



UTPL

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**UNIDAD ACADÉMICA ESCUELA
DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y SOCIAL**

**MAESTRÍA EN MARKETING, MENCIÓN TRANSFORMACIÓN
DIGITAL**

**Estrategias de marketing y transformación digital en
Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento dos de
la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en
la provincia de Pichincha: análisis y propuesta de
marketing 360.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

**MAGISTER EN MARKETING, MENCIÓN
TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Autor: Kurze Hernández, Roy Fernando

Director: Sánchez Guamán, Joffre Leonardo

LOJA
2024



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2024

Aprobación del director del Trabajo de Titulación

Loja, 22 de octubre de 2024

Magíster

Dayana del Cisne Núñez Abarca

Director de la maestría de marketing con mención en transformación digital

Ciudad. -

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Titulación denominado: Estrategias de marketing y transformación digital en Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento dos de la superintendencia de economía popular y solidaria en la provincia de Pichincha: análisis y propuesta de marketing 360. Realizado por Roy Fernando Kurze Hernández ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Director: Joffre Leonardo Sánchez Guamán, Magister

C.I.:0603230327

Correo electrónico: jlsanchez19@utpl.edu.ec

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, Roy Fernando Kurze Hernández, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autor del Trabajo de Titulación denominado: Estrategias de marketing y transformación digital en Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento dos de la superintendencia de economía popular y solidaria en la provincia de Pichincha: análisis y propuesta de marketing 360, de la maestría en MARKETING, MENCIÓN TRANSFORMACIÓN DIGITAL, específicamente de los contenidos comprendidos en: Marco teórico ,análisis de situación y macroentorno, metodología de investigación y análisis de resultados, siendo Joffre Leonardo Sánchez Guamán) director (a) del presente trabajo; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, con relación a la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, no forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad", en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor/a, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....

Autor: Roy Fernando Kurze Hernández.

C.I.:1720521069

Correo electrónico: rfkurze@utpl.edu.ec

Dedicatoria

Dedico este trabajo con mucha añoranza a mis abuelas: María Consolación Martínez S. también a Isabel Frías C., el fruto de su trabajo, esfuerzo y amor hicieron posible que llegue a este momento en mi carrera profesional.

Agradecimiento

Quiero comenzar este apartado agradeciendo a mis padres por ser ese soporte tan necesario para la vida ayudándome a cumplir mis metas y sueños, respaldándome en cada paso de la vida. También quiero agradecer a la Universidad Técnica Particular de Loja, la escuela de negocios con propósito EDES y todos quienes conforman su personal docente que hicieron parte en este proceso de aprendizaje con sus valiosos conocimientos y consejos.

Aprovecho para dar un agradecimiento especial a mi director de tesis Mba. Leonardo Sánchez, por su apoyo y guía para la realización de este proyecto.

Finalmente, termino este apartado tomando las palabras de Calvin Cordozar Broadus Jr. "Por último, pero no menos importante, quiero agradecerme a mí mismo por creer en mí. Quiero agradecerme por hacer todo este trabajo duro. Quiero agradecerme por no tomar días libres. Quiero agradecerme a mí mismo por nunca rendirme. Quiero agradecerme siempre ser generoso y tratar de dar más de lo que recibo. Quiero agradecerme a mí mismo por tratar de hacer más lo correcto que lo incorrecto. Quiero agradecerme por ser yo en todo momento."

Índice de contenido

Caratula.....	I
Aprobación del director del Trabajo de Titulación.....	II
Declaración de autoría y cesión de derechos	III
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice de contenido.....	VII
Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
Capítulo uno	8
Marco teórico	8
1.1 Marketing.....	9
1.1.1 <i>Marketing financiero y bancario</i>	9
1.1.2 <i>Marketing digital y tendencias en el sector financiero</i>	10
1.2. Tecnologías emergentes en el sector financiero	16
1.3 Impacto del marketing digital y la digitalización en instituciones financieras.....	18
1.3.1 <i>Importancia de posicionamiento de marca</i>	19
1.4 Transformación digital	20
1.4.1 <i>Herramientas de Transformación digital.</i>	21
1.5 La transformación digital en la SEPS y sus herramientas de regulación	23
1.6 Herramientas de Marketing digital	23
1.7 Descripción de la SEPS y la segmentación de cooperativas financieras.	26
1.7.1 <i>Principales desafíos de la SEPS.</i>	27
1.8 La segmentación de cooperativas financieras.....	28
Capítulo dos	31
Metodología de investigación.....	31
2.1 Metodología de investigación	31

2.1.1 Investigación descriptiva	31
2.1.2 Investigación Cualitativa	32
2.2 Técnicas de Recolección	33
2.2.1. Método de Observación	33
2.2.2. Entrevistas a Profundidad	34
2.2.3. Encuestas	35
Capítulo tres	37
Análisis de la situación y macroentorno.	37
3.1. Análisis de la situación y macroentorno.	37
3.2 Análisis interno del sector cooperativo segmento dos en la provincia de pichincha	41
3.2.1 Análisis de observación: Checklist	42
3.2.2. Análisis de Encuestas	50
3.2.3 Análisis de Entrevistas	64
3.3. Análisis FODA del sector cooperativo	84
3.4. Análisis PESTEL del entorno	84
Capitulo cuatro	88
Plan de marketing digital	88
4.1 Propuesta de plan de marketing 360.	88
4.1.1 Variables de segmentación	88
4.1.2 Criterios de segmentación	89
4.1.3 Estrategia de segmentación	90
4.1.4 Descripción de Buyer Persona	91
4.2 Objetivos de la del plan de marketing	95
4.2.1 Objetivos Financieros	95
4.2.2 Objetivos No Financieros	95
4.2.3 Objetivos Respecto al Cliente	95
4.2.4 Objetivos SMART	96

4.3 Planificación estratégica	96
4.3.1 Planteamiento Estratégico de Marketing	96
4.3.2 Estrategias digitales y tradicionales	99
4.3.2.1 Estrategias Digitales:	99
4.3.2.1 Estrategias Tradicionales:	99
4.3.3 Diseño de campañas y propuestas:	100
4.3.4 Diseño de Campañas Omnicanal	100
4.4 Plan de Contingencia, Presupuesto, y Evaluación	116
4.4.1 Plan de Contingencia	116
4.4.2 Presupuesto	117
4.4.3 Evaluación y ROI	118
4.4.3.1 Indicadores de Éxito (KPIs):	118
Conclusiones	120
Recomendaciones	122
Referencias	123
Apéndice A	127
Apéndice B. Lista de cotejo para cooperativas	130
Apéndice D	135

Índice de tablas

Tabla 1 Distribución de Puntos de Atención en el Sector Financiero Popular y Solidario	29
Tabla 2 Segmentaciones cooperativas SEPS 2023	30
Tabla 3 Volumen de crédito del sector financiero popular y solidario SEPS 2023	38
Tabla 4 Cooperativas de preferencia	50
Tabla 5 Tabulación de respuestas pregunta abierta	62

Tabla 6 Variables de segmentación.....	88
Tabla 7 Criterios de Segmentación	89
Tabla 8 Estrategia de segmentación	90
Tabla 9 Buyer Persona.....	91
Tabla 10 Estrategia Digital	99
Tabla 11 Estrategias Tradicionales	99
Tabla 12 Estrategias del Plan	101
Tabla 13 Plan de contingencia.....	116
Tabla 14 Presupuesto	117

Índice de figuras

Figura 1 Los cuatro ejes del Marketing Digital.....	11
Figura 2 Mapa de actores controlados SEPS 2021	29
Figura 3 Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Cómo calificaría la comunicación de las promociones y beneficios de la cooperativa?.....	52
Figura 4 Gráfico de respuesta a la pregunta: ¿Con qué frecuencia recibe información sobre nuevos productos o servicios de la cooperativa?.....	53
Figura 5 Gráfico de respuesta a la pregunta: ¿Cuál es o son los canales información con los que se comunica de la cooperativa frecuentemente con usted? (elija 1 o varios.).....	54
Figura 6 Gráfico de respuesta a la pregunta: ¿Cómo considera la presencia de la cooperativa en redes sociales?	55
Figura 7 Gráfico representativo de respuestas a la pregunta: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la personalización de las ofertas y productos que recibes?.....	56
Figura 8 Gráfico de respuesta a la pregunta: ¿Crees que las promociones de la cooperativa son relevantes y útiles para ti?	57
Figura 9 Gráfico de respuesta a la pregunta: ¿Qué tan fácil te resulta entender la información sobre productos y servicios en la publicidad de la cooperativa?	58

Figura 10 Gráfico de respuesta a la pregunta: ¿Considera que su cooperativa cuenta con canales y tecnología innovadora para la atención al cliente y comunicación?	59
Figura 11 Gráfico de respuesta a la pregunta: ¿La atención a los requerimientos realizados en su cooperativa pueden ser atendidos por varios canales, pudiendo continuar con el mismo requerimiento en un canal diferente?	60
Figura 12 Gráfico de respuesta a la pregunta: ¿Cuánto confías en la información publicitaria y promocional que recibes de la cooperativa?	61
Figura 13 ¿Recomendaría la cooperativa a familiares y amigos, basado en sus estrategias de comunicación y marketing?	63
Figura 14 Análisis FODA.....	84

Resumen

El cooperativismo permite la inclusión financiera a sectores que normalmente fueron excluidos por la Banca. Por otro lado, el marketing junto con la Transformación digital permite mejorar resultados en las organizaciones que los aplican, permitiendo ofrecer una gama de servicios innovadores, generando mayor consideración en los usuarios. Actualmente, la adopción de estas tecnologías es lenta por parte de los sectores cooperativistas más bajos, evitando que ganen relevancia en un entorno digitalizado. Por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo evidenciar el panorama actual de las cooperativas del segmento 2, junto con las diferentes oportunidades y posibles aplicaciones de tecnologías o estrategias basándonos en la opinión de responsables del área de marketing, comercial y tecnología del sector cooperativo ecuatoriano, junto con una investigación cualitativa y cuantitativa que cuenta con encuestas de percepción al público objetivo de las cooperativas, pudiendo servir como punto de partida para que las personas encargadas de las áreas que intervienen el mercadeo y transformación digital de las entidades financieras del segmento dos y tres de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria implementen sus propios planes al respecto.

Palabras Clave: Marketing Digital, Transformación Digital, Cooperativas en Ecuador.

Abstract

Cooperativism allows financial inclusion for sectors that have traditionally been excluded by banks. On the other hand, marketing combined with digital transformation enables organizations that adopt them to improve their results, offering a range of innovative services and generating greater consideration among users. Currently, the adoption of these technologies is slow among the lower cooperative sectors, preventing them from gaining relevance in a digitalized environment. Therefore, this research aims to highlight the current landscape of segment 2 cooperatives, along with the different opportunities and potential applications of technologies or strategies, based on the opinions of marketing, commercial, and technology managers in the Ecuadorian cooperative sector, together with qualitative and quantitative research that includes perception surveys of the target audience of cooperatives. This study could serve as a starting point for those responsible for the marketing and digital transformation areas of financial entities in segments 2 and 3 of SEPS to implement their own plans in this regard.

Keywords: Digital Marketing, Digital Transformation, Cooperatives in Ecuador.

Introducción

Tema

Estrategias de marketing y transformación digital en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento dos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en la provincia de pichincha: análisis y propuesta de marketing 360.

Justificación

La Inclusión financiera es un derecho de todos los ecuatorianos y un deber para las instituciones financieras junto con sus órganos regentes, ya que con una verdadera inclusión financiera se conseguirá una economía más digna para millones de ecuatorianos. De acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), la inclusión financiera implica garantizar el acceso a servicios financieros formales, ágiles, eficientes y de calidad a todos los segmentos de la población (Arregui et al., 2020). Por esta razón, promover inclusión financiera mediante el cooperativismo puede tener efectos muy positivos para el desarrollo económico y social de un país.

El mantener el sistema financiero ecuatoriano de manera saludable implica la diversificación de entidades financieras en todos los niveles económicos y en todas las regiones del Ecuador, por esta razón las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento dos de la SEPS, representan un componente principal para la economía popular y solidaria ecuatoriana, ya que por su cobertura y patrimonio pueden alcanzar una mayor cantidad de posibles clientes que por muchos años ha estado desatendidos por la banca tradicional.

Por otro lado, el avance de la tecnología y la digitalización tanto en las finanzas como en la publicidad ha cambiado radicalmente la forma en que las EFIS (Entidades financieras) interactúan con sus socios, además de la forma en la que ejecutan sus operaciones, obligándolas a una rápida adopción de nuevas tecnologías y formas de publicidad para ganar la mayor cantidad de mercado posible, con base en esto los bancos o cooperativas del segmento uno por su elevado presupuesto de mercadeo han abarcado la mayor cantidad de presencia publicitaria digital, no obstante la falta de conocimiento además una estrategia ha hecho que entidades más pequeñas, con presupuestos modestos ubicadas en segmentos

más bajos, pierdan la tan importante relevancia y visibilidad en este mundo digitalizado que permite generar presencia de marca y renovación de su público objetivo.

Por estas razones la presente tesis buscará diseñar estrategias de marketing y transformación digital aplicadas en Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento dos en la provincia de Pichincha, con la finalidad de diagnosticar la efectividad de las acciones tanto online como offline, dirigidas a buscar posicionamiento en su público objetivo, ya sea por medio de la web, redes sociales, publicidad digital y soportes mixtos.

Tomando en cuenta que la transformación digital implica la integración de tecnologías digitales en todas las áreas de una organización, cambiando la forma cómo operan y entregan valor a sus clientes, este cambio no solo implica la adopción de nuevas herramientas, sino también un cambio cultural además de la experimentación de nuevas tecnologías, convirtiendo a la transformación digital en una necesidad para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones.

El marketing digital se ha convertido en uno de los elementos clave para adquirir y fidelizar clientes, en este caso socios, captación y colocación de dinero, todo esto a realizarse dentro de un entorno online cada vez más competitivo, por estas razones la presente contribuirá con análisis, evaluación de estrategias y oportunidades para que las instituciones del segmento cooperativo dos puedan incrementar su presencia digital, lleguen a más posibles socios, refuercen su imagen de marca e impulsen nuevos canales de comunicación. Por último, el beneficio final de este proyecto será expandir la inclusión financiera de forma sostenible para estos sectores que actualmente no son atendidos por la banca.

Problema

Las entidades del sistema financiero popular y solidario cumplen un rol fundamental en Ecuador para sectores que tradicionalmente han sido excluidos del sistema financiero nacional, como microempresarios, comerciantes minoristas, artesanos y población de zonas rurales. Según datos de la SEPS, en el país existen 408 cooperativas financieras activas, de las cuales más del 14% de las mismas están el segmento dos, acumulando el 11% de la cartera de crédito registrada en la SEPS y 1.840 millones de dólares captados a abril de 2024 con 2.910.986 cuentas de ahorro un 8,97% del total nacional de ahorros del sector cooperativista regulado. (SEPS, 2024)

Por su parte, la transformación digital ha cambiado totalmente la dinámica del sector financiero, creando para estas la oportunidad de innovar y mejorar sus servicios tanto físicos como digitales. Sin embargo, en el segmento dos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador, se observa una marcada brecha digital con el resto, lo cual puede traducirse en una falta de competitividad dentro de un mercado digital en donde la agilidad y la adaptabilidad son esenciales, en especial para las instituciones financieras que harán un mayor esfuerzo para generar presencia de marca, ganar cuota de mercado y renovar la cartera de socios. En la actualidad las financieras y cooperativas tradicionales pueden verse amenazadas por empresas Fintech, que han ingresado ya al país capitalizando la digitalización para ofrecer servicios más ágiles, personalizados e incluso más económicos, esta competencia amenaza con dejar rezagadas a las cooperativas varios segmentos, disminuyendo su capacidad para atraer nuevos clientes y retener a los existentes.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, sobre todo en el segmento dos han logrado posicionarse a lo largo de los años en sus principales zonas de influencia, pero hoy en día no están explotando el potencial que ofrece el marketing digital junto con la transformación digital para posicionar su marca, atraer nuevos socios, ofrecer mejor atención al cliente y brindar educación financiera relevante. Por esta razón la presente investigación busca contribuir con un análisis y evaluación de estrategias y oportunidades en marketing y transformación digital para que las instituciones del segmento cooperativo dos puedan canalizar este análisis en

sus planes y estrategias adaptado la información a su realidad y tomando en cuenta las actuales capacidades y recursos, contribuyendo así al crecimiento sostenible del sector Financiero Cooperativo ecuatoriano.

Objetivos

Objetivo general

- Evaluar el impacto de las estrategias de marketing digital en la eficiencia operativa y la captación de clientes en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento dos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en la provincia de Pichincha, y analizar cómo estas estrategias pueden optimizar la colocación de productos financieros en dicho segmento.

Objetivos específicos:

- Proponer un análisis detallado del mercado financiero en la provincia de Pichincha, identificando las tendencias actuales, demandas de los clientes, y patrones de comportamiento específicos del segmento cooperativo 2 en el entorno digital.
- Examinar las estrategias de marketing y comunicación digital implementadas por las cooperativas del segmento dos, identificando las necesidades digitales no satisfechas y determinando los productos financieros que podrían beneficiarse significativamente de la implementación de tecnologías de transformación digital.
- Evaluar el grado de implementación y éxito de la transformación digital en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento dos en Pichincha, identificando los principales desafíos y oportunidades para la optimización de procesos y servicios.
- Realizar una propuesta de marketing 360 para las cooperativas del segmento dos en la provincia de Pichincha.

Capítulo uno

Marco teórico

El presente marco teórico busca establecer los principios y herramientas propios del marketing, marketing digital en conjunto con la transformación digital aplicados al ámbito financiero, específicamente con un enfoque en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento dos reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) en la provincia de Pichincha.

Si bien la SEPS ejerce un rol con el fin de salvaguardar los recursos de los socios de estas organizaciones, estableciendo lineamientos básicos a cumplir aportando al desarrollo de actividades de las EFIS, muchas cooperativas del segmento dos en adelante carecen de áreas robustas de marketing y transformación digital que manejen procesos específicos en cuanto a estrategias de marketing y transformación digital para lograr relevancia en un sistema financiero inmerso en una constante evolución tecnológica que se encuentra en constante cambio apuntando a la omnicanalidad. Mientras las entidades más fuertes del sistema financiero ecuatoriano, tales como bancos o cooperativas segmento uno migran aceleradamente al entorno digital, las Cooperativas de Ahorro y Crédito de los segmentos más bajos navegan a la deriva en un ecosistema en evolución con herramientas rudimentarias, es por eso que este marco teórico se enfoca en conceptos importantes de: marketing, innovación tecnológica y experiencia del cliente, que permitan a estas organizaciones comenzar un proceso de cambio digital.

A partir de estas consideraciones mencionadas es como se puede entender que las cooperativas especialmente en el sector dos e inferiores se han mantenido realizando acciones de marketing financiero tradicional que nos son más que estrategias convencionales las cuales se centran en la promoción de productos y servicios financieros, tal como lo ha planteado Sundardas Mirchandani (2005), "las estrategias de marketing en el sector financiero tradicionalmente se han basado en la publicidad, la promoción de ventas y la gestión de la relación con el cliente" (Sundardas Mirchandani, 2005, p. 58), estrategias las

cuales comúnmente se orientaban a la construcción de una reputación sólida y la generación de confianza entre los clientes.

Y si bien la confianza ha sido un elemento central en el marketing financiero tradicional, ya que los clientes necesitan sentir seguridad al entregar sus recursos económicos a una institución, no se debe olvidar que, en un mundo globalizado y digitalizado, como en el que nos estamos enfrentando hoy en día, la presencia de cualquier marca o instrucción en la red es vital para generar confianza y mantenerse relevante.

1.1 Marketing

1.1.1 Marketing financiero y bancario

El marketing financiero y bancario es la aplicación de un conjunto de estrategias y técnicas de marketing con el fin de atraer nuevos clientes a decir de Kotler y Keller (2016). Así, según Kotler, el marketing financiero y bancario consiste en el proceso mediante el cual las entidades financieras diseñan, establecen precios, promueven y distribuyen productos y servicios financieros que generen valor para los clientes existentes y potenciales. Además, este involucra estrategias para atraer nuevos clientes, incrementar la rentabilidad de los actuales, posicionar los productos en la mente de los consumidores, aumentar la satisfacción del servicio en los usuarios, construir lealtad de marca y contribuir al crecimiento del negocio (Huhmann y Conner, 2014). Tomando en cuenta este enfoque clásico podemos concluir que para las entidades financieras realizar este tipo de marketing ha sido fundamental para la promoción de servicios bancarios, seguros y otros productos como: tarjetas de crédito, débito o depósitos a plazos, que acompañan y fortalecen el Core financiero de las instituciones permitiendo rentabilizar y capitalizar.

La evolución de este tipo de marketing es evidente si se considera que tradicionalmente las estrategias de marketing del sector se centraban en la promoción de productos y servicios. Sin embargo estas estrategias han evolucionado a un enfoque dirigido a la construcción de una sólida reputación y confianza entre los clientes, así según Kotler y Keller (2016), "el marketing financiero implica actividades destinadas a diseñar y promover

productos y servicios que satisfacen las necesidades financieras de individuos, empresas y gobiernos" (2016, p. 694).

El marketing financiero además de aplicar conceptos, herramientas y técnicas del marketing tradicional dentro del sector financiero, adaptándolas a sus particularidades. Entre los elementos del marketing mix para servicios financieros se encuentran: producto (diseño de acuerdo con necesidades de clientes), precio (tasas de interés, comisiones), plaza (canales físicos y digitales), promoción (publicidad) y personas (experiencia del cliente) (Mylonakis, 2022).

1.1.2 Marketing digital y tendencias en el sector financiero

Antes de adentrarnos en las tendencias digitales del marketing financiero, es fundamental entender la importancia del marketing digital. Este campo ha revolucionado la manera en que las empresas interactúan con sus clientes, ofreciendo oportunidades únicas para alcanzar y fidelizar audiencias a través de diversos canales en línea.

A partir de ello es posible definir al marketing digital como una parte del mercadeo que engloba los esfuerzos de publicitarios implementándolos en medios y canales digitales como motores de búsqueda, redes sociales, correos electrónicos o teléfonos móviles facilitando las interacciones empresa-cliente mediante internet potenciando la segmentación, la medición del retorno de la inversión y las estrategias orientadas al consumidor (Ryan, 2016).

En su forma más técnica el marketing digital se refiere a la utilización de estrategias de comercialización utilizando medios digitales y tecnologías online. Chaffey y Ellis-Chadwick (2012) señalan que la gestión efectiva de la comunicación digital es clave para construir y mantener relaciones sólidas con los clientes, lo que da como resultado un aumento en la lealtad y el compromiso del cliente con la marca.

Partiendo de entender que es, también debemos comprender para qué sirve y cuáles son las ventajas del marketing digital, de acuerdo con García y Ronco (2018), el marketing digital y los entornos 2.0, 3.0 y 4.0 nos permite relacionarnos en un ámbito de constante cambio y crecimiento, observamos que los usuarios persiguen las 4 C: Compartir, Comunicar, Conversar, y Cooperar o cocrear. Esto se caracteriza por la libertad del usuario para mostrar

su contenido en la red, la generación de contenidos para la visualización, valoración, complemento o crítica por otros, la bidireccionalidad llevada a la conversación, y la construcción conjunta a partir de un mensaje compartido, retroalimentándose y enriqueciéndose con otras opiniones y aprendizajes generados por su exposición (García y Ronco, 2018).

Figura 1

Los cuatro ejes del Marketing Digital



Nota. Tomado de Autónomas en Red (Autonomas en Red, 2015).

Mientras que entre las ventajas evidentes de realizar estrategias de marketing digital tenemos la inmediatez, la facilidad para poder obtener resultados y medirlos también se puede destacar la bidireccionalidad del contenido en la cual el consumidor pasa a ser *presumer* que dé acuerdo a García y Ronco (2018):

Es un consumidor que es capaz de decidir qué productos y servicios quiere encontrar en el mercado, incluso invirtiendo dinero en su creación y permitiendo así su fabricación. Sustentado en el modelo del crowdfunding,

existen sitios web de micro mecenazgo para proyectos creativos, como Kickstarter o Verkami, que permiten a los creadores lanzar ideas de productos, a la vez que solicitan una cantidad económica base para hacerlos realidad. Los *presumers* pueden contribuir como parte del proceso de creación, pero no compran una posibilidad preferente sobre el futuro (García y Ronco, 2018, p. 28).

Convirtiendo así a este llamado “*presumer*” en un elemento más del marketing digital, puesto que este se convertirá en promotor de la marca, compartirá e interactuara con la misma haciendo que los contenidos u oferta publicitaria de la marca lleguen a tener un mayor alcance en el soporte digital que se está usado, si bien esto se debería al contenido ofertado por la institución, esto no es solamente a razón del contenido, puesto que el *presumer* se compone como embajador de la marca compartiendo los valores transmitidos por la misma, razón por la cual todos los esfuerzos de marketing no solo digital sino que tradicional deben estar enfocados en el cliente, ya que marketing moderno debe evolucionar del enfoque tradicional centrado únicamente en el consumidor, hacia una visión más amplia que integre también al *prosumer* y al *presumer*, usuarios con alto grado de vinculación, participación e influencia sobre las marcas y sus productos. Esta orientación permitirá a las compañías, tanto nuevas como ya posicionadas, adecuarse a las demandas de un mercado que sanciona la inmovilidad y que premia la capacidad de las marcas para reinventarse y conectar con las emociones de sus audiencias (García y Ronco, 2018).

Una vez teniendo en cuenta el consumidor, el mensaje y los soportes comunicacionales digitales 2.0 al 4.0 como mercadólogos es importante comprender como ha evolucionado el contexto del marketing tradicional al marketing digital, puesto que sé no solo se está cambiando de un soporte físico a uno digital, se cambia el paradigma en el que el marketing era invasivo con métodos tradicionales como material pop, pancartas, medios OOH, anuncios radiales, y televisivos que interrumpían en las actividades del consumidor, a una forma de comunicación con el cliente misma que le permitirá pasar de nuestra comunicación o incluso restringirla usando herramientas y funcionalidades de sus

plataformas bloqueando o silenciándonos. Siendo fundamental la capacidad de las instituciones para reinventarse y conectar con las emociones de sus audiencias, este punto de vista es sustentado por García y Ronco (2018).

El marketing actual debe evolucionar del enfoque tradicional centrado en el consumidor ideal, hacia una comprensión más profunda de los nuevos perfiles de consumidores que emergen fruto de los cambios tecnológicos y la web 2.0, donde el usuario adquiere mayor protagonismo e influencia. Se requiere analizar en profundidad la sociedad cambiante para detectar patrones de comportamiento inéditos como el *prosumer*, *tecno-consumer* o *hug-seeker*. Asimismo, hay que asumir que el mercado demanda cada vez más verdad, transparencia y un trato igualitario de las marcas hacia los consumidores. También es clave entender que el marketing 2.0 se enfoca en convencer más que solo vender, generando estrategias acordes a esta premisa. Por último, las empresas no deben estancarse en las tendencias actuales, sino anticiparse e innovar permanentemente mirando hacia el futuro digital y tecnológico que ya está en ciernes (García y Ronco, 2018).

En el contexto financiero, el marketing digital tiene como objetivos financieros la captación de clientes junto con la colocación de productos de crédito y objetivos no financieros como el fomentar la transparencia al explicar el funcionamiento de los productos financieros, así mismo apoya la posibilidad de una multicanalidad integrando sucursales físicas y virtuales, y mejora la experiencia del usuario resolviendo dudas en tiempo real mediante chats automatizados.

Entre las tendencias de marketing digital en el sector para 2023 a nivel mundial se destaca la utilización de *Growth Hacking* mediante experimentos ágiles para acelerar el crecimiento, la automatización del marketing y las ventas con inteligencia artificial.

Por otro lado, desde hace algunos años las tendencias de marketing digital están transformando los servicios financieros de manera acelerada. Según Ryan (2016), la revolución digital ha configurado un nuevo paradigma donde la experiencia del usuario, la hiperconectividad y los macrodatos son los que dictan las reglas del juego. Las instituciones

bancarias y financieras que aspiren a la rentabilidad y el liderazgo en esta nueva era necesitan alinearse con agilidad a estas tendencias.

Un primer aspecto crítico es la experiencia omnicanal del cliente como elemento diferenciador. Arango (2024) señala que los clientes de servicios financieros “ya no están dispuestos a conformarse con soluciones lentas y complicadas. En su lugar, buscan experiencias bancarias que sean rápidas, transparentes y personalizadas.” (Arango, 2024, párr. 2), es por ello por lo que las entidades que logren orquestar una experiencia digital integral, hiper personalizada y proactiva en función de las necesidades propias del usuario serán las que prevalezcan en este exigente escenario.

Otra tendencia consolidada que puede convertirse en obstáculo para el sector financiero bancario y sobre todo cooperativo son las plataformas Fintech que buscan democratizar el acceso a los servicios financieros a través de soluciones 100% digitales y centradas en el usuario. Llorente (2020) explica que estos startups tecnológicos están captando porcentajes cada vez mayores de clientes jóvenes gracias a su versatilidad y enfoque en la innovación continua. Los bancos tradicionales deben aprender de su agilidad y adaptarse rápidamente o de lo contrario corren el riesgo de volverse prescindibles.

Otras tecnologías que deben estar presentes el cambio de paradigma tecnológico del marketing y transformación en el sector cooperativo es mejorar sus sistemas de negocios en búsqueda de poder generar segmentación predictiva basada en macrodatos (*big data*) mismo que destaca por su capacidad de procesar grandes volúmenes de información en tiempo real, lo que permite a las organizaciones no solo tomar decisiones basadas en datos concretos, sino también identificar patrones y tendencias que pueden ser vitales para mejorar la competitividad y eficiencia de los procesos empresariales (Halpern y Valderrama, 2018). Mientras la automatización de las interacciones mediante inteligencia artificial que también representan focos de inversión creciente en las entidades financieras de la región, generando nuevas experiencias, "El continuo flujo de innovación tecnológica, especialmente en el ámbito de la inteligencia artificial, es un motor clave en la transformación digital, impulsando la evolución de los modelos de negocio"(Meister, 2023, p. 49).

