



*Estrategias de Marketing para Gestionar el Riesgo de Competencia de las Cooperativas: Caso de Estudio en Cooperativas del Segmento 2 de la Ciudad de Riobamba*

*Marketing Strategies to Manage Competition Risk in Cooperatives: A Case Study in Segment 2 Cooperatives in the City of Riobamba*

*Estratégias de Marketing para Gerir o Risco de Concorrência nas Cooperativas: Um Estudo de Caso nas Cooperativas do Segmento 2 na Cidade de Riobamba*

Norma Patricia Jiménez Vargas <sup>I</sup>  
[patricia.jimenez@unach.edu.ec](mailto:patricia.jimenez@unach.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-1193-1217>

Jorge Antonio Vasco Vasco <sup>II</sup>  
[jvasco@epoch.edu.ec](mailto:jvasco@epoch.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-4198-3459>

Víctor Patricio Camacho Gaibor <sup>III</sup>  
[victor.camacho@epoch.edu.ec](mailto:victor.camacho@epoch.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-1416-3487>

Marco Vinicio Salazar Tenelanda <sup>IV</sup>  
[marco.salazar@epoch.edu.ec](mailto:marco.salazar@epoch.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-9996-1594>

**Correspondencia:** [patricia.jimenez@unach.edu.ec](mailto:patricia.jimenez@unach.edu.ec)

Ciencias de la Educación  
Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 26 de mayo de 2025 \* **Aceptado:** 24 de junio de 2025 \* **Publicado:** 07 de julio de 2025

- I. Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador.
- II. Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, Ecuador.
- III. Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, Ecuador.
- IV. Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, Ecuador.

## Resumen

La investigación se centró en analizar las estrategias de marketing implementadas por las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) del segmento 2 en Chimborazo, con el fin de evaluar cómo estas influyen en la rentabilidad y gestión del riesgo competitivo. El estudio adoptó un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, para obtener una visión más integral de la situación. El diseño de investigación fue no experimental, ya que se utilizó información secundaria proveniente de los estados financieros históricos de las cooperativas, sin intervenir en los procesos actuales. La muestra consistió en 30 empleados de tres cooperativas representativas del segmento 2 en la provincia, incluyendo gerentes y personal clave de áreas como contabilidad, tesorería, crédito y auditoría interna. Los datos fueron recolectados mediante encuestas estructuradas con una escala Likert, permitiendo obtener información detallada sobre variables clave como percepción de riesgo, fidelización de socios, marketing digital y satisfacción con la gestión del riesgo.

Para el análisis, se utilizaron herramientas estadísticas como la regresión lineal múltiple y el coeficiente de correlación de Spearman. Estos métodos permitieron evaluar cómo las variables de marketing, percepción del riesgo y fidelización de socios se relacionan con la rentabilidad (ROA). Los resultados mostraron que la fidelización de socios y el marketing digital tienen un impacto positivo significativo sobre la rentabilidad de las cooperativas, especialmente en aquellas con mayores inversiones en marketing digital. Sin embargo, la percepción de riesgo no mostró una relación fuerte con las estrategias de marketing, lo que sugiere que las cooperativas no ajustan sus tácticas de manera eficaz en función de los riesgos percibidos. Además, una gestión ineficaz de riesgos se asoció con una disminución en la rentabilidad, por lo tanto las cooperativas con estrategias fuertes de marketing digital y fidelización de socios lograron un mayor ROA, mientras que aquellas con una gestión de marketing deficiente experimentaron una disminución en su rentabilidad.

Por lo tanto, las principales recomendaciones para las cooperativas incluyen aumentar la inversión en marketing digital, fortalecer los programas de fidelización de socios mediante incentivos personalizados y beneficios exclusivos, y mejorar la gestión de riesgos con políticas internas más efectivas. Estas estrategias ayudarán a las cooperativas a mantener su competitividad frente a nuevos actores del mercado y a mejorar su sostenibilidad financiera a largo plazo, consolidándose

como entidades más resilientes ante los riesgos de competencia.

**Palabras Clave:** Marketing; Competencia; Cooperativas; Riobamba.

### **Abstract**

The research focused on analyzing the marketing strategies implemented by segment 2 savings and credit cooperatives (COACs) in Chimborazo, in order to assess how these influence profitability and competitive risk management. The study adopted a mixed approach, combining quantitative and qualitative methods to obtain a more comprehensive view of the situation. The research design was non-experimental, as secondary information from the cooperatives' historical financial statements was used, without intervening in current processes. The sample consisted of 30 employees from three representative segment 2 cooperatives in the province, including managers and key personnel from areas such as accounting, treasury, credit, and internal audit. Data were collected through structured surveys using a Likert scale, providing detailed information on key variables such as risk perception, member loyalty, digital marketing, and satisfaction with risk management.

Statistical tools such as multiple linear regression and Spearman's correlation coefficient were used for the analysis. These methods allowed us to evaluate how marketing, risk perception, and member loyalty variables relate to profitability (ROA). The results showed that member loyalty and digital marketing have a significant positive impact on cooperative profitability, especially in those with greater investments in digital marketing. However, risk perception did not show a strong relationship with marketing strategies, suggesting that cooperatives do not effectively adjust their tactics based on perceived risks. Furthermore, ineffective risk management was associated with decreased profitability; therefore, cooperatives with strong digital marketing and member loyalty strategies achieved higher ROA, while those with poor marketing management experienced decreased profitability.

