PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE DESARROLLO

PROPUESTA DE MARKETING *INBOUND* APLICABLE A LA CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DE SOCIOS USUARIOS DE LA APLICACIÓN JARDÍN AZUAYO PAGOS Y COMERCIOS USUARIOS DE LA APP JARDÍN AZUAYO TIENDAS EN LA CIUDAD DE CUENCA

MAYRA ALEXANDRA ULLAGUARI SALDAÑA

MERCEDES CAROLINA ILLESCAS HERRERA

DIRECTOR: DR. FERNANDO ROSAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA EMPRESARIAL

QUITO, DICIEMBRE 2023

Director: Mgtr. Fernando Rosas

Lector: Mgtr. Heidi Cepeda

Lector: Mgtr. Adriana Saldarriaga

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO 8

INTRODUCCIÓN 10

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL 13

1.1 Análisis externo 13

1.1.1 Macroentorno. 13

1.1.1.1 Factores políticos. 13

1.1.1.2 Factores económicos. 15

1.1.1.3 Factores tecnológicos. 19

1.1.2 Microentorno. 20

1.1.2.1 Poder de negociación de clientes socios, clientes establecimientos. . 21

1.1.2.2 Poder de negociación de sus proveedores. 21

1.1.2.3 Competencia. 22

1.1.2.4 Amenaza de servicios sustitutos. 24

1.1.2.5 Amenaza de nuevos entrantes. 24

1.2 Análisis interno 25

1.2.1 Hitos importantes de Jardín Azuayo. 25

1.2.2 Estructura organizacional. 27

1.2.3 Cifras de Jardín Azuayo. 28

1.2.4 Aplicaciones. 29

1.2.4.1 Jardín Azuayo Pagos. 29

1.2.4.2 Servicio Jardín Azuayo Tiendas. 31

1.3 Matriz FODA 33

2. CONSTRUCCIÓN DEL *BUYER* PERSONA 35

2.1 Servicios Jardín Azuayo Pagos 35

2.1.1 Identificación de los segmentos de socios. 35
2.1.2 Plantillas de recolección de información. 37
2.1.3 Fuentes de información y perfil de contactos. 37
2.1.4 Técnicas de recolección de la información. 38
2.1.5 Generación del buyer persona usuario JAP. 38
2.2 Servicio Jardín Azuayo Tiendas 41
2.2.1 Identificación de segmentos o categorías de tiendas. 41
2.2.2 Plantillas de recolección de información. 42
2.2.3 Fuentes de información y perfil de contactos. 43
2.2.4 Técnicas de recolección de la información. 44
2.2.5 Generación del buyers personas por categoría de tienda. 45
2.3 Palabras claves identificadas 49
3. PLANEACIÓN DE CONTENIDOS POR ESTRATEGIA DE MARKETING INBOUND 51
3.1 Objetivos, estrategias de marketing i*nbound*, canales y contenidos 51
3.1.1 Socios Jardín Azuayo Pagos. 51
3.1.1.1 Estrategias de atracción. 51
3.1.1.2 Estrategia de interacción. 53
3.1.1.3 Estrategia de deleite. 55
3.1.2 Socios Jardín Azuayo Tiendas. 56
3.1.2.1 Estrategia de atracción. 56
3.1.2.2 Estrategia de interacción. 57
3.1.2.3 Estrategia de deleite. 57
4. PRESUPUESTO DE MARKETING, ROI DE MARKETING Y MÉTRICAS 60
4.1 Proyección de socios de la aplicación pagos 60
4.2 Proyección de socios Tiendas 60
4.3 Presupuesto de marketing 61

4.4 ROI de Marketing 63
4.5 Métricas de Marketing 64
4.5.1 Métricas de SEO. 64
4.5.2 Métricas de marketing inbound. 65
4.5.3 Métricas de redes sociales. 66
4.5.4 Métricas para e mail marketing. 67
4.5.5 Métricas generales. 67
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 69
5.1 Conclusiones 69
5.2 Recomendaciones 71
6. REFERENCIAS 73
7. ANEXOS 76
7.1 Marco conceptual 76
7.2 Desarrollo metodológico 81
7.3 Presupuesto detallado 84

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Número de clientes Jardín Azuayo diciembre 2022 21
Tabla 2. Usuarios servicios JAP y JAT a diciembre 2022 21
Tabla 3. Proveedores Jardín Azuayo 21
Tabla 4. Cuadro de Integración (Resumen) Benchmarking 24
Tabla 5. Productos sustitutos a JAP- JAT 24
Tabla 6. Matriz FODA Jardín Azuayo 33
Tabla 7 (Continuación) 34
Tabla 8. Plantilla entrevista usuarios JAP 37
Tabla 9. Plantilla entrevista usuarios JAT 43
Tabla 10. Palabras claves usadas en redes 50
Tabla 11. Planificación del marketing de contenidos JAP 58
Tabla 12. Planificación del marketing de contenidos JAT 59
Tabla 13. Proyección socios JAP en Cuenca 60
Tabla 14. Proyección de socios JAT en Cuenca 61
Tabla 15. Presupuesto anual estrategias JAP 62
Tabla 16. Presupuesto estrategias JAT 62
Tabla 17. Cálculo de la ganancia 64
Tabla 18. Métricas SEO 65
Tabla 19. Métricas de marketing inbound 66
Tabla 20. Métricas de redes sociales 66
Tabla 21. Métricas email marketing 67
Tabla 22. Métricas generales 68
Tabla 23. Esquema de recolección de datos 82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Análisis Macroentorno 13
Figura 2. Acontecimientos políticos Ecuador 2022. 14
Figura 3. Perspectivas de crecimiento de América Latina. 16
Figura 4. Crecimiento anual captaciones y cartera bancos. 17
Figura 5. Crecimiento anual captaciones y cartera cooperativas. 18
Figura 6. Evolución de la captación y cartera del sistema financiero nacional. 18
Figura 7. Análisis de las 5 fuerzas de Porter JAP - JAT 20
Figura 8. Hitos históricos de Jardín Azuayo. 27
Figura 9. Estructura Organizacional Jardín Azuayo. 28
Figura 10. Canales de atención físico y virtual. 29
Figura 11. Crecimiento acumulado JAP a diciembre 2022 30
Figura 12. Crecimiento acumulado JAP Cuenca a diciembre 2022 31
Figura 13. Crecimiento JAT corte dic 2022 32
Figura 14. Crecimiento JAT - Cuenca a diciembre 2022 32
Figura 15. Transacciones por actividad económica 35
Figura 16. Usuarios por sector de residencia 36
Figura 17. Buyer perfil 1: Socio Francisco Méndez 39
Figura 18. *Buyer* perfil 2: Socio Teresita Carpio 40
Figura 19 Buyer perfil 3: Socio María Elena Juela 41
Figura 20. Buyer perfil 1 JAT 45
Figura 21. Buyer perfil 2 JAT 46
Figura 22. Buyer perfil 3 JAT 47
Figura 23. Buyer perfil 4 JAT 48
Figura 24. Buyer perfil 5 JAT 49
Figura 25. Publicaciones de Jardín Azuayo en redes 52
Figura 26. Material promocional de Jardín Azuayo 54
Figura 27. Fórmula del ROI de marketing (HubSpot, 2022) 64
Figura 28. Herramientas de la metodología marketing inbound. HubSpot 79

RESUMEN EJECUTIVO

Durante el año 2018 y 2019, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, desarrolló e implementó las aplicaciones Jardín Azuayo Pagos (JAP) y Jardín Azuayo Tiendas (JAT), con el objetivo de formar un ecosistema transaccional virtual en el que los socios cuenten con un mecanismo de cobro y pago, que sea accesible e incluyente.

El uso de las aplicaciones JAP y JAT, de acuerdo con los datos proporcionados por la institución, presentan un uso limitado frente al número de usuarios potenciales que existen en la zona de cobertura. Esta situación, a criterio de los directivos de la Cooperativa, se debe a la falta de una estrategia de captación y retención de usuarios y socios establecimientos, a la insipiente comunicación integral de los servicios, y a las debilidades en la asesoría por parte de los colaboradores a los socios.

El objetivo general de la investigación fue el diseño de una propuesta de marketing *inbound* aplicable a la captación y retención de socios que usen la aplicación JAP y de la red de comercios JAT en la ciudad de Cuenca.

Para el desarrollo de esta investigación, el diseño metodológico aplicado fue no-experimental, transversal, con un enfoque exploratorio cualitativo, que, a través de entrevistas a usuarios de las aplicaciones JAP y JAT, en el contexto de la metodología de marketing *inbound* de HubSpot, fue posible construir los *buyer* personas que representen a los segmentos de socios potenciales de las aplicaciones, y, a la par, establecer estrategias y acciones de marketing para alcanzar el objetivo planteado.

Uno de los resultados principales del estudio fue la perfilación de los usuarios potenciales de los servicios JAP, que corresponden, principalmente, a empleados públicos y privados, en cuyos perfiles destaca el uso de las redes sociales, la experiencia de uso de otras aplicaciones y un bajo conocimiento respecto a las seguridades en aplicaciones y canales virtuales. En cuanto a los perfiles de establecimientos usuarios de la aplicación JAT, destacan los comercios de venta de productos al por menor, que, entre sus principales motivaciones, está el crecimiento de su negocio, el conocimiento sobre el manejo y las seguridades de las aplicaciones y canales virtuales, así como de temas tributarios y medidas de seguridad física para su negocio.

El estudio plantea estrategias de marketing *inbound* que respondan a los desafíos, motivaciones y metas de los usuarios potenciales. Se propone que la comunicación de la Cooperativa con sus actuales y potenciales usuarios de las aplicaciones, se integren en las herramientas de marketing digital, a fin de generar mayor reconocimiento, interacción, preferencia que derive en relaciones con socios leales tanto desde la perspectiva comportamental como de la arista afectiva.

Al invertir en acciones de marketing digital, la Cooperativa obtendría una mayor eficiencia en el gasto destinado a la promoción y publicidad, en razón de la efectividad de la gestión de captación y retención de usuarios en los entornos B2C y B2B de negocios.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo es una institución financiera regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Se constituye en 1996, en Paute, como respuesta a la reconstrucción del desastre de la Josefina. "(…) Jardín Azuayo nace el 27 de mayo de 1996, para captar los ahorros y transformarlos en créditos oportunos y con tasas competitivas que ayuden a mejorar las condiciones de vida de los socios, potenciando las capacidades de las personas y localidades" (Jardín Azuayo, 2019).

Por su cobertura social y financiera, constituye una de las cooperativas de ahorro y crédito más importantes del Ecuador; a octubre del 2022, cuenta con más de 647 mil asociados, 69 puntos de atención distribuidos en ocho provincias del país y posee activos por $1.405 millones (Cooperativa Jardín Azuayo, 2022).

En la ciudad de Cuenca, sus asociados suman alrededor de 145 mil, cifra que mensualmente en promedio crece en cerca de 890 nuevos socios. Para la prestación del servicio en esta ciudad, la Cooperativa cuenta con 12 puntos de atención, distribuidos en sus diferentes parroquias (Cooperativa Jardín Azuayo, 2022).

Como parte de las estrategias definidas en el plan estratégico 2019 - 2023, ha desarrollado e implementado servicios virtuales como: web transaccional, cajeros automáticos multifunción, corresponsales solidarios y aplicativos móviles.

En el año 2018, la Cooperativa lanzó su aplicación Jardín Azuayo Pagos (JAP), como un mecanismo de pago, accesible e incluyente para sus socios; que permita la realización de transacciones comerciales y la recirculación endógena de recursos en las localidades donde viven. Además, en el año 2019, se implementó el servicio Jardín Azuayo Tiendas (JAT) con el objetivo de formar una red de comercios en donde la aplicación JAP sea aceptada como método de pago.

Para octubre del 2022, la Cooperativa registró que el 9,5% del total de sus socios han contratado el servicio de JAP, y que, a nivel de su zona de cobertura, existen 3.047 comercios afiliados, de los cuales, un 64% (1.936) registraron movimientos durante este mes. Realizando el análisis a nivel de la ciudad de Cuenca, se determinó que

existen 576 comercios afiliados con la aplicación JAT, y, solo el 47% (270) registraron transacciones. En cuanto al uso de la aplicación JAP, solamente 5.130 socios del total de 56.607 que tienen contratado el servicio generaron pagos con la aplicación (COAC Jardín Azuayo, 2022).

