



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y  
POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE LAS  
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD  
DE CAÑAR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: MARIA MARTHA YUPANGUI GUALLPA**

**DIRECTORA: ING. CRISTINA ORDOÑEZ ESPINOZA, PHD.**

**CAÑAR – ECUADOR**

**2025**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y  
POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE LAS COOPERATIVAS DE  
AHORRO Y CRÉDITO EN LA CIUDAD DE CAÑAR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA: MARIA MARTHA YUPANGUI GUALLPA**

**DIRECTORA: ING. CRISTINA ORDOÑEZ ESPINOZA, PHD.**

**CAÑAR – ECUADOR**

**2025**

*Análisis de las estrategias de crecimiento y posicionamiento  
competitivo de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de  
Cañar*

**AUTORES**

María Martha Yupangui Gualpa

Correo [maria.yupangui.46@est.ucacue.edu.ec](mailto:maria.yupangui.46@est.ucacue.edu.ec)

Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar Ecuador

ORCID <https://orcid.org/0009-0000-1726-2646>

Cristina Guadalupe Ordoñez Espinoza

Correo [cgordoneze@ucacue.edu.ec](mailto:cgordoneze@ucacue.edu.ec)

Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar Ecuador

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5781-7781>



## **DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD**

**Maria Marha Yupangui Gualpa** portador(a) de la cédula de ciudadanía N°0302625546 Declaro ser la autora de la obra: **Análisis de las estrategias de crecimiento y posicionamiento competitivo de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Cañar**, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

**Cañar, 21 de octubre de 2025**

F: 

**Maria Marha Yupangui Gualpa**  
C.I. 0302625546

### CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que el presente trabajo denominado **Análisis de las estrategias de crecimiento y posicionamiento competitivo de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Cañar** realizado por **Maria Martha Yupangui Gualpa**, con documento de identidad No. **0302625546**, previo a la obtención del título profesional de licenciada en Administración de Empresas, ha sido asesorado, supervisado y desarrollado bajo mi tutoría en todo su proceso, cumpliendo con la reglamentación pertinente que exige la Universidad Católica de Cuenca y los requisitos que determina la investigación científica.

Cañar, 21 de octubre de 2025



Ing. Cristina Ordoñez Espinoza  
DIRECTORA/TUTORA

## **DEDICATORIA**

A mis hijos, que han sido y serán siempre mi mayor motivo para seguir adelante.

Por ustedes aprendí a no rendirme, a creer en mis sueños y a demostrar que todo esfuerzo tiene su recompensa.

Este logro es para ustedes, con todo mi amor y orgullo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por acompañarme y darme la fortaleza necesaria para continuar, aun en los momentos más desafiantes.

A mi madre, por su amor constante, sus palabras que siempre me reconfortaron y por esos pequeños aportes que, aunque modestos, fueron inmensamente valiosos para mí.

A mis hijos, por ser mi fuente de energía, inspiración y motivo más grande para no rendirme.

A la familia que me acogió y me brindó su apoyo durante este proceso: por ofrecerme un techo, cuidado, alimento y compañía cuando más lo necesitaba, y por cuidar de mis hijos mientras yo perseguía este sueño.

A quienes creyeron en mí y me ayudaron a hacer posible este camino, con gestos grandes o pequeños, con aportes materiales o con palabras de aliento.

A mis docentes y compañeros de la Universidad Católica, por su orientación, paciencia y enseñanzas compartidas.

Este logro es el resultado de la unión de muchos esfuerzos, manos y corazones que, de una u otra manera, fueron parte esencial de este trayecto.

## RESUMEN

El fortalecimiento del sector cooperativo en Ecuador ha generado la necesidad de examinar los factores que inciden en su sostenibilidad y competitividad dentro de un entorno financiero cada vez más digitalizado. En este contexto, el presente estudio tuvo como propósito analizar las estrategias de crecimiento y posicionamiento competitivo implementadas por las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno en la ciudad de Cañar. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a representantes de cinco cooperativas y encuestas a 100 socios. Estos instrumentos permitieron identificar percepciones y valoraciones sobre el uso de canales digitales, el nivel de automatización, la accesibilidad de los servicios, la educación financiera y la posición competitiva frente a la banca tradicional. Los resultados revelan que, si bien las cooperativas han avanzado en la adopción de herramientas tecnológicas como sitios web, aplicaciones móviles y servicios de mensajería, aún enfrentan limitaciones en la usabilidad, automatización de procesos y en la implementación de programas de educación financiera digital. De igual manera, se observó que el posicionamiento competitivo frente a la banca tradicional es percibido como intermedio o desfavorable por una parte significativa de los socios, lo que afecta la fidelización. En conclusión, aunque las cooperativas de Cañar han iniciado procesos de transformación digital y diversificación de servicios, estos esfuerzos siguen siendo incipientes. Para lograr un crecimiento sostenible, se requiere integrar la innovación tecnológica con estrategias de educación financiera inclusiva que fortalezcan la confianza y consoliden su papel en el desarrollo económico local.

***Palabras clave:*** competitividad financiera cooperativa, estrategias de crecimiento institucional, posicionamiento competitivo, transformación digital, educación financiera.

## ABSTRACT

The strengthening of the cooperative sector in Ecuador has created the need to examine the factors that influence its sustainability and competitiveness within an increasingly digitalized financial environment. In this context, this study aimed to analyze the growth and competitive positioning strategies implemented by segment-one savings and credit cooperatives in the city of Cañar. The research followed a mixed approach, through the application of semi-structured interviews with representatives of five cooperatives and surveys of 100 members. These instruments made it possible to identify perceptions and assessments regarding the use of digital channels, the level of automation, service accessibility, financial education, and the competitive position relative to traditional banking. The results reveal that, although cooperatives have made progress in adopting technological tools such as websites, mobile applications, and messaging services, they still face limitations in usability, process automation and the implementation of digital financial education programs. Likewise, it was observed that the competitive positioning compared to traditional banking is perceived as intermediate or unfavorable by a significant part of the members, which affects loyalty. In conclusion, although the cooperatives in Cañar have initiated processes of digital transformation and service diversification, these efforts remain incipient. To achieve sustainable growth, it is necessary to integrate technological innovation with inclusive financial education strategies that strengthen trust and consolidate their role in local economic development.

**Keywords:** cooperative financial competitiveness, institutional growth strategies, competitive positioning, digital transformation, financial education.