En esa misma línea, Kotler y Keller (2016) apuntan al internet de las cosas y los *wearables* financieros como tendencias que están modificando los patrones de consumo bancario e impulsando la aparición de seguros personalizados y otras soluciones innovadoras. Los sensores y la conectividad en tiempo real permiten conocer a fondo los comportamientos y preferencias individuales, habilitando un marketing verdaderamente *one-to-one*.

A su vez, su estrategia de comunicaciones de red entregará contenido de alta calidad mediante videos, visualizaciones interactivas, seminarios virtuales, podcasts y otros contenidos educativos para llegar al corazón y al alma de su público objetivo hasta que su institución financiera se transforme en una autoridad confiable. De acuerdo con Mertzanis (2018) el uso de estrategias de contenido en la comunicación de marketing bancario es crucial para captar y mantener la atención de los clientes. Estas estrategias no solo deben ser informativas, sino también deben estar alineadas con las expectativas culturales y financieras de los consumidores, adaptándose a sus necesidades específicas y a los contextos sociales en los que operan.

En definitiva, las tendencias actuales del marketing digital en el sector financiero apuntan hacia una mayor conciencia en el usuario y sus necesidades, con un énfasis absoluto en la experiencia positiva que se le brinda, y el uso intensivo de datos y la automatización para entregar soluciones hiper personalizadas de forma proactiva (Kumar y Reinartz, 2016). La clave está en asumir cuanto antes este cambio en las tendencias globales para surfear la ola de la innovación en lugar de ser arrastrados por ella hacia la obsolescencia.

Cuando se trasladan estas tendencias al entorno cooperativo, es esencial considerar las características únicas de estas instituciones en especial al hablar de los segmentos dos e inferiores de la secretaria de economía popular y solidaria, ya que no poseen los recursos suficientes, la infraestructura y el personal calificado para poder desenvolverse en este entorno altamente digitalizado junto con estas preferencias que constantemente están en cambio, pero el manejar un panorama del marketing financiero completo nos permitirá buscar

una correcta aplicación del marketing digital y guiar estas estrategias en dirección a la transformación digital de las instituciones.

Las cooperativas del segmento dos, operan generalmente con presupuestos más reducidos que las grandes instituciones financieras, por lo cual el uso del marketing digital puede ser una herramienta crucial para mejorar la captación de potenciales clientes. Por ejemplo, la implementación de campañas publicitarias digitales a bajo costo en redes sociales permitirá a estas cooperativas segmentar a sus audiencias de manera efectiva, enfocándose en segmentos específicos como jóvenes, emprendedores o microempresarios rurales, que pueden ser los principales usuarios de estos servicios.

1.2. Tecnologías emergentes en el sector financiero

Las tecnologías emergentes están transformando los servicios financieros bancarios, a su vez estas se están integrando en segmento 1 del cooperativismo en Ecuador, impulsando mejoras en la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y la innovación de productos. Si bien la adopción de varias de las tecnologías operantes en la región en los distintos niveles bancarios y cooperativistas ecuatorianos se encuentran ya en desarrollo, mientras los segmentos cooperativos del 2 al 5 están rezagados pudiendo representar un obstáculo en la ejecución de estrategias digitales en estas entidades. Tomando en cuenta que el potencial de crecimiento a mediano y largo plazo de las EFIS con el uso de estas tecnologías es elevado se requerirá un presupuesto y un departamento de TI lo suficiente robusto para aplicar las tecnologías descritas a continuación.

Según Meister (2023) la IA (Inteligencia Artificial) es una de las áreas con mayor proyección dentro del sistema financiero mundial, además está desempeñará un papel clave en la transformación digital del sector bancario a medida que se introduzca en varias áreas estructurales. Según dicho autor las áreas con mayor potencial para ello incluirían la evaluación del riesgo crediticio, la detección y prevención de fraudes, la fidelización de clientes y la atención al cliente a través de chatbots. Sin embargo, cada una de estas áreas enfrenta desafíos específicos, que incluyen: la necesidad de seguir regulaciones estrictas, la dificultad de explicar modelos complejos a los reguladores y consideraciones éticas

relacionadas con la equidad y la protección de datos. A pesar de estos obstáculos, la IA sigue mostrando un gran potencial para mejorar la eficiencia, la precisión y la personalización de los servicios bancarios (Datacamp, 2024).

Si bien en la actualidad su nivel de implementación en Ecuador es bastante bajo, se espera una adopción progresiva impulsada por la presión competitiva de entidades financieras extranjeras que están aterrizando en el país.

Otra tecnología relevante son los pagos digitales, que, junto con la interconexión de medios de pago, la multicanalidad, los wallet Mobile y las transferencias *peer-to-peer*, se han convertido con el pasar de los años en parte principal de las transacciones generadas por los usuarios bancarizados, como se describe en el estudio de Transacciones Digitales en Ecuador: 2019-2021 de Asociación de Bancos del Ecuador, entre los años 2019 y 2021, las transacciones bancarias en Ecuador experimentaron un aumento significativo del 39,1%, con un crecimiento particularmente notable del 65,1% en el uso de canales digitales. Este cambio refleja la acelerada adopción de tecnologías digitales durante la pandemia, lo que llevó a que las transacciones móviles representaran el 24,9% del total en 2021, en comparación con el 4,6% en 2019 (ASOBANCA, 2022). Esto refleja que el reto para la banca tradicional y el segmento cooperativista está en integrar estos innovadores métodos de pago al ecosistema existente de tarjetas y transferencias bancarias.

Por su parte la biometría se encuentra entre las tecnologías que reformarán la seguridad electrónica y los procesos de identificación. Desde la validación de huella dactilar para acceder a cuentas, hasta los pagos autorizados por reconocimiento facial, la biometría aporta rapidez y confianza a los clientes para realizar transacciones sensibles. A decir de Zamora (2018) las empresas financieras han adoptado la autenticación biométrica como un elemento crucial para ofrecer servicios personalizados a través de aplicaciones móviles y otros medios digitales, lo que ha permitido mejorar la seguridad y la conveniencia en las transacciones electrónicas. Por lo tanto, la adopción de estas en el sistema financiero local tomará fuerza en los próximos años.

En definitiva, aunque incipiente, la transformación tecnológica del sector financiero ecuatoriano es irreversible. Tecnologías como IA, pagos digitales y biometría liderarán dicho cambio con miras a un futuro 100% digital, omnicanal y centrado absolutamente en las necesidades financieras de los clientes.

1.3 Impacto del marketing digital y la digitalización en instituciones financieras

El marketing digital y las estrategias de transformación digital se han vuelto imprescindibles para que las instituciones financieras a nivel mundial y a nivel latinoamericano posicionen su imagen, puesto que actualmente el contar con una identidad digital es primordial para generar confianza y atracción de clientes, mediante "el desarrollo de marca, branding y estrategias efectivas en los diversos puntos de contacto online" (Ryan, 2016, p. 57). Esto permite posicionar los valores, propuestas y atributos que conforman el ser de las compañías ante sus audiencias más relevantes. La identidad digital bien gestionada fortalece la imagen de marca, potencia contenidos que conectan emocionalmente, facilita relaciones activas con clientes e impulsa reputación positiva en la web (Ellis-Chadwick y Chaffey, 2012). Es así como las organizaciones adquieren mayor visibilidad, autoridad y credibilidad en los ecosistemas digitales actuales.

Por esta razón para que las instituciones financieras cooperativas ecuatorianas puedan competir con efectividad frente a las nuevas demandas y exigencias tanto del mercado como de sus clientes, deben adoptar un modelo de comunicación y promoción digital adaptado a sus recursos, pero enfocado en las necesidades del negocio tratando de migrar al entorno digital, sin descuidar sus productos y zonas de influencia, deben migrar a mantener mejores servicios y comunicación tomando cuenta que los consumidores financieros de nuevas generaciones son clientes digitales muy activos en busca de nuevas experiencias convenientes con extrema personalización e innovación, tal es el caso de aplicativos como BIMO, Peigo, DeUna y Ahorita, que el Ecuador que permiten acceder a servicios financieros rápidos, acompañadas de campañas de marketing digital y otras comunicaciones altamente personalizadas. Siendo que las instituciones financieras más pequeñas opten un enfoque estratégico claro y bien coordinado para la gestión de sus

iniciativas digitales. La digitalización exitosa en este sector depende de la definición precisa de objetivos y de la identificación de puntos de contacto clave que permitan interactuar eficazmente con sus clientes en el entorno digital. Un enfoque metódico asegura que todos los aspectos del proceso, desde la planificación hasta la ejecución, estén alineados con las metas de la organización, optimizando así tanto los recursos como los resultados (Zamora, 2018).

En conclusión, tanto el marketing digital como la transformación digital integral representan prioridades ineludibles para el proceso de modernización acelerada que enfrentan los bancos, cooperativas y mutualistas del sector financiero ecuatoriano en la actualidad si estos no generan cambios conforme al avance de la tecnología se verán golpeados al punto de desaparecer con la expansión de las empresas Fintech dedicadas a la captación de recursos al mercado ecuatoriano.

1.3.1 Importancia de posicionamiento de marca

El posicionamiento de marca en la mente del consumidor es primordial en todos los sectores y tipos de instituciones, ya que contribuye a la imagen y diferenciación de la marca en la mente del consumidor esto lograra generar recordación, aumenta el valor percibido, e impacta reputación por esa razón es importante ante la proliferación de competidores dentro de todos los sectores económicos, el posicionamiento diferenciado de marca se ha convertido en un factor determinante para que una empresa alcance la preferencia y lealtad de los consumidores meta (Kotler et al., 2021). Por otro lado, construir una imagen y una identidad única, deseable y que comunique los beneficios esenciales de la marca es indispensable para la recordación espontánea. A ello se le debe sumar el crear valores que guíen a la marca y conecten con su consumidor meta (Duro Rivas, 2023).

La identidad no se construye a través de un mensaje, el diseño de un logotipo o una campaña de publicidad, sino que aflora de forma natural de la forma de entender el mundo y el rol que juega la empresa en él. Se manifiesta en la acción, las múltiples tomas de decisiones tanto estratégicas como cotidianas y diarias en la relación con sus clientes, sus proveedores, sus empleados, la sociedad y el planeta.

Por ello todas las marcas saben cuál es su identidad y propuesta de valor único, mantienen un arquetipo conectando el propósito e identidad con drivers específicos de los clientes quiénes saben que conforman su segmento de mercado y de qué manera original e identificable con estudios y encuestas han identificado (Duro Rivas, 2023).

1.4 Transformación digital

Es posible entender a la transformación digital como:

La integración de tecnología digital en las diferentes áreas de una compañía o sector: cultura, procesos, productos, ventas, relación con los clientes, etc. Es un proceso de evolución transformador, que suele requerir de cambios culturales y operativos para adaptar a las organizaciones a las necesidades cambiantes de sus clientes y el entorno (Duro Rivas, 2023, p. 15)

Tomando en cuenta este concepto debemos ser conscientes que la transformación digital no solo se centra en el desarrollo de productos digitales como plataformas, apps, servicios o en este caso cuentas digitales, sino que la transformación puede venir como una nueva forma de abordar procesos de cambios encaminados a la mejora y digitalización de áreas, procesos o productos.

Un ejemplo de esto en el sector cooperativo puede ser la adopción de una nueva plataforma de gestión documental o una plataforma estilo CRM que permita una correcta gestión y seguimiento de los requerimientos del cliente. Junto con la transformación digital en una empresa vienen retos y tareas imprescindibles para la adopción de nuevas tecnologías y metodologías de trabajo por parte de la organización tanto para el cliente interno como para el cliente externo.

Las instituciones que centran sus esfuerzos en el cliente y en sus necesidades, basando su entorno, procesos y en la experiencia de sus productos y servicios. Tendrán mejores oportunidades para adaptarse a los cambios del mercado y los nuevos retos que la era digital representa (Duro Rivas, 2023).

Por lo cual se percibe que la transformación digital es un proceso de cambio profundo que están adoptando las organizaciones de todos los sectores buscando reinventar sus

modelos de negocio, procesos y propuestas de valor, apalancándose en las nuevas tecnologías para mejorar la experiencia de sus clientes, lograr mayor eficiencia operativa (Moore y Pratt, 2023).

Otro punto a destacar dentro de la transformación digital es que las instituciones deben enfrentar este proceso a la corta o la larga de manera en la que puedan mantenerse relevantes en el tiempo y evitando la obsolescencias en ciertos procesos operativos y humanos que actualmente pueden ser automatizados e integrados con varios canales no solo generando una transformación en el modelo de negocio sin una eficiencia operativa liberando recursos y optimizando presupuestos, de ahí que podemos determinar que la clave para afrontar esta transformación dependerá de cultivar una mentalidad innovadora en toda la organización, impulsada por liderazgos visionarios que definan una ruta audaz hacia la transformación digital y movilicen a sus equipos en esta apasionante travesía que solo compete a las áreas de innovación, marketing y sistemas, sino que es tarea a escala institucional, por ello

La gestión del talento humano ocupa un lugar destacado en la transformación digital de las organizaciones, no solo por lo que representa administrativamente, sino también porque la gestión se ha convertido en una función estratégica que impulsa el cambio y modela el perfil de los colaboradores (Páez Gabriunas et al., 2021, p. 167).

1.4.1 Herramientas de Transformación digital

Las herramientas digitales se pueden agrupar en categorías distintas, cada una de las cuales tiene un propósito específico y un impacto significativo en la productividad de las instituciones. Dichas herramientas incluyen a los sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) y los Sistemas de Gestión de Relación con los Clientes (CRM). Tales sistemas automatizan y coordinan la gestión de tareas como planificación empresarial, producción, gestión de pedidos y entrega, control de inventario, distribución y rastreo de la cadena de abastecimiento y el seguimiento de proyectos. Al respecto, Páez-Gabriunas et al., (2022), menciona que los ERP y CRM son esenciales porque permiten una mejor integración

y manejo de la información dentro de la empresa, optimizando así la toma de decisiones y mejorando la relación con los clientes.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) abarcan otros procesos que van desde la infraestructura de hardware y software pasando por la conectividad hasta las aplicaciones de negocio. Estas tecnologías incluyen soluciones como el *big data*, y el Internet de las cosas (IOT); permitiendo el acceso a recursos informáticos y almacenamiento de datos de manera flexible y escalable, reduciendo costos operativos y mejorando la accesibilidad, en el contexto de las Entidades Financieras, la aplicación de tecnologías como el *big data*, permitirá el análisis predictivo enfocado en el comportamiento crediticio o de movimientos transaccionales de sus clientes.

Según lo planteado por Páez-Gabriunas et al., (2022), las TIC son una herramienta primordial para la transformación digital, que permite a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a los requisitos de los clientes, permitiendo la innovación continua y el crecimiento sostenible, y así estas tecnologías pueden automatizar procesos repetitivos, mejorar la precisión de las acciones y personalizar la experiencia del cliente. Además de ello este autor afirma que la inteligencia artificial y la analítica avanzada no solo optimizan los procesos internos de una organización, sino que también se adaptan a las necesidades específicas de los clientes facilitando así la creación de nuevos modelos de negocio y servicios personalizados.

Por otro lado, también existen plataformas de colaboración y comunicación como *Teams*, *Drive*, *DOCs* de Google, *Slack* y *Zoom* que han impactado la manera en que las organizaciones interactúan con sus empleados y stakeholders. Páez-Gabriunas et al., (2022) también destacan que estas plataformas son esenciales para mantener la productividad y la cohesión del equipo en un entorno de trabajo cada vez más digital y descentralizado.

Para las cooperativas del segmento dos de la SEPS, la transformación digital no solo implica la adopción de nuevas tecnologías, sino también implica la mejora en la eficiencia operativa de los limitados recursos que están disponibles para ellas. Un ejemplo de esto sería, la adopción de plataformas CRM (gestión de relaciones con el cliente, por sus siglas en

inglés), mismas que permiten a las cooperativas automatizar procesos, mejorar la atención al cliente y descentralizar procesos, sin necesidad de altas inversiones presupuestarias. Sin duda estas tecnologías pueden ayudar a las instituciones del segmento dos a mejorar la gestión de las solicitudes de crédito, y reforzar el seguimiento de los pagos, además de la personalización de las ofertas para sus socios con base en su historial financiero.

1.5 La transformación digital en la SEPS y sus herramientas de regulación

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) en el Ecuador afronta el reto de la acelerada transformación digital del sistema financiero, impulsada por la irrupción de nuevos modelos de negocio Fintech y por la creciente adopción de servicios financieros digitales entre los consumidores. Y como una forma de afrontar desafíos para la regulación y supervisión en el sector, cuidando la seguridad de los usuarios la SEPS está implementando herramientas innovadoras como los *sandbox* regulatorios y *hubs* de innovación.

Los *sandbox* regulatorios consisten en entornos controlados donde las Fintech pueden probar nuevos productos o modelos de negocio de forma temporal, con un grupo limitado de usuarios. Por su parte, los hubs de innovación facilitan la comunicación entre empresas innovadoras y autoridades, propiciando una mejor comprensión de la regulación vigente y sus posibles barreras o brechas frente a las innovaciones tecnológicas (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2023a):

El *hub* de innovación en una entidad reguladora desempeña un papel crucial al brindar apoyo a empresas innovadoras, facilitando la comprensión de las normativas vigentes. Esto se logra mediante la promoción de un intercambio eficiente de información relacionada con tecnologías financieras y fomentando una comunicación abierta y colaborativa entre la empresa y el supervisor (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2023a, párr. 10).

1.6 Herramientas de Marketing digital

Hoy en día, el marketing digital no solo se enfoca en la venta de productos en plataformas en línea, sino que también es muy efectivo para promocionar y gestionar ventas en tiendas físicas, como en el caso de la ropa en comercios o los automóviles en

concesionarios (Zamora, 2018). Teniendo en cuenta esto podemos determinar que las herramientas de marketing digital pueden ayudarnos a lograr los objetivos comerciales, de manera online y offline en instituciones financieras y no financieras.

Como afirma el texto anterior, la clave está en aprovechar las múltiples alternativas digitales para entablar una comunicación segmentada, personalizada y de valor con los posibles consumidores ya sea *online* u *offline* para de este modo, generar *engagement* con la marca y credibilidad en la era de los "prosumidores" (García y Ronco, 2018). Definitivamente, las empresas que no integren todas las herramientas disponibles su en su estrategia están dejando pasar grandes oportunidades de conectar con su audiencia y potenciar su presencia en este nuevo entorno digital.

Las herramientas y soportes del marketing digital son variadas y distintas unas de otras, de igual manera se encuentran en constante evolución y se adaptan de acuerdo con las necesidades de los anunciantes hecho que ha provocado una revolución en las estrategias de marketing. Tal como plantea Kotler et al., (2021), el contexto actual ya no permite a las empresas enfocarse únicamente en vender productos sin atender las necesidades y preferencias de los consumidores. Por el contrario, es necesario generar relaciones redituables y ganarse su lealtad en el largo plazo. De ahí nace la necesidad para los expertos en marketing y marketing digital, el escoger los soportes y herramientas necesarias para cumplir con su objetivo acotando a lo anterior descrito si bien las herramientas disponibles son variadas. Hay que entender que es cada una y el papel que influye dentro de la estrategia. En primera instancia, tenemos al correo electrónico que sigue siendo un medio eficiente para comunicarse directamente con los clientes actuales y potenciales, pero siempre manteniendo los permisos necesarios por parte de los usuarios para poder promocionarnos a través de *newsletters* y *mailing*, esta herramienta puede reforzar el vínculo con nuestros clientes. Así también, la publicidad en buscadores como ADS, SEM, programática y red de displays, que permiten detectar y atraer nuevos leads a través de avisos segmentados por intereses en buscadores, portales especializados, páginas afines al público deseado.

Otro soporte muy importante al momento de hacer una estrategia digital son las redes sociales como claro canal para conocer las necesidades de los consumidores e identificar oportunidades en base a sus interacciones. Facebook, Instagram, X (antes Twitter) y TikTok, se consolidan como espacios privilegiados para estrechar lazos con la comunidad con un público entre los dieciocho a sesenta y cinco años, mientras otras redes más especializadas como LinkedIn y Pinterest crecen a diario en usuarios diariamente, siguen siendo redes de nicho a las cuales se puede atacar con una buena estrategia orgánica. Por su parte, los blogs, videos y podcasts facilitan compartir contenidos de valor que sirvan y resuelvan interrogantes de la audiencia, convirtiéndose en los nuevos jugadores estrella de la estrategia inbound.

Kotler et al., (2021) también destacan el creciente rol de aplicaciones móviles, códigos QR y sistemas de geolocalización para captar la atención de los clientes según su ubicación e intereses manifestados en la web. Así se filtran anuncios contextuales y relevantes justo cuando se está buscando o comprando algo.

En definitiva, el marketing digital cuenta con múltiples herramientas y canales para optimizar todo el proceso de relacionamiento con el público objetivo, pero es potestad de los actores del marketing contemporáneo es entender profundamente al consumidor para entregarle experiencias consistentes, satisfactorias y memorables con la marca. Quienes logren dominar este nuevo marketing lograrán también dominar los mercados (Kotler et al., 2021).

Para las cooperativas del segmento dos, la transformación digital no solo implica la adopción de nuevas tecnologías, sino también implica la mejora en la eficiencia operativa de los limitados recursos que están disponibles para ellas. Un ejemplo de esto sería, la adopción de plataformas CRM (gestión de relaciones con el cliente, por sus siglas en inglés), mismas que permiten a las cooperativas automatizar procesos, mejorar la atención al cliente y descentralizar procesos, sin necesidad de grandes inversiones. Estas tecnologías pueden ayudar a las instituciones del segmento dos a mejorar la gestión de las solicitudes de crédito, y reforzar el seguimiento de los pagos, además de la personalización de las ofertas para sus socios con base en su historial financiero.

Y por ello, las instituciones del segmento dos a menudo enfrentan su oferta de servicios y productos con entidades grandes como bancos y fintechs, que pueden ser más ágiles en la colocación de productos o servicios. Sin embargo, con la implementación de estrategias de marketing digital específicas y bien dirigidas, junto con herramientas de transformación digital, estas instituciones de segmentos más bajos pueden aumentar su competitividad. Por ejemplo, el uso de campañas de email marketing personalizadas permiten fortalecer la lealtad de los socios actuales al ofrecerles comunicaciones con productos financieros adaptados a sus necesidades específicas, mientras que la digitalización en los procesos organizacionales internos podría reducir costos operativos y mejorar la eficiencia a mediano y largo, permitiendo a las cooperativas e instituciones más pequeñas ofrecer tasas de crédito o ahorro más competitivas.

1.7 Descripción de la SEPS y la segmentación de cooperativas financieras

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) se define como una institución técnica encargada del control y supervisión de las organizaciones que conforman la Economía Popular y Solidaria (EPS) en Ecuador. Fue creada en 2011, a partir de la entrada en vigor de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y tiene como fin de velar por el correcto funcionamiento y sostenibilidad de este sector económico.

La SEPS agrupa a cooperativas, asociaciones, mutualistas y otras formas asociativas sin fines de lucro, que llevan a cabo actividades productivas generando inclusión social y económica. Por ello, el rol supervisor de la SEPS es clave. Esta tesis analiza la historia, situación actual y desafíos de esta entidad, destacando su relevancia en el complejo contexto ecuatoriano.

La promoción estatal de las organizaciones populares en Ecuador se inició en 1937 con la primera Ley de Cooperativas, aunque limitada a las de ahorro, crédito y producción agrícola (Banco Central del Ecuador, 2022). El organismo designado para su registro y control fue el Ministerio de Previsión Social. Para 1961 se constituyó la Dirección Nacional de Cooperativas (DNC), enfocada también en labores de registro.

Según la SEPS “en 1966 se expidió una nueva Ley de Cooperativas, reformada posteriormente en varias ocasiones hasta 2011” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018, p. 5). Entre esos cambios, en 1973 el Ministerio de Agricultura asumió a las cooperativas agropecuarias y, en 1985 la Superintendencia de Bancos supervisó a las de ahorro y crédito abiertas al público.

Finalmente, en 2011 Ecuador dio un paso trascendental con la siguiente ley:

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria precisa a la economía popular y solidaria como la forma de organización económica donde sus integrantes desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018, p. 6).

A través de esa Ley y su Reglamento (2012) nació la SEPS para controlar y supervisar este nuevo sector económico.

En la actualidad, la SEPS ejerce sus labores de control y supervisión a nivel nacional. Cuenta con autonomía administrativa y financiera para cumplir su rol, establecido en la Constitución de la República. Sus objetivos son buscar el desarrollo, solidez y correcto funcionamiento de las organizaciones de la EPS, garantizando estabilidad, transparencia y protección de los derechos de los socios.

El complejo contexto económico y social de los últimos años, marcado por la crisis derivada de la pandemia COVID-19, ha sido un gran desafío. Sin embargo, paradójicamente, el sector de la EPS ha demostrado un efecto contra cíclico positivo, con un crecimiento en colocación de créditos, activos y empleo muy por encima del promedio nacional (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2022) .

1.7.1 Principales desafíos de la SEPS

La SEPS debe enfrentar varios retos en el contexto actual, entre los cuales destacan:

Acompañar la recuperación postpandemia apoyando la sostenibilidad de las organizaciones de la EPS, considerando los estragos económicos y sociales causados por la

crisis sanitaria y económica en el país (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2022) .


Contribuir, desde su rol de control y supervisión, a la eficiencia y progreso de las políticas públicas enfocadas en reactivación con inclusión social: generación de empleo y oportunidades, reducción de brechas y desigualdades en poblaciones vulnerables, entre otras. Impulsar la transformación digital del sector de la EPS mediante normativas y procesos acordes a las nuevas tecnologías, aprovechando las tendencias actuales de digitalización financiera y de pagos electrónicos (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2022).

En conclusión, la SEPS es una entidad técnica clave para el desarrollo de la Economía Popular y Solidaria en Ecuador. Desde su creación en 2011 ha evolucionado hasta convertirse en un referente de control y supervisión de este sector, que demuestra un significativo efecto contra cíclico dinamizando la economía nacional. Los grandes retos actuales de la SEPS están relacionados con apoyar la inclusión, sostenibilidad y transformación digital de las organizaciones de la economía popular y solidaria, ecuatoriana en el marco de la compleja recuperación postpandemia. El cumplimiento de estos desafíos fortalecerá su posicionamiento como garante de estabilidad y crecimiento de un sector económico que beneficia a importantes segmentos de la sociedad.

1.8 La segmentación de cooperativas financieras.

La SEPS ha realizado una segmentación de estas entidades para el año 2023, basándose en la Resolución No. 521-2019-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, que establece una norma para dicha segmentación utilizando el monto de activos como criterio (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2023b).

Figura 2*Mapa de actores controlados SEPS 2021*

SECTOR REAL POPULAR Y SOLIDARIO			
	ASOCIACIONES	COOPERATIVAS	ORGANIZACIONES COMUNITARIAS
 CERTIFICADOS DE APROBACIÓN, CUOTAS DE ADMISIÓN Y APORTES	365 119	137 676	1 568
 ORGANIZACIONES	12 959	2 663	64
SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO			
	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO Y MUTUALISTAS	CAJA CENTRAL	
 CERTIFICADOS DE APROBACIÓN, CUOTAS DE ADMISIÓN Y APORTES	8 349 611	132	
 ORGANIZACIONES	501	1	

Fuente y elaboración: SEPS

Nota. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2022)

De acuerdo con el documento de la SEPS (2023), “las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo con el tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2023b, párr. 1): segmento 1 mayor a 80 millones de dólares, segmento 2 entre 20 y 80 millones, segmento 3 entre 5 y 20 millones, segmento 4 entre 1 y 5 millones y segmento 5 hasta 1 millón de dólares.

Tabla 1*Distribución de Puntos de Atención en el Sector Financiero Popular y Solidario*

Segmento	Matriz	Agencia	Sucursal	Cajero automático	Otros	TOTAL
Segmento 1	49	860	122	2066	1470	4567
Segmento 2	57	368	56	88	48	617
Segmento 3	96	215	42	7	33	393
Segmento 4	143	115	9	1	22	290
Segmento 5	61	27	1	1	3	93

Nota. SEPS (2024)

Se observa que las cooperativas del segmento 2 a pesar de tener mayor cantidad de agencias matriz que en el segmento 1, mantienen menor cobertura por cantidad de agencias y sucursales.

Tabla 2*Segmentaciones cooperativas SEPS 2023*

Segmento Cooperativo	Activos en dólares
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
5	Hasta \$1,000,000.00

Nota. Adaptado de norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario [Tabla], 2023

Esta segmentación permite clasificar a las diversas organizaciones que pertenecen al SFPS según su tamaño medido por sus activos totales. Como se indica en el documento, este sector “cuenta con 16.261 organizaciones y entidades de las cuales 451 son Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutualistas” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2023b, párr. 1), por lo que requiere una adecuada regulación y supervisión acorde al tipo de entidad.

Capítulo dos

Metodología de investigación

2.1 Metodología de investigación

El objetivo principal para realizar en el presente trabajo es evaluar el impacto de las de la transformación digital junto con las estrategias de marketing usadas en el sector cooperativo específicamente el segmento dos, permitiendo analizar las posibles ventajas para estas organizaciones y que pueda ser tomado como base para que los profesionales de mercadeo del sector cooperativo profundicen en esta investigación, tomándola como punto de partida para la creación de planes de marketing y transformación digital aplicables y escalables a sus organizaciones. Para realizar el diagnóstico se adoptó un enfoque de investigación mixto, el cual mediante la combinación de dos tipos de investigación permitirá abordar de manera general los aspectos a investigar. Combinando los métodos de descriptivos y cualitativos.