Los datos reflejaron un uso limitado del servicio JAT, por parte de sus socios. Siendo mínima la contratación del servicio, frente al número de usuarios potenciales. De acuerdo con la entrevista realizada a la directora de Servicios Financieros de Jardín Azuayo, los servicios JAP y JAT no han logrado posicionarse pese a ser servicios fáciles, rápidos, seguros y con cero costos de transacción para el socio; por otro lado, señaló que el uso limitado de los aplicativos se debe a la falta de estrategias efectivas de captación y retención de clientes y de comunicación integral, y las debilidades en la asesoría por parte de los colaboradores a los socios.

Ante esta problemática, se empleó un diseño metodológico no-experimental, transversal, con un enfoque exploratorio cualitativo, que, a través de entrevistas a usuarios de las aplicaciones JAP y JAT, fue posible, con base a la metodología de marketing *inbound* de *HubSpot*, construir los *buyer* personas en los segmentos de socios potenciales para el uso de las aplicaciones, y establecer estrategias y acciones para alcanzar el objetivo planteado.

Las estrategias planteadas de marketing *inbound* permitirán la captación de, al menos, un 20% de socios del cantón Cuenca que cuenten con el servicio JAP contratado. La propuesta busca aportar al área de Servicios Financieros y Dirección de Comunicación de la Cooperativa, en la creación de una estrategia integral del servicio dirigida a la captación y retención de socios que usen estos servicios.

Durante el desarrollo de la propuesta se evidenció que las aplicaciones de pago han tomado relevancia en los últimos años, por lo que las instituciones financieras comienzan a dirigir sus estrategias hacia la creación de redes de pago, que les permita llegar de manera fácil y rápida a los usuarios financieros.

Para la Cooperativa, la generación de estrategias de marketing *inbound* basadas en el ciclo de vida del cliente permitirán la captación y retención de socios usuarios de la aplicación JAP y JAT, por lo que es necesario que sus esfuerzos de marketing estén

enfocados en las herramientas del marketing digital para generar mayor reconocimiento de marca e interacción entre sus potenciales usuarios.

En consecuencia, una mayor presencia en medios digitales mediante la creación de una *fan page* para JAP, permitirá aumentar la interacción de los usuarios con contenidos interactivos y de calidad que sean adaptados a los gustos y preferencias de los usuarios potenciales. Estas estrategias deben ser consistentes el tiempo para mantener enganchada a la audiencia, fomentando su lealtad hacia la marca.

Para medir el impacto de las estrategias planteadas, se recomienda además del ROI del marketing realizar un seguimiento constante con métricas específicas, considerando la aplicación de métrica *SEO* y métricas de *inbound* marketing; que posibiliten establecer el alcance, tráfico, tasas de conversión, *leads* y tasas de clientes.

La tipificación de los *buyers* persona como metodología para conocer y mantenerse informado, de forma continua, sobre los gustos y aficiones de sus actuales y potenciales socios, será útil para que las estrategias de marketing respondan a sus preferencias y, de esta manera, pueden lograrse mayores niveles de uso y posicionamiento requeridos para las aplicaciones JAP y JAT.

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Análisis externo

1.1.1 Macroentorno.

El análisis de los factores que componen el macroentorno permitirá comprender el contexto donde se desenvuelve la Cooperativa, y, con ello, aportar a las estrategias institucionales desde una visión holística.

La Figura 1 muestra los factores que fueron analizados dentro del macroentorno y que tienen impacto sobre la Cooperativa.

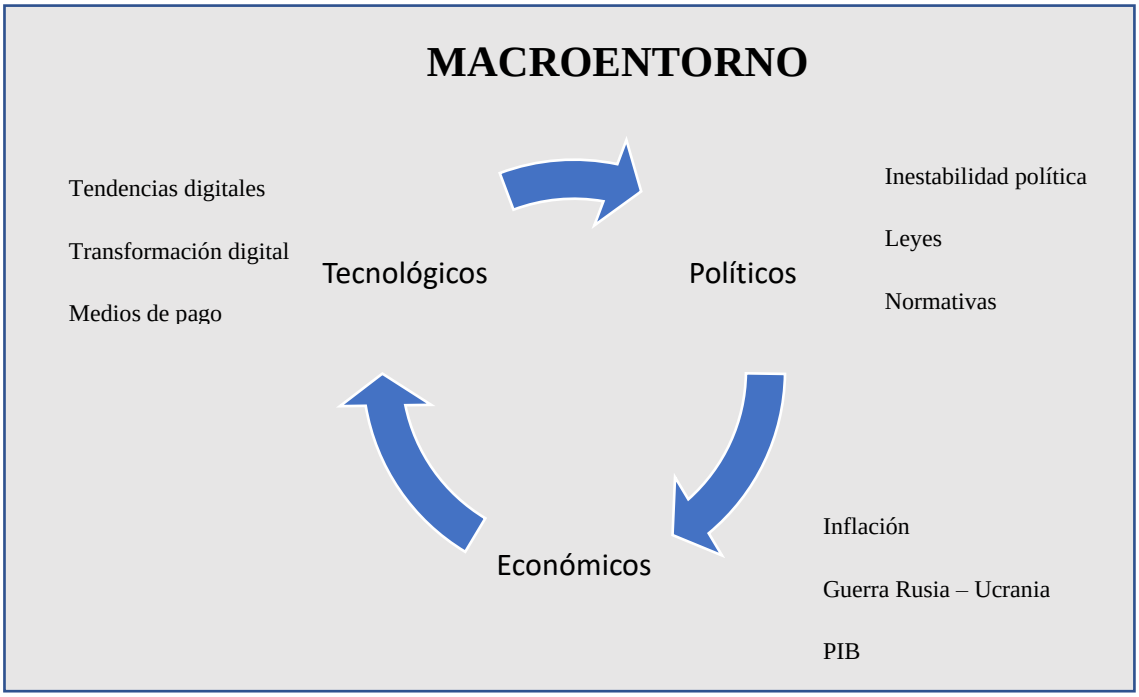


Figura 1. Análisis Macroentorno

1.1.1.1 Factores políticos.

La economía ecuatoriana, a más de los factores externos mencionados el año 2022, se vio seriamente afectada, por varios acontecimientos políticos. En la Figura 2, se explican brevemente las razones por las que el indicador de riesgo país cerró el año 2022 en 1.250 puntos y con una inflación anual de 3.74%.

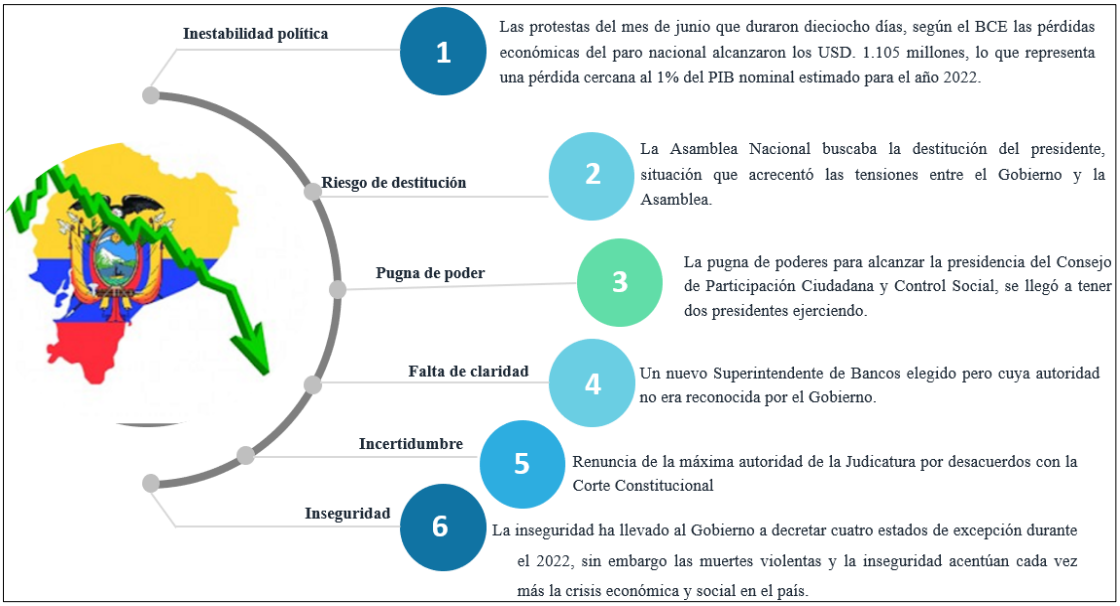


Figura 2. Acontecimientos políticos Ecuador 2022.

A finales del 2022, se promulgó oficialmente la llamada Ley Fintech, esta ley tiene como objetivo regular las actividades Fintech relacionadas con los mercados financieros, de valores y seguros en el Ecuador. Esta ley tiene como entes reguladores a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Superintendencia de Bancos o Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La esencia de esta ley radica en la creación de nuevos medios de pago que estén desarrollados en el marco de una infraestructura tecnológica, servicios financieros tecnológicos, sociedades especializadas de depósito y sistemas de pagos electrónicos. Con la ley *Fintech* se reconoce la validez de los títulos de crédito emitidos de manera electrónica. Ello abre paso a la entrega digital de créditos, siempre que estos títulos cuenten con los requisitos definidos en el Código de Comercio y Ley de Comercio Electrónico vigentes. Otro de los servicios financieros que se abren paso con esta Ley, son las billeteras electrónicas, como parte fundamental de las estrategias de ecosistemas virtuales creadas por algunas instituciones bancarias y cooperativas.

El cumplimiento regulatorio y la aplicación de la ley *Fintech*, plantean grandes desafíos para el sistema financiero de Ecuador; razón por la que las entidades del sistema financiero nacional tienen un plazo de ocho años a partir de la promulgación de la ley en el registro oficial para homologar las cuentas bancarias de conformidad con los

parámetros y regulaciones establecidas por la Junta de Política y Regulación Financiera; la ley también prohíbe a las instituciones financieras privadas invertir en el capital de empresas que presten servicios relacionados con actividades Fintech (BDO Ecuador, 2023).

El diagnóstico realizado por el área de servicios de la Cooperativa en el año 2022 (COAC Jardín Azuayo, 2022), resalta el impacto de la inseguridad e incertidumbre política en la consecución de las metas de colocación y captación de las oficinas; principalmente en aquellas oficinas que se ubican en zonas costaneras, esto debido a las constantes amenazas y extorción que reciben los socios por parte de bandas delincuenciales, así como también a la inestabilidad política que no brinda seguridades para realizar inversiones de montos altos a plazos largos, situación que reduce la posibilidad de generar mayor colocación y acrecienta los niveles de morosidad en ciertas actividades económicas.

1.1.1.2 Factores económicos.

La crisis post pandemia, la inflación internacional que se acrecienta desde el año 2021, los conflictos bélicos entre Rusia y Ucrania y la subida de las tasas de interés por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED), son factores que han impactado fuertemente en la economía de los países del mundo entero.

La FED cerró el año 2022 con una tasa de interés referencial de 4,5%, siendo la más alta en más de una década, este incremento de las tasas de interés internacionales implica mayores costos para las instituciones financieras públicas y privadas en el país (ASOBANCA, 2022).

De acuerdo con el informe del Banco Mundial (2023), los países de Sudamérica presentan una desaceleración de su economía como resultado de la elevada inflación, el aumento de las tasas de interés, la reducción de las inversiones y los efectos económicos por la guerra entre Rusia y Ucrania *(Banco Mundial, 2023)*.

En la Figura 3, se exponen las perspectivas de crecimiento económicas para los países de América Latina, siendo Paraguay, Bolivia y Ecuador las economías que más crecerán en el año 2023.

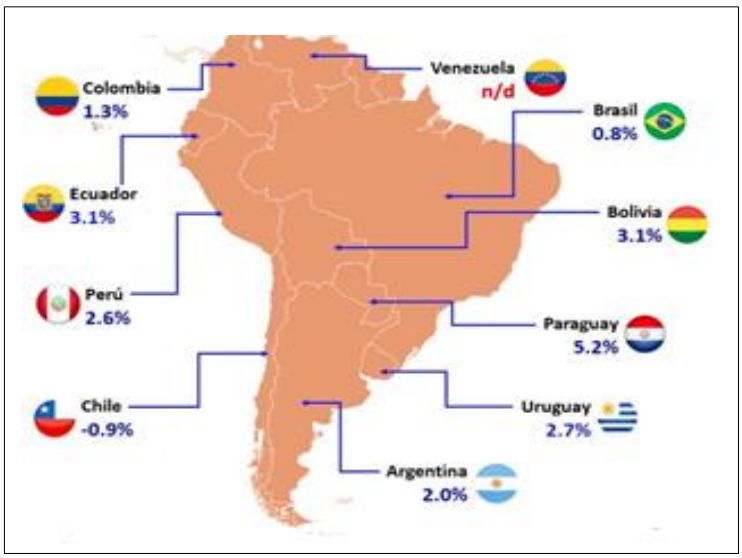


Figura 3. Perspectivas de crecimiento de América Latina.
Fuente: Círculo de Economía de Guayaquil (2022)

Según datos de las cuentas nacionales del Banco Central del Ecuador (BCE), la tasa de crecimiento económico alcanzó el 3.2% en el último trimestre del 2022, superior a la del mismo período en el 2021. Este incremento en el PIB es el resultado de una variación positiva en los indicadores como el consumo de los hogares (3.8%), gasto del gobierno (2%), inversión (1%); en cuanto a las exportaciones, estas incrementaron en apenas 0.1% y fueron principalmente por la venta de camarón (Coba, 2023).