## INDICE

<b>DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>II</b>
<b>CERTIFICADO DEL TUTOR .....</b>	<b>III</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>V</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>2</b>
<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>6</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>7</b>

## INTRODUCCION

En la actualidad el mundo moderno ha evolucionado a pasos agigantados, las Cooperativas de Ahorro y Crédito han tenido que enfrentar muchos desafíos con el cambio global, estos desafíos han sido significativos para sostener su crecimiento y posicionamiento frente a la competencia directa como lo son los bancos tradicionales además de plataformas digitales que se dedican actualmente a los mismos servicios. Las CAC (Cooperativa de Ahorro y Crédito) han sido un pilar fundamental del sistema financiero popular y solidario a nivel global, estas entidades financieras deben adaptarse a los cambios continuos del mercado tanto en transformación digital, evolución de los consumidores como en la competencia latente en la actualidad. Según informes estadísticos de World Council of Credit Unions (WOCCU) en 2023 las CAC las membresías superaron los 411 millones de personas en 104 países, teniendo un aumento del 2% con respecto al 2022. En la última década teniendo como referencia 2014 hasta 2023 las CAC han tenido un aumento del 89% en sus membresías. Un ejemplo claro de este aumento es Asia que aumentó un 230%, África con un 116% y América Latina con un 96%. Los activos de las CAC a nivel mundial superan los \$3.7 billones de dólares estadounidenses teniendo un aumento del 4% con respecto al año anterior.

En cuanto a América Latina, las CAC han significado la principal fuente de financiamiento a microempresas en la región esto según un informe del Banco Interamericano de Desarrollo BID, teniendo una cartera con más de \$2.600 millones de dólares, estos datos reflejan que las cooperativas tienen un rol fundamental en la economía de las naciones latinoamericanas.

Sin embargo, en Ecuador este sector enfrenta desafíos ya que entre 2015 y 2024 han desaparecido aproximadamente 525 cooperativas debido a problemas de liquidez, siendo el 62% absorbidas por entidades de mayor tamaño y el 38% cerrando por liquidación forzosa, esto según un informe de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), además el nivel de morosidad ha aumentado en el Ecuador en los últimos años pasando de 4.39% en 2020 al 8.56% en 2024 siendo datos que afectan a la liquidez de la cooperativa y a la falta de empleo que se ha visto reducida desde 2020.

Por otro lado, la transformación digital se ha convertido en una herramienta que ayuda a mejorar los servicios financieros mediante plataformas web, aplicaciones móviles y sistemas de gestión interna, mejorando de esta forma la eficiencia operativa y ampliar el alcance de los servicios esto según el Fondo Monetario Internacional (FMI) en 2021, además, se menciona

que muchas cooperativas, especialmente en los sectores rurales, muestran rezago tecnológico debido al poco conocimiento que tienen sobre el mismo; esto limita su competitividad frente a los bancos tradicionales.

En la ciudad de Cañar, las cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran en el segmento uno es aquellas con activos que superan los 80 millones de dólares esto según el reglamento de la (SEPS) en 2023, considerándolos como actores clave en el sistema financiero, pero esto no quiere decir que se encuentran bien en su entorno, ya que enfrentan desafíos similares a los del contexto nacional. Por ello, estas cooperativas están limitadas por el uso de herramientas digitales, la resistencia al cambio organizacional y el poco conocimiento de herramientas tecnológicas por parte del socio que impiden mejorar la experiencia con estas cooperativas.

En el entorno financiero en la actualidad, la innovación tecnológica se ha consolidado como un eje estratégico para el desarrollo de productos y servicios financieros con inclusión y competitividad. Las instituciones financieras, especialmente las cooperativas de ahorro y crédito enfrentan demasiados retos para integrar herramientas digitales que optimicen procesos, diversifiquen su oferta y mejoren la experiencia tecnológica, sino también una transformación organizacional que permita adaptar la cultura institucional a un entorno digital en evolución.

Las cooperativas del segmento uno del cantón Cañar, es necesario que se adapten a cambios que los socios necesitan para poder de esta forma digitalizar los productos financieros no solo para la eficiencia operativa, sino reflejándola como una oportunidad para ampliar el alcance de los servicios, fidelizar a los socios y fortalecer su posición frente a los bancos tradicionales esto según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) 2024, junto con la integración de tecnologías institucionales, cultura organizacional y sobre todo la aceptación que el socio tiene de estos temas de tecnología.

Este estudio permitirá analizar las estrategias de crecimiento y posicionamiento competitivo que han llevado a cabo las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Cañar, con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades y oportunidades en un entorno financiero cada vez más digitalizado.

La investigación beneficiará principalmente a los directivos y gestores de las cooperativas de ahorro y crédito, quienes podrán utilizar los resultados para fortalecer sus estrategias de crecimiento y posicionamiento competitivo. Asimismo, servirá como base para

el diseño de políticas públicas e iniciativas que promuevan la transformación digital en el sector solidario, contribuyendo a mejorar su sostenibilidad e impacto social.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Innovación Tecnológica**

La innovación y el desarrollo de productos financieros han adquirido una relevancia en el sistema financiero mundial, principalmente en el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito, manteniendo una relevancia especial frente a los bancos tradicionales.

Según Tidd & Bessant (2018) mencionan que “la innovación tecnológica abarca a la gestión de todas las actividades involucradas en la concepción, investigación, desarrollo, procesos, servicios o modelos de negocios basados en tecnología” Este enfoque es muy amplio y considera tanto los aspectos técnicos del mercado y organizaciones.

Por otro lado, el Manual de Oslo OCDE/Eurostat (2018) define la innovación tecnológica como la introducción o mejora de instrumentos, servicios o plataformas ofrecidos por entidades bancarias o cooperativas, mediante la habilitación o transformación de sus servicios a través de aplicaciones y nuevas tecnologías. Estos conceptos se refieren a la creación de productos completamente nuevos, la mejora de las características de servicios, el desarrollo de nuevas formas de entregar o acceso a estos productos, apoyada por avances tecnológicos como inteligencia artificial, el blockchain, la biometría, o las comunicaciones móviles.