2.1.1 Investigación descriptiva

Se eligió la investigación es de tipo descriptiva ya que permite caracterizar de forma detallada la situación actual del segmento cooperativo dos con respecto a su estado de madurez digital y con respecto al uso de estrategias digitales para posicionamiento de marca, publicidad web, análisis de métricas, generación de leads y publicidad en redes sociales. Esto generara una visión completa para diseñar estrategias para un plan de transformación digital o de marketing adaptable y escalable. De acuerdo con Salvatierra y Bernal (2000), esta metodología es recomendada como primer acercamiento a un fenómeno poco explorado, permitiendo establecer un marco de referencia inicial.

Mediante los métodos descriptivos como la observación y encuestas, se buscó evaluar el estado actual de la transformación digital y las estrategias de marketing que usan las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento dos en Pichincha, mismas que serán analizadas mediante la recolección de datos por medio de la observación y análisis de las herramientas web de las cooperativas determinando así su estado de madures digital y si

estas cumplen o no con los parámetros mínimos necesarios, dejándonos comprender en qué fase de madures se encuentran y dándonos los datos completos para entender la factibilidad de la aplicación de un plan de transformación digital, de acuerdo con Malhotra et al., (2012) sostienen que los datos descriptivos permiten a los investigadores comprender y representar con precisión las características de un fenómeno, proporcionando una base sólida para el análisis posterior.

Además, se usaron encuestas estructuradas con el fin de recabar datos sobre el uso de tecnologías digitales en las organizaciones, que serán dirigidas a responsables de marketing de las cooperativas seleccionadas. Estas encuestas incluirán preguntas cerradas y de opción múltiple para facilitar el análisis cuantitativo de los datos. Según Creswell (2009), la recolección de datos en una investigación descriptiva generalmente implica el uso de cuestionarios o encuestas para obtener información específica de los participantes de manera sistemática.

Este enfoque ha sido esencial para identificar patrones y tendencias estadísticas que reflejen las experiencias y percepciones de los usuarios de las cooperativas en estudio. Por ejemplo, la frecuencia de uso de plataformas digitales y la satisfacción con los métodos y canales de comunicación de las cooperativas a sus socios y clientes. Se analizaron para determinar la efectividad de las estrategias de marketing digital implementadas, análisis que propiamente se alinea con el objetivo específico de examinar las tendencias del mercado y la demanda de los clientes en el ya no tan nuevo entorno digital.

2.1.2 Investigación Cualitativa

Por otra parte, la investigación cualitativa que, según Malhotra et al., (2008) nos indica esta es de naturaleza exploratoria, no estructurada, que se basa en pequeñas muestras, entrevistas y que tiene el propósito de brindar conocimientos y comprensión del entorno del problema. Nos ayudó a entender de mejor manera cuáles son las mayores deficiencias en el sector cooperativo segmento dos que deberán ser abordadas en esta investigación.

Se efectuaron entrevistas semi-estructuradas con líderes y expertos en transformación digital y marketing en cooperativas. Estas entrevistas permitieron profundizar en las barreras y limitaciones encontradas en la implementación de estrategias digitales.

El análisis cualitativo se utilizó para interpretar los datos obtenidos a partir de las entrevistas en profundidad. Este análisis permite identificar temas emergentes y patrones en las respuestas de los expertos entrevistados, proporcionando una comprensión más rica de las dinámicas internas de las cooperativas en su proceso de transformación digital. Este enfoque es particularmente útil para evaluar los desafíos y oportunidades identificados en la implementación de estrategias digitales, directamente relacionado con el tercer objetivo específico de la tesis.

2.2 Técnicas de Recolección

2.2.1. Método de Observación

Como parte de las estrategias de recolección de información, se utilizó la técnica de observación, la cual es fundamental para identificar y analizar los elementos, departamentos y canales que usa el sector cooperativo del segmento dos dentro de su estrategia de comunicación digital. Malhotra *et al.*, (2008). La observación implica registrar los patrones de conducta de personas, objetos y sucesos de una forma sistemática para obtener información sobre el fenómeno de interés”.

Se eligió la observación directa como método principal para evaluar el nivel de transformación digital y la implementación de estrategias de marketing en las cooperativas del segmento dos en la provincia de Pichincha

La observación aplicada se centró en evaluar varios parámetros clave, para determinar la madurez digital y si la cooperativa ya aplicó una estrategia de transformación digital, se evaluó el estado de la página web, la efectividad del contact center, el uso de WhatsApp y otros canales digitales para la comunicación y colocación de productos financieros, además si la cooperativa cumple con los parámetros de multicanalidad y omnicanalidad. Estos parámetros nos ayudaron a determinar cómo las cooperativas están implementando sus estrategias de transformación digital y qué áreas necesitan mejorar,

dentro de los parámetros de Observación a considerar estarán los siguientes, información que se encontrara como (Apéndice A):

- Revisión del estado de la Página Web.
- Monitoreo del Contact Center.
- Funcionalidad del aplicativo WhatsApp.
- Existencia de la multicanalidad u Omnicanalidad en la organización.

Durante la investigación también se evaluó la comunicación digital de las organizaciones mediante una lista de cotejo (Apéndice B) esta nos ayudó a identificar de manera sistemática y detallada las estrategias y comunicaciones digitales utilizadas por las cooperativas del segmento dos, proporcionando una información base como punto de partida de la investigación.

2.2.2. Entrevistas a Profundidad

Las entrevistas a profundidad son una técnica cualitativa que permite explorar a fondo las experiencias, opiniones y percepciones de los entrevistados. Según Kvale (2007), "la entrevista cualitativa es un encuentro en el cual el conocimiento se crea en la intersección de las perspectivas de los entrevistados y el entrevistador" (p. 13). Por lo cual este método permitió identificar tecnologías y también los desafíos específicos que enfrentan las cooperativas en su proceso de transformación digital.

La encuesta fue seleccionada para recopilar datos sobre las percepciones y experiencias de los clientes de las cooperativas del segmento dos. Este método permite obtener una muestra representativa de las opiniones de los usuarios finales. Las encuestas estructuradas con preguntas cerradas de opción múltiple permiten un análisis cuantitativo en profundidad dirigido directamente a identificar las tendencias del mercado y evaluar la efectividad de las estrategias implementadas.

También se realizaron entrevistas semi-estructuradas a líderes del departamento de marketing del sector cooperativo y diferentes giros de negocio. Estas entrevistas permitieron entender el panorama actual si se encuentran aplicadas estrategias, si existen limitaciones

en la implementación de estrategias digitales. Se realizaron entrevistas por separado a expertos en diferentes áreas del cooperativismo con el fin de obtener una idea del estado inicial. Las preguntas se enfocaron en el uso de tecnologías digitales y su aplicabilidad en el entorno cooperativo. A continuación, se detallan todos los expertos entrevistados:

1. Freddy Mena. (Gerente comercial de Insofec y Cooperativa 23 de Julio)
2. William Maldonado. Jefe de Marketing Mutualista Pichincha
3. Diego Correa. Director Comercial de Studio K, y experto que brinda servicios profesionales en consultoría de marketing en Cooperativas de Ahorro y crédito de la SEPS
4. Daniel Zurita. Director de operaciones y soporte de tecnología del Banco del BIEES
5. Pamela Moreno. Jefe de Marketing COOPAD.

Se garantizó la validez y fiabilidad de los datos obtenidos en las entrevistas mediante la grabación y transcripción de estas, las cuales estarán etiquetadas como (Apéndice C) y se efectuó un análisis del contenido para identificar patrones recurrentes. Según Bernard (1988), "la transcripción y el análisis sistemático de las entrevistas proporcionan una base sólida para la interpretación de los datos cualitativos" (p. 122).

2.2.3. Encuestas

Se desarrolló una encuesta de tipo cualitativa la cual estará etiquetada como (Apéndice D), cuyo propósito es recopilar información detallada y subjetiva acerca de la experiencia del cliente con su cooperativa preferida, así como sus impresiones respecto a la efectividad de las comunicaciones y promociones recibidas.

Este método cualitativo es idóneo para recabar información específica de aspectos que normalmente no pueden ser enteramente identificados mediante la observación o listas de cotejo, como las percepciones externas sobre la implementación de tecnologías nuevos métodos de comunicación y disposición al cambio. Las encuestas permitirán ahondar en los diferentes puntos de cumplimiento actual de la implementación de estrategias digitales y como estas afectan a la percepción y confianza del cliente para con estas organizacionales.

La encuesta fue estructurada con 13 preguntas, incluida una pregunta abierta las 12 restantes cerradas, mismas que permitieron categorizar y analizar las respuestas con mayor claridad. Por otro lado, las preguntas abiertas brindaron a los participantes la oportunidad de expresar libremente sus opiniones y sugerencias, Ver el Apéndice D.

Esta se aplicó a una muestra no probabilística de clientes por conveniencia la muestra es representativa a la cantidad usuarios de cooperativas autorizadas en el segmento dos en la provincia de pichincha, mediante métodos de recolección como *Google forms* enviada a través de mensaje de WhatsApp directo, a una muestra no probabilística de clientes por conveniencia la muestra es representativa a la cantidad usuarios de cooperativas autorizadas en el segmento dos en la provincia de pichincha, además se utilizaron otros métodos de recolección de encuesta de manera presencial y en su mayoría en línea para maximizar la participación y asegurar que los resultados sean lo más diversos y representativos posible.

Capítulo tres

Análisis de la situación y macroentorno

3.1. Análisis de la situación y macroentorno

Como se lo describió en la justificación las entidades del sistema financiero popular y solidario cumplen un rol fundamental en para la inclusión e intermediación financiera en el Ecuador, esta se encarga de bancarizar a sectores que tradicionalmente han sido excluidos del sistema financiero formal, como microempresarios, comerciantes minoristas, artesanos y población de zonas rurales. Según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), en su informe de cifras con corte a noviembre de 2023, en el país existen 406 cooperativas financieras activas, de las cuales 57 están en el segmento dos, lo que equivale a más del 13% del total de cooperativas, con un 11% de la cartera de créditos emitido por el sector cooperativo ecuatoriano y un total de 2.581 millones de dólares en Activos, orientándose a los segmentos socioeconómicos medios y bajos.

Por lo cual para tener un panorama claro y un correcto análisis de la situación es entender las variables influyen en la manera en que estas instituciones manejan su marketing, publicidad y sobre todo el nivel de madurez digital en el que se encuentran, como factores determinantes para escoger medios y soportes donde comunicar su oferta financiera o crear una iniciativa de transformación digital, por lo cual el presente propone una investigación que adoptará un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral del impacto de la transformación digital y las estrategias de marketing junto con un vistazo a la situación económica general del país basada en las tendencias específicas en comportamiento del consumidor y una evaluación de madurez digital del sector cooperativo dos de las SEPS.

Entre los factores macro encontraremos la situación económica nacional la cual se ha visto afectada por varios factores nacionales e internacionales que han hecho que existan variaciones en los flujos económicos tanto públicos y privados, entre los principales encontramos, Guerra Ruso-ucraniana, que ha afectado las exportaciones en varios sectores,

la desaceleración del crecimiento del PIB mundial en 2,31 % hasta el final de 2023, dentro del entorno nacional tenemos la sequía estacional en el último trimestre 2023, el 60,6% de la poblacional activa no cuenta con empleo adecuado, la guerra interna contra grupos terroristas y leyes proteccionistas en materia económica de la asamblea, han hecho más difícil la capacidad de ahorro y disminuirán el promedio de la capacidad de endeudamiento del ciudadano ecuatoriano, entre otros factores, que encarecerán las tasas de interés en general en el sistema financiero ecuatoriano, por otro lado, las cooperativas enfrentan también limitaciones al momento de comunicarse con su público objetivo, especialmente en el ámbito digital, debido a temas demográficos, psicográficos y psicosociales en el país, aunando a la falta de educación financiera nacional.

Para muestra de lo anterior mencionado y como parte de este análisis podemos ver en cifras, los niveles de ruralidad, escolaridad, ahorros y capacidad de endeudamiento de las personas parte de la del sector financiero popular y solidario, emitidos por la SEPS Con corte noviembre 2023, en la cual se determina que: estructura del volumen de crédito por sexo este compuesto de 56% de sexo masculino y un 44% femenino.

Tabla 3

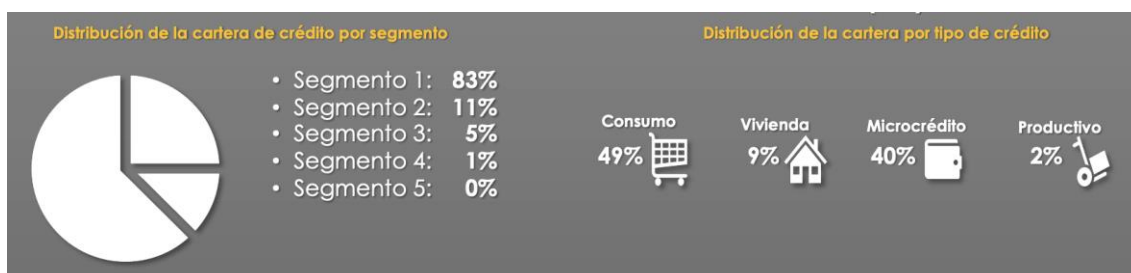
Volumen de crédito del sector financiero popular y solidario SEPS 2023

Destino financiero	Monto concedido USD Millones	Participación
Consumo – No Productivo	346	47%
Comercio al por mayor y menor	97	13%
Agricultura, ganadería y pesca	95	13%
Industrias Manufactureras	35	5%
Transporte y almacenamiento	34	5%
Vivienda – No Productivo	25	3%
Construcción	16	2%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	16	2%
Otros	76	10%
TOTAL	740	100%

Nota. Adaptado de norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario [Tabla], 2023

Figura 3

Cartera de crédito del sector financiero popular y solidario SEPS 2023







Nota. SEPS, (2024)

Como se mencionó anteriormente entre los principales factores a tomar encuentra para escoger soportes publicitarios, se encuentra el nivel de Ruralidad y acceso a nuevas tecnologías de la información por parte de los socios entre lo cual podemos distinguir lo siguiente:

Figura 4

Saldo de colocaciones corresponde a cartera de crédito por ruralidad SEPS 2023





 Rango de ruralidad del cantón	 Captaciones (USD Millones)	 Colocaciones (USD Millones)	 Relación
Menor al 25%	12,1%	13,8%	107%
Del 25% al 49.9%	63,5%	52,1%	77%
Del 50% al 74.9%	17,5%	21,3%	114%
Mayor o igual al 75%	7,0%	12,7%	170%

Nota. SEPS, (2024)

En los cantones de mayor ruralidad, por cada dólar que se capta se coloca \$1,70. Mientras que en los de menor ruralidad, por cada dólar que el sistema capta se coloca \$1,07.

Figura 5

Saldo de colocaciones corresponde a cartera de crédito por pobreza SEPS 2023

 Rango de pobreza del cantón	 Captaciones (USD Millones)	 Colocaciones (USD Millones)	 Relación
Del 25% al 49.9%	64,3%	48,6%	71%
Del 50% al 74.9%	26,2%	33,5%	119%
Mayor o igual al 75%	9,5%	18,0%	177%

Nota. SEPS, (2024)

De acuerdo con la (SEPS,2023) “En noviembre de 2023, el 55,4% de los sujetos que registran un crédito vigente corresponden a hombres y el 44,5% a mujeres. El 31% del saldo de cartera de crédito se concentra en los sujetos entre los 30 a 39 años. El 69% de la cartera de crédito, corresponde a sujetos que poseen hasta instrucción secundaria; de este grupo el 43% se concentra en hombres.”

Además de esta información también debemos tomar en cuenta dentro del análisis del macroentorno la información suministrada dentro del portal de la SEPS en el reporte de Actualidad y Cifras EPS con corte enero 2024, en donde encontramos que la distribución de las carteras de crédito por sexo, nivel de instrucción y rango etario muestran las siguientes tendencias socioeconómicas y demográficas:

En primer lugar, el 55,4% de los sujetos de crédito son hombres concentrando el 57,7% del saldo de la cartera, lo que sugiere una brecha de género en el acceso y otorgamiento de financiamiento crediticio en varios niveles, pudiendo estar vinculado a desigualdades en ingresos y oportunidades laborales en géneros femeninos.

En cuanto a nivel educativo, la concentración de la cartera es del 69% de en personas con instrucción secundaria o inferior pone en evidencia las barreras estructurales y de educación financiera de la clase media-baja en el sistema financiero. Por otro lado, la mayor concentración del saldo de crédito se encuentra en personas de entre 30 a 39 años con un

31%. En general, estas dinámicas sugieren que el sector financiero enfrenta desafíos relacionados con la equidad de acceso al crédito, en un contexto donde las políticas económicas y sociales deben estar orientadas a la inclusión financiera y a la reducción de las brechas de género y educación en el acceso a financiamiento.

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el 64% de las cooperativas financieras son de los segmentos 4 y 5, con activos menores a \$80 millones. Pero en promedio sólo destinan un 3,2% de activos para gastos de marketing y ventas, centrado en canales tradicionales. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2024a)

Con esta información se puede entender que en estos sectores no se están explotando las herramientas de marketing digital de manera adecuada para captar nuevos socios e interactuar de mejor manera con los ya existentes.

Además tomando en cuenta las anteriores estadísticas y en base a la percepción global del panorama financiero se puede apreciar que la adopción de servicios financieros digitales ha experimentado un aumento significativo en Ecuador en los últimos años donde los niveles de Banca, seguros y sector cooperativo segmento uno, sin embargo, se observa una evidente brecha digital creciente, que afecta a los segmentos dos e inferiores con respecto a los anteriores mencionados, por lo cual es imperativo identificar estas brechas de desarrollo tecnológico y estado de digitalización de las organizaciones para desarrollar estrategias de implementación de transformación digital y acciones de marketing, enfocadas en el segmento específico de mercado, con el objetivo de que se puedan optimizar los recursos y maximizar la efectividad de estas.

3.2 Análisis interno del sector cooperativo segmento dos en la provincia de Pichincha

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 no mantienen características homogéneas en cuanto a adopción de tecnología, carteras de pasivos-activos, o productos de colocación, cada una de estas cooperativas mantiene una zona de influencia y un target distinto por lo cual para realizar el análisis interno del sector cooperativo segmento 2 en la

provincia de pichincha, se encamino una investigación de tipo descriptiva y cualitativa que incluyo como métodos de recolección de datos, encuestas a clientes del sector cooperativo, observación de los servicios financieros y canales de atención tanto físicos como digitales mediante un check list de cumplimiento. Se realizó una lista de cotejo enfocada a la presencia y activos digitales en 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 2 domiciliadas en la provincia de Pichincha, además de realizar entrevistas a profundidad a líderes del departamento de marketing, tecnología y comercial del sector cooperativo, mismas que permitieron entender el panorama actual del estado y limitaciones en la implementación de estrategias digitales.

3.2.1 Análisis de observación: Checklist

En este estudio se hizo un análisis detallado de la presencia digital y los canales de comunicación de 10 Cooperativas de Ahorro y Crédito, del sector 2 y domiciliadas en la provincia de pichincha, mediante un checklist. Las cooperativas evaluadas fueron:

- COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COTOCOLLAO LTDA
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO DE ASIS LTDA
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA MINAS LTDA
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLITÉCNICA LTDA
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PUELLARO LTDA
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PREVISIÓN AHORRO Y DESARROLLO LTDA
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CORPORACIÓN CENTRO LTDA
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MAQUITA CUSHUNCHIC LTDA
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FONDO PARA EL DESARROLLO Y LA VIDA
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUAICANA LTDA

La observación incluyó la evaluación de diversas variables clave en cuatro categorías principales: página web, canales de comunicación, redes sociales y publicidad digital. Se

verificaron aspectos como la existencia y funcionalidad de un sitio web y aplicaciones, la modernidad y profesionalismo del diseño web, la presencia de canales de comunicación como un contact center y whatsapp, la personalización de interacciones, la actividad en redes sociales, la efectividad del email marketing, y el uso de publicidad digital. A continuación, se detallan todos los criterios evaluados y análisis en el proceso de observación:

Tabla 4

Resumen de hallazgos checklist en cada cooperativa

Cooperativa	Página web	Aplicaciones móviles	Uso de WhatsApp	Redes Sociales	Email Marketing	Publicidad Digital
Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza Minas Ltda.	X	X	-	X	X	-
Cooperativa de Ahorro Y Crédito Corporación Centro Ltda.	X	-	-	X	-	-
Cooperativa de Ahorro Y Crédito Cotocollao Ltda.	X	X	X	X	X	X
Cooperativa De Ahorro y Crédito Fondo Para El Desarrollo Y La Vida	X	X	-	X	X	-

Cooperativa De Ahorro Y Crédito Huaicana Ltda.	X	X	-	X	X	-
Cooperativa de Ahorro Y Crédito Maquita Cushunchic Ltda.	X	X	X	-	X	-
Cooperativa De Ahorro Y Crédito Politécnica Ltda.	X	-	-	-	-	-
Cooperativa de Ahorro Y Crédito Previsión Ahorro Y Desarrollo Ltda.	X	X	X	X	X	-
Cooperativa de Ahorro Y Crédito Puellaró Ltda.	X	X	-	-	-	-
Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Francisco De Asís Ltda.	X	X	X	X	X	-

Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza Minas Ltda.

El análisis de su sitio web reveló ciertas deficiencias de accesibilidad, incluida la falta de metadatos compuestos, subtítulos alternativos para las imágenes y la falta de soporte para lectores de pantalla. Desde la perspectiva de la optimización de motores de búsqueda (SEO), los sitios web carecen de metadatos importantes y tienen estructuras de URL subóptimas, lo

que afecta negativamente la visibilidad en los motores de búsqueda. La experiencia del usuario también es mala, con un diseño web obsoleto y sin navegación intuitiva. A esto se suma la falta de optimización para dispositivos móviles. Técnicamente, el rendimiento de su sitio está por debajo de las expectativas, como lo demuestran los largos tiempos de carga y la falta de un certificado SSL, lo que puede poner en riesgo tanto la confianza de sus usuarios como la seguridad de su sitio. Estos aspectos resaltan la necesidad de una revisión y actualización integral de acuerdo con los estándares web actuales.

Se recomienda actualizar el sitio web y mejorar la accesibilidad junto con la optimización SEO del sitio. En estos casos como garantía de aspectos de accesibilidad sería importante implementar meta data en las imágenes para mejorar la compatibilidad con los lectores de pantalla. Además, se debe optimizar la estructura de la URL y agregar metadatos importantes para mejorar la visibilidad en los motores de búsqueda. También es importante rediseñar su sitio web para brindar una experiencia de usuario moderna y garantizar la compatibilidad con dispositivos móviles. La implementación de certificados SSL es esencial para garantizar la seguridad y confianza del usuario.

Cooperativa de Ahorro Y Crédito Corporación Centro Ltda.

De igual manera al caso anterior, para la página web de la cooperativa CoopCentro se encontraron problemas de la accesibilidad al usuario desde múltiples buscadores, como la falta de etiquetas alternativas en las imágenes y una navegación poco compatible con lectores de pantalla, lo que dificulta la experiencia de usuarios con discapacidades. Desde la perspectiva de SEO, el sitio tiene deficiencias en meta data y mala estructura de URLs, por lo cual es visible que no sigue las prácticas de SEO y SEM, lo cual afecta de sobremanera al posicionamiento en buscadores. El *user experience* se ve comprometido por un diseño web pasado de moda que no favorece una navegación intuitiva, que se agrava en dispositivos móviles, por la ausencia de optimización la accesibilidad es limitada. Por otro lado, en la evaluación también se ha encontrado un rendimiento del sitio bajo, esto ya que tras varias

pruebas se encontraron tiempos de carga altos, además de que la página no cuenta con certificado SSL, lo que puede afectar la percepción de seguridad y confianza de los usuarios.

Es prioritario mejorar la accesibilidad del sitio web mediante la incorporación de etiquetas *alt* en las imágenes y la optimización para lectores de pantalla. Asimismo, es necesario ajustar la estructura de URLs y optimizar los metadatos para incrementar la visibilidad en los resultados de búsqueda. Se recomienda rediseñar el sitio web para actualizar su estética y funcionalidad, garantizando una navegación intuitiva y una versión móvil eficiente. La implementación de un certificado SSL es fundamental para aumentar la seguridad del sitio y la confianza del usuario.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao Ltda.

Tras revisar la página de esta Cotocollao Ltda. se encontró un uso deficiente en las etiquetas en las imágenes, y metadatos que afectan la accesibilidad de la web para ser indexada correctamente por los motores de búsqueda, lo que puede restar en su calificación de posicionamiento en los resultados de búsqueda. Otro problema encontrado ha sido la falta de diseño en móvil, ya que tras la revisión el sitio web se encontraba solo optimizado para navegadores en computador y no en dispositivos móviles. Por lo cual se recomienda reestructurar la página en base a las buenas prácticas del diseño web como *Mobile first*, de la mano con la importancia de realizar ajustes técnicos para mejorar la accesibilidad y optimización del rendimiento del sitio en términos de SEO.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondo para el Desarrollo y la Vida

En este caso se encontró ciertas áreas importantes que requieren revisión para mejorar su presencia digital. También se encontraron fallas en el etiquetado alternativo en las imágenes, lo que restringe la accesibilidad para las personas con discapacidad visual. La visibilidad del sitio en los motores de búsqueda se reduce debido a la falta de optimización de los metadatos y a una estructura de URL deficiente. En cuanto a su diseño gráfico, se percataron problemas también que interfieren en la experiencia del usuario, al no permitir una navegación intuitiva y fluida, especialmente en dispositivos móviles. El sitio carece también

de elementos fundamentales como un certificado SSL, lo que puede generar desconfianza en los usuarios respecto a la seguridad de la plataforma.

Es recomendable actualizar el diseño web de su sitio web para hacer la navegación más intuitiva y mejorar la experiencia en dispositivos móviles. Implementar etiquetas alt y optimizar los metadatos de las imágenes es esencial para mejorar la accesibilidad y de esta manera también aumentar la visibilidad en los motores de búsqueda. Además, incluir un certificado SSL es fundamental para garantizar la seguridad de los datos.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana Ltda.

Lo que primero se evidencia al revisar la página web de esta cooperativa es falta de contenidos visuales, es decir que para el usuario hay información faltante junto con un diseño simple que no aporta con una estructura amigable para el usuario, también en cierto sentido enfocado al SEO esto compromete su posicionamiento obviamente al no contar con palabras clave o mayores elementos informativos por los cuales posicionarse en los motores de búsqueda.

Es por ello por lo que se recomienda ampliar y diversificar el contenido disponible en su sitio web y garantizar que sea relevante, informativo y esté bien estructurado. Además, que el contenido existente debe optimizarse para SEO para garantizar que siga las mejores prácticas y cubra una amplia gama de temas relacionados con la industria.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Maquita Cushunchic Ltda.

Se detectaron elementos faltantes como iconos o botones de acceso a funcionalidades básicas de acceder a información o alguna experiencia más interactiva.

Es por ello por lo que se podría integrar un widget de reservas u otro botón que llame a la interacción en el sitio web para mejorar la interactividad y facilitar el acceso directo a los servicios.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica Ltda.

En esta cooperativa también se identifica carencia de contenido relevante para los socios y clientes, que como ya se ha dicho antes repercute negativamente en la experiencia del usuario y en la optimización para motores de búsqueda evitando que se posicione en

primeros lugares basados en una búsqueda por *keywords*. Un menor volumen de contenidos en el sitio web limita su capacidad para ofrecer información completa y detallada sobre los servicios y valores de la cooperativa.

Se aconseja aumentar significativamente el volumen y la calidad del contenido en el sitio web. Este enfoque no solo mejorará la experiencia del usuario, sino que también fortalecerá la optimización para motores de búsqueda, aumentando la visibilidad del sitio en los resultados de búsqueda y atrayendo a más usuarios potenciales.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Previsión Ahorro y Desarrollo Ltda.

En cuanto a contenido, el sitio web tiene una cantidad de texto muy limitada, lo que afecta negativamente su clasificación en Google y su capacidad para atraer y retener visitantes. La ausencia de un *widget* de reservas limita la interactividad de su sitio web y la presencia de enlaces rotos crea una experiencia de usuario frustrante y afecta la credibilidad de su sitio web. Además, la falta de sistemas de comercio electrónico limita las oportunidades de ventas en línea. Estructuralmente, el uso de títulos es inadecuado y dificulta tanto a los usuarios como a los motores de búsqueda la navegación y la comprensión del contenido. Las imágenes también pueden estar mal optimizadas, lo que puede ralentizar el tiempo de carga de su sitio web. Algunas de sus imágenes carecen de texto alternativo o utilizan descripciones que no aportan en nada.

La cooperativa de ahorro y crédito Coopad debería reducir significativamente la cantidad y calidad del contenido de texto en su sitio web, ya que la actual falta de contenido de texto está perjudicando tanto la optimización de los motores de búsqueda como su capacidad para atraer y retener usuarios. Además, es importante integrar un *widget* de reserva que permita a los clientes programar servicios en línea. Esto optimiza la eficiencia operativa y mejora la experiencia del usuario. Además, debe realizar una auditoría exhaustiva y reparar los enlaces rotos identificados para garantizar una navegación fluida y aumentar la credibilidad de su sitio web. Estas mejoras ayudarán a fortalecer la presencia digital de su cooperativa y aumentarán la adquisición y retención de clientes.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Puellaró Ltda.

Se encontró una falta significativa de contenido disponible, lo que afecta negativamente tanto la usabilidad del sitio web como el rendimiento del motor de búsqueda (SEO). Esto hace que la experiencia de navegar por su sitio es negativa al no comunicar eficazmente los servicios y beneficios que ofrece una cooperativa, lo que lleva a una experiencia de usuario menos satisfactoria y a una percepción reducida del valor agregado que posiblemente proporciona una cooperativa.