Al cierre del año 2022, los ingresos totales en el país alcanzaron una cifra récord de $ 225.000 millones, es decir, un 13% más que el año 2021. Según el Ministerio de Economía del Ecuador (2021), todos los sectores han registrado incremento en sus ventas; sin embargo, las actividades económicas con mayores tasas de crecimiento son la agricultura y pesca de camarón (14.5%), alojamiento y servicios de comida (11.8%), suministros de electricidad y agua (9.5%), correo y comunicaciones (8.0%) y transporte (4.3%).

En cuanto a las importaciones, estas se vieron reducidas en 0.4% durante el tercer trimestre de 2022. Esta baja responde principalmente a una menor demanda de productos químicos y combustibles, como resultado de las protestas de junio de 2022 que impidieron el transporte normal de personas y productos, generando una reducción de los inventarios de productos derivados de los combustibles. A diciembre del año 2022, el Ecuador cierra

con un crecimiento anual del 2.95%, valor muy por debajo del registrado a diciembre del 2021 y que fue de 4.24% (Coba, 2023).

En lo que se refiere al sector financiero nacional, en la Figura 4 se expone la variación porcentual anual que han tenido los bancos en captación y colocación. Hasta diciembre de 2022, la cartera de los bancos crece en 14.64%, es decir, un 0.68% más que a diciembre del 2021 que cerró con 13.96%. En lo referente a las captaciones (ahorros), a diciembre de 2022 los bancos crecen en 5.92% anual, sin embargo, en comparación con el año anterior su crecimiento es menor, ya que a diciembre 2021 crecieron en 9.8% (COAC Jardín Azuayo, 2022).

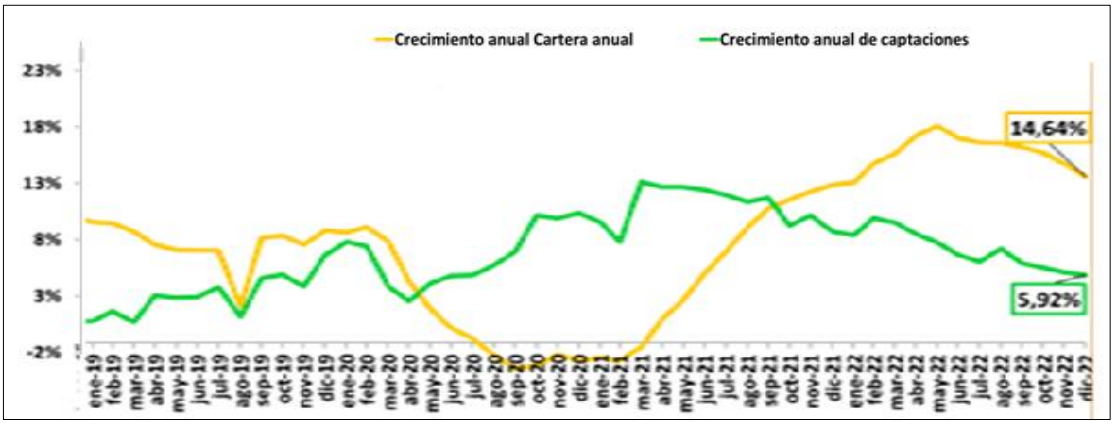


Figura 4. Crecimiento anual captaciones y cartera bancos.
Fuente: Jardín Azuayo (2022)

Por otro lado, las cooperativas durante el año 2022 tienen un porcentaje de crecimiento superior al de los bancos, pues cierran el año con 27.43% en cartera y 21.11% en captaciones.

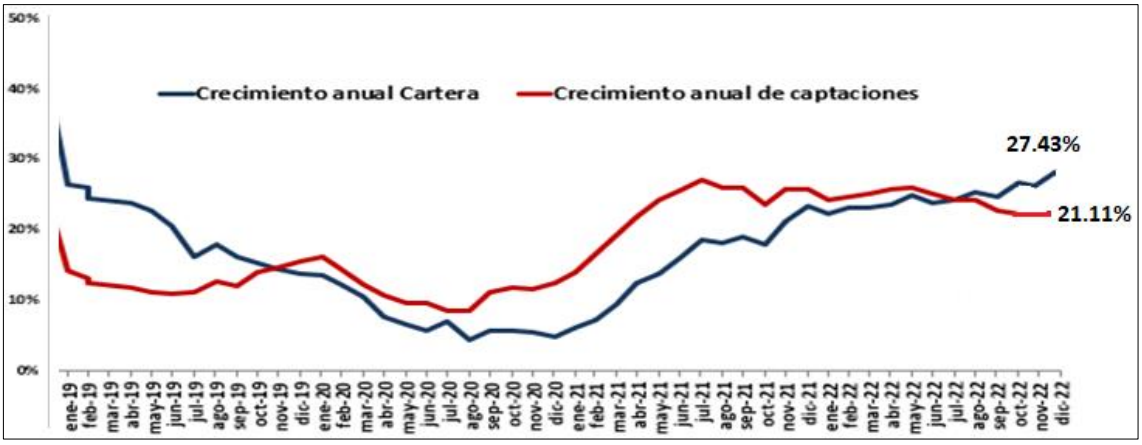


Figura 5. Crecimiento anual captaciones y cartera cooperativas.
Fuente: Jardín Azuayo (2022)

Según datos publicados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, el sector financiero popular y solidario es un actor estratégico para superar la crisis económica derivada de la COVID-19, ya que las cifras que maneja el sector en cuanto a activos ($21.533 millones), captación ($17.285 millones) y cartera ($15.065 millones), le permiten tener presencia en el sistema financiero nacional (SEPS, 2022).

La Figura 6, expone el crecimiento que ha tenido el sector de las cooperativas dentro del sistema financiero nacional durante los últimos cuatro años, medido a través de sus principales indicadores de cartera y captación de ahorros.

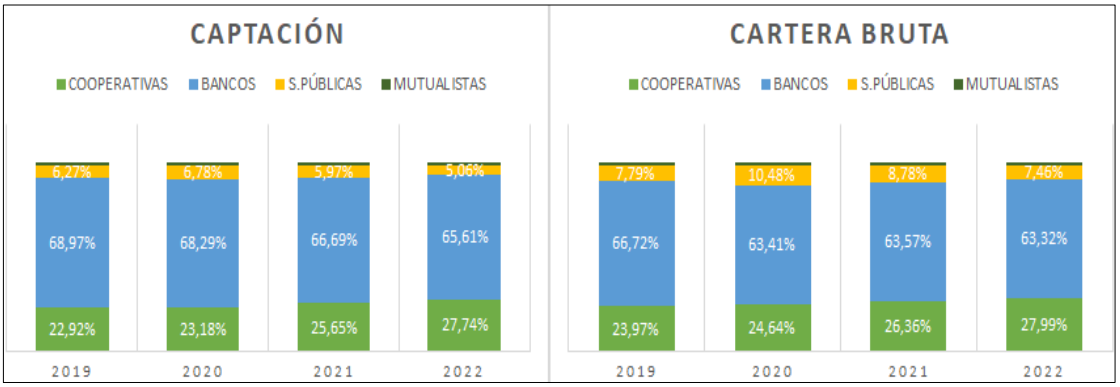


Figura 6. Evolución de la captación y cartera del sistema financiero nacional.
Fuente: Jardín Azuayo (2022)

El análisis de riesgos realizado por la Cooperativa a marzo del 2022 sobre los efetos que ha tenido la guerra de Rusia y Ucrania sobre la economía de los socios, evidencia que existe una importante afección a las captaciones y colocaciones sobre todo en aquellos

sectores económicos dedicados a la producción de banano y camarón cuyo principal destino de exportación es el mercado euroasiático. El análisis refleja que, al existir una reducción importante de las exportaciones de estos productos, los efectos en la cartera colocada en cantones como Machala y Pasaje, es el incremento de la mora, además de una reducción de los ahorros a la vista y a plazo fijo (COAC Jardín Azuayo, 2022).

1.1.1.3 Factores tecnológicos.

La tecnología está omnipresente en la vida diaria de las personas. En el 2022, Ecuador generó una agenda de transformación digital desarrollada por el Ministerio de Telecomunicaciones. Se establecen estrategias como el plan de conectividad del gobierno para garantizar que el 98% de la población tenga acceso a internet en los próximos años, así como cambios importantes que se realizarán en el sector tecnológico (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de Información, 2022).

El último informe de Ecuador Digital 2022 reconoce cambios en el uso de comunicaciones y redes sociales del país. A octubre 2022, el 69.7% de la población del país cuenta con acceso a internet. El uso de aplicaciones es cada vez más extendido en el país; principalmente para entretenimiento y redes sociales. El informe de Ecuador Digital 2022 también da a conocer que en el país las redes sociales más usadas son Facebook, Instagram y Tiktok. TikTok es la red social con mayor velocidad de crecimiento, tiempo de permanencia y frecuencia de uso a octubre 2022, se registra que es utilizada por más de 9 millones de dispositivos (Del Alcázar, 2022).

La pandemia fue un punto de inflexión para la transformación digital, con esto el manejo de información y el uso de datos de las personas cobra cada vez importancia. Para el sistema financiero la transformación digital demanda cambios acelerados. (Del Alcázar, 2022). Una de las herramientas que toma fuerza son las billeteras electrónicas, desde una *app* los usuarios pueden administrar su dinero de forma virtual desde su móvil y realizar pagos de forma simple en cualquier momento.

Entre los temas digitales que se espera que adquieran más importancia en estos años, están: el desarrollo de *FinTech*, los servicios financieros digitales, el uso de inteligencia artificial y la automatización de procesos.

De acuerdo al reporte de monitoreo de la transaccionalidad realizado por la Cooperativa al mes de diciembre del 2022, refleja un incremento del uso de los canales virtuales y como consecuencia el cambio de la relación de transacciones físicas versus transacciones virtuales, esto sin duda es el resultado de los diversos cambios a nivel tecnológico, la oferta de canales virtuales e inteligencia artificial que ha ido sumando a sus servicios financieros y que le ha permitido llegar a cubrir nuevos segmentos de mercado y estar a la vanguardia de las tecnologías usadas por otras instituciones financieras del país.

1.1.2 Microentorno.

Para el desarrollo de este análisis, se recurrió al modelo de las 5 Fuerzas de Porter el cual fue creado por Michael Porter en 1979, el mismo que permite analizar la posición competitiva de una institución referente al sector en el que desarrolla sus actividades, en este caso el sector Financiero. Las 5 fuerzas hacen referencia al poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, a la rivalidad entre competidores, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos entrantes *(Porter, 2008)*.



Figura 7. Análisis de las 5 fuerzas de Porter JAP - JAT

1.1.2.1 Poder de negociación de clientes socios, clientes establecimientos.

El poder de negociación de los clientes es alto. Los socios de encuentran en el mercado un número importante de instituciones financieras que brindan sus servicios en el país. Los socios de Jardín Azuayo pueden acceder a información de los productos y servicios que ofertan las instituciones financieras.

Tabla 1. Número de clientes Jardín Azuayo diciembre 2022

Tipo de socio	Número de socios
Socios activos	432.073
Socios inactivos	232.668
Total de socios	664.741

Fuente: (COAC Jardín Azuayo, 2022)

Los usuarios de la aplicación JAP a diciembre 2022 suman 65.655 socios y JAT al mismo periodo cuenta con 6.461 comercios afiliados, tal y como se evidencia en la Tabla 2.

Tabla 2. Usuarios servicios JAP y JAT a diciembre 2022

Servicio	Usuarios
Jardín Azuayo Pagos	65.655
Jardín Azuayo Tiendas	6.461

Fuente: (COAC Jardín Azuayo, 2022)

1.1.2.2 Poder de negociación de sus proveedores.

Las cooperativas de ahorro y crédito requieren varios de insumos para prestar sus servicios, entre los cuales se encuentran proveedores de servicios tecnológicos, de servicios de pagos, proveedores administrativos, proveedores de capacitación, servicio de aseguradoras entre otros. Debido a la gran cantidad de proveedores que hay en el país el poder de negociación de los proveedores es medio. En la Tabla 3, se resumen los principales proveedores que tiene la Cooperativa a consideración de la Directora de Servicios Financieros de Jardín Azuayo.