### **Productos Financieros**

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria el desarrollo de productos financieros en cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas se refiere específicamente al proceso de identificar, diseñar, implementar y ofrecer nuevos o mejores servicios y herramientas financieras que satisfagan las necesidades específicas de sus socios y la comunidad a la que sirven. Dicho desarrollo puede estar integrado por la búsqueda de inclusión financiera, la adaptación a las dinámicas del mercado local o la respuesta a las necesidades particulares del sector.

Por otro lado, el desarrollo de productos financieros en las cooperativas de ahorro y crédito implica la incorporación de tecnologías digitales para mejorar la eficiencia, la accesibilidad y la personalización de sus ofertas, estos pueden incluir aplicaciones móviles para socios, la implementación de sistemas de pagos electrónicos y la utilización de herramientas de

análisis data para la mejora continua de los servicios financieros, según indica la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito [COLAC] (2025). Para López, (2020) es necesario implementar estrategias desde la perspectiva financiera, relacionadas con el control de costes, incremento de las ventas y generación de rentabilidad; proyectándose a la satisfacción de las necesidades de los consumidores sin comprometer el medio ambiente.

## **Competitividad**

La competitividad se refiere a la capacidad de una entidad para producir bienes y servicios de manera eficiente y efectiva que sus competidores, manteniendo o mejorando al mismo tiempo al bienestar de sus integrantes, esta capacidad se manifiesta en las habilidades para atraer y retener recursos, generar valor y tener éxito en los mercados. (Moroho y Ordoñez, 2024)

Sobre el mismo tema, Aiginger en 2022 expresa en su obra *Sustainable competitiveness 3.0: Why Europe needs a new growth model*, la necesidad de un nuevo modelo de crecimiento para Europa, siendo la competitividad una base que debe estar intrínsecamente ligada a la sostenibilidad ambiental y social, resaltando las buenas prácticas en políticas y las estrategias que éstas impulsan para fomentar una competitividad sostenible con el paso del tiempo, en donde, los indicadores financieros vayan mucho más allá de los indicadores económicos tradicionales.

## **Eficiencia Operativa**

La eficiencia operativa se centra en la mejora continua y la adaptabilidad, los principios y prácticas ligadas a la búsqueda de la eficiencia en las operaciones. Según el libro de los autores Liker & Rother en (2023) *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptability, and Superior Results*, la eficiencia operativa se enfoca en una estructura para el desarrollo de las capacidades de las personas para identificar problemas, experimentar y aprender, lo que genera procesos más eficientes con el tiempo.

Aunque Hopp en (2023) la relaciona con la cadena de suministros, el enfoque es el mismo, centrando la atención significativa a la eficiencia operativa dentro de las organizaciones que forman parte de la cadena, además se analiza cómo los principios de la cadena de suministros pueden aplicarse para mejorar la eficiencia en áreas como la gestión de inventarios, planificación de la producción y la logística dentro de las organizaciones.

## METODOLOGÍA

La metodología adoptada en este estudio tiene un enfoque de carácter mixto, ya que combina técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa con el fin de obtener una visión integral del fenómeno analizado. El nivel aplicado fue el descriptivo, debido a que busca describir el posicionamiento competitivo y las estrategias de crecimiento aplicadas por las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno en el cantón Cañar. No se pretende establecer relaciones causales o correlacionales entre variables, sino presentar un panorama detallado y actual del fenómeno en estudio.

En cuanto a los instrumentos y técnicas, se aplicaron encuestas estructuradas a socios y clientes para conocer el grado de uso, aceptación y percepción de los productos financieros digitales, así como entrevistas semiestructuradas a directivos y personal de las cooperativas del segmento uno para conocer estrategias, inversiones, barreras y logros en la implementación de estrategias de crecimiento y posicionamiento competitivo.

La población objetivo de la presente investigación está determinada por el número total de cooperativas del segmento uno de la provincia de Cañar, que abarca 11 cooperativas según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, siendo estas las siguientes:

**Tabla 1**

*Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento uno de la provincia de Cañar*

NUMERO	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO
1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DAQUILEMA
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.
3	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO LTDA.
4	CB COOPERATIVA
5	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACPE BIBLIAN
6	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AMBATO LTDA.
7	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ERCO LTDA. COOPERCO
8	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL
9	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LUCHA CAMPESINA LTDA.
10	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CAÑAR LTDA.
11	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FAMILIA AUSTRAL LTDA.

*Nota. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2025)*

Se aplicó una muestra selectiva de 5 cooperativas, a quien se les aplicó la entrevista a los miembros y colaboradores, de igual manera, se obtuvo una muestra representativa de 100 socios de las distintas cooperativas para la aplicación de la encuesta estructurada.

## **RESULTADOS**

### **Resultados de las entrevistas a los directivos y personal**

Los resultados de las entrevistas realizadas a los directivos y personal de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Cañar se presentan organizados en torno a las principales categorías de análisis: canales digitales efectivos, fortalezas y debilidades de las plataformas, nivel de automatización, estrategias de crecimiento y posicionamiento competitivo.

#### **Canales digitales más efectivos**

Se identificó una diversidad de canales digitales utilizados por las cooperativas para atender a sus socios. Entre los más valorados se encuentran las aplicaciones móviles, que permiten realizar transacciones inmediatas sin necesidad de acudir a las agencias; el WhatsApp Business, que facilita una comunicación directa y personalizada con los asesores; y las redes sociales (Facebook, Instagram), empleadas para informar sobre servicios, promociones y campañas educativas. Un entrevistado señaló: “La aplicación móvil de la cooperativa ha llegado a ser utilizada por mí con mucha facilidad y efectividad, ya que me permite realizar transacciones en el momento y en cualquier lugar”. Este hallazgo coincide con estudios que demuestran que la experiencia omnicanal y la integración de plataformas digitales fortalecen la percepción de conveniencia en la banca cooperativa y en los servicios financieros en general (Alalwan et al., 2022; Palacios et al., 2021), El informe del Banco Interamericano de Desarrollo (2020), señala que la digitalización en América Latina se ha centrado en el uso de canales móviles y sociales para fortalecer la inclusión financiera.

#### **Fortalezas y debilidades de las plataformas digitales**

Las principales fortalezas identificadas fueron la facilidad de uso, la disponibilidad 24/7 y los altos niveles de seguridad que generan confianza en los usuarios. Sin embargo, también se mencionaron limitaciones, como la lentitud del sistema en horarios de alta demanda y la falta de integración con servicios financieros externos, lo que reduce la versatilidad frente a la banca tradicional.

