



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Propuesta de Modelo de Gestión para la implementación de Servicios Virtuales de la  
Cooperativa Jardín Azuayo, caso de estudio Jubones 2**

**AUTORES:**

**Ortiz Gutierrez, María Belén**

**Ramón Auquilla, Luis Felipe**

**Previo a la obtención del Grado Académico de:**

**Magíster en Administración de Empresas**

**TUTORA:**

**Econ. Guim Bustos, Paola Elizabeth, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2021**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Licenciada en Psicología del Trabajo María Belén, Ortiz Gutierrez y el Ingeniero Comercial Luis Felipe, Ramón Auquilla como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

**DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

\_\_\_\_\_  
**Econ. Guim Bustos, Paola Elizabeth, Mgs.**

**REVISOR**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Roberto García Vacacela, Mgs.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

\_\_\_\_\_  
**Econ. María del Carmen, Lapo Maza, Ph.D**

**Guayaquil, a los 05 del mes de abril del año 2021**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **María Belén Ortiz Gutierrez y Luis Felipe Ramón Auquilla**

**DECLARAMOS QUE:**

El Proyecto de Investigación **Propuesta de Modelo de Gestión para la implementación de Servicios Virtuales de la Cooperativa Jardín Azuayo, caso de estudio Jubones 2** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 05 del mes de abril del año 2021**

**AUTORES**

---

**María Belén, Ortiz Gutierrez**

---

**Luis Felipe Ramón Auquilla**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **María Belén Ortiz Gutierrez** y Luis Felipe Ramon Auquilla

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de la Maestría en Administración de Empresas** titulada: **Propuesta de Modelo de Gestión para la implementación de Servicios Virtuales de la Cooperativa Jardín Azuayo, caso de estudio Jubones 2**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 05 del mes de abril del año 2021**

**AUTORES**

---

**María Belén, Ortiz Gutierrez**

---

**Luis Felipe Ramón Auquilla**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REPORTE URKUND**

secure.orkund.com/old/view/90304272-704116-359498#q1bKLvayijYxMojVUSrOTM/LTMtMTxLTIWYmtAzMDAwNbQwNDM0MDYzNjlyMDcynwUA

**URKUND**

Documento: [Tesis Propuesta de Modelo de Gestión para la implementación de Servicios Virtuales de la Cooperativa Jardín Azuayo, caso de estudio Jubones 2. - copia.doc](#) (D94550127)

Presentado: 2021-02-03 15:00 (-05:00)

Presentado por: luisfelipe\_ra@hotmail.com

Recibido: maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje: Tesis: Propuesta de Modelo de Gestión para la implementación de Servicios Virtuales de la Cooperat. [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 53 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
	Categoría
	Enlace/nombre de archivo
	<a href="https://www.researchgate.net/publication/258563418_Modelo_de_Cuadro_de_Mando_Integral...">https://www.researchgate.net/publication/258563418_Modelo_de_Cuadro_de_Mando_Integral...</a>
	Fuentes alternativas
	Fuentes no usadas

0 Advertencias. Reiniciar. Exportar. Compartir.

99% #1 Activo Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / Avance 18\_Tesis\_Ortiz B... 99%

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – ESCUELA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y EMPRESAS (EUDE)  
TEMA:  
Propuesta de Modelo de Gestión para la implementación de Servicios Virtuales de la Cooperativa Jardín Azuayo, caso de estudio Jubones 2  
AUTORES:  
Ortiz Gutierrez, María Belén  
Ramón Auquilla, Luis Felipe  
Sistema de Posgrados  
Maestría en Administración de Empresas  
TUTORA:  
Econ. Guim Bustos, Paola Elizabeth, Mgs.

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – ESCUELA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y EMPRESAS (EUDE)  
TEMA:  
Propuesta de Modelo de Gestión para la implementación de Servicios Virtuales de la Cooperativa Jardín Azuayo, caso de estudio Jubones 2  
AUTORES:  
Ortiz Gutierrez, María Belén  
Ramón Auquilla, Luis Felipe  
Sistema de Posgrados  
Maestría en Administración de Empresas  
TUTORA:  
Econ. Guim Bustos, Paola Elizabeth, Mgs.

Windows taskbar: 15:41 5/2/2021

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios por sus bendiciones y por guiar mis pasos; a mis padres por ser el ejemplo de lucha y forjadores de mi proyecto de vida, a mi enamorado por ayudarme a estudiar, darme palabras de aliento y sobre todo por estar siempre a mi lado especialmente en los momentos difíciles.

De la misma manera agradezco a la Cooperativa Jardín Azuayo, que supieron brindarnos toda la información necesaria, ideas, comentarios para el desarrollo de este proyecto de investigación.

**María Belén Ortiz Gutierrez**

## **AGRADECIMIENTO**

Mis agradecimientos se dirigen en primer lugar a Dios, por su bondad y mi reconocimiento personal a todos aquellos que, mediante sus aportaciones, directa o indirectamente, han contribuido en el desarrollo de este estudio, muy especialmente a mis compañeros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, cuyas sugerencias y, consejos y opiniones han sido de inestimable valor.

Asimismo, quiero agradecer a mis compañeros del Territorio Jubones 2 de la Coac Jardín Azuayo, las facilidades y el apoyo recibido que han hecho posible la adecuada elaboración de este trabajo de investigación.

A mi familia, simplemente por estar ahí y especialmente a Camila, que me ha dado la fuerza necesaria para salir adelante.

Sin el ánimo constante que todos ellos me han transmitido, sin la ayuda sin límite ni paliativos que todos ellos me han prestado generosamente, sin su conocimiento y comprensión, este trabajo difícilmente habría llegado a su término.

**Luis Felipe Ramón Auquilla**

## **DEDICATORIA**

Con gran cariño y orgullo dedico este trabajo a todas aquellas personas que estuvieron a mi lado y me supieron apoyar para la culminación de esta meta; en especial a mis padres, hermano, hermana y enamorado, que siempre estuvieron dándome ánimos e impulsándome para no desfallecer.

**María Belén Ortiz Gutierrez**



## **DEDICATORIA**

Dedico de manera especial a mi Papá, pues él fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mi la base de la responsabilidad y deseos de superación, en el tengo el espejo en cual me quiero reflejar pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me llevan a admirarle cada día más.

A mis hermanos que son personas que me han ofrecido el amor y la calidez de la familia a la cual amo.

**Luis Felipe Ramón Auquilla**

## RESUMEN

El presente trabajo está enfocado en realizar una investigación y desarrollar un modelo de gestión para la adecuada implementación de servicios virtuales en el territorio Jubones 2 de la COAC Jardín Azuayo, la metodología aplicada es de tipo cuantitativa y cualitativa, debido a que se llevó a cabo la recolección de información para determinar las deficiencias y requerimientos de los socios, colaboradores y responsables de oficina a través de encuestas y entrevistas, las mismas que fueron realizadas de forma online por la emergencia sanitaria que se está atravesando, lo que dificultó ejecutar el cronograma establecido de las entrevistas in situ como estuvo planificado.

Se entrevistó a los cuatro responsables de las oficinas: Nabón, Pucará, Santa Isabel y San Fernando, tenderos y colaboradores encargados de los servicios virtuales; con el fin de obtener datos que permitan comprender la realidad de las localidades, para mejorar la estructura de los servicios virtuales y lograr la fidelización de los socios hacia la Cooperativa.

Los datos de esta investigación se recolectaron de la muestra de 95 socios que se obtuvo de la población de 11.463 socios que transaccionan en los servicios virtuales de las diferentes localidades, se recogió información referente a la conexión, optimización de tiempos, utilidad y atención recibida por parte de los tenderos.

Adicional se realizó el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para complementar la información obtenida y así determinar las estrategias que serán incluidas en el modelo de gestión propuesto para el Territorio Jubones 2.

Con los datos obtenidos se concluye que la Cooperativa Jardín Azuayo debería incorporar un plan de seguimiento a los corresponsales solidarios y a la calidad de atención recibida por los socios, mejorar la estructura de las aplicaciones virtuales, análisis de la liquidez de los corresponsales solidarios, plan de capacitaciones para colaboradores y tenderos; re estructurar

la comunicación externa por territorios ya que cada uno tiene especificaciones diferentes, incrementar la rentabilidad financiera, mantener la cercanía a las localidades y aumentar la fidelización de los socios.

**PALABRAS CLAVES:** Servicios Virtuales, Corresponsal Solidario, Modelo de Gestión, Expansión, Tendero, Atención de calidad.

## ABSTRACT

The following project focuses on research and development of a management model for a proper implementation of virtual services at the “Jubones 2” area of the “Jardin Azuayo” Savings and Credit Cooperative. The methodology applied is qualitative and quantitative, and because of it, recollection of information to establish deficiencies and requirements of members, workers and office managers was performed through polls and interviews using on-line resources to carry them. Due to the global health emergency, it was difficult to follow the established chronogram for in situ interviews.

Shopkeepers, workers in charge of virtual services and managers of the Nabón, Pucará, Santa Isabel and San Fernando offices were interviewed; with the goal of acquiring data that allows comprehension of the localities’ realities. All for the betterment of the virtual services structure and increasing member loyalty.

Research data was collected from a sample of 95 members from a 11,463 members population that used the virtual services at different localities. Information about connection, time optimization, usefulness and shopkeepers’ service; was collected.

Additionally, a strengths, opportunities, weaknesses and threats analysis was performed to complement the information obtained and determine the strategies that will be included in the management model for the Jubones 2 territory.

It is concluded that the “Jardin Azuayo” Savings and Credit Cooperative should: integrate follow-up plan for the Points of Sale (POS) and for the quality of attention received by members of the Cooperative, improve the virtual apps structure, analyse the liquidity of the POS, plan training programs for workers and shopkeepers, restructure external communication for territories because each one of them has different specifications, increase financial profit, keep a short distance between localities and increase member loyalty.

**KEY WORDS:** Virtual Services, Solidarity Correspondent, Management Model, Company growth, Shopkeeper, Quality Care.

## Índice General

<b>RESUMEN</b> .....	<b>X</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XII</b>
<b>Antecedentes</b> .....	<b>3</b>
<b>Objeto de Estudio</b> .....	<b>8</b>
<b>Planteamiento del Problema</b> .....	<b>8</b>
<b>Formulación del Problema</b> .....	<b>13</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>13</b>
<b>Preguntas de la Investigación</b> .....	<b>15</b>
<b>Objetivo General</b> .....	<b>16</b>
<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>16</b>
<b>Capítulo I: Marco Teórico y Conceptual</b> .....	<b>18</b>
Modelo de Gestión .....	18
Teorías de Modelos de Gestión: .....	18
Teoría de la Administración Comercial .....	18
Teoría del Análisis del Entorno .....	20
Teoría Moderna.....	21
Sistema Financiero Ecuatoriano .....	24
El cooperativismo en el Ecuador .....	26
Cooperativa de Ahorro y Crédito .....	28
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria .....	30
La segmentacion del Sector Financiero Popular y Solidario.....	30

Socio.....	32
Tecnologías de información y comunicación.....	33
Evolución de la banca electrónica.....	35
Servicios Virtuales en el Sector Financiero.....	36
Corresponsales Solidarios no Bancarios.....	38
Aspectos de seguridad en los servicios virtuales.....	40
Riesgo de creación de corresponsales solidarios.....	42
Proceso Administrativo.....	42
<b>Capítulo II: Marco Referencial.....</b>	<b>45</b>
Marco Legal: Normas, leyes, decretos y reglamentos.....	50
Requisitos para la creación de Corresponsales Solidarios.....	51
Selección de Corresponsales Solidarios según la Cooperativa Jardín Azuayo.....	56
Estrategia de análisis de FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).....	57
<b>Capítulo III: Marco Metodológico.....</b>	<b>60</b>
Método de Investigación:.....	60
<input type="checkbox"/> Cualitativo:.....	60
<input type="checkbox"/> Cuantitativo:.....	60
Diseño de Investigación:.....	61
<input type="checkbox"/> Descriptiva:.....	61
Método de muestreo:.....	61
<input type="checkbox"/> Probabilístico:.....	61
<input type="checkbox"/> Estratificado:.....	62
Fuentes de recolección:.....	62

□ Primarias:.....	62
Instrumentos / técnicas de recolección de información:.....	63
□ Encuestas: .....	63
□ Entrevistas: .....	63
Población y Muestra: .....	64
□ Población: .....	64
□ Muestra: .....	65
Análisis de los resultados.....	66
Análisis de las entrevistas .....	66
Análisis de las encuestas.....	80
<b>Capítulo IV: Propuesta</b> .....	<b>86</b>
Estrategia y Planificación Estratégica .....	86
Modelo de Gestión Propuesto .....	86
Modelo de Gestión Balanced Scorecard.....	87
Mapa Estratégico según el Balanced Scorecard para la implementación de servicios virtuales en el Territorio Jubones 2 .....	89
Indicadores.....	92
<b>Conclusiones</b> .....	<b>95</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>97</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>98</b>



## Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Primeras cooperativas en el Ecuador</i> .....	29
Tabla 2. <i>Segmentos de entidades del sector financiero popular y solidario por el saldo de activos</i> .....	31
Tabla 3. <i>Número de Corresponsales Solidarios por oficina</i> .....	64
Tabla 4. <i>Número de socios que transaccionan en los Corresponsales Solidarios por oficina</i> .....	65
Tabla 5. <i>Número de socios que realizaron la encuesta por oficina</i> .....	66
Tabla 6. <i>Responsables de oficina</i> .....	67
Tabla 7. <i>Responsables de los corresponsales solidarios</i> .....	73
Tabla 8. <i>Responsables de los servicios virtuales</i> .....	76
Tabla 9. <i>Tenderos-Corresponsales Solidarios</i> .....	78

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> La cadena genérica de valor .....	20
<i>Figura 2.</i> Contexto de la Matriz FODA.....	21
<i>Figura 3.</i> Ventajas, contribuciones y barreras de BSC .....	22
<i>Figura 4.</i> Clasificación de las perspectivas del BSC .....	23
<i>Figura 5.</i> Modelo de Mapa Estratégico .....	23
<i>Figura 6.</i> Extractos de las Cooperativa del Segmento I . .....	32
<i>Figura 7.</i> Cuadro de direcciones de Corresponsales Solidarios Jubones 2 .....	39
<i>Figura 8.</i> Etapas del Proceso Administrativo .....	43
<i>Figura 9.</i> Desarrollo e implementación de la estrategia (FODA).....	58
<i>Figura 10.</i> Matriz Estratégica FODA .....	59
<i>Figura 11.</i> Fórmula para cálculo de la muestra de población.....	65
<i>Figura 12.</i> Entrevista a los responsables de oficina.....	68
<i>Figura 13.</i> Entrevista a los responsables de oficina .....	69
<i>Figura 14.</i> Entrevista a los responsables de oficina.....	70
<i>Figura 15.</i> Entrevista a los responsables de los corresponsales solidarios.....	74
<i>Figura 16.</i> Entrevista a los responsables de los servicios virtuales .....	77
<i>Figura 17.</i> Entrevista a los tenderos – corresponsales solidarios .....	79
<i>Figura 18.</i> Modelo de Gestión Propuesto .....	87
<i>Figura 19.</i> Diagrama estratégico de las Perspectivas del Balanced Scorecard propuesto ..	89
<i>Figura 20.</i> Modelo de Gestión Balanced Scorecard apliccaddo a lo servicios virtuales .....	91

<i>Figura 21.</i> Indicadores en la Perspectiva Financiera BSC .....	93
<i>Figura 22.</i> Indicadores en la Perspectiva de Socio BSC .....	93
<i>Figura 23.</i> Indicadores en la Perspectiva de Procesos Internos BSC .....	93
<i>Figura 24.</i> Indicadores en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento BSC .....	94

## Índice de Apéndice

<i>Apéndice A.</i> Cuestionario de la encuesta para los socios .....	107
<i>Apéndice B.</i> Entrevista con los tenderos-Corresponsal Solidario .....	111
<i>Apéndice C.</i> Entrevista con los responsables de oficina o delegado.....	112
<i>Apéndice D.</i> Entrevista a los colaboradores responsables de los Corresponsales Solidarios .....	113
<i>Apéndice E.</i> Entrevista a los colaboradores responsables de los Servicios Virtuales.....	114
<i>Apéndice F.</i> Resultados de las encuestas a los socios .....	115
<i>Apéndice G.</i> Respaldo de las entrevistas Responsable Corresponsal Solidario .....	123
<i>Apéndice H .</i> Respaldo de las entrevistas Responsable de la Oficina.....	124
<i>Apéndice I.</i> Respaldo de las entrevistas Responsable de los Servicios Virtuales .....	125
<i>Apéndice J.</i> Respaldo de las entrevistas Tenderos .....	126

## **Introducción**

La presente investigación hace referencia al desarrollo de un modelo de gestión para mejorar la implementación de servicios virtuales en el territorio Jubones 2 de la COAC Jardín Azuayo, la misma que se podría ajustar para todos sus territorios.

Es importante definir que un modelo de gestión es un proceso que vela por el desarrollo y aplicación de conocimientos de una organización, con objetivo de mejorar la resolución de problemas y así lograr sostenibilidad de su ventaja competitiva (Hidalgo Faytong J. R., 2015).

Los servicios que ofrecen las instituciones financieras han evolucionado radicalmente gracias a los avances tecnológicos; la innovación forma parte de la oportunidad de mejora de las organizaciones. La cooperativa ha desarrollado varios canales con los cuales se automatiza el manejo de cuentas, depósitos, retiro de dinero, entre otros; con el fin de ofrecer cercanía en las localidades brindando una excelente calidad de atención a sus socios para lograr la fidelización de los mismos, sin embargo, se encuentra deficiencia en el desarrollo de sus servicios virtuales.

En la presente investigación se refleja el objeto del estudio, planteamiento del problema del Territorio Jubones 2 de la COAC Jardín Azuayo, la justificación del desarrollo de la propuesta, que es la creación de un modelo de gestión para la implementación de servicios virtuales con sus preguntas y objetivos. La misma corresponde a la línea de investigación Desarrollo de nuevos canales y medios de servicios financieros: banca móvil, etc., declarada por la UCSG parte del dominio técnico científico XXX.

El capítulo uno contiene el marco teórico y conceptual, que refiere a la información obtenida de investigaciones redactadas en documentos electrónicos y citas bibliográficas sobre finanzas y administración de la banca virtual a nivel macro y micro.

El capítulo dos relacionado al marco referencial en donde se sintetiza investigaciones sobre la evolución de la banca electrónica; además consta del marco legal donde se detalla las leyes y normativas concerniente al presente estudio: Reglamentos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para la creación de los corresponsales Solidarios, normativa interna de la cooperativa, adicional el Análisis FODA de los servicios virtuales en el Territorio Jubones 2.

El capítulo tres consta del marco metodológico, en donde se describe la metodología utilizada, tipos de investigación (cualitativo, cuantitativo), diseño de investigación (descriptiva), método de muestreo (probabilístico-estratificado), fuentes de recolección (primeras), técnicas de recolección (entrevistas y encuestas), población (11.413), muestra (95) y resultados obtenidos con su respectivo análisis.

En el capítulo cuatro, se presenta la propuesta, la cual contiene el Modelo de Gestión (BSC) con el detalle de las perspectivas, objetivos estratégicos, resultados y actividades para la implementación de los servicios virtuales, enfocados en mejorar la calidad de servicio brindado a los socios. Finalmente conclusiones y recomendaciones alcanzadas en la investigación.

## **Antecedentes**

En la Constitución del Ecuador de octubre 2008, se establece que el sistema económico estará integrado por formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria. En abril de 2011, la Asamblea aprobó la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, desde febrero de 2012 está en vigencia el reglamento a dicha ley.

Lo importante de esta normativa es el reconocimiento que se hace a las organizaciones de este tipo de economía, la ley indica que donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital (Solidaria, 2018,art 1).

Este tipo de organizaciones ha demostrado ser un instrumento para salir de la pobreza por lo que es necesario velar por su inserción en el mercado económico y por su posterior mantenimiento. La Economía Popular y Solidaria (EPS) es conformada por organizaciones financieras y no financieras. En ella constan 569 cooperativas de ahorro y crédito, cuatro mutualistas, una caja central, 12.209 asociaciones, 2.672 cooperativas y 52 organizaciones comunitarias. La EPS es un sector robusto que está creciendo. Desde la creación, en 2012, de la Superintendencia hay un crecimiento sostenido del sector financiero en cuanto a socios, activos, cartera y depósitos. El crecimiento en muchos casos supera el 150%. Mientras que las

organizaciones no financieras pasaron de 5.642 en 2012 a 15.126 en lo que va este año (Hernandez, 2019).

Por lo consiguiente genera un gran aporte económico al país, al entender la importancia de estas empresas por la repercusión nacional que tiene, es necesario determinar si estas entidades financieras se están desempeñando correctamente en el mercado y analizar el servicio que están prestando al cliente; lo que permitirá identificar deficiencias presentadas en el mismo, con el fin de lograr lealtad y rentabilidad de la empresa. Las deficiencias en el servicio al cliente podrían ocasionar que los consumidores tengan un bajo nivel de satisfacción

Hoy en día, la tecnología y digitalización va avanzando de tal forma que se vuelve una herramienta muy importante para las relaciones comerciales entre entidades del sector financiero bancario y sus clientes. Por consiguiente, el sector financiero ha visto la necesidad de pasar de la interacción y comunicación tradicional a desarrollar nuevos proyectos tecnológicos en la red financiera para cumplir las nuevas exigencias de los usuarios. Es así, como este crecimiento tecnológico ha llevado a las instituciones financieras a buscar incursionar en la banca virtual y poder ofrecer servicios bancarios más completos y accesibles, desde una computadora buscando una mejor experiencia a sus clientes.

La banca en línea, como parte de un servicio financiero, logra impactar de manera positiva al usuario en diversos niveles. Por un lado, este tiene la posibilidad de poder conectar con el servicio bancario en cualquier momento, pero más allá de esto, hoy en día también puede acceder desde cualquier lugar y por medio de dispositivos electrónicos (pcs, teléfonos inteligentes, etc) que gran parte de la población posee y utiliza en su día a día. Además, este servicio virtual logra erradicar la necesidad del usuario de visitar diversas oficinas bancarias (Sandoval, 2019).



En cuanto al servicio de Internet, está tan arraigado en la vida de tantas personas ya que es una de las vías principales para el intercambio de información, que negar el acceso a Internet supone una violación de los derechos humanos. Así al menos lo considera Naciones Unidas, que ha defendido que el acceso a la red sea un derecho fundamental. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2011)

Las diferentes innovaciones tecnológicas han permitido que la sociedad avance y las instituciones financieras han sido participes de este desarrollo, brindando una información adecuada a través de su página web institucional así como estar pendiente de sus finanzas personales las mismas que puede acceder de una manera agilidad y sencilla a su cuenta para realizar transacciones como consulta de cuentas (corriente, ahorros, tarjeta de crédito), transferencias, contratación de servicios bancarios, y otras transacciones.

Según, la consultora Pyramid Research en un estudio realizado en el año 2012 estimó que en ese año existían cerca de 18 millones de usuarios en América Latina de servicios relacionados a la banca virtual móvil. Esa misma consultora estimó que existiría un crecimiento anual de usuarios de esos servicios hasta el 2015 de cerca del 65%. Así mismo, proyectó que para eso existiría en la región más de 140 millones de usuarios de estos servicios (Asobanca, 2015) siendo así que las financieras ecuatorianas han realizado grandes inversiones en tecnología como en nuevos sistemas de telecomunicaciones para dar un mejor servicio a sus clientes por medio de los diferentes servicios de atención virtual.

Con la creciente red de bancos que brindan los servicios virtuales, es necesario que exista el aspecto legal que regule estas nuevas actividades tecnológicas, y por ende que ayuden a proteger los intereses de los usuarios que realizan las transacciones dentro de la banca virtual.

El cuarto objetivo del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida, conlleva a consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario y afianzar la dolarización (Ecuador, 2017) dicho sistema financiero se encuentra regularizado por la Ley

Orgánica de Economía Popular y Solidaria, la misma que busca entre otras cosas: fortalecer el sector financiero popular y solidario, potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria; alcanzar el Sumak Kawsay y la justicia. En el artículo 78 de la Ley en mención se establece que el sector financiero popular y solidario está conformado por: cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro, entidades asociativas, entre otras (Solidaria, 2018).

Con respecto a las cooperativas de ahorro y crédito, en el Ecuador algunas cuentan con un sistema virtual que les permite a los usuarios realizar transacciones en línea; en el presente trabajo no se profundizará sobre las cooperativas de ahorro y crédito ni se estudiará las regulaciones que establece la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria sobre estas, ya que la temática del mismo se centra en las instituciones bancarias y los servicios que éstas prestan a través de internet.

La economía popular y solidaria privilegia al ser humano sobre el capital, toman en cuenta como fin de toda actividad y práctica económica. Por la tanto la Constitución de 2008 del Ecuador reconoce al ser humano como sujeto y fin, estableciendo una relación dinámica entre la sociedad, el Estado, el mercado y la naturaleza; con el objeto de garantizar las condiciones necesarias para el buen vivir, fomentando el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza. Para consolidar el cumplimiento del objetivo ocho del Régimen de Buen Vivir antes mencionado, es necesario identificar y controlar toda violación a los derechos económicos, fortaleciendo para este fin un marco jurídico y regulatorio para el sistema financiero que garanticen los derechos del consumidor, promoviendo así la producción nacional. Además, como uno de los lineamientos estratégicos dentro del mismo objetivo ocho se menciona el fortalecimiento del uso de medios de pago electrónicos y alternativos, esto significaría que en el Ecuador se está fomentando actualmente el uso de nuevas tecnologías de pago electrónicas y por ende de los productos y servicios prestados a través de la banca virtual. También, el objetivo número 11 del Buen Vivir 2013-2017, que

proyecta el aseguramiento de la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica. Este aseguramiento de sectores estratégicos se obtiene mediante el establecimiento de los mecanismos necesarios para la transferencia de tecnología, permitiendo el desarrollo local de nuevas aplicaciones y servicios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito [COAC] Jardín Azuayo es una institución financiera solvente, registrada como la segunda cooperativa más grande del Azuay. Nace en 1996 a partir del desastre de la Josefina con el objetivo de generar esperanza a la población del Cantón Paute-Azuay, ya que esta inundación cambió la historia y la geografía del paisaje, produjo traumas físicos y psicológicos en los habitantes de la región, familias mutiladas, desesperación por la pérdida de bienes, incertidumbre sobre el futuro, aislamiento de pueblos por la destrucción de los carreteros, provocaron dramas nunca sospechados.

Diferentes estudios realizados en los años 2014 y 2015 por personal calificado de la cooperativa, permiten intuir la situación actual de La COAC Jardín Azuayo respecto a los servicios ofertados y el nivel de satisfacción que está logrando en los socios, como se les llama a los clientes. La COAC Jardín Azuayo, al estar inmersa en un entorno cambiante y de alto impacto tecnológico, romper esquemas e innovar constantemente se vuelve fundamental, donde el desarrollo tecnológico y el uso de los servicios virtuales, acrecientan la cercanía con el socio en diferentes lugares y horarios acorde a sus necesidades.

La COAC Jardín Azuayo crea entre sus servicios virtuales un canal de cercanía al socio denominado corresponsal solidario, mediante el cual se cubre las necesidades de los mismos como son retiros depósitos y recaudaciones, están enfocados principalmente en las localidades alejadas de los centros cantonales, dinamizando su economía y permitiendo ahorrar recursos a sus socios. El ofrecimiento de los servicios y productos desde los servicios virtuales como son los corresponsales solidarios, botones de pago, Jaweb, tienen una rentabilidad aceptable, sin embargo, su crecimiento no es el esperado, con una poca

aceptación y con deficiencias en la calidad de atención, así como en su parte operativa, por lo cual se necesita realizar un modelo de gestión integral.

### **Objeto de Estudio**

Con el objetivo de ampliar y facilitar el acceso a los servicios financieros, La COAC Jardín Azuayo se encuentra en un proceso de implementación de Corresponsales Solidarios y de aplicaciones virtuales; sin embargo, en la actualidad dicho proceso es ineficiente, ya que requiere el uso de un sin número de recursos tanto humanos como materiales que no están siendo adecuadamente coordinados, lo que ocasiona procesos difíciles, demorados para la implementación de un punto de Corresponsalía, no hay aceptación por parte de las personas que los utilizan y además existe deficiencia en la atención hacia los socios.

Con el objetivo de disminuir los tiempos establecidos y optimizar los recursos, se busca implementar un modelo de gestión, para lo cual es necesario identificar la herramienta que nos permitirá eliminar las fuentes de desperdicios del proceso de instalación de los corresponsales mediante una adecuada planeación logística y además de una adecuada gestión del talento humano.

### **Planteamiento del Problema**

En el Ecuador desde octubre del 2008 se establece según la nueva constitución que el sistema económico estará integrado por formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria. Desde el 2011 fue aprobada la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y en la última modificación en el 2018 donde se declara en el artículo 1 de dicha ley que “se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización,

financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos ...” (Solidaria, 2018).