Tabla 3. Proveedores Jardín Azuayo

Servicios tecnológicos	
Alexsoft	Ecollector
Oracle	Logikard
Yellowpepper	Tecnasa

Anyway	Diebold
Servicios de pagos	
Serivpagos	Reporner
Coonecta	Money Grant
RIA Financial	
Servicios administrativos	
G4S Seguridad	Imprenta Grafisun
Fortius	

Fuente: (COAC Jardín Azuayo, 2022)

1.1.2.3 Competencia.

Desde punto de vista de la Cooperativa, de acuerdo a la entrevista realizada a la Directora de Servicios Financieros se estableció, que la principal competencia al servicio JAP y JAT son las soluciones brindadas por el Banco de Pichincha con su aplicativo Deuna!, y la Cooperativa JEP con su servicio JEP Fast.

Banco Pichincha (Deuna!)

El aplicativo Deuna! del Banco Pichincha permite realizar pagos en los comercios, pasar dinero a los contactos o cobrar y pagar a amigos y familiares que cuenten con el mismo aplicativo. Por otro lado, como dueño de un negocio, es posible cobrar a clientes. En ambos casos, los pagos se realizan desde el celular y sin necesidad de efectivo (Banco Pichincha, 2023).

- *Requisitos*

Para poder utilizar el aplicativo, se debe contar con los siguientes requisitos:

1. Tener una cuenta de ahorros, básica o corriente en Banco Pichincha
2. Disponer de un celular inteligente Android o iOS
3. Estar afiliado a Banca web o Banca móvil del Pichincha
4. Que el correo esté registrado en el banco y actualizado
5. Tener la hora del teléfono configurada como automática (salvo que se haya modificado manualmente)
6. Tener acceso a datos móviles disponibles o red de internet, tanto para descargarla como para usarla

- *Funcionamiento*

Para poder realizar un pago, se debe seleccionar el pago en un comercio o a un contacto y posteriormente el aplicativo generará un código QR, el cual lo debe escanear el contacto

seleccionado o ingresando el número de cuenta. Cabe recalcar que, el pago mínimo es de $0,01 y el máximo, de $299,99 y se pueden hacer hasta 40 pagos el mismo día, la suma de todos los pagos no puede superar el monto máximo antes mencionado (Banco Pichincha, 2023).

Para poder realizar el cobro, se debe seleccionar la opción cobro y el aplicativo muestra un código QR, con el cual pueden escanear los clientes al comprar en un establecimiento o simplemente se busca el contacto de a quien se le va a realizar el pago y se procede a cobrar el valor digitado.

COAC. JEP (JEPFast)

Se trata de una solución de la Cooperativa JEP que nace en abril 2023, con el objetivo de realizar pagos, mediante el uso de un teléfono móvil, en tiendas, panaderías, farmacia y otros establecimientos asociados. Además, se pueden cobrar las ventas de forma rápida y segura (Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP, 2023).

- *Requisitos*

1. Ser socio JEP
2. Tener contratado el servicio JEPMóvil y activo el acceso biométrico
3. Registrarse en la opción JEPFast.

- *Funcionamiento*

Para generar el código QR para pedir un pago, se debe seleccionar la opción código QR, posteriormente se generará una imagen QR vinculada a la cuenta con la que se podrá solicitar el pago. El código se podrá compartir con las personas que desee realizar una transacción. El usuario que va a realizar el pago deberá escanear el código QR de la persona a quien va a cancelar el valor. (COAC JEP, 2023)

Análisis comparativo.

La Tabla 4 permite deducir que las instituciones financieras cuentan con soluciones similares a las *apps* de Jardín Azuayo. En los aplicativos analizados se puede realizar un pago sin agregar el número de cuenta, se necesita ser cliente o socio de la misma entidad financiera, salvo el caso del Banco Pichincha. En cuanto a los montos máximos mediante JEPFast se puede transaccionar hasta $400,00 diarios, superior al monto definido por Jardín Azuayo.

Tabla 4. Cuadro de Integración (Resumen) *Benchmarking*

Característica	Banco Pichincha (Deuna!)	COAC. JEP (JEPFast)	Jardín Azuayo (JAP y JAT)
Genera código QR	X	X	
Pago en línea	X	X	X
Pago sin agregar N° Cuenta		X	X
Monto límite de transacciones diarias	$299,99	$400,00	$300,00
Pagos en comercios	X	X	X
Disponibilidad las 24h00 del día	X	X	X
Actividad en redes sociales	X	X	

1.1.2.4 Amenaza de servicios sustitutos.

Los productos sustitutos a la solución ofrecida por *app* de JAP y JAT que disponen los socios es el uso de efectivo, tarjetas de débito o crédito y el uso de transferencias electrónicas. La Tabla 5 recoge un análisis de las características de los sustitutos.

Tabla 5. Productos sustitutos a JAP- JAT

Sustituto	Característica
Efectivo	De uso habitual de la población, existe falsificación de billetes.
Tarjetas de débito y crédito	Existe una amplia red de comercios en las zonas urbanas que aceptan este medio de pago, los comercios deben pagar un porcentaje de la comisión de la venta realizada.
Transferencias electrónicas	Se requiere de uso de plataformas virtuales, las transferencias entre cuentas de diferentes instituciones tienen costo para el usuario y no se realizan de forma inmediata.

1.1.2.5 Amenaza de nuevos entrantes.

Es probable que surjan nuevos competidores en este campo, dada la oportunidad que tienen las cooperativas de ahorro y crédito existentes en el país para establecer nuevas sucursales. En cuanto a la creación de nuevas entidades financieras existen barreras fuertes al requerir de un monto alto de inversión, y números trámites legales

Otra amenaza la representan tanto las *FinTech* como las grandes empresas tecnológicas. Estas organizaciones generan innovación constante que lleva a las instituciones financiera

a trabajar en nuevos modelos de negocios para cumplir con expectativas de sus usuarios y generando ambientes digitales altamente dinámicos.

1.2 Análisis interno

1.2.1 Hitos importantes de Jardín Azuayo.

Desde los inicios de la Cooperativa Jardín Azuayo, se han generado acontecimientos importantes que han marcado el accionar de la institución. En la Figura 8 se expone un resumen de los hitos más significativos de la Cooperativa, comenzando por su nacimiento y posterior desarrollo.

El 06 de febrero de 1996 en el contexto de reconstrucción del cantón Paute y como resultado de haber transformado el desastre de la Josefina en una oportunidad para mejorar las condiciones de vida de los pauteños, nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

Con el afán de apoyar y mejorar las capacidades productivas de la población de Paute y a su vez incrementar los ingresos de las familias de las zonas afectadas, en el año de 1998 la Cooperativa Jardín Azuayo, el Centro de Educación y Capacitación del Campesinado del Azuay (CECCA) y el Fondo Ecuatoriano Populorum Progression (FEPP), integraron la Corporación para la Capacitación y Producción Artesanal cuyas líneas se centraron en la capacitación técnica-artesanal y la formación en ciudadanía, esta Corporación fue la primera iniciativa de la Cooperativa de generar un ecosistema que dinamice la economía local y vincule a la población con otros sectores de la economía, lamentablemente con la crisis bancaria del año 1999, muchos artesanos emigraron y la Corporación terminó liquidándose.

En el año 2006, las cooperativas de ahorro y crédito, a través de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero entraron al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, siendo para la Cooperativa Jardín Azuayo y para todo el sistema cooperativo un golpe fuerte, ya que las políticas que se emitían eran para entidades bancarias y lesionaban enormemente los principios y valores cooperativistas.

Para el año 2008, la Constitución del Ecuador, reconocer a la Economía Popular y Solidaria (EPS) como uno de los sectores del sistema económico nacional, integrado por los sectores comunitario, cooperativo y asociativo; a partir del 28 de diciembre del 2012

mediante oficio SEPS-IFPS-2013-2033 la Cooperativa Jardín Azuayo pasa a ser regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (COAC Jardín Azuayo, 2019).

En el año 2013 por primera vez desde su creación, se cambia la gerencia de la Cooperativa, lo que supuso un cambio en la estructura administrativa y una evolución a la forma de gestionar los servicios con miras a la virtualización.

Para el año 2015 en la búsqueda de profundizar sus servicios, lograr mayor cercanía con los socios, fomentar el dinamismo de la economía local y generar inclusión financiera, la Cooperativa implementó el servicio de Corresponsales Solidarios, llegando a contar con 33 puntos de atención dentro de su zona de influencia, los cuales a finales de ese mismo año efectuaron 14.289 transacciones y movieron alrededor de un millón de dólares; actualmente la Cooperativa ha ampliado su red de corresponsalía, contando con más de 700 corresponsales solidarios ubicados en 11 provincias del país (COAC Jardín Azuayo, 2019).

En el año 2018, la Cooperativa Jardín Azuayo lanzó su aplicación Jardín Azuayo Pagos (JAP), con el propósito de que los socios cuenten con un mecanismo de pago, accesible e incluyente, que permita la realización de transacciones comerciales y la recirculación endógena de recursos en las localidades donde viven.

En el año 2019, se implementó el servicio Jardín Azuayo Tiendas (JAT) con el objetivo de formar una red de comercios en donde la aplicación JAP sea aceptada como método de pagos. Desde su creación, la Cooperativa ha realizado mejoras en las aplicaciones, en procura de adaptarse a las demandas y requerimientos de sus socios (COAC Jardín Azuayo, 2019).

Para octubre de 2022, la Cooperativa aprobó la nueva arquitectura organizacional que en esencia contiene el nuevo modelo de gestión y la estructura organizacional. El modelo de gestión basa su enfoque en tres dimensiones definidas como Cultura, Servicio y Ecosistema, y sobre los cuales se han definido las estrategias de trabajo y cambios a nivel de la estructura organizativa.

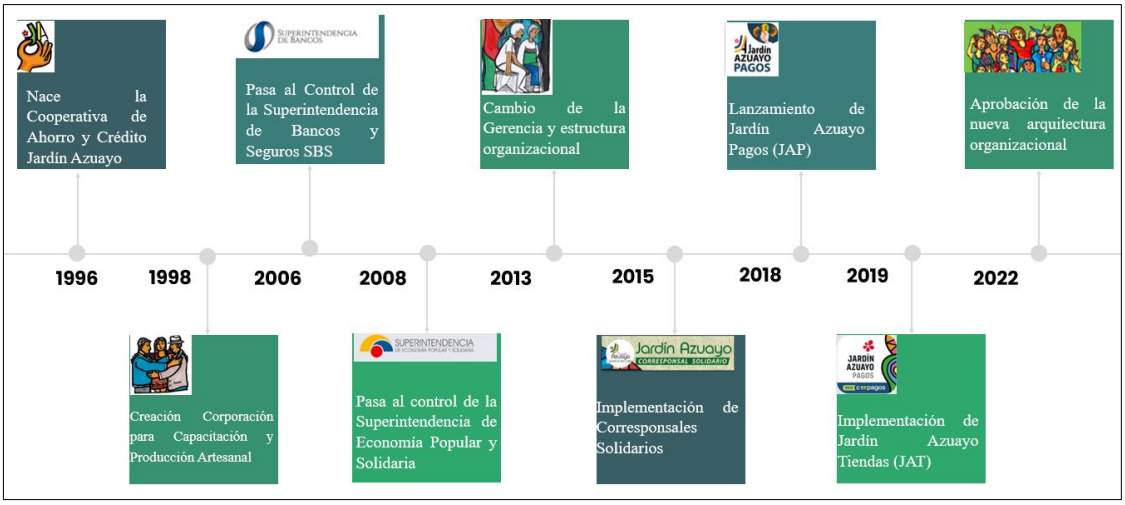


Figura 8. Hitos históricos de Jardín Azuayo.

1.2.2 Estructura organizacional.

En la Figura 9 se encuentra representada la estructura organizativa que la Cooperativa Jardín Azuayo ha desarrollado. En ella se busca expresar de forma clara y concisa, que todas las acciones ejecutadas por quienes integran la institución tanto en el ámbito administrativo como en el ámbito directivo son pensadas siempre en beneficio del socio que constituye el centro de la estrategia empresarial. La Cooperativa cuenta con un gobierno directivo, cuyos representantes para integrar las máximas instancias de decisión como son la Asamblea General de Representantes y Consejo de Administración, son elegidos mediante un proceso democrático desde las localidades donde están asentadas sus sucursales y agencias, a través de la Asamblea Local de Socios y Asamblea de delegados de sucursal.



