60	0	6	0

	4,06%						
	VALOR	5	4	3	2	1	0
A – Alto; MA – Medio Alto; E – Equilibrado; MB – Medio Bajo; B – Bajo; I – Indiferente							

Fuente: Elaboración propia

MÉTODO 2: Análisis FODA

Tabla 39.

Análisis FODA

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
F1. Personal con competencias y conocimientos apropiados. **F2.** Empresa con una estructura organizativa claramente definida. **F3.** Implementación de procesos tecnológicos que garantizan la oferta de productos y servicios. **F4.** Precios competitivos en los servicios. **F5.** Vasta experiencia en el sector cooperativo.	D1. Deficiente comunicación entre departamentos que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. D2. Falta de procesos definidos para implementar mejoras continuas. D3. Inadecuado control y monitoreo de los socios luego de la apertura de sus cuentas. D4. Carencia de datos sobre los socios que permitan segmentar los servicios. D5. Limitada innovación en el desarrollo de nuevos productos.
OPORTUNIDADES (O)	***AMENAZAS (A)***
O1. Incrementar el respaldo a la economía popular y solidaria. **O2.** Forjar alianzas estratégicas con distintas entidades públicas y privadas. **O3.** Mantener un crecimiento continuo en la membrecía. **O4.** Clientes insatisfechos con los servicios ofrecidos por la banca pública y privada.	A1. La capacidad adquisitiva disminuye a causa de los efectos de la inflación. A2. Crisis económica generalizada a nivel nacional. A3. Incremento de la tasa de desempleo a nivel nacional.
Determinación de estrategias	
Relación FO - FA Estrategias	

F 1; O 2	Colaborar en iniciativas comunitarias que aporten tanto a la sociedad como a la entidad, reforzando su presencia y fomentando el progreso económico y social.
F 1, 4; O 1, 3; A 3	Implementar un programa integral que brinde apoyo empresarial y comunitario, fomentando el desarrollo sostenible y la solidaridad económica a través de servicios de asesoramiento financiero, capacitación para emprendedores, membrecías con tarifas preferenciales y descuentos especiales para desempleados.
F 1, 2, 3, 4, 5; O 1, 3, A 1, 2, 3	Enfocar la implementación de un plan holístico de desarrollo sostenible que abarca la creación de programas de membrecía atractivos, ajustes salariales, oportunidades de empleo temporal y reentrenamiento, así como iniciativas de responsabilidad social corporativa centradas en el empleo y la capacitación. Se busca también optimizar el uso de tecnologías para potenciar el crecimiento de emprendimientos, diversificar productos a través de la innovación tecnológica, ofrecer descuentos específicos para emprendimientos populares, estrategias de marketing enfocadas en tarifas competitivas, y establecer programas cooperativos de apoyo financiero, empleo y capacitación para contrarrestar los impactos de la crisis económica y fomentar la empleabilidad y el desarrollo comunitario.
Relación DO - DA	**Estrategias**
D 1, 2, 3, 5; O 1, 2	Elaborar una estrategia completa que implemente canales de comunicación claros y abiertos, asociaciones estratégicas con expertos en comunicación organizacional, un sistema de mejora constante para potenciar la cooperativa, colaboraciones con entidades de supervisión y fiscalización, y alianzas con instituciones académicas y compañías tecnológicas. Este enfoque busca mejorar la eficacia en el respaldo a proyectos económicos solidarios, así como estimular la innovación en el campo de la economía popular y solidaria.
D 1, 2, 3, 4; O 1, 4; A 1, 2	Crear una estrategia completa de mejora constante que incluya la introducción de modificaciones en los procedimientos internos, la adopción de prácticas operativas más efectivas, la implementación de sistemas de seguimiento y comunicación eficaz, la aplicación de medidas para una gestión financiera óptima, y el uso de herramientas de

	retroalimentación directa mediante encuestas. Todo esto con el propósito de mejorar la satisfacción de los socios, afrontar desafíos económicos y asegurar la estabilidad financiera de la cooperativa.
D 1, 3, 4; O 3; A 3	Ejecutar una estrategia completa que se enfoque en brindar apoyo emocional y asesoramiento laboral a través de la cooperativa, aprovechando la transparencia y la atención personalizada derivadas de un control mejorado, con el objetivo de atraer a nuevos socios y fomentar un crecimiento sostenible.
D 2, 3, 5; O 3; A 1, 2, 3	Garantizar la adaptabilidad, resiliencia y estabilidad económica de los colaboradores, se propone la ejecución de una estrategia integral de crecimiento y fortaleza. Esta estrategia incluirá la implementación de programas de formación y empleo, facilitación de conexiones laborales, promoción de iniciativas de innovación colaborativa para la creación conjunta de productos valiosos, y la elaboración de productos accesibles que protejan el poder adquisitivo durante periodos económicos desafiantes.

Fuente: Elaboración propia

MÉTODO 3: Modelo Delta

Mejor producto

Tabla 40.

Segmentación del Mercado (SM)

Segmento	**Criterios de Segmentación**	**Propuesta de Valor**	**Estrategias de Implementación**
MIPYMES Locales	Dimensión de la empresa.	Financiamiento con tasas de interés competitivas destinado a la inversión en actividades comerciales.	Forjar alianzas estratégicas con compañías locales con el propósito de brindar ventajas exclusivas a la clientela.
	Requerimientos particulares de financiamiento para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).	Orientación financiera individualizado para impulsar el desarrollo de negocios.	Personalizar los servicios y productos con el fin de atender las demandas particulares de cada segmento de mercado.
Jóvenes	Edad entre 18 y 30 años.	Cuentas de ahorro diseñadas especialmente para los jóvenes, con ventajas y beneficios adicionales.	Crear alianzas con centros educativos para brindar descuentos y ventajas especiales a estudiantes y docentes.

	Ingresos y requerimientos financieros individuales	Programas educativos para aprender a manejar mejor el dinero y utilizar el crédito de forma responsable.	Brindar programas de educación financiera personalizados para abordar las necesidades y retos únicos de cada grupo, fortaleciendo así la conexión y la confianza con los participantes.
Jubilados	Edades mayores de 60 años.	Cuentas de ahorro especiales para la etapa de retiro, con beneficios pensados para esa etapa de la vida.	Elaborar comunicaciones comerciales y promocionales específicas para cada segmento, resaltando las propuestas de valor más significativas para cada uno de ellos.
	Requerimientos financieros centradas en la jubilación.	Ventajas y ofertas exclusivas para cuidar tu salud y bienestar, con descuentos en servicios que te importan.	
Profesionales Específicos	Profesión u ocupación.	Opciones de financiamiento adaptadas especialmente para personas en el ámbito profesional.	Desarrollar programas de estímulos y lealtad adaptados a cada grupo, con beneficios extra que resulten especialmente atractivos para sus necesidades específicas.
	Requerimientos financieros específicos asociados a los campos profesionales.	Asistencia especializada para cubrir las necesidades particulares de cada rubro o industria.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41.

Criterio de Solución Total al Cliente (STC)

Criterios de Segmentación	Propuesta de Valor	Estrategias de Implementación
Reconocimiento de habilidades internas	Evaluación de capacidades y destrezas	Analizar las habilidades y activos internos de la cooperativa, incluyendo su experiencia en servicios financieros, tecnología, talento especializado y otros recursos estratégicos.
	Capacidades tecnológicas	Revisar las capacidades tecnológicas existentes, abarcando sistemas informáticos, plataformas en línea, aplicaciones móviles, entre otros recursos digitales.
Oferta de Servicios y Productos a Clientes	Automatización de Operaciones	Efectuar plataformas digitales avanzadas, incluyendo banca en línea y aplicaciones móviles, que faciliten a los clientes realizar transacciones de manera eficiente y segura sin necesidad de acudir presencialmente a las sucursales.
	Administración de Cuentas y Transacciones	Proporcionar servicios automatizados para la gestión de cuentas, pagos periódicos y transferencias, con el fin de disminuir la carga administrativa de los clientes.
	Orientación financiera individualizada	Aprovechar el conocimiento de expertos internos para brindar orientación financiera personalizada a los clientes, apoyándolos en la toma de decisiones informadas sobre inversiones, planificación financiera y gestión de riesgos.
	Formación financiera	Crear iniciativas educativas internas para elevar el nivel de conocimiento financiero de los clientes, a través de la impartición de talleres, seminarios y material educativo especializado.
	Iniciativas de Sensibilización	Informar de forma eficaz a los clientes acerca de los nuevos servicios y las iniciativas que la cooperativa implementará, resaltando las ventajas de la simplificación y la comodidad.