El tercer sector económico en nuestro país está conformado por las organizaciones de economía popular que en el último registro oficial se encuentran inscritas 8.301 organizaciones reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], 2015, estas se dividen en dos segmentos. El segmento no financiero está conformado por asociaciones y organizaciones comunales y el financiero donde se va a centrar la investigación, en el cual se encuentran 950 instituciones registradas, compuesto por cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro y bancos comunales (Carolina, 2015).

Las cooperativas de ahorro y crédito perciben el problema de que sus socios se encuentran insatisfechos con el servicio prestado, esto es causado principalmente por la deficiencia en la calidad del servicio que ofrecen estas instituciones; estas situaciones tienen como consecuencia que las utilidades de estas empresas disminuyan y que pierdan sus socios actuales y potenciales.

Un socio satisfecho será un activo para la compañía ya que probablemente volverá a usar sus servicios o productos, o dará una buena opinión al respecto de la compañía, lo que conllevará un incremento de los ingresos para la empresa. Por el contrario, un socio insatisfecho comentará a un mayor número de personas su insatisfacción, dependiendo del grado de inconformidad inclusive optará por cambiar de institución.

Actualmente la tendencia es avanzar hacia una mayor interactividad entre el cliente y la oficina virtual, permitiendo la ejecución de operaciones como la innovación tecnológica para que las personas tengan la capacidad de recibir información rápidamente y así estar actualizados con las nuevas tendencias

que van surgiendo en este mundo en constante cambio. Al mismo tiempo, los mercados demandan nuevas formas de llegar a los clientes y cubrir sus necesidades con el objetivo de facilitar la gestión de sus proyectos, revolucionando lo que actualmente se conoce como Banca (Cobis, 2017).

Las instituciones bancarias están formando parte de un fenómeno de diversificación, manifestado a través de la revolución del mercado financiero y de la tecnología, obligando a adoptar estrategias de banca que resulten en la modificación de las estructuras ordinativas, incorporando mecanismos más flexibles y eficaces. En la banca en línea se observa una cadena de valor distinta a la banca tradicional, ya que esta última se centra únicamente en la obtención de lucro a través de la captación de activos. La banca por internet prioriza el servicio a los clientes ya sean estos efectivos o potenciales, lo que se busca es volver más atractivo el servicio para los clientes actuales y captar nuevas cuentas. Después de los clientes, la banca por internet pasa a los canales de distribución donde se reparten los diferentes productos y servicios. Finalmente se presta atención al tratamiento de los activos, buscando mayor rentabilidad y menor riesgo dependiendo el tipo de activo.

Mediante la utilización de la banca electrónica ha permitido sumar un número cada vez mayor de usuarios gracias a su asistencia multicanal (en Tablets, Smartphones, PCs y Smartwatches), dejando atrás las largas colas para ser atendidos en las oficinas. La ventaja más importante de este sistema es que el cliente tiene a su total disposición los servicios contratados en cualquier parte del mundo, los 365 días del año y de forma gratuita desde cualquier dispositivo (Cobis, 2017).

Como se mencionó anteriormente entre los beneficios que la banca en línea brinda está, el ahorro de tiempo, la atención las 24 horas al día los siete días a la semana y la rapidez del servicio. Las instituciones bancarias para complementar sus servicios tradicionales han

optado por distintas formas de prestar servicios bancarios a través de internet como por ejemplo: conocer el estado de cuentas corrientes, cuentas de ahorro, tarjetas de crédito, ofrecer condiciones y productos diferentes para los clientes como son la oferta de depósitos a intereses más bajos que en la banca tradicional y la subasta por internet en donde por medio de ofertas y contraofertas se negocia y se entrega el interés más alto al mejor postor por un determinado depósito bancario.

La banca por internet ha reportado un sinnúmero de ventajas competitivas como son la comodidad de realizar las transacciones en línea desde el hogar a cualquier hora. Además, la banca en línea puede ofrecer mayor rentabilidad para los clientes, agregando un interés más alto a los depósitos.

Con respecto al contacto interpersonal entre los empleados del banco y los clientes, la banca vía internet es un espacio donde no se pueden desarrollar estas relaciones. Existe un considerable número de clientes que tienen desconfianza con respecto a realizar transacciones en internet debido a que se ven imposibilitados de ver físicamente a las personas que tramitan dichas transacciones bancarias. Debido a esto, varias entidades bancarias que funcionaban únicamente a través de banca electrónica se han visto forzadas a abrir oficinas físicas para aumentar la confianza de los clientes. La atención personalizada es una de las ventajas con la que actualmente cuenta la banca tradicional.

La banca en línea se enfrenta a otra limitación para su expansión dentro del mercado como es: la falta de seguridad y los riesgos que constituye realizar transacciones bancarias a través de internet. Dado que las transacciones por internet constituyen un avance tecnológico reciente, pueden existir errores en el sistema que soporta este tipo de atención financiera; además como es dinero el que se maneja en algunas de las transacciones existe el riesgo de que terceros accedan a las cuentas de los clientes.

Toda institución bancaria debe de forjar su imagen y prestigio a fin de que sus clientes tengan confianza en que su dinero está seguro. La banca por internet se encuentra todavía en desarrollo no alcanza aún el prestigio que tiene la banca tradicional lo que le impide convertirse en un canal de comunicación masiva entre el cliente y el banco. La estrategia para adquirir prestigio y por ende la confianza de los usuarios es implementar el servicio de banca en línea en instituciones bancarias tradicionales que han venido ganando estos con el paso del tiempo.

Ante estas modernas formas de pago la población en muchos casos ha mostrado una actitud reacia, en ocasiones por desconocimiento, y otras por desconfianza debido a la falta de comunicación y divulgación de los procedimientos, dificultando la incorporación de herramientas tecnológicas al sector financiero y el uso del dinero electrónico.

En referencia a lo anteriormente expuesto, La COAC Jardín Azuayo desarrolla sus propias aplicaciones (JA Pagos, JA Web, JA Móvil) y corresponsales solidarios, con los cuales pretende agilizar las transacciones comerciales y pago electrónico en diferentes establecimientos, los mismos se utilizan de manera progresiva por parte de los socios de la Cooperativa.

Actualmente en las oficinas del Territorio Jubones 2, existe deficiencias que son percibidas día a día por los responsables de oficina como:

- Desperdicio de tiempo y recursos tanto materiales como humanos, en el proceso de selección e instalación de los Point of Sales [P.O.S] o denominados “Corresponsales Solidarios” y aplicativos virtuales, ya que existe errores en sus diferentes etapas.
- Resistencia al cambio por parte de los colaboradores de las oficinas: Nabón, Pucará, Santa Isabel y San Fernando; ya que sus competencias no fueron desarrolladas para el trabajo que exige el modelo de los Servicios Virtuales.



- Existe malestar por parte de los socios en el servicio brindado por los corresponsales solidarios, ya que no hay un modelo para identificar y seleccionar adecuadamente a los tenderos e inclusive hasta la logística del comercio.
- Se percibe falta de capacitación en los tenderos del uso de los sistemas informáticos y eso ocasiona malestar en los socios ya que deben acercarse a la oficina para poder transaccionar, ocasionando malestar en tiempos y recursos.
- Existe deficiencia en el desarrollo económico de las comunidades, ya que los socios transaccionan en las ciudades más grandes, sin dar la importancia al uso de los corresponsales solidarios locales.
- La comunicación externa se encuentra elaborada de una manera generalizada, es decir, direccionada a los socios de las ciudades, sin considerar a los socios de localidades rurales.

Todas estas deficiencias están ocasionando que el proyecto de Servicios Virtuales no alcance el objetivo propuesto por la Cooperativa, sin embargo, es importante realizar un análisis previo para determinar si las estrategias implementadas son viables para los diferentes territorios de la Cooperativa.

### **Formulación del Problema**

¿Como incide la implementación de servicios virtuales en el mejoramiento de calidad de atención a los socios y expansión de la COAC Jardín Azuayo?

### **Justificación**

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], es una entidad técnica de supervisión y control de la economía popular y solidaria, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de este sector del país.

La COAC Jardín Azuayo está regida por esta Superintendencia, por lo tanto, “el objetivo de las cooperativas de ahorro y crédito es contribuir con personas de los sectores menos

favorecidos a prosperar por medio de un préstamo con tasas moderadas, así que ellos implementar un negocio para surgir en su vida personal” (Poveda Burgos, Erazo Flores, & Neira Vera, 2017).

Esto ocasiona la dinamización de la economía del sector o localidad en donde se encuentran la institución, lo cual ayuda a mejorar la organización de una comunidad para producir bienes, productos o servicios para así llevar adelante las actividades productivas, económicas y sociales para que sus habitantes se sientan apoyados financieramente y sientan la cercanía que este tipo de institución les pueden brindar.

Los canales tradicionales de atención al cliente en los bancos del Ecuador se caracteriza por estar saturados, es común, evidenciar en las agencias bancarias del país que tienen largas filas de clientes para ser atendidos y realizar las transacciones (Llamucha Perez, Mancheno Saá, & Chaulisa Chaulisa, 2019) sin embargo, en los últimos años los avances tecnológicos, la banca y cooperativas ecuatorianas se han modernizado con la implementación de servicios virtuales o e-banking, esto con la finalidad de mejorar la satisfacción de los usuarios, “una de las responsabilidades más comunes que tenemos es el manejo de nuestras finanzas” (Ramos, 2018).

La COAC Jardín Azuayo también se está adheriendo a los avances tecnológico que se están implementando en la parte financiera del país, teniendo presente que lo más importante es no descuidar la cercanía con el socio; por lo que éste proyecto de investigación está enfocado a un análisis micro y macro de los pros y contras de los servicios virtuales que están operando en las localidades del Territorio Jubones 2, para así proponer estrategias y generar una propuesta de modelo de gestión que ayude a potencializar los mismos e identificar errores que afectan en la eficiencia y eficacia. Lo primordial es que el socio quede satisfecho con la atención brindada, tanto por los colaboradores como por los corresponsales solidarios y que solventen sus necesidades. La misión de las cooperativas es ofrecer un

servicio de calidad, brindar seguridad y confianza financiera a los socios; a la vez estén comprometidas con el desarrollo socioeconómico de las zonas de su influencia (Poveda Burgos, Erazo Flores, & Neira Vera, 2017) cabe indicar que un socio satisfecho atrae nuevos socios para la cooperativa.

“El proceso administrativo busca armonizar sus elementos; planeando acciones, organizando las cosas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados, proceso y fundamentalmente generando mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas” (Cano Plata, 2017).

Un proceso administrativo debería ser el punto de partida para modificaciones, cambios, implementación de nuevos servicios, etc., en una institución, sin embargo, cuando se ejecutan las propuestas se van encontrando errores en el camino. Este proyecto analizará además el proceso administrativo de los servicios virtuales de las localidades del Territorio Jubones 2, por lo que, el mismo se ajusta a la línea de investigación de la Maestría en Administración de Empresas direccionada al desarrollo de nuevos canales y medios de servicios financieros: Banca móvil, etc., ya que actualmente se percibe dificultades administrativas y operacionales de los servicios virtuales en las comunales de: Nabón, Pucará, Santa Isabel y San Fernando.

### **Preguntas de la Investigación**

Una vez desarrollado el planteamiento del problema y la formulación del mismo, en conjunto con los objetivos; se desarrollan las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos, conceptuales, que se deben atribuir al proyecto de investigación?
- ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas encontradas en el diagnóstico micro y macro en el que se desarrollan los servicios virtuales, tanto en la

administración y operacionalización de los mismos en las comunidades de: Nabón, Pucará, Santa Isabel y San Fernando?

- ¿Cuáles son los instrumentos que se utilizan para medir la calidad de servicio que brindan los corresponsales solidarios, a los socios del Territorio de Jubones 2?
- ¿Qué estrategias se propondrán para mejorar la atención y optimización de recursos humanos y materiales en los servicios virtuales?
- ¿Cuál es el impacto financiero y operacional de la implementación de servicios virtuales de la COAC Jardín Azuayo en las localidades del Territorio Jubones 2?

### **Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión para la implementación de servicios virtuales en el Territorio Jubones 2, analizando la incidencia que tiene en los socios para la expansión de la COAC Jardín Azuayo en las localidades de este territorio, con el fin de mejorar la atención y optimización de recursos humanos y materiales.

### **Objetivos Específicos**

- Fundamentar los lineamientos teóricos, conceptuales relacionados a la importancia de los servicios virtuales en las entidades financieras.
- Analizar el entorno micro y macro en el que se desarrollan los servicios virtuales de las localidades del Territorio Jubones 2.
- Evaluar la calidad de servicio que están brindando actualmente los Corresponsales Solidarios a los socios de las localidades de: Nabón, Pucará, Santa Isabel y San Fernando.
- Establecer estrategias que ayuden a mejorar la atención a los socios, la optimización de recursos humanos y materiales de los servicios virtuales.

- Determinar el impacto financiero y operacional de la implementación de servicios virtuales para la expansión de la COAC Jardín Azuayo en las localidades del Territorio Jubones 2.

## **Capítulo I: Marco Teórico y Conceptual**

A continuación, se detalla los conceptos, argumentos e ideas que se ha desarrollado en la redacción de este tema, tratando de simplificar para una mejor comprensión del lector.

### **Modelo de Gestión**

“Se llama al Modelo de Gestión a un modelo de toma de decisiones dentro de la organización. Es decir, la secuencia, ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones” (Hidalgo Faytong, 2015).

“Los modelos de gestión son estructuras que las empresas aplican con el propósito de aplicar estrategias enfocadas a desarrollar cambios empresariales y estudios de mercado en cuanto a la definición de modelo de gestión administrativa y financiera” (Aldas Montesdeoca, 2018).

“El desarrollo de un modelo de gestión debe derivarse de la visión de negocio de la empresa y, en particular, de un conocimiento de los procesos que añaden valor a la organización, que incluya aspectos de comunicación, prestación de servicios y atención al cliente. La innovación del modelo de negocio tiene que convertirse en un proceso sistemático que permita a las organizaciones planificar, organizar y controlar el proceso de innovación, lo que redundará en un ahorro de recursos y en una mejora de la motivación e implicación de los empleados, aportar un valor añadido de confianza en la actividad de innovación de la empresa, y ejecutarla con excelencia operativa” (Lluay Pilco, 2017).

### **Teorías de Modelos de Gestión:**

#### **Teoría de la Administración Comercial**

Esta teoría se basa en el análisis de la cadena de valor de una organización, la misma se define como:

La cadena de valor hoy en día se la denomina como la herramienta estratégica que permite a la organización identificar sus ventajas competitivas, su

estructura, su capacidad operativa frente al mercado, es decir, equiparada con sus competidores. Lo relevante de la cadena de valor es que utilizada adecuadamente les permite a los gerentes conocer exactamente cuál es la posición de su organización en el mercado, y le permite trazar un camino y plan de acción que lo lleve a la cima del mercado, que es la aspiración de toda empresa (Sánchez García, 2019).

Las cadenas de valor tienen como fin, generar más competitividad, menores costos de producción, calidad superior, variedad de insumos y un aprendizaje constante, entre otros elementos, que contribuyen continuamente a su innovación, donde lo principal es mantener una coordinación al interior de la cadena, que permita asegurar una buena organización y distribución de las funciones (Benavides, 2019).

La Cadena de Valor está conformada por dos tipos de actividades: Primarias y de Apoyo

- ✓ Actividades Primarias: Intervienen en la creación física del bien, su comercialización y distribución del cliente final. Los cinco eslabones que la conforman son: Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Marketing y ventas, Servicio al cliente (Alvarez Tandayama & Bernal Troya, 2015).
- ✓ Actividades de Apoyo: Son transversales que brindan soporte a las actividades primarias y se dividen en cuatro categorías: Compras, Desarrollo de la tecnología, Manejo de Talento Humano, Infraestructura (Alvarez Tandayama & Bernal Troya, 2015).

En la siguiente figura se puede observar la relación que existe entre cada actividad.



*Figura 1.* La cadena genérica de valor. Adaptado de “Diseño e implementación de un modelo de gestión administrativo, financiero y comercial para las estaciones de servicio de combustible. Caso piloto empresa “Gasolinera de Tsáchilas” del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas”, por Mosquera Urgilés, 2012.

### **Teoría del Análisis del Entorno**

Es necesario realizar un análisis íntegro de la situación interna así como del entorno externo en donde se desenvuelve la organización, para eso se puede utilizar la herramienta FODA que se puede definir como:

La matriz FODA, llamada así porque se trata de un análisis íntegro de fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas, que ayuda a obtener las bases para idear estrategias que capitalice los recursos, aproveche las oportunidades y proteja de las amenazas a la organización (Vinueza Vinueza, 2019).

FODA son las siglas pertenecientes a: Fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Las empresas tendrán la posibilidad de actuar sobre dos de estas que son las fortalezas y las debilidades, ya que ellas dependen netamente de la organización, en cambio, las oportunidades y amenazas dependerán del entorno o ambiente donde laboren esas empresas, por lo tanto, no es posible modificarlas (Sánchez Lozano, 2019).



<b>INTERNO</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>EXTERNO</b>
	Aquellas actividades que limitan, inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos corporativos	Eventos, hechos, tendencias en el entorno que podrían facilitar el desarrollo en forma oportuna y adecuada de la empresa	
<b>INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>EXTERNO</b>
	Aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y que contribuyen al logro de los objetivos	Eventos, hechos, tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo y que pueden llevarla a desaparecer	

Figura 2. Contexto de la Matriz FODA. Tomado de “Modelo de Gestión Financiero para incrementar la rentabilidad de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”, por Luay Pilco, 2017.

### Teoría Moderna

Se basa en el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard que hace referencia a:

El Cuadro de Mando Integral en la actualidad se ha convertido en un instrumento fundamental en las organizaciones, debido a sus múltiples usos y resultados, dado que esta metodología permite que una organización convierta sus estrategias en objetivos operativos, resaltando que en una organización las perspectivas más importantes y sobre las cuales es preciso analizar sus causas y efectos, son aquellas vinculadas con los clientes, las finanzas, los procesos internos y los de aprendizaje y crecimiento (Sánchez García, 2019).

El Balanced Scorecard (BSC) o Integrated Scorecard (CMI), es un método que puede incorporar los aspectos de la gestión estratégica y evaluación del desempeño de la institución. En este sentido, se establece que el Balanced Scorecard traduce la visión y estrategia, al método que justifica el monitoreo de los objetivos establecidos (Soto Carrera, 2019).

En la siguiente figura se puede observar las ventajas-contribuciones y barreras del Balanced Scorecard.

<b>Ventajas y contribuciones del BSC</b>	<b>Barreras que pueden limitar el éxito del BSC</b>
Genera el aprendizaje estratégico en las organizaciones, proporcionándoles una visión holística del desempeño que facilita la gestión del cambio a través de la mejora continua, enfocada a la eficacia de los procesos críticos, además de viabilizar la comunicación de la estrategia y la marcha de sus resultados mediante relaciones causa efecto.	De no lograrse un equilibrio entre los indicadores a través de las perspectivas y entre las métricas financieras y no financieras, así como entre las tangibles e intangibles, se puede provocar un desbalance en la medición y gestión organizacional, dado que la medición del rendimiento es una de las cuestiones cruciales, pues los directores requieren información precisa, oportuna y pertinente.
Rentabiliza el uso del sistema de información organizacional, racionalizando la utilización de indicadores e iniciativas estratégicas para el desempeño de la organización, capaces de traducir el cumplimiento de la misión y el logro de la visión.	La definición de objetivos e indicadores estratégicos de muy alta o muy baja exigencia, puede provocar un desestimulo en el logro del cumplimiento de los mismos.
Comunica visiblemente la contribución individual de cada empleado (ayudando en el logro de sinergias y el desarrollo de la cooperación organizacional). Cuando los empleados son capacitados en temas estratégicos, y la gerencia apoya la iniciativa individual y la creatividad, una organización se convierte auténticamente en una alianza de empresarios que pueden controlar sus propias decisiones y asignaciones de trabajo.	No lograr el alineamiento de cada empleado y área de la organización con la estrategia organizacional, sin convertirla en el trabajo diario de todos, puede provocar una falta de sinergia, dispersando los esfuerzos y recursos en la gestión estratégica organizacional
Alinear los objetivos estratégicos a largo, mediano y corto plazo, vinculándolos con los presupuestos, sirviendo de soporte para el nexo de los resultados diarios con las metas definidas.	La falta de compromiso de los directivos con cargos más altos en la organización, puede ocasionar el fracaso del BSC, al faltar liderazgo en su diseño o implementación. Al respecto se señala que el gerente conoce su empresa mientras que el consultor conoce de metodología por lo que son aliados, pero ningún consultor reemplaza una mala gerencia
Clarifica el sistema de compensación del desempeño y los criterios de evaluaciones individuales y departamentales	Desvincularse de las expectativas de los stakeholders, atravesando el contorno corporativo bajo una visión global impide desarrollar un sistema de medición integral alineado global. Autores como (Awadallah y Allam, 2015) le señalan negativamente que el objetivo y las definiciones de las medidas excluyen a las partes interesadas clave, pero evidentemente, eso depende de cómo se conduzca el BSC y queda en manos de la gerencia o los consultores que colaboran.

*Figura 3:* Ventajas, contribuciones y barreras del BSC. Adaptado de: “El Balanced Scorecard como herramienta de Gestión Organizacional”, por Vega Falcón & Lluglla Jácome, 2019.

El Cuadro de Mando Integral es una metodología basada en el equilibrio organizacional y está fundado en cuatro perspectivas como se puede ver a continuación en el siguiente gráfico:

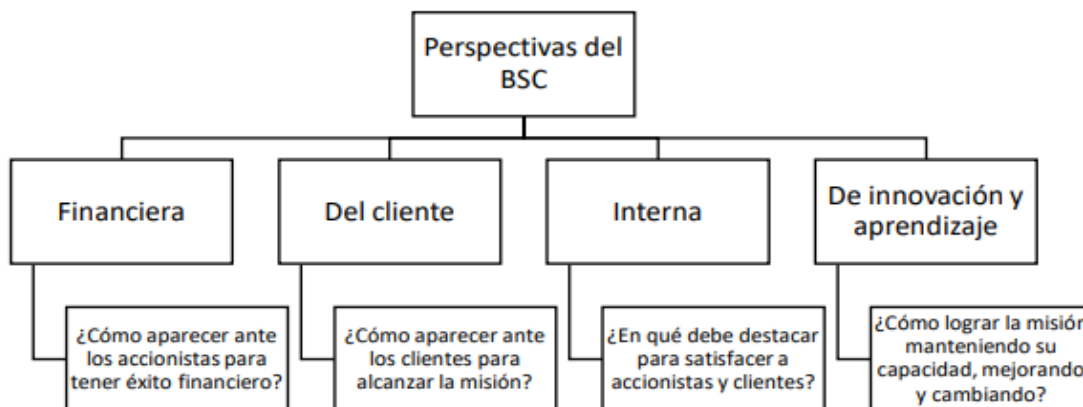


Figura 4. Clasificación de las perspectivas del BSC. Tomado de “Desarrollo de un modelo de gestión con el Balanced Scorecard en la Distribuidora RIOPLASTIC, en la ciudad de Santa Rosa”, por Mosquera Alvarado, 2019.

El mapa estratégico del BSC relaciona causa-efecto, son elementos básicos que deben ser tomados en consideración para la construcción que se requiere para el análisis de los objetivos que se miden a través de indicadores permitiendo que se alinee y enfoque la estrategia.



Figura 5. Modelo de Mapa Estratégico. Adaptado de “Balanced Scorecard como herramienta y su influencia en la alineación estratégica de la industria de Planificación Unión”, por Masías Salvatierra, 2020.

## **Sistema Financiero Ecuatoriano**

El Sistema Financiero nace entre los años 1831 y 1839, “desempeña un papel fundamental en el funcionamiento y desarrollo de la economía. La participación de los entes financieros puede contribuir a elevar el crecimiento económico y bienestar de la población, promoviendo un sano desarrollo de todo el sistema financiero” (Banco Estudiantil, s.f.).

El sistema financiero es pieza clave en el crecimiento de un país cumpliendo con la función de ejercer como intermediario entre los agentes económicos que quieran prestar o invertir fondos y aquellos que tienen la necesidad de financiamiento para adquirir bienes u otros menesteres (Leon Aguilera & Ovalle Zambrano, 2018).

Los bancos, cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas y sociedades financieras son intermediarios del sistema financiero que deben garantizar liquidez, rentabilidad y solvencia para sus clientes.

Las entidades financieras, tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas, esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica del país haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos (Romero, 2015).

Actualmente en el Ecuador, el sistema financiero se ha ido desarrollando de tal manera que los servicios que ofrece se han convertido de uso común para la población; ante los importantes y cada vez más rápidos cambios tecnológicos que experimenta el mundo, los servicios virtuales no han escapado de su alcance. Es por ello que el servicio financiero “ha promovido cambios sobre todo en la forma de interactuar con los clientes, al introducir medios alternativos o servicios electrónicos como la Internet, cajeros automáticos, centros de

atención telefónica y redes sociales, que ofrecen productos y servicios ajustados a las nuevas tendencias” (Arduino & Peñaloza , 2017).

El sector financiero, es la principal fuente de financiamiento para las PYME , en Colombia, por ende es importante como especialistas en Administración, financiera, deben estar al corriente de todos los servicios, y facilidades no solo monetarias, también de los riesgos y el nivel de seguridad que puedan beneficiar a las empresa, dado que muchas veces las operaciones, o el trato directo con el banco es a través de su gestor financiero para el cual, es necesario comprender el desarrollo del sector para tomar las mejores decisiones financieras y comerciales. La evolución de canales digitales ha establecido un crecimiento constante en el periodo de estudio lo que en proyecciones establece que para el 2020 las operaciones monetarias pasaran el monto de operaciones realizadas en oficina física, lo que implicará dos escenarios fundamentales para la banca colombiana, la primera será robustecer sus plataformas tecnológicas y la capacitación del personal actual para incluirlos dentro de esta nueva forma de negocio (Alexander Gamez, 2018).

### **El sector financiero tiene que cambiar el modelo de negocio**

El informe sobre “El nivel de madurez digital” del sector financiero en España elaborado por el Observatorio considera que son tres los pilares fundamentales de un proceso de transformación digital: Primero, la organización inmersa en un cambio cultural que pivote sobre personas, procesos y tecnología, con una estructura que promueva el talento digital e incluya la innovación en sus genes y el desarrollo de nuevos modelos de negocio. Segundo, la experiencia de cliente como centro del negocio para adaptar el modelo de relación a las necesidades individuales y a cada punto de contacto, de forma transversal a todos los canales, dando lugar a nuevas propuestas de valor, productos y servicios. Tercero, las soluciones

tecnológicas que permitan la personalización de la experiencia a través de arquitecturas abiertas y plataformas de colaboración, permitiendo redefinir el modelo de negocio de forma escalable y flexible, adoptando simplicidad y eficiencia operacional, todo soportado por la explotación de datos (Macario, 2017).

El contexto que vive el sector financiero no es sencillo y se caracteriza por escasa rentabilidad, concentración sectorial, exigencia normativa creciente, nuevas tecnologías y nuevos competidores. Todo ello en el marco de una nueva relación con el cliente (Macario, 2017).

### **El cooperativismo en el Ecuador**

En el Ecuador el cooperativismo inicia con una organización comunitaria indígena, como una forma de cautelar la cooperación, ya sea para la construcción de caminos, viviendas o diversas obras de larga duración, puesto que se repartían las tierras para hacer hacendados y poder resistir en el avance territorial. Posteriormente en el siglo XX se organizan las primeras instituciones mutualistas de mano de artesanos, industriales, obreros, comerciantes, empleados y patronos, instituciones que se caracterizan por ser entidades gremiales y multifuncionales (Poveda Burgos, Erazo Flores, & Neira Vera, 2017).

“Las iniciativas artesanales, comerciales, agrícolas, de los grupos sociales en el Ecuador, fueron las que permitieron a partir del siglo XVIII, hablar del tema cooperativo; esto debido a que los distintos grupos buscaban implementar una nueva visión de desarrollo a través de dicho sistema. Específicamente, las cooperativas de ahorro y crédito surgieron a través de la instauración de las cajas de ahorro, las cuales en ese momento eran las encargadas de financiar económicamente a los distintos sectores de la población y así lograr el bienestar común mediante las prácticas de la cooperación. Se puede mencionar que, en el año de 1879 nace el sistema cooperativo de ahorro y crédito, una vez fundada la primera caja de ahorro impulsada por la Sociedad de Artesanos Amantes del Progreso, quienes buscaban el progreso

de su sector. Durante los siglos XVIII y XIX varios sectores de la población se enfocaban en la necesidad de bienestar, razón por la cual empezaron a instaurarse diversas cajas de ahorro, con el propósito de lograr el desarrollo integral de la sociedad en todos sus ámbitos” (Morales Noriega, 2018).

Desde que nació el cooperativismo, se han dado múltiples debates en torno a su naturaleza, los fines, las formas de funcionamiento, la relación de capital con el Estado, con el sindicalismo, con los partidos socialistas y sus diversas tendencias. En la historia se han dado diversos modelos divergentes y antagónicos, no existe una sola línea de este movimiento, sino tendencias internas en cada contexto. Una forma de salvar la identidad es conservar la identidad, la perspectiva política y su carácter alternativo (Cooperativa Jardín Azuayo, 2018).