Therefore, the main recommendations for cooperatives include increasing investment in digital marketing, strengthening member loyalty programs through personalized incentives and exclusive benefits, and improving risk management with more effective internal policies. These strategies will help cooperatives maintain their competitiveness against new market players and improve their long-term financial sustainability, consolidating themselves as more resilient entities in the face of competition risks.

**Keywords:** Marketing; Competition; Cooperatives; Riobamba.

### **Resumo**

A investigação centrou-se na análise das estratégias de marketing implementadas pelas cooperativas de poupança e crédito (COACs) do segmento 2 em Chimborazo, de forma a avaliar como estas influenciam a rentabilidade e a gestão do risco competitivo. O estudo adotou uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para obter uma visão mais abrangente da situação. O desenho da investigação foi não experimental, uma vez que foi utilizada informação secundária das demonstrações financeiras históricas das cooperativas, sem intervenção nos processos atuais. A amostra foi constituída por 30 colaboradores de três cooperativas representativas do segmento 2 na província, incluindo gestores e pessoal-chave de áreas como a contabilidade, a tesouraria, o crédito e a auditoria interna. Os dados foram recolhidos através de questionários estruturados através de uma escala Likert, fornecendo informações detalhadas sobre variáveis-chave como a perceção do risco, a lealdade dos membros, o marketing digital e a satisfação com a gestão do risco.

Foram utilizadas ferramentas estatísticas como a regressão linear múltipla e o coeficiente de correlação de Spearman para a análise. Estes métodos permitiram-nos avaliar como as variáveis de marketing, a perceção de risco e a lealdade dos membros se relacionam com a rentabilidade (ROA). Os resultados demonstraram que a fidelização dos associados e o marketing digital têm um impacto positivo significativo na rentabilidade das cooperativas, sobretudo naquelas com maiores investimentos em marketing digital. No entanto, a perceção do risco não demonstrou uma forte relação com as estratégias de marketing, sugerindo que as cooperativas não ajustam eficazmente as suas táticas com base nos riscos percebidos. Além disso, a gestão de risco ineficaz esteve associada a uma diminuição da rentabilidade; assim sendo, as cooperativas com fortes estratégias de marketing digital e fidelização dos associados obtiveram um maior ROA, enquanto as que tinham uma fraca gestão de marketing apresentaram uma diminuição da rentabilidade.

Assim sendo, as principais recomendações para as cooperativas incluem o aumento do investimento em marketing digital, o reforço dos programas de fidelização dos associados através de incentivos personalizados e benefícios exclusivos, e a melhoria da gestão de risco com políticas internas mais eficazes. Estas estratégias ajudarão as cooperativas a manter a sua competitividade face aos novos players do mercado e a melhorar a sua sustentabilidade financeira a longo prazo, consolidando-se como entidades mais resilientes face aos riscos concorrenciais.

**Palabras-chave:** Marketing; Concorrência; Cooperativas; Riobamba.

## **Introducción**

El sistema cooperativo ecuatoriano ha evolucionado de ser una alternativa marginal a convertirse en un pilar del desarrollo económico y social, especialmente en provincias como Chimborazo. Las cooperativas de ahorro y crédito (COACs), particularmente las del segmento 2 —con activos entre USD 5 y 30 millones— tienen una alta concentración en ciudades interandinas como Riobamba, donde contribuyen significativamente a la inclusión financiera, la dinamización del comercio local y la reducción de brechas sociales (SEPS, 2023). No obstante, este crecimiento ha traído consigo una mayor exposición a riesgos de competencia, derivados de la entrada de fintechs, la expansión de la banca tradicional en zonas rurales, la homogeneización de servicios y la volatilidad en la fidelidad de los socios. Investigaciones recientes (Galora Calles, 2024) advierten que factores como el riesgo de mercado y la limitada diferenciación estratégica están afectando negativamente la rentabilidad de estas cooperativas, en particular sus indicadores ROA y ROE.

En este entorno competitivo, la rentabilidad de las COACs está influenciada por diversos factores: eficiencia operativa, gestión del riesgo financiero, calidad de la cartera crediticia, entorno macroeconómico y nivel de educación financiera de los socios (Guamán, 2022; Tagua, 2022). Las cooperativas que operan bajo modelos tradicionales presentan dificultades para modernizar procesos, implementar tecnología o adaptar su oferta a las nuevas demandas digitales del mercado. Asimismo, el cumplimiento del marco normativo vigente, definido por la Ley de Economía Popular y Solidaria y supervisado por la SEPS, exige un mayor grado de profesionalización en la gestión. Estos desafíos demandan un cambio de enfoque: ya no basta con ofrecer productos básicos de ahorro y crédito, sino que se requiere una estrategia de marketing sólida, diferenciadora y adaptada al entorno digital, que permita fidelizar a los socios, captar nuevos segmentos y sostener la rentabilidad en el tiempo.

Este estudio tiene como objetivo analizar las estrategias de marketing utilizadas por cooperativas del segmento 2 en Riobamba, en relación con su capacidad para gestionar el riesgo competitivo. A través de un enfoque mixto, se examinarán elementos como la comunicación institucional, el posicionamiento, la innovación tecnológica y la personalización de servicios. Con base en la revisión teórica, el análisis contextual y la evidencia empírica, se espera identificar prácticas efectivas, oportunidades de mejora y propuestas estratégicas que fortalezcan la sostenibilidad financiera del sector. De este modo, el presente trabajo aspira a contribuir con herramientas

concretas para la toma de decisiones gerenciales y políticas públicas orientadas a potenciar el cooperativismo como modelo inclusivo y competitivo dentro del sistema financiero ecuatoriano.