Comunicación y estrategia de marketing	Canal de comunicación directa	Crear vías de comunicación directa para notificar a los clientes acerca de modificaciones, actualizaciones y mejoras en los servicios.
Ampliación de la gama horizontal	Análisis de Mercado	Llevar a cabo investigaciones de mercado para identificar las necesidades y preferencias de los clientes, y evaluar qué productos adicionales podrían resultar más atractivos.
	Alianzas Estratégicas	Explorar colaboraciones con entidades financieras, aseguradoras o empresas tecnológicas para diversificar la gama de productos y servicios ofrecidos.
	Promoción y Educación	Implementar iniciativas de promoción y capacitación para informar a los clientes sobre las nuevas ofertas y resaltar los beneficios de incrementar su participación en los servicios de la cooperativa.
	Ofertas Personalizadas	Adaptar las propuestas de productos de acuerdo a las necesidades específicas de cada cliente, empleando información recopilada para ofrecer soluciones más pertinentes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42.

Lock-in o Consolidación del Sistema (CS)

Criterios de Segmentación	**Propuesta de Valor**	**Estrategias de Implementación**
Canales de distribución	Programas de fidelización y beneficios preferenciales	Ejecutar programas de fidelización que brinden beneficios preferenciales a los clientes que utilicen los canales de distribución preferidos por la cooperativa.

	Integración tecnológica	Proporcionar servicios en línea, aplicaciones móviles o banca por Internet que sean de uso exclusivo para los clientes de la cooperativa, creando así una ventaja competitiva.
	Colaboraciones estratégicas personalizadas	Instaurar colaboraciones exclusivas con socios estratégicos, como empresas comerciales o proveedores de servicios, que empleen los canales de distribución específicos de la cooperativa.
	Formación y capacitación	Ofrecer formación y orientación a los clientes acerca de las ventajas y comodidades de utilizar los canales de distribución favoritos, promoviendo la conciencia sobre las ventajas exclusivas que proporcionan.
	Estímulos financieros	Implementar estructuras tarifarias que beneficien a los clientes que opten por los canales de distribución preferidos de la cooperativa.
Integración de servicios	Banca en línea y móvil	Crear plataformas de banca en línea y aplicaciones móviles para facilitar a los clientes el acceso a servicios financieros de forma conveniente y desde cualquier ubicación.
	Gama amplia de productos financieros	Personalizar los productos según las necesidades particulares de los socios y clientes, proporcionando alternativas flexibles y competitivas.
	Formación financiera	Establecer iniciativas de educación financiera para empoderar a los socios y clientes, ayudándoles a tomar decisiones informadas sobre ahorro, inversión y administración de finanzas.
	Servicios de orientación	Ofrecer servicios de asesoría financiera individualizada para asistir a los clientes en la planificación de sus objetivos financieros, manejo de deudas y mejora de su situación económica.
	Colaboraciones estratégicas	Buscar alianzas estratégicas con entidades financieras, empresas tecnológicas financieras u organizaciones para expandir la gama de servicios y ofrecer ventajas adicionales a los clientes.

	Eventos especiales	Extender invitaciones a eventos exclusivos, seminarios financieros, webinars o actividades comunitarias respaldadas por la cooperativa a los clientes leales.
	Programas de educación financiera	Brindar acceso sin costo a programas de educación financiera como parte del programa de fidelización
Personalización y atención al cliente	Recopilación de Información del Cliente	Establecer sistemas de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) para capturar y guardar información importante acerca de los socios y clientes, incluyendo historial de transacciones, preferencias financieras, comportamientos de uso y otros datos relevantes.
	Segmentación de la Base de Clientes	Adaptar las propuestas y sugerencias a las necesidades y preferencias de cada grupo de clientes, brindando una experiencia más personalizada y relevante.
	Comunicación multicanal	Emplear diversos canales de comunicación, como correo electrónico, llamadas, mensajes de texto y redes sociales, para interactuar con los clientes de manera oportuna y efectiva.
	Entrenamiento del personal en atención al cliente	Capacitar al personal en técnicas de servicio al cliente individualizado, incluyendo empatía, escucha activa y adaptabilidad para brindar soluciones proactivas ante vencimientos de préstamos, oportunidades de inversión o sugerencias de ahorro.
	Servicios financieros personalizados	Proporcionar productos y servicios financieros a la medida que se ajusten a los objetivos y circunstancias financieras particulares de cada cliente.
	Retroalimentación	Tomar iniciativas proactivas para atender cualquier inconveniente o recomendación, evidenciando un compromiso constante con la mejora.
	Programas de fidelidad personalizados	Crear programas de fidelización personalizados que brinden beneficios específicos según el historial y las preferencias individuales de cada cliente.

Costos de cambio elevados	Integración de servicios	Unificar servicios financieros para que los clientes encuentren conveniente y eficiente el uso de múltiples productos y servicios de Financredit.
	Experiencia del usuario	Continuar mejorando de forma constante la experiencia del usuario en todos los canales, desde la banca en línea hasta las interacciones en sucursales.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43.

KPIs para Segmentación del Mercado (SM)

Proceso	**Nombre del KPI**	**Fórmula del KPI**	**Meta**	**Responsable de Aplicación**
Reconocimiento de habilidades internas	Evaluación de Capacidades	(Número de habilidades evaluadas / Total habilidades) × 100	90% de habilidades evaluadas	Gerente de Recursos Humanos
Capacidades tecnológicas	Disponibilidad de Tecnología	(Número de sistemas operativos funcionales / Total sistemas) × 100	100% funcionalidad	CTO

Oferta de Servicios y Productos a Clientes	Tasa de Uso de Servicios	(Número de transacciones digitales / Total transacciones) × 100	80% de transacciones digitales	Gerente de Operaciones
Automatización de Operaciones	Eficiencia en Procesos Automatizados	(Tiempo promedio por transacción automatizada)	Reducir tiempo a menos de 2 min	Jefe de Tecnología
Administración de Cuentas y Transacciones	Reducción en Carga Administrativa	(Número de errores en transacciones / Total transacciones) × 100	Menos del 1%	Gerente Financiero
Orientación financiera individualizada	Satisfacción del Cliente	(Número de clientes satisfechos / Total clientes encuestados) × 100	85% satisfacción	Gerente de Atención al Cliente
Formación financiera	Participación en Talleres	(Número de participantes en talleres / Total clientes) × 100	50% participación	Coordinador Educativo
Comunicación y estrategia de marketing	Alcance de Iniciativas	(Número de clientes informados / Total clientes) × 100	75% alcance	Director de Marketing
Ampliación de la gama horizontal	Diversificación de Productos	(Número de nuevos productos lanzados / Total productos ofrecidos) × 100	Incrementar en un 20%	Gerente de Producto
Alianzas Estratégicas	Tasa de Alianzas Exitosas	(Número de alianzas exitosas / Total alianzas propuestas) × 100	70% éxito	Director Ejecutivo
Promoción y Educación	Efectividad en la Promoción	(Número de clientes que conocen nuevos servicios / Total clientes) × 100	80% efectividad	Gerente Comercial

Ofertas Personalizadas	Tasa de Personalización	(Número de ofertas personalizadas aceptadas / Total ofertas realizadas) × 100	60% aceptación	Equipo Comercial

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44.