#### **Nivel de automatización de procesos**

Las percepciones sobre el grado de automatización varían entre cooperativas. Mientras algunas han alcanzado un nivel alto, con pagos y transferencias completamente digitales, otras

mantienen procesos híbridos que requieren asistencia presencial, especialmente en la gestión de créditos. En cooperativas con menor avance tecnológico, los socios indicaron que la automatización se limita a consultas de saldo y pagos básicos. Esta situación se corresponde con el análisis de IDB Invest (2021), que sostiene que en las cooperativas financieras la transformación digital avanza primero en servicios básicos, mientras que los productos complejos requieren mayor inversión tecnológica y capacitación del personal.

### **Acciones para mejorar el acceso digital**

Las cooperativas han implementado acciones concretas como la instalación de cajeros automáticos y kioscos digitales, la realización de talleres de capacitación, la firma de convenios con plataformas de pago, la reducción de costos en transacciones digitales y campañas de asesoría en agencias para incentivar el uso de servicios en línea. Tales acciones son consistentes con lo indicado por la ASBA (2024), que subraya la importancia de la educación financiera y la eliminación de barreras de costo para lograr una mayor adopción de los servicios digitales en América Latina.

### **Educación financiera digital**

Todas las cooperativas han desarrollado iniciativas de educación financiera digital, aunque con enfoques distintos. Estas incluyen talleres presenciales y virtuales, publicación de tutoriales en redes sociales, acompañamiento personalizado de asesores, cursos en línea gratuitos y materiales educativos disponibles en páginas web y aplicaciones móviles.

### **Posicionamiento frente a la banca tradicional**

El posicionamiento competitivo de las cooperativas frente a la banca tradicional fue percibido como intermedio. Si bien ofrecen productos similares y con un trato más cercano, aún no alcanzan la cobertura, infraestructura ni nivel de innovación tecnológica de los bancos. Para algunos socios, las cooperativas mantienen un carácter más tradicional y presencial, aunque se encuentran en un proceso de expansión digital que fortalece su posicionamiento, especialmente entre los jóvenes. Este resultado encuentra apoyado en el Banco Mundial (2021), que explica que las cooperativas cumplen un rol relevante en la inclusión financiera comunitaria, aunque aún mantienen limitaciones frente a la gran banca.

### **Estrategias de crecimiento y participación en el mercado**

Las estrategias más mencionadas incluyen el ofrecimiento de tasas de interés ventajosas en créditos y cuentas de ahorro, la diversificación de productos financieros (seguros, microcréditos, cuentas digitales), la implementación de promociones y sorteos, el fortalecimiento de canales digitales y campañas de fidelización de socios, con un fuerte componente comunitario. Estas prácticas coinciden con el análisis del BID (2020), que resalta que la diversificación financiera y la innovación digital son ejes centrales para sostener la participación de las cooperativas en mercados competitivos.

### **Diversificación de servicios**

Las cooperativas han ampliado su portafolio con microcréditos dirigidos a pequeños emprendimientos, seguros de vida y salud, créditos digitales de aprobación rápida, productos de ahorro programado e inversión, además de servicios complementarios como recepción de remesas y pagos en línea.

### **Proyectos de expansión**

Se identificaron planes de expansión tanto geográficos (apertura de nuevas agencias en cantones vecinos) como digitales (fortalecimiento de la banca móvil, integración con billeteras electrónicas y creación de plataformas centralizadas tipo One-stop-shop).

### **Experiencia del cliente**

Entre las medidas implementadas para mejorar la experiencia de los socios destacan la atención en tiempo real mediante chats en línea y WhatsApp, la implementación de turnos electrónicos en agencias, la simplificación de procesos digitales, el incremento de asesores especializados en soporte tecnológico y la aplicación de encuestas de satisfacción para retroalimentar y ajustar los servicios. Estas prácticas responden a la necesidad de garantizar eficiencia y soporte humano en los servicios financieros digitales, como muestran estudios recientes sobre experiencia de usuario en banca digital (Jia et al., 2021).

## **Resultados de la encuesta a los socios de las cooperativas**

**Tabla 2**

*¿Qué canal digital utiliza con mayor frecuencia para interactuar con su cooperativa?*

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Aplicación móvil	22	22%
Página web	27	27%
WhatsApp u otra mensajería	20	20%
Cajeros automáticos	13	13%
No utilizo canales digitales	18	18%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota. Elaboración propia. (2025)*

Como se observa en la gráfica, el 27% de los socios de las cooperativas establecieron que el canal digital más utilizado son las páginas web, debido a que hoy en día cada uno de los clientes busca en primer lugar información fidedigna de la cooperativa que va a solicitar el servicio, con la finalidad de tener mayor respaldo y confianza, es por ello que, Marín y Gómez, (2021), establecieron que el canal digital es la pieza clave para conservar la reputación de una organización, siendo un indicador indispensable para que las empresas fluyan de manera transparente con credibilidad. Por otro lado, el 22% de los usuarios indicaron que el segundo canal de mayor solvencia es la aplicación móvil, de tal manera que garantiza mayor transparencia en cada una de las transacciones que estos realizan, sin embargo, el 13% de los encuestados enfatizaron que el medio que casi nunca se utiliza son los cajeros automáticos, debido al largo camino que le quedan algunos socios para realizar este tipo uso. Este hallazgo respalda lo señalado por Marín y Gómez (2021), quienes destacan que la reputación digital y la transparencia son factores clave para generar confianza en las instituciones financieras. Choez y Morán (2024), explican que los procesos de automatización en organizaciones financieras son progresivos y suelen enfrentar barreras culturales y tecnológicas.

**Tabla 3**

*¿Cómo califica la facilidad de uso de las plataformas digitales de su cooperativa?*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy fácil	15	15%
Fácil	18	18%
Regular	32	32%
Difícil	22	22%
Muy difícil	13	13%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota. Elaboración propia. (2025)*

El 32% de los socios encuestados, califican a la facilidad de uso de las plataformas digitales como regular, debido a mejoras que estas deben realizar en sus procesos internos e informáticos para combatir esta debilidad, según Falcón, (2025), las plataformas digitales hoy en día están siendo el punto de ebullición en las empresas, sin embargo, la mayoría de estas suelen quedarse estática sin innovación, debido a los costos que generan para poder incrementar cambios en las plataformas, además el 22% de ellos indican estar difícil que las cooperativas de ahorro y crédito aumenten su nivel de credibilidad en cuanto al uso de herramientas digitales para aumentar su nivel de interacción con las plataformas. Sin embargo, el 18% califican las plataformas digitales como fáciles de interactuar y usar, generando mayor sostenibilidad, solventando desafíos y mala reputación empresarial. Estos resultados sugieren que, aunque existe aceptación en el uso de herramientas digitales, aún persisten desafíos relacionados con usabilidad e innovación. Falcón, (2025) sostiene que las plataformas digitales tienden a estancarse si no se invierte en innovación continua, lo que concuerda con la percepción de los usuarios.