Para mejorar la usabilidad y el rendimiento de SEO, se debería ampliar el contenido disponible en su sitio. Este contenido debe ser relevante, detallado y estructurado para facilitar la comprensión de los servicios que brinda su cooperativa. Además, los recursos de texto y multimedia deben optimizarse para mejorar la indexación en los motores de búsqueda y aumentar la visibilidad y el atractivo del usuario.

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís Ltda.

Como en la mayoría de los análisis anteriores se encontraron problemas como la falta de accesibilidad, el tiempo de carga es bastante alto y contiene banners y mensajes *push* que no se encuentran optimizados, además que no hay herramientas para usuarios con discapacidades, como texto alternativo para imágenes y la falta de un diseño para adaptarse a diferentes dispositivos. Desde una perspectiva de SEO, es posible que su sitio no esté optimizado adecuadamente, lo que refleja cosas como meta descripciones faltantes, etiquetas alt en las imágenes y una estructura de enlaces interna deficiente, lo que posiblemente afectará negativamente la visibilidad de su motor de búsqueda. Finalmente, cuando se trata de tecnología, es posible que su sitio web esté utilizando una versión de software desactualizada o que no esté optimizado para un rendimiento eficiente, lo que resulta en tiempos de carga lentos y una experiencia general insatisfactoria del usuario puede ser deficiente.

Se recomienda realizar una revisión para mejorar la accesibilidad, usabilidad y optimización SEO. Además, también se puede mejorar el diseño y la interfaz de su sitio web.

3.2.2. Análisis de Encuestas

En este estudio, se realizó una encuesta de opinión a usuarios del sector cooperativo en la provincia de Pichincha. En primer lugar, se pudo constatar que en el portal de estadísticas de la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2024b), con datos actualizados hasta junio del 2024 se encontraban registrados un total de 1.203.468 socios en cooperativas en la provincia de Pichincha. Adicional a ello con datos también actualizados disponibles en el informe de actualidad y cifras de las SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2024a) se menciona en dicho documento que el 13% es el nivel de participación del segmento 2 en el total del mercado. Por ende si se calcula el 13% de 1.203.468 da un total de 156.450,84 el cual se ha asumido como el universo aproximado de estudio, es decir del total de personas que son socios de una cooperativa del segmento 2 en Pichincha. Con este número se procedió al cálculo de la muestra a partir de la siguiente fórmula para muestras finitas:

Donde:

- (n) = tamaño de la muestra
- (N) = tamaño de la población (156,450.84)
- (Z) = valor Z correspondiente al nivel de confianza (1.96 para 95%)
- (p) = proporción esperada (0.5 si no se conoce)
- (E) = margen de error (0.05)

Sustituyendo los valores y realizando los cálculos necesarios, se obtuvo finalmente un número de 385. El cual fue el total de encuestas aplicadas en este estudio y numero sobre el cual se presentan los datos del cuestionario a continuación:

Tabla 4

Cooperativas de preferencia

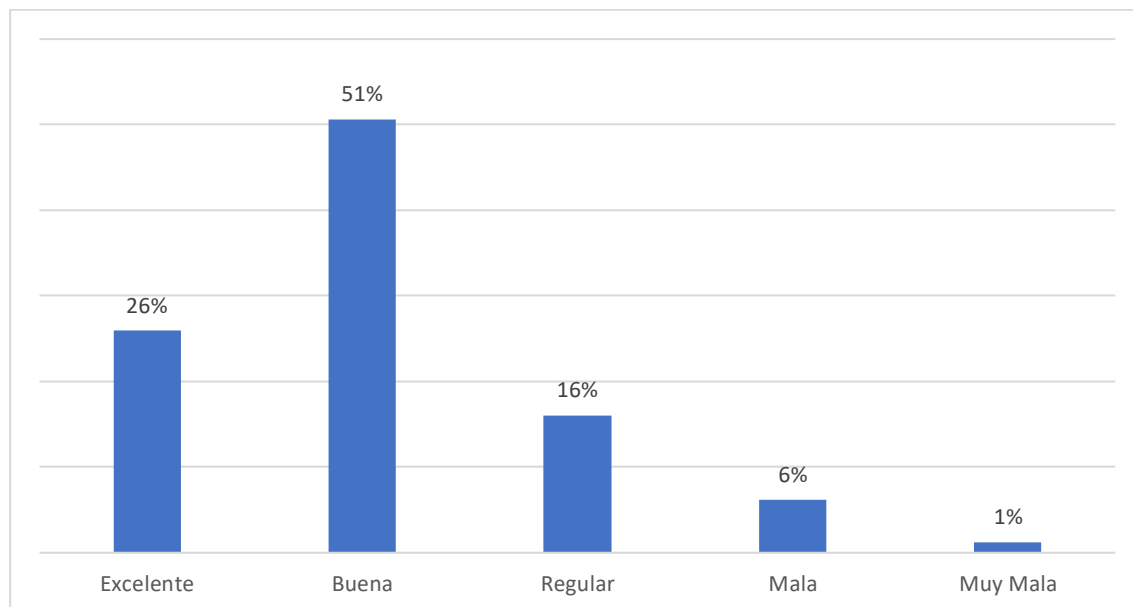
Nombre	Porcentaje
Cooperativa JEP	30%

29 de Octubre	7%
Alianza del Valle	6%
Andalucía	6%
Cooprogreso	6%
San Francisco de Asís	4%
CACPECO	3%
COOPAD	3%
OTRAS	35%

Los resultados de la encuesta muestran que la Cooperativa JEP es la más reconocida entre los encuestados, con un 30% de las respuestas. Las siguientes cooperativas, como 29 de octubre (7%), Alianza del Valle (6%), Andalucía (6%) y Cooprogreso (6%), tienen una presencia significativa pero mucho menor en comparación con JEP. Es notable que un 35% de los encuestados mencionaron otras cooperativas, pero que se ubicaron cada una en márgenes menores de respuestas únicas, lo que sugiere una diversidad considerable en las preferencias y el conocimiento de los usuarios sobre las cooperativas en Pichincha. Este alto porcentaje de "otras" también podría indicar que hay muchas cooperativas más pequeñas o menos conocidas que aún tienen una base de socios significativa.

Figura 3

Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Cómo calificaría la comunicación de las promociones y beneficios de la cooperativa?

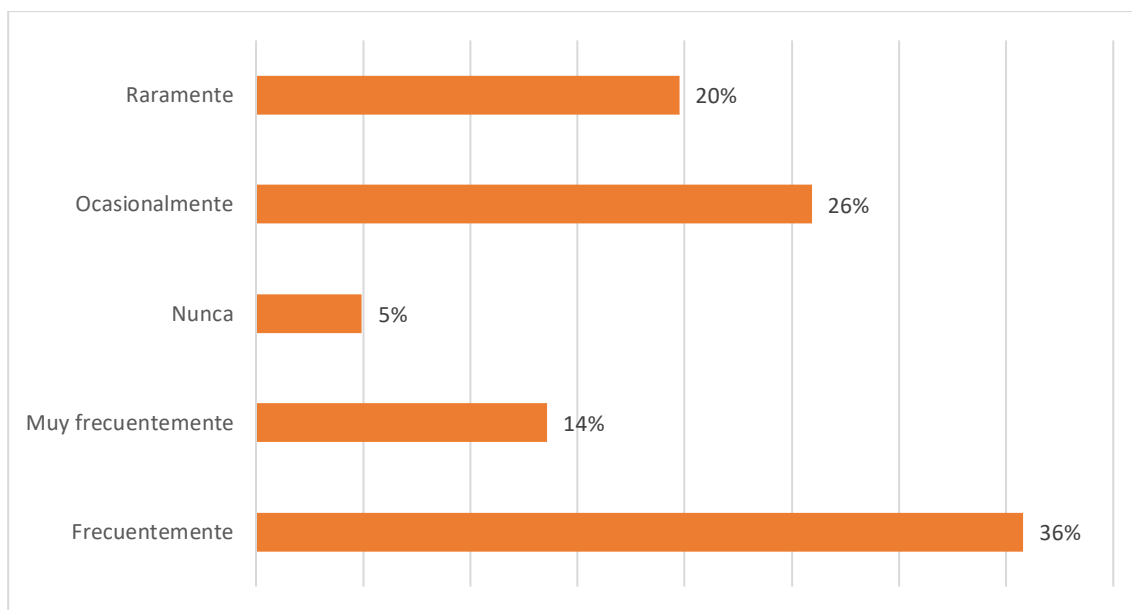


Los resultados del gráfico muestran que la mayoría de los encuestados perciben positivamente las actividades de la cooperativa y la comunicación de beneficios. El 51% calificó la comunicación como 'buena', el 26% como 'muy buena' y el 77% equivalía a una respuesta positiva. Esto sugiere que la cooperativa comunica bien sus promociones y beneficios a sus miembros. Sin embargo, el 16% consideró que la comunicación era "satisfactoria" y el 7% (6% "mala" y 1% "muy mala") tuvo percepciones negativas. Estos resultados sugieren que, si bien la mayoría está satisfecha, hay margen de mejora y una oportunidad para abordar las necesidades de aquellos que no están completamente satisfechos con la comunicación actual de la cooperativa.

El hecho de que la Cooperativa JEP tenga la mayor preferencia entre los usuarios podría estar directamente vinculado a su avanzada estrategia de marketing digital y su sólida presencia en línea. Esta cooperativa, al parecer, ha logrado una mayor captación y satisfacción de clientes, lo que podría estar influenciado por sus esfuerzos en digitalización y personalización de servicios.

Figura 4

Gráfico de respuesta a la pregunta: ¿Con qué frecuencia recibe información sobre nuevos productos o servicios de la cooperativa?

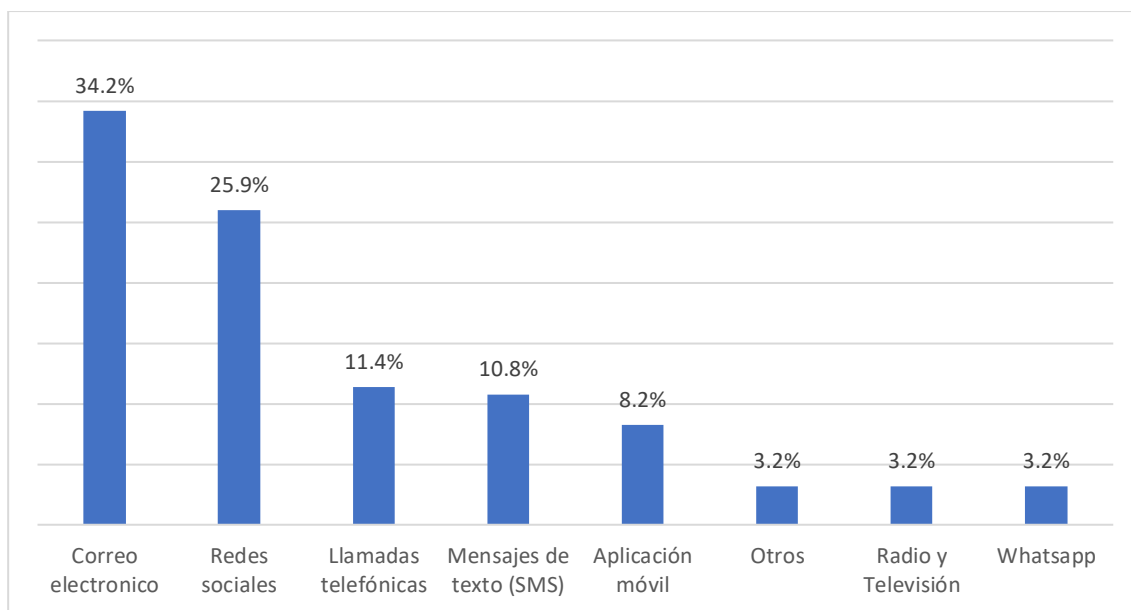


Sobre la frecuencia con la que los encuestados reciben información sobre nuevos productos o servicios de las cooperativas muestran una distribución variada. Un 36% de los encuestados recibe información “Frecuentemente”, mientras que un 14% la recibe “Muy frecuentemente”, sumando un 50% que tiene una comunicación regular y constante con la cooperativa. Sin embargo, un 26% recibe información “Ocasionalmente” y un 20% “Raramente”, lo que indica que casi la mitad de los encuestados no tiene una comunicación tan frecuente. Además, un 5% nunca recibe información. Estos resultados sugieren que, aunque una parte significativa de los socios está bien informada, hay un margen considerable para mejorar la frecuencia de la comunicación para asegurar que todos los socios estén al tanto de los nuevos productos y servicios ofrecidos por la cooperativa.

Este análisis podría estar revelando la relación entre la frecuencia adecuada y el interés de los miembros en los productos financieros a partir de la comunicación. Sin embargo, es necesario encontrar un equilibrio que evite la saturación de información, que puede resultar contraproducente.

Figura 5

Gráfico de respuesta a la pregunta: *¿Cuál es o son los canales información con los que se comunica de la cooperativa frecuentemente con usted? (elija 1 o varios.)*

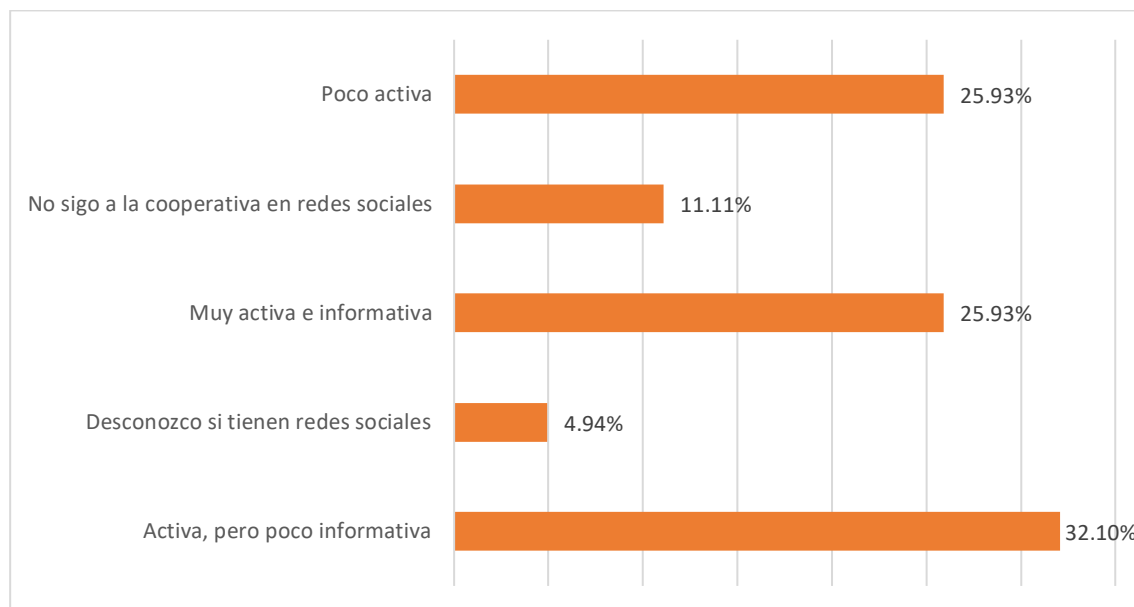


Los resultados mostraron que el correo electrónico era el medio más común: el 34,2% de los encuestados lo utilizaba. Las redes sociales también son un canal importante, con una tasa de uso del 25,9%. Otros como las llamadas telefónicas (11,4%), los mensajes de texto (10,8%) y las aplicaciones móviles (8,2%) revelaron un uso con mejor frecuencia. Los canales menos comunes incluyen otros medios, radio, televisión y WhatsApp, cada uno con un 3,2%.

Resultados que demuestran que el mailing y el social media son los canales más utilizados en las cooperativas. Sin embargo, si estos canales no se integran con plataformas CRM y otros canales menos utilizados, como aplicaciones móviles o chatbots, dándonos a entender que el alcance y la eficacia en la estrategia de comunicación del sector cooperativo podría verse limitado, por falta de integración en los canales.

Figura 6

Gráfico de respuesta a la pregunta: ¿Cómo considera la presencia de la cooperativa en redes sociales?

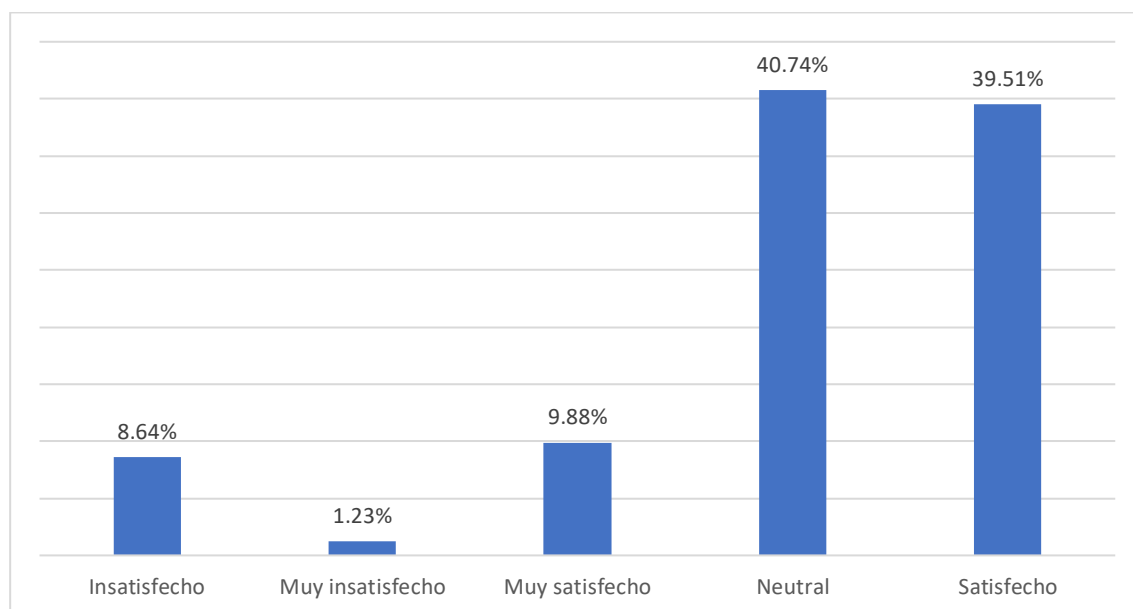


Un 32,10% considera que las cooperativas son “Activas, pero poco informativas”, es decir que, si bien se reconoce que hay actividad en redes sociales, la calidad de la información podría mejorar. Un 25,93% de los encuestados cree que las cooperativas son “Muy activas e informativas”, indicando que una parte significativa de los socios está satisfecha con la presencia en redes sociales. Sin embargo, otro 25,93% considera que las cooperativas son “Poco activas”, lo que refleja una percepción de baja presencia o interacción. Además, un 11,11% no sigue a las cooperativas en redes sociales, y un 4,94% tampoco reconoce si las cooperativas tienen redes sociales.

Esto revela una percepción general sobre la presencia en redes sociales podría ser mixta, lo que sugiere que varias cooperativas no están explotando plenamente el potencial en las plataformas de social media. Esto implica reconocer que la presencia es importante y se debería fomentar, pero no se debe fomentar por sí sola, sino que también se debería asegurar la calidad y orientación particular de los contenidos y presencia en redes sociales para un fin más efectivo de la comunicación de la marca.

Figura 7

Gráfico representativo de respuestas a la pregunta: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la personalización de las ofertas y productos que recibes?



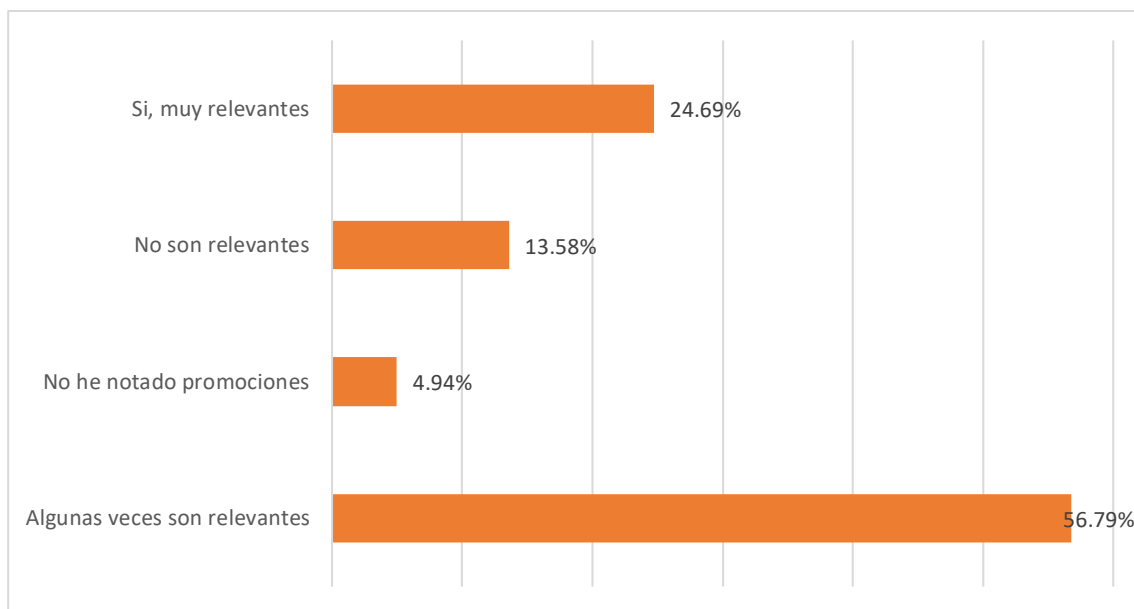
Los resultados de las encuestas sobre satisfacción con las propuestas cooperativas y la individualización de productos muestran una tendencia hacia la neutralidad y la satisfacción. El 40,74% de los encuestados se mostró "neutral" respecto a la personalización, lo que indica que muchos socios no tienen una opinión clara sobre este tema. Sin embargo, el 39,51% se mostró "satisfecho", el 9,88% se mostró "muy satisfecho" y el 49,39% respondió positivamente. Por otro lado, un 8,64% se mostró "insatisfecho" y un 1,23% se mostró "muy insatisfecho", lo que indica que quienes no están satisfechos con los ajustes actuales son una minoría. Estos resultados sugieren que, si bien la mayoría de los encuestados están al menos algo satisfechos, existe margen para personalizar mejor las ofertas y productos para aumentar la satisfacción general.

Sin embargo, se puede ver también que las cooperativas están perdiendo oportunidades para mejorar la relevancia de sus productos, ya que solo un 40% de los usuarios están satisfechos con la personalización de las ofertas. Frente a ello, se podrían aplicar herramientas basadas en big data o segmentación de productos y con ello ofrecer

soluciones más personalizadas que busquen aumentar la satisfacción y la lealtad de los socios.

Figura 8

Gráfico de respuesta a la pregunta: *¿Crees que las promociones de la cooperativa son relevantes y útiles para ti?*



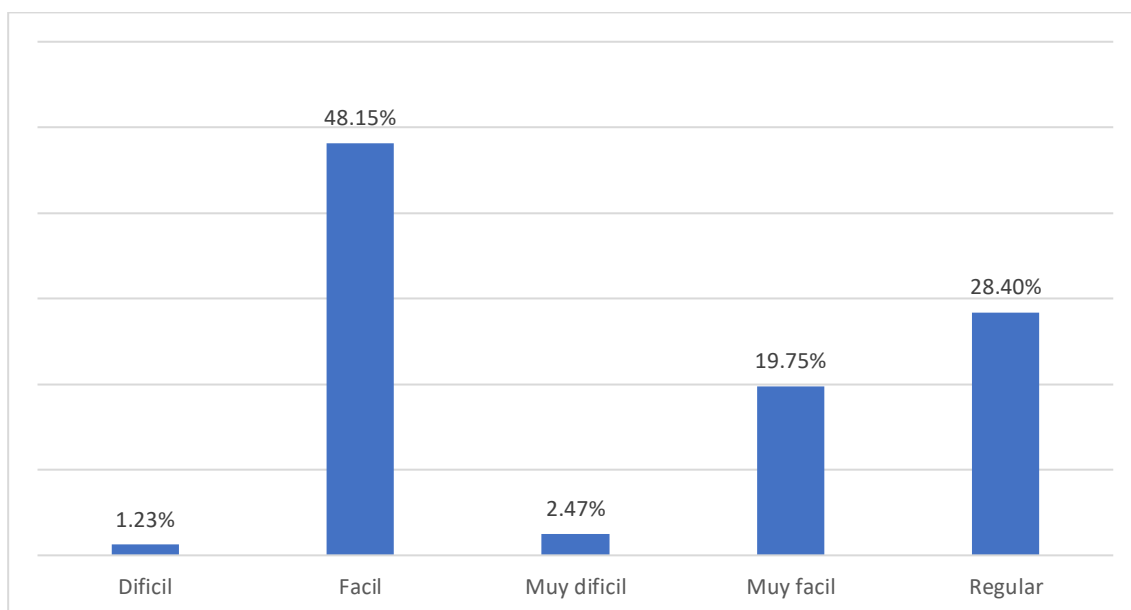
En cuanto a la relevancia y utilidad de las promociones de las cooperativas, la mayoría de los encuestados parece tener una opinión favorable. El 56.79% de los encuestados cree que las promociones son “Algunas veces relevantes”, lo que estaría indicando que aunque para algunos los lugares promocionales son útiles, no es así en todos los casos. Lo contrario puede entenderse el 24,69% de los que creen que las promociones son “Muy relevantes”, lo que aún deja espacio para 13,58% de los que creen que las promociones “No son relevantes” y 4,94% que no han notado promociones, es decir, las cooperativas necesitan más espacios y medios efectivos para hacer visibles sus ofertas promocionales. Esto indica que, aunque las cooperativas están en el camino correcto, hay oportunidades para hacer que las promociones sean más visibles y consistentes para todos los socios.

Es esencial que las cooperativas revisen y mejoren su segmentación de mercado y oferta de valor en las comunicaciones para asegurar que las promociones sean vistas como

útiles y alineadas con las expectativas de los usuarios, lo que podría traducirse en una mayor captación y retención de clientes.

Figura 9

Gráfico de respuesta a la pregunta: ¿Qué tan fácil te resulta entender la información sobre productos y servicios en la publicidad de la cooperativa?



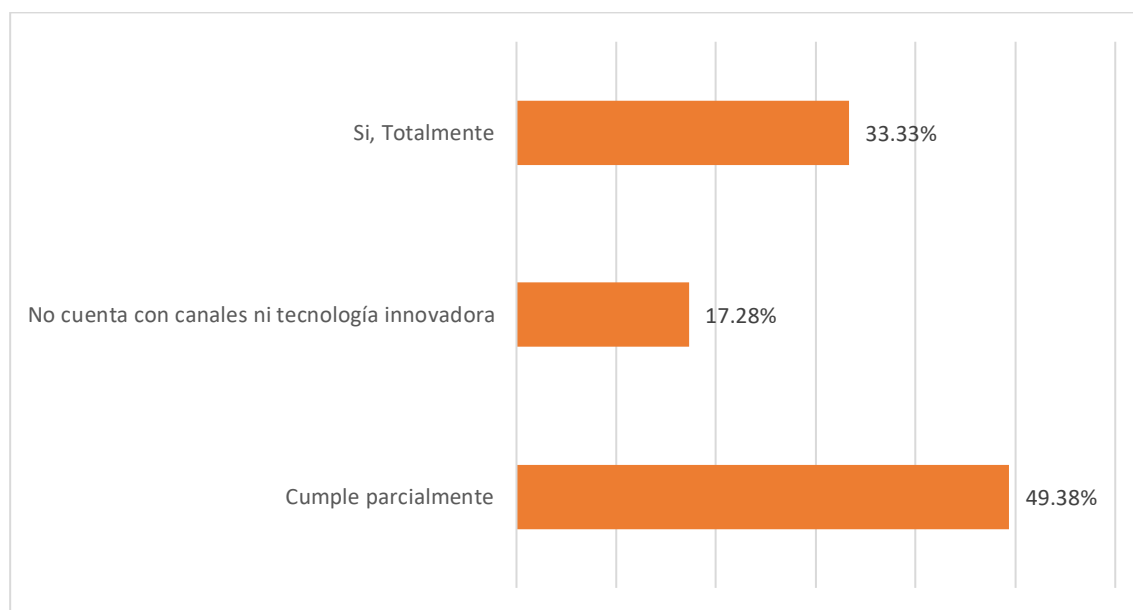
Sobre la facilidad para entender la información sobre productos y servicios en la publicidad de las cooperativas muestran que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva. Un 48,15% considera que es "Fácil" entender la información, y un 19,75% la encuentra "Muy fácil", sumando un 67,9% de respuestas positivas. Sin embargo, un 28,40% califica la comprensión como "Regular", lo que indica que hay margen para mejorar la claridad de la información. Solo un 1,23% encuentra la información "Difícil" de entender y un 2,47% la considera "Muy difícil". Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría de los socios encuentra la información accesible, hay oportunidades para mejorar la comunicación y hacerla aún más clara y comprensible para todos.

Es por ello que se puede asumir que no solo basta con brindar información a los socios, o pretender hacerlo de la mejor manera, sino que los canales de comunicación deberían cerciorarse de saber qué información se debe comunicar, el lenguaje que utiliza y

canal idóneo para las personas a las que se está comunicando, todo ello para que los socios puedan sentir que es sencillo comprenderla.

Figura 10

Gráfico de respuesta a la pregunta: ¿Considera que su cooperativa cuenta con canales y tecnología innovadora para la atención al cliente y comunicación?