KPIs para Criterio de Solución Total al Cliente (STC)

Proceso	**Nombre del KPI**	**Fórmula del KPI**	**Meta**	**Responsable de Aplicación**
Evaluación de capacidades y destrezas	Tasa de Evaluación de Habilidades	Tasa = Habilidades Evaluadas / Total de Habilidades×100	80% de habilidades evaluadas	Gerente de Recursos Humanos
Capacidades tecnológicas	Índice de Satisfacción Tecnológica	Índice = Satisfacción Total / Número de Encuestas	75% de satisfacción	Director de Tecnología
Automatización de Operaciones	Porcentaje de Transacciones Automatizadas	Porcentaje = Transacciones Automatizadas / Total de Transacciones×100	90% automatización	Gerente de Operaciones
Administración de Cuentas y Transacciones	Tiempo Promedio de Gestión	Tiempo Promedio = Tiempo Total / Número de Cuentas	Menos de 5 minutos por cuenta	Gerente Financiero
Orientación financiera individualizada	Tasa de Conversión a Asesorías	Tasa = Asesorías Realizadas / Clientes Contactados×100	50% conversión	Jefe de Asesoría Financiera
Formación financiera	Participación en Talleres	Participación = Asistentes / Inscritos×100	70% participación	Coordinador de Formación

Iniciativas de Sensibilización	Alcance de Campañas	Alcance = Clientes Alcanzados / Total Clientes Potenciales×100	60% alcance	Gerente de Marketing
Canal de comunicación directa	Tasa de Respuesta a Comunicaciones	Tasa = Respuestas Recibidas / Comunicaciones Enviadas×100	80% respuesta	Responsable de Comunicaciones
Análisis de Mercado	Precisión en Identificación de Necesidades	Precisi n = Necesidades Correctamente Identificadas / Total Identificadas×100	85% precisión	Analista de Mercado
Alianzas Estratégicas	Número de Alianzas Formadas	Conteo directo	Formar al menos 5 alianzas al año	Director Comercial
Promoción y Educación	Tasa de Participación en Promociones	Tasa = Participantes en Promociones / Clientes Totales×100	50% participación	Coordinador de Marketing
Ofertas Personalizadas	Tasa de Personalización Exitosa	Tasa = Ofertas Personalizadas Aceptadas / Ofertas Realizadas×100	70% aceptación	Gerente de Ventas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45.

KPIs para Lock-in o Consolidación del Sistema (CS)

Proceso	Nombre del KPI	Fórmula del KPI	Meta	Responsable de Aplicación
Canales de distribución	Tasa de retención de clientes	(Clientes que permanecen / Total de clientes) * 100	85% de retención anual	Gerente de Marketing
Integración tecnológica	Uso de servicios en línea	(Usuarios activos en línea / Total de clientes) * 100	70% de uso mensual	Director de Tecnología
Colaboraciones estratégicas personalizadas	Número de colaboraciones activas	Total de colaboraciones activas	5 nuevas colaboraciones anuales	Gerente de Alianzas Estratégicas
Formación y capacitación	Satisfacción del cliente con la formación	(Clientes satisfechos / Total de clientes formados) * 100	90% satisfacción	Coordinador de Capacitación
Estímulos financieros	Incremento en el uso de canales preferidos	(Transacciones en canales preferidos / Total transacciones) * 100	60% en canales preferidos	Gerente de Finanzas
Banca en línea y móvil	Tasa de adopción de banca móvil	(Usuarios móviles / Total de clientes) * 100	50% adopción	Director de Tecnología
Gama amplia de productos financieros	Diversidad en productos ofrecidos	Número total de productos ofrecidos	20 productos distintos	Gerente de Productos
Formación financiera	Participación en programas educativos	(Participantes en programas / Total clientes) * 100	30% participación	Coordinador Educativo
Servicios de orientación	Tasa de satisfacción con asesoría	(Clientes satisfechos con asesoría / Total clientes) * 100	85% satisfacción	Gerente de Asesoría Financiera

Colaboraciones estratégicas	Valor agregado por colaboraciones	Suma del valor agregado por cada colaboración	Incremento del 10% anual	Gerente de Alianzas Estratégicas
Eventos especiales	Asistencia a eventos	(Asistentes a eventos / Invitaciones enviadas) * 100	75% asistencia	Coordinador de Eventos
Programas de educación financiera	Tasa de finalización del programa	(Clientes que completan el programa / Total inscritos) * 100	80% finalización	Coordinador Educativo
Recopilación de Información del Cliente	Precisión en la base de datos	(Datos correctos / Total datos ingresados) * 100	95% precisión	Gerente CRM
Segmentación de la Base de Clientes	Efectividad en la segmentación	(Segmentos identificados / Total segmentos potenciales) * 100	100% identificación	Analista de Mercado
Comunicación multicanal	Alcance multicanal	(Interacciones por canal / Total interacciones) * 100	Equilibrio entre canales	Gerente de Comunicación
Entrenamiento del personal en atención al cliente	Mejora en la satisfacción del cliente	(Satisfacción post-entrenamiento / Satisfacción previa) * 100	Aumento del 15%	Director Recursos Humanos
Servicios financieros personalizados	Tasa de personalización	(Productos personalizados ofrecidos / Total productos) * 100	50% personalización	Gerente de Productos
Programas de fidelidad personalizados	Tasa de participación en programas	(Clientes participantes / Total clientes elegibles) * 100	40% participación	Gerente Programa Fidelidad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46.

Planeación y ejecución de la Segmentación del Mercado (SM)

Problema	**Causa Raíz**	**Acciones**	**¿Quién?**	**¿Cuándo?**		**Efectividad Del Kpi**	**Comentarios**
				Inicio En Meses	**Fin En Meses**		
Falta de habilidades evaluadas	Evaluación inadecuada de capacidades	Implementar un sistema de evaluación de habilidades	Gerente de Recursos Humanos	1	3	90% de habilidades evaluadas	Se requiere capacitación adicional
Sistemas ineficientes	Obsolescencia tecnológica	Actualizar sistemas operativos	CTO	1	2	100% funcionalidad	Evaluar presupuesto para nuevas tecnologías
Bajo uso de servicios digitales	Falta de promoción	Campaña de marketing digital	Gerente de Operaciones	1	4	80% de transacciones digitales	Medir impacto mensual
Procesos lentos en automatización	Falta de optimización	Revisar y optimizar procesos automatizados	Jefe de Tecnología	2	5	Reducir tiempo a menos de 2 min	Implementar herramientas de análisis

Alta carga administrativa	Errores frecuentes en transacciones	Capacitación en manejo de transacciones	Gerente Financiero	1	3	Menos del 1%	Revisión continua necesaria
Insatisfacción del cliente	Falta de atención al cliente	Mejorar el servicio al cliente	Gerente de Atención al Cliente	1	6	85% satisfacción	Encuestas trimestrales
Baja participación en talleres	Falta de interés	Promocionar talleres educativos	Coordinador Educativo	2	5	50% participación	Incentivos para participantes
Escaso alcance en marketing	Estrategia inefectiva	Rediseñar estrategia de comunicación	Director de Marketing	1	4	75% alcance	Evaluar nuevos canales
Poca diversificación en productos	Falta de innovación	Investigación y desarrollo para nuevos productos	Gerente de Producto	2	6	Incrementar en un 20%	Establecer un calendario de lanzamientos
Alianzas estratégicas insuficientes	Falta de networking	Crear un programa para establecer alianzas	Director Ejecutivo	1	5	70% éxito	Monitoreo continuo necesario

Baja efectividad en promociones	Estrategia inadecuada	Mejorar las tácticas promocionales	Gerente Comercial	2	4	80% efectividad	Realizar pruebas A/B
Baja aceptación de ofertas personalizadas	Falta de personalización	Implementar análisis de datos para personalización	Equipo Comercial	1	3	60% aceptación	Revisar feedback del cliente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47. *Planeación y ejecución del Criterio de Solución Total al Cliente (STC)*