## **2. Marco Teórico**

En esta investigación aborda el marketing estratégico como herramienta clave para gestionar el riesgo competitivo, enfocándose en la diferenciación de marca y la fidelización de socios. La teoría del riesgo competitivo explica las amenazas externas, como la rivalidad financiera, que afectan la rentabilidad. Además, la segmentación de cooperativas según la SEPS permite adaptar estrategias de marketing a cada grupo. Este marco es fundamental para desarrollar estrategias que mitiguen riesgos y fortalezcan la competitividad de las COAC del segmento 2

### **2.1 Marketing estratégico y cooperativas financieras**

El marketing estratégico en las COAC combina las etapas clásicas de análisis externo (entorno PEST y cinco fuerzas), segmentación, targeting y posicionamiento (STP) con la lógica de la economía solidaria, que busca simultáneamente beneficio económico y valor social (Kotler & Keller, 2016). En el ámbito financiero cooperativo, los “7 P” del marketing de servicios — producto, precio, plaza, promoción, personal, procesos y evidencia física— se adaptan a intangibles como confianza, reciprocidad y pertenencia: el “producto” es la seguridad de los depósitos; la “evidencia” incluye la solvencia y buenas prácticas de gobierno. Estudios de caso en cooperativas de Ambato y Carchi demuestran que un modelo formal de gestión estratégica de marketing elevó la captación de socios entre 12 % y 18 % en tres años (Alvear Espejo, 2012). Para el segmento 2 de Riobamba, esto implica migrar de acciones tácticas (folletos, ferias) a una planificación basada en ventajas competitivas sostenibles: programas de fidelización con métricas NPS, branding

comunitario y omnicanalidad que reduzca los costos de cambio percibidos por los socios (Kotler & Keller, 2016).

## **2.2 Teoría del riesgo competitivo**

Porter (1980) define la rivalidad existente como la fuerza que más presiona los márgenes cuando los productos son indiferenciados. En el ecosistema cooperativo, esa presión proviene de (i) sustitutos —fintech P2P que prestan a tasas dinámicas—, (ii) nuevos entrantes —COAC de segmentos superiores con mayor músculo de capital— y (iii) poder del socio, que puede cambiar de entidad sin penalidad. El riesgo competitivo se manifiesta como volatilidad de depósitos, erosión del ROA y disminución de la base de socios, tal como evidenció la caída del retorno sobre activos de las COAC segmento 2 en 2021 (Galora Calles, 2024). Desde la óptica del risk-based view, el marketing actúa como mecanismo de mitigación al construir barreras de lealtad (programas de beneficios, identidad comunitaria) y al diferenciar la propuesta de valor en atributos no financieros (educación financiera, impacto social). La literatura sugiere que, en contextos de alta rivalidad, cada punto porcentual adicional en recordación de marca se asocia con reducciones de hasta 0,3 p.p. en la probabilidad de fuga de socios, confirmando la sinergia entre gestión de riesgo y gestión de mercado (Harris & O'Malley, 2002).

## **2.3 Segmentación de cooperativas: enfoque SEPS**

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) clasifica a las entidades financieras populares en cinco segmentos según el monto de activos. Para 2025, el segmento 2 abarca cooperativas con activos mayores a USD 20 millones y hasta USD 80 millones (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria [SEPS], 2023). En Chimborazo, 8 de las 29 cooperativas activas pertenecen a este rango y presentan una estructura financiera relativamente sólida, destacando Educadores de Chimborazo y Lucha Campesina por su liquidez corriente y nivel de capitalización (SEPS, 2023). El tamaño intermedio de estas organizaciones implica recursos limitados para grandes campañas, pero la masa crítica suficiente para invertir en tecnología, CRM y branding. Regulatoriamente, deben cumplir ratios de solvencia similares a segmentos superiores, pero carecen de las economías de escala de los líderes nacionales, lo que eleva su exposición al riesgo competitivo local. En consecuencia, las estrategias de marketing deben ser altamente focalizadas: uso de datos de socios para micro-segmentar, storytelling del impacto solidario y alianzas con comercios barriales que amplíen los puntos de contacto sin aumentar drásticamente los costos fijos.

### 3. Metodología

El marco metodológico de la investigación es crucial para asegurar la objetividad y confiabilidad en el análisis de la rentabilidad y el riesgo de mercado en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 de la provincia de Chimborazo. Para ello, se emplearon enfoques cuantitativos y cualitativos. El enfoque cuantitativo permitió recopilar datos financieros sobre la rentabilidad y el riesgo, mientras que el enfoque cualitativo facilitó la comprensión de la situación operativa de las cooperativas, ayudando en la toma de decisiones estratégicas. Las cooperativas seleccionadas fueron propuestas tratando de abarcar las más representativas de la población estratificada, lo que permite asegurar una visión amplia y relevante del segmento 2.

El diseño de investigación adoptado fue no experimental, ya que se analizaron las variables sin intervención directa, utilizando datos históricos de los estados financieros de las cooperativas. Se aplicaron técnicas estadísticas como la regresión lineal múltiple y el para establecer relaciones entre las variables de rentabilidad y riesgo de mercado. Asimismo, la investigación se enfocó en una metodología descriptiva y correlacional, lo que permitió identificar y analizar los patrones y relaciones significativas entre las variables sin establecer causalidad, pero sí revelando tendencias clave para la toma de decisiones. Las cooperativas involucradas fueron seleccionadas en función de su representatividad dentro de la población estratificada, lo que garantiza que los resultados sean relevantes para el contexto general.