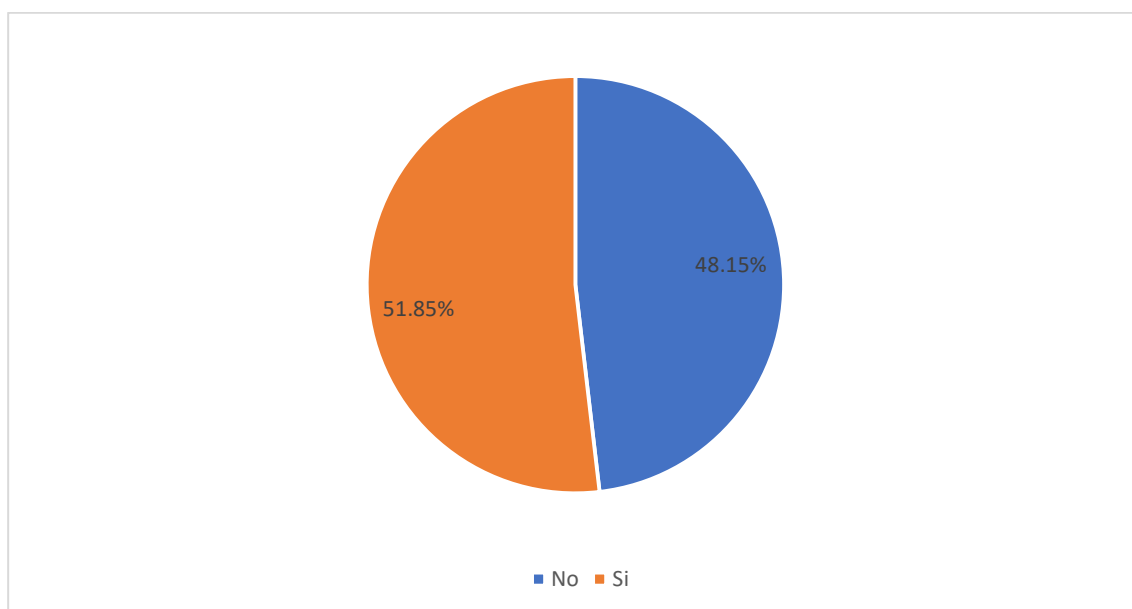
En lo que se refiere a la percepción de los canales y tecnología innovadora para la atención al cliente y comunicación en las cooperativas muestran una opinión dividida. Un 49.38% de los encuestados considera que las cooperativas "Cumplen parcialmente" con tener canales y tecnología innovadora, lo que sugiere que hay esfuerzos en marcha, pero aún no son completamente satisfactorios. Un 33,33% cree que las cooperativas "Sí, totalmente" cuentan con estos recursos, indicando que una parte significativa de los socios está satisfecha con la innovación en la atención al cliente y comunicación. Sin embargo, un 17,28% opina que las cooperativas "No cuentan con canales ni tecnología innovadora", lo que señala una necesidad de mejora en este aspecto.

La percepción de que las cooperativas no están utilizando tecnología innovadora podría estar obstaculizando su proceso de transformación digital. Y por ello resultaría altamente recomendable que las cooperativas inviertan en tecnologías emergentes, como la

automatización de procesos, Chatbots plataformas complementarias con inteligencia artificial para la atención al cliente.

Figura 11

*Gráfico de respuesta a la pregunta: ¿La atención a los requerimientos realizados en su cooperativa pueden ser atendidos por varios canales, pudiendo continuar con el mismo requerimiento en un canal diferente? **Ejemplo:** Puedo solicitar la cancelación de una tarjeta por call center y por error se corta la llamada, al intentar nuevamente solicitar el requerimiento por otro canal, su requerimiento es identificado inmediatamente y puede continuar el proceso donde se quedo*



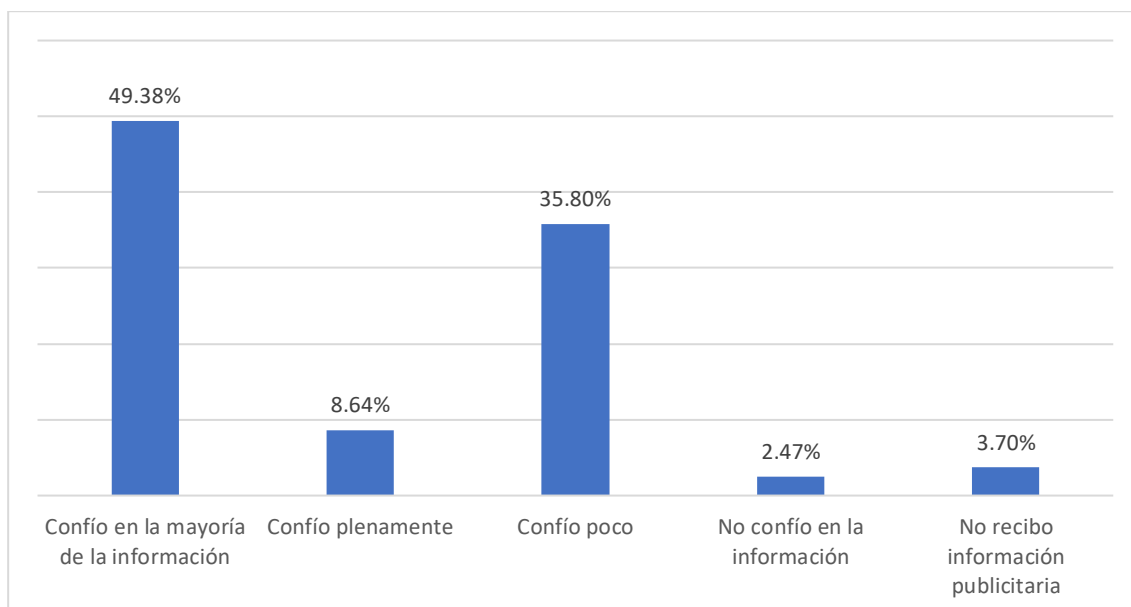
Sobre la capacidad de las cooperativas para atender requerimientos a través de varios canales muestran una ligera mayoría positiva. Un 51.85% de los encuestados considera que sus requerimientos pueden ser atendidos por varios canales, permitiendo continuar con el mismo requerimiento en un canal diferente. Esto indica que más de la mitad de los socios perciben una buena integración y flexibilidad en la atención al cliente. Sin embargo, un 48,15% opina que no es posible, lo que indica que casi la mitad de los encuestados experimenta dificultades o limitaciones en este aspecto. Estos resultados casi similares destacan la importancia de mejorar la interoperabilidad y la continuidad en la atención a través de diferentes canales para satisfacer mejor las necesidades de todos los socios, demostrando

de esta manera que las cooperativas cumplen con la multicanalidad , pero están lejos de implementar la omnicanalidad.

Estos hallazgos muestran que una proporción significativa (48,15%) de los socios de las cooperativas tiene dificultades o limitaciones en este aspecto, a pesar de que una ligera mayoría percibe una buena integración y flexibilidad en la atención a través de varios canales. Esto indica que factores como la interoperabilidad y la continuidad del servicio aún tienen un amplio margen de mejora si se considera la casi igualdad de opiniones. Este punto resalta la necesidad de fortalecer la capacidad de las cooperativas para brindar una experiencia de atención al cliente más consistente y fluida a través de diferentes canales, y con ello se debe asegurar que todos los socios puedan acceder y resolver sus requerimientos de manera eficiente y sin interrupciones, ya que muchas veces dichos factores influyen en la calidad y satisfacción de los servicios por parte de los socios de estas instituciones financieras.

Figura 12

Gráfico de respuesta a la pregunta: ¿Cuánto confías en la información publicitaria y promocional que recibes de la cooperativa?



Las opiniones sobre la confianza en la información publicitaria y promocional de las cooperativas varían en las respuestas. Un 49.38% de los encuestados dice que confía en la mayoría de la información, aspecto que estaría indicando que las comunicaciones brindadas

por las cooperativas son generalmente confiables. Sin embargo, solo el 8,64% confía plenamente, lo que indica que la credibilidad y la transparencia aún pueden mejorarse ampliamente. Sin embargo el 35,80% confía poco en la información y el 2,47% no confía, lo que indica un alto porcentaje de preocupación sobre la confiabilidad de la información proporcionada. Además, el 3,70% no recibe información publicitaria, lo que sugiere problemas de distribución de comunicación.

Por lo tanto, aunque existe una base de confianza, las cooperativas deben trabajar para mejorar la percepción de la veracidad y la efectividad de sus anuncios y campañas. La falta de confianza en la información publicitaria puede ser un gran obstáculo para ganar nuevos clientes. Es por ello que las cooperativas deberían concentrarse en mejorar la transparencia y la consistencia de sus comunicaciones para aumentar la confianza de los socios y, en última instancia, la efectividad de sus estrategias de marketing.

Sobre la pregunta abierta: “¿Qué mejoras sugeriría en las estrategias de comunicación y marketing de la cooperativa? Se obtuvieron respuestas variadas que se adaptaron en categorías y sugerencias clave como las que se presentan a continuación:

Tabla 5

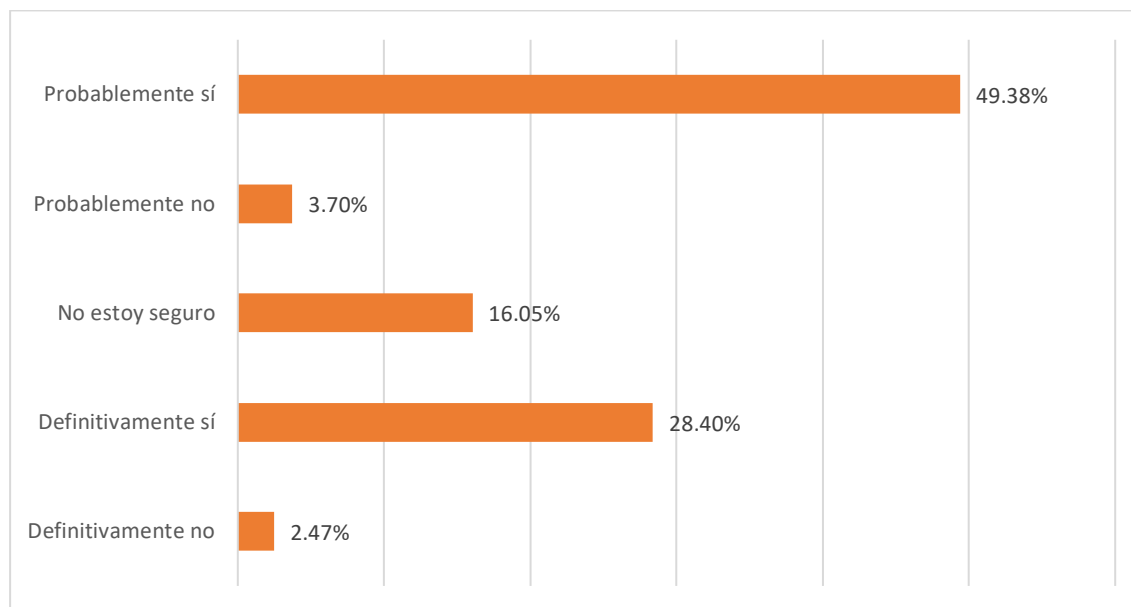
Tabulación de respuestas pregunta abierta.

Respuesta	Sugerencias	% de encuestados
1. Aumento de Publicidad y Presencia en Redes Sociales	Mayor publicidad mediante redes, correos electrónicos.	9%
2. Mejora de Canales y Tecnología de Comunicación	Mejora de aplicación móvil, Implementar un chatbot, Digitalizar comunicaciones, personalización de contenidos y servicios.	24%
3. Claridad y Relevancia de la Información	Mejorar la comunicación con información clara y relevante en nuevos y mejores formatos.	30%
4. Personalización y Atención al Cliente	Personalizar y anticipar necesidades financieras, Mejorar la agilidad y seguimiento a los requerimientos de clientes.	27%
5. Innovación y Mejora de Servicios	Atención por canales virtuales, Ofrecer una mejor tasa de interés, Educación Financiera.	9%

Nota. Elaborado a partir de información recolectada en base a encuesta aplicada a clientes del sector en la provincia de Pichincha.

Figura 13

¿Recomendaría la cooperativa a familiares y amigos, basado en sus estrategias de comunicación y marketing?



Finalmente, las estrategias de comunicación y marketing de las cooperativas muestran una tendencia positiva en la recomendación de las cooperativas a familiares y amigos. La cooperativa fue recomendada por un 49.38% de los encuestados con "Probablemente sí" y un 28,40% con "Definitivamente sí", lo que sumó un 77,78% de respuestas positivas. Esto demuestra que la mayoría de los asociados están satisfechos con las estrategias de comunicación y marketing de las cooperativas. Sin embargo, un 16,05% no está seguro, lo que indica que un gran número de socios podría necesitar más persuasión o información. Por otro lado, un 3,70% "Probablemente no" y un 2,47% "Definitivamente no" sugieren la cooperativa, lo que indica que hay una pequeña minoría que no está contenta. Estos hallazgos sugieren que, aunque las estrategias actuales son efectivas para la mayoría, hay oportunidades para mejorar y asegurarse de que más socios se sientan seguros al recomendar cooperativas.

3.2.3 Análisis de Entrevistas

Para el análisis de las entrevistas realizadas en el marco del estudio, se adoptó un enfoque cualitativo mediante la creación de categorías específicas. Estas categorías fueron desarrolladas en correlación directa con los objetivos generales y específicos del estudio, con el fin de estructurar y organizar la información obtenida, permitiendo una interpretación profunda y significativa de los datos recopilados.

El análisis cualitativo se centró en identificar y categorizar los temas recurrentes mencionados por los entrevistados, con el objetivo de evaluar el impacto de las estrategias de marketing digital en la eficiencia operativa y la captación de clientes en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 en la provincia de pichincha. A partir de este análisis se pudo obtener comprensión detallada de las experiencias y percepciones de los entrevistados a partir de la identificación de patrones y tendencias e

Las categorías desarrolladas para guiar este análisis cualitativo fueron las siguientes:

1. Impacto de las Estrategias de Marketing Digital:

- Subcategorías: Eficiencia operativa, captación de clientes, optimización de la colocación de productos financieros.

2. Análisis del Mercado Financiero:

- Subcategorías: Tendencias actuales, demandas de los clientes, patrones de comportamiento en el entorno digital.

3. Estrategias de Marketing y Comunicación Digital:

- Subcategorías: Necesidades digitales no satisfechas, productos financieros beneficiados por la transformación digital.

4. Grado de Implementación y Éxito de la Transformación Digital:

- Subcategorías: Desafíos, oportunidades, optimización de procesos y servicios.

5. Conocimiento del Cliente y Personalización:

- Subcategorías: Customer Journey, segmentación de clientes, uso de CRM y herramientas digitales.

Entrevista 1. Freddy Mena. Gerente Comercial y de Crédito de la Cooperativa 23 de Julio.

1. Impacto de las Estrategias de Marketing Digital

Freddy menciona que las herramientas digitales, como Google Analytics, se utilizan para medir las campañas de marketing, lo que sugiere un enfoque en mejorar la eficiencia operativa. Sin embargo, se reconoce que no se están aprovechando todas las herramientas disponibles, lo que indica un área de mejora en la optimización de la eficiencia operativa: "...reconozco que no estamos aprovechando todas las herramientas disponibles..." Este reconocimiento indica que, aunque la institución está utilizando tecnología para medir y gestionar sus campañas de marketing, hay un potencial no explotado para mejorar aún más la eficiencia operativa. Lo cual resalta una área de mejora significativa en la optimización de las operaciones.

Se menciona que una campaña de educación financiera en redes sociales fue exitosa en la captación de nuevos socios, lo que muestra un impacto positivo en este aspecto: "Atraer a nuevos socios fue clave, y creemos que funcionó porque tocó un tema que realmente importaba a nuestra comunidad. Fue una campaña bien segmentada y con un mensaje claro que resonó con nuestra audiencia" y por su parte la optimización de la Colocación de Productos Financieros: Se menciona la implementación de créditos digitales, aunque con desafíos debido a la falta de preparación del mercado: "...hemos utilizado Pauta digital para colocar créditos digitales, pero no ha sido tan efectivo como esperábamos."

2. Análisis del Mercado Financiero:

El análisis del mercado financiero en Pichincha revela varias tendencias significativas, especialmente en torno a la transformación digital y la adopción de nuevas tecnologías. La entrevista sugiere que hay un impulso creciente hacia la digitalización, aunque la velocidad de implementación varía entre las instituciones: "estamos en un proceso de transformación digital, aunque con distintos niveles de avance". Esto refleja una tendencia general hacia la modernización, pero también destaca las diferencias en los recursos y capacidades entre las distintas entidades financieras.

Freddy destaca la importancia de adaptar las campañas a las demandas de la comunidad. La demanda de educación financiera, que fue identificada como un factor resonante: "tocó un tema que realmente importaba a nuestra comunidad", es un ejemplo clave. Esto enfatiza la importancia de comprender a fondo las necesidades y prioridades de los clientes para proporcionar soluciones y servicios apropiados.

Por último, los patrones de comportamiento en el entorno digital indican que, aunque las cooperativas están empezando a explorar plataformas digitales, aún se encuentran en una etapa inicial de familiarización. Esto sugiere un proceso de adopción gradual de las tecnologías digitales, con algunas cooperativas más avanzadas ya explorando herramientas más sofisticadas: "algunas cooperativas más avanzadas están comenzando a explorar plataformas más sofisticadas". Esto muestra que, si bien hay un movimiento hacia lo digital, todavía queda un camino por recorrer para que todas las instituciones alcancen un nivel de integración tecnológica óptimo.

3. Estrategias de Marketing y Comunicación Digital

En el análisis de las necesidades digitales no satisfechas, se destaca la necesidad de aprovechar mejor las herramientas tecnológicas disponibles y mejorar la efectividad de la publicidad digital. La entrevista refleja que las expectativas en este ámbito no se han cumplido del todo, lo que sugiere una brecha entre las capacidades actuales y el potencial digital que podría alcanzarse: "no ha sido tan efectivo como esperábamos". Esto indica que, a pesar de los esfuerzos realizados, todavía hay un margen significativo para optimizar las estrategias y herramientas digitales.

La digitalización de créditos se menciona como un avance significativo en cuanto a los productos financieros beneficiados por la transformación digital. No obstante, se destacan los obstáculos que conlleva esta transformación, lo que sugiere una posibilidad de mejorar la oferta digital. Si bien el hecho de incorporar nuevas tecnologías ha sido algo positivo, también ha implicado otros factores a considerarse: "nos hemos emocionado mucho con las nuevas tecnologías, como la digitalización de créditos, pero esto también ha traído muchos riesgos".

4. Grado de Implementación y Éxito de la Transformación Digital

El grado de implementación y éxito de la transformación digital en las instituciones financieras está marcado por una serie de desafíos, oportunidades y esfuerzos continuos de optimización de procesos y servicios. Entre los desafíos más destacados se encuentran la falta de presupuesto, la escasez de experiencia y la resistencia al cambio, factores que dificultan la adopción plena de tecnologías digitales: “Las principales barreras...falta de presupuesto y experiencia, así como una resistencia al cambio...”. Estos obstáculos subrayan la necesidad de un enfoque más estratégico y recursos adicionales para superar las limitaciones actuales.

Sin embargo, es evidente que para aprovechar plenamente estas oportunidades, es necesario superar las barreras existentes: “Hemos implementado la transformación digital en varias áreas clave...”. Esta afirmación refleja que, aunque se han hecho avances, el camino hacia una transformación digital completa aún enfrenta desafíos significativos que deben ser abordados.

5. Conocimiento del Cliente y Personalización

Freddy indica que, en cuanto al *customer journey*, la campaña de educación financiera se diseñó con un enfoque claro en el conocimiento profundo de la audiencia, lo que ocasionó una fuerte conexión con la comunidad: “...creemos que funcionó porque tocó un tema que realmente importaba a nuestra comunidad.” Este enfoque demuestra la importancia de comprender las necesidades y preocupaciones de los clientes para desarrollar campañas que resuenen efectivamente con ellos.

Por su parte, el entrevistado al indicar que "Fue una campaña bien segmentada y con un mensaje claro que resonó con nuestra audiencia", menciona que el éxito de una campaña depende de la segmentación de clientes, lo cual estaría destacando la importancia de utilizar las técnicas de segmentación correctas para maximizar el impacto de las campañas de marketing.

Entrevista 2. William Maldonado, jefe de marketing de Mutualista Pichincha.

1. Impacto de las Estrategias de Marketing Digital

William menciona cómo el entorno digital ha sido un "comodín bastante fuerte", que tomo fuerza durante la pandemia, permitiendo una mejor adquisición de productos y servicios por parte de los clientes y fortaleciendo los equipos de comunicación y mercadeo. Además, afirma que "social media es nuestro principal aliado", lo que indica que el marketing digital ha sido crucial para la captación de clientes y la optimización de la colocación de productos financieros.

La pandemia aceleró la adopción de estrategias digitales en la Mutualista Pichincha, mejorando su eficiencia operativa y permitiéndoles adaptarse rápidamente a los cambios en el comportamiento del consumidor. La dependencia en medios sociales como canal principal evidencia la importancia de estas plataformas en la captación de clientes y la promoción de productos financieros, sugiriendo una relación directa entre la adopción de estrategias digitales y el éxito en la captación y fidelización de clientes.

También se destaca la inmediatez del marketing digital "Entonces eso te da la ventaja en digital de que apenas accionas ya puedes empezar a medir, ya puedes empezar a medir tus objetivos de los cuales te das cuenta de si está funcionando" esto revela que el impacto de las estrategias podrían ser evaluadas rápidamente.

2. Análisis del Mercado Financiero

William en la entrevista describe desde su punto de vista que el mercado de las cooperativas es "brusco muy volátil" esto ya que las tendencias pueden cambiar rápidamente, requiriendo una constante revisión y adaptación de las estrategias de marketing digital.

En este mismo sentido el mercado financiero en el que se mueve el sector cooperativo revela que hoy en día es uno en el cual el cliente tiene sus características propias "porque tienes un cliente que es mucho más distintivo y no es tan pasivo como era hace años, que tú le decías, esta es la tasa y tiene que consumir esa tasa, al contrario, hoy es un sujeto activo que está en pleno conocimiento de cuál es el entorno y qué es lo que demanda el día de mañana"

Además de ello, el entrevistado al reconocer que el entorno financiero es extremadamente dinámico, esto también estaría implicando que las estrategias de marketing

digital deben ser extremadamente ágiles, manteniendo una revisión periódica de avance de las estrategias tanto online como offline, para que las entidades financieras pueden mantenerse competitivas en un mercado fluctuante al revisar y ajustar sus campañas en tiempo real para adaptarse a las tendencias emergentes y a las demandas cambiantes de sus clientes.

3. Estrategias de Marketing y Comunicación Digital

William menciona que las instituciones financieras deben adaptarse a un "escenario volátil, bastante ambiguo", lo que subraya la necesidad de una constante innovación en las estrategias digitales para satisfacer las necesidades emergentes de los clientes. Asimismo, al hablar de campañas exitosas, destaca la importancia de diversificar el contenido digital, ofreciendo tanto información útil como entretenimiento, lo cual sugiere que las estrategias de comunicación digital deben ser multifacéticas para satisfacer plenamente las necesidades del cliente. El entrevistado destaca la necesidad de ajustar constantemente las estrategias de marketing digital debido a la naturaleza cambiante del entorno de negocios: "hablar de un periodo mensual es decirte que es muy extenso, muy amplio". En lugar de esperar largos periodos para evaluar el desempeño, el entrevistado recalca la importancia de la revisión continua y la capacidad de adaptación rápida, lo que permite ajustar las estrategias de manera casi inmediata. La segmentación es descrita como un elemento crucial que debe ajustarse "en tiempo real" para mejorar la efectividad de las campañas. Y por ello es que institución financiera no solo depende de campañas generales, sino que debería buscar personalizar y adaptar su mensaje a audiencias específica.

Finalmente, el entrevistado menciona que la institución combina negocios financieros e inmobiliarios, lo cual añade una capa de complejidad a su estrategia: "es muy cambiante el tema, entonces debes estar muy preparado para eso". Esta dualidad requiere una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta para adaptarse a diferentes dinámicas de mercado, haciendo aún más crítica la capacidad de adaptación y ajuste en tiempo real en sus estrategias de marketing digital.

4. Grado de Implementación y Éxito de la Transformación Digital

William enfatiza que la transformación digital ha permitido a la mutualista optimizar sus procesos y servicios, especialmente a través del uso de herramientas como el CRM y Google Analytics, que ayudan a medir y ajustar las campañas en tiempo real. Sin embargo, también señala los desafíos de operar en un entorno financiero tradicionalmente "frío" y "apático", que requiere una transformación significativa para alinearse con las expectativas de los clientes modernos. Uno de los principales obstáculos para la transformación digital, según el entrevistado, es el presupuesto. Afirma que "el tema de presupuesto es una dificultad" y que muchas cooperativas, debido a sus limitaciones financieras, no pueden implementar plenamente las estrategias de digitalización que desearían. Este problema de recursos económicos lleva a que muchas instituciones se sientan en desventaja, ya que "el cliente... lo que él quiere es una solución", independientemente del tamaño o capacidad de la institución.

El entrevistado también destaca que el éxito en la transformación digital está estrechamente vinculada con la capacidad de entender y adaptarse a la evolución del cliente. Las instituciones financieras deben reconocer que "el consumidor... ha evolucionado en gran paso" y que ya no es el mismo de antes. Esto exige un enfoque constante en innovación y adaptación, incluso si no se puede realizar una transformación digital completa.

Finalmente, el entrevistado reconoce que el éxito de instituciones más grandes, como Banco Pichincha, no es fruto de la casualidad, sino de una apuesta constante por la innovación y la transformación digital: "posiblemente no ha sido la suerte del día a día, es el trabajo constante que se viene desarrollando". Esto sugiere que, aunque las cooperativas más pequeñas enfrenten barreras significativas, el compromiso con la innovación y el enfoque en el cliente son factores críticos para lograr un éxito relativo en su transformación digital.

5. Conocimiento del Cliente y Personalización

William resalta la importancia del CRM y Google Analytics en su estrategia de marketing digital, afirmando que estas herramientas son: "muy importantes para nosotros, son aliados estratégicos", con ello se destaca que la experiencia del cliente debe ser el centro

de la estrategia, es decir que el conocimiento del *Customer Journey* es clave para el éxito de las campañas de marketing digital.

Así, la estrategia de marketing digital de Mutualista Pichincha depende del uso de CRM y herramientas de análisis, lo que les permite segmentar y personalizar de manera efectiva sus campañas. Esto, combinado con un enfoque centrado en la experiencia del cliente, indica que el conocimiento del cliente y la personalización son esenciales para el éxito en el entorno digital.

Entrevista 3. Diego Correa, Director Comercial de Studio K.

1. Impacto de las Estrategias de Marketing Digital

En la entrevista, Diego menciona que las COACS, especialmente en el segmento 2, han optado por estrategias de marketing digital que se centran en la usabilidad y en generar una conexión auténtica con sus usuarios. Resalta que "tener el hecho de tener una comunicación informativa, no te va a generar muy buena recordación."

Este comentario subraya la importancia de que las campañas no solo sean visibles, sino que realmente impacten a los usuarios en términos de usabilidad y relación. Diego enfatiza que, en lugar de recurrir a celebridades o *Influencers* de renombre, las cooperativas deben enfocarse en los "embajadores de marca" que son miembros reales de la comunidad: "...mi imagen va a ser Juan Pérez, Martita Llumiquinga, o sea, son los nombres de pedidos de nuestros socios y nuestros clientes." Este enfoque en personas comunes y conocidas dentro de la comunidad genera mayor credibilidad y conexión, ya que los clientes potenciales pueden ver ejemplos tangibles de éxito a su alrededor, lo que los motiva a confiar en los productos y servicios de la cooperativa.

Diego también subraya la relevancia de los canales digitales, especialmente las redes sociales y WhatsApp, como medios clave para llegar a los clientes. Reconoce que los microempresarios, que constituyen una gran parte de la base de clientes de las cooperativas, no suelen consumir medios tradicionales como la televisión, sino que están constantemente conectados a sus celulares: "...las personas de los microcréditos no están viendo televisión, pero si están pegadas a su celular, y todos tienen Facebook, todos tienen Instagram, y todos

tienen WhatsApp.” Además, destaca el uso de WhatsApp como un canal crucial de comunicación, afirmando que los clientes están más dispuestos a revisar y responder mensajes en esta plataforma, convirtiéndola en una herramienta efectiva para las campañas de marketing: “Es mucho más fácil llegar por WhatsApp, que ya se convirtió en una nueva red social también.”

2. Análisis del Mercado Financiero

Diego ofrece una visión clara sobre la segmentación del mercado en Pichincha, donde existen 108 cooperativas en la provincia. Según él, "el segmento 1 tiene una oferta de productos muy similares a las que las entidades más conocidas como los bancos están ofreciendo", lo que sugiere una alta competencia y un nivel de servicios más avanzado en comparación con otros segmentos. Esta perspectiva es crucial para entender cómo las cooperativas se posicionan en el mercado y cómo pueden diferenciarse mediante estrategias de marketing digital.

3. Estrategias de Marketing y Comunicación Digital

El entrevistado también discute la importancia de elegir los canales adecuados para las campañas de marketing. Diego menciona que el uso de "WhatsApp, Facebook e Instagram" es crucial, especialmente para los microempresarios que "no están viendo televisión, pero sí están pegadas a su celular".

Diego al manifestar que "Informo promoción, pero no cierro, porque si no tengo un buen equipo que haga el cierre completo, no te puedo brindar esos resultados", está revelando un punto clave que es el hecho de considerar la importancia de combinar estrategias de marketing y ventas.

Diego también menciona una preocupación común en muchas organizaciones: la percepción de que el marketing es una inversión en lugar de un gasto. Ya que en su testimonio se señala que la gerencia evalúa con frecuencia el éxito de las campañas de marketing comparándolos con la eficiencia de las ventas directas.

4. Grado de Implementación y Éxito de la Transformación Digital

Para el entrevistado es también importante personalizar las campañas de marketing digital para garantizar su éxito en el sector cooperativo. Se enfatiza que no todas las estrategias son aplicables a todas las situaciones, y que es crucial evitar imitar a la competencia sin una comprensión clara del propio público objetivo: "Uno: No todo es para todos. Dos, No porque hace la competencia, la tengo que hacer yo."