El sistema cooperativo en el Ecuador es una tradición histórica, debido a que ha ejecutado operaciones de una gran influencia para el desarrollo de sus habitantes; se ha logrado crear un movimiento socioeconómico que permite el crecimiento para los sectores sociales, políticos y culturales, logrando incrementar el nivel de vida de la población especialmente de localidades de escasos recursos, naciendo los principios y valores de: solidaridad, equidad y justicia social (Poveda Burgos, Erazo Flores, & Neira Vera, 2017).

El cooperativismo es el movimiento socioeconómico más grande de la humanidad; por ende, la economía solidaria es el sistema económico, social, político y cultural que ha permitido ascender el nivel de vida de millones de personas, principalmente de las clases media y baja, al establecer en ellas los valores y principios de la solidaridad, equidad y justicia (Díaz Córdova, Coba Molina, Hidalgo Vargas, Valencia Nuñez, & Bonilla Ganán, 2017).

El modelo cooperativista constituye una verdadera, justa, democrática e inclusiva opción del Buen Vivir. Un aporte para la construcción de una nueva

humanidad. Razones evidentes tuvo la Organización de Naciones Unidas [ONU] para declarar el 2013 Año del cooperativismo con el lema: EL COOPERATIVISMO AYUDA AL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS (Cooperativa Jardín Azuayo, 2018).

### **Cooperativa de Ahorro y Crédito**

La Alianza Cooperativa Internacional define a una cooperativa de ahorro y crédito como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales, culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democrática controlada” (Cooperativa Jardín Azuayo, 2018) las cooperativas no están formadas por clientes sino por socios.

“Las Cooperativas de Ahorro y Crédito-COAC, son sociedades de personas autorizadas por la ley para efectuar intermediación financiera y, mediante sus productos financieros y no financieros, dar respuesta a los problemas de sus socios con eficiencia económica, financiera, social y ambiental” (Barba Bayas & Gavilanez Vega, 2016).

“Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares” (Galarza Torres, García Aguilar, Ballesteros Trujillo , Cuenca Caraguay, & Fernández Lorenzo, 2017).

El año 2000 es el punto de inflexión de la economía y el sistema financiero ecuatoriano, debido a la eliminación de la moneda nacional sucre y a la implementación del dólar americano como un medio para apalea la grave crisis proveniente de la década de los noventa. La mencionada crisis provocó, problemas sociales y económicos, el cierre de varios bancos, mutualistas y sociedades financieras; las Cooperativas de Ahorro y Crédito fueron las que, utilizando sus fortalezas enmarcadas en el cooperativismo, ganaron la confianza de los



ahorristas y prestatarios en gran parte de la población ecuatoriana (Carrillo Punina & Galarza Torres, 2018).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito se dividen en cinco segmentos por la cantidad de activos que tienen, siendo el segmento uno el de mayor cantidad de activos. Los segmentos uno y dos se han transformado de manera que sus objetivos son algo más parecido a lo que podríamos encontrar en los bancos, debido al tamaño que han alcanzado, pero aun así incluso estas cooperativas mantienen una cercanía importante con la comunidad y si bien tal vez ya no lo hacen solo en localidades particulares, si lo hacen con grupos humanos que comparten características, intereses e identidad muy similares (Recalde, 2019).

Las primeras cooperativas constituidas en el Ecuador fueron:

Tabla 1

*Primeras cooperativas en el Ecuador*

<b>Fecha</b>	<b>Lugar</b>	<b>Gestor</b>	<b>Nombre</b>
1910	GYE		La Compañía de Préstamos y Construcción de Guayaquil
1910	GYE	Profesores	Sociedad Cooperativa de Profesores
1910-12	GYE	Comerciantes	La Sociedad Cooperativa de Comercio
1912	GYE	Cacaoteros	Asociación de Cooperativas de Agricultura
1919	GYE	Obreros	Asistencia Social Protectora del Obrero
1927	RIO	Obreros	Caja de Ahorro y Cooperativa de Préstamos de la Federación de Chimborazo
1927	JUJAN	Agricultores	Cooperativa Agrícola
1928	UIO		Cooperativa de Consumos y Fondo de Previsión del Obrero

*Nota:* El espíritu de cooperación ha estado presente desde el inicio de la humanidad Tomado de “Importancia de las Cooperativas en el Ecuador al margen de la Economía Popular y Solidaria”, por Poveda B., Erazo Edison & Neira Gabriel, 2017.

### **Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

“Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

La SEPS inició su gestión el 5 de junio de 2012, día en que Hugo Jácome-Superintendente de Economía Popular y Solidaria- asumió sus funciones ante el pleno de la Asamblea Nacional” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , s.f).

### **La segmentacion del Sector Financiero Popular y Solidario**

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera creada en el artículo 13 del Código Orgánico Monetario y Financiero, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 332 de 12 de septiembre de 2014 es responsable de la formulación de las políticas públicas y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores (SEPS, 2019).

En el artículo 447 del Código Orgánico Monetario y Financiero se indica que las cooperativas se ubicarán en los segmentos que la Junta determine. El segmento con mayores activos del Sector Financiero Popular y solidario se define como segmento I e incluirá a las entidades con un nivel de activos superior a USD 80'000.000,00 (ochenta millones de dólares de los Estados Unidos de América); monto que será actualizado anualmente por la Junta aplicando la variación del índice de precios al consumidor (SEPS, 2019).

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera expide la resolución No. 038-2015-F el 13 de febrero de 2015, en la que establece:

En el ejercicio de las atribuciones que le confiere el Código Orgánico Monetario y Financiero resuelve expedir la Norma para la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidarios que indica lo siguiente:

Artículo 1.- Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos:

Tabla 2

*Segmentos de entidades del sector financiero popular y solidario por el saldo de activos*

<b>Segmento</b>	<b>Activos (USD)</b>
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
	Hasta 1'000.000,00
5	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Nota: Segmentación de instituciones financieras Tomado de “Superintendencia de Economía Popular y Solidaria”, por SEPS, 2019.

Las entidades de los segmentos tres, cuatro y cinco definidas en el artículo anterior se segmentarán adicionalmente al vínculo con sus territorios. Se entenderá que las entidades referidas tienen vínculo territorial cuando coloquen al menos el 50% de los recursos en los territorios donde estos fueron captados (SEPS, 2019, art 2).

De acuerdo con el artículo 447, se determinará las operaciones activas, pasivas, contingentes y de servicios financieros que podrán ejercer las entidades, por segmentos, de acuerdo con su objeto social, línea de negocio, especialidades, capacidades y demás requisitos y condiciones que para el efecto establezca la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (Codigo Orgánico Monetario y Financiero, 2019).

“La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se acoge a lo dispuesto por el Código Monetario Financiero y precautelando los intereses del Sector de la Economía Popular y Solidaria” (SEPS, 2019).



Ruc	Razón Social	Tipo	SEGMENTO 2017	SEGMENTO 2018
0190115798001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
0190155732001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
0290003288001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JOSE LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
0390027923001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBIJAN LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
0490001883001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PABLO MUÑOZ VEGA LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
0490003669001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TULCAN LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
0590053000001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
0690045389001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
0790024656001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SANTA ROSA LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1090033456001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ATUNTAQJI LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1091730902001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PILAHUIN TIO LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1190068389001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1690012606001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1790093204001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 23 DE JULIO LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1790325083001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ANDALUZA LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1790451803001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPROGRESO LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1790502469001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ALIANZA DEL VALLE LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1790567699001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1790866284001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO POLICIA NACIONAL LTDA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1
1790979036001	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 1

Figura 6. Extracto de las Cooperativas del Segmento I. Adaptado de: “Norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidarios 2018”, por SEPS, 2019.

Según el artículo 28 del Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria 2012, la segmentación se basa en los activos que posee la institución, esta comenzó a aplicarse en los estados financieros desde año 2015. Y es una clasificación establecida por los entes de Control, cada institución cooperativista es autónoma en la toma de sus decisiones, plantean sus normas internas, que sirven de guía en la administración, así como en la identificación institucional a la que corresponden y éstas les indican hasta donde pueden llegar. El ente regulador interno de éstas es la Asamblea General, que es la encargada de tomar las decisiones, así como velar el cumplimiento de las mismas, con el apoyo de los directivos, socios y administradores (Revista Espacios, 2018).

### Socio

Son socios de la cooperativa, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de capacidad y voluntad de ahorrar, además de los requisitos y procedimientos específicos de ingreso que constarán en el Reglamento Interno. El ingreso como socio de la cooperativa lleva implícita la aceptación voluntaria de

las normas del presente Estatuto, y su adhesión a las disposiciones contenidas en el mismo (Azuayo, 2013).

Persona que forma parte de una cooperativa y que se caracteriza por tener los mismos derechos que todos lo demás socios de la cooperativa, por no responder personalmente de las deudas sociales a no ser que los estatutos establezcan lo contrario, por tener la obligación de participar en la actividad empresarial de la cooperativa, por tener la posibilidad de percibir un interés por su aportación al capital y por no participar directamente en los posibles excedentes del balance de fin de ejercicio (Economia48, s.f.).

Las aportaciones de los socios permiten que las actividades financieras en las cooperativas de ahorro y crédito puedan efectuarse, según los criterios internos administrativos, estas contribuyen minimizar costes mediante los niveles de confianza (Revista Espacios, 2018).

### **Tecnologías de información y comunicación**

Hoy en día, la sociedad está pasando por un interesante momento de cambio en todos los ámbitos, con un factor en común que es la rapidez con que ocurren estos cambios y a su vez la facilidad con que son aceptados por las personas, permitiendo irse acostumbrando a un nuevo estilo de vida.

Por lo tanto, con el origen de esta aceleración nos encontramos con avances científicos que han permitido grandes avances o descubrimientos para la simplificación las actividades cotidianas de los seres humanos, una de las tecnologías que se presenta como ficha clave para el cambio es la tecnología de la información y comunicación como se llaman a las TIC.

Existen algunas definiciones de las TIC:

Se define a las TIC como las tecnologías de información y comunicación, como aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización. Cabe destacar que en ambientes tan complejos como los que deben enfrentar hoy en día las

organizaciones, sólo aquellos que utilicen todos los medios a su alcance, y aprendan a aprovechar las oportunidades del mercado visualizando siempre las amenazas, podrán lograr el objetivo de ser exitosas (Chio, 2019).

Según lo mencionado por Graells 2000, las TICS son un conjunto de avances tecnológicos, posibilitados por la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías audiovisuales, todas éstas proporcionan herramientas para el tratamiento y la difusión de la información y contar con diversos canales de comunicación. El elemento más poderoso que integra las TICS es la Internet, que ha llevado a la configuración de la llamada Sociedad de la Información, el autor indica que ésta posibilita la existencia de un tercer mundo, donde se puede hacer casi todo lo que se hace en el mundo “físico”, un segundo mundo sería el de la imaginación (Tecnologymao, s.f.).

Cuando vemos el cambio que ha producido las Tics en la sociedad, nos damos cuenta de que esta innovación recién está empezando en el proceso de adaptación en la vida de las personas, de las instituciones, en fin, de la sociedad.

Es, por tanto, imprescindible que al hablar de cómo un sector como la banca debe adaptarse a este cambio acelerado, lo hagamos considerando el proceso en el que está inmerso el mundo, para concluir que no se trata solo de cambiar procesos o de comprar nuevos ordenadores, o incluso de incorporar talento digital; se trata de subirse a una gran ola transformadora sin caerse y procurando mantenerse en pie durante todo el tiempo posible. En definitiva, instalarse en la cultura del cambio permanente para seguir existiendo: un cambio acelerado; una nueva cultura corporativa (Massanell, 2016).

Los bancos se enfrentan a una realidad disociada entre los usuarios que buscan los canales digitales para su operativa financiera y los que siguen prefiriendo el modo tradicional de atención. Si pudiera dividirse la población en dos segmentos, uno el de los clientes de toda la vida y otro el de los avezados digitales, la solución sería aplicar una sencilla regla de tres para

repartir los recursos en dos tipos de atención. Sin embargo, la realidad es que el uso físico o virtual de los canales no depende tanto de un perfil sociodemográfico sino de los nuevos hábitos desarrollados por la población en general. Los nuevos usos demuestran que a los clientes les gusta el trato personal y la presencia física en determinados momentos y prefieren los canales no presenciales en otros. Eso sí, cada persona con sus propios criterios y proporciones (Macario, 2017).

### **Evolución de la banca electrónica**

La banca electrónica, o también llamada banca virtual u online, es un servicio prestado por las entidades financieras que tiene como principal objetivo permitir a sus clientes realizar operaciones y transacciones con sus productos de forma autónoma, independiente, segura y rápida a través de Internet (Alexander Gamez, 2018).

La segunda década de este siglo está siendo marcada por la diversidad de canales disponibles para las relaciones comerciales con idea de ofrecer un servicio completo y actualizado, de modo que el cliente puede elegir el medio que más se ajuste a sus preferencias o necesidades en cada momento. En el caso de los bancos, los principales canales de contacto con los clientes utilizados son: las oficinas bancarias, los cajeros automáticos, el teléfono (banca telefónica y banca móvil) e Internet. Se pueden incluir también como medio de interacción los call-center, la web TV y las redes sociales (consideradas no como canal para realizar las transacciones bancarias, sino como medio de comunicación e información). Cada uno de ellos no es un canal sustitutivo para los demás, sino que se combinan con el fin de ofrecer al cliente un servicio más completo. El mayor o menor desarrollo de ellos por parte de los distintos grupos bancarios, está marcado por la estrategia de negocio que decidan adoptar las entidades en cada momento (Gonzales, 2017).

Dado el mayor acceso a internet se muestra que este canal será el primero en pasar el nivel de operaciones realizadas en oficina y si bien las nuevas tecnologías y el uso de Smartphone

aumenta en el país este canal sigue sin aprovechar todo su potencial por lo que será el canal a impulsar en los próximos años. A nivel latinoamericano si bien Colombia presenta un buen nivel de uso de estas tecnologías y un aumento de la cobertura e inclusión financiera aún estamos lejos de países que si bien no tienen mejores indicadores tiene otros servicios más robustos donde la madurez del sistema da para la creación de los 47 primeros bancos totalmente virtuales lo que generara otra forma de realizar negocios cada vez más globalizados (Alexander Gamez, 2018).

### **Servicios Virtuales en el Sector Financiero**

Las instituciones financieras se han dado cuenta de la eficiencia y utilidad del uso de la tecnología, ya que el cliente cada vez es más exigente y preciso en la demanda de productos y servicios bancarios que cumplan sus expectativas como usuario. Esto junto a la máxima efervescencia de la innovación tecnológica condicionarán el tablero bancario de los próximos años. En definitiva, el cambio de mentalidad del usuario y la tecnología están revolucionando su relación con los servicios y productos ofrecidos por las entidades financieras (Gasalla, 2016) por lo que, ven como una inversión y no como un gasto. Existen ya algunas instituciones que ofrecen varios servicios tecnológicos para que sus clientes puedan acceder cómodamente a sus diferentes necesidades.

El futuro de la banca virtual dentro de Ecuador, la región, y Latinoamérica se percibe que es bastante similar; ya que, en vías de expansión, crecimiento y consolidación de una oferta de servicios se ve más robusta, variada y su éxito se percibe por la aceptación de los clientes que dependerá de la experiencia del usuario, de las facilidades que cada país implemente en infraestructura de comunicaciones, de la propia gestión y comunicación por parte de las instituciones financieras. Adicional a esto, la globalización de los servicios bancarios obliga a que las instituciones financieras miren la oferta de sus pares locales y del exterior, para tener a sus clientes cada día mejor educados, informados de sus opciones financieras y



tecnológicas. En algunos mercados en desarrollo, el uso es impulsado principalmente por consumidores rurales que tienen la capacidad de acceso a servicios financieros sin tener que ir a lugares físicos.

Se considera el desarrollo tecnológico del sistema financiero como sólido, compitiendo con estándares a nivel internacional. Son los propios usuarios quienes llevan a las instituciones financieras a innovar sus servicios y productos por medio de diferentes sistemas tecnológicos, existiendo oportunidad de crecimiento y mejora.

En el 2012, el 21,40% de la población ecuatoriana se consideraba “analfabeta digital”, es decir, que no tenía un celular activado, no habían usado computadora ni Internet en el último año; según el Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2016) la cifra se redujo al 11% y según la última encuesta del INEC (2016) seis de cada diez ecuatorianos tienen una línea de celular activa y cinco de cada diez tienen un teléfono inteligente o smartphone (Lideres, 2018).

La banca virtual empieza a mostrar un crecimiento importante, ya que cada día se suman más usuarios a los servicios que proveen las instituciones financieras a través de su página web, aplicativos celulares. Si bien existen múltiples canales disponibles hacia los clientes para acceder a banca virtual a través de: computadores, celulares, teléfonos inteligentes, dispositivos móviles, cajeros automáticos, entre otros, los usuarios aún sienten cierto recelo de transaccionar vía estos canales.

Considerando las perspectivas de la banca virtual como: la facilidad a los clientes para acceder a los canales virtuales, la flexibilidad de horarios para transaccionar, la adaptación a la tecnología, la confianza de los usuarios, monitoreo de sus gastos e ingresos fácilmente para la administración de sus finanzas, seguridad al no tener que utilizar efectivo para sus transacciones, harán que en poco tiempo los canales virtuales vayan supliendo el uso de canales físicos y posicionándose en la mente de los usuarios como la principal alternativa

para el manejo de sus transacciones bancarias. Por otro lado, debido a que disminuiría las sucursales, se ha logrado reducir los costos en comparación a la banca tradicional, lo cual se traduce en mejores tasas de interés para sus clientes.

Según cifras de la Consultora Financiera y Tecnológica PwC a diciembre de 2019, más de un billón de personas en el mundo realizaron algún pago a través de sus dispositivos móviles, cifras que demuestran que los teléfonos móviles se están convirtiendo en las nuevas billeteras de las personas y a la vez, decae de forma paulatina el uso del dinero físico (Fajardo, 2020).

El compromiso de las instituciones financieras es centrar al cliente como eje fundamental de las mismas, asegurando una experiencia personalizada, enfocándose en mejorar su bienestar y tranquilidad financiera, generando un vínculo de confianza a largo plazo. Todo esto, se puede llevar a cabo a través de constante innovación y adaptación a la tecnología disruptiva. El enfoque de ofrecer una mejor experiencia se basa en tener una relación directa y transparente con el cliente que les permita tener un servicio ágil y eficiente; con comisiones menores.

### **Corresponsales Solidarios no Bancarios**

Los corresponsales son una excelente opción como un modelo exitoso de acercamiento a la población ya ha demostrado ser un medio para que las personas realicen sus transacciones cómodamente y en donde pueden acceder a información de la entidad financiera (Moreno, 2017).

Los corresponsales no bancarios fomentan la inclusión financiera mediante la ampliación de acceso y utilización de los servicios formales a segmentos de población excluidos o con limitado acceso (Sánchez González, Prada Araque, & Erazo Inca, 2020).

El canal de corresponsales es principalmente usado por las entidades bancarias que han logrado gestionar redes que facilitan la realización de pagos básicos o generan un canal de conveniencia para los clientes tradicionales, lo que supone la reducción de costos para los

clientes que a su vez reducen los costos para las entidades financieras. Sin embargo, se desaprovecha los medios establecidos para ofrecer otros servicios financieros a la población.

(De Olloqui, Andrade , & Herrera , 2015).

Territorio	Oficina	Corresponsal	Dirección
Jubones Dos	Nabon	Pos_Cochapata	Francisco Carrasco y Cuenca
Jubones Dos	Nabon	Pos_La paz	Vía al Manzano y Panamericana Vía a Loja
Jubones Dos	Nabon	Pos_Ayaloma	Vía La Ramada - Nabón
Jubones Dos	Nabon	Pos_Chunazana	Vía a la Ramada - Nabón
Jubones Dos	Nabon	Pos_Nabon	Centro Cantonal
Jubones Dos	Nabon	Pos_Rodeo	Rodeo Centro
Jubones Dos	Nabon	Pos_Rañas	Vía al Colegio Shiña
Jubones Dos	Pucara	Pos_Cerro Negro	Centro de la Comunidad
Jubones Dos	Pucara	Pos_La Dolorosa	Centro de la Comunidad
Jubones Dos	Pucara	Pos_Puculcay	Centro de la Comunidad
Jubones Dos	Pucara	Pos_Pucara Centro	Calle 29 de Septiembre
Jubones Dos	Pucara	Pos_San Rafael de Zharug	Vía Girón - Pasaje
Jubones Dos	San Fernando	Pos_Giron la Cruz 2	Vía a la Asunción
Jubones Dos	San Fernando	Pos_Chumblin	4 de mayo y 8 de septiembre
Jubones Dos	San Fernando	Pos_Giron centro	Tres de noviembre
Jubones Dos	San Fernando	Pos_San fernando	22 de Enero y Agustín Ordoñez
Jubones Dos	San Fernando	Pos_San gerardo	Calle Principal
Jubones Dos	Santa Isabel	Pos_Cooperativa Lentag	Cooperativa Lentag via a la Asunción
Jubones Dos	Santa Isabel	Pos Cañaribamba 2	Cañaribamaba Centro
Jubones Dos	Santa Isabel	Pos_Abdon Calderon	La Union Centro
Jubones Dos	Santa Isabel	Pos_Cataviña	Via Giron Pasaje Frente a Yunguilla Center
Jubones Dos	Santa Isabel	Pos_Integrado	Entrada a Uchucai
Jubones Dos	Santa Isabel	Pos_La Asunción	Junto a la gasolinera San Jose
Jubones Dos	Santa Isabel	Pos_La y Sta Isabel	Via Giron Pasaje sector el Ramal
Jubones Dos	Santa Isabel	Pos_Mercado Sta Isabel	Calle Manabi Comercial La Luz
Jubones Dos	Santa Isabel	Pos_Sarayunga	Via Giron Pasaje Frente a UPC
Jubones Dos	Santa Isabel	Pos_Shaglli	Centro Parroquial de Shaglli
Jubones Dos	Santa Isabel	Pos_Yunguilla Hospital	Calle Rafael Galarza S/N y Cesar Castillo
Jubones Dos	Santa Isabel	Pos_Sta Isabel - Jubones	Centro Cantonal de Jubones
Jubones Dos	Santa Isabel	Pos_Sta Isabel - Las Orquideas	Isauro Rodriguez Junto al distrito de Educacion
Jubones Dos	Santa Isabel	Pos_Sta Isabel - P. Madre	Calle Manabi frente al Mercado
Jubones Dos	Santa Isabel	Pos_Sta Isabel - Yuloc	Centro Cantonal de Yuloc
Jubones Dos	Santa Isabel	Pos_Sumaypamba	Centro Cantonal de Sumaypamba
Jubones Dos	Santa Isabel	Pos_5 Esquinas	Av Cañaribamba
Jubones Dos	Zhiña	Pos_Pavan	Pavan Centro
Jubones Dos	Zhiña	Pos_Pucallpa	Pucallpa Centro

Figura 7: Cuadro de direcciones de Corresponsales Solidarios Jubones 2. Adaptado de “Cooperativa Jardín Azuayo”.

## **Aspectos de seguridad en los servicios virtuales**

Dentro de los servicios virtuales la seguridad informática juega un papel dominante y el uso de la información personal se considera una barrera muy alta para los usuarios del sector financiero, sin embargo, las instituciones financieras constantemente están en desarrollo y mejora de la infraestructura tecnológica, para llegar con un monitoreo continuo y mitigar todo tipo de riesgos.

Se debe recordar que ningún sistema de seguridad es totalmente seguro y de acuerdo a la línea de negocio se prioriza cierto aspecto sobre los otros con el objetivo de que no sea tan vulnerable. Según la Empresa Consultora ISOTools Excellence (2017) realizó una breve descripción sobre los aspectos claves de seguridad de la información según la normativa ISO 27001 (2013) que son los siguientes:

- **Confidencialidad:** “Se refiere a los mecanismos o artificios diseñados para prevenir la divulgación de la información a personas o sistemas no autorizados que busquen de manera directa o indirecta acceder a los archivos. El principio de confidencialidad es fundamental en líneas de negocio en la que dependan únicamente del estado del archivo o documento” (Rodríguez Guerra, 2018).
- **Integridad:** Supone que la información se mantenga inalterada ante accidentes o ataques maliciosos. Por lo tanto, busca garantizar que sólo las personas autorizadas a ello podrán acceder a información privilegiada de la empresa. La integridad de una base de datos se aplica a través de protocolos de autenticación, políticas internas (como las que impulsan la seguridad de las contraseñas) y un sistema de control de acceso de usuario que define los permisos que determinan quién puede acceder a qué datos. Tampoco puede olvidarse el tomar medidas que ayuden a conseguir que las cuentas no utilizadas queden bloqueadas o sean eliminadas (Powerdata, 2017).

- Disponibilidad: El tercer pilar de la seguridad de la información hace referencia a que los datos deben estar disponibles para los usuarios cuando sea necesario (Computer, 2020).

Por lo tanto, la seguridad de la información en la institución es crucial, la misma debe mantenerse segura para evitar cualquier amenaza y proteger la información confidencial de la organización, por lo cual es importante equilibrar estos tres factores para la resguardar la información por parte del departamento tecnológico.

Hay que tomar en cuenta el aspecto del internet que ha penetrado a nivel nacional el 40%, y si bien ha mejorado en la última década, hace falta fortalecer temas relacionados con conectividad y ancho de banda, no solo para las grandes ciudades sino también en las zonas rurales.

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen la obligación de cumplir con la Resolución No. SEPS-IGT-IR-ISF-ITIC-IGJ-2017-103 (Resolución No. SEPS-103, 2017) en la cual habla sobre temas de seguridad de la información orientadas a las transferencias electrónicas, aplicando seguridad sobre la gestión de perfiles de usuarios administradores, finales y seguridad a nivel de la comunicación. Posteriormente se dio una nueva resolución en donde disponen la seguridad de la información bajo el área de riesgo operativo y lo tratan como eventos tecnológicos y servicios transaccionales (Rodriguez Guerra, 2018).

Es oportuno que las instituciones financieras incluyan una campaña masiva de capacitación sobre la seguridad y prevención que están adquiriendo para poder tener un mejor nivel de respuesta hacia los usuarios y así generar un vínculo de confianza. Hace falta mayor conocimiento, educación y sobre todo romper paradigmas del pasado con relación a la seguridad y al transaccionar en canales electrónicos, este es un aspecto muy importante sobre el cual las instituciones financieras trabajan fuertemente, educar a sus usuarios para evitar que sean víctimas de la delincuencia.

### **Riesgo de creación de corresponsales solidarios**

“Siempre va a existir peligros en la implementación de un nuevo servicio, en este caso pueden presentar inconvenientes tales como:

- Robo de los equipos: Se deberá considerar y analizar la ubicación de los negocios en los cuales se colocará los equipos de corresponsalía bancaria, procurando que sean confiables.
- Conectividad deficiente: Operar en lugares que tengan buena recepción para la conectividad evitando así la suspensión del servicio por caída de la línea, lo que podría ocasionar malestar y desconfianza en la población. Educar o capacitar a los dueños de los negocios en donde se instalarán los corresponsales no bancarios sobre el uso y manejo adecuado de las máquinas electrónicas, así como la manera de actuar ante algún inconveniente.
- Inconformidad en el cobro de comisiones por el servicio: Fijar comisiones accesibles para la población y que estimulen el uso de los servicios de corresponsalía bancaria con optimismo, implementando un sistema que controle los costos y gastos” (Flores Pazmiño, 2019).

### **Proceso Administrativo**

El proceso administrativo es un modelo desarrollado por Henry Fayol, al cual se le ha identificado como la base primordial de la práctica administrativa otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las empresas, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrado (Hernández Mendoza & Hernández Mendoza, 2019).

“El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar, analizando el ambiente que

rodea la empresa” (Chavarría Venezuela, Espinoza Fortín, Hernández Villareyna, & Castillo Herrera, 2019).

Un adecuado proceso administrativo reconoce que “las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias” (Galiano Andrade , Soria Flores, Mena Vásquez, & Buenaño Allauca, 2017).

El proceso administrativo tiene etapas o fase que lo conforman, las mismas deben desarrollarse eficazmente y efectivamente para que el objetivo propuesto tenga éxito; se visualiza en el siguiente grafico.