Figura 9. Estructura Organizacional Jardín Azuayo.
Fuente: COAC Jardín Azuayo (2022)

A nivel administrativo, la Cooperativa cuenta con un Gerente que es designado por el Consejo de Administración y que representa legalmente a la institución en los ámbitos comerciales, administrativos y legales, cuenta además con Gerencias de áreas que a su vez se subdividen en diferentes Direcciones para la correcta ejecución y administración de las actividades en los ámbitos financiero, de innovación y desarrollo, de cultura organizacional y de servicios. Dentro del Área encargada para la gestión de los servicios, están las Direcciones Territoriales, que, a partir de la nueva estructura organizacional aprobada en octubre del 2022, se han definido en siete territorios que son: Azuay, El Oro, Loja, Costa, Cañar, Norte y Oriente, en donde a su vez se gestionan las sucursales y agencias (COAC Jardín Azuayo, 2022).

1.2.3 Cifras de Jardín Azuayo.

La Cooperativa Jardín Azuayo al cierre del año 2022 registró $1.448,62 millones en activos, $1.265,19 millones en pasivos y $183,43 millones en su patrimonio, alcanzó además la cifra de 664.741 socios, 1.260 colaboradores y 1.530 directivos (COAC Jardín Azuayo, 2022).

La Figura 10 muestra un detalle de los canales de atención con los que cierra el año 2022 la Cooperativa y que además han sido esenciales en la consecución de los objetivos institucionales en lo referente a cobertura, calidad y servicio *(COAC Jardín Azuayo, 2022)*.

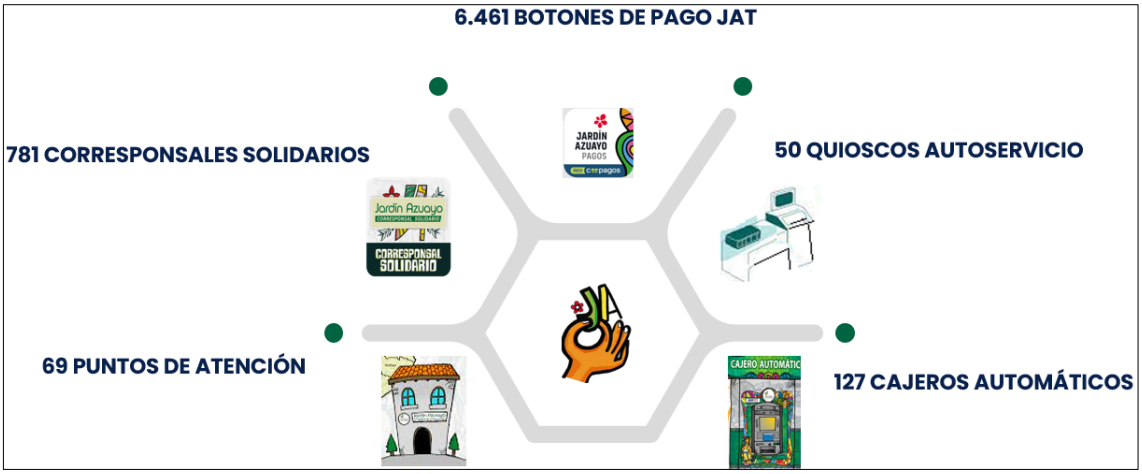


Figura 10. Canales de atención físico y virtual.

1.2.4 Aplicaciones.

1.2.4.1 Jardín Azuayo Pagos.

En el año 2018, la Cooperativa Jardín Azuayo lanzó su aplicación Jardín Azuayo Pagos (JAP), con el propósito de que los socios cuenten con un mecanismo de pago, accesible e incluyente, que permita la realización de transacciones comerciales y la recirculación endógena de recursos en las localidades donde viven.

Servicios y beneficios de JAP.

El monto de transacción máximo diario es de $300 dólares. Por medio de la aplicación los socios podrán realizar las siguientes transacciones:

- Pagos a personas y tiendas
- Avances de línea de crédito
- Pagos de boletos Tranvía Cuenca
- Cobros
- Consultas de movimientos realizados

Los beneficios que el servicio ofrece a sus usuarios son disponibilidad las 24 horas del día, ahorro de tiempo y de costos de movilización, $0 costo por consulta de movimientos realizados en el aplicativo y $0 costo en cobros recibidos y / o pagos realizados.

Requisitos de contratación JAP.

Los requisitos para acceder al servicio son: descargar la *app* "Jardín Azuayo Pagos" desde Apple Store o Play Store, disponer de un correo electrónico y teléfono celular registrado en la Cooperativa y realizar el proceso de contratación y configuración del servicio, tener acceso a red de internet.

Cifras de JAP.

A diciembre de 2022 se registran 65.655 socios que han contratado el servicio JAP, representando un 9,88% de los 664.000 socios que la cooperativa tiene a nivel nacional.

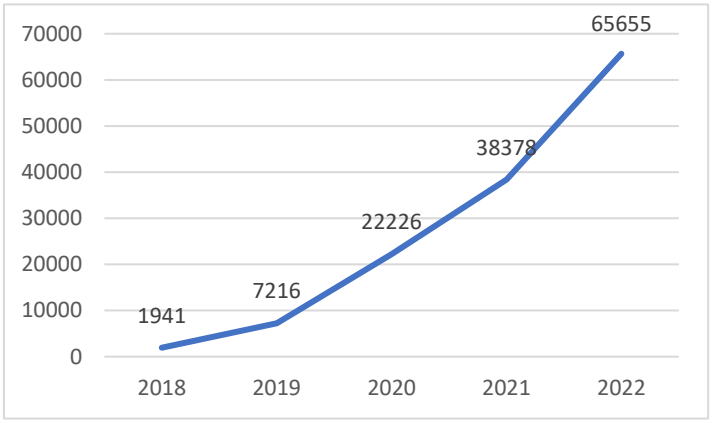


Figura 11. Crecimiento acumulado JAP a diciembre 2022
Fuente: COAC Jardín Azuayo (2022)

En el mismo periodo, los socios de la ciudad de Cuenca que han contratado el servicio son 13.055 de los 153.721 socios. Los datos reflejan un uso aún limitado del servicio en comparación con el número de socios potenciales; sin embargo, tal y como se muestra en las Figuras 11 y 12, el servicio sigue en constante crecimiento de usuarios tanto a nivel nacional como en el cantón Cuenca.

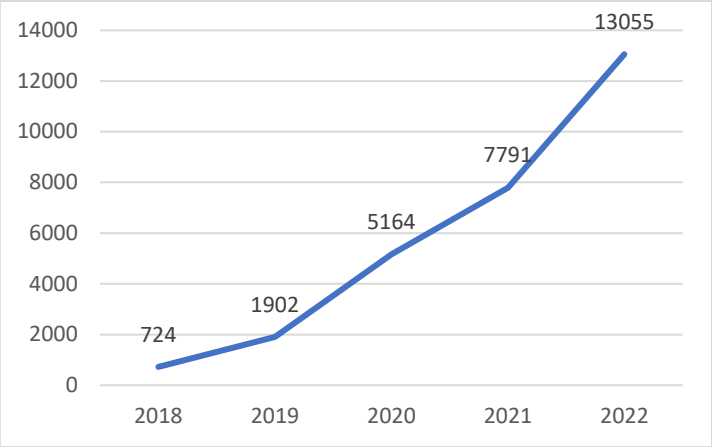


Figura 12. Crecimiento acumulado JAP Cuenca a

Fuente: COAC Jardín Azuayo (2022)

En cuanto a las transacciones que se realizan por JAP en el mes de diciembre 2022, se realizaron 79.648 transacciones que asciende a $2.604.347,21. En el cantón Cuenca en diciembre 2022 sumaron 7.036 transacciones por un valor de $209.188,15.

1.2.4.2 Servicio Jardín Azuayo Tiendas.

Desde el año 2019, Jardín Azuayo implementó el servició Jardín Azuayo Tiendas (JAT) con el objetivo de formar una red de comercios que acepten la billetera móvil Jardín Azuayo Pagos, como método de pago. Jardín Azuayo Tiendas es un mecanismo de pago, accesible e incluyente que, a través de un portal web, permite la realización de transacciones comerciales, desde la compra de productos de primera necesidad, ropa, calzado, hasta el pago de servicios.

Servicios y beneficios de JAT.

El servicio JAT permite a los socios de la Cooperativa realizar pagos inmediatos mediante escaneo y/o absorción de códigos QR de los comercios, y a cero costos de transacción. Los socios que disponen de línea de crédito podrán realizar pagos corrientes o diferidos en comercios afiliados mediante avances de la línea de crédito activa.

Requisitos de contratación JAT.

Para acceder al servicio, el socio propietario del comercio puede solicitar desde la página web informativa de la Cooperativa, con el llenado de un formulario de manera digital; además, deberá adjuntar copia de cédula del socio y planilla de servicio básico.

Cifras de JAT.

En las Figuras 13 se muestra que a diciembre 2022 existen un total de 6.461 comercios afiliados, de las cuales solo un 64% registraron movimientos durante ese mes. Por otro lado, en la Figura 14 se evidencia que, en la ciudad de Cuenca, existen 2.165 puntos de los cuales solo el 47% registran transacciones en el último mes. Las cifras denotan que solo 5.130 personas generaron pagos en el último mes de un total de 56.607 socios que tienen contratado el servicio. (COAC Jardín Azuayo, 2022).

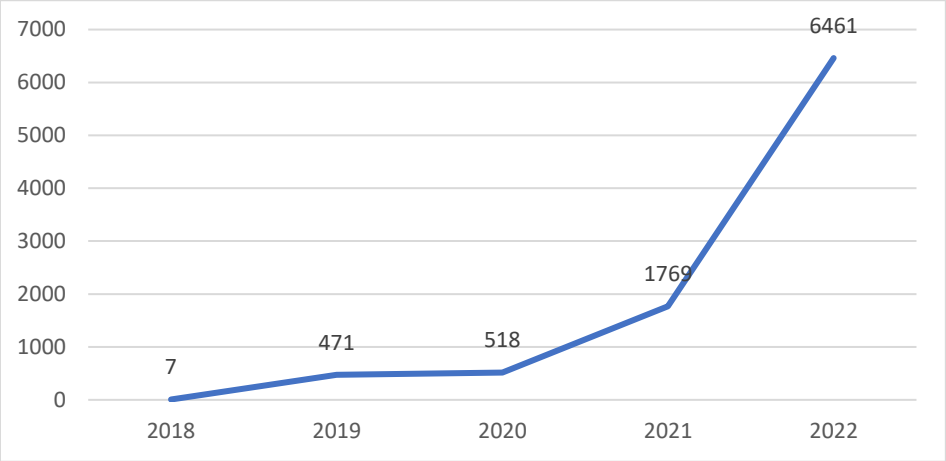


Figura 13. Crecimiento JAT corte dic 2022
Fuente: Jardín Azuayo (2022)

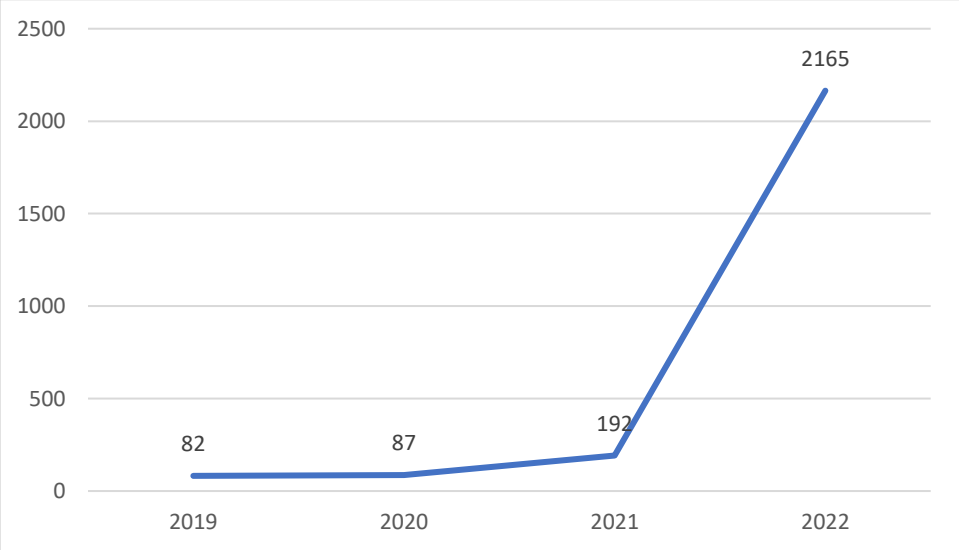


Figura 14. Crecimiento JAT - Cuenca a diciembre 2022
Fuente: Jardín Azuayo (2022)

1.3 Matriz FODA

Como parte del proceso de construcción de la nueva arquitectura organizacional y de la planificación estratégica durante el año 2022, la Cooperativa realizó una serie de talleres y grupos focales con socios, directivos y empleados. El objetivo fue determinar las acciones internas que ejecuta y que son su principal ventaja competitiva; así como también, conocer sus debilidades para gestionarlas. Además, ha visto conveniente analizar el contexto externo para conocer sus principales oportunidades y amenazas. En la Tabla 6 se presenta el FODA de la Cooperativa Jardín Azuayo a raíz del cual se podrán ejecutar estrategias considerando el análisis interno y externo realizado en torno a los ámbitos de cultura, servicio y ecosistema definidos en el modelo de gestión.