Un ejemplo de campaña exitosa mencionado por Diego fue la promoción de un producto para unificar deudas. La segmentación precisa y la personalización del mensaje, dirigido específicamente a un grupo demográfico específico (hombres y mujeres de 25 a 45 años, ejecutivos en Pichincha), fue crucial para el éxito. La campaña tuvo un impacto significativo al enviar mensajes a una base de datos seleccionada y con créditos preaprobados a través de plataformas como Instagram, Facebook y WhatsApp. Así, se resalta la importancia de la precisión en la comunicación: "Yo sé que mi producto va a funcionar, porque yo voy a llegar a decirte en el oído, oye, tú me necesitas y yo tengo lo que tú quieres."

En cuanto a la transformación digital, Diego reconoce que la pandemia aceleró el proceso, permitiendo que incluso los adultos mayores superaran sus miedos a la tecnología y comenzaran a utilizar canales digitales. Sin embargo, advierte que para las cooperativas, la seguridad debe ser una prioridad antes de lanzar nuevas tecnologías o aplicaciones. La seguridad es crucial para proteger a los socios y mantener la confianza, especialmente en un entorno donde proliferan las estafas digitales: "Si no ellos tienen una capacidad robusta en tecnología informática y de seguridad, no es recomendable salir a la moda que los otros tienen."

Diego concluye sugiriendo que las cooperativas deben madurar internamente antes de embarcarse en la transformación digital, asegurando que sus sistemas sean sólidos y que los clientes estén bien informados y educados sobre el uso seguro de las nuevas tecnologías. También destaca la importancia de los programas de educación financiera, especialmente para las generaciones más jóvenes, como una herramienta fundamental para asegurar el futuro financiero de las comunidades: "Mi prioridad es el crecimiento y la innovación y la articulación, y tu cooperativa no está lista y no está madura en seguridad, no es necesario."

5. Conocimiento del Cliente y Personalización

Finalmente, al manifestar que "conocer muy bien a mi cliente, a mi socio y a mi prospecto" Diego está reconociendo la importancia de conocer al cliente para el éxito de las campañas de marketing digital.

Diego también destaca la importancia de conocer al cliente y personalizar la oferta de productos y servicios. Según él, no todas las cooperativas deben adquirir tecnologías digitales sofisticadas porque la necesidad de estos productos depende del perfil de sus clientes. Esta perspectiva es crucial porque demuestra que no es necesario que todas las empresas ingresen al mundo del marketing digital. Por ejemplo, mientras algunas cooperativas en zonas urbanas pueden beneficiarse de productos digitales, otras, especialmente en áreas rurales o enfocadas en sectores específicos como la agricultura, no tienen la misma necesidad. Por ejemplo, menciona cooperativas agropecuarias que se centran en ofrecer créditos comunales para proyectos agrícolas, un tipo de producto que no requiere digitalización avanzada: "no necesitan un crédito digital esas cooperativas tienen productos que las cooperativas de la ciudad no existen como el crédito comunal".

La recomendación de Diego se basa en la idea que implementar productos digitales sin considerar el contexto y las necesidades de los clientes podría resultar en un desperdicio de recursos y en una desconexión con la realidad de los usuarios. Así, insiste en que la transformación digital debe ser guiada por un enfoque personalizado, adaptado a las características únicas de cada segmento de clientes: "si tu cooperativa no está atendiendo ese segmento no necesitas el producto".

Diego también señala que, aunque la transformación digital es una tendencia creciente, no todas las cooperativas están listas o necesitan adoptarla en la misma medida. Algunas cooperativas en áreas rurales, por ejemplo, pueden operar de manera efectiva sin tecnología avanzada debido a las condiciones de sus clientes, quienes a menudo usan celulares básicos o, en algunos casos, no utilizan celulares en absoluto: "la gente utiliza celular con teclitas y en otro lugar ni siquiera ocupan celular".

Entrevista 4. Daniel Zurita, Director de operaciones y soporte de tecnología del Banco del BIEES.

1. Impacto de las Estrategias de Marketing Digital

Daniel destaca que el marketing es crucial para la implementación efectiva de la transformación digital en las cooperativas: "Sin marketing no tiene el concepto claro de lo que es transformación digital, de las nuevas tendencias, de esas ventajas de colaboración, de trabajo en red, de agilidad, de adaptabilidad, de integración, de innovación continua, de cambios en los productos." Según él, el área de marketing no solo ayuda a comunicar la transformación digital, sino que también debe entender y aplicar las nuevas tendencias y estrategias digitales. Esto implica que el marketing digital debe ser un pilar en la estrategia de transformación para captar y retener clientes, adaptarse a las nuevas demandas y mantenerse competitivo.

Así mismo, Daniel observa que, aunque la transformación digital es un tema muy discutido, la implementación efectiva en las Cooperativas de Ahorro Y Crédito está aún en una etapa inicial. Según él, mientras que algunas cooperativas están comenzando a adoptar la transformación digital, la mayoría sigue en una fase preparatoria, sin una implementación significativa. Daniel comenta que "todo mundo habla de transformación digital... pero específicamente las COACS... recién están empezando". Esta afirmación sugiere que existe una brecha considerable entre el discurso y la práctica en este sector.

A diferencia de otros sectores, como la banca tradicional, que tiene años de ventaja en la adopción de tecnologías digitales, las Cooperativas de Ahorro y Crédito aún están en las primeras etapas de integración digital. Daniel destaca que "la banca en sí les lleva varios años de ventaja por decirlo así". Solo unas pocas cooperativas, "alrededor de tres a cinco", están realmente avanzando hacia un modelo de transformación digital, mientras que la mayoría aún no ha superado la fase de solo "orientar la compañía hacia el uso de las tecnologías".

Además, Daniel señala que la transformación digital debe surgir de áreas más allá del departamento de tecnología, como los modelos de negocio, marketing, innovación y

planificación. La tecnología es vista como un "medio o el apoyo para la transformación digital", no como la solución en sí misma. Daniel critica que "la tecnología solamente es el medio", insinuando que muchas cooperativas han puesto el énfasis incorrecto al enfocarse principalmente en la tecnología en lugar de en los procesos y estrategias necesarias para una verdadera transformación.

Daniel también menciona que se ha podido denotar la falta de madurez sobre la transformación digital en el sector cooperativo, ya que "la primera vez que yo escuché el concepto de transformación digital en el cooperativismo... estábamos más o menos alrededor del año 2018, 2019". Esto sugiere que, a pesar del tiempo transcurrido, las cooperativas aún no han avanzado significativamente en su implementación. Según él, "se han pasado ya casi seis, siete años y no se ha visto cómo las cooperativas pueden aprovechar este concepto".

2. Análisis del Mercado Financiero

El mercado de Cooperativas de Ahorro y Crédito está experimentando una significativa evolución. El testimonio destaca un cambio en las expectativas de los consumidores: "Ya no queremos más filas en los bancos, ya no queremos más esperas en el balcón de servicios." Este cambio refleja una demanda creciente por servicios más ágiles y menos dependientes de procesos físicos tradicionales. La necesidad de eliminar esperas y filas es una señal clara de que los consumidores buscan eficiencia y conveniencia, características que deben ser adoptadas por las cooperativas para mantenerse competitivas.

Especialmente los millennials, están impulsando este cambio en el mercado. menciona que "hoy hablamos de que los millennials son la masa que está produciendo y ellos están utilizando los servicios." Este grupo demográfico representa una gran parte de los de clientes potenciales, y sus preferencias son fundamentales para entender las tendencias del mercado. Los millennials, en particular, están menos inclinados a aceptar las demoras y los procesos tradicionales, buscando, en cambio, soluciones inmediatas y accesibles. Este comportamiento refleja una mayor inclinación hacia la digitalización y la personalización.

3. Estrategias de Marketing y Comunicación Digital

La comunicación digital en las cooperativas debe estar acompañada de una evaluación rigurosa mediante indicadores de gestión. “Yo debo aprender a medir con qué, con indicadores, con KPI, que me deben de permitir determinar si en realidad lo que estoy haciendo está bien.”

Es fundamental también establecer y analizar resultados tangibles para determinar el éxito de la transformación digital y las estrategias de comunicación digital. Obviamente, esto está acompañado de varios indicadores de gestión de alto impacto. Para determinar si se están alcanzando los objetivos establecidos, se debe evaluar la implementación de nuevas tecnologías y procesos a través de datos concretos.

La satisfacción del cliente es un indicador crítico para medir el éxito de las estrategias de comunicación digital. “Un socio bien atendido puede traer mínimo siete personas, siete socios más.” La satisfacción del cliente no solo refleja la efectividad de la comunicación digital, sino que también influye en el crecimiento de la cooperativa. Es fundamental establecer mecanismos para obtener retroalimentación, como encuestas de satisfacción después de cada transacción, para evaluar cómo los clientes perciben los servicios ofrecidos y ajustar según sea necesario.

El entrevistado al manifestar: “El socio tiene muchos medios, como acceder a sus fondos o a sus productos, o leemos de página web, aplicación móvil, incluso el tema de redes sociales, chatbots e inteligencia artificial” se está reconociendo que las cooperativas deben utilizar una variedad de canales digitales para maximizar la satisfacción del cliente. Así, los clientes pueden interactuar con la cooperativa de la manera más conveniente y segura gracias a la disponibilidad de múltiples canales de comunicación. Estos canales deben ser eficaces y confiables para aumentar la percepción de seguridad de los clientes.

4. Grado de Implementación y Éxito de la Transformación Digital

Según el testimonio, “lo que debe aplicarse el concepto de la transformación digital es a los productos, servicios y a la operatividad de estos productos y servicios.” Aquí, el marketing juega un rol crucial al traducir esta transformación en mensajes y estrategias que

resuenen con los clientes. La comunicación efectiva sobre cómo los productos y servicios han mejorado gracias a la digitalización es esencial para atraer y retener clientes.

El marketing es identificado como un área vital en la implementación de la transformación digital. “Creo que marketing es una de las áreas más importantes” porque es responsable de comunicar las nuevas tendencias, las ventajas de colaboración, y la integración de innovaciones. El área de marketing debe entender las oportunidades que ofrece la transformación digital para ajustar las estrategias de comunicación y asegurar que los mensajes sean claros, efectivos y alineados con las expectativas de los clientes. Sin una estrategia de marketing bien definida, incluso las mejores innovaciones pueden pasar desapercibidas.

La transformación digital implica cambios continuos en los productos, servicios y operaciones; y por ello, el marketing debe estar al tanto de las últimas tendencias y tecnologías. La capacidad de marketing para integrar estas tendencias en sus estrategias de comunicación es crucial para mantener la relevancia y competitividad. “Marketing debe estar con ellos y buscar estrategias para implementar la transformación digital” sugiere que el área debe colaborar estrechamente con otros departamentos para desarrollar y ajustar estrategias que reflejen los cambios en la digitalización.

Finalmente, el testimonio subraya que el éxito de la transformación digital también depende de que el talento humano comprenda la misión, visión y objetivos estratégicos de la cooperativa. “Si el talento humano no tiene claro cuál es la misión, cuál es la visión y cuáles son los objetivos estratégicos... no podrán llegar muy lejos.” Esto resalta la necesidad de que el personal de marketing y otros departamentos clave estén alineados con la estrategia general de transformación digital. La formación y el entendimiento del personal son cruciales para implementar estrategias efectivas y adaptarse a los cambios.

5. Conocimiento del Cliente y Personalización

Primero, Daniel destaca la importancia de conocer al cliente se manifiesta en la necesidad de adaptar los productos y servicios a sus necesidades. “Yo estoy siendo más eficiente. Mis procesos son menos engorrosos, menos costosos...” Al transformar

digitalmente sus procesos, las cooperativas pueden reducir costos operativos y mejorar la eficiencia, lo que se traduce en una experiencia más fluida y satisfactoria para los clientes.

Por su parte al reconocer que: "Un socio bien atendido puede traer al menos siete personas, siete socios adicionales" se está poniendo de manifiesto que la satisfacción del cliente se mide tanto por la calidad del servicio como por la capacidad de la cooperativa para brindar un servicio individualizado.

Así también a partir del siguiente testimonio "Debo aprender a medir con qué, con indicadores, con KPI, que me deben permitir determinar si en realidad lo que estoy haciendo está bien" se está reconociendo que la implementación de KPIs es fundamental para medir el éxito cuando se trata de evaluar la eficacia de las estrategias de personalización y comunicación digital.

Y por ello el hecho de manifestar: "creo que debemos comenzar una transformación cultural antes de entrar en una transformación digital", las cooperativas también estarían enfrentando desafíos tales como la resistencia al cambio y la falta de conocimiento sobre la transformación digital.

Además, la integración de la tecnología con la comprensión del cliente y la personalización debe ser una prioridad. La tecnología debe ser vista como un medio para mejorar la experiencia del cliente, no como un fin en sí mismo. "La transformación digital nace de los modelos de negocio, nace de las áreas de marketing, nace de las áreas de innovación..." La tecnología debe servir para hacer los procesos más eficientes y adaptados a las necesidades del cliente, lo que en última instancia mejora la satisfacción y fidelización.

Entrevista 5. Pamela Moreno. Jefe de Marketing COOPAD.

1. Impacto de las Estrategias de Marketing Digital

Pamela destaca que la pandemia obligó a la cooperativa a integrar estrategias de marketing digital junto con las tradicionales. Esto refleja una adaptación crucial que ha permitido a la cooperativa mantenerse relevante y eficaz en un entorno cambiante.

El testimonio destaca que "poner una campaña data de muchas aristas" y que "siempre va a depender del, ¿cómo vas a traer tú a tú público objetivo en este sentido?" Esto

resalta que la eficacia de una campaña de marketing digital está estrechamente vinculada a la estrategia utilizada para atraer al público objetivo. Las campañas no solo son sobre ejecución, sino sobre entender y conectar con la audiencia correcta.

Se menciona un caso específico de éxito: "una campaña que sí tuvo éxito hace unos dos años, fue cuando precisamente la CONAFIPS inyectó de capital a las cooperativas y tuvimos la oportunidad de reducir la tasa de microcrédito". Este ejemplo ilustra cómo una intervención financiera estratégica (reducción de la tasa de microcrédito) puede ser efectivamente comunicada a través de campañas de marketing digital, resultando en un impacto significativo.

A pesar de contar con herramientas limitadas ("la cooperativa no manejaba un CRM y tampoco una gestión de lista adecuada"), se logró implementar un sistema básico con "formularios de Google Forms y un CRM se puede decir manual". La falta de sofisticación tecnológica no impidió el éxito; en cambio, el uso efectivo de recursos simples permitió alcanzar resultados notables. El testimonio afirma: "nos dieron una colocación aproximadamente de 2 millones de dólares y llegamos solamente por Leads al millón de dólares en colocación". Esto demuestra que una estrategia bien ejecutada, incluso con herramientas básicas, puede tener un gran impacto.

El hecho de que "el 50% fue ingresado por leads" y el otro 50% "se lo realizó obviamente con referidos, gestión de las agencias" subraya la importancia de los leads en la generación de resultados. El testimonio muestra que, a pesar de las limitaciones, el enfoque en la generación y manejo de leads fue crucial para el éxito de la campaña. La capacidad de convertir leads en resultados tangibles es un indicador clave de eficacia en marketing digital.

El testimonio refleja que, a pesar de no poder declarar que "No todas han sido un éxito", cada campaña ha sido una fuente de aprendizaje. Esta actitud hacia el aprendizaje y la adaptación es esencial en marketing digital. "Sí puedo decir que incluso fue exitosa" revela un enfoque positivo y una capacidad para extraer valor de cada experiencia, incluso cuando las circunstancias no son ideales.

Por favor, revisar que en efecto se ha resumido

2. Análisis del Mercado Financiero

Un punto crítico que se aborda es la "diferenciación de productos" en el sector de ahorro. La observación de que "dentro del país el producto de ahorro es similar en todos lados" y el ejemplo del "boom de la tasa del 5%" indica una alta competencia en productos similares. La falta de diferenciación puede hacer que las campañas de marketing sean menos efectivas si no se encuentran formas innovadoras de destacarse.

Se subraya que el retorno de inversión (ROI) puede variar según el producto: "si yo lanzo una campaña de crédito, llego a tener hasta mil leads en unas tres horas", mientras que "una campaña de ahorros es muy complicado tener leads por la cantidad". Este aspecto demuestra que las campañas deben adaptarse a las características del producto. Los productos de crédito pueden generar leads más rápidamente debido a la necesidad inmediata de los clientes, mientras que los productos de ahorro, menos urgentes, pueden requerir un enfoque diferente.

3. Estrategias de Marketing y Comunicación Digital

El testimonio menciona que se emplean "estrategias de segmentación de mercado" y técnicas de "remarketing y retargeting". En el mercado financiero, donde la competencia es feroz y la diferenciación de productos puede ser limitada, estas técnicas son cruciales. Según el testimonio, la frase "un cliente satisfecho se multiplicará por 2 y un cliente satisfecho por 20" subraya la importancia de mantener una buena relación con los clientes existentes, ya que su lealtad puede tener un impacto desproporcionado en el éxito de la cooperativa.

Se destaca el uso de herramientas digitales como "CRM" y "encuestas de satisfacción" para medir el éxito de las campañas y la satisfacción del cliente. Aunque se menciona que la cooperativa está considerando "plataformas más avanzadas como los CDPs" (Customer Data Platforms), el testimonio indica que el CRM y las encuestas han sido fundamentales para el monitoreo y la gestión de las relaciones con los clientes.

Se menciona la "automatización de mensajes de cumpleaños" como una táctica para "mantener esta fidelidad con nuestros socios y clientes".

El testimonio también discute la eficacia de diferentes canales digitales: "¿Cuál te genera mayor retorno o mayor cantidad de leads, si son redes o email marketing?" En el sector financiero, la eficiencia de los canales puede variar dependiendo del tipo de producto y la etapa del customer journey. La respuesta del testimonio sugiere que la efectividad de los canales depende del "customer journey map" y el tipo de leads. Por ejemplo, "leads de venta" pueden convertir más rápidamente en comparación con "leads de marketing" que requieren un embudo más largo.

4. Grado de Implementación y Éxito de la Transformación Digital

El testimonio destaca que la transformación digital no solo involucra aspectos tecnológicos, sino también humanos: "la innovación es la de las facilidades al nuestro socio y cliente. No simplemente tecnológicas, sino también pueden ser humanas." Esta perspectiva subraya la importancia de combinar tecnología con una mejora en el servicio al cliente, lo que puede incluir desde la automatización de procesos hasta una mejor capacitación del personal para adaptarse a nuevas herramientas.

La implementación de inteligencia artificial es mencionada como un avance significativo: "lo que hizo la CPN, que puede detectar fraudes con inteligencia artificial" y complementario a ello, un cambio significativo en la cooperativa fue la actualización del sistema de core financiero: "hicimos el cambio del COBIS analógico, sí, allá a un COBIS web donde se integran las respuestas en tiempo real". Hecho que evidencia como la transición de sistemas analógicos a soluciones basadas en la web es un paso fundamental en la transformación digital, ya que mejora la eficiencia y la capacidad de respuesta.

El testimonio demuestra que la cooperativa continúa trabajando en su transformación digital y que aún hay un área en desarrollo para la introducción de productos digitales: "ya hemos considerado la introducción de dos productos digitales", lo cual demuestra que la cooperativa está pasando por un período de transición a pesar de los avances realizados.

Se indica que la organización tiene acceso a canales digitales como "Cooperativa en línea, Coopad Mobile", pero que aún se requieren recursos para la implementación estable de productos digitales.

5. Conocimiento del Cliente y Personalización

El testimonio resalta que la misión y visión de la cooperativa están centradas en mejorar la experiencia del socio-cliente: "nuestra misión y visión siempre van, siempre han estado dirigidas hacia el... socio-cliente, entonces en este sentido sería mejorar la experiencia del socio-cliente". La personalización juega un papel crucial en este aspecto, ya que una experiencia bien gestionada y adaptada a las necesidades individuales puede fortalecer la relación con el cliente, aumentar su satisfacción y fomentar la lealtad.

El testimonio también menciona que un buen manejo del dinero aumenta la satisfacción de los socios: "Si yo tengo un buen manejo del dinero, nuestros socios también estarán mucho más felices porque la cooperativa seguirá creciendo".

Por su parte, otro testimonio evidencia como el análisis del Customer Journey Map es crucial para adaptar las estrategias de marketing a las necesidades específicas de los clientes: "lo primero que se tiene que analizar es en qué estado se encuentra la cooperativa... debes identificar cuáles son las necesidades que tiene tu cooperativa".

3.3. Análisis FODA del sector cooperativo

Figura 14

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> •Solida trayectoria y buena relación con los socios actuales. •Variedad de productos financieros y oferta de valor que se adaptan a las necesidades de los clientes •Capacidad de innovación para implementación de nuevas tecnologías y estrategias digitales •Patrimonio técnico y financiero que permiten el poder realizar colocación de manera ágil. •Conocimiento del mercado, zona de influencia y necesidades de sus socios 	<ul style="list-style-type: none"> •Crecimiento de demanda de servicios financieros en canales y plataformas digitales. •Innovación en productos financieros digitales a través de desarrollar productos digitales que optimicen la experiencia de los socios. •Capacitación del personal con respecto a herramientas digitales •Adoptar tecnologías más avanzadas como chatbots o apps móviles para mejorar experiencia del cliente y generar diferenciación. Migración a nuevos sistemas y plataformas que permitan la Omnicanalidad
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> •Falta de asignación del presupuesto para atención a necesidades prioritarias como tecnología e infraestructura •Bajo nivel de sistematización e integración de procesos de control y supervisión con respecto al Core de negocio. •Uso deficiente de la tecnología en las organizaciones. •Falta de cultura organizacional y capacitación constante. •Incremento en el porcentaje de socios inactivos sin movimiento mayor a 6 meses. •Desinterés y percepción negativa ante la oferta de valor por parte de clientes potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> •Entorno económico y cambios políticos a nivel nacional. •Cambios normativos en el sector. •Mayor competitividad dentro del sistema financiero privado. •Ingreso de nuevos competidores internacionales al mercado ecuatoriano con la figura de Fintechs •Incremento de tasa de desempleo en un 3,5% y empleo no adecuado con un 60,6% en país. •Baja inversión privada y extranjera. •Inflación del 1,53% prevista para todo el 2024

Nota. Elaborado a partir de información recolectada en base a entrevistas con expertos del sector cooperativo y encuesta a clientes del sector en la provincia de Pichincha.

3.4. Análisis PESTEL del entorno

Político

- Regulación y políticas gubernamentales: Las políticas del gobierno ecuatoriano, especialmente a través de la SEPS, son fundamentales en torno a la regulación del sector cooperativo. Con un total de 1.203.468 socios en cooperativas en la provincia de Pichincha y un 13% perteneciente al segmento 2, las cooperativas deben alinearse con las normativas para mantener la confianza y cumplir con los requisitos legales.
- Apoyo gubernamental a la digitalización: El gobierno ha impulsado políticas para mejorar la protección de datos, lo que es reflejado en los resultados de las encuestas, donde un 60% de los socios valoran la seguridad en las transacciones digitales. Esto

sugiere que las cooperativas que siguen estrictamente estas normativas pueden ganar mayor confianza entre sus socios, un factor crítico en la fidelización de clientes.

Económico

- Condiciones económicas y volatilidad del mercado: La economía en Pichincha, descrita como "brusca y volátil", exige que las cooperativas se adapten rápidamente. Un 49.38% de los encuestados muestra disposición a recomendar su cooperativa, lo que indica que, a pesar de las dificultades económicas, las estrategias de comunicación y marketing están funcionando para la mayoría de los socios.
- Presupuesto y recursos limitados: Las cooperativas se enfrentan a restricciones presupuestarias que les impiden utilizar tecnologías avanzadas. A pesar de estas limitaciones, algunas cooperativas han logrado obtener la mayor parte del mercado, como la Cooperativa JEP, que fue elegida por el 30% de los encuestados como su preferida. Esto indica que incluso las cooperativas con menos recursos pueden tener éxito con estrategias digitales bien implementadas.
- Impacto de la pandemia: La pandemia aceleró la adopción de tecnologías digitales. El 51.85% de los encuestados considera que sus requerimientos pueden ser atendidos por varios canales, lo que indica un avance en la integración de canales de comunicación, algo esencial para mantener la eficiencia operativa en tiempos de crisis.

Sociales

- Demografía y cambios en el comportamiento del cliente: La mayoría de los encuestados (77%) tiene una percepción positiva sobre la comunicación de las promociones y beneficios, con un 26% calificándola de "Excelente". Y por ello es importante entender y adaptarse a las expectativas de los clientes, especialmente los más jóvenes, un grupo poblacional que en gran parte requiere mayor personalización y comunicación regular por sus hábitos de consumo digital.

- Educación financiera y confianza: Un 49.38% de los encuestados confía en la mayoría de la información publicitaria de sus cooperativas, aspecto que revela la existencia de confianza general, pero también señala áreas de mejora en la transparencia y credibilidad de la comunicación de las cooperativas. Además, el hecho de que solo un 8.64% confíe plenamente sugiere que las cooperativas deben esforzarse más en educar a sus clientes sobre los beneficios y seguridad de sus productos financieros.

Tecnológico

- Transformación digital y adopción de nuevas tecnologías: Las encuestas muestran que un 49.38% de los socios considera que las cooperativas "Cumplen parcialmente" con tener canales y tecnología innovadora, lo que indica que, aunque hay avances, la transformación digital está aún en proceso. La percepción mixta sobre la actividad en redes sociales también sugiere que las cooperativas necesitan mejorar tanto la cantidad como la calidad de su presencia digital para maximizar su impacto.
- Seguridad y riesgos tecnológicos: La seguridad sigue siendo una preocupación clave. Un 60% de los socios valora la seguridad en las transacciones digitales, lo que está alineado con las políticas gubernamentales recientes para mejorar la protección de datos. Este enfoque en la seguridad no solo fortalece la confianza, sino que también posiciona a las cooperativas como instituciones confiables en un entorno digital.
- Uso de canales digitales: Según las encuestas, las cooperativas utilizan principalmente el correo electrónico y las redes sociales. Sin embargo, la falta de integración entre estos canales y otros menos utilizados, como aplicaciones móviles, sugiere una oportunidad para mejorar la estrategia omnicanal. Esto podría mejorar la experiencia del usuario y aumentar la captación de clientes.

Ambiental

- Sostenibilidad y responsabilidad social: Aunque no se menciona específicamente en las encuestas, la percepción positiva de las cooperativas podría beneficiarse aún más

si integran prácticas sostenibles y de responsabilidad social en sus operaciones.

Legal

- **Cumplimiento normativo:** Las cooperativas están condicionadas a cumplir una serie de normas y regulaciones para su funcionamiento. Según los hallazgos de las encuestas, las cooperativas que cumplen con estas regulaciones están ganando la confianza de sus asociados, lo cual es fundamental para su desarrollo y durabilidad. Y por ello cualquier vulneración en el cumplimiento de sus normas podría también repercutir en los consumos de sus socios en las cooperativas o en la renuncia de estos si no encuentran seguridad en este sentido.
- **Protección de datos:** • Con un enfoque cada vez mayor en la seguridad digital, las cooperativas deben asegurarse de que sus estrategias de marketing y comunicación cumplan con las leyes de protección de datos. La percepción de seguridad y transparencia en las comunicaciones determina en gran medida la confianza de los socios en la información publicitaria.

Capítulo cuatro

Plan de marketing digital

4.1 Propuesta de plan de marketing 360 para cooperativas del segmento dos en la provincia de Pichincha

Para las cooperativas del segmento 2 en pichincha y a nivel nacional en general, el reto más grande es competir con instituciones financieras más grandes, con mayor cantidad de patrimonio y que son ágiles como los bancos y cooperativas del segmento 1, los cuales aprovechan al máximo la digitalización y la innovación, para competir en este entorno, es esencial adoptar un enfoque estratégico integral basado en marketing 360, que integre canales tradicionales y digitales, y priorice la transformación digital.

Las cooperativas del segmento dos en pichincha requieren implementar estrategias innovadoras que integren sus canales offline de atención física y el mundo digital para mejorar el posicionamiento y la captación de clientes, para ello la clave está en desarrollar una estrategia 360 que conecte los puntos de contactos digitales y tradicionales con un enfoque omnicanal.

4.1.1 Variables de segmentación

Para segmentar de manera efectiva el mercado de las cooperativas del segmento 2 en pichincha, se utilizarán las siguientes variables que permiten identificar características comunes entre los diferentes grupos de clientes. Esto facilita el desarrollo de estrategias de marketing diferenciadas y optimiza el uso de recursos:

Tabla 6

Variables de segmentación

Variable de Segmentación	Descripción
Geográficas	Los clientes se localizarán en áreas urbanas (ciudades y cabeceras cantonales) junto a zonas rurales adyacentes. Esta variable influye directamente en la elección de los canales de comunicación y en el tipo de productos financieros ofertados, ajustándose a las particularidades de cada región.

Demográficas	Incluye edad (30-60 años), género , ocupación (microempresarios, empleados públicos/privados) y nivel de ingresos (clase media baja-media). Este grupo demográfico tiene una alta necesidad de servicios financieros accesibles y estabilidad, lo que los convierte en un segmento clave para productos como microcréditos y planes de ahorro .
Psicográficas	Basada en intereses relacionados con la estabilidad financiera, crédito, ahorro e inclusión financiera . Se toma en cuenta la actitud del cliente hacia las cooperativas como instituciones más flexibles y accesibles, en contraste con los bancos tradicionales, lo cual influye en la percepción del valor de los servicios ofrecidos.
Conductuales	Considera la frecuencia de uso de productos financieros, el comportamiento de compra (preferencia por canales digitales o físicos) y el nivel de confianza en los servicios financieros. Estos patrones permiten adaptar las campañas de marketing para responder a las preferencias de los usuarios, ofreciendo canales adecuados según su comportamiento.