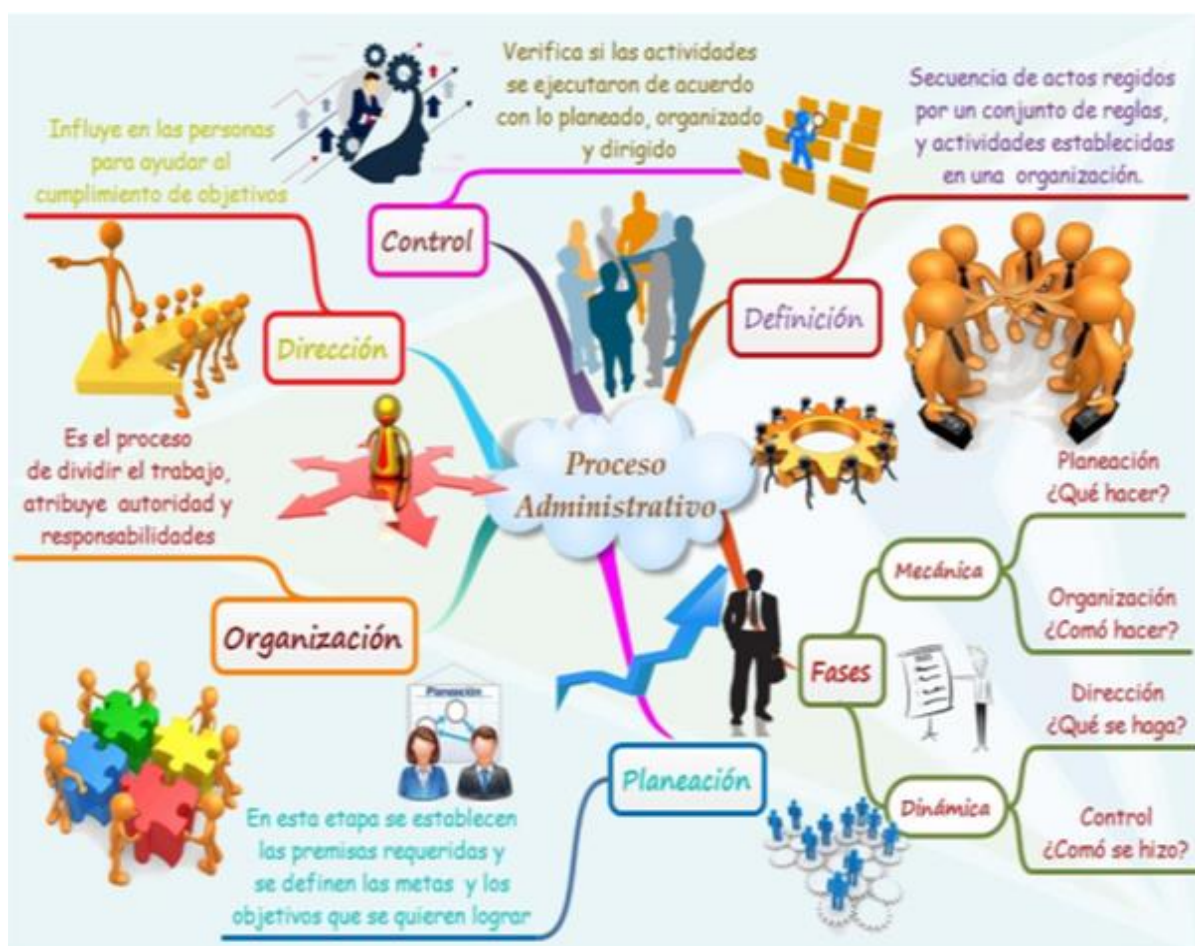


Figura 8. Etapas del Proceso Administrativo. Tomado de “Etapas del Proceso Administrativo”, por Hernández Mendoza & Hernández Mendoza, 2019.

Las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control; permiten que los logros de los objetivos sean alcanzables y, además, que las operaciones realizadas mantengan la optimización de los recursos y el cumplimiento con toda la base legal aplicable, lo cual es indispensable en el cumplimiento de principios, valores, normas, derechos y obligaciones para un ambiente armónico y ético (Paspuel Guevara, Arteaga Durazno, Cadena Rodríguez, & Toapanta Sigchos, 2017).



## Capítulo II: Marco Referencial

Para realizar la fundamentación del presente trabajo se considera las siguientes teorías, conceptos y leyes que guarden relación con los aspectos generales de la investigación y el análisis de la Propuesta de Modelo de Gestión para la implementación de Servicios Virtuales de la Cooperativa Jardín Azuayo, caso de estudio Jubones 2.

En la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador (Alcívar Villao & Franco Nieto, 2016), se investigó el tema “Análisis del uso de la banca electrónica en personas mayores a 40 años en la ciudad de Guayaquil: Caso de estudio página web y APP Móvil”, habiéndose obtenido las siguientes conclusiones:

- Los resultados cualitativos, indican que la banca electrónica en Ecuador tiene mucho por avanzar en temas de tecnología y que este segmento de mercado al ser valorado puede generar grandes réditos para las instituciones financieras, los bancos presentan muchas deficiencias en su plataforma de banca electrónica y es por eso no pueden ofrecer un servicio eficiente y de alta calidad. No obstante, los bancos ecuatorianos siguen buscando innovar e integrar en sus plataformas nuevas tecnologías que puedan garantizar la seguridad del usuario, reduciendo así la posibilidad que la información brindada a las instituciones sea adquirida por personas no autorizadas; pese a este esfuerzo el cliente no es cauteloso y entrega sus datos ocasionando robos y fraudes electrónicos ayudando al crecimiento e intervención de los hackers. Los Bancos realizan un monitoreo constante de la plataforma a fin de mejorar la seguridad, pero al hacerlo esta se vuelve vulnerable debido a la limitación para ejecutar actualizaciones constantes, causando caídas del sistema y mensajes de error; lo que ocasiona que los usuarios construyan una percepción errónea del servicio.

En cuanto a la comunicación por parte de los bancos para dar a conocer todos los servicios que ofrece la banca electrónica, están utilizando mensajes vía Mailing, redes sociales, SMS y publicidad en páginas web, que si bien es cierto son de gran utilidad no están generando el impacto deseado en el segmento mayor de 40 años. Las instituciones financieras con el objetivo de dar a conocer todo lo que ofrecen, la mayor parte del tiempo presentan información que no es de fácil comprensión para el cliente ya que utilizan términos técnicos.

Las transacciones más utilizadas son: consulta de saldos, transferencias, pago de tarjetas de crédito, pago de servicios básicos.

Los beneficios que tiene la banca electrónica son: servicio 24/7, comodidad, facilidad, seguridad, bajos costos y rapidez.

Los inconvenientes que los clientes perciben de la banca electrónica son: sistema defectuoso, manejo complejo de la plataforma, olvido de clave.

- En los resultados cuantitativos 291 personas mencionaron utilizar la banca electrónica y 93 contestaron que no la utilizan. Lo que representa el 76% y 24% de la muestra respectivamente, es decir siete de cada diez personas entrevistadas la utiliza. Por cada seis transacciones, tres son en la banca electrónica, donde el 60% de entrevistados realizan las transacciones en banca electrónica. Con respecto a la variable edad se encontró que de las 291 personas que mencionaron utilizar la banca electrónica, 129 corresponden al segmento de 40 a 44 años (22%) y de 45 a 49 años (22%) y solo 40 personas se ubican en el segmento de 60 a 64 años (14%), por lo que se entiende que en los dos primeros segmentos de 40 a 44 y 45 a 49 años es donde se encuentra. En el rango de 40 a 44 años, donde el 53% realiza su ingreso a la banca electrónica por medio de una computadora y 47% mediante un smartphone, mientras que los de 45 a 49 años ingresan con el 62% por medio del

smartphone y la computadora con un 35%. En el rango de 60 a 64 años en un muy alto porcentaje utilizan la computadora con el 85% y con el 13% el Smartphone.

Las personas que trabajan son las que realizan el mayor número de transferencias, consulta de saldos, pago de servicios básicos y pago de tarjetas de crédito.

En la Universidad San Ignacio de Loyola, Perú (Gonzales, 2017), se investigó el tema “El desarrollo de la banca electrónica y la aceptación de los clientes de Lima metropolitana de los cuatro principales bancos del Perú”, habiéndose obtenido las siguientes conclusiones:

Del presente trabajo de investigación se ha podido alcanzar una serie de conclusiones, las mismas que han sido de mucha ayuda para comprender la relación que existe entre los clientes de Lima Metropolitana de los cuatro principales bancos del Perú y la banca electrónica además de identificar cuáles son las principales razones que impiden la aceptación de este nuevo canal de atención.

Primero: El desarrollo de la banca electrónica se vincula a la aceptación de los clientes.

La incorporación de la banca electrónica es una estrategia innovadora implementada por las principales entidades bancarias del Perú; sin embargo, actualmente no se tiene la aceptación necesaria por parte de los clientes. Hasta que no se identifiquen las necesidades de los clientes y los impedimentos que actualmente existen por las características socioculturales de los usuarios limeños no se tendrá una aceptación total del servicio.

Segundo: El nivel de aceptación de la banca electrónica se vincula a las características generacionales de los clientes.

En cuanto a las características de la muestra tomada para nuestro trabajo de investigación, los encuestados tienen un rango de edades entre 25 y 64 años. Sin embargo, el usuario promedio de banca electrónica tiende a ser una persona más joven con edad comprendida entre 25 y 44 años (64% de encuestados). Esta característica se ha posicionado fuertemente y

responde a la dificultad que tienen las personas con un rango de edad más alto a adaptarse a la tecnología. Muchos adultos mayores sienten que son incapaces de aprender a usar las computadoras y el Internet. Como nunca han estado expuestos a estas nuevas tecnologías, no son conscientes de los beneficios que pueden traerles consigo.

Tercero: La educación financiera por parte de los usuarios influye en el desarrollo de la banca electrónica.

El desconocimiento de los clientes con respecto a los beneficios y los servicios que se brindan por internet son la principal causa por la que un porcentaje importante de los peruanos no ha hecho uso de la banca electrónica. Más de la mitad de nuestros encuestados declara no haber recibido información directa por parte de su principal entidad bancaria sobre cuáles son los servicios que brinda por internet. La educación financiera es más importante en nuestra actualidad, que, en épocas pasadas, debido al acelerado crecimiento de los mercados financieros y a la existencia de productos financieros más numerosos y más complejos.

El que los clientes se encuentren bien informados traerá como resultado el correcto entendimiento de la banca y los productos que ofrece, además que otorgará la confianza que da el conocimiento. Nadie le teme a lo que conoce, solo así una de las principales causas del no uso de servicios electrónicos podrá verse reducido.

Cuarto: La cultura de uso de la banca tradicional influye en el desarrollo de la banca electrónica. Para los clientes de Lima Metropolitana, la banca electrónica debe ser utilizada como un canal alternativo de distribución de productos financieros, pero no debe ser el reemplazo de las sucursales físicas actualmente implantadas.

La principal razón por la que los clientes no utilizan la banca electrónica es porque prefieren una atención personalizada, lo que demuestra que la cultura de uso de la banca tradicional se encuentra posicionada en la mente de los clientes limeños, no se evidencia una cultura de compra a distancia.

Por otro lado, en distintas partes del mundo como España o Brasil ya se encuentran implementados bancos 100% digitales (sin presencia física mediante sucursales). Existen culturas que están compuestas por nativos digitales por lo que una propuesta como esta resulta atractiva. Para el Perú, este tipo de innovación bancaria debe ser utilizada como un complemento, los clientes utilizan Internet para realizar operaciones bancarias sencillas. Para operaciones más complejas y que requieran un mayor asesoramiento acuden a la sucursal o bien realizan sus consultas por teléfono. Las oficinas no deben desaparecer debido a la necesidad de esa relación de confianza con la entidad, que es el resultado del contacto personal con los empleados de la sucursal.

Quinto: Los clientes de Lima Metropolitana de los cuatro principales bancos del Perú se encuentran satisfechos con la banca electrónica.

Para generar un vínculo estrecho en cuanto a la relación cliente/banco es importante alcanzar el grado de máximo de satisfacción de los usuarios, para ello se debe tener identificado las expectativas de los clientes. Por el trabajo de campo realizado se evidencia que el 84.9% de los usuarios se encuentran entre satisfecho y muy satisfecho. Si es que los 4 bancos más importantes del Perú buscan lograr la plena satisfacción del total sus clientes, su objetivo de enfocarse en ofrecer servicios que cumplan con sus expectativas (o, mejor aún, que las sobrepase). Cuando logramos un cliente plenamente satisfecho, éste no sólo volverá, sino que muy probablemente se convertirá en un cliente fiel a nuestro servicio y nos recomendará con otros consumidores.

En la Universidad Politécnica Salesiana, (Morales Ulloa & Farfán Riera, 2020) se investigó el tema “Propuesta de un Modelo de Gestión Integral basado en Balanced Scorecard para la Empresa Colemun S.A”, habiéndose obtenido las siguientes conclusiones:

La presente investigación significó una exhaustiva revisión bibliográfica sobre Balanced Scorecard (BSC) y una adecuada evaluación dentro de la empresa Colemun S.A., con la

finalidad de estructurar una propuesta siguiendo todos los detalles y consideraciones de este modelo, para implementar en la empresa.

La propuesta del modelo de gestión basado en el BSC para desarrollar en la empresa Colemun S.A., se presenta desde lo estratégico hasta lo operativo, debidamente justificada y demostrada la viabilidad económica-financiera, lo cual permitirá establecer los parámetros y lineamientos para llevar un control y manejo óptimo de los procesos de la organización, mediante la utilización de herramientas como el mapa estratégico y los indicadores clave, estructurados específicamente para Colemun S.A. que carece de ellos.

Se analizó la situación actual de Colemun S.A. para determinar los factores internos y externos que influyen en su actividad comercial, así como los distintos procesos que aportan valor a la organización; encontrando que la empresa se desenvuelve dentro del mercado nacional, pero no tiene objetivos a largo plazo, por lo que con la aplicación del BSC propuesto con la presente investigación, podrá considerar los objetivos estratégicos y los factores clave que le conduzcan a alcanzarlos, para lo cual se estructuraron los Planes Operativos Anuales respectivos, con las actividades a realizar en corto plazo.

El Balanced Scorecard (BSC), es un modelo de gestión estratégica ampliamente utilizado en muchos países y diversos tipos de empresas y negocios, lo cual le otorga una carta de presentación apropiada para ser replicado con la presente investigación.

### **Marco Legal: Normas, leyes, decretos y reglamentos**

La Superintendencia de Economía popular y Solidaria: La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) es una entidad cuya función es la supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario (Lahora, 2019).

Esta institución es la que se encarga de ejercer control de las actividades económicas de sus organizaciones de economía Popular y Solidaria y del Sistemas financiera Popular y Solidario, donde sus actividades rigen bajo el principio del buen vivir y del bien común.

A su vez hay entes que regulan las políticas que van a ser aplicadas en estas instituciones de la economía popular y solidario, como es la Junta bancaria, que es la que encarga de “Formular la política de control y supervisión del sistema financiero, aprobar las modificaciones del nivel requerido de patrimonio técnico y las ponderaciones de los activos de riesgo y pronunciarse sobre el establecimiento y liquidación de las instituciones financieras, así como de la remoción de sus administradores” (SBS, 2017).

Por lo tanto, entre una de las funciones de la Junta bancaria esta indica sobre “Que es de vital importancia que las instituciones del sistema financiero implementen suficientes medidas de seguridad para mitigar el riesgo de fraude por el uso de la tecnología de información y comunicaciones, como elemento fundamental de una administración preventiva que reduzca la posibilidad de pérdidas e incremente su eficiencia, siendo parte de una adecuada gestión de riesgos” (SBS, 2012).

En la actualidad, el sistema cooperativo está bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), con cerca de 700 cooperativas de ahorro y crédito divididas en 5 segmentos de acuerdo al tamaño de sus activos. Las más grandes son las del segmento 1 y las más pequeñas las de segmento cinco (SEPS, 2017).

### **Requisitos para la creación de Corresponsales Solidarios**

Según la resolución No, SEPS-IGT-ITICA.IGJ.2017.101 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria son:

Artículo 13,- Las entidades de los segmentos uno y dos bajo su responsabilidad, y previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, podrán prestar los siguientes servicios a través de corresponsales solidarios:

- a. Recibir depósitos o pagar retiros en efectivo
- b. Recibir la solicitud y documentación para abrir cuentas básicas
- c. Realizar consultas de saldos en cuentas
- d. Realizar recargas de tarjetas prepago
- e. Efectuar desembolsos y recibir pagos en efectivo por concepto de operaciones activas de crédito;
- f. Recaudar el pago de servicios básicos
- g. Pagar el bono de desarrollo humano y otras subvenciones gubernamentales
- h. Realizar avances en efectivo de tarjeta de crédito
- i. Realizar recaudaciones a nombre de terceros
- j. Realizar envíos y pagos de giros y remesas, locales y del exterior.

Los servicios señalados en las letras a., e., g., h., i., y j. de este artículo, se realizarán dentro de los límites aprobados por el consejo de administración de las entidades siempre que no sea mayor de USD 200. Los corresponsales solidarios deberán entregar el documento de soporte de la transacción realizada por los servicios detallados en el presente artículo. Las operaciones que se realicen por medio de corresponsales solidarios deberán efectuarse única y exclusivamente a través de terminales electrónicos conectados con la plataforma tecnológica de las respectivas entidades. Los corresponsales solidarios podrán entregar información promocional relacionada con los servicios previstos en el presente artículo.

Artículo 14.- Para la autorización de funcionamiento de corresponsales solidarios, además de los requisitos establecidos en el artículo cinco de esta norma, las entidades deberán presentar a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria:

- a. El manual de procesos en el que se considere la forma de funcionamiento y las políticas de control y seguridad necesarias para la incorporación de corresponsales solidarios
- b. La ubicación geográfica de los corresponsales y el cronograma de apertura



c. Pruebas documentadas sobre la conectividad y encriptación de la información

d. El contrato tipo

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para la autorización de corresponsales solidarios, considerará la metodología que haya establecido para analizar el grado de concentración de la actividad de las entidades en un territorio determinado. Una vez obtenida la autorización respectiva, las entidades financieras notificarán a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y al público en general, la apertura de cada corresponsal solidario, por lo menos con 15 días de anticipación al inicio de operaciones.

Artículo 15.- Las entidades financieras deberán informar trimestralmente a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria sobre los cambios de ubicación geográfica o la incorporación de nuevos corresponsales solidarios, en los términos que se establezca para el efecto.

Artículo 16.- Las entidades y los corresponsales solidarios deberían suscribir contratos que deberán contener, como mínimo, las siguientes estipulaciones contractuales:

a. La indicación expresa de la plena responsabilidad de las entidades frente al socio, cliente o usuario financiero, por los servicios prestados por medio del corresponsal solidario;

b. Las obligaciones de ambas partes

c. La identificación de los riesgos asociados a la prestación de los servicios financieros que serán asumidos por el corresponsal solidario frente a entidades, así como la forma en la que dicho corresponsal responderá ante la entidad, incluyendo, entre otros, los riesgos inherentes al manejo del efectivo

d. Las medidas que se adoptarán para mitigar o cubrir los riesgos asociados a la prestación de los servicios financieros, incluyendo aquellas relacionadas con la prevención y el control del lavado de activos. Estas medidas, deberán incluir como mínimo el establecimiento de

límites para la prestación de los servicios financieros y realización de operaciones, montos máximos por transacción de acuerdo a los horarios regulares y diferidos de la entidad. Se podrán convenir, además, medidas como la obligación del corresponsal de consignar en una oficina de la entidad el efectivo recibido o la posibilidad de recaudar los recursos a través de transporte de valores, con una determinada periodicidad o cuando se excedieran ciertos límites establecidos; la contratación de seguros; la forma de custodia del efectivo en su poder, entre otros

e. La obligación del corresponsal solidario de entregar a los socios, clientes y usuarios el documento soporte de la transacción realizada, el cual deberá ser expedido por el terminal electrónico de la entidad, situado en las instalaciones del corresponsal. Este documento deberá contener por lo menos la fecha, hora, tipo y monto de la transacción realizada, así como el nombre del corresponsal solidario y el de la entidad financiera

f. El cargo que realizará la entidad financiera a favor del corresponsal solidario y la forma de pago; g. Los horarios de atención al público, los cuales podrían ser acordados libremente entre las partes; h. La asignación del respectivo corresponsal solidario a una oficina de la entidad financiera, así como la forma y procedimiento que podrá emplear el corresponsal solidario para comunicarse con dicha oficina; i. La obligación del corresponsal solidario de mantener el sigilo respecto de la información de los socios, clientes y usuarios de la entidad financiera

j. La obligación de la entidad de suministrar a los corresponsales solidarios los manuales operativos que sean necesarios para la adecuada prestación de los servicios financieros

k. La obligación de la entidad financiera de suministrar al corresponsal solidario la debida capacitación que asegure la prestación adecuada de los servicios acordados

l. La obligación del corresponsal solidario de mantener durante la vigencia del contrato la infraestructura física y tecnológica adecuada, como el recurso humano para la prestación

eficiente y efectiva de los servicios financieros, así como establecer los mecanismos de seguimiento;

m. La descripción técnica de los terminales electrónicos que la entidad financiera situará en las instalaciones del corresponsal solidario, así como la obligación de este de velar por su debida conservación y custodia.

Artículo 17.- Dentro de las cláusulas contractuales se establecerá que los corresponsales solidarios tendrán las siguientes prohibiciones:

a. Operar cuando se presente una falla de comunicación que impida que las transacciones se puedan realizar en línea con la entidad correspondiente

b. Ceder el contrato total o parcialmente, sin la expresa aceptación de la entidad

c. Cobrar a los socios, clientes o usuarios por su cuenta cualquier cargo en su beneficio, relacionado con la prestación de los servicios financieros previstos en el contrato

d. Ofrecer o prestar cualquier tipo de garantía a favor de los socios, clientes o usuarios respecto de los servicios prestados

e. Conocer claves personales de los socios, usuarios o clientes

f. Prestar servicios financieros por cuenta propia.

Artículo 18.- Las entidades deberán exhibir en las instalaciones de los corresponsales solidarios, de manera permanente y en un lugar visible al público, la siguiente información:

a. La denominación "corresponsal solidario", señalando el nombre de la entidad contratante

b. Los servicios que el corresponsal solidario contrató con la entidad financiera

c. Los cargos de los servicios que se ofrecen por medio del corresponsal.

Artículo 19.- Las entidades que utilizan corresponsales solidarios tendrán las siguientes obligaciones:

- a. Incorporar en el manual de procesos, las políticas de selección, contratación y capacitación de los corresponsales, su forma de funcionamiento la prevención de lavado de activos, el horario de atención, las políticas de administración de riesgos
- b. Contar con medios de divulgación apropiados para informar a los socios acerca de la ubicación y servicios que se presten a través de los corresponsales solidarios
- c. Incluir en los procesos de control interno el monitoreo permanentemente del cumplimiento de las obligaciones de los corresponsales solidarios
- d. Asegurar que los sistemas (hardware y software) utilizados por los corresponsales solidarios cumplan con los principios de seguridad y transmisión de la información y procedimientos de emisión de claves de acceso e identificación de los usuarios, de ser el caso, así como la normativa legal vigente relacionada.

### **Selección de Corresponsales Solidarios según la Cooperativa Jardín Azuayo**

Los locales y sus propietarios (tenderos) deberán cumplir con ciertas características básicas de tipo: físicas, económicas, personales y sociales, tal como se define a continuación:

- Físicas:
  - ✓ Los locales en donde funcionen el servicio de Corresponsalía Solidaria deben estar ubicados en una zona en donde exista una presencia de socios que justifique la colocación de un punto de atención. (Se estima un número de 300 socios aproximadamente)
  - ✓ Las zonas en donde estén ubicados los locales deberán tener acceso a internet
  - ✓ Los locales deben guardar las respectivas medidas de seguridad básicas que garanticen ser lugares seguros para prestar este servicio.
- Económicas:
  - ✓ Los locales deberán mantener disponibilidad de liquidez en sus locales que les permita cubrir el movimiento de las transacciones que se den durante el día. Se

estima que este nivel de liquidez debe estar en los USD de 200 a 350 dólares diarios por Corresponsal Solidario.

- ✓ El Corresponsal Solidario debe abrir, en la Cooperativa, una cuenta de ahorros específica en la cual se harán las conciliaciones necesarias para el funcionamiento de servicio.
- Personales:
  - ✓ Los dueños de los locales deben ser socios de la cooperativa, y encontrarse en estado activo.
  - ✓ Deben ser personas de responsabilidad comprobada con la Cooperativa y haber demostrado una actitud de colaboración con la misma.
  - ✓ Deben tener por lo menos dos años de experiencia en el manejo de su negocio.
- Sociales:
  - ✓ Los futuros “Corresponsal Solidario” deben contar con la aceptación de la comunidad y sus propietarios deben ser un referente de prestigio y respeto en la zona o localidad.
  - ✓ Los tenderos deben tener una actitud de colaboración y solidaridad a las personas de su localidad a quienes van a servir.

### **Estrategia de análisis de FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)**

La matriz de análisis FODA, es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar esta matriz en una organización es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro (Espinosa, 2019).

“La idea es maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno mientras se maximizan las ventajas de las fortalezas de la organización y se minimizan sus debilidades” (Heizer & Render, 2009).

Para esta investigación se realizó un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los Servicios Virtuales de la COAC Jardín Azuayo en el Territorio Jubones 2, las mismas podemos apreciar en la siguiente figura.

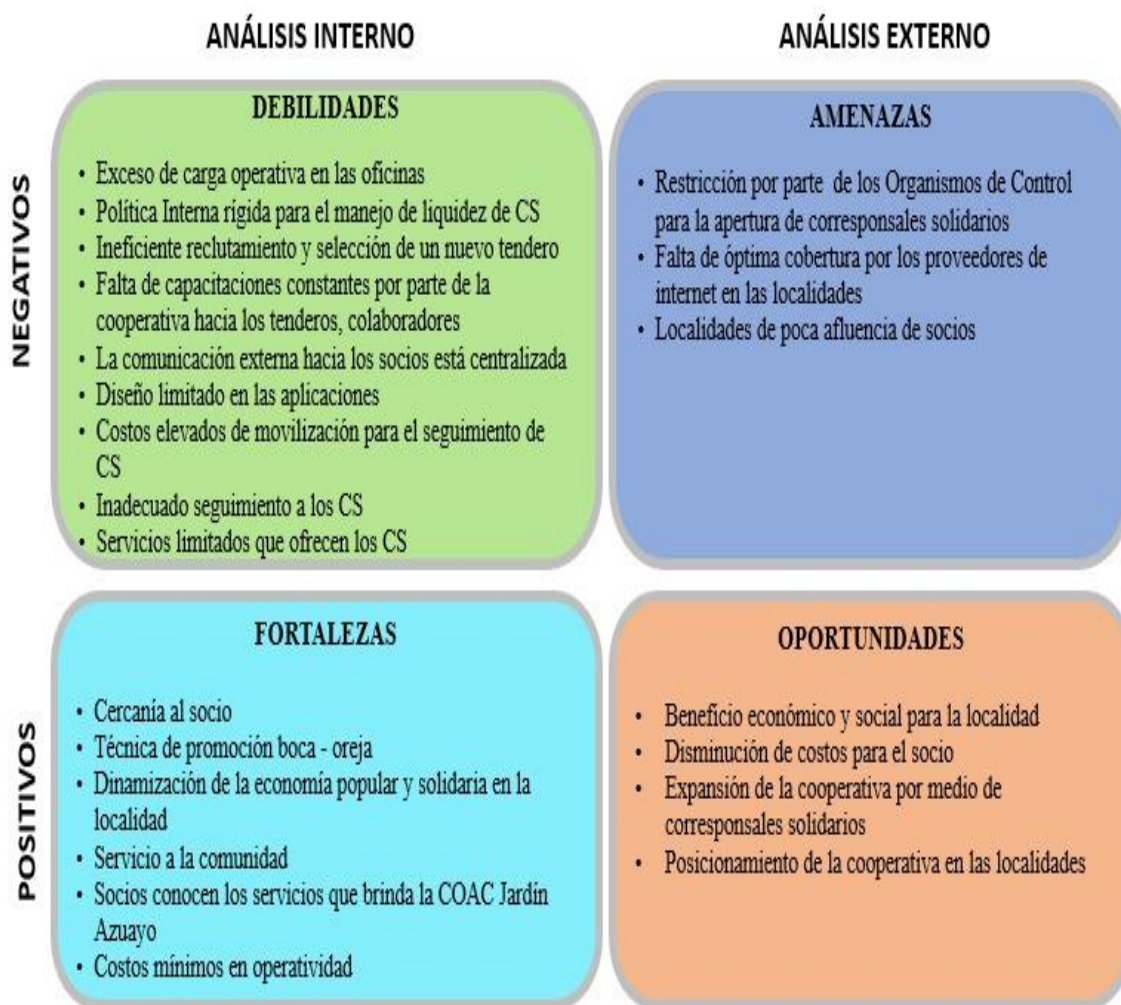


Figura 9. Desarrollo e implementación de la estrategia (FODA).

Una vez elaborado el análisis FODA se plantea realizar el FODA Cruzado en donde se determina las estrategias ha utilizar en el modelo de gestión, como se puede visualizar en la figura a continuación.