Tabla 6. Matriz FODA Jardín Azuayo

Fortalezas	**Dimensiones**		
	Cultura	**Servicio**	**Ecosistema**
Colaboradores con experiencia e identificados con el propósito institucional.	X		
Capacitación permanente a colaboradores, directivos y socios.	X		
Directivos comprometidos con la cooperativa.	X		
Gobierno participativo y democrático	X		
Diversidad de productos de ahorro, crédito		X	
Cobertura a nivel nacional.		X	
Servicios virtuales de calidad		X	
Gestión administrativa y financiera eficiente		X	
Impulsa la inclusión social y económica			X
Comunicación oportuna y clara	X		

Oportunidades	**Dimensión**		
	Cultura	**Servicio**	**Ecosistema**
Alianzas con empresas Fintech		X	
Potencialidad en captación de remesas.		X	
Potencialidad de crecimiento de captación y colocación.		X	
Alianzas con instituciones afines a la EPS.		X	
Ser un referente nacional e internacional en finanzas solidarias.	X		
La comunidad valora el trabajo de fortalecimiento organizativo.			X
Potencialidad productiva en zonas donde tiene cobertura.			X

Tabla 7 (Continuación)

Debilidades	Dimensión		
	Cultura	**Servicio**	**Ecosistema**
Colaboradores no alineados a la cultura organizacional.	X		
Falta de espacios de integración entre colaboradores y directivos.	X		
Inexistencia de planes de sucesión e incentivos.	X		
Dificultades en la ejecución del plan de capacitación anual.	X		
Injerencia del ámbito directivo en lo administrativo.	X		
Directivos con débil formación y entendimiento en temas cooperativos.	X		
Debilidades en la atención y asesoría		X	
Caías frecuentes del sistema operativo		X	
Falta de servicios complementario en canales virtuales.		X	
Débil promoción y uso de las aplicaciones virtuales.		X	

Amenazas	Dimensión		
	Cultura	**Servicio**	**Ecosistema**
Multiplicación de Cooperativas que han fracasado por debilidades en el gobierno.			X
Un sistema cooperativo basado en la competencia desleal y que no aplica los principios cooperativos.			X
Limitado acceso a internet en áreas rurales.		X	
Contracción del gasto e inversión pública limita el crecimiento del empleo.			X
Socios con sobreendeudamiento		X	
Incertidumbre en temas políticos y económicos.		X	
Crecimiento de la delincuencia en zonas donde antes era seguro salir a promocionar los servicios.		X	
Socios que cierran sus negocios y migran.		X	

Fuente: Informe de diagnóstico COAC Jardín Azuayo (2022)

2. CONSTRUCCIÓN DEL *BUYER* PERSONA

2.1 Servicios Jardín Azuayo Pagos

2.1.1 Identificación de los segmentos de socios.

Para determinar el perfil de los usuarios del servicio JAP en la ciudad de Cuenca, se procesaron los datos de las contrataciones y transacciones realizadas durante el año 2022. Producto de este análisis se determinó que del total de personas que tienen contratado JAP, el 30% de los usuarios son quienes realizaron el 80% de las transacciones y el 82% del valor en dólares de las transacciones. El estudio se enfocó en este grupo de usuarios con el objetivo de conocer las características de quienes contratan y dan uso al servicio.

Por actividad económica

Los usuarios de JAP son en su mayoría, tal y como se indica en la Figura 15, los segmentos de empleados públicos y privados, representan, en conjunto, el 63% de los usuarios, seguidos de los estudiantes por un 8%.

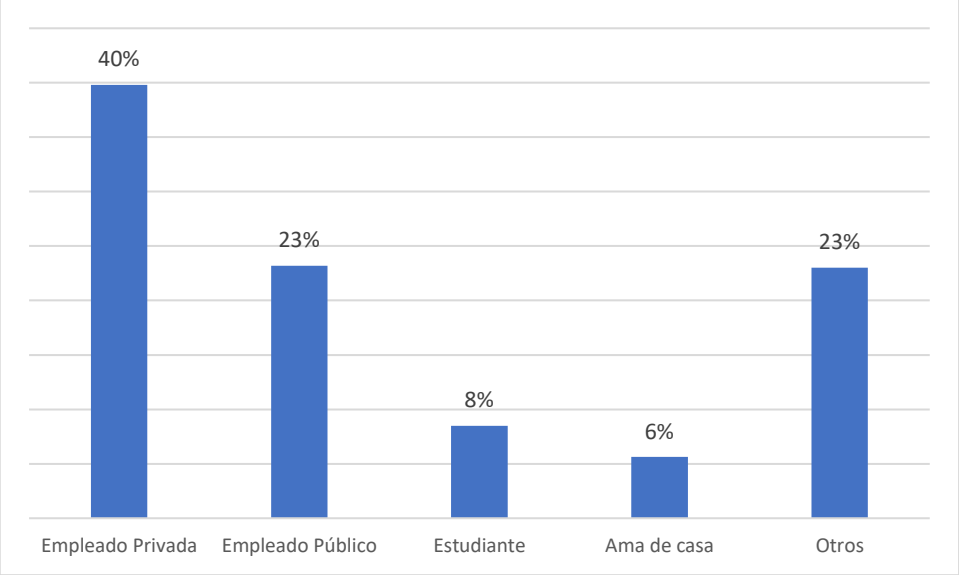


Figura 15. Transacciones por actividad económica
Fuente: COAC Jardín Azuayo (2022)

Por características demográficas.

Lo usuarios que han contratado JAP, presentan edades que van de 18 a 83 años; sin embargo, el 50% de las transacciones son realizadas por socios entre 25 y 34 años. En cuanto al género, las mujeres con un 56% son las mayores usuarias del servicio. En cuanto

al estado civil, JAP es preferido por solteros, llegando este grupo a sumar 58% de los usuarios. Respecto al número de cargas familiares, es decir, personas dependientes económicas el porcentaje de uso de JAP disminuye con relación a la cantidad de cargas que tienen. El 53% de las transacciones son realizadas por socios sin cargas familiares seguidos de socios con 1 carga (23%) y con 2 cargas (17%).

Por sector de residencia se evidencia en la Figura 16, que tanto en contrataciones como en transacciones JAP, es más solicitado en el área urbana. Por lo contrario, en el área rural las contrataciones son de uso limitado.

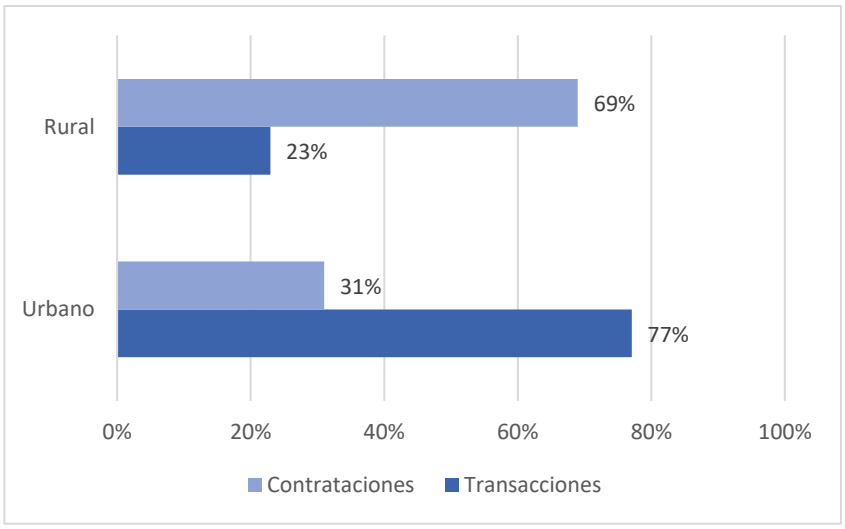


Figura 16. Usuarios por sector de residencia
Fuente: COAC Jardín Azuayo (2022)

En base a la información presentada se definen los siguientes segmentos de socios usuarios de JAP:

- Usuarios con edades de 25 a 34 años, con sector residencia urbana, empleados públicos o privados.
- Usuarios con edades de 35 a 50 años, con sector residencia urbana, empleados públicos, privados o amas de casa.
- Usuarios con edades de 18 a 24 años, con sector residencia urbana, estudiantes.

2.1.2 Plantillas de recolección de información.

Para la construcción del guion de la investigación, fueron consideradas las plantillas publicadas por HubSpot. Las preguntas utilizadas en el levantamiento del *buyer* persona, se visualizan en la Tabla 8.

Tabla 8. Plantilla entrevista usuarios JAP

INFORMACIÓN PERSONAL
Nombre
Edad
Género
Estado civil
Localidad donde vive
Nivel de educación
Actividad a la que se dedica
Promedio de ingresos mensuales
CONCEPTO PERSONAL
Se define como una persona extrovertida, introvertida, sensible, dura, amigable.
Cómo mide su éxito personal
Cuando tiene tiempo libre lo dedica a usted, familia, trabajo o amigos
¿Tiene la costumbre de realizar un presupuesto personal o familiar?
GUSTOS Y AFICIONES
¿Práctica deportes? ¿Cuál?
Sus principales hobbies
Lugar preferido para ir de vacaciones
COMPORTAMIENTO
¿Cómo es un día normal para usted?
¿Utiliza redes sociales? ¿Cuáles?
¿Cuántas horas diarias estima que está en redes sociales?
¿Qué tipo de información visualiza en redes?
¿Ha realizado compras impulsivas por la oferta de promociones y descuentos?
¿Cuál es su experiencia en el uso de aplicaciones para el pago de sus compras?
¿Qué valora más en una aplicación móvil?
¿Está informado respecto al uso y seguridades de las aplicaciones y canales virtuales?
METAS, MOTIVACIONES Y DESAFÍOS
Sus objetivos a corto y largo plazo.
Inspiraciones en su vida. Qué le ocasiona alegrías, felicidad.
Desafíos en su vida

Fuente: (HubSpot, 2023)

2.1.3 Fuentes de información y perfil de contactos.

Para el levantamiento de información, se utilizaron fuentes de información secundaria alrededor de la base de datos de usuarios de JAP de la Cooperativa, que fue analizada

para definir los perfiles de los contactos, a quienes se les aplicó las plantillas de recolección de información. Luego, procedió la generación de los *buyer* personas.

- Perfil 1: Francisco Méndez, hombre, 28 años, empleado privado, soltero, vive en la parroquia urbana El Sagrario
- Perfil 2: Teresita Carpio, mujer, 42 años, ama de casa, casada, vive en la parroquia urbana San Sebastián.
- Perfil 3: María Elena Juela, mujer, 20 años, estudiante, soltera, vive en la parroquia urbana Totoracocha.

2.1.4 Técnicas de recolección de la información.

Para la recolección de datos, se aplicaron entrevistas personales a los usuarios seleccionados. Las entrevistas fueron semiestructuradas lo que posibilitó una mayor flexibilidad en la exploración de los temas de interés.

Los *buyers* personas de los socios JAP, fueron generados a través de Canva (https://www.canva.com/), que facultó el diseño para la creación de infografías.

2.1.5 Generación del buyer persona usuario JAP.

- *Buyer* perfil 1: Socio Francisco Méndez, hombre, 28 años, empleado privado, soltero, vive en la parroquia urbana El Sagrario.