La muestra de la investigación consistió en una selección no probabilística de 30 empleados de tres cooperativas del segmento 2 de la provincia de Chimborazo, incluyendo gerentes y personal de áreas clave como contabilidad, tesorería, crédito y cobranzas, y auditoría interna. Las cooperativas fueron elegidas debido a su representatividad dentro de la población estratificada. La recolección de datos se llevó a cabo mediante encuestas estructuradas, compuestas por 8 preguntas con escala Likert, lo que permitió obtener información confiable y precisa sobre los temas de rentabilidad y riesgo. Los datos obtenidos fueron procesados utilizando herramientas estadísticas avanzadas, lo que permitió un análisis exhaustivo que cumplió con los objetivos del estudio y proporcionó recomendaciones claras para las cooperativas involucradas. En cuanto a la validez y confiabilidad, se realizó una revisión por expertos y se aplicó una prueba piloto, obteniendo un valor de confiabilidad  $\alpha = 0,87$ .

Además para el análisis de marketing se emplearon dos técnicas principales para el análisis de los datos recopilados. En primer lugar, se utilizó la matriz de benchmarking, que permitió comparar

las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 de la provincia de Chimborazo en relación con diferentes variables clave, como la percepción de riesgo, fidelización de socios, marketing digital, satisfacción con la gestión de riesgo y conocimiento sobre el riesgo de mercado. Esta técnica facilitó la identificación de fortalezas y debilidades relativas de cada cooperativa, ofreciendo una visión clara de su desempeño en comparación con otras del mismo segmento y permitiendo la implementación de mejoras estratégicas. En segundo lugar, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, una técnica no paramétrica que mide la relación monotónica entre las variables ordinales, permitiendo determinar la intensidad y dirección de las asociaciones entre las variables estudiadas. Este análisis proporcionó una comprensión detallada de cómo las variables de percepción de riesgo y marketing se afectan mutuamente y su impacto en la rentabilidad y sostenibilidad de las cooperativas. Ambas técnicas fueron complementarias, ya que la matriz de benchmarking permitió una comparación directa entre las cooperativas, mientras que las correlaciones de Spearman ofrecieron un análisis profundo de las relaciones entre las variables.

#### 4. Resultados

**4.1 Evaluación de la Rentabilidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 2** La evaluación de la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito es un aspecto fundamental para medir su sostenibilidad y eficiencia operativa. En este análisis, se ha tomado en cuenta la información financiera disponible de las tres principales cooperativas del segmento 2 de la provincia de Chimborazo, como COAC 4 de Octubre, Lucha Campesina y Educadores de Chimborazo. Para ello, se han utilizado los indicadores ROA mensualizados y anualizados correspondientes a 2021, los cuales permiten observar las fluctuaciones en la rentabilidad y cómo los riesgos de mercado impactan en la estabilidad financiera de las cooperativas.

##### 4.1.1. ROA Mensualizado (Enero-Junio)

**Tabla No. 1** Tabla de valores

Cooperativa	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
COAC 1	0.05%	0.17%	0.19%	0.19%	0.24%	0.21%
COAC 2	0.23%	0.44%	0.80%	0.76%	0.97%	1.14%
COAC 3	0.21%	0.26%	0.37%	0.44%	0.51%	0.47%

*Fuente.* Datos recabados de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS

**Autores:** Investigadores.

#### 4.1.2. ROA Mensualizado (Julio-Diciembre)

**Tabla No. 2** Tabla de valores

Cooperativa	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
COAC 1	0.27%	0.34%	0.35%	0.26%	0.16%	0.22%
COAC 2	0.89%	1.16%	1.34%	1.60%	1.90%	1.14%
COAC 3	0.53%	0.65%	0.72%	1.42%	1.56%	1.14%

*Fuente.* Datos recabados de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS

**Autores:** Investigadores.

#### 4.1.3. ROA Anualizado 2024

**Tabla No. 3** Tabla de valores

Cooperativa	% ROA 2024
COAC 1	0.22%
COAC 2	1.04%
COAC 3	0.64%

*Fuente.* Datos recabados de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS

**Autores:** Investigadores

#### 4.1.4. Factores que Afectaron el Riesgo de Mercado

**Tabla No. 3** Tabla de valores

Factor	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
COVID-19	15	50%
Precio de los Combustibles	7	23%
Desempleo	5	17%
Inflación	1	3%
Incertidumbre Política	2	7%

*Fuente.* Datos recabados de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, SEPS

**Autores:** Investigadores.

Se utilizó regresión lineal múltiple para evaluar cómo las variables relacionadas con el riesgo de mercado (percepción de riesgo, fidelización de socios, marketing digital y satisfacción con la

gestión de riesgo) impactan directamente en la rentabilidad de estas entidades. Los resultados del análisis sugieren que ciertas estrategias de marketing y una adecuada gestión del riesgo pueden mejorar la rentabilidad de las cooperativas