Matriz Foda	Fortalezas ( FO )	Debilidades ( DO )
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de corresponsales solidarios para la expansión de la cooperativa en diferentes localidades del país.</li> <li>• Realizar una promoción de corresponsales solidarios para dar a conocer la cercanía de la cooperativa hacia sus socios en las localidades.</li> <li>• Aprovechar los locales o negocios estratégicos de la localidad colocando corresponsales solidarios, los mismos que ayudan a dinamizar la economía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la expansión de la cooperativa y la implementación de nuevos servicios en los corresponsales solidarios, para que los socios puedan realizar transacciones en su localidad, lo cual disminuirá la carga operativa en la oficina.</li> <li>• Buscar nuevas alianzas con empresas facilitadoras de servicios con el fin de disminuir costos para los socios, los mismos serían en tiempo y recursos.</li> <li>• Implementar corresponsales solidarios ayuda a las localidades para que se beneficien económicamente y socialmente.</li> <li>• Aprovechar la confianza que ofrece la cooperativa y realizar acercamiento con los líderes de las localidades para fortalecer el posicionamiento de la cooperativa.</li> </ul>
	Fortalezas ( FA )	Debilidades ( DA )
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar la innovación para la creación de nuevos servicios que los socios no necesiten utilizar internet, y no tengan inconvenientes con la cobertura limitada de internet en la localidad.</li> <li>• Aprovechar la cercanía al socio que tiene la cooperativa, para desarrollar un estudio de factibilidad en el cual los corresponsales solidarios de gran afluencia de socios cubran los costos de operatividad de los corresponsales solidarios ubicados en las localidades de poca afluencia, para así brindar un mejor servicio a la comunidad.</li> <li>• Analizar la posibilidad de absorber nuevas cooperativas para que los organismos de control autoricen la implementación de nuevos corresponsales solidarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar una adecuada capacitación en los tenderos, para que sean asesores cooperativos y ayuden a la expansión de los servicios virtuales que ofrece la cooperativa, con el fin de atraer proveedores de internet hacia la localidad.</li> </ul>

Figura 10. Matriz Estratégica FODA.

### Capítulo III: Marco Metodológico

Este capítulo expone la forma y el diseño metodológico, el enfoque, alcance y método. De la misma manera se explica los fundamentos para definir la muestra y que instrumentos se utilizaron para el desarrollo de la investigación.

#### **Método de Investigación:**

Para esta investigación se desarrolló el método cuali-cuantitativo ya que se trata de un proceso sistémico de indagación que nos ayudó para obtener información que permitió la comprensión de hechos reales.

- **Cualitativo:**

“La investigación cualitativa es la que se produce de datos descriptivos, hablados o escritos y la conducta observable. Constituida por un conjunto de técnicas para la recolección de datos” (Flores Pazmiño, 2019).

La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, la relación, estructura dinámica y tiene una función importante en la evaluación de impacto, ya que proporcionan una valiosa información para comprender los procesos que existen tras los resultados (Cadena Iñiguez, Rendón Medel, Aguilar Ávila, Salinas Cruz, Morales, Sangerman Jarquín, 2017).

Cualitativo ya que basa su estudio en características específicas, para que en base a esta metodología desarrollar y analizar todas las particularidades encontradas en el manejo de los servicios virtuales por los socios en las oficinas del territorio Jubones 2 de la COAC Jardín Azuayo.

- **Cuantitativo:**

“La investigación cuantitativa se basa en técnicas más estructuradas, ya que busca la medición de las variables previamente establecidas” (Lopez & Sandoval, 2016).



El enfoque cuantitativo consiste en recolectar información para verificar preguntas de investigación, mediante análisis estadísticos y medición numérica (Aldas Montesdeoca, 2018).

Cuantitativo, ya que se aplicó encuestas a socios, las mismas fueron analizadas y cuantificadas para conocer la situación actual de la implementación de servicios virtuales en el Territorio Jubones 2.

#### **Diseño de Investigación:**

- **Descriptiva:**

“Mediante este tipo de investigación se muestra la información más precisa y detallada, ya que describe el problema relacionado al tema de investigación en un tiempo y lugar determinado” (Leon Aguilera & Ovalle Zambrano, 2018).

“La investigación descriptiva tienen como objeto central la medición precisa de una o más variables dependientes, en una población definida o en una muestra de una población” (Gonzales, 2017).

Esta investigación por su profundidad es descriptiva porque detalla fenómenos, situaciones, contextos y eventos cómo son y cómo se manifiestan en el caso particular la aplicación de la encuesta a los socios de la aceptación de los servicios virtuales para corroborar la factibilidad de su aplicación y expansión de la cooperativa a través de corresponsales solidarios.

#### **Método de muestreo:**

- **Probabilístico:**

“Las técnicas de muestreo probabilísticas, permiten conocer la probabilidad que cada individuo a estudio tiene de ser incluido en la muestra a través de una selección al azar” (Otzen & Manterola, 2017).

“El muestreo probabilístico tiene una característica esencial al momento de establecer la muestra en una determinada población, ésta es que el escogimiento de las mismas tiene igual oportunidad siempre y cuando sean obtenidas partiendo de características representativas, además de obtenerse a través por una selección de tipo aleatoria dentro de las unidades de análisis” (Muñoz Loayza, 2018).

- **Estratificado:**

“Implica dividir a la población en clases o grupos, denominados estratos. Las unidades incluidas en cada estrato deben ser relativamente homogéneas con respecto a las características a estudiar” (Porras Velázquez, 2017).

“Cuando la muestra incluye subgrupos representativos (estratos) de los elementos de estudio con características específicas” (Espinoza Salvadó, 2016).

Para esta investigación se utilizó el Muestreo Probabilístico Estratificado, ya que la muestra fue dividida por el estrato oficina del Territorio Jubones 2, es decir, se obtuvo la información de cuantos socios transaccionan en los Corresponsales Solidarios de cada oficina siendo estas: Nabón, San Fernando, Santa Isabel y Pucará; posterior se realiza el cálculo de cuantas encuestas se van a ejecutar por cada oficina en función al proporcional total de socios pero considerando que la muestra es aleatoria.

**Fuentes de recolección:**

- **Primarias:**

“Las fuentes primarias son aquellas en las que los datos provienen directamente de la población o muestra de la población” (Torres, Paz, & Salazar, 2019).

Para poder obtener la información requerida se basó en la recolección de datos por medio de investigación directa al objeto de estudio, a través de encuesta y entrevistas que fueron aplicadas a las personas involucradas.

### **Instrumentos / técnicas de recolección de información:**

- **Encuestas:**

“Es una técnica que obtiene datos de varias personas que son del interés del investigador, mediante cuestionarios para obtener respuestas específicas” (Lluay Pilco, 2017).

“La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (Aldas Montesdeoca, 2018).

Se aplicó encuesta a los socios que utilizan el servicio de Corresponsales Solidarios que están ubicados en: Nabón, San Fernando, Pucará y Santa Isabel que pertenecen al Territorio Jubones 2 de la COAC Jardín Azuayo, al fin de recolectar información acerca del servicio brindado y el uso de los servicios virtuales.

- **Entrevistas:**

“La entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto” (Lopez & Sandoval, 2016).

“Esta herramienta permite la obtención de información directa a través de la interacción verbal con un individuo relacionado a la temática de la investigación” (Leon Aguilera & Ovalle Zambrano, 2018).

Se aplicó la técnica de entrevista a ocho colaboradores que se encargan del manejo de los servicios virtuales para conocer si se encuentran capacitados, si existe algún inconveniente en el servicio brindado a los socios y conocer cuáles son los problemas más comunes que presentan al controlar la administración de los corresponsales solidarios y la APP s de la COAC Jardín Azuayo.

Adicional se entrevistó a los responsables de cada oficina en donde se obtuvo información de como se realizó la selección de corresponsales solidarios de cada zona, que problemas son

los más comunes en la utilización de los servicios virtuales, conocer si aportado la creación de Corresponsales Solidarios en la expansión de la COAC Jardín Azuayo.

Se entrevistó a los “tenderos” que se han convertido en los Corresponsales Solidarios, de donde se obtiene la información de los inconvenientes que presentan al momento de dar el servicio al socio, si creen tener la capacitación necesaria para brindar este servicio y de qué manera ha aportado a su economía contar ser parte de la COAC Jardín Azuayo, en la tabla a continuación podemos encontrar cuantos Corresponsales Solidarios tiene cada oficina.

Tabla 3

*Número de Corresponsales Solidarios por oficina*

<b>Oficina</b>	<b>No. De Corresponsales Solidarios</b>
Nabón	9
Pucará	5
San Fernando	5
Santa Isabel	18
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>

*Nota:* Corresponsales Solidarios del Territorio Jubones 2 Adoptado de “Reporte Datawarehouse”, por Cooperativa Jardín Azuayo, 2020.

**Población y Muestra:**

- **Población:**

“Es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (Aldas Montesdeoca, 2018).

“La población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra que cumple con una serie de criterios predeterminados” (Arias Gómez, Villasís Keever, & Miranda Novales, 2016).

La población está conformada por los socios activos que realizan las transacciones en los Corresponsales Solidarios de las cuatro oficinas que conforman el Territorio Jubones 2 como podemos observar en la siguiente tabla.

Tabla 4

*Número de socios que transaccionan en los Corresponsales Solidarios por oficina*

<b>Oficina</b>	<b>No. de Socios</b>
Nabón	3054
Pucará	1851
San Fernando	1302
Santa Isabel	5206
<b>TOTAL</b>	<b>11413</b>

*Nota:* Socios Activos de los Corresponsales Solidarios del Territorio Jubones 2 Adoptado de “Reporte Datawarehouse”, por Cooperativa Jardín Azuayo, 2020.

- **Muestra:**

“La muestra se define como ese subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra” (Del Pino Vélez & Mendez Perez, 2018).

La muestra se determinará en base a la fórmula de cálculo de la muestra de población finita que se detalla a continuación:

n= tamaño de muestra

N=tamaño de población

$\sigma$ =desviación estándar de la población (0,05)

Z=valor obtenido mediante niveles de confianza (1,96)

e=límite aceptable de error muestral (0.10)

$$n = \frac{NZ^2\sigma^2}{e^2(N-1)+Z^2\sigma^2}$$

*Figura 11.* Fórmula para cálculo de la muestra de población.

En donde se estable que la muestra es de 95 socios, que están distribuidos de la siguiente manera como se puede apreciar en la tabla a continuación:

Tabla 5

*Número de socios que realizaron la encuesta por oficina*

<b>Oficina</b>	<b>No. de Socios</b>
Nabón	25
Pucará	15
San Fernando	11
Santa Isabel	44
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>

*Nota:* Muestra de los Socios Activos Adoptado de “Reporte Datawarehouse”, por Cooperativa Jardín Azuayo, 2020.

### **Análisis de los resultados**

La metodología aplicada en la investigación nos permitió obtener información valiosa que contribuye al análisis de la problemática estudiada, con el propósito de respaldar los objetivos planteados y dar sustento al marco teórico; se realizaron preguntas abiertas y de opción múltiple las mismas que fueron agrupadas por perspectivas: Financiera, Socios, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento, para lograr una mejor comprensión de los datos y que ésta responda a una estructura sistemática de todo el proceso de investigación.

### **Análisis de las entrevistas**

Por la situación que atraviesa el país de la emergencia sanitaria, las entrevistas fueron realizadas por medio de la plataforma virtual Zoom, las mismas se aplicaron a: Responsables de oficina, responsables de los corresponsales solidarios, responsables de servicios virtuales y tenderos, de las oficinas: Pucará, San Fernando, Santa Isabel y Nabón que pertenecen al Territorio Jubones 2.

En la siguiente tabla se detalla los responsables de cada oficina del territorio Jubones 2 que colaboraron en las entrevistas.

Tabla 6

*Responsables de oficina*

<b>NOMBRE</b>	<b>OFICINA</b>	<b>FECHA ENTREVISTA</b>
BARRETO BARZALLO MIRYAN IRALDA	PUCARA	17 DE JULIO
CUELLO COJITAMBO JOSE DARWIN	SANTA ISABEL	17 DE JULIO
GIÑIN MONGE MONICA FELICIANA	SAN FERNANDO	21 DE JULIO
MOROCHO MOROCHO JOFFRE RUBEN (E)	NABON	21 DE JULIO

*Nota:* Población de los Responsables de oficina del territorio Jubones 2.

A continuación, se puede apreciar las figuras 11, 12 y 13 en donde constan las respuestas de los responsables de oficina, que para un mejor entendimiento se colocan en varias hojas y así para poder visualizar la perspectiva, pregunta y respuesta de cada uno de ellos para posterior realizar una conclusión general.

ENTREVISTA A LOS RESPONSABLES DE OFICINA					
PERPECTIVAS	PREGUNTAS	PUCARA	SAN FERNANDO	SANTA ISABEL	NABON
<b>Financiera</b>	<b>¿Como beneficia la creación de corresponsales solidarios y servicios virtuales a la COAC Jardín Azuayo?</b>	Beneficio económico y social; ya que los socios tienen la cercanía para transaccionar en la misma localidad y el dinero recircula lo que genera la dinamización de la economía local y se fortalece las organizaciones sociales.	Aporte a la comunidad ya que ayuda a disminuir costos para los socios como el valor de la movilización hacia las oficinas.	Ayuda ha que exista mayor inclusión financiera entre los socios, permite a la institución distribuir la carga operativa para que no se centre en las oficinas; y les permite a los socios tener disponibilidad cercana para realizar las transacciones y no tener que ir a las oficinas que en varios ocasiones les queda lejos.	Es unidireccional, ayuda a la expansión de la cooperativa y ayuda a dinamizar las economías locales.
<b>Procesos Internos</b>	<b>¿Actualmente qué inconvenientes presentan los corresponsales solidarios?</b>	Inconveniente principal es que se tiene una gran demanda de los socios y los Organismos de Control no dan el apoyo para colocar más productos en los corresponsales solidarios; se tiene cupos limitados de fondeo y se debe fondear pero ya se queda sin servicio como mínimo dos horas.	Inconveniente en el seguimiento ya que por la pandemia a los responsables se les dificulta, aunque se está utilizando las herramientas virtuales pero no es tan efectivo.	Se maneja con dispositivo electrónico y eso hace que dependa de la red de internet y a veces hay inconvenientes con la conexión. Al efectura una transacción nueva	Fondeo ya que no dispone de efectivo suficiente para poder cubrir los requerimientos de los socios.
	<b>¿Qué aspectos mejoraría en el proceso de: Selección, instalación y capacitación de un corresponsal solidario para disminuir los desperdicios de recursos: financieros, tecnológicos y humanos?</b>	Mejorar en la selección como realizar un análisis previo del perfil conociendo primero al tendero, su actitud, que tipo de socio es para la cooperativa. La capacitación es transversal tanto en la selección e instalación y luego se debe dar una capacitación permanente en donde primero se le enseñe los valores, principios de la cooperativa	Se necesita más tiempo para el proceso de selección para evitar la reubicación de los corresponsales solidarios por mala atención e incluir el análisis que un socio pueda indicarnos de un tendero no solo de delegados para colocar un corresponsal solidarios.	Selección: Revisar como está el proceso porque debe ser validado por la asamblea de delegados y revisar el proceso para que se pueda realizar una selección más rápida a través de una comisión que se puedan reunir oportunamente ya que actualmente se decide con toda una asamblea de socios. Instalación: Procesos de creación o configuración de los dispositivos ya que tardan bastante.	Selección: Contar con algunos indicadores; economía y participación de los tenderos en la localidad. Instalación: Tener un cronograma establecido de acuerdo a las necesidades de la localidad. capacitación: Hacer una previa capacitación con los tenderos para tener una efectiva calidad de servicio hacia los socios.

Figura 12. Entrevista a los responsables de oficina.



ENTREVISTA A LOS RESPONSABLES DE OFICINA					
PERPECTIVAS	PREGUNTAS	PUCARA	SAN FERNANDO	SANTA ISABEL	NABON
Procesos Internos	¿Cuáles son los aspectos que usted considera necesarios para instalación de un corresponsal solidario en una localidad?	Conocer al tendero su actitud, carácter Responsabilidad que él tiene con su local Reconocimiento que tiene en la localidad	Necesario contar con una persona dinámica que ejerza los valores del cooperativa y respetada en la localidad	Nivel de cobertura que tiene la localidad y el avance de la misma Número de socios que tiene cada localidad Estructura y la movilización en la localidad Movimiento comercial en la localidad Trabajo previo de estructura organizativa con los socios de la localidad	La amabilidad El conocimiento del localidad Predisposición El tiempo del negocio El tendero tenga una imagen intachable en la localidad
	¿Con el fin de aumentar la transaccionalidad en los corresponsales solidarios que aspectos mejoraría en la comunicación externa?	Los medios y los canales por los cuales nos dirigimos a los socios esán enfocados más para las zonas urbanas, en ciertas ocasiones la comunicación no llega a los socios principalmente a los que viven en el campo, zonas rurales, considera que se debería mejorar la comunicación a nivel de zonas, de oficinas como videos locales en donde participen los mismos socios.	Necesario realizar promoción a nivel local y territorio y no más en información general ya que los socios se identifican con información local; utilizar las ferias, lugares de la localidad para dar a conocer de los corresponsales solidarios y puntualizar en como se dinamiza la economía local.	Mejorar la señal ética en cada corresponsal solidario, la cooperativa utiliza varios medios de comunicación pero los que deben conocer que hay un nuevo corresponsal deben ser los socios de la localidad y por lo general primero se instala el corresponsal y luego de un tiempo llega la señal ética y la comunicación externa para los socios de esa localidad.	Contar con los insumos necesarios para la utilización de las redes sociales como en la oficina como en la región. Contar con los materiales de publicidad para los corresponsales solidarios y contar con el material de difusión en las diferentes localidades para que los socios puedan apreciar.
	¿En relación a los servicios virtuales cuál sería su recomendación a mejorar?	Mejorar el diseño de los servicios virtuales como: números más grandes, letras más grandes y el color más alto para tener una mejor visibilidad.	Mejorar el desarrollo de los servicios que optimice el tiempo de los socios y disminuir costos como la solicitud de créditos en línea, liquidación en línea.	Mermar los tiempos de conexión ya que dificulta que una transacción se haga más efectiva, pero depende netamente del internet. Aplicativos sean livianos, fáciles de entender para que se pueda usar y que se tenga todas las opciones disponibles ya que existen algunas que no están en uso pero están en el aplicativo	Unificar las aplicaciones virtuales para contar con todos los servicios y disponer en la aplicaciones móviles el pago de servicios que se realizan en la página web.

Figura 13. Entrevista a los responsables de oficina.

ENTREVISTA A LOS RESPONSABLES DE OFICINA					
PERPECTIVAS	PREGUNTAS	PUCARA	SAN FERNANDO	SANTA ISABEL	NABON
	¿A nivel de coordinación cuáles son los mayores inconvenientes que ha tenido en relación con los corresponsales solidarios?	Inconveniente de la respuesta inmediata, se debe pasar por procesos que se duplican y no es efectiva la respuesta.	La información no es sistematizada, se debe pasar por varios departamentos y no hay un solo canal conductor.	No se ha tenido mayores inconvenientes, se puede indicar el inconveniente de las distancias, algunos corresponsales están lejos de la oficina y eso repercute mayores costos para el seguimiento de los corresponsales (movilización), la frecuencia del seguimiento de los corresponsales y más costos en la parte operativa ya que un compañero sale y en la oficina se queda sin personal para atender a los socios y a veces se ve afectado la calidad de atención.	No contar con la predisposición por parte de los compañeros para realizar las actividades de seguimiento debido a la falta de experiencia y poca práctica
Aprendizaje y crecimiento	¿En qué temas de capacitación considera que se debería profundizar a los colaboradores responsables de los servicios virtuales y corresponsales solidarios?	Alineación a la cooperativa (valores, principios) En herramientas virtuales y tecnológicas para acompañar y dar seguimiento a los corresponsales Manejo de control Atención al socio	Capacitar al back up sobre el manejo de los P.O.S Capacitaciones prácticas de los servicios que se realizan en los corresponsales solidarios Calidad de atención para los tenderos	Estructura de soporte de los servicios virtuales (conocer de manera clara la conexión técnica) para conocer en donde está el error El uso de todas las opciones que se tiene de servicios en los P.O.S ya que a veces ni los compañeros conocen cuales están activos. Definir claramente cuales son los servicios que están vigentes y disponibles ya que esa información no se tiene clara.	Matemática financiera Técnicas de calidad de servicio
	¿Ha tenido inconvenientes con el equipo de trabajo, específicamente con los colaboradores que son responsables de los corresponsales solidarios y servicios virtuales?	Si ha tenido inconvenientes con algunos y se debe a la actitud de la persona para acompañar, dar seguimiento al tendero y algunos colaboradores no están alineados a la filosofía de la cooperativa.	No ha tenido inconvenientes ya que el trabajo está basado en una organización previa, tiene casos puntuales pero se da respuestas oportunas.	No se ha presentado inconvenientes ya que se pasa con un proceso de planificación, organización, asignación es importante para no tener dificultades. Tratan de mantener todos los procesos al día y se ha trabajado en la distribución de los tiempos, tareas en la oficina y una excelente planificación en la oficina.	Al inicio existía una resistencia por la carga operativa pero ahora se está manejando de una manera productiva

Figura 14. Entrevista a los responsables de oficina.

Conclusión general de la entrevista con los responsables de oficina: Después de analizar las respuestas de cada uno de los responsables de las oficinas: Pucará, San Fernando, Santa Isabel y Nabón se puede determinar que:

- Perspectiva Financiera: Con respecto al beneficio de la creación de un corresponsal solidario y servicios virtuales que ofrece la COAC Jardín Azuayo indican que constituyen un beneficio económico y social, ya que ayuda a los socios a tener cercanía para transaccionar en la misma localidad, disminuyendo costos para ellos y a su vez para la institución, generando una mejor distribución de la carga operativa que se presenta en las oficinas.
- Con respecto a los inconvenientes que presentan actualmente con los corresponsales solidarios indicaron que uno de los principales es que los organismos del control no dan apoyo para colocar más servicios y corresponsales solidarios, además es muy limitado el cupo para el fondeo y al ser dispositivos electrónicos hace que su funcionamiento dependa de la red de internet de la localidad que a veces da inconvenientes en las conexiones.
- Perspectiva Procesos Internos:
  - Los aspectos que mejorarían en el proceso de selección, instalación y capacitación de un corresponsal solidarios para la disminución de desperdicios de recursos mencionan que en la selección se debería contar con indicadores para un breve análisis del perfil del tendero y a su vez tener una capacitación permanente sobre los valores y principios de la cooperativa.
  - Los aspectos que los responsables de oficina consideran necesarios para la instalación de un corresponsal son: actitud del tendero, el número de socios

que tiene cada localidad, que el tendero tenga una imagen intachable en la localidad y ejerza los valores de la cooperativa.

- Para aumentar la transaccionalidad de los corresponsales solidarios indican que la comunicación externa debe dejar de estar centralizada y tener una comunicación por localidad ,en donde los mismos socios sean quienes den a conocer los servicios de la cooperativa ya que actualmente está enfocada en la zonas urbanas y no llegan a la comunicación a las localidades rurales; el proceso de la señal ética debe ser más efectivo y contar con los mismos antes de la instalación de un corresponsal solidario para dar a conocer a los socios de la localidad y al público en general.
- Las recomendaciones con referencia a los servicios virtuales mencionados en las entrevistas hacen alusión a mejorar el diseño de los servicios como números y letras más grandes, colores más vivos, desarrollar las solicitudes de crédito en línea, disminuir los tiempos de conexión ya que dificultan las transacciones y unificar los servicios en una sola aplicación móvil para que sea más efectivo realizar las transacciones para los socios.
- Los mayores inconvenientes que han tenido a nivel de coordinación son: la información no es sistematizada se debe pasar por varios departamentos y se considera que debería haber un solo canal conductor para que las respuestas sean más efectivas, los costos que se ocasionan para la movilización de los colaboradores que realizan los seguimientos a los corresponsales solidarios son elevados y la poca experiencia para enfrentar las nuevas actividades por parte de los compañeros de la oficina.

- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:
  - Los temas que se deberían profundizar a los responsables de los corresponsales solidarios y servicios virtuales son: Valores y principios de la cooperativa, herramientas virtuales, manejo de control y atención al socio, cálculos financieros y conocer cuáles son los servicios que están vigentes y disponibles en los corresponsales solidarios.
  - Los responsables de oficina indican que el inconveniente principal que se tiene con los colaboradores que son responsables de los corresponsales solidarios y servicios virtuales es en la predisposición de los compañeros para dar seguimiento y acompañamiento ya que no están alineados con la filosofía de la cooperativa.

En la tabla siguiente se describe los colaboradores responsables de los corresponsales solidarios a quienes se realizó la entrevista para receptar la información necesaria.

Tabla 7

*Responsables de los corresponsales solidarios*

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>OFICINA</b>	<b>FECHA ENTREVISTA</b>
REYES MERCHAN LUZ EUGENIA	ASESOR COOPERATIVO	PUCARA	16 DE JULIO
BELTRAN ALVAREZ SANDRA VICTORIA	ASESOR COOPERATIVO	SANTA ISABEL	17 DE JULIO
CHILLOGALLO TINTIN CARMITA PATRICIA	ASESOR COOPERATIVO	SAN FERNANDO	21 DE JULIO
QUEZADA MINGA CARLA MARIA	ASESOR COOPERATIVO	NABON	17 DE JULIO

*Nota:* Muestra de los Responsables de los corresponsales solidarios del territorio Jubones 2.

A continuación, se puede apreciar en la figura 14 las respuestas brindadas por los responsables de los corresponsales solidarios en donde se encuentran seccionadas por cada perspectiva para un mejor entendimiento.

ENTREVISTA A LOS RESPONSABLES DE LOS CORRESPONSALES SOLIDARIOS					
PERPECTIVAS	PREGUNTAS	PUCARA	SAN FERNANDO	SANTA ISABEL	NABON
<b>Procesos Internos</b>	¿Considera importante la colocación de corresponsales solidarios por parte de su oficina? Argumente su respuesta.	Al momento en Pucará está con todos los corresponsales solidarios, está en proceso la colocación de un nuevo, que se culmine con ese proceso, están cumpliendo con la necesidad básica de los socios en cada localidad.	Hace un año tenían un solo corresponsal, pero se implementaron cuatro más y uno ya está en San Fernando, por el momento no sería necesario incrementar.	Es indispensable ya que se ha vuelto una necesidad latente ya que en la pandemia es aún más importante que exista un corresponsal solidario.	Es muy importante ya que estos puntos de atención ayudan a dinamizar la economías locales y hace que sus ingresos se muevan dentro de la misma localidad y que las localidades pequeñas empiecen a crecer con los recursos propios de la localidad.
	¿Qué localidades adicionales sugiere para la implementación de corresponsales solidarios?	Al momento no porque ya están en todas las localidades con el que se tiene previsto aperturar; a menos que en lo posterior se analice la afluencia de socios y se necesite aperturar otros.	Están en todas las localidades que se tiene afluencia de socios ya están colocados corresponsales solidarios, lo que ahora tocaría es fortalecer los corresponsales de Girón que es un nuevo mercado, tanto en transaccionalidad y calidad de servicio.	En Santa Isabel aspiraría llegar a las zonas: Dandán, Santa Loma, Tugula porque se encuentran en la mitad de dos corresponsales que ambos les resulta lejanos pero el número de habitantes no es un factor favorable para ellos.	La localidad que está un poco abandonada y lejana es El Progreso ya que es un costo alto para los socios porque deben viajar a Oña o Nabón y hay varias transacciones que hacen.
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	¿Considera que las capacitaciones impartidas por la COAC Jardín Azuayo son las necesarias para brindar un correcto asesoramiento a un corresponsal solidario? Argumente su respuesta	Las capacitaciones que se ha impartido por la cooperativa han sido las correctas ya que cuando existen actualizaciones nos reunen para indicarnos los cambios y poder enseñar a los corresponsales solidarios.	La cooperativa si les ha impartido las capacitaciones pero debe fortalecer en el tema de cuando se va a instalar un nuevo corresponsal cual es el procedimiento y en el manejo de los servicios que se implementan	Las capacitaciones son pertinentes, oportunas y completas.	Son muy importantes las capacitaciones, falta aumentar y profundizar en la calidad de servicio tomando en consideración la instrucción de los tenderos es importante. Dar información de la situación financiera del país.
	¿Qué temas adicionales de capacitación considera necesarios para dar una asesoría de calidad?	Profundizar en los nuevos cambios que se va a dar ya que la cooperativa está cambiando y a su vez asesorar de primera mano a los corresponsales solidarios	Fortalecer el tema de técnicas de ventas, cómo atender a un cliente para poder impartir las misma a los corresponsales solidarios y así se pueda incrementar la ventas en sus tiendas.	Brindar capacitaciones de como liderar un grupo ya que antes de la pandemia se establecieron reuniones con los tenderos para impartirles temas importantes para que mejoren su atención. Fortalecer temas importantes de cómo facilitar a un grupo de personas Herramientas tecnológicas para llevar actualmente las reuniones	Tema de la información financiera y calidad en atención al servicios.

Figura 15. Entrevista a los responsables de los corresponsales solidarios

Conclusión general de la entrevista con los responsables de los corresponsales solidarios:

Después de analizar las respuestas de cada uno de ellos se puede concluir:

- Perspectiva Procesos Internos:
  - Es importante la colocación de corresponsales solidarios ya que ayuda a dinamizar la economía local y hace que los ingresos se muevan dentro de la localidad.
  - Es necesario ampliar la implementación de corresponsales solidarios en algunas zonas ya que son localidades son lejanas a la oficina, por lo que disminuiría los costos de movilización de los socios.
- Perspectiva Aprendizaje y crecimiento:
  - Los responsables de los corresponsales solidarios indican que las capacitaciones impartidas por la cooperativa han sido oportunas, pertinentes y completas, pero falta profundizar en la calidad de servicios, así como en la actualización de los servicios que se brindan en los corresponsales solidarios.
  - Los temas adicionales que les gustaría recibir son: Técnicas de ventas, herramientas tecnológicas para llevar actualmente las reuniones, calidad de servicio e información de cálculos financieros.