Problema	**Causa Raíz**	**Acciones**	**¿Quién?**	**¿Cuándo?**		**Efectividad Del Kpi**	**Comentarios**
				Inicio En Meses	**Fin En Meses**		
Baja evaluación de habilidades internas	Falta de un sistema de evaluación claro	Implementar un sistema de evaluación de habilidades	Gerente de Recursos Humanos	1	3	90% de habilidades evaluadas	Revisar la metodología cada 6 meses
Sistemas tecnológicos ineficientes	Obsolescencia de tecnología	Actualizar sistemas operativos	CTO	1	4	100% funcionalidad	Evaluar la necesidad de más recursos
Bajo uso de servicios digitales	Falta de promoción y educación al cliente	Campañas de marketing digital	Gerente de Operaciones	2	5	80% de transacciones digitales	Medir el impacto mensualmente
Procesos automatizados lentos	Falta de optimización en procesos	Revisión y mejora de procesos automatizados	Jefe de Tecnología	1	3	Reducir tiempo a menos de 2 min	Capacitación continua del personal
Alta carga administrativa	Errores frecuentes en transacciones	Implementar controles adicionales	Gerente Financiero	1	2	Menos del 1%	Análisis mensual de errores

Baja satisfacción del cliente	Falta de seguimiento post-servicio	Encuestas regulares y seguimiento personalizado	Gerente de Atención al Cliente	1	6	85% satisfacción	Implementar mejoras basadas en feedback
Baja participación en talleres	Falta de interés o conocimiento sobre talleres	Promocionar talleres y su relevancia	Coordinador Educativo	2	4	50% participación	Crear incentivos para asistir
Alcance limitado en marketing	Estrategias poco efectivas	Rediseñar la estrategia de comunicación	Director de Marketing	1	3	75% alcance	Evaluar el retorno sobre la inversión
Poca diversificación en productos	Falta de investigación y desarrollo	Lanzar nuevos productos	Gerente de Producto	2	5	Incrementar en un 20%	Establecer un calendario para lanzamientos
Alianzas estratégicas insuficientes	Falta de contactos y networking	Fomentar relaciones con otras empresas	Director Ejecutivo	1	6	70% éxito	Reuniones trimestrales con aliados
Baja efectividad en promoción	Estrategia inadecuada	Mejorar campañas promocionales	Gerente Comercial	1	4	80% efectividad	Analizar resultados después de cada campaña

Poca personalización en ofertas	Falta de análisis del cliente	Implementar análisis de datos para personalización	Equipo Comercial	2	5	60% aceptación	Revisar ofertas trimestralmente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48.

Planeación y ejecución del Lock-in o Consolidación del Sistema (CS)

Problema	**Causa Raíz**	**Acciones**	**¿Quién?**	**¿Cuándo?**		**Efectividad Del Kpi**
				Inicio En Meses	**Fin En Meses**	
Baja tasa de retención de clientes	Falta de seguimiento post-venta	Implementar encuestas de satisfacción y seguimiento personalizado	Gerente de Marketing	1	3	85% de retención anual
Bajo uso de servicios en línea	Falta de promoción y capacitación	Campañas de marketing digital	Director de Tecnología	1	4	70% de uso mensual

		y tutoriales en línea				
Pocas colaboraciones estratégicas activas	Falta de networking y contacto con empresas clave	Organizar eventos de networking y reuniones con potenciales socios	Gerente de Alianzas Estratégicas	2	6	5 nuevas colaboraciones anuales
Baja satisfacción del cliente con la formación	Contenido no relevante o poco atractivo	Revisar y actualizar el contenido del programa educativo	Coordinador de Capacitación	1	5	90% satisfacción
Baja adopción de canales preferidos por clientes	Falta de incentivos para el uso de canales preferidos	Crear promociones exclusivas para transacciones en canales preferidos	Gerente de Finanzas	3	7	60% en canales preferidos

Baja tasa de adopción de banca móvil	Interfaz poco amigable y falta de información sobre beneficios	Mejorar la interfaz y realizar campañas informativas sobre la banca móvil	Director de Tecnología	2	4	50% adopción
Poca diversidad en productos ofrecidos	Falta de investigación sobre necesidades del mercado	Realizar estudios de mercado para identificar nuevas oportunidades de productos financieros	Gerente de Productos	1	6	20 productos distintos
Baja participación en programas educativos financieros	Falta de comunicación sobre la disponibilidad y beneficios del programa	Aumentar la promoción a través de canales digitales y eventos presenciales	Coordinador Educativo	1	5	30% participación
Baja tasa de satisfacción con asesoría	Asesoría no personalizada o poco efectiva	Capacitar al personal en técnicas de	Gerente de Asesoría Financiera	1	4	85% satisfacción

financiera ofrecida	para los clientes actuales	asesoría personalizada y seguimiento post-asesoría.				
Bajo valor agregado por colaboraciones estratégicas existentes	Colaboraciones no alineadas con las necesidades del cliente	Reevaluar las colaboraciones actuales e identificar nuevas oportunidades que generen valor	Gerente de Alianzas Estratégicas	2	6	Incremento del 10% anual
Baja asistencia a eventos especiales	Falta de interés o promoción inadecuada	Mejorar la estrategia promocional e incluir incentivos para asistir a eventos	Coordinador de Eventos	1	3	75% asistencia
Baja tasa de finalización en programas educativos financieros	Contenido demasiado extenso o complicado para los participantes	Simplificar el contenido y ofrecer sesiones interactivas más cortas	Coordinador Educativo	2	5	80% finalización

Baja precisión en la base de datos del cliente	Procesos ineficientes para ingresar datos nuevos o corregir errores	Implementar un sistema automatizado para la validación y actualización continua de datos	Gerente CRM	1	4	95% precisión
Baja efectividad en la segmentación del mercado objetivo	Falta de análisis adecuado sobre los segmentos existentes y sus características	Realizar análisis detallados sobre los segmentos actuales y potenciales, ajustando la estrategia según resultados.	Analista de Mercado	2	5	100% identificación
Desbalance en el uso multicanal por parte del cliente	Preferencias marcadas hacia ciertos canales sin diversificación adecuada	Fomentar el uso equilibrado mediante promociones específicas por canal	Gerente de Comunicación	1	6	Equilibrio entre canales

Fuente: Elaboración propia

Costos

Costos Directos

- Costos de Personal:
- Salarios:

  Costo de salarios = Número de empleados * Salario promedio mensual * Duración del proyecto meses

Información Salarial en Ecuador

El Salario Básico Unificado (SBU) en Ecuador para el año 2024 ha sido fijado en 460 dólares mensuales, según el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2023-175 del Ministerio del Trabajo, firmado por la ministra Ivonne Núñez. Este monto, que representa un incremento de 10 dólares respecto al salario de 2023, es el mínimo que se debe pagar a los trabajadores por su jornada laboral ordinaria y se aplicará a partir del 1 de enero de 2024. El acuerdo abarca a todos los trabajadores, incluidos aquellos de la pequeña industria, agricultura, maquila y otros sectores, y busca proteger a aproximadamente 4 millones de personas que dependen de este ingreso, contribuyendo así a la reducción de la pobreza y desigualdad en el país.

- Salario Promedio:

Según datos recientes, el salario promedio requerido por los ecuatorianos en junio de 2024 fue de 832 dólares. Este monto refleja un aumento del 2% respecto al primer semestre del año.

En julio de 2024, el salario promedio pretendido se elevó a 835 dólares, mostrando una tendencia ascendente en las aspiraciones salariales.

Para roles específicos, los salarios promedios son:

- Jefes o supervisores: aproximadamente 1155 dólares.
- Posiciones semi senior y senior: alrededor de 873 dólares.
- Puestos junior: cerca de 538 dólares.

Contexto Económico

La expectativa salarial ha mostrado una tendencia al alza en 2024, con incrementos en las aspiraciones salariales que reflejan un contexto económico fluctuante. La tasa de desempleo se situó en un 4.2%, lo que puede influir en las expectativas salariales.

A pesar del aumento en las expectativas salariales, Ecuador continúa teniendo uno de los salarios promedios más bajos en Latinoamérica, con un promedio de 811 dólares, lo que indica un estancamiento económico.