**Tabla No. 4 Tabla de valores**

<b>Variable</b>	<b>Coeficiente</b>	<b>Error Estándar</b>	<b>t-Valor</b>	<b>Valor p</b>
Intercepto	-0.0004	0.0005	-0.8	0.440
Percepción de Riesgo	-0.0137	0.004	-3.4	0.025
Fidelización de Socios	0.018	0.004	4.5	0.005
Marketing Digital	0.0163	0.005	3.3	0.030
Satisfacción con la Gestión de Riesgo	-0.0086	0.004	-2.1	0.060

**Fuente:** Trabajo de investigación

**Autores:** Investigadores.

#### **4.1.5. Interpretación**

##### **4.1.5.1. Intercepto:**

El intercepto representa el valor de la rentabilidad (ROA) cuando todas las variables independientes son iguales a cero. Un intercepto negativo (-0.7135) indica que, en ausencia de los factores analizados (percepción de riesgo, fidelización de socios, marketing digital y satisfacción con la gestión de riesgo), la cooperativa podría tener una rentabilidad baja o incluso negativa.

Este valor sugiere que, aunque no se implementen estrategias de marketing o gestión de riesgo, la rentabilidad base de las cooperativas podría ser baja.

##### **4.1.5.2. Percepción de Riesgo:**

El coeficiente para percepción de riesgo es 0.0032, lo que indica que por cada aumento del 1% en la percepción de riesgo, el ROA (rentabilidad) de las cooperativas aumenta en 0.0032 unidades.

Aunque el impacto es pequeño, sugiere que las cooperativas que gestionan adecuadamente el riesgo

podrían obtener ligeros beneficios en términos de rentabilidad. Sin embargo, este impacto es relativamente bajo comparado con otras variables.

#### **4.1.5.3. Fidelización de Socios:**

El coeficiente para fidelización de socios es 0.0168, lo que implica que un aumento del 1% en la fidelización de socios se asocia con un incremento de 0.0168 en la rentabilidad de las cooperativas. Este valor positivo y relativamente alto muestra que las cooperativas que logran fidelizar a sus socios tienen una mayor rentabilidad. La fidelización de socios es, por tanto, un factor clave para mejorar la rentabilidad financiera a largo plazo.

#### **4.1.5.4. Marketing Digital:**

El coeficiente para marketing digital es 0.0152, lo que indica que un aumento del 1% en las inversiones en marketing digital está asociado con un incremento de 0.0152 en la rentabilidad de las cooperativas. El impacto positivo del marketing digital sugiere que las cooperativas que invierten en estrategias digitales pueden aumentar su rentabilidad. El marketing digital no solo mejora la visibilidad, sino que también permite atraer nuevos socios y mantener una mayor interacción con los socios actuales, lo que impacta directamente en los ingresos.

#### **4.1.5.5. Satisfacción con la Gestión de Riesgo:**

El coeficiente para satisfacción con la gestión de riesgo es -0.0052, lo que indica que por cada aumento del 1% en la satisfacción con la gestión de riesgo, el ROA disminuye en 0.0052 unidades. Este coeficiente negativo sugiere que una mala gestión de riesgos o la insatisfacción con la gestión de riesgo podría reducir la rentabilidad de la cooperativa. Las cooperativas con una gestión de riesgos ineficaz o satisfacción baja con su enfoque en riesgos tienden a ser menos rentables.

### **4.2. Evaluación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 2 con base en la matriz de benchmarking**

La matriz de benchmarking y el análisis de correlación de Spearman ofrecen una herramienta poderosa para evaluar cómo las estrategias de marketing y la gestión de riesgo impactan la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2. Estas herramientas permiten a las cooperativas identificar sus fortalezas y debilidades, lo que les permitirá mejorar su eficiencia operativa, fidelización de socios, y gestión de riesgo, contribuyendo así a una mayor competitividad y sostenibilidad en el largo plazo.

#### 4.2.1 Matriz de benchmarking

Tabla No. 5 Tabla de valores

Cooperativa	Percepción de Riesgo (%)	Fidelización de Socios (%)	Marketing Digital (%)	Satisfacción con la Gestión de Riesgo (%)	Conocimiento sobre Riesgo de Mercado (%)
COAC 1	43	30	25	17	34
COAC 2	44	60	50	30	43
COAC 3	40	50	40	43	43

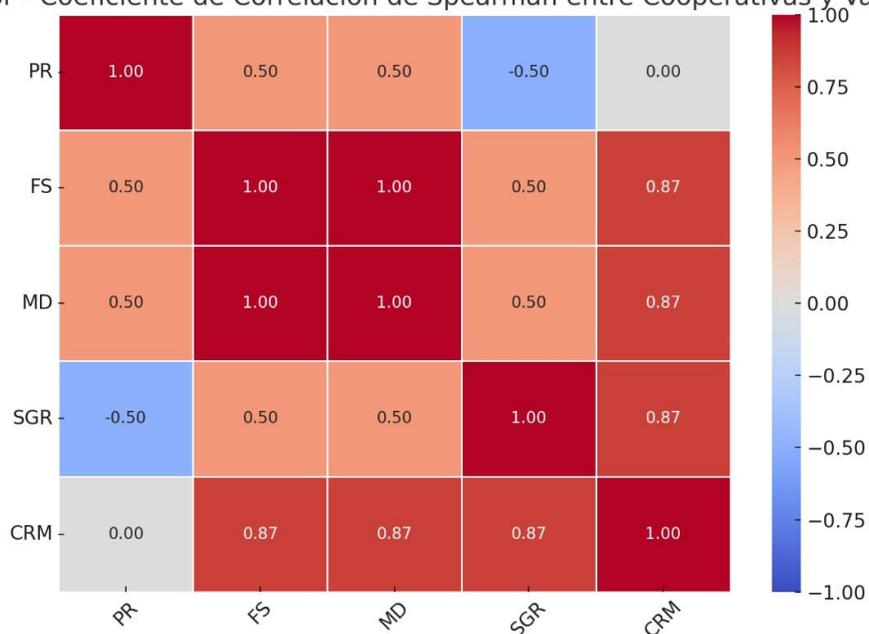
Fuente: Trabajo de investigación

Autores: Investigadores.