En la tabla siguiente se describe los colaboradores responsables de los servicios virtuales a quienes se realizó la entrevista para receptar la información necesaria.

Tabla 8

*Responsables de los servicios virtuales*

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>OFICINA</b>	<b>FECHA ENTREVISTA</b>
REYES MERCHAN LUZ EUGENIA	ASESOR COOPERATIVO	PUCARA	16 DE JULIO
LALVAY GUAMAN DAYANNE MARIANELA	ASESOR DE SERVICIOS	SANTA ISABEL	16 DE JULIO
CHILLOGALLO TINTIN CARMITA PATRICIA	ASESOR COOPERATIVO	SAN FERNANDO	21 DE JULIO
SUQUI ORTEGA LILIANA ELIZABETH	ASESOR DE SERVICIOS	NABON	16 DE JULIO

*Nota:* Muestra de los Responsables de los servicios virtuales del territorio Jubones 2.

A continuación, se puede apreciar en la figura 15 las respuestas brindadas por los responsables de servicios virtuales-en donde se encuentran seccionadas por cada perspectiva para un mejor entendimiento.



ENTREVISTA A LOS RESPONSABLES DE LOS SERVICIOS VIRTUALES					
PERPECTIVAS	PREGUNTAS	PUCARA	SAN FERNANDO	SANTA ISABEL	NABON
Aprendizaje y crecimiento	¿Considera que las capacitaciones impartidas por la COAC Jardín Azuayo son las necesarias para brindar un correcto asesoramiento al socio en el uso de los servicios virtuales? Argumente su respuesta	Las capacitaciones impartidas si son las necesarias y correctas para manejar los servicios virtuales	Son importantes conocer algunos aspectos relacionados a la calidad de atención lo que si nos provee la cooperativa a su debido tiempo, cabe recalcar que deberían ser mas frecuentes.	Considera que se debe partir como colaboradores conociendo todos los servicios que imparte la cooperativa, ya que me pueden dar varios talleres pero si no sé la base no se puede asesorar a los socios. Los años que tengo en la cooperativa me ha ayudado a conocer pero falta mejorar en que la página sea más amigable y que exista el acceso a servicios básicos para tener mayor facilidad.	Considera importante las capacitaciones impartidas por la cooperativa y hacer énfasis en la empatía y la cercanía.
	¿Qué temas adicionales de capacitación considera necesarios para dar una asesoría de calidad?	Actualización de los servicios de la cooperativa	Conocer algunos procesos de los servicios virtuales que ofrece la Cooperativa, matemática financiera y manejo de conflictos.	Taller para conocer y manejar las habilidades Taller de motivación	Presentar casos prácticos que se puedan dar para poder impartir a los tenderos y mejorar el asesoramiento.

Figura 16. Entrevista a los responsables de servicios virtuales

Conclusión general de la entrevista con los responsables de los servicios virtuales:

Después de analizar las respuestas de cada uno de ellos se puede concluir:

- Perspectiva Aprendizaje y crecimiento:
  - Los colaboradores consideran que las capacitaciones han sido oportunas, claras ya que hacen énfasis en la calidad de asesoría a los socios en los servicios virtuales.
  - Los temas adicionales que consideran necesarios son: Cálculo financiero, manejo de conflictos, talleres de motivación y que las mismas se desarrollen en casos prácticos.

En la tabla siguiente se describe los tenderos que apoyaron con la recopilación de información mediante la entrevista.

Tabla 9

*Tenderos-Corresponsales Solidarios*

<b>NOMBRE</b>	<b>OFICINA</b>	<b>LOCALIDAD</b>	<b>FECHA ENTREVISTA</b>
CHAVEZ GLORIA	PUCARA	Cerro Negro	1 DE AGOSTO
AUCAY EFREN		Puculcay	1 DE AGOSTO
PESANTEZ BERTHA	SANTA ISABEL	La Unión	28 DE JULIO
BRITO ASUCENA		Lentag	28 DE JULIO
CRIOLLO GLADYS	SAN FERNANDO	San Gerardo	2 DE AGOSTO
PIZARRO ROSA		Girón	2 DE AGOSTO
RAMÓN NOEMÍ	NABON	La Paz	1 DE AGOSTO
JAYA BLANCA		Cochapata	1 DE AGOSTO

*Nota:* Muestra de los Tenderos-Corresponsales Solidarios del territorio Jubones 2.

A continuación, se puede apreciar en la figura 16 las respuestas brindadas por los tenderos en donde se encuentran seccionadas por cada perspectiva para un mejor entendimiento.

ENTREVISTA A LOS TENDEROS-CORRESPONSALES SOLIDARIOS									
PERPECTIVAS	PREGUNTAS	PUCARA		SAN FERNANDO		SANTA ISABEL		NABON	
		Tendero 1	Tendero 2	Tendero 1	Tendero 2	Tendero 1	Tendero 2	Tendero 1	Tendero 2
<b>Financiera</b>	¿Cuáles son los beneficios de ser un corresponsal solidario?	Dinamizar la economía local y Servir a la comunidad	Aumenta la clientela	Dinamizar la economía Atención al cliente	Servir a la comunidad	Dinamiza la economía Aumenta la clientela Mayor fuente de ingresos Ofrece un servicio a la comunidad, tomando en cuenta que hay 20 minutos a Sta. Isabel y se disminuye costos de movilización de los socios.	Dinamizar la economía	Es importante porque ayuda a dinamizar la economía local	Es importante porque es una manera de servir a la comunidad ya que el dinero circula en la localidad.
<b>Procesos Internos</b>	¿Considera que el internet es óptimo para realizar las transacciones que solicitan los socios?	Si	Si	Si	Si	No es muy óptimo porque en momentos no hay conexión y se demora mucho hasta que la matriz ayude con la conexión.	Se cuelga a veces el internet	Si	A veces es un poco lento
	¿Qué otros servicios le gustaría que brinde el corresponsal solidario?	Pago de bono solidario	Cobro de bono de desarrollo humano Pago de planes de claro	Giros	Cobro de recargas de Direc TV	Cobro del bono directos Pago de recolección de basura	Que los depósitos y retiros sean de montos más altos Mayor recaudaciones	El cobro de los servicios que ofrecen las revistas de belleza Pago de bono con número de dígito de cédula	Revisar los saldos de las cuentas de los socios cuando lo amerite y evitar generar gasto para llamar a la oficina.
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	¿Qué temas de capacitaciones ha recibido por parte de la COAC Jardín de Azuayo?	Cooperativismo Detección de billetes falsos	Atención al cliente	Atención al cliente	Atención al cliente Detección de billetes falsos	Atención al cliente Por dar la capacitación de billetes falsos	Atención al cliente Detección de Billetes falsos	Atención al cliente Detección de billetes falsos	Atención al cliente Detección de billetes falsos
	¿Qué otros temas de capacitación le gustaría recibir por parte de la COAC Jardín Azuayo?	Atención y servicio a los socios	Cómo realizar cobros de pensiones alimenticias y cobros de impuestos	Flujo de efectivo	Computación básica	Tomar el curso de Ciudadanía y Liderazgo Manejo de los depósitos de los intereses y como está las cuotas de los créditos para brindar asesoramiento a los socios	Capacitación virtual en los diferentes servicios que ofrece la cooperativa como en las transferencias virtuales para asesorar al socio.	Temas sobre administración de locales comerciales	Manejo de la sociedad enconfada en un grupo de personas
	¿Con qué frecuencia le gustaría recibir capacitaciones que le brinde la COAC Jardín Azuayo?	Trimestral	Semestral	Trimestral	Trimestral	Mensual	Trimestral	Anual	Trimestral

Figura 17. Entrevista a los tenderos-corresponsales solidarios

Conclusión general de la entrevista con los tenderos-corresponsales solidarios: Después de analizar las respuestas de cada uno de ellos se puede concluir:

- Perspectiva Financiera: Los tenderos indican que los beneficios de ser un corresponsal solidario son: Ayudar en la dinamización la economía local, servir a la comunidad y aumentar la clientela.
- Perspectiva Procesos Internos:
  - Los tenderos consideran que el internet es óptimo para realizar las transacciones de los socios, sin embargo, en ocasiones la conexión es defectuosa y eso ocasiona retrasos para los socios.
  - Los tenderos indican que los servicios que se pueden adherir a los corresponsales solidarios son: pago del bono solidario, pago de planes de claro, cobro de giros, recargas de DirecTV, recolección de la basura, pagos de revista de belleza y que los montos de depósito y retiro sean mayores.
- Perspectiva Aprendizaje y crecimiento:
  - Los temas que han recibido por parte de la cooperativa son: Detección de billetes falsos y atención al cliente.
  - Los temas adicionales que consideran oportunos para recibir de la cooperativa son: Administración de locales comerciales, profundizar en la atención a los socios.
  - Les gustaría recibir las capacitaciones trimestralmente para actualizar sus conocimientos.

### **Análisis de las encuestas**

Por la situación que atraviesa el país de la emergencia sanitaria, las encuestas fueron realizadas por medio de la herramienta Microsoft Forms, obteniendo las siguientes conclusiones de las respuestas brindadas.

La perspectiva analizada en todas las preguntas de la encuesta es la Perspectiva de Cliente, tomando en consideración que las cooperativas les llaman socios, en donde se analiza la percepción que tienen hacia la cooperativa y la fidelización a la misma.

La muestra fue de 95 socios, de los cuales 53 fueron mujeres y 42 hombres, los mismos tienen desde los 19 años de edad en adelante, como se puede observar en el apéndice F.

- Oficina San Fernando:

Se realizó la encuesta a 11 socios, como podemos observar en el apéndice F.

- Perspectiva Socio:

- En su totalidad los socios conocen de los servicios virtuales que ofrece la COAC Jardín Azuayo.
- Los servicios que utilizan con mayor frecuencia son: JAWEB, JAPAGOS y Corresponsal Solidario.
- El 82% de socios indican que transaccionan en los corresponsales solidarios.
- El 91% de socios conocen los horarios de atención de los corresponsales solidarios.
- El 64% de socios transaccionan semanalmente en los corresponsales solidarios.
- El 64% de socios indican que han tenido inconvenientes en la conexión con el internet al momento, de realizar una transacción en el corresponsal solidario.
- El 64% de socios considera que la atención brindada por parte del tendero es excelente y muy buena, el 18% bueno y el 9% regular.
- El 82% de socios menciona que la ubicación del corresponsal en la localidad es la adecuada.

- Las sugerencias más relevantes que los socios proporcionan para mejorar el servicio de los corresponsales solidarios son: Aumento de cupo de retiros y depósitos, el pago del bono solidario y pago de impuestos prediales.
  - Todos los socios encuestados indican que si es importante tener un corresponsal en la localidad.
  - Las principales recomendaciones para mejorar los aplicativos son: Tener una aplicativo más amigable para el manejo de los socios, ampliar nuevas recaudaciones.
- Oficina Pucará:

Se realizó la encuesta a 15 socios, como podemos observar en el apéndice F.

- Perspectiva Socio:
  - En su totalidad los socios conocen de los servicios virtuales que ofrece la COAC Jardín Azuayo.
  - Los servicios que utilizan con mayor frecuencia son: JAPAGOS y Corresponsal Solidario.
  - El 93% de socios indican que transaccionan en los corresponsales solidarios.
  - El 80% de socios conocen los horarios de atención de los corresponsales solidarios.
  - El 47% de socios transaccionan semanalmente y el 40% mensualmente en los corresponsales solidarios.
  - El 73% de socios indican que no han tenido inconvenientes en la conexión con el internet al momento, de realizar una transacción en el corresponsal solidario.

- El 86% de socios considera que la atención brindada por parte del tendero es excelente y muy bueno, el 7% bueno y el 7% malo.
- El 93% de socios menciona que la ubicación del corresponsal en la localidad es la adecuada.
- Las sugerencias más relevantes que los socios proporcionan para mejorar el servicio de los corresponsales solidarios son: Aumento de cupo de retiros y depósitos, el pago del bono solidario y pago de impuestos prediales.
- Todos los socios encuestados indican que si es importante tener un corresponsal en la localidad.
- Las principales recomendaciones para mejorar los aplicativos son: Exista mayores servicios en los corresponsales solidarios, incrementar más servicios en la JAWEB, mejorar el sistema de impresión de los comprobantes.

- Oficina Nabón:

Se realizó la encuesta a 25 socios, como podemos observar en el apéndice F.

- Perspectiva Socio:

- El 96% de socios conoce de los servicios virtuales que ofrece la COAC Jardín Azuayo.
- Los servicios que utilizan con mayor frecuencia son: JAWEB, JAPAGOS y Corresponsal Solidario.
- El 84% de socios indican que transaccionan en los corresponsales solidarios.
- El 72% de socios conocen los horarios de atención de los corresponsales solidarios.

- El 40% de socios transaccionan semanalmente y el 40% mensualmente en los corresponsales solidarios, 8% diariamente y el 12% nunca.
- El 72% de socios indican que no han tenido inconvenientes en la conexión con el internet al momento, de realizar una transacción en el corresponsal solidario.
- El 60% de socios considera que la atención brindada por parte del tendero es excelente y muy bueno, el 20% bueno y el 20% malo.
- El 92% de socios menciona que la ubicación del corresponsal en la localidad es la adecuada.
- Las sugerencias más relevantes que los socios proporcionan para mejorar el servicio de los corresponsales solidarios son: Aumento de cupo de retiros y depósitos, el pago del bono solidario y pago de impuestos prediales.
- Todos los socios encuestados indican que si es importante tener un corresponsal en la localidad.
- Las principales recomendaciones para mejorar los aplicativos son: Mayor publicidad, considerar el cobro de crédito adelantado en la JAWEB, mayor liquidez en los corresponsales solidarios.

- Oficina Santa Isabel:

Se realizó la encuesta a 44 socios, como podemos observar en el apéndice F.

- Perspectiva Socio:

- El 98% de socios conoce de los servicios virtuales que ofrece la COAC Jardín Azuayo.
- Los servicios que utilizan con mayor frecuencia son: JAMOVIL, JAPAGOS y Corresponsal Solidario.



- El 86% de socios indican que transaccionan en los corresponsales solidarios.
- El 82% de socios conocen los horarios de atención de los corresponsales solidarios.
- El 27% de socios transaccionan semanalmente y el 57% mensualmente en los corresponsales solidarios, 5% diariamente y el 11% nunca.
- El 86% de socios indican que no han tenido inconvenientes en la conexión con el internet al momento, de realizar una transacción en el corresponsal solidario.
- El 64% de socios considera que la atención brindada por parte del tendero es excelente y muy bueno, el 34% bueno y el 2% regular.
- La totalidad de socios encuestados menciona que la ubicación del corresponsal en la localidad es la adecuada.
- Las sugerencias más relevantes que los socios proporcionan para mejorar el servicio de los corresponsales solidarios son: Aumento de cupo de retiros y depósitos, el pago del bono solidario y pago de impuestos prediales.
- Todos los socios encuestados indican que si es importante tener un corresponsal en la localidad.
  - Las principales recomendaciones para mejorar los aplicativos son: Mejorar la conectividad, implementar confirmación con código QR que es una combinación de barras y cuadros, que será leído y descifrado mediante un lector óptico que transmite los datos a una máquina, disminuir los procesos para las transferencias bancarias en las App's, unificación de la JAPAGOS con la JAMOVIL.

## **Capítulo IV: Propuesta**

En este capítulo se plantea la propuesta de un Modelo de Gestión para la implementación de los Servicios Virtuales del Territorio Jubones 2; detallando perspectivas, objetivos estratégicos y actividades, que de la misma manera están enfocadas en mejorar la calidad de servicio brindada al socio.

### **Estrategia y Planificación Estratégica**

La estrategia se define como la suma de todas las decisiones, correctas o equivocadas, que definen el futuro, las mismas producen resultados exitosos o no favorables para la organización. (García, y otros, 2017); mientras que “la planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto” (Economipedia, 2020), estas definiciones enmarcan que una organización debe establecer sus estrategias con proyección al futuro e identificar la ventaja competitiva que le diferencia de la competencia y lograr la fidelización de sus clientes. A lo largo de la investigación se identifica que la COAC Jardín Azuayo se diferencia por la cercanía al socio, ya que los servicios virtuales que han implementado es con esa finalidad, sin embargo, se han encontrado deficiencias en los diferentes procesos de los servicios virtuales por lo que se propone un Balanced Scorecard en donde se estable estrategias para cubrir las brechas encontradas.

### **Modelo de Gestión Propuesto**

Para que un modelo de gestión se desarrolle eficaz y eficientemente en la organización, es necesario que la alta gerencia conozca lo propuesto y esté involucrada activamente para la toma de decisiones. En un modelo de gestión se debe considerar a todos los colaboradores de la institución incluido los altos ejecutivos para transformar el objetivo y las estrategias de la unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles (Kaplan & Norton, 2017).

Del análisis realizado a través de la comparación teórica de distintos autores, se ha propuesto el siguiente modelo de gestión a seguir, el mismo que se ajusta a las necesidades de la implementación de servicios virtuales en las oficinas del Territorio Jubones 2, permitiendo poder reorganizarse y tener un mejor control, mediante: Planificación, Aplicación de un Balanced Scorecard, Control-Monitoreo y Retroalimentación, como se puede visualizar en la siguiente figura.



Figura 18. Modelo de Gestión Propuesto

### Modelo de Gestión Balanced Scorecard

**El Balanced Scorecard (BSC)** es un sistema de gestión que permite a las empresas desarrollar las etapas del proceso administrativo en forma alineada y congruente al plan estratégico de la organización, involucrando los activos tangibles e intangibles y así lograr la efectividad de los recursos y de los objetivos estratégicos. Apoyándose de la implementación de indicadores de

desempeño para llevar a cabo la etapa de control, realizar acciones preventivas y correctivas; mejorar el rendimiento de los accionistas mediante la implementación de cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de innovación y aprendizaje (Zamora & Eguía, 2015).

Después de analizar los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas a socios, responsables de oficina, responsables de servicios virtuales, responsables de los corresponsales solidarios y del análisis de la matriz estratégica FODA se identificó objetivos estratégicos para cada una de ellas que se detallan a continuación:

Financiera:

- Mayor rentabilidad en los corresponsales solidarios

De Socios:

- Mejorar la atención brindada a los socios

Procesos Internos:

- Mejorar el clima laboral
- Mejorar la comunicación externa de los servicios que oferta la cooperativa hacia los socios
- Mejorar el diseño de los servicios virtuales
- Otorgar a los socios un servicio de calidad en los corresponsales solidarios

Aprendizaje y Crecimiento:

- Invertir en capacitación
- Innovar en tecnología en los aplicativos
- Motivar para empoderar al personal y encaminarlo hacia la filosofía de la cooperativa y consecución de objetivos

## Mapa Estratégico según el Balanced Scorecard para la implementación de servicios virtuales en el Territorio Jubones 2

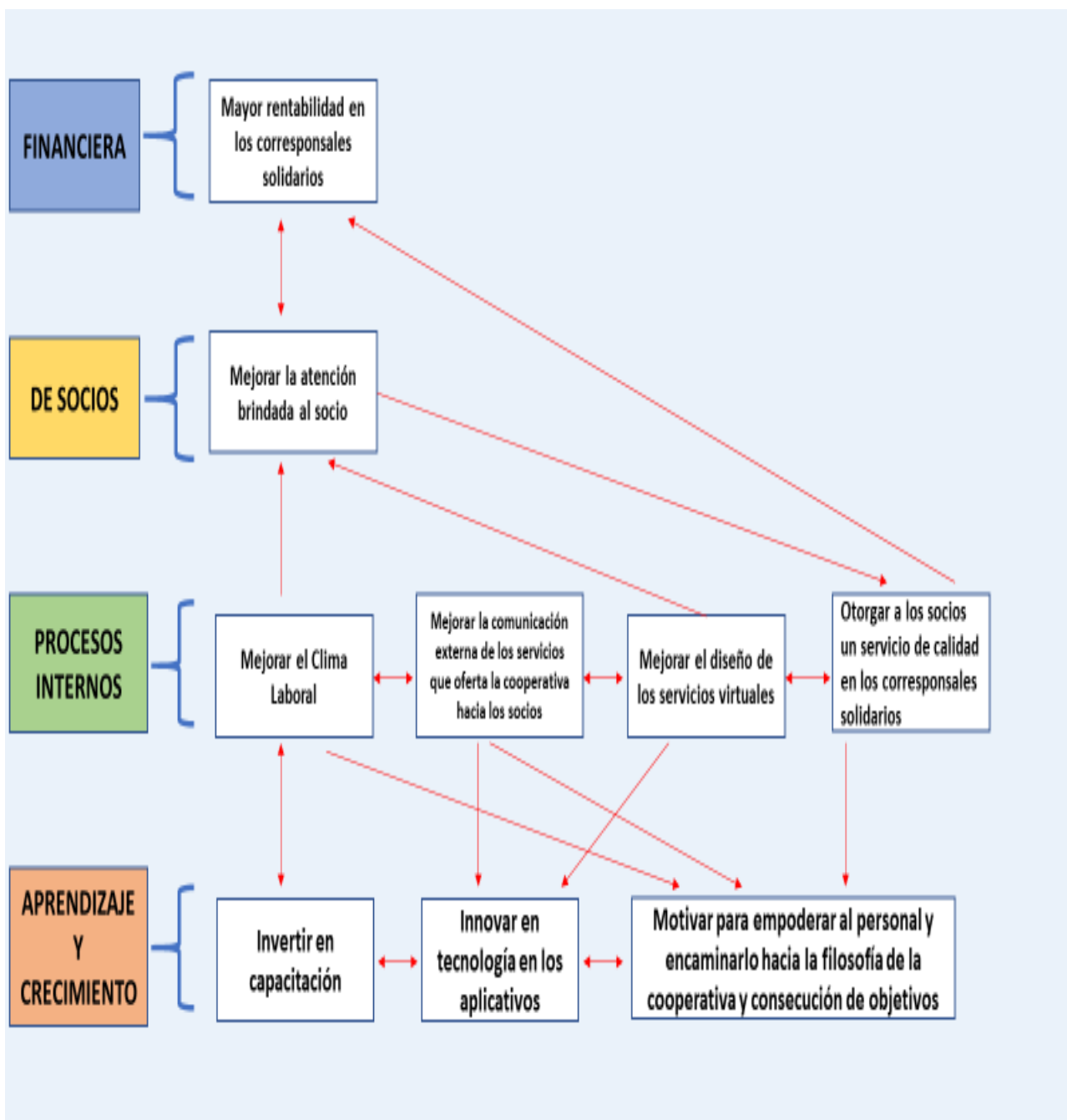


Figura 19. Diagrama estratégico de las Perspectivas del Balanced Scorecard propuesto.

El Mapa estratégico para la implementación del Modelo de Gestión de los servicios virtuales del Territorio Jubones 2, grafica las relaciones causa-efecto de los diversos aspectos considerados para alcanzar los objetivos estratégicos.

En las relaciones causa efecto se considera el siguiente análisis:

Perspectiva Financiera: Al incrementar la rentabilidad en los corresponsales solidarios, nos permitirá aumentar la transaccionalidad y liquidez en los mismos, para lo cual es necesario considerar la implementación de nuevos servicios en los corresponsales solidarios.

Perspectiva de Socios: Mejorar las diferentes actividades en el proceso de atención brindada al socio, lo que llevará a fidelizar a los socios actuales y captar nuevos socios, además mejorar el proceso de reclutamiento y la implementación de nuevos servicios virtuales y dar una mayor efectividad en la resolución de problemas.

Perspectiva de Procesos Internos: El personal de la cooperativa, así como los tenderos deben estar alineados a los objetivos organizacionales, con competencias desarrolladas, lo que permitirá el mejoramiento en los procesos de clima laboral, disminución de quejas de los socios, contar con la participación de los socios en las promociones de servicios virtuales, mejorar el diseño de los servicios virtuales.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: La capacitación y formación idónea para los colaboradores, tenderos, permitirá tener un personal calificado que brinde un asesoramiento efectivo hacia los socios y esto nos llevará a aumentar la fidelización de los mismos.

En la siguiente figura se puede apreciar la perspectiva, objetivo estratégico y el resultado que se va a obtener para mejorar la implementación de los servicios virtuales en las oficinas San Fernando, Pucará, Santa Isabel y Nabón, el mismo se realizó basado en el análisis de la matriz FODA y a la información recopilada en las entrevistas y encuestas que se aplicaron.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Resultado
FINANCIERA	Mayor rentabilidad en los corresponsales solidarios	Aumentar la transaccionalidad en los corresponsales solidarios
		Mayor amplitud de liquidez en los corresponsales solidarios
SOCIOS	Mejorar la atención brindada a los socios	Mejorar el proceso de reclutamiento, selección e instalación de un corresponsal solidario
		Implementación de nuevos servicios en los corresponsales solidarios
		Mayor efectividad en la solución de problemas
PROCESOS INTERNOS	Mejorar el Clima Laboral	Mejorar el Clima Laboral
	Mejorar la comunicación externa de los servicios que oferta la cooperativa hacia los socios	Mejorar la comunicación externa de los servicios que oferta la cooperativa hacia los socios
	Mejorar el diseño de los servicios virtuales	Mejorar el diseño de los servicios virtuales
	Otorgar a los socios un servicio de calidad en los corresponsales solidarios	Otorgar a los socios un servicio de calidad en los corresponsales solidarios
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Invertir en capacitación	Capacitación al personal de la cooperativa y tenderos
	Innovar en tecnología en los aplicativos	Innovación tecnológica
	Motivar para empoderar al personal y encaminarlo hacia la filosofía de la cooperativa y consecución de objetivos	Motivación para proactividad del personal

Figura 20. Modelo de Gestión Balanced Scorecard aplicado a los Servicios Virtuales

Las actividades propuestas para alcanzar los objetivos estratégicos son las que se detallan a continuación:

Con referencia a la Perspectiva Financiera las actividades que se proponen para cumplir con los resultados antes mencionados son: revisar los incentivos monetarios establecidos hacia los tenderos haciendo más atractivos, con lo cual se logrará un mayor compromiso. Analizar la política interna del manejo de liquidez de los corresponsales solidarios para que los socios puedan realizar retiros y depósitos de acuerdo a sus necesidades.

Para dar cumplimiento a los resultados de la Perspectiva para socios se propone implementar un Instructivo de reclutamiento y selección del Corresponsal Solidario, con lo cual se prevé dar al tendero las capacitaciones necesarias para una atención de calidad a los socios. Ampliar la cartera de servicios con las instituciones proveedoras, para aumentar el

portafolio que se oferta en los corresponsales solidarios. Creación e implementación de encuestas de satisfacción trimestralmente dirigida a los socios para poder recolectar información de la atención recibida por parte de los corresponsales solidarios.

Las actividades propuestas para la Perspectiva de Procesos Internos donde se recomiendan que la comunicación impartida por parte de la cooperativa esté descentralizada, solicitando que exista una participación activa en videos promocionales por parte de los socios de las localidades. Mejorar el diseño de las aplicaciones virtuales en donde se analice la posibilidad de la unificación de las mismas con letras más grandes ya que así se visualizaría mejor por los socios y a su vez disminuiría la carga operativa labora en las oficinas. Desarrollar un plan de seguimiento virtual de los corresponsales solidarios que esté enfocado en la calidad de atención con lo cual se pretende reducir los inconvenientes con los socios y a su vez se disminuiría los costos de movilización para los colaboradores responsables de los mismos.

Para cumplir con la propuesta de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se propone realizar las siguientes actividades de acuerdo a la planificación anual la misma que está basada en forma trimestral: análisis de brechas de las competencias ideales y reales de los colaboradores responsables de servicios virtuales. Realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de los tenderos y colaboradores responsables de los canales de servicios virtuales, lo cual ayudará a mejorar el asesoramiento brindado. Desarrollar un cronograma de capacitaciones.

### **Indicadores**

Los indicadores sirven para medir el desempeño de la organización, es necesario tener indicadores para detectar las oportunidades de mejora (Morales Ulloa & Farfán Riera, 2020).