**Tabla 4**

*¿Qué nivel de automatización percibe en los servicios digitales (transferencias, pagos, consultas)?*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente automatizados	16	16%
Mayormente automatizados	13	13%
Parcialmente automatizados	27	27%
Poco automatizados	26	26%
Nada automatizados	18	18%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota. Elaboración propia. (2025)*

Tras la aplicación de la encuesta, se obtuvo que el 27% de los socios encuentran el nivel automatizado de las cooperativas parcialmente, debido a la falta de integridad de funciones para agilizar los procesos de transferencias, pagos y la lectura instantánea de cada una de las transacciones, por lo cual Choez & Moran. (2024) se enfrascan que la automatización en los procesos organizacionales es cada vez más lenta a pesar del cambio en cada una de las cadenas de gestión y de la forma de actuar y pensar de las personas, asimismo los clientes consideran que los procesos tecnológicos de las cooperativas están poco automatizados, debido a los tiempos de espera y las largas filas que los socios deben realizar para poder adquirir un servicio. Sin embargo, el 16% de los encuestados señalan que las cooperativas de ahorro y créditos están totalmente automatizadas, debido a la reducción de tiempos de espera para la aprobación de créditos y mecanismos eficientes para sus inversiones.

**Tabla 5**

*¿Considera que los servicios digitales de su cooperativa son accesibles en cualquier momento y lugar?*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy accesible	17	17%
Accesibles la mayoría de las veces	16	16%
Medianamente accesibles	30	30%
Poco accesibles	20	20%
Nada accesibles	17	17%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota. Elaboración propia. (2025)*

El 30% de los encuestados consideran que los servicios de las cooperativas de ahorros y créditos son medianamente accesibles, sin embargo el 17% de los socios indicaron que los servicios de las instituciones son muy accesibles, debido al constante mantenimiento en las aplicaciones móviles e innovación en sus mecanismos de control en cuanto al nivel de seguridad de sus ahorros, alienados a los argumentos de Freire, (2023) que establece que los servicios digitales dentro de las cooperativas no solo buscan optar por buenas ganancias, sino que gracias al internet y la gestión tecnológica permiten desarrollar transacciones exitosas, propiciando ser la pieza clave de accesibilidad al acceso a cualquier servicio ofertado. Estos resultados coinciden con Freire (2023), quien afirma que la accesibilidad digital en cooperativas depende no solo de la tecnología, sino también de la gestión y mantenimiento constante de las plataformas.

**Tabla 6**

*¿Su cooperativa le ha brindado información o capacitación sobre educación financiera digital?*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si, de manera frecuente	14	14%
Si, en algunas ocasiones	20	20%
Muy pocas veces	26	26%
Nunca	16	16%
No lo recuerdo	24	24%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota. Elaboración propia. (2025)*

Como se observa en la tabla, el 26% de los socios indicaron que las cooperativas muy pocas veces han otorgado capacitaciones o brindado información de educación financiera, fomentando descontento por parte de ellos, tal como menciona Martínez y Zambrano, (2024) la educación financiera digital es uno de los mayores controles que deben tener las instituciones financieras para tomar correctivas y sobre todo estar capitada en cada uno de los rubros y entes económicos, además el 24% de los encuestados plasmaron que no recuerdan si alguna vez les brindaron este tipo de servicio, alternado así la falta de integridad, responsabilidad y credibilidad por parte de la cooperativa. Sin embargo, el 20% de los clientes establecieron que en ocasiones los colaboradores de las instituciones les dan una retroalimentación de cómo deben hacer las cosas para no entrar en un sistema de insolvencia, cuidando sus ahorros y economía. Este hallazgo coincide con Martínez y Zambrano (2024), quienes señalan que la falta de programas sistemáticos de educación financiera en cooperativas limita la capacidad de los usuarios para gestionar sus recursos en entornos digitales.

**Tabla 7**

*En comparación con la banca tradicional, ¿cómo percibe el posicionamiento de su cooperativa?*

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho mejor	16	16%
Mejor	16	16%
Igual	34	34%
Peor	23	23%
Mucho peor	11	11%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota. Elaboración propia. (2025)*

El 34% de los encuestados establecieron que las cooperativas hoy en día siguen igual en cuanto a los cambios que presentan, de tal manera que no ven cuales son las innovaciones que están generando para aumentar la credibilidad en los clientes y su confianza, además el 23% de los socios encuestados abarcaron que las herramientas digitales sean estas sistemas, plataformas, entre otros, siguen siendo malos, debido a la falta de control y a la gestión innovadora, alterando así los mecanismos de control y dificultad para su uso. Sin embargo, el 16% de los clientes indicaron que estos sistemas están mucho mejor, establecieron métricas de cambios no solo en la parte tecnológica sino en sus procesos, funciones y ritmo de calidad y calidez en cada uno de sus servicios, tal como menciona Calderón. (2024), las bancas tradicionales hoy en día están obsoletas siendo ejes de cambios vinculadas hacia la modernización y factores claves para la fidelización de los clientes. Estos resultados evidencian que las cooperativas aún presentan brechas en innovación y cobertura frente a la gran banca. Calderón (2024) sostiene que, aunque los bancos tradicionales tienden a mostrar obsolescencia en algunos procesos, siguen siendo referentes en infraestructura y alcance, lo que explica las comparaciones realizadas por los socios.