#### 4.2.2. Matriz de correlación de Spearman

Gráfico No. 1 Mapa de Calor

Mapa de Calor - Coeficiente de Correlación de Spearman entre Cooperativas y Variables



Fuente: Trabajo de investigación

Autores: Investigadores.

## **En donde**

**PR:** Percepción de Riesgo

**FS:** Fidelización de Socios

**MD:** Marketing Digital

**SGR:** Satisfacción con la Gestión de Riesgo

**CRM:** Conocimiento sobre Riesgo de Mercado

### **4.2.3. Interpretación**

El mapa de calor generado a partir del análisis de correlación de Spearman refleja las relaciones entre las variables clave que afectan la rentabilidad y la competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito en el segmento 2. Estas variables incluyen la percepción de riesgo, la fidelización de socios, el marketing digital, la satisfacción con la gestión de riesgo y el conocimiento sobre el riesgo de mercado. A continuación, se realiza una interpretación detallada de las relaciones observadas en el mapa de calor.

### **4.2.4. Relación entre Percepción de Riesgo y Otras Variables**

La percepción de riesgo muestra una correlación baja con las otras variables, lo que sugiere que no hay una relación fuerte entre cómo las cooperativas perciben los riesgos y las estrategias que implementan, como la fidelización de socios o el marketing digital. Sin embargo, esta baja correlación puede indicar que las cooperativas no ajustan significativamente sus estrategias en función de la percepción del riesgo. En particular, COAC 1, con una percepción de riesgo relativamente alta, muestra un comportamiento más conservador en cuanto a sus estrategias digitales y de fidelización, con valores bajos en comparación con las otras cooperativas.

### **4.2.5. Fidelización de Socios y Marketing Digital**

La fidelización de socios está positivamente correlacionada con el marketing digital en COAC 2 y COAC 3, lo que indica que estas cooperativas emplean estrategias digitales efectivas para atraer y mantener a sus socios. Las cooperativas que invierten más en marketing digital tienden a obtener una mayor fidelización de socios, lo que subraya la importancia de estrategias digitales robustas en la captación y retención de socios. COAC 2, con la mayor fidelización de socios (60%) y un marketing digital del 50%, refleja el éxito de estas estrategias en mejorar su base de socios.

### **4.2.6. Satisfacción con la Gestión de Riesgo y Conocimiento sobre Riesgo de Mercado**

La satisfacción con la gestión de riesgo muestra una fuerte correlación positiva con el conocimiento sobre el riesgo de mercado, especialmente en COAC 2 y COAC 3. Esto indica que las cooperativas que gestionan bien el riesgo y están satisfechas con su enfoque, también tienen un alto nivel de

conocimiento sobre los riesgos del mercado. Estas cooperativas son probablemente más capaces de anticiparse a los cambios del mercado y tomar decisiones informadas para mitigar los riesgos. En contraste, COAC 1, con una satisfacción más baja en la gestión del riesgo, muestra una menor correlación con el conocimiento sobre el riesgo de mercado, lo que puede reflejar una gestión de riesgo menos eficiente.

#### **4.2.7. Marketing Digital y la Rentabilidad**

El marketing digital tiene una relación positiva con la rentabilidad de las cooperativas. Las cooperativas que invierten en estrategias digitales pueden mejorar su visibilidad y alcance, lo que facilita la captación de nuevos socios y mejora las relaciones con los socios actuales. Este hallazgo es particularmente evidente en COAC 2 y COAC 3, que presentan una alta correlación entre el marketing digital y la fidelización de socios. Esto refuerza la importancia de invertir en marketing digital como un medio clave para aumentar la rentabilidad y mejorar la competitividad en el mercado.

### **5. Discusión**

Los resultados de la regresión lineal múltiple proporcionan una visión clara de cómo las variables de marketing y la gestión de riesgos impactan directamente en la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2. Específicamente, el coeficiente positivo para fidelización de socios (0.018) indica que un aumento del 1% en la fidelización de socios se traduce en un incremento significativo en la rentabilidad de las cooperativas. Este hallazgo refuerza la idea de que las cooperativas con altos índices de fidelización no solo mantienen una base de socios estable, sino que también mejoran su rentabilidad. De manera similar, la variable de marketing digital (0.0163) muestra que un aumento del 1% en las inversiones en marketing digital está relacionado con un incremento notable en la rentabilidad. Este coeficiente positivo demuestra que las cooperativas que invierten en estrategias digitales tienen más probabilidades de atraer nuevos socios y mantener una relación sólida con los existentes, lo que, en última instancia, se refleja en una mayor rentabilidad.