A continuación, se visualiza los indicadores de cada perspectiva del Balance Scorecard que permitirán medir el desempeño de los objetivos estratégicos:



## PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo Estratégico	Resultado	Indicador	Responsable	Fórmula	Frecuencia de medición
Mayor rentabilidad en los corresponsales solidarios	Aumentar la transaccionalidad en los corresponsales solidarios	Transaccionalidad	Dirección de Servicios Cooperativos	$[(\text{Trans. Actual} / \text{Trans. Anterior}) - 1] * 100$	Mensualmente/ Anual
	Mayor amplitud de liquidez en los corresponsales solidarios	Liquidez	Dirección de Servicios Cooperativos	$(\text{Total depósitos} / \text{Total Retiros}) * 100$	Mensualmente/ Anual

Figura 21. Indicadores en la Perspectiva Financiera BSC

## PERSPECTIVA DE SOCIOS

Objetivo Estratégico	Resultado	Indicador	Responsable	Fórmula	Frecuencia de medición
Mejorar la atención brindada a los socios	Mejorar el proceso de reclutamiento, selección e instalación de un corresponsal solidario	Reclutamiento/ Selección	Responsable de Oficina	$(\text{Sele. efectivas} / \text{Sele. realizadas}) * 100$	Anual
		Tiempo Instalación		$(\text{Fecha aprobación} / \text{Fecha instalación})$	Anual
	Implementación de nuevos servicios en los corresponsales solidarios	Nuevos Servicios	Dirección de Servicios Cooperativos	$[(\text{Serv. Actuales} / \text{Serv. Anteriores}) - 1] * 100$	Anual
	Mayor efectividad en la solución de problemas	Resolución de problemas	Dirección de Servicios Cooperativos	$(\text{Probl. Resueltos} / \text{Probl. Recibidos}) * 100$	Mensual

Figura 22. Indicadores en la Perspectiva de Socio BSC

## PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivo Estratégico	Resultado	Indicador	Responsable	Fórmula	Frecuencia de medición
Mejorar el Clima Laboral	Mejorar el Clima Laboral	Carga Operativa	Responsable de Oficina	$[(\text{N}^\circ \text{ Activ. Actuales} / \text{N}^\circ \text{ Activ. Anteriores}) - 1] * 100$	Anual
Mejorar la comunicación externa de los servicios que oferta la cooperativa hacia los socios	Mejorar la comunicación externa de los servicios que oferta la cooperativa hacia los socios	Participación	Departamento de Comunicación	$[(\text{N}^\circ \text{ Promo. parti. líderes locales} / \text{N}^\circ \text{ Promociones}) - 1] * 100$	Anual
		Localidades promocionadas	Departamento de Comunicación	$[(\text{N}^\circ \text{ Loca. Promocionadas} / \text{N}^\circ \text{ Loca. Actuales}) - 1] * 100$	Anual
Mejorar el diseño de los servicios virtuales	Mejorar el diseño de los servicios virtuales	Aumento de contrataciones	Responsable de Oficina	$(\text{Nuevas contrataciones} / \text{Total contrataciones}) * 100$	Anual
Otorgar a los socios un servicio de calidad en los corresponsales solidarios	Otorgar a los socios un servicio de calidad en los corresponsales solidarios	Quejas	Dirección de Servicios Cooperativos	$(\text{N}^\circ \text{ Quejas de socios} / \text{N}^\circ \text{ Trans. Realizadas}) * 100$	Mensual

Figura 23. Indicadores en la Perspectiva de Procesos Internos BSC

## PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo Estratégico	Resultado	Indicador	Responsable	Fórmula	Frecuencia de medición
Invertir en capacitación	Capacitación al personal de la cooperativa y tenderos	Capacitación	Departamento de Gestión de Talento Humano	$(N^{\circ} \text{ total de horas de capacitación} / \text{Total de horas trabajadas}) * 100$	Anual
Innovar en tecnología en los aplicativos	Innovación tecnológica	Innovación	Dirección de Servicios Cooperativos y Departamentos de Sistemas	$(\text{Inversión} / \text{gastos totales}) * 100$	Anual
Motivar para empoderar al personal y encaminarlo hacia la filosofía de la cooperativa y consecución de objetivos	Motivación para proactividad del personal	Motivación	Departamento de Gestión de Talento Humano	$(N^{\circ} \text{ Seminarios motivacionales} / \text{horas laborales}) * 100$	Semestral

Figura 24. Indicadores en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento BSC

## Conclusiones

- La muestra utilizada fue de 95 socios, quienes realizan transacciones en los diferentes corresponsales solidarios de las oficinas del Territorio Jubones 2, el 100% de socios conocen los servicios virtuales que ofrece la COAC Jardín Azuayo.
- La propuesta del modelo de gestión basada en el Balanced Scorecard (BSC) para desarrollar en los diferentes aplicativos de los servicios virtuales que dispone la COAC Jardín Azuayo, se presenta desde lo estratégico hasta lo operativo, lo cual permitirá establecer los parámetros y lineamientos que llevará a un mejor control y manejo óptimo de los procesos para la implementación de los servicios virtuales.
- Se analizó la situación actual de los servicios virtuales, para determinar los factores internos y externos que influyen, así como los distintos procesos; encontrando que la cooperativa tiene como uno de los objetivos la cercanía hacia el socio y la dinamización de la economía en la localidad, pero no están desarrollados instructivos, políticas que estén enfocados a las necesidades de los diferentes territorios, por lo que la aplicación del modelo de gestión propuesto con la presente investigación, podrá considerar los objetivos estratégicos y los factores claves que le conduzcan a alcanzarlos, teniendo en cuenta que lo principal para la COAC Jardín Azuayo es brindar una atención de calidad al socio.
- La COAC Jardín Azuayo carece de un plan estructurado para el seguimiento de corresponsales solidarios, lo que origina falta de asesoramiento y cercanía por parte de los colaboradores hacia los tenderos.
- Se puede determinar que la COAC Jardín Azuayo ha brindado capacitaciones tanto a los colaboradores como tenderos, sin embargo, no existe un diagnóstico y

planificación de los temas que serían los óptimos para desarrollar sus conocimientos y mejorar la calidad en el servicio.

- Los inconvenientes que presentan los socios por el servicio recibido de los corresponsales solidarios no son evaluados ni analizados correctamente, ya que no existe una encuesta estructurada de satisfacción de servicio, para conocer los motivos e implementar mejoras.
- La comunicación externa está centralizada, es decir, la promoción de servicios virtuales no está dando alcance a todas las localidades especialmente a las zonas rurales del Territorio Jubones 2, por lo que se deberá implementar nuevas estrategias de comunicación, en donde los actores principales sean socios de las localidades dando realce a la identidad de la cooperativa.
- Existe inconvenientes con la liquidez de los corresponsales solidarios, ocasionando que los socios no puedan realizar transacciones de acuerdo a sus necesidades, ya que el cupo de depósitos y retiros es limitado.
- Los socios del Territorio Jubones 2, comentan que la cartera de servicios que ofrecen los corresponsales solidarios es limitada.
- El diseño de las aplicaciones de la COAC Jardín Azuayo dificultan la visualización de los socios y consideran que se podría unificar las aplicaciones.
- Los responsables de servicios virtuales consideran que los corresponsales solidarios ya existentes son óptimos, sin embargo, se podría analizar otras localidades para la colocación del mismo y así lograr más expansión de la cooperativa.

### **Recomendaciones**

- Desarrollar la propuesta del Balanced Scorecard para establecer los parámetros y lineamientos a fin de llevar un control y manejo óptimo de los procesos para la implementación de servicios virtuales.
- Establecer un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para los tenderos, responsables de los corresponsales solidarios y servicios virtuales que aporten a mejorar el asesoramiento hacia socios y tenderos.
- Realizar el análisis íntegro el perfil del tendero que posee la cooperativa para alinearle al Instructivo de Reclutamiento - Selección del tendero y así poder disminuir las brechas entre lo ideal y lo real.
- Iniciar los planes e instructivos propuestos para la planificación operativa y así mejorar la implementación de los servicios virtuales en el Territorio Jubones 2.
- Enviar la propuesta al departamento encargado de la implementación de servicios virtuales en la COAC Jardín Azuayo, para que visualicen un panorama de las necesidades de las oficinas San Fernando, Santa Isabel, Pucará y Nabón y se comience a pensar en estrategias por territorio.
- Efectuar un análisis de la situación social, económica, cultural de cada territorio para desarrollar estrategias locales, enfocadas en la implementación de los servicios virtuales para dar cumplimiento al objetivo de brindar un excelente servicio y cercanía al socio.
- Considerar el proceso de feedback como parte importante para retroalimentar y corregir errores y así alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

## Referencias

- Alcívar Villao, J. L., & Franco Nieto, J. A. (2016). Análisis del uso de la banca electrónica en personas mayores a 40 años en la ciudad de Guayaquil: Caso de estudio página web y app móvil. Guayaquil.
- Aldas Montesdeoca, E. (2018). Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para la empresa SKANDINAR S.A., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Riobamba.
- Alexander Gamez, Y. S. (2018). DESCRIPCION DEL DESARROLLO DE LA BANCA VIRTUAL EN COLOMBIA . Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22499/1/DESCRIPCION%20DEL%20DESARROLLO%20DE%20LA%20BANCA%20VIRTUAL%20EN%20COLOMBIA%20PERIODO%202013-2017%20%282%29.pdf>
- Alvarez Tandayama, J. E., & Bernal Troya, J. J. (2015). Propuesta de un modelo de gestión por procesos en el sector manufacturero de plásticos del Ecuador, caso de estudio: Plastizauay S.A. . Cuenca.
- Arduino, A., & Peñaloza , M. (2017). Comportamiento de los clientes bancarios frente a los servicios electrónicos. Mérida.
- Arias Gómez, J., Villasís Keever, M. A., & Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la poblacion de estudio. Revista Alergia México .
- Asobanca. (Abril de 2015).Obtenido de <https://www.asobanca.org.ec/sites/default/files/52.pdf>
- Azuayo, J. (2013). Obtenido de <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/web/resources/files/-ESTATUTO.pdf>

- Banco Estudiantil. (s.f.). Obtenido de <https://bancoestudiantil.com/sistema-financiero-del-ecuador/>
- Barba Bayas, D., & Gavilanez Vega, M. (2016). Gestión social en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de una provincia ecuatoriana. *Revista Ciencia UNEMI*.
- Benavides, G. F. (2019). Cadenas de valor y tendencias en innovación en actividades turísticas. *Red Ibeoamericana*.
- Cadena Iñiguez, P., Rendón Medel, R., Aguilar Ávila, J., Salinas Cruz, E., Morales, F., & Sangerman Jarquín, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. Scielo.
- Cano Plata, C. A. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Bogotá: Servicios Académicos Intercontinentales.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (6 de junio de 2011). Old.clad.org. Obtenido de <http://old.clad.org/noticias/la-onu-declara-el-acceso-a-internet-como-un-derecho-humano-fundamental-2>
- Carolina, O. G. (2015). Análisis de satisfacción del cliente de las empresas financieras bajo la modalidad de economía Popular y Solidaria del Cantón Rumiñahui.
- Carrillo Punina, Á. P., & Galarza Torres, S. P. (2018). Tipología de cultura organizacional en una Cooperativa de Ahorro y Crédito ecuatoriana. *Cooperativismo y Desarrollo*.
- Chavarría Venezuela, M. B., Espinoza Fortín, N. R., Hernández Villareyna, O. E., & Castillo Herrera, B. (2019). Proceso administrativo para la exportación de café en la Cooperativa "El Gorrión", R.L. San Sebastián de Yalí, Nicaragua. *Revista Científica de FAREM-Estelí - Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*.
- Chio, A. C. (21 de octubre de 2019). Obtenido de <https://aprendeticsfaceam.blogspot.com/2019/10/distintas-definiciones-de-tics-segun.html>

Cobis. (2017). El futuro Fintech: Banca Digital y la Banca a Distancia.

<http://blog.cobiscorp.com/el-futuro-fintech-banca-digital-y-la-banca-a-distancia>.

Código Orgánico Monetario y Financiero. (31 de DICIEMBRE de 2019). Quito, Ecuador:

Asamblea Nacional.

Computer. (2020). Obtenido de <https://www.css.pe/que-es-la-seguridad-informatica/>

Cooperativa Jardín Azuayo. (2018). Cooperativismo. Cuenca.

De Olloqui, F., Andrade, G., & Herrera, D. (2015). Inclusión financiera en América Latina y

el Caribe: Coyuntura actual y desafíos para los próximos años. Obtenido de Banco Interamericano del Desarrollo:

<https://publications.iadb.org/es/publicacion/13894/inclusion-financiera-en-america-latina-y-el-caribe-coyuntura-actual-y-desafios>

Del Pino Vélez, A., & Mendez Perez, M. (2018). Análisis de la interoperabilidad de tarjetas

de crédito y su efecto en el desempeño comercial de los locales de Guayaquil.

Guayaquil.

Díaz Córdova, J., Coba Molina, E., Hidalgo Vargas, C., Valencia Nuñez, E., & Bonilla

Ganán, J. (2017). Conjunto borrosos aplicado al sector cooperativo del Ecuador.

SciELO Analytics.

Economía48. (s.f.). Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/socio-cooperativo/socio-cooperativo.htm>

cooperativo.htm

Econopimedia. (2020). Planificación Estratégica. Econopimedia.

Ecuador, S. T. (2017). [planificacion.gob.ec](http://planificacion.gob.ec). Obtenido de

<https://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida/>

Espinosa, R. (2019). Roberto Espinosa. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/blog>

Espinoza Salvadó, I. (2016). Tipos de muestreo.



Fajardo, D. G. (2020). Cobis. Obtenido de

<https://blog.cobiscorp.com/administraci%C3%B3n-de-efectivo-digital>

Flores Pazmiño, M. B. (2019). Estudio de factibilidad de la creación de corresponsales no bancarios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco LTDA. en el Cantón Salcedo. Ambato.

Galarza Torres, S. P., García Aguilar, J., Ballesteros Trujillo, L., Cuenca Caraguay, V. E., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. Cooperativismo y Desarrollo.

Galiano Andrade, N. E., Soria Flores, E. R., Mena Vásquez, A. A., & Buenaño Allauca, M. P. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para la administración de talento humano en una cooperativa de Ahorro y Crédito. Revista Publicando.

García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Espacios, 16.

Gasalla, P. (05 de 06 de 2016). El País. Obtenido de

[https://elpais.com/economia/2016/06/03/actualidad/1464966678\\_174905.html](https://elpais.com/economia/2016/06/03/actualidad/1464966678_174905.html)

Gonzales, A. (2017). EL DESARROLLO DE LA BANCA ELECTRÓNICA Y LA ACEPTACIÓN DE LOS CLIENTES DE LIMA METROPOLITANA DE LOS 4 PRINCIPALES BANCOS DEL PERÚ. Obtenido de

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3581/1/2017\\_Gonzales-Hernandez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3581/1/2017_Gonzales-Hernandez.pdf)

Heizer, J., & Render, B. (2009). Administración de Operaciones. Mexico: Pearson Educación.

Hernández Mendoza, J. M., & Hernández Mendoza, S. L. (2019). Etapas del Proceso Administrativo. Boletín Científico de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula.

- Hernandez, M. (2019). La economía Popular es un sector Robusto. el telegrafo.
- Hidalgo Faytong, J. (2015). Modelo de Gestión para mejorar la calidad de atención al usuario del GADM Cantón Babahoyo. Babahoyo.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2017). El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard 3ra. Edición. Paidós.
- Isotools. (2017). Aspectos Clave de la seguridad de la información según ISO 27001. Obtenido de ISO TOOLS: <https://www.isotools.cl/aspectos-clave-de-la-seguridad-de-la-informacion-segun-iso-27001/>
- Lahora. (07 de julio de 2019). Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/loja/noticia/1102256108/el-rol-de-la-superintendencia-de-economia-popular-y-solidaria>
- Leon Aguilera , J. E., & Ovalle Zambrano, K. P. (2018). Análisis de la Implementación de la Banca Electrónica en el Ecuador. Guayaquil.
- Lideres, R. (14 de febrero de 2018). Revista Lideres. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/banca-digital-ecuador-tecnologia-informe.html>
- Llamucha Perez, S. L., Mancheno Saá, M. J., & Chaulisa Chaulisa, S. (2019). E-banking, una necesidad de virtualización en el sector financiero ecuatoriano. Ciencias Económicas y Empresariales, 4.
- Lluay Pilco, M. (2017). Modelo de Gestión Financiera para incrementar la rentabilidad de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda., de la ciudad de Riobamba . Riobamba.
- Lopez, N., & Sandoval, I. (2016). Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa.

- Macario, A. (Julio de 2017). ¿Hay sitio para la banca en la transformación digital? Obtenido de Los pilares de la transformación digital financiera: <https://andresmacario.com/hay-sitio-para-la-banca-en-la-transformacion-digital/>
- Masías Salvatierra , Á. A. (2020). Balanced Scorecard como herramienta y su influencia en la alineación estratégica de la industria de Planificación Unión. Lima.
- Massanell, A. (2016). Papeles de Economía Española. Obtenido de La Transformación de la Banca:  
<https://search.proquest.com/openview/dd0d8f1e8c44e763f657b6a0e13bd089/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032638>
- Morales Noriega, A. M. (2018). El sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador a través de la historia. Observatorio de la Economía Latinoamericana .
- Morales Ulloa, G. A., & Farfán Riera, M. F. (2020). Propuesta de un Modelo de Gestión Integral basado en Balanced Scorecard para la empresa Colemun S.A. Cuenca.
- Moreno, J. (2017). Corresponsales bancarios como socio estratégico del sector financiero y facilitador en el aumento de niveles de bancarización.
- Mosquera Alvarado, N. C. (2019). Desarrollo de un modelo de gestión con el Balanced Scorecard en la Distribuidora RIOPLASTIC, en la ciudad de Santa Rosa. Machala.
- Mosquera Urgilés, V. E. (2012). Diseño e implementación de un modelo de gestión administrativo, financiero y comercial para las estaciones de servicio de combustible. Caso piloto empresa “Gasolinera de Tsáchilas” del cantón Santo Domingo de los Tsáchilas. Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Muñoz Loayza, B. (2018). Ventajas y desventajas del muestreo probabilístico y no probabilístico en investigaciones científicas. Machala.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. Scielo.

- Paspuel Guevara, K. G., Arteaga Durazno, C. M., Cadena Rodríguez, M. J., & Toapanta Sigchos, M. P. (2017). Evaluación del proceso administrativo de tres Cooperativas de Ahorro y Crédito seleccionadas del catón Quito . Revista de Cooperativismo y Desarrollo .
- Porras Velazquez, A. (2017). Tipos de muestreo.
- Poveda Burgos, G. H., Erazo Flores, E. A., & Neira Vera, G. J. (2017). Importancia de las cooperativas en el Ecuador al margen de la Economía Popular y Solidaria. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Powerdata. (2017). Obtenido de <https://blog.powerdata.es/el-valor-de-la-gestion-de-datos/la-importancia-de-la-seguridad-e-integridad-en-base-de-datos>
- Ramos, A. B. (2018). Implicaciones de la automatización en el servicio al cliente y los puestos de cajeros en la industria bancaria. SCIELO.
- Recalde, M. (2019). Gold Partner Comunicaciones. Obtenido de <https://www.comunicaciones-gp.com/cooperativismo-y-tecnologia-de-la-informacion/>
- Revista Espacios. (2018). Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n28/a18v39n28p32.pdf>
- Rodriguez Guerra, J. P. (2018). Diseño de una metodología para la implementación y gestión de un sistema de seguridad para servicios transaccionales en Instituciones Financieras de la Economía Popular y Solidaria basada en las buenas prácticas de la PCI, DSS. Quito.
- Romero, B. (31 de Agosto de 2015). Tus Finanzas Programa de educación financiera. Obtenido de <https://tusfinanzas.ec/la-estructura-del-sistema-financiero-ecuadoriano/>
- Sandoval, G. (2019). Impacto de la tecnología en el sector financiero. Blog.

Evaluación del modelo de gestión del Servicio de Rentas Internas para diseñar una propuesta de mejora a los indicadores de medición del Departamento Jurídico de la Zonal 4. Guayaquil.

Sánchez González, C., Prada Araque, D., & Erazo Inca, F. (2020). El aporte de los Corresponsales No Bancarios CBN a la inclusión financiera . Desarrollo Gerencial.

Sánchez Lozano, E. K. (2019). Propuesta de una sistema de gestión logística basado en la matriz FODA para la empresa Agro inversiones Mario, Morales 2019. Morales.

SBS. (2012). Obtenido de

[http://oidprd.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2012/resol\\_JB-2012-2148.pdf](http://oidprd.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2012/resol_JB-2012-2148.pdf)

SBS. (2017). Obtenido de [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1\\_XX\\_cap\\_I.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_XX_cap_I.pdf)

SEPS. (01 de 07 de 2017). Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/en/noticia-medio?el-cooperativismo-en-la-historia-la-solidaridad-como-el-eje-principal>

SEPS. (2019). Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/noticia?nueva-segmentacion-sector-financiero-popular-y-solidario>

Solidaria, L. d. (23 de octubre de 2018). Ley de Economía Popular y Solidaria. Obtenido de seps:

<https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>

Soto Carrera, M. (2019). Propuesta de Implementación del Modelo Balanced ScoreCard en la Gestión Administrativa de la Dirección Distrital de Educación de Pasuales-Ecuador, 2018. Piura.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria . (s.f.). Obtenido de

<https://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->

Tecnologymao. (s.f.). Obtenido de <https://tecnologymao92.weebly.com/concepto-de-las->

[tics.html](https://tecnologymao92.weebly.com/concepto-de-las-)

Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2019). Métodos de recolección de datos en una investigación.

Vega Falcón, V., & Lluglla Jácome, D. K. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de Gestión Organizacional. ECOCIENCIA.

Vinueza Vinueza, D. W. (2019). Diseño de modelo de gestión empresarial para mejorar la competitividad de las empresas de servicios de construcción de infraestructura eléctrica en el Distrito Metropolitano de Quito D.M.Q. Estudio de caso: Vinueza & Vinueza Construcciones S.A. Quito.

Zamora, J. C., & Eguía, A. (2015). Modelo de Gestión Empresarial Balanced Scorecard. TECTZAPIC-Revista de divulgación científica y tecnológica.

## APENDICE A

### Cuestionario de la encuesta para los socios

Estimados Socios:

Estamos realizando una investigación con la intención de evaluar y mejorar los Servicios Virtuales Jardín Azuayo, por ello resulta de gran interés conocer sus experiencias sobre este tema, por favor respondan las preguntas que les presentamos a continuación en el siguiente cuestionario, de antemano agradecemos su participación.

El cuestionario que se presenta a continuación es anónimo.

#### Datos Generales de los socios:

<b>1. Género del encuestado</b>	
Femenino	Masculino

<b>2. Edad</b>	
19 años a 24 años	
25 años a 34 años	
35 años a 44 años	
45 años a 54 años	
Mas de 54	

<b>3. ¿Cuál es tu situación laboral actual?</b>	
Empleo Publico	
Empleo Privado	
Desempleado	
Comerciante	
Jubilado	
Ama de Casa	

<b>4. ¿En qué cantón reside?</b>	
Nabón	
San Fernando	
Pucará	
Santa Isabel	

**1. ¿Qué tiempo es socio de la Cooperativa Jardín Azuayo?**

Menos de un año	
De 1 a 3 años	
De 4 a 6 años	
De 7 a 9 años	
De 10 en adelante	

**2. ¿Conoce los servicios virtuales que brinda la COAC Jardín Azuayo?**

SI	
NO	

**3. ¿Qué servicio virtual utiliza con mayor frecuencia?**

JAPAGOS	
JAWEB	
JAMOVIL	
CORRESPONSAL SOLIDARIO	

**4. ¿Usted realiza transacciones en los corresponsales solidarios?**

SI	
NO	

**5. ¿Conoce los horarios de atención del corresponsal solidario de su localidad?**

SI	
NO	



**6. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios del corresponsal solidario?**

Diario	
Semana l	
Mensua l	
Nunca	

**7. ¿Cuándo ha utilizado los servicios del corresponsal solidario ha tenido inconvenientes con la conexión a internet?**

SI	
NO	

**8. ¿Cómo calificaría la atención brindado por el tendero?**

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

**9. ¿Considera usted que la ubicación del corresponsal solidario de su localidad es la adecuada?**

SI	
NO	

**10. ¿Qué sugerencia nos daría para mejorar el servicio de los corresponsales solidarios? Señale máximo tres**

Pago de bono solidario	
Aumento de cupo de retiros y depósitos	
Corresponsal más cerca de la localidad	
Pago de impuestos prediales	
Otros:	

**11. ¿Usted cree que es importante tener un corresponsal solidario en su localidad?**

SI	
NO	

**12. ¿Cuáles son sus recomendaciones para mejorar estos aplicativos?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

## Entrevista con los tenderos-Corresponsal Solidario

**Nombre:**

**Cantón:**

**Localidad:**

**1. ¿Cuáles son los beneficios de ser un corresponsal solidario?**

Dinamizar la economía local	
Aumentar la clientela	
Mayor fuente de ingresos	
Servir a la Comunidad	
Otros:	

**2. ¿Qué temas de capacitaciones ha recibido por parte de la COAC Jardín de Azuayo?**

Atención al Cliente	
Excel Básico	
Computación Básica	
Detección de billetes falsos	
Otros:	

**3. ¿Qué otros temas de capacitación le gustaría recibir por parte de la COAC Jardín Azuayo?**

---

**4. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir capacitaciones que le brinde la COAC Jardín Azuayo?**

---

Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	

**5. ¿Considera que el internet es óptimo para realizar las transacciones que solicitan los socios?**

SI	
NO	
¿POR QUE?	

**6. ¿Qué otros servicios le gustaría que brinde el corresponsal solidario?**

---

**APENDICE C**

### Entrevista con los responsables de oficina o delegado

**Nombre:**

**Oficina:**

1. **¿Como beneficia la creación de corresponsales solidarios y servicios virtuales a la COAC Jardín Azuayo?**

---

2. **¿Actualmente qué inconvenientes presentan los corresponsales solidarios?**

---

3. **¿Qué aspectos mejoraría en el proceso de: Selección, instalación y capacitación de un corresponsal solidario para disminuir los desperdicios de recursos: financieros, tecnológicos y humanos?**

---

4. **¿Cuáles son los aspectos que usted considera necesarios para instalación de un corresponsal solidario en una localidad?**

---

5. **¿Con el fin de aumentar la transaccionalidad en los corresponsales solidarios que aspectos mejoraría en la comunicación externa?**

---

6. **¿En relación a los servicios virtuales cuál sería su recomendación a mejorar?**

---

7. **¿A nivel de coordinación cuáles son los mayores inconvenientes que ha tenido en relación con los corresponsales solidarios?**

---

8. **¿En qué temas de capacitación considera que se debería profundizar a los colaboradores responsables de los servicios virtuales y corresponsales solidarios?**

---

9. **¿Ha tenido inconvenientes con el equipo de trabajo, específicamente con los colaboradores que son responsables de los corresponsales solidarios y servicios virtuales?**

---

**APENDICE D****Entrevista a los colaboradores responsables de los corresponsales solidarios****Nombre:****Localidad:****Responsable de:**

- 1. ¿Considera que las capacitaciones impartidas por la COAC Jardín Azuayo son las necesarias para brindar un correcto asesoramiento a un corresponsal solidario? Argumente su respuesta**

---

- 2. ¿Qué temas adicionales de capacitación considera necesarios para dar una asesoría de calidad?**

---

- 3. ¿Considera importante la colocación de corresponsales solidarios por parte de la oficina? Argumente su respuesta.**

---

- 4. ¿Qué localidades adicionales sugiere para la implementación de corresponsales solidarios?**