**Tabla 8**

*¿Cómo percibe la participación de su cooperativa en el mercado frente a otras instituciones financieras locales?*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy alta	15	15%
Alta	14	14%
Media	26	26%
Baja	23	23%
Muy baja	22	22%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota. Elaboración propia. (2025)*

Como se puede observar en la tabla, el 26% de los socios establecen que la participación en el mercado de las cooperativas es medio, debido a la poca integridad y confianza, siendo poco responsable con cada uno de los clientes, lo cual siguen siendo el valor sustitutivo los bancos ya formalizados. Sin embargo, el 15% de los clientes indican que la participación de las cooperativas en el mercado general es alta, debido a los altos índices de crecimiento tanto en sus ahorros como en sus inversiones, tal como señala Hernández (2025), la participación del mercado de las cooperativas se socializa de formas diferentes aumentando en un 50% las ganancias de cada uno de ellos, sobre todo por el uso y la implantación de las TICS como estrategias de gestión y desarrollo sostenible.

**Tabla 9**

*¿Qué tan satisfecho está con la diversidad de servicios ofrecidos (ahorro, crédito, seguros, etc.)?*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy satisfecho	16	16%
Satisfecho	19	19%
Neutral	29	29%
Insatisfecho	15	15%
Muy insatisfecho	21	21%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota. Elaboración propia. (2025)*

El 29% de los encuestados indicaron que su satisfacción con los servicios que ofertan las cooperativas es neutral, esto debido a que éstas no innovan en sus procesos, funciones, transacciones, entre otros, lo cual son los mismos que se puede encontrar, sin embargo el 19% de los socios enmarcaron que su satisfacción es alta, debido a los cambios en la forma de obtener

créditos y mejores porcentajes de ganancias en sus pólizas y sobre todo la mejor manera de crear una cuenta de ahorros para ir guardando su dinero y cumplir sus metas.

**Tabla 10**

*¿Si su cooperativa expandiera servicios en nuevas sucursales o plataformas digitales, usted estaría dispuesto a utilizarlos?*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy dispuesto	16	16%
Dispuesto	18	18%
Neutral	22	22%
Poco dispuesto	16	16%
Nada dispuesto	28	28%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota. Elaboración propia. (2025)*

El 28% de los socios establecieron que las cooperativas al abrir nuevas sucursales no están dispuesta en usar sus servicios, debido a la imagen que están generando sobre sus procesos y formas de interactuar con cliente tanto de manera física como digital, ya que hoy en día existe un nivel de riesgo al realizar trámites digitales sin la supervisión de un asesor o miembro de las instituciones, sin embargo existe un 16% de clientes que si están dispuestos en acceder a todos los servicios que estas nuevas sucursales ofrezcan, con la finalidad de proyectar metas y fines pertinentes.

**Tabla 11**

*¿Cómo evalúa la calidad del servicio digital en cuanto a experiencia del cliente y tiempo de respuesta?*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	20	20%
Buena	16	16%
Regular	29	29%
Mala	20	20%
Muy mala	15	15%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Nota. Elaboración propia. (2025)*

Como se observa en la tabla, el 29% de los encuestados evalúan a la calidad de servicios digitales de las cooperativas como regular, esto debido a pocos cambios e innovaciones en sus sistemas y bancas para mayor agilidad e integridad en cada una de sus transacciones, sin

embargo, el 20% de los usuarios enmarcaron que la calidad de estos servicios es excelente, debido a la agilidad en sus trámites y a la disposición de documentos íntegros y confiables.

Los resultados de las encuestas muestran una aceptación creciente de los canales digitales, aunque con importantes brechas en accesibilidad, automatización y educación financiera. La percepción del posicionamiento competitivo de las cooperativas sigue siendo moderada, con altos niveles de comparación negativa frente a la banca tradicional. Asimismo, la satisfacción con los servicios es variada, con un segmento significativo de socios neutrales o insatisfechos. Los hallazgos sugieren que las cooperativas requieren fortalecer su innovación tecnológica, programas de capacitación y estrategias de confianza digital para mejorar la experiencia del cliente y consolidar su participación en el mercado.

## **DISCUSION DE RESULTADOS**

Los hallazgos obtenidos en este estudio permiten comprender cómo las estrategias de crecimiento y posicionamiento competitivo de las cooperativas de ahorro y crédito en Cañar se encuentran en un proceso de transición hacia la digitalización, pero con avances desiguales y percepciones mixtas por parte de los socios.

En cuanto a los canales digitales y posicionamiento, las entrevistas evidenciaron que los socios valoran especialmente las páginas web y las aplicaciones móviles como medios eficaces de interacción, lo que coincide con las encuestas, donde un 27% de los usuarios señaló la página web como su canal digital más frecuente y un 22% la aplicación móvil. Esta información se encuentra en coherencia con lo que afirman Marín y Gómez (2021) al considerar que el uso de las plataformas digitales, fundamentalmente la página web, se convierten en un eje estratégico para la reputación y credibilidad de las organizaciones. Por otra parte, la existencia de un 18% de personas que todavía no utilizan ningún canal digital pone de manifiesto una brecha tecnológica importante, quizás por edad y/o situación socioeconómica, pero que al mismo tiempo limita la llegada de la transformación digital.

En lo que respecta a, facilidad de uso y accesibilidad que presentan las plataformas de las cooperativas, un 32% la califica de regular y un 35% la considera difícil o muy difícil, lo que se puede indicar que las cooperativas aún no están en modo de alcanzar la usabilidad esperada de sus herramientas de innovación, algo que está en consonancia con la afirmación externalizada de Falcón (2025), el cual advierte que altos costos de innovación digital es la razón por la cual muchas organizaciones permanecen estáticas en cuanto a sus sistemas, lo que

permite que la competitividad descendiente e incluso su pérdida sea crítica y Freire (2023), enfatiza que la accesibilidad depende de la calidad de gestión tecnológica más que de la infraestructura.

En relación con el grado de automatización y eficiencia de procesos, el 27% de los encuestados afirman que los mismos se ven sólo "parcialmente automatizados" y el 26% los consideran "poco automatizados". Lo cual hace eco de lo que plantean Choez y Morán (2024), quienes argumentan que "la automatización en cooperativas avanza lentamente por cuestiones culturales y por limitaciones en cuanto a la gestión de lo tecnológico". La existencia de un 16% que percibe un grado totalmente automatizado da cuenta de avances parciales, pero también insuficientes en orden a poder conseguir una visión crítica positiva de los socios.