4.1.2 Criterios de segmentación

Para seleccionar y priorizar los segmentos más rentables y accesibles para las cooperativas del segmento 2, se utilizarán los siguientes criterios de segmentación:

Tabla 7

Criterios de Segmentación

Criterio de segmentación	Descripción
Medibilidad	Se segmentará el mercado en función de la capacidad de cuantificar el número de potenciales socios. Ejemplo: número de microempresarios en áreas urbanas de Pichincha que necesitan productos financieros específicos. Las cooperativas pueden utilizar datos de entidades como el INEC, y registros comerciales para obtener esta información.
Accesibilidad	Se priorizarán los segmentos a los que las cooperativas puedan llegar de manera eficiente utilizando tanto canales digitales (redes sociales, SEM, CRM) como canales tradicionales (ferias y sucursales físicas). Por ejemplo, los microempresarios urbanos y trabajadores formales son accesibles a través de campañas en redes sociales y eventos locales.
Sustancialidad	El segmento seleccionado debe ser lo suficientemente grande y con potencial de crecimiento para que la inversión en marketing sea rentable. En este caso, los trabajadores formales de 30-60 años y microempresarios representan un mercado considerable, dado su número y la necesidad de acceso a productos financieros.

4.1.3 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación diferenciada que se implementará busca personalizar los productos y campañas de marketing para los distintos segmentos de mercado identificados. Esto permitirá a las cooperativas del segmento 2 en pichincha optimizar sus recursos, aumentar la captación de nuevos socios y mejorar la retención de los existentes, adaptando sus estrategias de acuerdo con las necesidades y comportamientos específicos de cada grupo ya sea con objetivo de colocación o captación.

A continuación, se describen las estrategias específicas para cada uno de los segmentos seleccionados:

Tabla 8

Estrategia de segmentación

Tipo de segmentación	Criterio de Segmentación	Descripción
Segmentación por Tipo de Cliente	Microempresarios Urbanos (30-60 años)	- Ofrecimiento de productos financieros flexibles, como líneas de crédito y cuentas de ahorro para negocios . - Estrategias de marketing centradas en canales digitales (SEO/SEM , redes sociales) y participación en ferias empresariales para generar confianza.
	Trabajadores Formales (30-55 años)	- Enfoque en productos financieros estables como inversiones a plazo fijo y planes de ahorro , combinando campañas digitales y atención personalizada en sucursales.
	Jóvenes Adultos (25-35 años)	- Promoción de productos que destaquen por su agilidad y facilidad de uso a través de aplicaciones móviles . - Uso intensivo de redes sociales (Instagram, TikTok) con campañas visuales enfocadas en la modernidad y simplicidad de los servicios.
Segmentación por Nivel de Digitalización	Clientes urbanos digitalizados	- Estrategias enfocadas en canales digitales como email marketing , SEO/SEM , y redes sociales , para captar clientes familiarizados con el entorno digital.
	Clientes rurales o con baja digitalización	- Atención personalizada mediante acciones presenciales en sucursales físicas y eventos locales para aumentar la confianza en los servicios financieros.

4.1.4 Descripción de Buyer Persona

En esta sección, se detallarán los buyer personas seleccionados, que representan los distintos segmentos del mercado objetivo de las cooperativas del segmento 2 en Pichincha. Cada buyer Persona está diseñado para reflejar las motivaciones, comportamientos y necesidades financieras de los clientes, permitiendo una personalización efectiva de las estrategias de marketing omnicanal. Por ejemplo, Carlos Martínez (38 años, microempresario) busca soluciones financieras flexibles y accesibles que le permitan expandir su negocio, mientras que María López (45 años, trabajadora formal) se enfoca en la seguridad y estabilidad financiera a largo plazo.

Tabla 9

Buyer Persona

Persona	Edad	Ocupación	Nivel de Educación	Ingresos	Redes Sociales	Canal Favorito de Comunicación	Comportamiento	Motivaciones	Objetivos	Nivel de Digitalización
Juan Pérez – Joven Digital	28 años	Freelancers en tecnología	Educación superior	\$1,200 - \$2,000 mensuales	- Instagram	- Aplicaciones móviles	Hace todas sus transacciones financieras a través de aplicaciones móviles y es	Necesita soluciones financieras fáciles de usar y ágiles que pueda gestionar desde su teléfono móvil.	Acceder a promociones digitales y manejar todas sus transacciones sin tener que acudir a una sucursal física.	Alto

<p>Carlos Martínez Microempresario</p>	<p>38 años</p>	<p>Propietario de un negocio de comida rápida</p>	<p>Técnico o educación superior</p>	<p>\$1,500 - \$2,500 mensuales</p>	- TikTok	- Redes sociales (Instagram, TikTok)	sensible a las promociones en redes sociales.	<p>Expandir su negocio mediante acceso a crédito y mantener la confianza en los productos financieros de la cooperativa.</p>	<p>Obtener microcréditos accesibles y cuentas de ahorro personalizadas para su negocio.</p>	<p>Medio</p>
					- Facebook	- Redes Sociales	Realiza la mayoría de sus gestiones financieras en sucursales físicas , aunque está comenzando a utilizar apps móviles.			
					- Instagram	- Aplicaciones móviles				
<p>María López Trabajadora Formal</p>	<p>45 años</p>	<p>Empleada pública</p>	<p>Educación superior</p>	<p>\$2,000 - \$3,500 mensuales</p>	- WhatsApp	- Sucursales físicas		<p>Ahorrar a largo plazo mediante inversiones seguras y contar con asesoría personalizada en las sucursales.</p>	<p>Garantizar una estabilidad financiera a largo plazo con productos que ofrezcan seguridad y tasas competitivas.</p>	<p>Medio</p>
					- LinkedIn	- Email marketing	Alterna entre email marketing y la atención en sucursales para productos financieros			

					- Facebook	- Sucursales físicas	más complejos.			
					- Instagram					
José Gómez Cliente Rural	50 años	Agricultor	Secundaria	\$800 - \$1,200 mensuales	- Facebook	- Atención presencial en sucursales	Realiza casi todas sus transacciones en sucursales físicas y asiste a eventos locales para obtener más información.	Financiar su actividad agrícola con microcréditos y mantener una relación cercana con la cooperativa mediante la atención presencial.	Obtener microcréditos agrícolas y capacitaciones sobre el uso de herramientas digitales para poder hacer gestiones más autónomas.	Bajo
Francisco Jubilado	60-70 años	Jubilado	Doctorado	Pensión o ahorros personales	- Facebook	- Correo Electrónico	Prefiere gestionar sus productos en persona y usa el correo electrónico para	Mantener sus ingresos de jubilación seguros y tener un control claro sobre su salud financiera.	Obtener productos financieros claros y confiables para administrar su pensión.	Bajo

- Correo electrónico	- Atención presencial en sucursales	mantenerse informado. Confía en la relación directa.
----------------------	-------------------------------------	---

4.2 Objetivos de la del plan de marketing

4.2.1 *Objetivos Financieros*

1. Incrementar la captación de nuevos socios en un 10% para 2025: Basado en estrategias de CRM, automatización de marketing y análisis de datos. Es crucial respaldar este objetivo con estudios de mercado que evalúen la competencia de bancos y cooperativas de otros segmentos, y ajustar expectativas en base a las capacidades tecnológicas actuales de las cooperativas. Se deben mitigar los riesgos asociados con la dependencia tecnológica y asegurar la infraestructura digital.
2. Incrementar un 5% el volumen de productos de inversión a plazo fijo en Pichincha: A través de campañas digitales y tradicionales omnicanal. El éxito dependerá de la confianza en los productos financieros, por lo que es esencial medir la percepción actual de los clientes y evaluar el punto de equilibrio entre rentabilidad y costos.

4.2.2 *Objetivos No Financieros*

1. Posicionar a las cooperativas como líderes en servicios financieros mediante el crecimiento del 25% en redes sociales: La presencia en redes no garantiza liderazgo. Para asegurarlo, es fundamental medir la percepción real de los clientes sobre la calidad de los servicios, integrando educación financiera para fortalecer la imagen de liderazgo.
2. Personalizar el 100% de las comunicaciones: Se debe implementar una herramienta de automatización de marketing. El riesgo radica en la falta de herramientas o personal capacitado, lo que podría dificultar cumplir este objetivo. Un plan de contingencia será clave para evitar que la falta de personalización afecte la fidelización.

4.2.3 *Objetivos Respecto al Cliente*

1. Mejorar la satisfacción de los socios mediante estrategias de fidelización en 12 meses: Este objetivo debe ajustarse considerando la heterogeneidad de las cooperativas y sus capacidades. Es necesario identificar qué aspectos del servicio

generan mayor insatisfacción, especialmente en zonas rurales con menor acceso a canales digitales.

2. Implementar encuestas digitales para medir la satisfacción: En un plazo de seis meses, estas encuestas serán fundamentales para identificar áreas de mejora, aunque será necesario considerar la baja digitalización en zonas rurales. Se podrían integrar canales físicos para una mayor cobertura.

4.2.4 Objetivos SMART

- Aumentar en un 10% el tráfico web en 6 meses: A través de campañas SEO y SEM. Se debe medir cómo este tráfico se convierte en leads calificados o socios reales mediante estrategias de conversión bien definidas.
- Automatizar el 100% de las comunicaciones con nuevos socios en 6 meses: Implementando una estrategia omnicanal que integre campañas digitales y offline. Se deben prever posibles limitaciones tecnológicas y tener un plan alternativo en caso de no cumplir el plazo.
- Fidelizar al 25% de los socios actuales en un plazo de 12 meses: A través de campañas omnicanal que integren promociones digitales y presenciales, asegurando consistencia en la experiencia de los clientes. Para ello, será necesario monitorear continuamente las expectativas y la satisfacción.

4.3 Planificación estratégica

4.3.1 Planteamiento Estratégico de Marketing

La propuesta de un plan de marketing 360 desarrollado en esta tesis está diseñada para ser aplicable a cualquier cooperativa del segmento 2 en Pichincha y localidades similares. Su base es la integración de canales digitales y tradicionales, con un enfoque principal en la omnicanalidad, permitiendo a las cooperativas ofrecer una experiencia de cliente fluida, coherente y competitiva en todos los puntos de contacto. Esto es fundamental

para enfrentar la creciente competencia de instituciones financieras más grandes y tecnológicamente avanzadas, como los bancos y cooperativas segmento 1.

Pilares del Planteamiento Estratégico:

- **Omnicanalidad coherente:** La estrategia de marketing omnicanal debe integrar de forma armónica tanto los canales tradicionales (sucursales físicas, atención presencial, eventos comunitarios) como las plataformas digitales (redes sociales, SEO, SEM, email marketing). El objetivo es proporcionar una experiencia de cliente unificada, adaptada a las preferencias del usuario, independientemente del canal de interacción. Las cooperativas del segmento 2 necesitan esta flexibilidad para competir eficazmente, ya que los clientes varían en sus niveles de digitalización y confianza en los canales electrónicos. Este enfoque omnicanal garantiza que tanto los clientes que prefieren los puntos de contacto físicos como aquellos más digitalizados reciban una atención óptima y fluida.
- **Segmentación personalizada:** Las cooperativas deben realizar una segmentación detallada de sus socios para ofrecer productos financieros y campañas de marketing adaptadas a las necesidades y comportamientos de cada grupo clave. Los segmentos más importantes incluyen microempresarios urbanos, trabajadores formales y jóvenes digitales. Cada uno de estos segmentos presenta características distintas que requieren estrategias personalizadas.
- **Transformación digital escalable:** Dado que las cooperativas del segmento 2 tienen limitaciones de recursos, la digitalización debe realizarse de forma progresiva y escalable. Este enfoque implica priorizar la digitalización de procesos clave, como la gestión de cuentas, microcréditos y atención al cliente. Sin embargo, es crucial no descuidar a los socios que aún prefieren la interacción física. La transformación digital debe centrarse en modernizar los servicios sin perder la cercanía y confianza que caracteriza a las cooperativas. El equilibrio entre innovación tecnológica y atención personalizada será clave para garantizar el éxito en este proceso.

Si bien reconocemos la relevancia de trabajar en las 4 P's del marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción) en cualquier estrategia de marketing integral, consideramos que, para las cooperativas del segmento en Pichincha, el enfoque debe priorizar Producto y Plaza. Estos dos pilares son fundamentales para responder a las necesidades actuales de los socios y optimizar los recursos limitados de las cooperativas, garantizando una evolución sostenible en un mercado competitivo.

En primer lugar, el Producto requiere adaptarse a los perfiles y expectativas diversas de los socios. Las cooperativas deben centrarse en ofrecer productos financieros flexibles que puedan ser personalizados según las necesidades de sus segmentos clave, como microempresarios urbanos, jóvenes digitales y trabajadores formales.

Por otro lado, la Plaza, o los canales de distribución, también es un componente crítico. Dado el panorama competitivo, las cooperativas deben ampliar su presencia de manera equilibrada entre los canales físicos (como sucursales y atención en eventos comunitarios) y los canales digitales (plataformas móviles, redes sociales y herramientas como email marketing). Esta distribución omnicanal permitirá a las cooperativas ofrecer una experiencia de cliente coherente, ya sea que el socio prefiera interactuar a través de medios digitales o físicos. La expansión de la Plaza, tanto física como digital, garantizará que las cooperativas puedan atender de manera efectiva a sus socios en áreas urbanas y rurales, cubriendo la amplia diversidad de preferencias de interacción que presentan los diferentes segmentos.

Aunque Precio y Promoción también son relevantes en la estrategia general, Producto y Plaza son los puntos donde se presenta el mayor desafío para las cooperativas del segmento 2 y donde pueden obtener mayor ventaja competitiva. Con una oferta de productos financieros adaptada a la realidad y necesidades de su zona de influencia junto con una distribución omnicanal eficiente, las cooperativas no solo mejorarán su competitividad frente a instituciones más grandes, sino que también consolidarán su relevancia en el mercado local, ofreciendo una atención personalizada y moderna.

4.3.2 Estrategias digitales y tradicionales

Las estrategias que se proponen para las cooperativas del segmento 2 en Pichincha deben basarse en una combinación efectiva de tácticas digitales y tradicionales, aprovechando las oportunidades tanto en el espacio físico como en el digital. Estas estrategias se enfocarán principalmente en Producto y Plaza, ya que son los pilares fundamentales para mejorar la competitividad.

4.3.2.1 Estrategias Digitales.

Tabla 10

Estrategia Digital

Estrategia Digital	Descripción	Herramientas/Canales
SEO (Optimización en Motores de Búsqueda)	Mejorar la visibilidad orgánica en buscadores para productos financieros como microcréditos y planes de ahorro.	Ahrefs, Google Search Console
SEM (Marketing en Motores de Búsqueda)	Campañas de pago por clic en Google Ads para captar leads en Pichincha y áreas periféricas. Foco en palabras clave específicas.	Google Ads, Facebook Ads
Inbound Marketing	Creación de contenido relevante (blogs, videos, webinars) que aborde temas financieros y capte leads.	Blogs, Landing Pages, CRM
Automatización del Marketing	Segmentación de socios por comportamiento y campañas automatizadas de email marketing.	HubSpot, Kommo
Redes Sociales	Campañas visuales en plataformas como Facebook, Instagram y TikTok dirigidas a jóvenes, adultos y microempresarios.	Facebook Ads, Instagram Ads, TikTok

4.3.2.1 Estrategias Tradicionales.

Tabla 11

Estrategias Tradicionales

Estrategia Tradicional	Descripción	Canales/Herramientas	Costo Estimado (USD)
Ferias y eventos Comunitarios	Participación en ferias y eventos locales, promoción de productos como	Eventos locales	\$500-5,000 por evento

	microcréditos y planes de ahorro.		
Atención presencial en Sucursales	Mantener un servicio personalizado con asesoría financiera adaptada a cada socio.	Sucursales físicas	Sin costo adicional
Publicidad en medios tradicionales	Anuncios en radio y prensa local para destacar la accesibilidad y confianza de las cooperativas.	Radio, Prensa local	\$200-600/mes

4.3.3 Diseño de campañas y propuestas

En este apartado se detallará cómo las cooperativas del segmento 2 en Pichincha pueden implementar una serie de campañas omnicanal que integren tanto estrategias digitales como tradicionales. El diseño de estas campañas sigue la estructura del marketing 360, con especial enfoque en la personalización de la oferta y la optimización de puntos de contacto entre las cooperativas y sus socios.

4.3.4 Diseño de Campañas Omnicanal

El objetivo principal es crear una experiencia fluida y consistente para los socios de las cooperativas a lo largo de diferentes canales, tanto físicos como digitales.

Aunque estas estrategias están diseñadas principalmente para las cooperativas del segmento 2 de la provincia de pichincha, cualquier cooperativa puede adaptarlas de acuerdo con sus propias necesidades estratégicas y capacidades. La clave está en personalizar las tácticas según los objetivos de crecimiento y recursos disponibles, lo que asegura que las estrategias implementadas sean eficaces y sostenibles en diferentes contextos.

Cada cooperativa podrá definir su propio cronograma de implementación, priorizando las estrategias que estén alineadas con sus objetivos inmediatos. Es importante permitir cierta flexibilidad para que cada cooperativa elija qué estrategias implementar primero, dependiendo de sus recursos y necesidades.

A continuación, se presenta un desglose de las estrategias clave que pueden implementar las cooperativas del segmento 2 de la provincia de Pichincha.

Tabla 12

Estrategias del Plan

Objetivo estratégico	Estrategia	Descripción de la Estrategia	Objetivo	Segmento	Buyer Persona	Canales Digitales	Canales Tradicionales	Costo Estimado	Alineación Digital-Tradicionales	Indicadores de Éxito (KPI)
Objetivos Financieros	Lanzamiento de App Cooperativa Móvil	Promover la descarga y uso de una app que permita autogestión financiera, reduciendo visitas sucursales.	Reducir costos operativos en un 10%.	Jóvenes, Adultos hasta 45 años	Juan Pérez, Carlos Martínez	App de autogestión financiera.	Promoción de app en sucursales.	\$5000 +\$500 Mensuales de mantenimiento	Integración de la app con promociones presenciales.	Nuevos usuarios, reducción de tiempos de atención.
Objetivos Financieros	Promoción de Créditos Verdes	Promover créditos sostenibles dirigidos a microempresarios y agrícolas mediante campañas educativas digitales y presenciales.	Aumentar créditos verdes en 15%.	Microempresarios rurales/urbanos	José Gómez, Carlos Martínez	Webinars y campañas sobre sostenibilidad.	Visitas presenciales a comunidades rurales.	\$3000	Promoción digital combinada con eventos presenciales.	Volumen de créditos verdes otorgados.

Objetivos Financieros	Cross-Selling Avanzado con IA	integrar IA para ofrecer productos complementarios en tiempo real y potenciar ventas cruzadas.	Incrementar la venta cruzada en un 20%.	Adultos, Microempresarios	María López, Carlos Martínez	CRM con IA para recomendaciones personalizadas.	Consultas presenciales con asesores financieros.	\$2000	Ofertas cruzadas digitales complementadas con atención presencial.	Incremento de ingresos por cliente.
Objetivos Financieros	Promoción de Productos Financieros complementarios como seguros y asistencias	Vender seguros junto con productos financieros utilizando una estrategia mixta de marketing.	Aumentar la venta de seguros con productos financieros en un 15%.	Adultos, Microempresarios	Francisco, María López	Email marketing y landing Pages personalizadas.	Visitas a sucursales y promoción en ferias locales.	\$1000	Integración digital de seguros y atención presencial en sucursales.	Nuevos contratos de seguros.
Objetivos Financieros	Créditos Especializados para Jóvenes	Atraer a jóvenes a productos crediticios mediante campañas en redes y participación en ferias universitarias.	Captar 20% más de jóvenes con productos crediticios específicos.	Jóvenes Digitales, Freelancers	Juan Pérez, Carlos Martínez	Publicidad en TikTok y reels en Instagram.	Promoción en ferias universitarias.	300	Integración digital de contenido dinámico con ferias universitarias.	Nuevos socios captados, interacción en redes.

Objetivos Financieros	Programa de Créditos a Plazo Fijo	Incrementar contratos de crédito a plazo fijo mediante campañas de marketing digital y ferias locales.	Incrementar el volumen de créditos a plazo fijo en un 5%.	Adultos, Microempresarios	María López, Francisco	Email marketing y campañas de retargeting.	Material impreso en eventos comunitarios y ferias.	300	Coordinación de campañas digitales y promociones presenciales en ferias.	Nuevos contratos de inversión.
Objetivos Financieros	Lanzamiento de Microcréditos para Rurales	Expansión de microcréditos para agricultores a través de geolocalización y eventos en zonas rurales.	Expandir microcréditos productivos en un 10% en áreas rurales.	Agricultores, clientes rurales	José Gómez	Campañas SEM por ubicación y publicidad en redes.	Participación en ferias rurales y visitas personalizadas.	\$1000	Integración de campañas digitales con eventos rurales.	Nuevos microcréditos otorgados.

Objetivos Financieros	Servicios de Inversión para Empresas Locales	Ofrecer productos de captación a microempresarios con campañas digitales y ferias empresariales.	Aumentar la captación de microempresarios en un 10%.	Microempresarios	Carlos Martínez	Campañas SEM y Google Ads enfocadas en negocios locales.	Participación en ferias empresariales, visitas a empresas.	\$5000	Promociones digitales para empresas locales con seguimiento presencial.	Nuevos clientes empresariales.
Objetivos Financieros	Productos Financieros para Emprendedores	Ofrecer productos financieros ajustados a emprendedores, tanto digitalmente como en ferias y eventos locales.	Captar un 15% más de emprendedores con productos financieros especializados.	Emprendedores	Juan Pérez, Carlos Martínez	Campañas en Instagram, TikTok y Google Ads segmentadas por emprendedores.	Ferias de emprendedores, asociaciones locales.	300	Promoción digital combinada con eventos locales y presenciales para emprendedores.	Nuevos socios captados, tasa de conversión.

Objetivos Financieros	Ofertas de Micro seguros	Ofrecer micro seguros mediante landing Pages y atención personalizada en comunidades rurales.	Incrementar la contratación de micro seguros en un 15%.	Microempresarios, Agricultores	José Gómez	Landing Pages para contratación automática de micro seguros.	Material promocional en eventos rurales.	200	Integración digital con atención presencial para cierre de ventas.	Nuevos contratos de micro seguros.
Objetivos Financieros	Ofertas Personalizadas de Créditos Vehiculares	Atraer a clientes a productos de crédito vehicular mediante campañas personalizadas y eventos presenciales.	Aumentar la captación de créditos vehiculares en un 10%.	Adultos, Microempresarios	Francisco, María López	Campañas de email marketing personalizadas según intereses.	Visitas a ferias y sucursales para cerrar contratos.	200	Ofertas digitales automatizadas con seguimiento presencial.	Nuevos contratos de crédito vehicular.
Objetivos Financieros	Captación de Nuevos Socios Digitales	Atraer jóvenes a la cooperativa mediante contenido digital y participación en ferias.	Aumentar la captación de jóvenes digitalizados en un 10%.	Jóvenes, Freelancers	Juan Pérez	Publicidad en TikTok, Instagram.	Promoción en ferias universitarias.	200	Integración de contenido visual dinámico con promoción presencial.	Nuevos leads obtenidos, tasa de conversión.

Objetivos Financieros	Segmentación Avanzada con IA para Créditos	Utilizar IA para segmentar clientes y ofrecer productos crediticios personalizados.	Incrementar la captación de créditos con IA en un 10%.	Jóvenes, Microempresarios	Juan Pérez, María López	IA para segmentación avanzada de productos crediticios.	Consultas presenciales para cierre de crédito.	200	Segmentación digital con atención física en sucursales.	Volumen de créditos otorgados.
Objetivos Financieros	Plataforma para Préstamos en Tiempo Real	Acelerar la aprobación de préstamos mediante una app de simulación de créditos.	Aumentar la velocidad de aprobación de préstamos en un 25%.	Adultos Digitalizados	María López, Juan Pérez	App con simulador de crédito y aprobación inmediata.	Promoción de la app en eventos comunitarios.	400	Coordinación de simulaciones digitales y eventos para explicar la plataforma.	Reducción de tiempo de aprobación, nuevos préstamos otorgados.
Objetivos No Financieros	Testimonios de Socios Satisfechos	Compartir casos de éxito de los socios en redes y eventos para aumentar la confianza en la cooperativa.	Mejorar la confianza de los socios en un 10%.	Todos los segmentos	María López, José Gómez	Videos testimoniales en redes sociales y página web.	Testimonios impresos en material publicitario.	200	Integración de testimonios digitales y físicos para generar confianza.	Número de visualizaciones en redes, encuestas de satisfacción.

Objetivos No Financieros	Marketing de Contenidos Educativos	Ofrecer contenidos educativos financieros en plataformas digitales y talleres presenciales.	Incrementar el conocimiento financiero en un 40%.	Jóvenes, Microempresarios	Juan Pérez, María López	Webinars y videos tutoriales en YouTube y redes sociales.	Talleres en sucursales.	300	Contenidos digitales educativos combinados con formación presencial.	Participación en webinars, satisfacción en encuestas.
Objetivos No Financieros	Capacitación a Microempresarios	Proveer capacitación financiera a microempresarios mediante guías digitales y talleres en comunidades rurales.	Incrementar la educación financiera para microempresarios en un 50%.	Microempresarios	Carlos Martínez, Francisco	Webinars y guías descargables en redes sociales.	Talleres presenciales en asociaciones locales.	300	Promoción de guías digitales y talleres presenciales combinados.	Participación en talleres, aumento de conocimiento financiero.
Objetivos No Financieros	Campaña de Reconocimiento de Socios	Reconocer públicamente a los socios leales tanto en redes como en eventos exclusivos.	Incrementar la lealtad de socios mediante reconocimiento público.	Socios actuales, Adultos	Francisco, María López	Reconocimiento en redes sociales y página web.	Eventos anuales de reconocimiento.	200	Reconocimientos en medios digitales complementados con eventos presenciales.	Participación en eventos, encuestas de satisfacción.

Objetivos No Financieros	Campaña de Educación Financiera en Zonas Rurales	Ofrecer educación financiera en áreas rurales a través de medios digitales y visitas presenciales.	Mejorar la educación financiera en áreas rurales en un 40%.	Agricultores, clientes rurales	José Gómez, María López	Videos educativos y Webinars.	Talleres presenciales en comunidades rurales.	300	Promoción digital y capacitación presencial para zonas rurales.	Participación en talleres, encuestas de satisfacción.
Objetivos No Financieros	Encuestas de Satisfacción de Socios	Recolectar retroalimentación de los socios mediante encuestas digitales y físicas.	Mejorar la satisfacción de los socios en un 20%.	Todos los segmentos	Todos los segmentos	Encuestas automatizadas por email y SMS.	Encuestas impresas en sucursales.	150	Completación de encuestas digitales con encuestas físicas en sucursales.	Tasa de respuesta, acciones tomadas a partir de retroalimentación.
Objetivos No Financieros	Programa de RSE Digital	Implementar campañas de RSE en redes sociales y visitar comunidades para tener impacto positivo directo.	Mejorar la imagen pública de la cooperativa en un 30%.	Todos los segmentos	Todos los segmentos	Campañas en redes sociales sobre iniciativas de RSE.	Visitas a comunidades para programas sociales.	300	RSE digital con impacto físico en visitas a comunidades.	Percepción de la cooperativa, participación en actividades de RSE.

Objetivos No Financieros	Consultas de Productos Financieros en Realidad Virtual	Ofrecer experiencias innovadoras como realidad virtual para consultas financieras con apoyo presencial.	Aumentar la satisfacción del cliente mediante experiencias innovadoras.	Adultos Digitalizados	María López, Juan Pérez	Consultas en realidad virtual, chatbots para consultas básicas.	Asesoría presencial en sucursales.	500	Consultas digitales combinadas con asesoría presencial según la preferencia.	Satisfacción del cliente, tasa de participación en consultas digitales.
Objetivos No Financieros	Análisis Predictivos con IA	Implementar IA para mejorar la predicción de comportamientos y necesidades a partir de análisis del comportamiento de los socios	Anticipar el comportamiento de los socios mediante IA.	Todos los segmentos	Todos los segmentos	Encuestas automatizadas con IA.	Encuestas presenciales en sucursales.	200	Encuestas digitales predictivas complementadas con encuestas físicas.	Tasa de respuesta, mejora en la personalización de la oferta.

Objetivos No Financieros	Campañas de Testimonios en Redes Sociales	Compartir testimonios de clientes en redes sociales y ferias para mejorar la imagen de la cooperativa.	Mejorar la percepción pública en un 20%.	Todos los segmentos	José Gómez, María López	Videos y publicaciones de testimonios en redes.	Testimonios en ferias comunitarias y eventos.	200	Testimonios digitales combinados con testimonios presenciales en eventos.	Participación en redes, percepción de la cooperativa en encuestas.
Objetivos No Financieros	Programa de Embajadores	Implementar un programa de embajadores para captar nuevos socios mediante recomendaciones digitales y presenciales.	Aumentar el alcance y la captación de nuevos socios mediante embajadores.	Jóvenes, Adultos Digitalizados	Juan Pérez, María López	Publicidad en redes sociales con testimonios de embajadores.	Asesoría presencial y seguimiento en sucursales.	250	Integración de campañas digitales con seguimiento presencial.	Nuevos socios captados, tasa de referidos.