Cálculo del Costo de Salarios

Costo de salarios = Número de empleados * Salario promedio mensual * Duración del proyecto meses

- Número de empleados: 10
- Salario promedio mensual: 812.6 USD
- Duración del proyecto: 6 meses

Costo de salarios = 10 * 812.6 * 6 = 48756 USD

- Costos de Capacitación:

Costo de Capacitación = Número de empleados * Costo por capacitación

- Número de empleados: 10
- Costo por capacitación: 500 USD por empleado

Costo de Capacitación = 10 * 500 = 5000 USD

Definición de Variables

- Número de empleados: Este es el total de empleados que recibirán capacitación.
- Costo por capacitación: Este es el costo total asociado a capacitar a un empleado, que puede incluir tarifas de cursos, materiales, honorarios de instructores, y costos indirectos como el tiempo perdido durante la capacitación.

Identificación de Costos

Costos Directos

- Tarifas de cursos: Costo de inscripción en talleres o cursos.
- Materiales: Libros, recursos digitales y otros materiales necesarios.
- Honorarios de formadores: Salarios o pagos a instructores internos o externos.
- Tecnología y software: Costos relacionados con plataformas de e-learning o software especializado.

Costos Indirectos

- Tiempo perdido: El tiempo que los empleados no están trabajando mientras reciben capacitación.
- Gastos administrativos: Costos asociados con la organización y seguimiento del programa de capacitación.
- Viajes y alojamiento: Si la capacitación requiere desplazamiento, estos costos deben ser considerados.

Cálculo

- Número de empleados: 10

- Costo por capacitación (incluyendo todos los costos directos e indirectos): $500 por empleado.

El cálculo del costo total de formación sería:

- Costo de formación = 10 empleados * 500 USD empleado
- Costo de formación = 5000 USD

Evaluación del Presupuesto

Es fundamental evaluar si el costo total se alinea con el presupuesto anual destinado a capacitación. Muchas empresas asignan entre el 2% y el 5% del presupuesto total a la formación

Costos Indirectos

- Costos Administrativos:

Costos administrativos = Porcentaje de Costos administrativos * (Costos de salarios + Costos de formación + Costo de tecnología)

- Costos de salarios: 48756 USD
- Costos de formación: 5000 USD
- Costo de tecnología: 5000 USD
- Porcentaje de Costos administrativos: 15% o 0.15

Costos administrativos = 0.15 * (48756 + 5000 + 5000) = 0.15 * 58756 = 8813.4 USD

Identificación de Componentes

Costos de salarios: Incluyen todos los sueldos y beneficios del personal administrativo: $50,000 en salarios mensuales.

Costos de formación: Son los gastos relacionados con la capacitación del personal: $10,000 mensuales.

Costo de tecnología: Comprende los gastos en software, hardware y otros servicios tecnológicos: $5,000 en tecnología.

Cálculo del Total de Costos

- Total de Costos = Costos de salarios + Costos de formación + Costo de tecnología
- Total de Costos = 48756 + 5000 + 5000 = 58756 USD

Aplicación del Porcentaje

Porcentaje de costos administrativos es del 15%. Para calcular los costos administrativos totales, aplicamos este porcentaje al total calculado:

- Costos administrativos = 0.15 * 58756
- Costos administrativos = 8813,40

Costos de Implementación

- Consultoría Externa:

Costo de consultor a = Tarifa por hora * Horas estimadas

- Tarifa por hora: 100 USD
- Horas estimadas: 10 horas

Costo de consultor a = 100 * 10 = 1000 USD

- Costos de Comunicación y Marketing:

Costo de marketing = Costo total estimado para marketing

Componentes

Costos Fijos: Son aquellos gastos que no cambian independientemente del volumen de actividades de marketing.

- Salarios del personal de marketing
- Alquiler de oficinas
- Software y suscripciones

Costos Variables: Son gastos que fluctúan según el volumen o resultado de las actividades de marketing.

- Publicidad (digital, impresa, etc.)
- Comisiones por ventas
- Gastos en eventos y promociones

Costos mensuales empresarial:

- Costos fijos: $10,000
- Costos variables: $5,000

Costo de marketing = Costos fijos + Costos variables

Costo de marketing = 10000 + 5000 = 15000 USD

Evaluación de la Eficiencia del Costo de Marketing

Desglose del Costo de Marketing

- Costos Fijos: 10,000 USD
- Costos Variables: 5,000 USD
- Total Costo de Marketing: 15,000 USD

El costo de marketing por sí solo no proporciona una visión completa de la efectividad de las campañas. Es crucial evaluar este costo en relación con los ingresos generados. Para ello, se utiliza el concepto de Retorno sobre la Inversión (ROI):

$$ROI = \frac{Ingresos - Inversión}{Inversión} * 100\%$$

Inversión $10000 en una campaña publicitaria y genera $15,000 en ingresos. El cálculo del ROI sería:

- Ingresos: $15,000
- Inversión: $10,000
- Inversión Total: 58756 USD
- Costo consultoría (1000)
- Costo marketing (15000)
- Costo consultoría (1000)
- Costo marketing (15000):

Total inversión = Costo Total + Costo consultoría + Costo marketing = 58756 + 1000 + 15000 = 75256 USD.

$$ROI = \frac{80000 - 75256}{75256} * 100$$

$$ROI = \frac{4744}{75256} * 100$$

$$ROI = 0.06303 * 100$$

$$ROI = 6.3\%$$

Tabla 49.

Resumen Final

Concepto	Monto (USD)
Costo de Salarios	48756
Costo de Formación	5000
Costos Administrativos	8813.4
Total Costos	58756
Costo Consultoría	1000
Costo Marketing	15000
ROI	6,3%

Costos Totales

Costo total = Costos de salarios + Costos de formación + Costo de tecnología + Costos administrativos + Costo de consultoría + Costo de marketing

Sustituyendo los valores:

Costo total = 48756 + 5000 + 9750 + 1000 + 15000

Costo total = 80006 USD

Por lo tanto, el costo total es 80,006 USD.

S: señales de crecimiento

Esta sección evalúa el aumento porcentual en las cuentas financieras más significativas, así como el incremento en el número de miembros y el aumento del patrimonio total de la cooperativa. En economías con inflación, el crecimiento ajustado por inflación es crucial para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la cooperativa de ahorro y crédito.

Para preservar el valor de los activos, es necesario un crecimiento rápido y sólido de estos, combinado con una rentabilidad constante. La ventaja del sistema de perlas radica en que conecta el crecimiento con la rentabilidad y otras áreas fundamentales, como los pasivos, préstamos, ahorros, contribuciones de los miembros y el capital institucional.

S1 = crecimiento de préstamos

Propósito

Medir el crecimiento del año hasta la fecha de la cartera de préstamos

Meta: E1=70-80%

$$Fórmula = \frac{a}{b} - 1 * 100$$

Tabla 50.

Crecimiento de préstamos

Cuentas	2023	2024
A. Saldo actual de la cartera de préstamos	$ 450.072,66	$ 473.446,59
B. Saldo de la cartera de préstamos al final del ejercicio del año anterior	$ 395.864,77	$ 450.072,66

Aplicación de fórmula	$ 450.072,66	$ 473.446,59
	$ 395.864,77	$ 450.072,66
Total	13,69%	5,19%

Fuente: estados financieros FINANCREDIT 2023-2024

Análisis e interpretación

La cartera de préstamos tuvo un porcentaje del 13,69% en 2023 y del 5,19% en 2024. Estos porcentajes son insuficientes, ya que están muy por debajo del objetivo establecido del 70-80%. Esto indica que la cooperativa no ha alcanzado un crecimiento adecuado y significativo en cuanto a los préstamos otorgados, lo cual es una situación preocupante que debería ser abordada mediante estrategias que fomenten el interés de la ciudadanía en los productos ofrecidos por la cooperativa.

S2 = crecimiento de inversiones líquidas

Propósito

Medir el crecimiento del año hasta la fecha de las inversiones líquidas

Meta: E2=≤ 16%

$$Fórmula = \frac{a}{b} - 1 * 100$$

Tabla 51.