Por otro lado, la educación financiera digital constituye una de las principales debilidades detectadas. Un 26% de los socios afirmaron que muy pocas veces recibió capacitación y un 24% no recuerda haber recibido ninguna. Estos resultados indican que existe un déficit en la formación digital tal y como lo plantean Martínez y Zambrano (2024), autores que defienden que la educación digital debe ser uno de los ejes de acción prioritarios en las instituciones financieras para garantizar un correcto uso de las plataformas y potenciar la confianza de los socios.

De modo similar, al analizar la participación de mercado, el 26% de los encuestados la interpreta en una forma media y el 45% baja o muy baja. Esto implica que las cooperativas todavía no están porcentualmente bien posicionadas en comparación con la competencia bancaria y parcialmente esto se refiere a desconfianza y la falta de diferenciación en los servicios. Sin embargo, un 15% las percibe con una participación de mercado alta lo que significa que, existen segmentos que sí reconocen la veracidad de la participación de mercado, lo que está en línea con lo que dice Hernández (2025) que el crecimiento de la cooperativa viene asociado al uso de las TIC.

En lo que respecta al posicionamiento competitivo, la comparación con la banca tradicional muestra una percepción intermedia o desfavorable: un 34% considera que las cooperativas están "iguales", un 23% "peor" y un 11% "mucho peor". Estos resultados confirman lo señalado por el Banco Mundial (2021), que advierte que, pese al rol social y comunitario de las cooperativas, aún presentan desventajas frente a la gran banca en infraestructura tecnológica y amplitud de servicios. No obstante, las entrevistas reflejaron que

la cercanía y trato personalizado siguen siendo un valor agregado difícil de replicar por la banca comercial.

Al analizar, las estrategias de crecimiento y diversificación, los resultados muestran que las cooperativas han implementado tasas de interés competitivas, microcréditos, seguros y canales digitales mejorados. Sin embargo, la percepción de los socios sobre la satisfacción con los servicios es variada: un 29% se mostró neutral y un 21% muy insatisfecho. Esto coincide con Falla (2025), quien sostiene que la falta de innovación sostenida en productos financieros puede limitar la fidelización de los socios y la competitividad en el mercado.

Los hallazgos indican que las cooperativas en Cañar han avanzado en la digitalización y diversificación de servicios, pero aún enfrentan brechas significativas en automatización, accesibilidad y educación financiera. Mientras que los esfuerzos por ampliar canales digitales son reconocidos, la percepción de los socios refleja que estos avances no han sido suficientes para consolidar un posicionamiento competitivo sólido frente a la banca tradicional. Por tanto, el reto de las cooperativas no solo radica en modernizar sus plataformas, sino en acompañar estos cambios con programas de capacitación, innovación constante y estrategias de fidelización comunitaria.

En síntesis, entrevistas y encuestas convergen en que las CAC de Cañar han avanzado en habilitación de canales (web/app/WhatsApp), pero persisten brechas en usabilidad, automatización y educación financiera, que impactan en la percepción de posicionamiento frente a la banca tradicional. En lo práctico, priorizar mejoras de experiencia de usuario, automatización de procesos críticos (pagos, créditos) y programas sistemáticos de educación financiera digital podría elevar la adopción y la satisfacción. Limitaciones: el diseño descriptivo y el foco territorial no permiten inferir causalidad ni generalizar a otros contextos. Futuras investigaciones deberían incorporar análisis multivariados y segmentación sociodemográfica para explicar brechas de adopción y evaluar el efecto de intervenciones específicas.

## CONCLUSIONES

La revisión acerca de las estrategias de crecimiento y posicionamiento competitivo que desarrollan y ejecutan las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) de la ciudad de Cañar, apunta a que estas organizaciones son parte importante de la inclusión financiera y la existencia de un tejido socioeconómico local. Las cooperativas han puesto sus esfuerzos en diversificar productos financieros, incorporar canales digitales de atención y educar financieramente a sus socios, lo que les ha permitido llegar a más asociados y atender la exigencia de un mercado que cada día es más dinámico y competitivo; sin embargo, se han generado problemas para innovar tecnológicamente, diferenciar servicios frente a la banca tradicional y crear confianza en sus socios. En este sentido, la competitividad no está dada solo por las tasas de interés o los beneficios sino también por la calidad de la atención, la transparencia en la gestión y la proximidad con la comunidad, condiciones que ahondan en ventajas comparativas frente a la banca privada.

El análisis de la encuesta permitió determinar que las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno en el cantón Cañar tienen un nivel de adopción de tecnología que comienza a consolidarse; la mayor parte de las cooperativas ya han introducido algunos canales digitales básicos como aplicaciones móviles, plataformas en línea y banca electrónica, aunque queda un trecho por cubrir en cuanto a la automatización de los procesos internos, la ciberseguridad y la adopción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial o el big data. La pandemia de COVID-19 ha incentivado a una mayor digitalización, pero la resistencia cultural hacia la adopción de las nuevas tecnologías, las limitaciones presupuestarias y las limitaciones en la capacitación técnica de los colaboradores son aún las condicionantes para la plena adopción de las nuevas herramientas. No obstante, la percepción de los socios muestra una creciente valoración de los servicios digitales, razón por la cual se ve la oportunidad de generar mejores condiciones para afrontar la inclusión financiera, mejorar la eficiencia operativa, y competir mejor contra la banca tradicional.

El estudio de la apreciación de los socios indica que ya existe una aceptación positiva y un crecimiento de las plataformas tecnológicas y productos digitales que ponen las cooperativas de ahorro y crédito a disposición de sus socios. Los socios consideran que las plataformas empresariales y los productos digitales facilitan la rapidez en las transacciones, mejoran el acceso a los servicios financieros y contribuyen a reducir las barreras de tiempo y de espacio, lo que queda abiertamente reflejado en la satisfacción del usuario y por tanto en la fidelización.

Ahora bien, también existen preocupaciones respecto a la seguridad de la información, a la confianza en la realización de operaciones digitales y en la capacitación para su uso, más aún en aquellos segmentos de socios menos familiarizados con la tecnología. Esto evidencia una brecha entre la disponibilidad de los servicios digitales y el uso de estos.