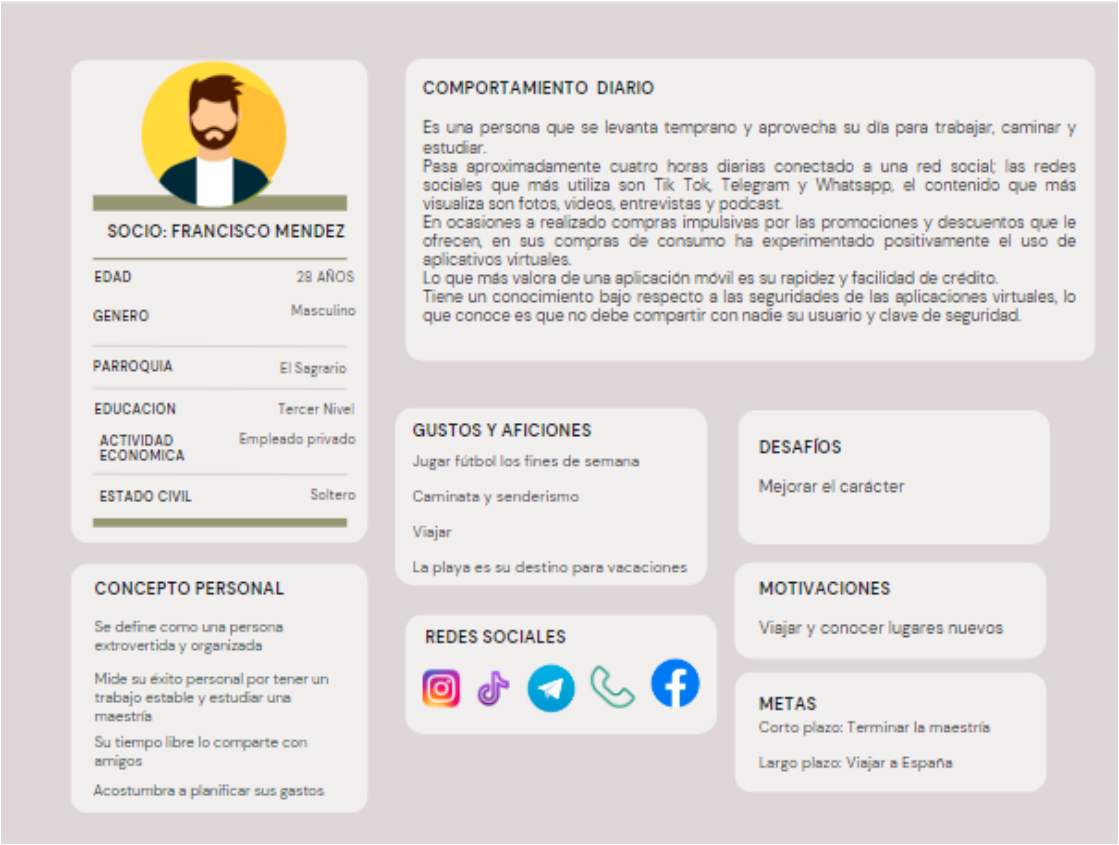


Figura 17. *Buyer* perfil 1: Socio Francisco Méndez

- *Buyer* perfil 2: Socio Teresita Carpio, mujer, 42 años, ama de casa, casada, vive en la parroquia urbana San Sebastián.

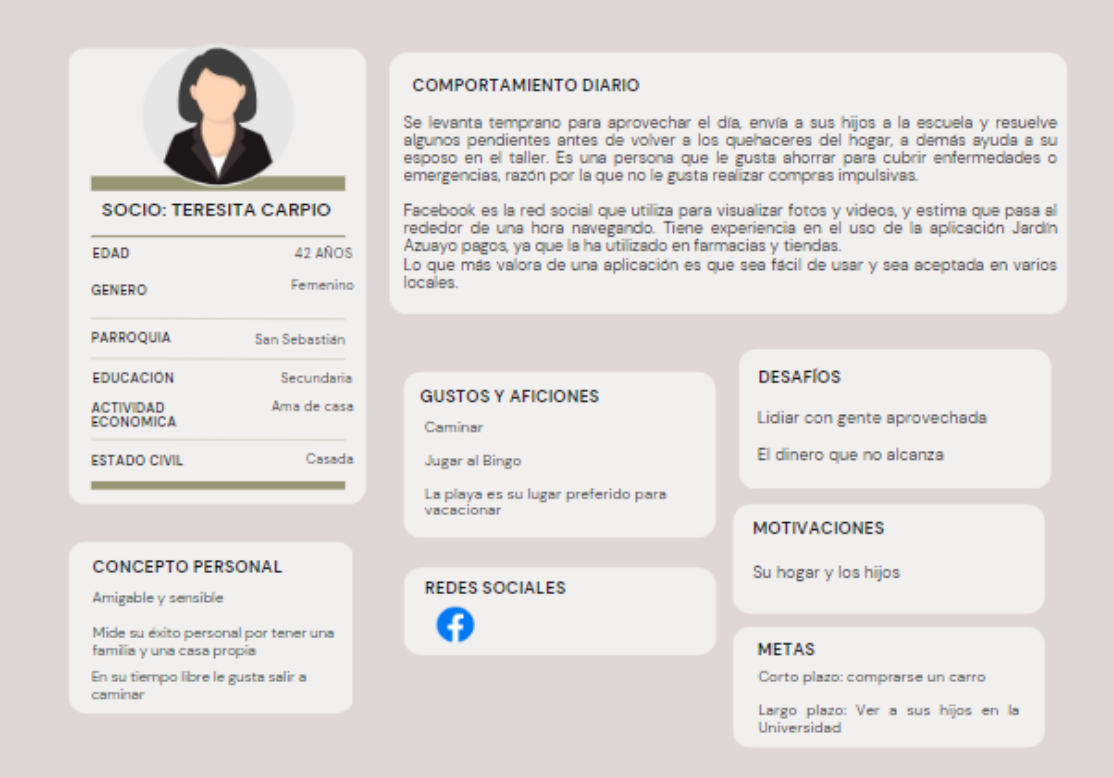


Figura 18. *Buyer* perfil 2: Socio Teresita Carpio

- *Buyer* perfil 3: Socio María Elena Juela, mujer, 20 años, estudiante, soltera, vive en la parroquia urbana Totoracocha.



Figura 19 *Buyer* perfil 3: Socio María Elena Juela

2.2 Servicio Jardín Azuayo Tiendas

2.2.1 Identificación de segmentos o categorías de tiendas.

Con base a los data analizada de Jardín Azuayo a diciembre 2022, el perfil de socios usuarios de JAT que cuentan con en servicio en el cantón Cuenca que, de acuerdo con su actividad económica, se clasifican en las siguientes categorías:

- Tiendas: El 31,19% de socios JAT, pertenecen a comercios de ventas de productos de primera necesidad, comercios al por menor, panaderías y farmacias.
- Restaurantes: El 15,91% de las JAT, pertenecen a locales de elaboración de comida y platos preparados, de los cuales el 11,36% pertenecen a restaurantes, picanterías, pizzerías, locales de comida rápida, mientras que el 0,55% son locales de venta de comida ambulante.
- Venta de ropa: El 12,83% de JAT pertenecen a locales dedicados a la comercialización, confección y venta de prendas de vestir al por mayor y menor,

ya sea para adultos, niños, bebes, ropa interior y ropa de dormir, como Boutiques, Boutiques Online, Centro Comerciales.

- Servicios profesionales: El 12,92% de los socios, tienen como actividad comercial prestación de servicios profesionales, como la atención médica y odontológica, salones de belleza, barberías y taxistas.
- Electrónica y tecnología: El 8,69% de socios que se dedican a la venta al por menor de electrodomésticos, equipos de computación, celulares y accesorios, así como a su reparación y mantenimiento.
- Otros: El 19,46% de los negocios pertenece a locales que se dedican a actividades como: la comercialización y venta de accesorios; piezas y repuestos automotrices; mantenimiento y reparación de vehículos automotrices; ferretería y mueblerías.

En cuanto al acceso a servicios en la Cooperativa, el 40,01% de los socios afiliados a la red JAT a nivel nacional, cuentan con créditos dentro de la institución. En la ciudad de Cuenca, solo el 30,19% de estos socios han accedido a financiamiento.

2.2.2 Plantillas de recolección de información.

Para el levantamiento del *buyers* personas de los usuarios de JAT, se aplicó el guion descrito en la Tabla 9. A fin de crear el guion se utilizó de referencia las plantillas de la plataforma HubSpot.

Tabla 9. Plantilla entrevista usuarios JAT

INFORMACIÓN DEL NEGOCIO
Nombre del negocio
Datos del propietario
Edad
Género
Estado civil
Parroquia donde vive
Nivel de educación
Actividad económica a la que se dedica
Promedio de ingresos mensuales
CONCEPTO PERSONAL
¿Cómo define su personalidad?
Cómo mide su éxito personal
Cuando tiene tiempo libre lo dedica a usted, familia, trabajo o amigos
GUSTOS Y AFICIONES
¿Práctica deportes? ¿Cuál?
Sus principales hobbies
Lugar preferido para ir de vacaciones
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO
¿Cuánto tiempo tiene su negocio?
¿Alguien más le ayuda con la atención de su negocio?
¿Qué es lo que más valora de un cliente?
¿Utiliza redes sociales para dar a conocer su negocio? ¿Cuales?
¿Cuántas horas diarias estima que está en redes sociales?
¿Qué red social es su preferida?
¿Se ha capacitado para atender mejor su negocio? Le gustaría adquirir conocimientos al respecto y en que temas
¿Ofrece en su negocio alternativa de pagos virtuales?
¿Está informado respecto al uso y seguridades de las aplicaciones y canales virtuales?
METAS, MOTIVACIONES Y DESAFÍOS
Sus objetivos a corto y largo plazo.
Inspiraciones en su vida. ¿Qué le ocasiona alegrías, felicidad??
¿Cuáles son sus principales preocupaciones en torno a su negocio y familia?

Fuente: (HubSpot, 2023)

2.2.3 Fuentes de información y perfil de contactos.

En el estudio se utilizó como fuente de información secundaria, la base de datos de los usuarios actuales del servicio JAT ubicados en la ciudad de Cuenca (2.165 usuarios a diciembre 2022). A partir de esos datos, y, por medio de la aplicación de la plantilla de recolección de información, se generó la información de los *buyer* personas de los usuarios JAT.

- Perfil 1: actividad económica venta de productos de primera necesidad al por mayor y menor.
- Perfil 2: actividad económica elaboración de comida y platos preparados.
- Perfil 3: actividad económica venta de prendas de vestir y calzado.
- Perfil 4: actividad económica taxista.
- Perfil 5: actividad económica venta de celulares.

2.2.4 Técnicas de recolección de la información.

Para la recolección de datos se utilizaron entrevistas personales aplicadas a los perfiles de contactos seleccionados. Las entrevistas fueron semiestructuradas para permitir una mayor adaptabilidad y una exploración más detallada de los temas motivantes de los usuarios de JAT.

La generación de los *buyer* persona de los socios JAT fue realizada a través de Canva (https://www.canva.com/) una herramienta de diseño para la creación de infografías.

2.2.5 *Generación del buyers personas por categoría de tienda.*

- *Buyer* perfil 1: Negocio con actividad económica de venta de productos de primera necesidad al por mayor y menor.



Figura 20. *Buyer* perfil 1 JAT

- *Buyer* perfil 2: actividad económica elaboración de comida y platos preparados.



Figura 21. *Buyer* perfil 2 JAT

- *Buyer* perfil 3: actividad económica venta de prendas de vestir y calzado.



Figura 22. *Buyer* perfil 3 JAT

- *Buyer* perfil 4: actividad económica taxista.