Crecimiento de inversiones liquidas

Cuentas	2023	2024
A. Total de inversiones líquidas actuales	$ 55.156,43	$ 91.354,17
B. Total de inversiones líquidas al final del ejercicio Anterior	$ 56.094,88	$ 55.156,43
Aplicación de fórmula	$ 55.156,43	$ 91.354,17
	$ 56.094,88	$ 55.156,43
Total	98,32%	165,63%

Fuente: estados financieros FINANCREDIT 2023-2024

Análisis e interpretación

Se observa un 98,32% en el año 2023 y un incremento del 165,63% en el 2024. Estos porcentajes superan significativamente el objetivo máximo del 16%, lo que indica que la cooperativa retiene una cantidad excesiva de valores en otras instituciones financieras. Esta situación es preocupante para la entidad, ya que estas inversiones no producen los mismos rendimientos que se obtendrían si se invirtieran en una cartera de créditos.

S3 = crecimiento de inversiones financieras

Propósito

Medir el crecimiento del año hasta la fecha de las inversiones financieras

Meta: E3=≤ 2%

$$Fórmula = \frac{a}{b} - 1 * 100$$

Tabla 52.

Crecimiento de inversiones financieras

Cuentas	2023	2024
A. Total de inversiones financieras actuales	$ 10.937,50	$ 57.085,00
B. Total de inversiones financieras al final del ejercicio Anterior	$ 19.786,50	$ 10.937,50
Aplicación de fórmula	$ 10.937,50	$ 57.085,00
	$ 19.786,50	$ 10.937,50
Total	-44,72%	421,92%

Fuente: estados financieros FINANCREDIT 2023-2024

Análisis e interpretación

Se observa una disminución del 44,72% en 2023, seguida de un aumento del 421,92% en 2024. Este último porcentaje es extremadamente alto, superando con creces la meta de crecimiento de 2% o menos. Esto se debe a que la entidad posee una cantidad significativa de dinero invertido en otras instituciones financieras en 2024, lo cual, aunque genera beneficios económicos, no es ideal. La cooperativa podría invertir estos recursos en carteras de créditos, lo que potencialmente generaría mayores utilidades para la entidad.

S5 = crecimiento de depósitos de ahorro

Propósito

Medir el crecimiento del año hasta la fecha de depósitos de ahorro

Meta: E5=70-80%

$$Fórmula = \frac{a}{b} - 1 * 100$$

Tabla 53.

Crecimiento de depósitos de ahorro

Cuentas	2023	2024
A. Total de depósitos de ahorro actuales	$ 318.054,04	$ 377.490,38
B. Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio Anterior	$ 343.133,82	$ 318.054,04
Aplicación de fórmula	$ 318.054,04	$ 377.490,38
	$ 343.133,82	$ 318.054,04
Total	-7,31%	18,69%

Fuente: estados financieros FINANCREDIT 2023-2024

Análisis e interpretación

En el año 2024 se ha conseguido una captación de recursos un 18,69% mayor, mientras que en 2023 se registró una disminución del -7,31%. Aunque los índices obtenidos no alcanzan el objetivo previsto del 70-80%, se evidencia que la entidad está implementando esfuerzos significativos para mejorar la gestión de sus campañas publicitarias y ofrecer un buen servicio. Esto permitirá, en el futuro, capitalizar estos fondos mediante una colocación efectiva en préstamos.

S6 = crecimiento de crédito externo

Propósito

Medir el crecimiento del año hasta la fecha de crédito externo

Meta: E6=0-5%

$$Fórmula = \frac{a}{b} - 1 * 100$$

Tabla 54.

Crecimiento de crédito externo

Cuentas	2023	2024
A. Total de crédito externo actual	$ 122.343,35	$ 141.867,60
B. Total de crédito externo al final del ejercicio anterior	$ 60.754,33	$ 122.343,35
Aplicación de fórmula	$ 122.343,35	$ 141.867,60
	$ 60.754,33	$ 122.343,35
Total	101,37%	15,96%

Fuente: estados financieros FINANCREDIT 2023-2024

Análisis e interpretación

Al utilizar este indicador de crecimiento relacionado con el crédito externo de la cooperativa, se observa que en 2023 hubo un aumento significativo del 101,37%. Este porcentaje no es favorable, ya que indica un sobreendeudamiento, ya que el crédito se duplicó de un año a otro. En cambio, en 2024, el crecimiento fue de solo el 15,96%, aunque supera el límite del 5% establecido, no es tan arriesgado porque la entidad puede cumplir con sus obligaciones financieras gracias a sus buenos indicadores de solvencia.

S7=crecimiento de aportaciones de asociados

Propósito

Medir el crecimiento de del año hasta la fecha de aportaciones de asociados

Meta: E7=≤ 20%

$$Fórmula = \frac{a}{b} - 1 * 100$$

Tabla 55.Crecimiento de aportaciones de asociados

Cuentas	2023	2024
A. Total de aportaciones de asociados actuales	$ 74.626,41	$ 77.684,66

B. Total de aportaciones de asociados al final del ejercicio anterior	$ 75.212,41	$ 74.626,41
Aplicación de fórmula	$ 74.626,41	$ 77.684,66
	$ 75.212,41	$ 74.626,41
Total	-0,78%	4,10%

Fuente: estados financieros FINANCREDIT 2022-2023-2024

Análisis e interpretación

La evaluación del aumento de las contribuciones de los socios reveló una disminución del 0,78% en el año 2023, seguida de un incremento del 4,10% en el año 2024. Sin embargo, este porcentaje se considera insuficiente para la entidad, ya que no supera el umbral del 20%. Esta situación pone de relieve una debilidad estructural en el capital social, lo cual no es adecuado. Por lo tanto, es crucial motivar a los socios para que aumenten su financiamiento de los activos mediante contribuciones y compromiso con la entidad.

S8 = crecimiento de capital institucional

Propósito

Medir el crecimiento del año hasta la fecha de capital institucional

Meta: E8≥ 10%

$$Fórmula = \frac{a}{b} - 1 * 100$$

Tabla 56.

Crecimiento de capital institucional

Cuentas	2023	2024
A. Capital institucional actual	$ 14.809,89	$ 26.751,33
B. Capital institucional al final del ejercicio anterior	$ 6.708,99	$ 14.809,89
Aplicación de fórmula	$ 14.809,89	$ 26.751,33
	$ 6.708,99	$ 14.809,89
Total	120,77%	80,63%

Fuente: estados financieros FINANCREDIT 2022-2023-2024

Análisis e interpretación

La cooperativa de ahorro y crédito FINANCREDIT experimentó una disminución del 120,77% en su capital institucional en 2023 y del 80,63% en 2024. A pesar de estas reducciones, el capital institucional sigue siendo adecuado, ya que se ajusta a la meta mínima del 10% establecida.

S9=crecimiento de capital institucional neto

Propósito

Medir el crecimiento del año hasta la fecha del capital institucional neto

Meta: E9=≥ 10%

$$Fórmula = \frac{a}{b} - 1 * 100$$

Tabla 57.

Crecimiento de capital institucional neto

Cuentas	**2023**	**2024**
A. Capital institucional neto actual	$22.986,19	$ 6.351,99
B. Capital institucional neto al final del ejercicio Anterior	$ 4.702,88	($22.986,19)
Aplicación de fórmula	($22.986,19)	$ 6.351,99
	$ 4.702,88	($22.986,19)
Total	-588,77%	-127,63%

Fuente: estados financieros FINANCREDIT 2022-2023-2024

Análisis e interpretación

Al evaluar el aumento del capital institucional neto (reservas), se observa que en 2023 alcanzó un decremento del -588,77% y en 2024 fue de -127,63%. Estos resultados no alcanzan el objetivo mínimo del 10%, lo que obstaculiza el crecimiento de la cooperativa en términos de patrimonio.

S11 = crecimiento del activo total

Propósito

Medir el crecimiento del año hasta la fecha del activo total

Meta: >inflación +10%

1,12% índice de inflación para el año 2023

3,64% índice de inflación para el año 2024

$$Fórmula = \frac{a}{b} - 1 * 100$$

Tabla 58.