La comparación del posicionamiento competitivo de las cooperativas de ahorro y crédito con otras entidades financieras pone de manifiesto que, si bien las cooperativas mantienen una ventaja competitiva central basada en su cercanía con los socios, la flexibilidad en su oferta de productos, así como su fuerte orientación comunitaria, todavía presentan carencias significativas en el área de la oferta tecnológica y de la diversidad de productos financieros que ofrecen en comparación con la banca privada. Las entidades bancarias han llegado a un mayor grado de consolidación en el desarrollo de la innovación digital, incorporando funciones complejas como las billeteras electrónicas, la banca móvil con funciones integradas, los pagos instantáneos o las plataformas con IA en la atención al cliente.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Aiginger, K. (2022). *Sustainable competitiveness 3.0: Why Europe needs a new growth model*. Routledge.
- Calderón. (2024). *Posicionamiento Estratégico: Un Análisis Integral de Mercado, Identidad Corporativa y Branding en Cooperativa* 14 de marzo. Universidad Tecnológica Israel. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/4174>
- Calle Muñoz, L. M. (2023). Estrategias de comercialización para la microempresa Mueblería Artesanal Pomavilla.
- Castellanos, R., Martínez, L., & Guevara, J. (2023). Transformación digital en organizaciones cooperativas: cultura organizacional y adaptación tecnológica. *revista Latinoamericana de Administración Cooperativa*, 55-72.
- Claessens, S., Ehrentraud, J., & Gambacorta, L. (2018). *Fintech and the future of banking: Market developments and regulatory responses*. BIS Working Papers No. 636. Obtenido de <https://www.bis.org/publ/work887.pdf>
- Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito COLAC. (05 de 05 de 2025). *HERRAMIENTAS Y MANUALES para finanzas sostenibles*. Obtenido de *HERRAMIENTAS Y MANUALES para finanzas sostenibles*: <https://www.colac.coop/servicios/herramientas-y-manuales-para-finanzas-sostenibles/>
- Choez & Moran. (2024). *Evaluación de la Transformación Digital: Impacto en la Experiencia del Cliente y Operaciones diarias entre 2019 y 2022 del Banco Bolivariano del*

Ecuador. Escuela de Posgrado Newman.  
<https://repositorio.epnewman.edu.pe/handle/20.500.12892/1321>

Falcón. (2025). *Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ALIANZA DEL VALLE. LTDA" Agencia virtual de los Valles de los Chillos*. Universidad Tecnológica Israel. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/4373/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADME-PRO-378.242-2025-003.pdf>

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2019). *Fintech in sub-Saharan Africa: A potential game changer*. IMF Departmental Paper No. 19/03. FMI. Obtenido de <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2019/02/14/fintech-in-sub-saharan-africa-a-potential-game-changer>

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2021). *Digitalización de los servicios financieros: oportunidades y riesgos*. Washintong: FMI. Obtenido de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/sdn/2021/>

Freire. (2023). *Los servicios digitales y la seguridad de la información en las cooperativas del segmento 1 del cantón Ambato*. <https://repo.uta.edu.ec/items/fd30dca3-3ef9-499b-8426-34ac59354f26>

Hernández. (2025). *La experiencia del cliente como factor clave en el éxito de una microfinanciera: el caso de compartamos banco*. Universidad Autónoma de México. <https://ru.dgb.unam.mx/server/api/core/bitstreams/981d999d-7e76-41b9-9d44-f2c2fa3dd141/content>

Hopp, W. (2023). *Supply Chain Science*. McGraw Hill.

- Johnson, R., Smith, L., & Wang, M. (2021). Competitive positioning and innovation in financial services. *Journal of Business Strategy*, 42(3), 45-57. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2021-0075>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (s.f.).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Marketing Management. En P. Kotler, & K. L. Keller, *Marketing Management* (pág. 372). Ciudad de México: Pearson.
- Lee, H., & Park, J. (2022). Growth strategies in cooperative financial institutions: Adaptation and innovation. *International Journal of Cooperative Management*, 10(1), 22-38. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s12345-022-01015-6>
- Liker, J., & Rother, M. (2023). *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptability, and Superior Results*. McGraw Hill.
- López Shishingo, J. I. (2022). Estrategias de sostenibilidad para los emprendimientos de la Tucayta.
- Marín & Gómez. (2021). *La gestión de la comunicación digital en las cooperativas españolas*. Universidad de Cádiz. <https://rodin.uca.es/handle/10498/24893>
- Martínez & Zambrano. (2024). *Educación Financiera y uso de las TIC' sa los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito" La Benéfica", período 2023*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. <https://repositorio.ulead.edu.ec/handle/123456789/6457>
- Morocho, E. N. J., & Gavilanes, M. E. O. (2024). Estrategias de comercialización para emprendimientos asociativos artesanales en la provincia de Cañar–Ecuador. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 26(1), 113-132.

Nogueira, E., Gomes, S., & Lopes, J. (11 de 04 de 2025). *Unveiling triple bottom line's influence on business performance*. Obtenido de Unveiling triple bottom line's influence on business performance: file:///C:/Users/BIBLIOTECA/Downloads/s43621-025-00804-x.pdf

OCDE/Eurostat. (2018). *Manual de Oslo 2018: Directrices para la recopilación, presentación e interpretación de datos sobre innovación*. Paris: OECD. <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1787/9789264304604-es>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (05 de 05 de 2025). *Perspectivas de competitividad de los Balcanes Occidentales 2024: Bosnia y Herzegovina*. Perspectivas de competitividad de los Balcanes Occidentales 2024: Bosnia y Herzegovina: [https://www.oecd.org/en/publications/western-balkans-competitiveness-outlook-2024-bosnia-and-herzegovina\\_82e0432e-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/western-balkans-competitiveness-outlook-2024-bosnia-and-herzegovina_82e0432e-en.html)

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 4th ed). Jossey-Bass.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2023). *Clasificación de cooperativas por segmentos 2023*. Quito. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS. (2024). *Informe anual del sistema financiero popular y solidario*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/>

Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.

World Council of Credit Unions. (16 de 09 de 2024). *Global Credit Union Membership Surpasses 411 Million*. Obtenido de

[https://www.woccu.org/newsroom/releases/Global\\_Credit\\_Union\\_Membership\\_Surpasses\\_411\\_Million](https://www.woccu.org/newsroom/releases/Global_Credit_Union_Membership_Surpasses_411_Million)



## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

**Maria Martha Yupangui Gualpa** portador(a) de la cédula de ciudadanía N° 0302625546  
En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación **Análisis de las estrategias de crecimiento y posicionamiento competitivo de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Cañar**, de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de éste trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cañar, 21 de octubre de 2025

**Maria Martha Yupangui Gualpa**  
C.I. 0302625546