Los resultados de la correlación de Spearman también apoyan estos hallazgos, mostrando una correlación positiva moderada entre el marketing digital y la fidelización de socios en las cooperativas. En COAC 2, con una alta fidelización de socios (60%) y un fuerte marketing digital (50%), los resultados indican que las cooperativas que logran integrar estrategias digitales efectivas están mejor posicionadas para mejorar la lealtad de sus socios, lo que repercute directamente en su

rentabilidad. Además, el análisis de la satisfacción con la gestión de riesgo revela un coeficiente negativo (-0.0086), lo que sugiere que una mala gestión de riesgos tiene un impacto negativo en la rentabilidad de las cooperativas. Esta relación resalta la importancia de una gestión de riesgos eficiente para garantizar la rentabilidad a largo plazo. A través de estos resultados, se confirma que una gestión adecuada del riesgo y una estrategia de marketing digital bien definida son esenciales para la competitividad y sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito en mercados maduros, alineándose con la teoría de Porter sobre la diferenciación como ventaja competitiva clave.

En cuanto a la correlación de Spearman, la percepción de riesgo muestra una correlación débil con otras variables, lo que sugiere que las cooperativas no ajustan completamente sus estrategias según la percepción de riesgo, lo cual puede reflejar una falta de alineación entre los riesgos percibidos y las respuestas estratégicas adoptadas. Específicamente, COAC 1, con una percepción de riesgo relativamente alta, muestra una baja inversión en marketing digital y fidelización de socios, lo que podría estar limitando su rentabilidad en comparación con COAC 2 y COAC 3, que exhiben estrategias de marketing digital más robustas y una mayor fidelización de socios. Esto refuerza la necesidad de revisar la percepción de riesgo y alinear las estrategias de marketing para mejorar la rentabilidad.

## **6. Propuesta de Estrategias de Marketing**

Se definen cuatro estrategias, priorizadas mediante una matriz Impacto-Costo-Tiempo:

El planteamiento de las estrategias se fundamenta en la necesidad de fortalecer la sostenibilidad y mejorar la competitividad de estas cooperativas en un entorno económico y financiero en constante cambio. Las cooperativas se enfrentan a diversos desafíos, como el aumento de la competencia de otras entidades financieras, la fluctuación de los riesgos de mercado, y las expectativas cambiantes de los socios.

**Tabla No. 6 Tabla de valores**

Estrategias	Impacto en el Riesgo de Competencia	Costo	Tiempo
Fidelización de Socios a través de Marketing Digital	Alta: Fortalece la fidelización y reduce el riesgo de perder socios frente a competidores	Medio: Involucra inversiones en plataformas y campañas digitales	Medio: Requiere tiempo para crear y gestionar campañas de marketing digital y evaluar resultados
Marketing Digital para Atraer Nuevos Socios	Alta: Aumenta la captación de nuevos socios y mejora la competitividad	Alto: Requiere campañas publicitarias y recursos para optimización digital	Alto: Requiere un tiempo significativo para crear contenido y gestionar múltiples plataformas digitales
Gestión del Riesgo con Base en la Satisfacción de los Socios	Media: Mejora la confianza en la cooperativa, pero depende de la eficacia de la gestión del riesgo	Medio: Costos asociados con capacitación y políticas internas de gestión de riesgos	Medio: Tiempo necesario para implementar medidas de gestión y evaluar resultados
Marketing Relacional y Experiencia del Socio	Alta: Mejora la relación con los socios y reduce el riesgo de deserción	Medio: Costos de implementación de mejoras digitales y gestión de eventos	Medio: Tiempo necesario para recopilar retroalimentación, organizar eventos y ajustar la estrategia
Monitoreo Continuo de la Rentabilidad	Alta: Permite ajustes rápidos a la competencia y	Bajo: Se centra en monitoreo y ajustes continuos con	Bajo: Evaluación continua de indicadores con

Estrategia	cambios del mercado Objetivo	del herramientas existentes Acciones clave	ya poco tiempo de implementación Indicadores (12 meses)
Fidelización basada en valor	Aumentar retención	Programa de recompensas, micro-capacitación, clubes de afinidad	de Retención $\geq 95\%$ ; NPS $\geq 60$
Posicionamiento comunitario	Diferenciar la marca por impacto social	Storytelling local, voluntariado	Top-of-mind $\geq 40\%$ ; prensa +50%
Gestión integral de marca	Unificar identidad y mensajes	Manual de marca, capacitación, auditorías	Consistencia visual $> 90\%$ ; recall logo +20%
Digitalización de la experiencia	Expandir y automatizar servicios	App móvil, onboarding digital, CRM IA	50 % transacciones online; apertura cuenta 20 min

**Fuente:** Trabajo de investigación

**Autores:** Investigadores.

## 7. Conclusiones

**Rentabilidad y Riesgo de Competencia:** Los resultados de la evaluación de la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 indican que la fidelización de socios y las estrategias de marketing digital tienen un impacto directo y positivo sobre la rentabilidad. Las cooperativas con mayor inversión en marketing digital, como COAC 2 y COAC 3, mostraron una mejor rentabilidad (ROA). La gestión de riesgo también tiene un impacto considerable, con una gestión de riesgos ineficaz o insatisfactoria resultando en una menor rentabilidad.

El análisis de la regresión lineal múltiple y la correlación de Spearman revela que la fidelización de socios y el marketing digital tienen un impacto positivo y significativo en la rentabilidad de las cooperativas, con coeficientes que indican que el aumento de estas variables se asocia con un incremento en el ROA. Por otro lado, la percepción de riesgo tiene una correlación débil y un

coeficiente negativo en la regresión, sugiriendo que un aumento en la percepción de riesgo reduce ligeramente la rentabilidad. Sin embargo, esta relación es menos significativa en comparación con la influencia de la fidelización de socios y el marketing digital, lo que destaca la importancia de fortalecer las estrategias digitales y fidelizar a los socios para mejorar la competitividad y rentabilidad de las cooperativas frente al riesgo de competencia.