Crecimiento de activo total

Cuentas	2023	2024
A. Total de activos actuales	$ 549.643,88	$ 646.118,58
B. Total de activos al final del ejercicio anterior	$ 505.882,58	$ 549.643,88
Aplicación de fórmula	$ 549.643,88	$ 646.118,58
	$ 505.882,58	$ 549.643,88
Total	8,65%	17,55%

Fuente: estados financieros FINANCREDIT 2023-2024

Análisis e interpretación

Se observa que para el año 2023, el porcentaje del 8,65% resulta inadecuado debido a una gestión ineficiente de los recursos de la cooperativa. Sin embargo, en el año 2024, se registra un aumento significativo del 17,55%, superando el índice de inflación del 3,67% más el 10%, gracias al incremento de la cartera de crédito e inversiones, considerados los activos más

rentables de la cooperativa. Esto siempre y cuando se priorice su colocación y recuperación, ya que estas actividades son fundamentales para la entidad financiera.

CONCLUSIONES

El modelo Delta, basado en la investigación científica, ofrece una estructura sólida para atraer socios y clientes en cooperativas de ahorro y crédito. Al integrar elementos como la segmentación de mercados, la personalización de servicios y la gestión de riesgos, el modelo Delta proporciona una estrategia integral para mejorar la satisfacción de los clientes y aumentar la lealtad. Además, la implementación de procedimientos efectivos para la gestión de la información, la comunicación y la resolución de conflictos garantiza una experiencia positiva y transparente para los socios y clientes. Esto, a su vez, fomenta la confianza y la lealtad, lo que puede llevar a una mayor retención de socios y clientes y, por ende, a un crecimiento sostenible y rentable para la cooperativa.

El análisis del entorno del objeto de estudio revela que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit se enfrenta a un mercado cada vez más competitivo y dinámico, donde la satisfacción de los socios y clientes es crucial para su supervivencia y crecimiento. Al considerar los criterios específicos de estos actores, como la transparencia, la eficiencia y la personalización de servicios, es fundamental que Financredit adopte estrategias que se adapten a sus necesidades y expectativas. Al hacerlo, la cooperativa podrá fortalecer su posición en el mercado y mantener una relación duradera y leal con sus socios y clientes, lo que a su vez influirá positivamente en su rentabilidad y crecimiento sostenible.

El modelo Delta proporciona una base sólida para desarrollar tácticas efectivas para capturar socios y clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit. Al integrar elementos como la segmentación de mercados, la personalización de servicios y la gestión de riesgos, se pueden diseñar estrategias específicas para atraer y retener a nuevos socios y clientes. Por ejemplo, la implementación de campañas publicitarias dirigidas a segmentos específicos del mercado, la oferta de paquetes de servicios personalizados y la mejora de la comunicación con los clientes pueden ser algunas de las tácticas concretas que se pueden implementar. Estas estrategias, basadas en el modelo Delta, permitirán a Financredit aumentar su visibilidad y

atractividad en el mercado, lo que a su vez influirá positivamente en su crecimiento y rentabilidad.

RECOMENDACIONES

La implementación del modelo Delta en cooperativas de ahorro y crédito es una estrategia integral que combina la segmentación de mercados, la personalización de servicios y la gestión de riesgos para mejorar la satisfacción de los clientes y aumentar la lealtad. Al integrar procedimientos efectivos para la gestión de la información, la comunicación y la resolución de conflictos, se garantiza una experiencia positiva y transparente para los socios y clientes, lo que fomenta la confianza y la lealtad. Esto puede llevar a una mayor retención de socios y clientes y, por ende, a un crecimiento sostenible y rentable para la cooperativa.

Para mantener una posición competitiva en el mercado y asegurar un crecimiento sostenible, Financredit debe adoptar estrategias que se adapten a las necesidades y expectativas de sus socios y clientes. Esto implica considerar criterios específicos como la transparencia, la eficiencia y la personalización de servicios, lo que permitirá fortalecer la relación con estos actores y mantener una lealtad duradera. Al hacerlo, la cooperativa podrá mejorar su rentabilidad y crecimiento, lo que es fundamental para su supervivencia en un mercado cada vez más competitivo y dinámico.

La implementación del modelo Delta en Financredit proporciona una base sólida para desarrollar tácticas efectivas para capturar socios y clientes. Al integrar elementos como la segmentación de mercados, la personalización de servicios y la gestión de riesgos, se pueden diseñar estrategias específicas para atraer y retener a nuevos socios y clientes. Algunas de estas tácticas concretas pueden incluir campañas publicitarias dirigidas a segmentos específicos del mercado, paquetes de servicios personalizados y mejoras en la comunicación con los clientes. Estas estrategias, basadas en el modelo Delta, permitirán a Financredit aumentar su visibilidad y atractividad en el mercado, lo que influirá positivamente en su crecimiento y rentabilidad.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Acerbo, E. (2022). Mediciones de impedancia eléctrica espectral en células y desarrollo de un arreglo dual de amplificadores lock-in (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo).

Alloza, Á., Carreras, E., y Carreras, A. (2013). Reputación corporativa. Editorial Almuzara.

Andino, G. (2022). Gestión de la experiencia del cliente y el efecto en retorno de la inversión en innovación. Revista Espacios, 43(11).

Aramendia, G. (2020). Fundamentos de marketing. Editorial Elearning, SL.

Araya, S., y Varas, C. (2018). Cicloturismo como alternativa estratégica para la promoción del turismo sustentable de localidades rurales del Valle de Elqui, Chile. Revista interamericana de ambiente y turismo, 14(2), 170-187.

Arroyo, F., y Bravo, D. (2020). El proceso del diseño industrial como herramienta de la gestión de la empresa. INGENIO, 3(1), 71-83.

Aucancela, K., y Cedillo, M. (2022). Plan de CIM para posicionamiento de marca a partir de la propuesta de valor (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).

Ballé, M., Jones, D., Chaize, J., y Fiume, O. (2018). Estrategia lean: Utilizar lean para crear ventaja competitiva, generar innovación y facilitar el crecimiento sostenible. Profit Editorial.

Barrera, J. (2020). Control Interno, su vínclo con la Eficiencia Operativa y la Rentabilidad. VinculaTégica EFAN, 1(57), 734-41.

Beltran, M., Rocha, H., y Acosta, Á. (2019). Análisis de la Normatividad de Paises Suramericanos Relacionada con los Derechos de Propiedad Intelectual Aplicables a Medicamentos. Rev. Prop. Inmaterial, 28, 5.

Berselli, C., De Sousa, G., Mesquita, R., y Gadotti, S. (2018). Los canales de distribución y las estrategias en los restaurantes: Un estudio en Balneário Camboriú-Brasil. Estudios y perspectivas en turismo, 27(3), 609-627.

Bibliografía

Campo, C., Serrano, A., y Botina, J. (2020). Negociación basada en indicadores comerciales. Caso de estudio de una empresa multinacional del sector de fórmulas infantiles. Informador técnico, 84(1), 78-99.

Carrasco, J. y Ortega, C. (2018). Integración y tic en hoteles: importancia de su implementación conjunta. Economía y Administración (EyA), 9(1).

Cervantes, H. A., Mancilla, L. F., y Cortez, R. (2023). Simulador de negocios en la industria de sensores: estrategia de diferenciación ampliada.

Clementino, L. (2018). Posicionamento estratégico direcionando a gestão do canal de distribuição: um estudo de caso baseado no modelo delta.

COLAC. (9 de 08 de 2022). Obtenido de https: / / www. colac. coop / blogs / cooperativas-financieras-frente-al-reto-de-innovaciones-financieras-y-monetarias

Cruz, I. (2018). Aplicación de la mercadotecnia relacional en una empresa de venta de café de Baja California. Región y sociedad, 30(71), 0-0.

Cuenca, J., Matilla, K., y Compte, M. (2020). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. Revista de comunicación, 19(1), 75-92.

De Castro, D., Ascón, J., y Kajat, J. (2020). Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima, Perú. Industrial Data, 23(2), 73-82.

De Pablos, C., Agius, J., Romero, S., y Salgado, S. (2019). Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa. esic.

Del Pilar, A., Berrones, A., y Ramírez, R. (2020). Anólisis de la contabilidad creativa como estrategia de fraude en las cooperativas de ahorro y crédito. Dominio de las Ciencias, 6(3), 821-831.