Objetivos Respecto al Cliente	Consultas Financieras Gratuitas	Ofrecer consultas financieras gratuitas para mejorar satisfacción y fidelización de los clientes.	Aumentar la satisfacción del cliente mediante consultas financieras gratuitas.	Socios actuales, Nuevos socios	Juan Pérez, María López	Campañas en redes y email marketing con promociones de consultas gratuitas.	Consultas presenciales en sucursales.	200	Promociones digitales de consultas gratuitas con seguimiento físico.	Participación en consultas, encuestas de satisfacción.
Objetivos Respecto al Cliente	Servicio de Atención 24/7	Implementar chatbots 24/7 con soporte presencial para consultas complejas fuera de horario regular.	Mejorar la atención al cliente con un servicio 24/7.	Adultos, Jóvenes	Juan Pérez, Carlos Martínez	Implementación de chatbots y asistentes virtuales en la web.	Atención presencial para consultas más complejas en horarios extendidos.	400	Chatbots digitales complementados con atención física en horarios extendidos.	Tasa de satisfacción del cliente, resolución de problemas en 24h.

Objetivos Respecto al Cliente	Experiencia Omnicanal con IA	Ofrecer una experiencia omnicanal totalmente personalizada con IA en todos los puntos de contacto.	Mejorar la experiencia omnicanal en un 30%.	Jóvenes, Adultos	María López, Juan Pérez	IA para personalización de experiencias en la app y web.	Consultas personalizadas en sucursales con asesores financieros.	500	Personalización digital complementada con atención física omnicanal.	Aumento en la satisfacción del cliente, engagement en los canales.
Objetivos Respecto al Cliente	Campañas de Productos Financieros Personalizados	Ofrecer productos financieros personalizados basados en los perfiles de los clientes con una campaña mixta.	Incrementar la captación de socios mediante productos personalizados.	Jóvenes, Microempresarios	Juan Pérez, Carlos Martínez	Campañas en redes sociales y email marketing automatizado.	Material promocional en sucursales y ferias locales	250	Promociones digitales automatizadas complementadas con atención presencial.	Tasa de conversión, nuevos productos contratados.

Objetivos SMART	Programa de Recompensas para Socios	Implementar un sistema de recompensas mediante CRM con puntos canjeables en eventos exclusivos para fidelizar.	Fidelizar a los socios mediante recompensas.	Socios actuales, Adultos	Francisco, María López	CRM con sistema de puntos para recompensas por fidelización.	Recompensas en eventos exclusivos y visitas personalizadas.	200	Sistema de puntos digital complementado con recompensas físicas.	Tasa de retención, participación en eventos exclusivos.
Objetivos SMART	Programa de Referidos con Incentivos	Incentivar la captación de socios a través de programas de referidos, con seguimiento presencial para cerrar contratos.	Incrementar la captación de socios mediante referidos en un 15%.	Adultos, Microempresarios	Juan Pérez, Carlos Martínez	Landing Pages y email marketing para captación de referidos.	Material promocional en sucursales y eventos comunitarios.	200	Referidas digitales captados en campañas complementadas con seguimiento presencial.	Nuevos socios captados, tasa de referidos obtenidos.

Objetivos SMART	Captación de Nuevos Socios Digitales	Atraer a jóvenes mediante contenido visual dinámico en redes y participación en eventos universitarios y laborales.	Aumentar la captación de jóvenes digitalizados mediante campañas específicas .	Jóvenes Digitales, Freelancers	Juan Pérez, Carlos Martínez	Publicidad en Instagram , TikTok y reels con contenido visual dinámico.	Ferias en universidades y centros laborales.	200	Integración de campañas digitales dinámicas con ferias presenciales.	Nuevos leads obtenidos, interacción en redes sociales.
Objetivos SMART	Marketing Automatizado con IA	Implementar IA para personalizar todas las campañas mejorar eficiencia marketing tiempo real.	Implementar IA para automatización de marketing en 100% de las campañas.	Todos los segmentos	Todos los segmentos	IA para personalización de comunicaciones en tiempo real.	Consultas presenciales para productos personalizados.	400	Automatización de campañas digitales con cierre presencial en sucursales.	Nuevos socios captados, aumento en la personalización de productos.

Objetivos SMART	Automatización de Comunicaciones	Reducir la carga de trabajo del equipo de marketing automatizando la comunicación con nuevos socios.	Automatizar el 100% de las comunicaciones con nuevos socios en 6 meses.	Jóvenes, Adultos	María López, Juan Pérez	Email marketing automatizado con CRM y segmentación avanzada	Seguimiento personalizado en sucursales.	300	Automatización digital complementada con seguimiento presencial.	Nuevos socios captados, tasa de retención en los primeros 6 meses.
------------------------	----------------------------------	--	---	------------------	-------------------------	--	--	-----	--	--

4.4 Plan de Contingencia, Presupuesto, y Evaluación

4.4.1 Plan de Contingencia

El Plan de Contingencia busca mitigar los riesgos asociados a la implementación de la estrategia de marketing 360 en cooperativas del segmento 2 en la provincia de pichincha, asegurando que se cumplan los objetivos propuestos a pesar de posibles dificultades operativas o tecnológicas.

Tabla 13

Plan de contingencia

Riesgo	Descripción del Riesgo	Contingencia	Recursos Necesarios	Responsable	Indicadores de Éxito (KPI)	Valores estimados por mes
Fallo en la infraestructura digital	Caída de plataformas de automatización, CRM o aplicaciones móviles.	Implementar servidores de respaldo.	Servidores de respaldo.	Director de Tecnología	Tiempo de respuesta ante fallos.	\$400
		Plan de mantenimiento preventivo.	Equipo técnico disponible.		Reducción del tiempo de inactividad.	
		- Equipo técnico dedicado.				
Baja adopción digital por parte de socios	Los socios no utilizan la app ni los canales digitales debido a la desconfianza o desconocimiento.	Campañas educativas sobre ventajas de los canales digitales.	Programas educativos.	Director de Marketing	Número de socios activos en la app.	\$1200
		Impulso del uso a través de premios y concursos.	Campañas de premios		Aumento en la tasa de uso.	

Competencia intensa de bancos grandes	Pérdida de clientes por promociones agresivas de los bancos y otras cooperativas.	- Incrementar el valor percibido con ofertas personalizadas.	Programas de fidelización.	Director Comercial	Incremento en la retención de socios.	200
		- Gamificación.	Campañas personalizadas.		Cientes fidelizados.	
		- Fidelización con incentivos.				
Escasez de personal capacitado para la transformación digital	Falta de conocimiento técnico entre el personal.	- Programas de capacitación continua en tecnología.	Programas de capacitación	Director de RR.HH.	Personal capacitado.	250
		- Contratar consultores externos temporales.	Consultores externos.		Reducción de la dependencia externa.	

4.4.2 Presupuesto

El Presupuesto estima los costos para ejecutar las campañas y estrategias tanto digitales como tradicionales que pueden implementar las cooperativas del segmento 2 de Pichincha:

Tabla 14

Presupuesto

Tipo de estrategia	Estrategia	Descripción	Costo Estimado (USD)
Digital	SEO	Optimización en motores de búsqueda (Google)	500
Digital	SEM	Campañas de pago por clic en Google Ads, Facebook Ads	400
Digital	Inbound Marketing	Creación de contenido relevante (blogs, videos, Webinars)	500
Digital	Automatización de Marketing	Segmentación y campañas	300

		automatizadas con HubSpot	
Digital	Redes Sociales	Campañas visuales en Facebook, Instagram, TikTok	800
Tradicional	Ferias y Eventos Comunitarios	Participación en ferias locales	1200
Tradicional	Publicidad en Medios Tradicionales	Anuncios en radio y prensa local	1700
Contingencia	Mantenimiento preventivo y equipos técnicos dedicados	Para evitar fallos en la infraestructura digital	400
Contingencia	Campañas educativas y talleres	Para mitigar la baja adopción digital por parte de los socios	200
Contingencia	Programas de fidelización y gamificación	Para enfrentar la competencia de bancos más grandes	200
Total, por mes			6200

El presupuesto aquí descrito es una estimación general basada en las características de las cooperativas del segmento 2 en Pichincha. Sin embargo, se recomienda que cada cooperativa ajuste este presupuesto según su capacidad financiera y prioridades estratégicas. Un enfoque modular permitirá una implementación escalonada, comenzando por las áreas que generen mayor impacto con la menor inversión inicial.

4.4.3 Evaluación y ROI

La Evaluación y Retorno de Inversión (ROI) es fundamental para medir el éxito de las campañas y el impacto en las cooperativas, por lo cual el monitoreo de las acciones debe ser llevado a cabo de manera constante para realizar la cantidad de ajustes necesarios mientras la estrategia se desarrolla con el fin de garantizar la mayor cantidad de retorno monetario.

4.4.3.1 Indicadores de Éxito (KPIs).

- Tasa de captación de nuevos socios: Medir el incremento del número de socios a partir de las campañas.
- Retención de socios actuales: Evaluar el éxito de las estrategias de fidelización.
- Uso de canales digitales: Análisis de la adopción de la app y canales digitales.
- Incremento en créditos verdes y a plazo fijo: Evaluar el volumen de créditos otorgados tras las campañas.

- Satisfacción del cliente: Encuestas automatizadas y presenciales para medir la experiencia.

4.4.3.2 Retorno de la inversión.

- Fórmula básica de ROI:

$$ROI = (\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} \times 100$$

Aplicada la fórmula básica de ROI al presupuesto general mensual descrito anteriormente sería:

$$ROI = \frac{66.000 - 6.200}{6.200} * 100 = 803\%$$

4.4.3.3 Evaluación periódica. La Evaluación e impacto en el ROI es recomendable revisarlo y ajustarlo de la siguiente manera:

- Revisión trimestral del rendimiento de las campañas.
- Ajustes estratégicos basados en datos de conversión y encuestas de satisfacción.

Conclusiones

La investigación evidencia que las estrategias de marketing digital implementadas por las cooperativas del segmento 2 en Pichincha actualmente no han generado mejoras que significativas en eficiencia operativa y captación de clientes. La adopción parcial de herramientas digitales ha permitido una reducción de costos operativos y ciertas mejoras en la calidad del servicio; sin embargo, persisten limitaciones debido a la falta de especialización en marketing digital y falta de inversión tecnológica. Estas deficiencias han restringido el potencial para una optimización integral de los recursos y la maximización de los resultados de las estrategias de marketing digital.

Sobre análisis del mercado financiero en Pichincha se revela una clara tendencia hacia la digitalización, impulsada por una creciente demanda de servicios financieros accesibles a través de plataformas digitales. Este fenómeno es particularmente notable entre los segmentos más jóvenes y los clientes urbanos, quienes muestran una preferencia marcada por el uso de la banca móvil y las transacciones en línea. Las cooperativas deben adaptarse a estas demandas, mediante la actualización de sus canales digitales, fortalecimiento su presencia en el mercado digital y mejorado su comunicación al cliente.

La evaluación de las estrategias de marketing y comunicación digital utilizadas por las cooperativas del segmento 2 indica que, aunque se han realizado progresos aún persisten brechas en la implementación de estrategias de marketing. Específicamente, se identificó una carencia de personalización en las ofertas y un uso limitado de herramientas de segmentación junto con falta de estrategias de fidelización y una clara falta de enfoque en cuanto a estrategias de inbound marketing.

La transformación digital en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 se encuentra en una etapa inicial, caracterizada por avances desiguales entre las distintas

entidades. Algunas cooperativas han efectuado inversiones en infraestructura tecnológica y capacitación de su personal, lo que les ha permitido mejorar su competitividad en un entorno digitalizado. Pero aun la mayoría se mantienen, sin una estrategia integral que aborde estos desafíos, las cooperativas del segmento 2 corren el riesgo de quedar rezagadas frente a instituciones financieras más avanzadas.

Recomendaciones

Fortalecimiento de la Infraestructura Tecnológica y Capacitación del Personal

Para consolidar y optimizar los avances en eficiencia operativa y en la captación de clientes, se sugiere que las cooperativas prioricen la inversión en la modernización de su infraestructura tecnológica. incluyendo LA adopción de sistemas de gestión, Automatización y core bancario basados en la nube, herramientas de análisis de *big data* entre otras enfocadas en análisis de comportamiento, así como plataformas de ciberseguridad, junto con una inversión sistemática en la capacitación continua del personal, asegurando que los empleados adquieran y mantengan las competencias necesarias para gestionar y optimizar las nuevas tecnologías implementadas.

Desarrollo de Estrategias de Marketing Digital Personalizadas

En respuesta a la creciente demanda de servicios financieros digitales y a la necesidad de mejorar la personalización en las comunicaciones se recomienda implementen estrategias de marketing digital basadas en un análisis de datos, junto con comunicación basada en el inbound marketing para educar y fidelizar a sus clientes y futuros leads, no solo se debe alimentar una base de socios con información, sino tratar de llegar al cliente con información necesaria para el momento o estado que se encuentra como lead.

Implementación de estrategias de transformación digital, comunicación y servicio al cliente

Se sugiere la adopción de un enfoque en conjunto, que abarque varios aspectos y no por separado, que integre de manera coherente todos los canales de comunicación y servicio al cliente, abarcando desde las plataformas digitales hasta la atención presencial. Modernizando a su vez los activos tecnológicos asociado a todas las áreas transversales al negocio, Este enfoque garantizará una experiencia de usuario fluida y uniforme, independientemente del canal elegido por el socio para interactuar con la cooperativa, llevando a las cooperativas a pasar de multicanalidad a la omnicanalidad.

Referencias

- Arango, C. (2024). *¿Qué experiencia buscan tener los clientes de sus bancos?* [Blog]. Experiencia clientes bancos. <https://blog.cobistopaz.com/es/blog/experiencia-clientes-bancos>
- Arregui, R., Guerrero, R. M., y Ponce, k. (2020). *Inclusión financiera y desarrollo. Situación actual, retos y desafíos de la banca*. Universidad Espiritu Santo.
- ASOBANCA. (2022). *El avance de la banca digital en Ecuador Reporte de transacciones efectuadas por canales bancarios 2019 – 2021*. <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/07/Transacciones-digital.pdf>
- Autonomas en Red. (2015). *Introducción al marketing digital*. https://autonomasenred.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/03/ebook2-_introduccic3b3n-al-marketing-digital.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Todo lo que no sabías sobre las cooperativas en Ecuador*. <https://www.bce.fin.ec/educacion-financiera/articulos/todo-lo-que-no-sabias-sobre-las-cooperativas-en-ecuador>
- Bernard, R. (1988). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches, Sixth Edition*. <https://rowman.com/ISBN/9781442268883/Research-Methods-in-Anthropology-Qualitative-and-Quantitative-Approaches-Sixth-Edition>
- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- Datacamp. (2024). *La IA en la banca: Cómo la IA está transformando el sector bancario*. <https://www.datacamp.com/blog/ai-in-banking>
- Duro Rivas, F. J. (2023). *Módulo. Gestión y desarrollo de productos y marcas en entornos digitales*. UTPL.
- Ellis-Chadwick, F., y Chaffey, D. (2012). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice*. Pearson.

- García, I., y Ronco, V. (2018). *Marketing digital para Dummies*.
- Halpern, D., y Valderrama, M. (2018). *Adaptando la empresa a la sociedad digital* (1era ed.). Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Huhmann, B. A., y Conner, S. L. (2014). Promoting business ethics through annual reports. *Journal of Financial Services Marketing*, 19(1), 17–28. <https://doi.org/10.1057/fsm.2014.2>
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15 [edition]). Pearson.
- Kumar, V., y Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews* (pp. xxi, 157). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849208963>
- Llorente, I. (2020). *La digitalización del sector financiero: La revolución Fintech*. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/43537>
- Malhotra, N. K., Birks, D. F., y Wills, P. (2012). *Marketing research: An applied approach* (4. [European] ed). Pearson.
- Meister, M. (2023). *El ciclo de la transformación digital*. Research Gate.
- Mertzanis, C. (2018). Marketing Financial Services and Products in Different Cultural Environments. *Risk and Contingency Management: Breakthroughs in Research and Practice*. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3932-2.ch008>
- Moore, J., y Pratt, M. (2023). *What is Digital Transformation? | Definition and Guide from TechTarget*. CIO. <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/digital-transformation>
- Mylonakis, J. (2022). Services in the European Single Market and in World Trade: Country Implementation Barriers. *Journal of Public Administration and Governance*, 12, 106. <https://doi.org/10.5296/jpag.v12i1.19561>

- Páez Gabriunas, I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V., Méndez-Romero, R. A., y Rivera Virgüez, L. (Eds.). (2021). *Transformación digital en las organizaciones*. Universidad del Rosario. <https://doi.org/10.12804/urosario9789587848366>
- Páez-Gabriunas, I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V., Méndez-Romero, R., y Rivera, L. (Eds.). (2022). *Transformación digital en las organizaciones*. https://simehbucket.s3.amazonaws.com/miscfiles/transformacion-digital-en-las-organizaciones_3vf8ts3e.pdf
- Ryan, D. (2016). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. Kogan Page Publishers.
- Salvatierra, D., y Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Pearson Bogotá. 978-958-699-002-8
- SEPS. (2024). *Actualidad y Cifras EPS*. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Actualidad-y-Cifras-EPS-reducido-nov2023.pdf>
- Sundardas Mirchandani, A. (2005). *Marketing financiero: Nuevas estrategias para el siglo XXI*. McGraw Hill.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). *La economía popular y solidaria: Un modelo viable de desarrollo económico*. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Documentos-de-trabajo-de-VII-jornadas.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2022). *Plan Estratégico Institucional 2022-2025*. https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Plan_Estrategico_SEPS_PEI_2022-2025.pdf
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2023a). *Panorama SEPS. HERRAMIENTAS INNOVADORAS PARA LA SUPERVISIÓN Y CONTROL*. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Panorama-SEPS-diciembre-2023.pdf>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2023b). *Segmentación de entidades del SFPS, año 2024*. <https://www.seps.gob.ec/institucion/segmentacion-de-esfps/>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2024a). *Actualidad y Cifras EPS – AGOSTO 2024*.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2024b). *Data Seps*.

<https://data.seps.gob.ec/#/dashboards/home>

Zamora, A. (Ed.). (2018). *Marketing Digital orientado a la Experiencia de Usuario Guía*

introdutoria para empezar una estrategia. IDA. <https://www.ida.cl/wp-content/uploads/2018/06/ebook-marketing-digital.pdf>

Apéndice A

Evaluación de Parámetros Clave para Observación

Nombre de la cooperativa:

Fecha de la Observación:

A. Sobre el estado de la página web:

1. ¿La página web funciona correctamente en todos los navegadores y dispositivos?

Funciona sin errores en todos los navegadores. ()

Funciona sin errores en todos los dispositivos. ()

Método de Evaluación: Pruebas en múltiples navegadores (Chrome, Firefox, Safari) y dispositivos (móvil, Tablet, PC).

2. ¿Es fácil de navegar y entender para los usuarios?

Menú de navegación claro y accesible. ()

Información fácil de encontrar. ()

Procesos intuitivos (e.g., registro, búsqueda). ()

Método de Evaluación: Revisión de UX Y CX, por medio de plataformas de analítica.

B. Sobre el Contenido de la pagina

3. ¿El contenido está actualizado y es relevante?

Información actualizada. ()

Contenido relevante para los usuarios. ()

Calidad y precisión del contenido. ()

Método de Evaluación: Revisión de contenido.

4. ¿El diseño es atractivo y profesional?

Diseño moderno y profesional. ()

Buena combinación de colores y tipografía. ()

Uso efectivo de imágenes y gráficos. ()

Método de Evaluación: Evaluación visual.

C. Sobre el estado del Contact Center

5. ¿El contact center está disponible durante horas convenientes para los usuarios?

Horarios de atención adecuados. ()

Disponibilidad real durante los horarios anunciados. ()

Método de Evaluación: Revisión de mediante llamada y consulta ()

6. ¿Las consultas son respondidas de manera rápida y precisa?

Respuestas rápidas (dentro de 5 minutos, 24 horas por email). ()

Precisión y utilidad de las respuestas. ()

Método de Evaluación: Pruebas de contacto y análisis de tiempos de respuesta.

7. ¿El contact center utiliza múltiples canales de comunicación (teléfono, email, chat en vivo)?

Disponibilidad de comunicación por teléfono. ()

Disponibilidad de comunicación por email. ()

Disponibilidad de chat en vivo. ()

Método de Evaluación: Revisión de los canales ofrecidos.

8. ¿La cooperativa utiliza WhatsApp para comunicación con los socios?

WhatsApp listado como medio de contacto. ()

Número de WhatsApp operativo. ()

Método de Evaluación: contacto mediante WhatsApp()

9. ¿Las respuestas en WhatsApp son rápidas y útiles?

Respuestas rápidas (dentro de 1 hora). ()

Respuestas útiles y completas. ()

Método de Evaluación: Pruebas de contacto y análisis de tiempos de respuesta.

10. ¿WhatsApp está integrado con otros sistemas de la cooperativa?

WhatsApp conectado a CRM u otros sistemas de gestión. ()

Flujo de información entre WhatsApp y otros canales. ()

Método de Evaluación: Revisión de la integración tecnológica.

D. Sobre la Multicanalidad y Omnicanalidad

11. ¿La información y la experiencia del usuario son consistentes a través de todos los canales?

Mensajes coherentes en todos los canales. ()

Experiencia de usuario uniforme. ()

Método de Evaluación: Comparación de información en diferentes canales.

12. ¿Los diferentes canales de comunicación están integrados entre sí para ofrecer una experiencia fluida al usuario?

Información fluye sin problemas entre canales. ()

Usuarios pueden cambiar de canal sin perder información. ()

Método de Evaluación: Pruebas de interacción entre canales. ()

13. ¿La cooperativa ofrece una experiencia personalizada a través de los diferentes canales?

Interacciones personalizadas basadas en el historial del usuario. ()

Ofertas y mensajes personalizados. ()

Método de Evaluación: Evaluación de la personalización en diferentes interacciones.

Apéndice B. Lista de cotejo para cooperativas

APÉNDICE B.

Evaluación de Estrategia Marketing Digital de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Fecha de Observación:	
Nombre de la cooperativa:	

Parámetro	Criterios de Evaluación	Cumple	Observaciones
Página Web			
Web	Cuenta con un sitio web		
	Cuenta con una aplicación		
	El diseño de la página web es moderno y profesional.		
Canales			
Personalización	Cuenta con un contact center		
	La cooperativa utiliza WhatsApp para la comunicación con los socios.		
	WhatsApp está integrado con otros sistemas de la cooperativa (CRM, etc.).		
	La cooperativa ofrece interacciones personalizadas basadas en el historial del usuario.		
	La cooperativa ofrece ofertas y mensajes personalizados a través de los diferentes canales.		
Redes Sociales			

Presencia	La cooperativa tiene cuentas activas en las principales redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn).		
	La cooperativa publica contenido regularmente en sus redes sociales.		
Interacción	La cooperativa responde a los comentarios y mensajes de los usuarios en las redes sociales.		
	La cooperativa interactúa activamente con sus seguidores.		
Contenido	El contenido publicado en las redes sociales es relevante y atractivo.		
	El contenido incluye una variedad de formatos (texto, imágenes, videos).		
Email Marketing			
Mailing	La cooperativa tiene una base de datos de correos electrónicos actualizada.		
	La cooperativa segmenta su lista de correos electrónicos según diferentes criterios (edad, intereses, etc.).		
	La cooperativa envía boletines informativos regulares.		
	Los correos electrónicos son personalizados y relevantes para los destinatarios.		

Publicidad Digital			
Publicidad en Motores de Búsqueda (SEM)	La cooperativa utiliza anuncios en motores de búsqueda (Google Ads).		
	Los anuncios están dirigidos a palabras clave relevantes.		
Pauta en Redes Sociales	La cooperativa utiliza anuncios en redes sociales.		
	Los anuncios están dirigidos a audiencias específicas.		

APENDICE C.

Guía de Preguntas para entrevista con líderes y personal del área de marketing de Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2.

ENTREVISTA MAESTRÍA EN MARKETING, MENCIÓN TRANSFORMACIÓN DIGITAL UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.

Hola que gusto poder saludarte, mi nombre es: Roy Kurze, Agradeciendo tu apertura para esta entrevista la cual tienen como fin ser parte de la investigación que realizo, para mi tesis de grado de maestría, la cual busca entender el panorama actual de las estrategias de transformación y marketing digitales en cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2. Te recuerdo que las preguntas y respuestas serán confidenciales y utilizadas únicamente con fines académicos.

- 1)Nombre:
- 2)Cargo:
- 3)Años de experiencia en el sector:
- 4)¿Realiza Campañas de Marketing enfocadas al entorno digital?
- 5)¿Utiliza su empresa/Cooperativa estrategias de marketing digital?
- 6)¿Qué canales digitales utiliza para sus campañas de marketing? (Seleccione todos los que apliquen)
 - a.Redes sociales
 - b.Email marketing
 - c.Publicidad en motores de búsqueda (SEM)
 - d.Publicidad en redes sociales (SMM)
 - e.Marketing de contenido (blogs, videos, etc.)
 - f.Otros (especificar):
- 7)¿Con qué frecuencia revisa y actualiza su estrategia de marketing digital?
 - a.Mensualmente
 - b.Trimestralmente
 - c.Semestralmente
 - d.Anualmente
- 8)¿Qué herramientas o plataformas utiliza para gestionar y medir sus campañas de marketing digital? (Google Analytics, HubSpot, etc.)
- 9)¿Cuál ha sido la campaña de marketing digital más exitosa que ha implementado y por qué cree que tuvo éxito?
- 10)¿Qué papel juega la innovación en las estrategias de marketing digital de su empresa?

Ahora enfocaremos esta parte de la entrevista sobre transformación digital

- 11)¿La cooperativa o institución se encuentra en un proceso de transformación digital?
- 12)¿Qué importancia tiene la transformación digital en la estrategia general de su cooperativa o institución?
 - 13)Muy alta
 - 14)Alta
 - 15)Media
 - 16)Baja
 - 17)Muy baja
- 18)¿En qué áreas de su empresa se ha implementado la transformación digital? (Seleccione todos los que apliquen)
 - a.Marketing
 - b.Ventas
 - c.Atención al cliente
 - d.Operaciones
 - e.Recursos humanos
 - f.Finanzas
 - g.Otros (especificar)
- 19)¿Cuáles son los principales objetivos de la transformación digital en su empresa? (Seleccione todos los que apliquen)
 - a.Mejora de la eficiencia operativa
 - b.Mejora de la experiencia del cliente
 - c.Incremento de ingresos

- d.Reducción de costos
- e.Innovación de productos/servicios
- f.Otros (especificar)

20)¿Qué tecnologías digitales ha implementado recientemente en su empresa?

21)¿Cómo mide el impacto de la transformación digital en su empresa?

22)¿Cuáles son las principales barreras que enfrenta su empresa en la implementación de la transformación digital? (Seleccione todos los que apliquen)

- a.Falta de presupuesto
- b.Falta de conocimiento/experiencia
- c.Resistencia al cambio
- d.Infraestructura tecnológica insuficiente
- e.Falta de apoyo por parte de la alta dirección
- f.Otros (especificar)

23)¿Qué recomendaciones daría a las cooperativas que desean implementar estrategias de marketing y transformación digitales?

24)¿Qué tecnologías digitales considera esenciales para una exitosa transformación digital en una cooperativa?

25)¿Qué factores considera más importantes para la adaptación de estrategias de marketing digital en cooperativas?

26)¿Cree que las cooperativas están listas para adoptar las nuevas tecnologías digitales? ¿Por qué?

27)¿Algo más que le gustaría agregar sobre la transformación digital y las estrategias de marketing digital en su empresa?

Apéndice D

Encuesta de Tipo Cualitativa, aplicada a clientes del sector cooperativo, específicamente el segmento 2.

- 1. Nombre de la cooperativa o cooperativas de su preferencia:**

- 2. ¿Cómo calificaría la comunicación de las promociones y beneficios de la cooperativa?**
 - Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy Mala

- 3. ¿Con qué frecuencia recibe información sobre nuevos productos o servicios de la cooperativa?**
 - Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Raramente
 - Nunca

- 4. ¿Cuál es o son los canales información con los que se comunica de la cooperativa frecuentemente con usted? (elija 1 o varios.)**
 - Correo electrónico
 - Mensajes de texto (SMS)
 - Redes sociales
 - Llamadas telefónicas
 - Aplicación móvil
 - Otro (especificar)

- 5. ¿Cómo considera la presencia de la cooperativa en redes sociales?**
 - Muy activa e informativa
 - Activa, pero poco informativa
 - Poco activa
 - No sigo a la cooperativa en redes sociales
 - Desconozco si tienen redes sociales

- 6. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la personalización de las ofertas y productos que recibes?**
 - Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Neutral

- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

7. ¿Crees que las promociones de la cooperativa son relevantes y útiles para ti?

- Sí, muy relevantes
- Algunas veces son relevantes
- No son relevantes
- No he notado promociones

8. ¿Qué tan fácil te resulta entender la información sobre productos y servicios en la publicidad de la cooperativa?

- Muy fácil
- Fácil
- Regular
- Difícil
- Muy difícil

9. ¿Considera que su cooperativa cuenta con canales y tecnología innovadora para la atención al cliente y comunicación?

- Si, Totalmente
- Cumple parcialmente
- No cuenta con canales ni tecnología innovadora.

10. ¿La atención a los requerimientos realizados en su cooperativa pueden ser atendidos por varios canales, pudiendo continuar con el mismo requerimiento en un canal diferente?

***Ejemplo:** Puedo solicitar la cancelación de una tarjeta por call center y por error se corta la llamada, al intentar nuevamente solicitar el requerimiento por otro canal, su requerimiento es identificado inmediatamente y puede continuar el proceso donde se quedo*

- Si
- No

11. ¿Cuánto confías en la información publicitaria y promocional que recibes de la cooperativa?

- Confío plenamente
- Confío en la mayoría de la información
- Confío poco
- No confío en la información
- No recibo información publicitaria

12. ¿Qué mejoras sugeriría en las estrategias de comunicación y marketing de la cooperativa? (Respuesta abierta)

13. ¿Recomendaría la cooperativa a familiares y amigos , basado en sus estrategias de comunicación y marketing?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- No estoy seguro
- Probablemente no
- Definitivamente no