**Importancia de las Estrategias de Marketing Digital:** Las estrategias digitales son fundamentales para la captación y fidelización de socios, especialmente en un entorno competitivo. Las cooperativas que han implementado estrategias digitales más robustas, como en el caso de COAC 2, han tenido un mayor éxito en atraer y mantener socios. Esto refuerza la necesidad de adoptar tecnologías de marketing digital para asegurar la competitividad y la rentabilidad en el mercado.

## 8. Recomendaciones

**Fortalecer las Estrategias de Marketing Digital:** Las cooperativas deben incrementar su inversión en marketing digital, centrando esfuerzos en mejorar su presencia en redes sociales, optimizar su página web y utilizar publicidad en línea para atraer nuevos socios y mantener a los existentes. La implementación de estrategias digitales más robustas es crucial para aumentar la competitividad y la rentabilidad de las cooperativas, como ha demostrado el éxito de COAC 2.

Fomentar la Fidelización de Socios: Es esencial que las cooperativas establezcan programas de fidelización que ofrezcan beneficios exclusivos a los socios leales. Esto incluye incentivos personalizados, programas de recompensas y beneficios adicionales para socios a largo plazo. La fidelización de socios es un factor clave para mejorar la rentabilidad y garantizar estabilidad financiera a largo plazo.

Optimizar la Gestión de Riesgo: Aunque la percepción de riesgo tiene un impacto negativo menor comparado con el marketing digital y la fidelización de socios, las cooperativas deben fortalecer sus estrategias de gestión de riesgos. Esto implica revisar las políticas internas, capacitar al personal en la gestión eficiente del riesgo y asegurar que se tomen decisiones informadas que minimicen las pérdidas, garantizando así una mayor rentabilidad.

## Referencias

- Almeida, P. (2022). La inclusión financiera en América Latina y el papel de las cooperativas de ahorro y crédito. *Scientific Journal of Applied Social and Clinical*, 2(22), 1-17. doi:10.22533/at.ed.2162222227105
- Altamirano, A., Cruz, M., Villalba, N., & Ipiates, K. (2018). Modelo de diagnóstico para medir el desempeño financiero en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. *Revista de Investigación en Modelos Financieros*, 1(7), 124-246. Obtenido de <http://ojs.econ.uba.ar/index.php/RIMF/article/view/1420/2041>
- Álvarez, W., & Apaza, E. (2019). Riesgo de crédito y morosidad en la cooperativa de ahorro y crédito Qorilazo. *Revista Científica Valor Contable*, 6(1), 26-32. doi: <https://doi.org/10.17162/rivc.v6i1.1255>
- Anguiano, J., & Ruíz, A. (2020). Desarrollo financiero y crecimiento económico en América del Norte. *Revista Finanzas y Política Económica*, 12(1), 165-199. doi: <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v12.n1.2020.3082>
- Asociación Bancaria del Ecuador. (2022). Evolución de la Banca Privada Ecuatoriana. ASOBANCA, 1-20. Obtenido de <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/08/Evolucion-de-la-Banca-07-2022-completo.pdf>
- Caminos, G. (2021). El riesgo financiero y la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del Segmento 2 de la Provincia del Chimborazo. Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/33024>
- Cárdenas, J., Treviño, E., & Cuadrado, G. (2021). Análisis comparativo entre cooperativas de ahorro y crédito y bancos en el Ecuador. *Socialium*, 5(2), 159-184. doi: <https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2021.5.2.100>
- Campoverde, J., Romero, C., & Borenstein, D. (2019). Evaluación de eficiencia de cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: aplicación del modelo Análisis Envolvente de Datos DEA. *Contaduría y Administración*, 64(1), 1-19. doi: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1449>
- Gualpa, A., & Urbina, M. (2021). Determinantes del desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista Economía y Política*, 34, 112-129.
- León, S., & Murillo, D. (2021). Análisis Financiero: Gestionar los riesgos en las Cooperativas de

Ahorro y Crédito segmento 1. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia, 6(12), 242-272. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8011439>

Luque, A., & Peña, M. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador. REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos, 138, 76-92. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7873084>

Orellana, I., Reyes, M., & Cevallos, E. (2019). Evolución de los modelos para la medición del riesgo financiero. UDA AKADEM, 1(3), 7-34. doi: <https://doi.org/10.33324/udaakadem.v1i3.201>

Pizarro, V., & Álvarez, H. (2023). Riesgo Crediticio y sus Efectos en la Cartera de Crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Guayaquil 2021-2022. Digital Publisher CEIT, 8(4), 334-345. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9124358>

Rivas, M., Guerra, G., & Coello, M. (2021). El impacto del riesgo crediticio en rentabilidad de cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Universidad Y Sociedad, 13(53), 459-466. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2505>

Zambrano, P., Bermeo, C., & Moreira, M. (2020). Metodología de la investigación. P. edición, Brasilia, Brasil. Obtenido de <https://www.colloquiumbiblioteca.com/index.php/web/article/view/26>

Morin, C. (2011). Neuromarketing: The new science of consumer behavior. Society, 48(2), 131-135.

© 2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).