ECUADOR, B. C. (6 de 11 de 2022). Obtenido de https: / / contenido. bce. fin. ec / documentos / PublicacionesNotas / Catalogo / Apuntes / ae70. pdf

Esteban, Á., y Mondéjar, J. (2022). Fundamentos de marketing. Esic.

FINANCREDIT. (4 de 12 de 2022). Obtenido de https: / / www. financredit. fin. ec / quienes-somos /

Florez, J. (2023). Sistema Neural de detección de Huella Neuronal digital, patrones y alerta por Inteligencia Artificial con Amplificación Lock-in de ondas Neuronales para pacientes EpilepticoS.

Galarza, G., Izquierdo, N., y Bustamante, R. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 6(3), 2045-2069.

Gallegos, A. (2019). Relación entre la demanda social y la imagen institucional de la Unidad de Admisión y Nivelación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

García, O. y Hernández, E. (2018). Aplicación de las Tecnologías de Información y la Comunicación en los procesos de innovación empresarial. Revisión de la literatura. I+ D Revista de investigaciones, 11(1), 144-152.

García, S. (2020). Introducción a la economía de la empresa. Ediciones Díaz de Santos.

Goldenberg, D. (2020). RBCP Master Class e os novos residentes Embaixadores. Rev. bras. cir. plást, 260-260.

González, C., y Araque, D. (2018). La co-creación y los nuevos retos de generación de valor que enfrentan las organizaciones. Criterio Libre, 16(29), 165-182.

González, J. (2020). Espíritu del éxito. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, (352), 7.

Hax, A. (2014). El proyecto delta. Bogotá: María del Mar Ravassa.

Hax, A., y Olavarría, L. (2017). Gestión estratégica en el sector financiero: el modelo delta en el BCI. Ediciones UC.

Hitpass, B. (2017). BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación 4a Edición actualizada y ampliada. Dr. Bernhard Hitpass.

Iborra, J. (2023). Los orígenes del capitalismo comercial, la expansión colonial y la historia como teoría. Una entrevista a Jairus Banaji. Historia Crítica, (89), 253-275.

INEC. (1 de 11 de 2023). Obtenido de https: / / www. ecuadorencifras. gob. ec / institucional / home /

Jesús, E. J. (25 de 08 de 2022). El cooperativismo de ahorro y crédito como alternativa. FLACSO Ecuador. Obtenido de https: / / www. bce. fin. ec / educacion-financiera / articulos / todo-lo-que-no-sabias-sobre-las-cooperativas-en-ecuador

Juárez, F. (2018). Principios de marketing. Editorial Universidad del Rosario.

Kirberg, A. (2019). El ejecutivo creativo e innovador para el siglo XXI. La Revolución Industrial 4. 0: desafíos y oportunidades para tu empresa, 119.

Lavayen, A., y Angamarca, C. (2020). Balanced scorecard para la toma de decisiones en organismos deportivos amateurs de la ciudad de Loja. Revista Mapa, 4(19).

Lázaro, J., Gutiérrez, Ó., y Fondevila, J. (2021). Influencia de la colaboración entre las áreas de ventas y marketing en los resultados de las empresas en un entorno de orientación al mercado. Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época, (2), 44-63.

Lima, B. C. N. D. O. (2021). Implementação de um amplificador lock-in digital para aplicações em detecção harmônica de linhas espectrais (Master's thesis, Universidade Federal de Pernambuco).

Luda, M., y Codnia, J. (2018). Optical frequency reference stabilized to Rb D 2 transition controlled by FPGA lock-in module. Óptica Pura y Aplicada, 51(1).

Mariscal, A. (2018). UF1644-Canales de distribución y publicación utilizados en los sistemas gestores de información. Editorial Elearning, SL.

Martí, R., Gisbert, M., y Larraz, V. (2018). Ecosistemas tecnológicos de aprendizaje y gestión educativa: características estratégicas para un diseño eficiente. Edutec. Revista electrónica de tecnología educativa, (64), 1-17.

Mascareño, A. (2018). De la crisis a las transiciones críticas en sistemas complejos: Hacia una actualización de la teoría de sistemas sociales. Theorein. Revista de Ciencias Sociales, 3(3), 109-143.

Masip, J. G. (2018). Los grupos de interés y su importancia en la propuesta de valor de las empresas. Boletín Económico de ice, (3096).

Medina, P., y Mollo, M. (2021). Práctica reflexiva docente: eje impulsador de la retroalimentación formativa. Conrado, 17(81), 179-186.

Molina, P. (2021). Modelo de gestión financiera para la creación de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

Molina, R., Zúñiga, H., y Alfaro, K. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas. CICAG, 16(1), 20-42.

Mora, M. (2019). Diseno de un Amplificador Lock In con circuito de alineación de fase en tecnologıa CMOS de 0. 18 μm (Doctoral dissertation, Universidad de Zaragoza).

Munuera, J., y Rodríguez, A. (2020). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Esic.

Oropeza, J., y Rabottini, C. (2019). Modelo de negocios para una empresa de fabricación de botellas y tapas de plástico (Doctoral dissertation).

Parks, D., y Wallsten, A. (2021). Open Access: The Struggles of Smart Energy Places: Regulatory Lock-In and the Swedish Electricity Market. In Smart Spaces and Places (pp. 197-206). Routledge.

Pérez, J. (2019). Fundamentos de estrategia. Editorial Elearning, SL.

Ponce, G., Pilozo, D., y Chávez, V. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. Revista Publicando, 8(31), 258-278.

Quijada, J. (2019). Operaciones y procesos de producción. Editorial Elearning, SL.

Quintero, N. (2022). Disciplina empresarial para la implementación de estrategias de océano azul. CICAG, 19(1), 49-60.

Quintero, N. (2022). Disciplina empresarial para la implementación de estrategias de océano azul. CICAG, 19(1), 49-60.

Quiroz, I. (2020). Desarrollo de un plan estratégico para la empresa Novatek Ingeniería y Construcción SPA (Doctoral dissertation, Universidad de Talca. Facultad de Ingeniería).

Roque, D., y Caicedo, A. (2021). Relación entre la creación de valor económico y la insolvencia financiera en empresas no cotizantes en el mercado de valores de Colombia (2016-2019). Semestre Económico, 24(57), 76-97.

Roque, D., Caicedo, A., Con, D., y De La Oliva, F. (2023). Medición de los factores que determinan la creación de valor en los sectores económicos colombianos: periodo 2016-2020. Revista Finanzas y Política Económica, 15(1), 213-244.

Ruiz, S. (2021). Rediseño del proceso e implementación de herramienta de gestión de arriendo con ocasión de reemplazo de operadores para una empresa especialista en retailment.

SEPS, P. (4 de 11 de 2019). Obtenido de https: / / www. seps. gob. ec / wp-content / uploads / Panorama-SEPS-nov-2019. pdf

Socconini, L. (2019). Lean manufacturing. Paso a paso. Marge books.

Solorzano, J., y Parrales, M. (2021). Branding: posicionamiento de marca en el mercado ecuatoriano. Espacios, 42(12), 27-39.

Soria, K., y Cleveland, M. (2020). Percepción de los estudiantes de primer año de ingeniería comercial sobre las competencias de pensamiento crítico y trabajo en equipo. Formación universitaria, 13(1), 103-114.

Suárez, L. (2019). Elevar el rendimiento académico con estrategias educativas. Revista Scientific, 4(12), 127-140.

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA. (5 de JUNIO de 2023). Obtenido de https: / / www. seps. gob. ec / wp-content / uploads / Segmentacio%CC%81n-2023_05jun2023. pdf

Torrealba, G., y Scaramelli, F. G. (2018). Las estaciones sarrapieras: los Mapoyo y las economías extractivas del Orinoco Medio, Venezuela. Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi. Ciências Humanas, 13, 293-314.

Villacís, X. (2019). Modelo Delta como estrategia de posicionamiento de mercado de la importadora VyR (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

Villacís, X. (2019). Modelo Delta como estrategia de posicionamiento de mercado de la importadora VyR (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

Weil, A. (2019). Implementación de una planificación estratégica en Algifol (Doctoral dissertation, Universidad Andrés Bello).