---

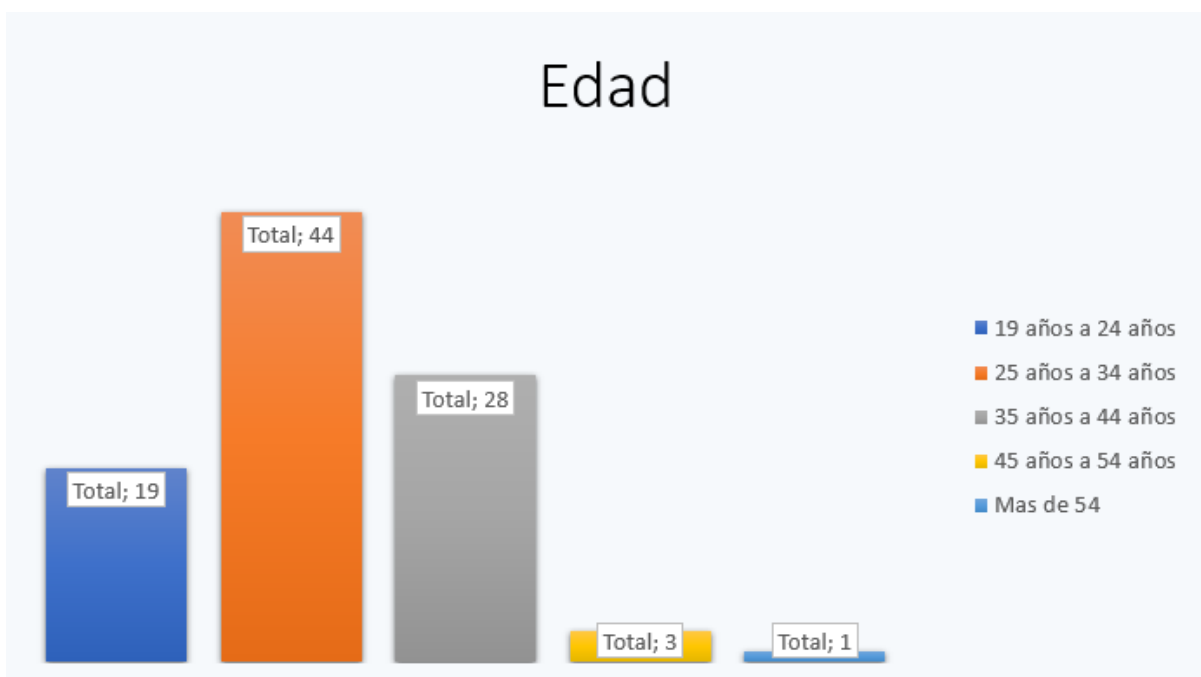
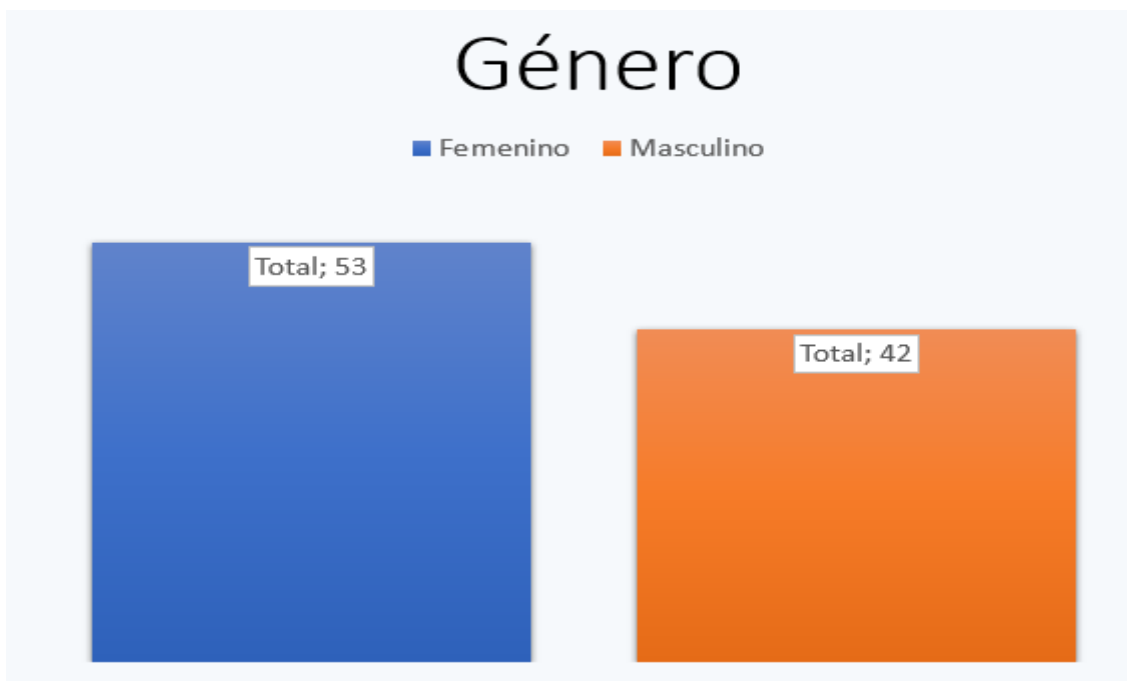
**APENDICE E****Entrevista a los colaboradores responsables de los servicios virtuales****Nombre:****Localidad:****Responsable de:**

- 1. ¿Considera que las capacitaciones impartidas por la COAC Jardín Azuayo son las necesarias para brindar un correcto asesoramiento al socio en el uso de los servicios virtuales? Argumente su respuesta**
- 

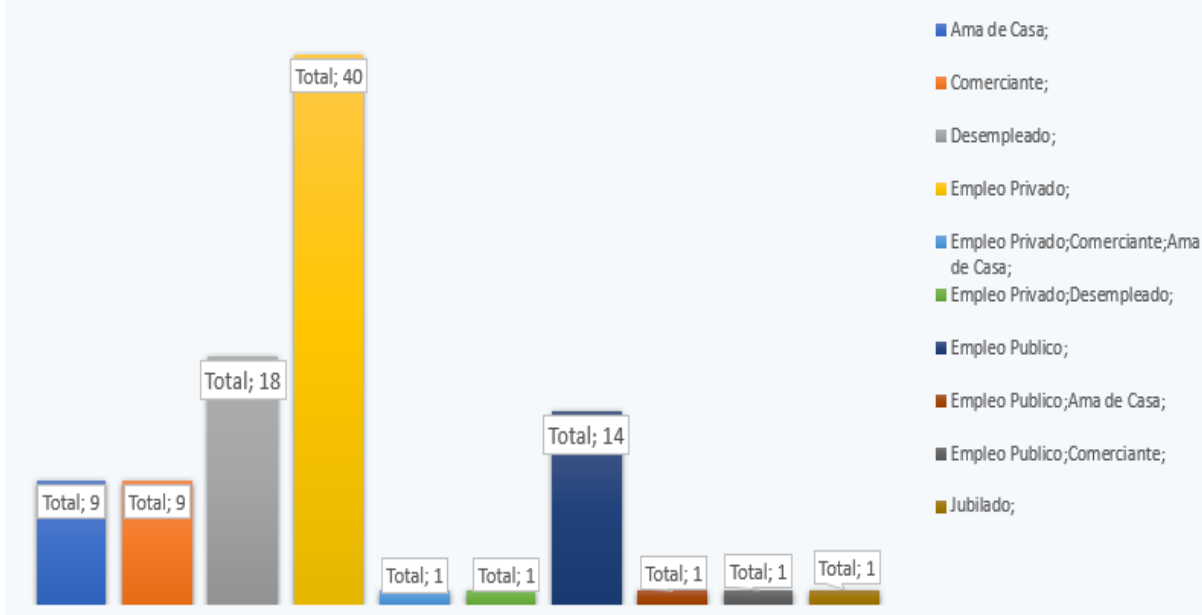
- 2. ¿Qué temas adicionales de capacitación considera necesarios para dar una asesoría de calidad?**
-

## APENDICE F

## Resultados de las encuestas a socios



## ¿Cuál es tu situación laboral actual?

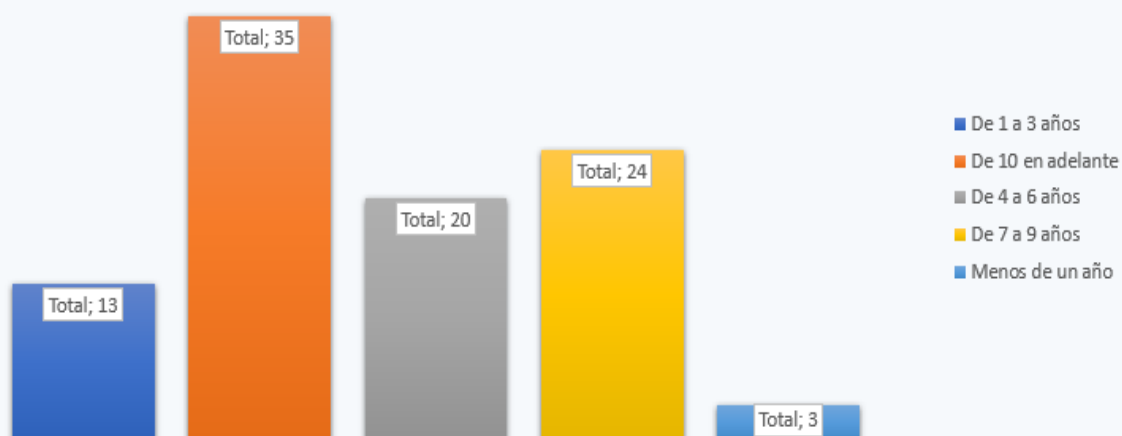


## ¿En qué cantón reside?

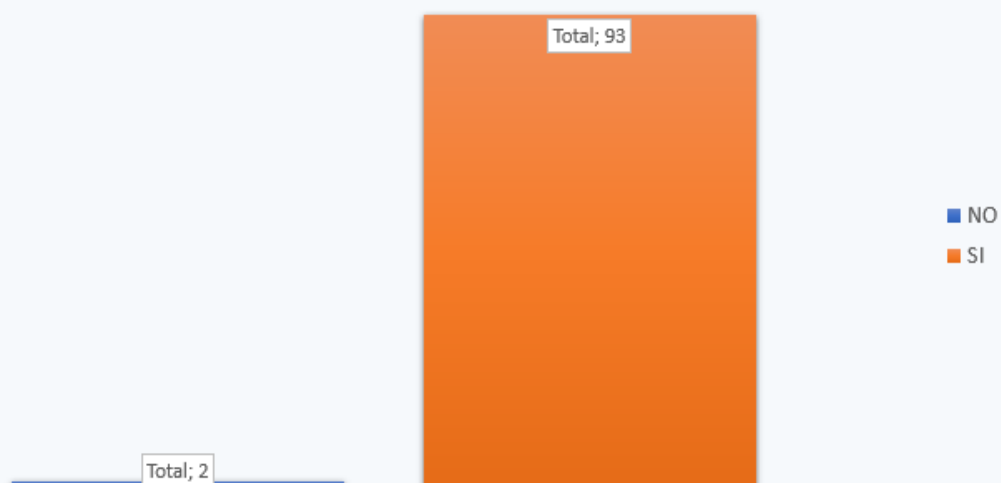




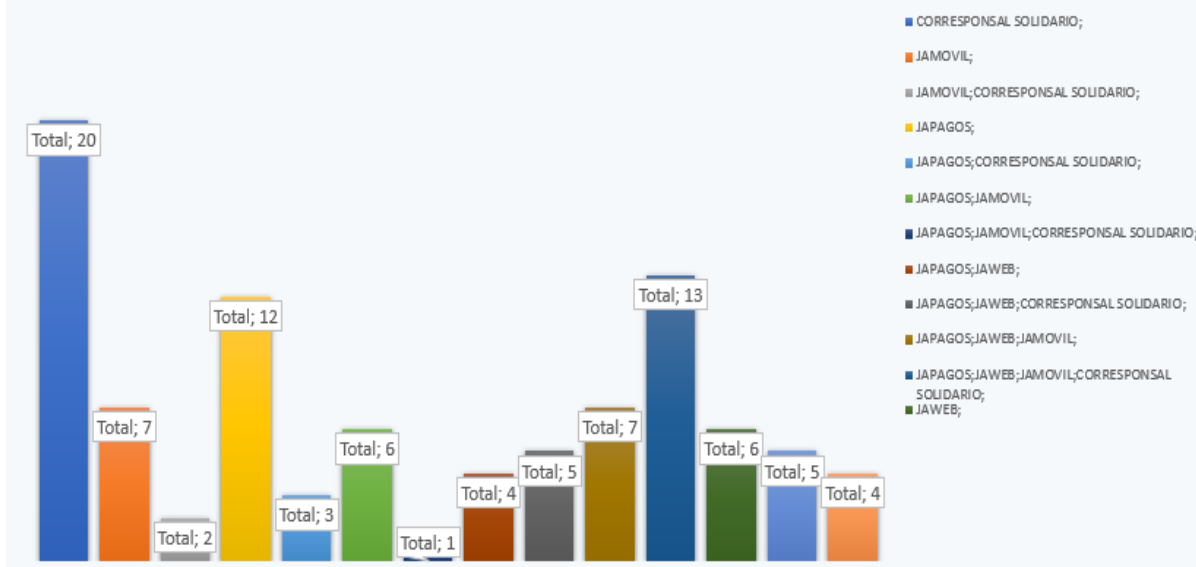
## ¿Qué tiempo es socio de la Cooperativa Jardín Azuayo?



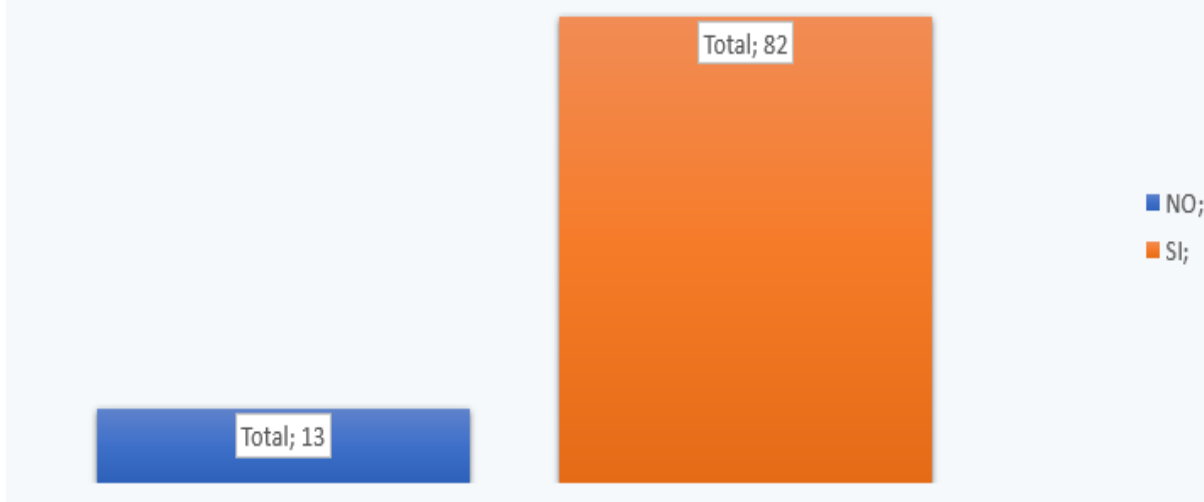
## ¿Conoce los servicios virtuales que brinda la COAC Jardín Azuayo?



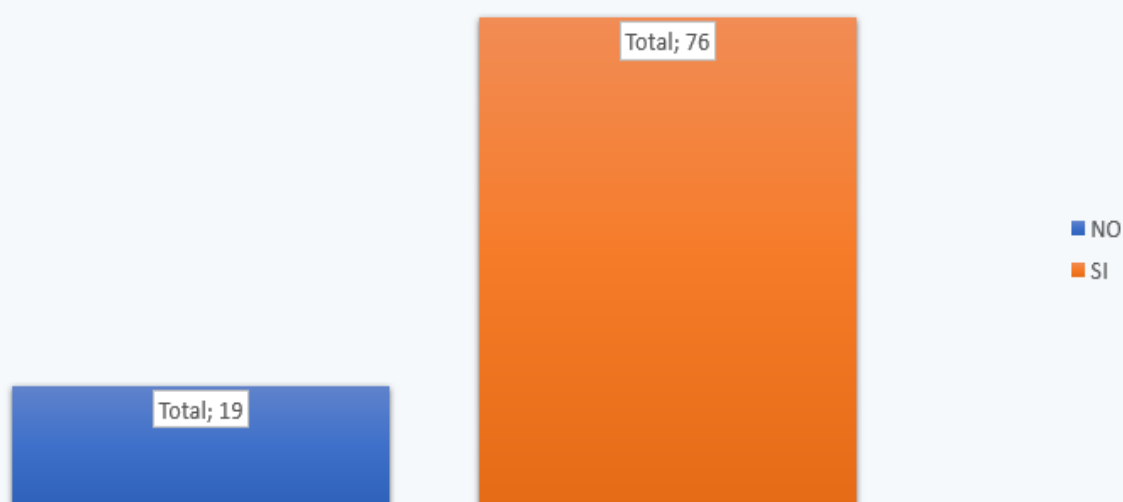
## ¿Qué servicio virtual utiliza con mayor frecuencia?



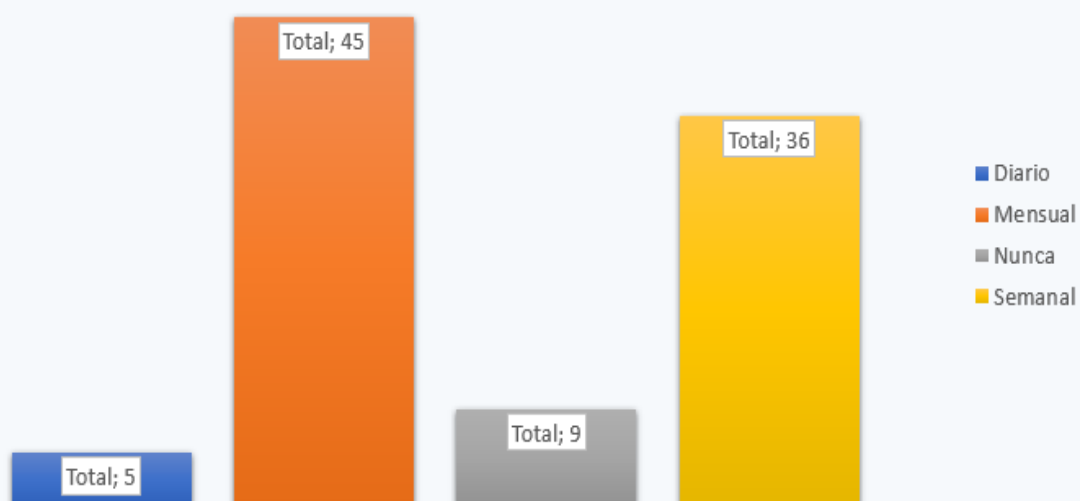
## ¿Usted realiza transacciones en los corresponsales solidarios?



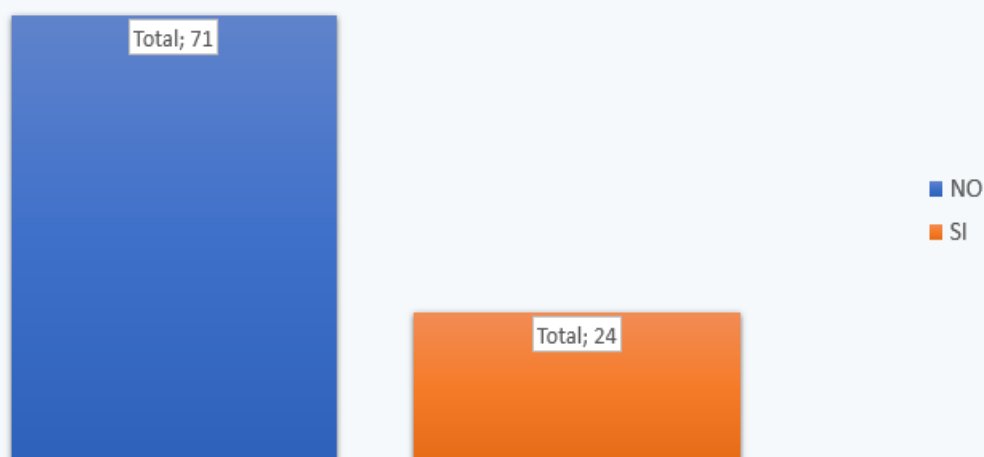
¿Conoce los horarios de atención del corresponsal solidario de su localidad?



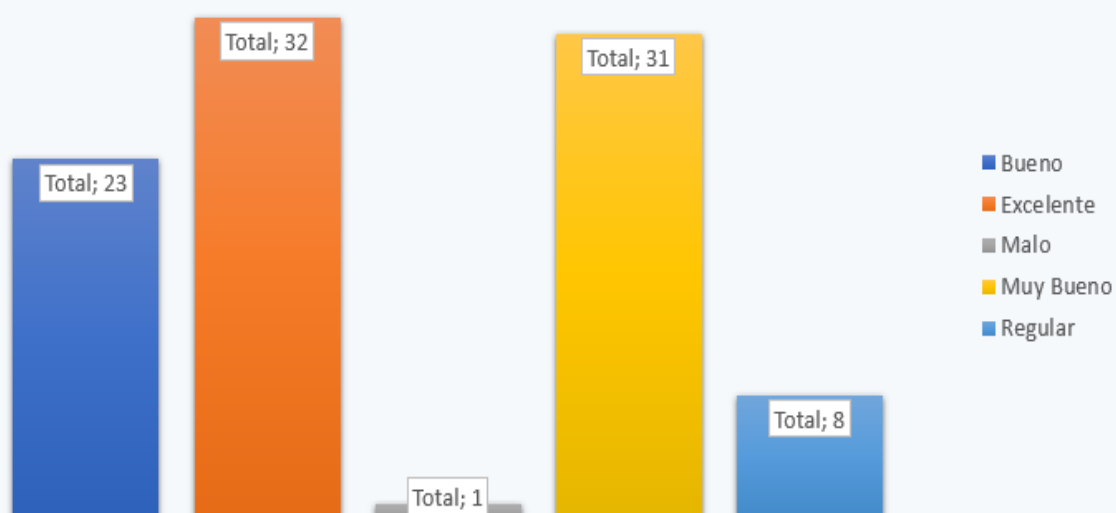
¿Con qué frecuencia utiliza los servicios del corresponsal solidario?



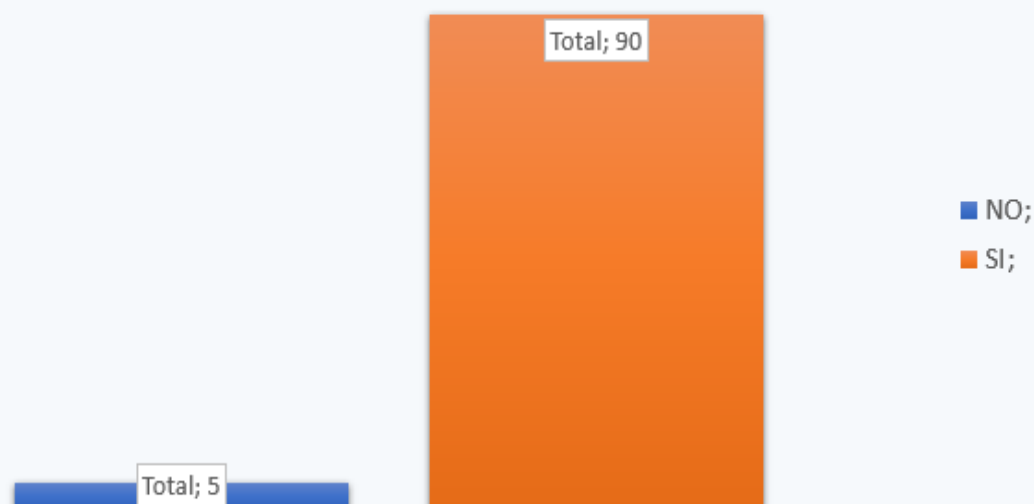
¿Cuándo ha utilizado los servicios del corresponsal solidario ha tenido inconvenientes con la conexión a internet?



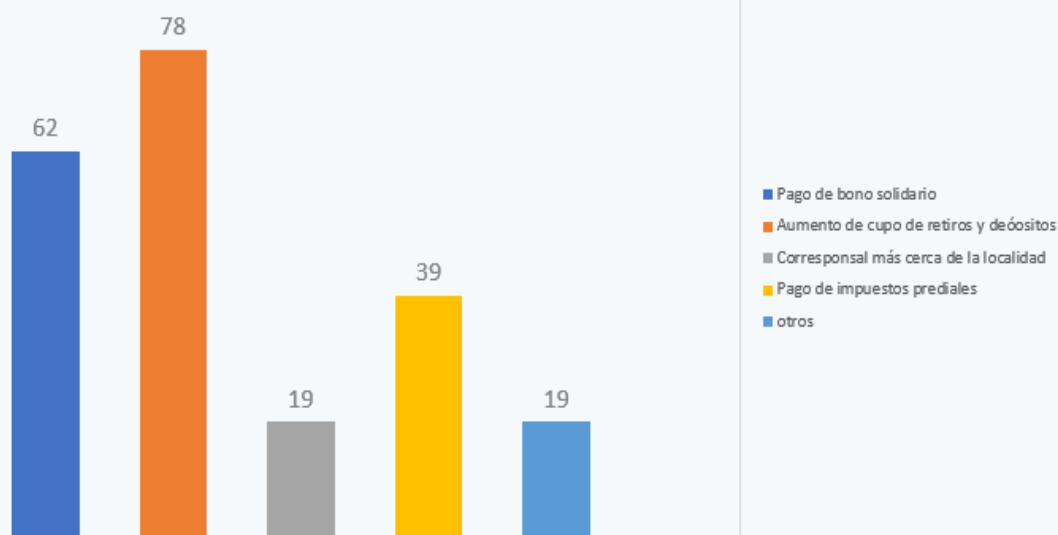
¿Cómo calificaría la atención brindado por el tendero?



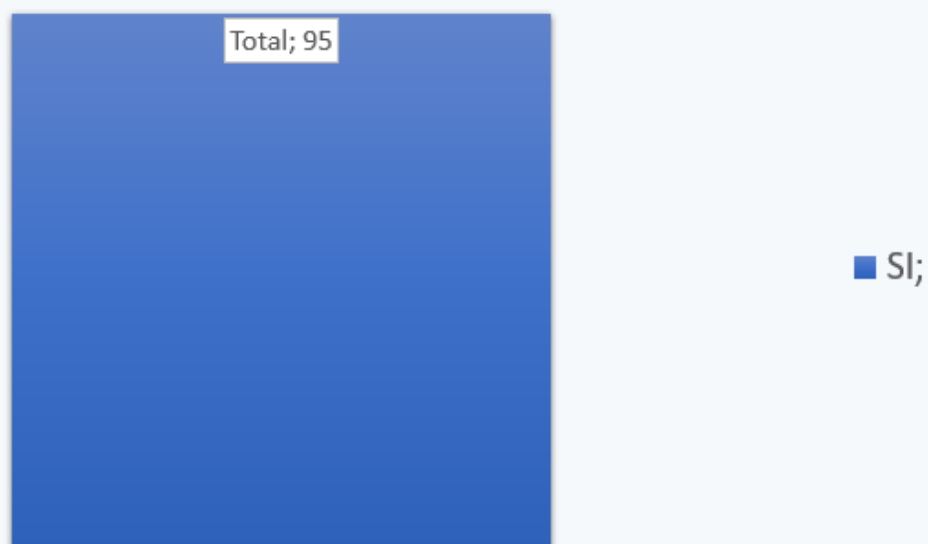
¿Considera usted que la ubicación del corresponsal solidario de su localidad es la adecuada?



¿Qué sugerencias nos daría para mejorar el servicio de los corresponsal solidarios?

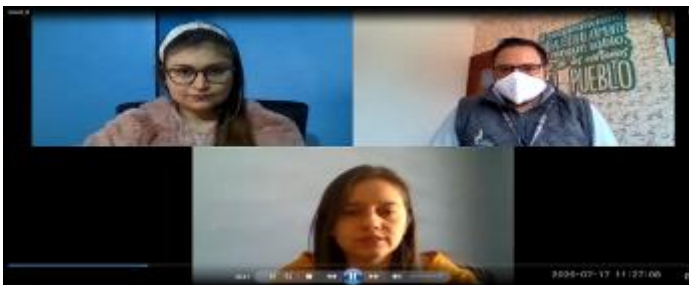


¿Usted cree que es importante tener un corresponsal solidario en su localidad?



## APENDICE G

### Respaldo de las entrevistas Responsable Corresponsal Solidario



## APENDICE H

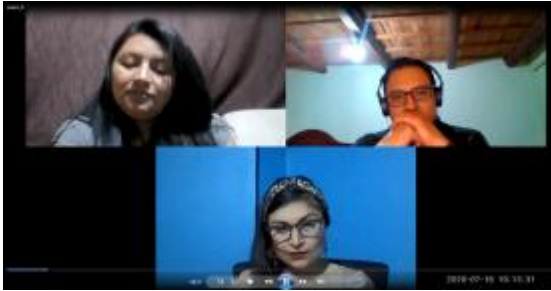
### Respaldo de las entrevistas Responsable de la Oficina





## APENDICE I

### Respaldo de las entrevistas Responsable de los Servicios Virtuales



## APENDICE J

### Respaldo de las entrevistas Tenderos





Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, Ortiz Gutierrez María Belén, con C.C: # 0105388771 y Ramón Auquilla Luis Felipe, con C.C: # 0103757191 autor(a)s del trabajo de titulación: *Propuesta de Modelo de Gestión para la implementación de Servicios Virtuales de la Cooperativa Jardín Azuayo, caso de estudio Jubones 2*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.<sup>96</sup>

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 5 de abril de 2021

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Ortiz Gutierrez María Belén  
C.C: 0105388771

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Ramón Auquilla Luis Felipe  
C.C: 0103757191

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	<b>Propuesta de Modelo de Gestión para la implementación de Servicios Virtuales de la Cooperativa Jardín Azuayo, caso de estudio Jubones 2</b>		
<b>AUTOR(ES) (apellidos/nombres):</b>	Ortiz Gutierrez, María Belén Ramón Auquilla, Luis Felipe		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):</b>	García Vacacela, Roberto Guim Bustos, Paola Elizabeth		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	Guayaquil, 5 de abril de 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	97
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración, Servicios Virtuales		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Servicios Virtuales, Corresponsal Solidario, Modelo de Gestión, Expansión, Tendero, Atención de calidad.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>El presente trabajo está enfocado en realizar una investigación y desarrollar un modelo de gestión para la adecuada implementación de servicios virtuales en el territorio Jubones 2 de la Coac Jardín Azuayo, la metodología aplicada es de tipo cuantitativa y cualitativa, debido a que se llevó a cabo la recolección de información para determinar las deficiencias y requerimientos de los socios, colaboradores y responsables de oficina a través de encuestas y entrevistas las mismas que fueron realizadas de forma online. Con la información pudimos obtener las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas para que el modelo de gestión sea viable, llegando a concluir que se necesita un plan estructurado de capacitaciones para colaboradores y tenderos, un plan de seguimiento a los corresponsales solidarios y socios, mejoramiento de las aplicaciones virtuales, análisis de la liquidez de los corresponsales solidarios; con el fin mejorar la calidad de servicios, incrementar la rentabilidad financiera, llegar a tener cercanía a las localidades y aumentar la fidelización de los socios.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0995608352 / 0994107106	<b>E-mail:</b> belyorgu@hotmail.com luisfelipe5ra@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec">maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			