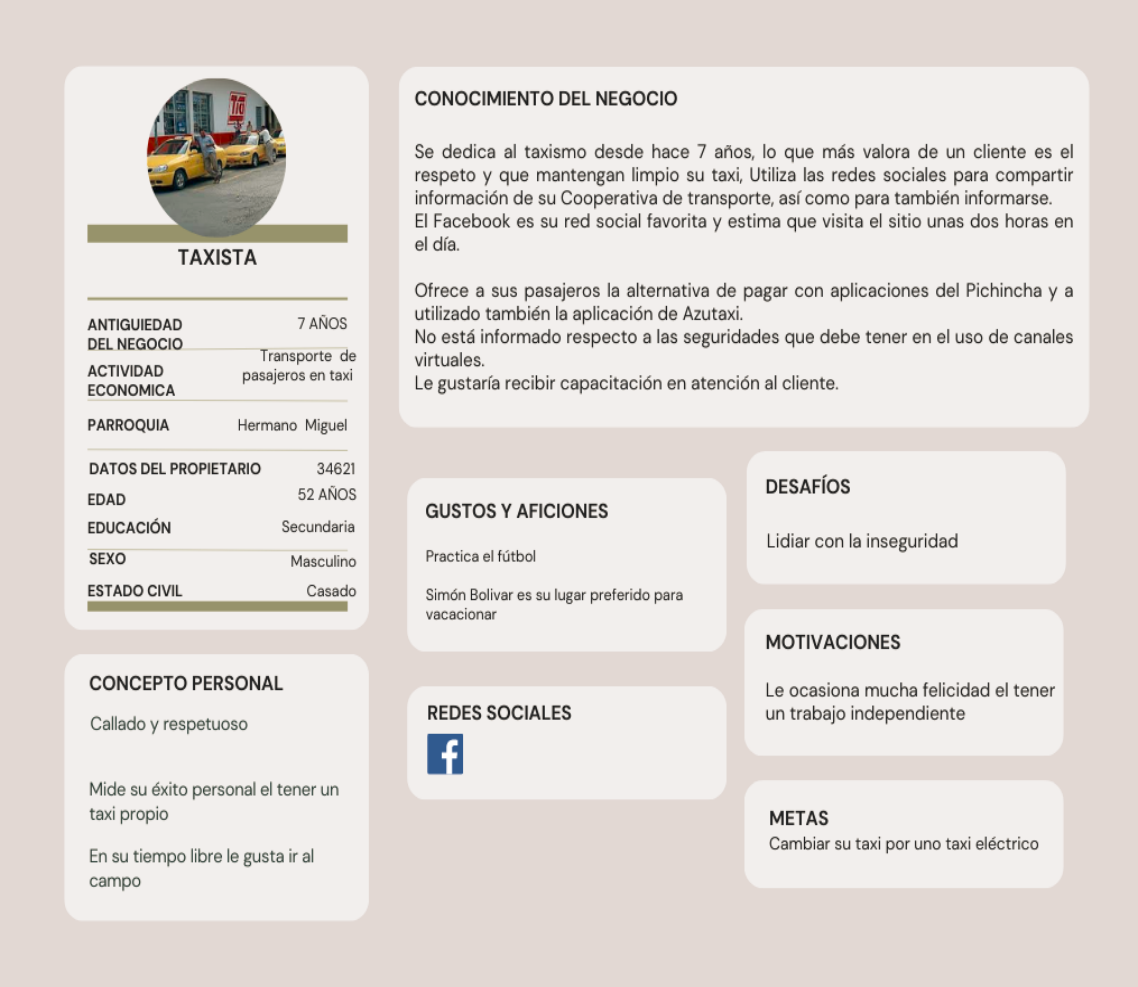


Figura 23. *Buyer* perfil 4 JAT

- *Buyer* perfil 5: actividad económica venta de celulares.

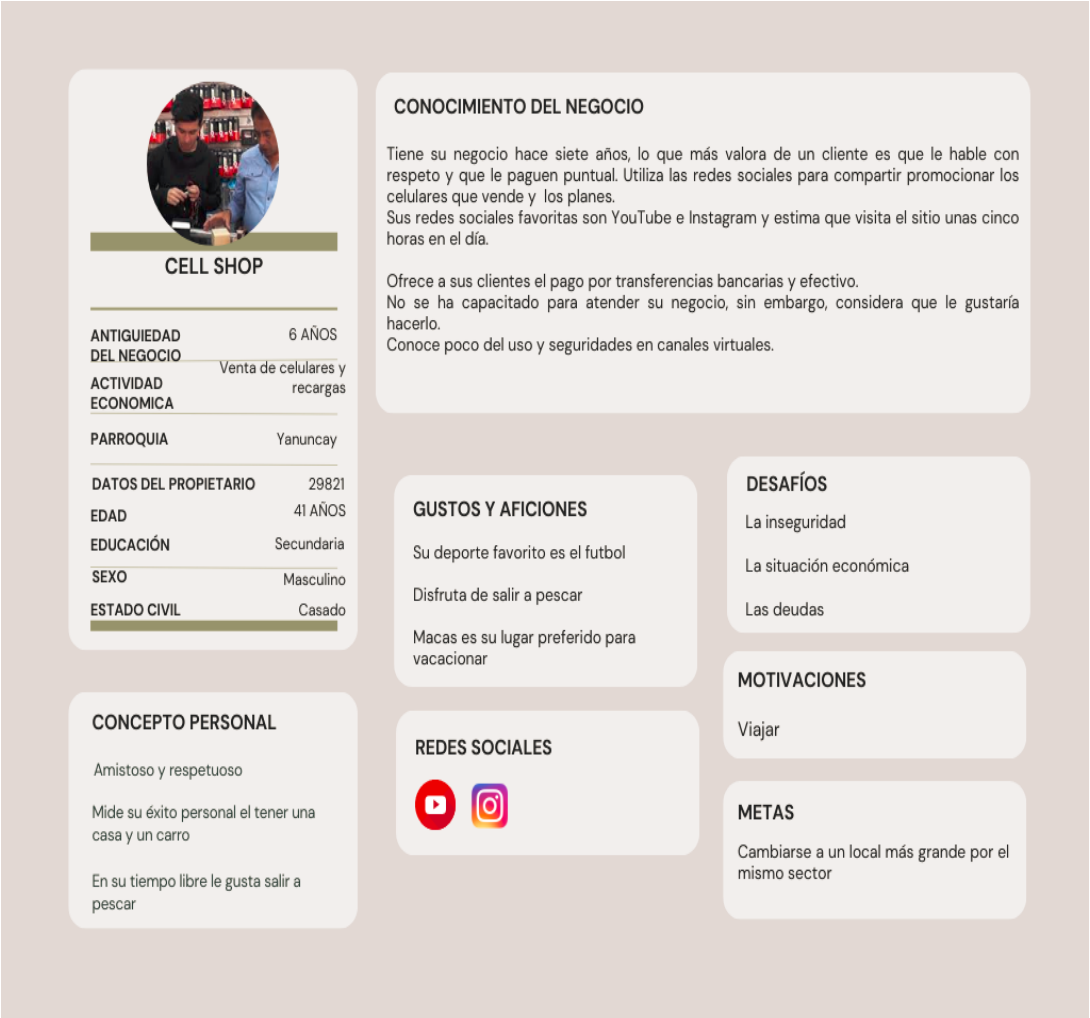


Figura 24. *Buyer* perfil 5 JAT

2.3 Palabras claves identificadas

Para la realización de los procesos de comunicación y promoción de los servicios, la Cooperativa hace uso de las redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube, entre los principales. Para la ejecución de búsquedas direccionadas a estas redes sociales, los socios y usuarios han empleado varias palabras claves que ya se encuentran mapeadas por el departamento de Comunicación de la Cooperativa. En la Tabla 10 se presentan las palabras claves más recurrentes y que sirvieron de insumo para la ejecución de estrategias y acciones de marketing digital.

Tabla 10. *Palabras claves usadas en redes*

abrir cuenta	crédito empresarial	jardin azuayo
Ahorrar	crédito on line	jatiendas
Ahorro	crédito vivienda	javirtual
ahorro en línea	créditos expres	Jaweb
ahorro futuro	cuenta bancaria	libreta de ahorro
ahorro infantil	cuenta de ahorros	microcrédito
ahorro jóvenes	depósito a plazo	plan de ahorro
ahorro menores	deposito rentable	plazo y tasa de interés
ahorro niños	educación financiera	Póliza
ahorro on line	Educope	preaprobado
ahorro chanchito	Financiera	precalificación
ahorro programado	finanzas digitales	sin garante
ahorro virtual	ganar dinero	servicio
azuayo	ganar interés	simulador ahorro
certificado a plazo	Interés	simulador crédito
cooperativa	Intereses	sociedad de personas
crédito comercial	Inversión	tasa de interés
crédito de consumo	Japagos	Virtual

Fuente: Departamento de Comunicación COAC. Jardín Azuayo

3. PLANEACIÓN DE CONTENIDOS POR ESTRATEGIA DE MARKETING INBOUND

El *fllywheel* conocido ciclo de vida basado en el cliente, consiste en tres etapas de conversión definidas de la siguiente manera: atraer, para captar la atención de usuarios con contenido de valor y creativo; interactuar, a fin de ofrecer a las personas información y soluciones que tengan en cuenta sus necesidades para convertirlos en posibles clientes; y, por último, deleitar, en razón de brindar soluciones a los clientes que les permita concretar sus transacciones satisfactoriamente (HubSpot, 2022).

La creación de estrategias, basadas en el ciclo de vida del cliente, permitirá la captación y retención de socios usuarios de JAP, y, comercios usuarios de la *app* JAT en la ciudad de Cuenca.

3.1 Objetivos, estrategias de marketing i*nbound,* canales y contenidos

Con la información recopilada de los *buyer* persona de los usuarios JAP y JAT, se formuló principal objetivo de marketing, el crecimiento del número de socios contratantes de la *app* JAP, del 8,5%, a por lo menos, el 20% del total de socios, y de 2.165 a 4.000 comercios afiliados a la *app* JAT.

3.1.1 Socios Jardín Azuayo Pagos.

3.1.1.1 Estrategias de atracción.

Acción 1: crear una *fan page* del servicio JAP para incrementar la visibilidad de la marca al compartir contenido de interés de los usuarios actuales y potenciales. La *fan page* se creará en las redes sociales: Facebook, TikTok e Instagram. El contenido que se publicará en la *fan page* de JAP incluirá:

- Infografías con promociones a las que pueden acceder los usuarios
- Infografías con instructivos de uso y beneficios de la *app*
- Videos testimoniales de usuarios de la *app*
- Infografías de seguridad financiera
- Imágenes con consejos para control de gastos

- Imágenes que indiquen los locales afiliados que aceptan como método de pago JAP.

Acción 2: Crear una *landing page* (página de captura) que forme parte de la web informativa de Jardín Azuayo y de la web transaccional. Utilizado infografías con los pasos para descargar y activar la JAP, con el fin de persuadir a socios de la Cooperativa a usar la *app*. (Valdés, 2022). El desarrollo de los contenidos se conducirá a partir de las palabras claves previamente identificadas.

Acción 3: Publicaciones en redes sociales de Jardín Azuayo de Facebook (@jardinazuayo) e Instagram (jardin.azuayo). Esta estrategia actualmente es aplicada por la Cooperativa; sin embargo, es necesario que sea ejecutada de manera periódica. Se proponen los siguientes contenidos:

- Infografías con instructivos de descarga de la *app*
- Videos explicativos con los beneficios de utilizar la *app*, cómo funciona y cómo puede facilitar la vida financiera de los usuarios
- Historias (*Stories*), con imágenes, videos cortos y texto para destacar los aspectos más importantes del servicio.



Figura 25. Publicaciones de Jardín Azuayo en redes

Acción 4: Optimizar campañas SEO (*Search Engine Optimization*) para aumentar la visibilidad de la aplicación en los motores de búsqueda y atraer tráfico orgánico relevante, para conseguirlo se deberá:

- Se debe considerar incluir las palabras clave en la descripción y en el contenido de la página. Como insumo se ha establecido un listado de palabras claves, resultado de la investigación realizada.
- Fomentar las reseñas y calificaciones positivas en las tiendas de las aplicaciones (Google Play Store o App Store de Apple). Las reseñas y calificaciones positivas pueden influir en el posicionamiento SEO y en la confianza de los usuarios potenciales.
- Utilizar herramientas de análisis, como Google Analytics o de seguimiento de clasificaciones, para monitorear el rendimiento de la *app* en los resultados de búsqueda.

3.1.1.2 Estrategia de interacción.

Acción 1: Envío de *email* marketing a socios de que aún no son usuarios del servicio JAP. Los correos electrónicos deberán ser diseñados atractivos y personalizados que motive a los destinatarios a usar el servicio. Los contenidos de los correos incluirán:

- Infografías de los locales comerciales que aceptan como método de pago la JAP en el cantón Cuenca.
- Las promociones de locales conde consumir en la ciudad con la JAP y el enlace para descargar la aplicación (Google Play Store o App Store de Apple).



Figura 26. Material promocional de Jardín Azuayo

Acción 2: Organización de *webinars* que cuenten con la participación de expertos en temas de manejo de finanza personales, seguridad financiera consejos para emprendedores o dueños de pequeños negocios. Los *webinars* permitirán una comunicación directa con la audiencia, y responder consultas en tiempo real. Los *webinars* serán grabados y compartidos por medio de las redes sociales de la Cooperativa, a fin de aumentar el conocimiento de marca.

Acción 3: Generación de contenido interactivo en las redes sociales de la Cooperativa y la *fan page* de JAP. Este tipo de contenido generará tráfico en los sitios al fomentar la participación de los usuarios. Se sugiere utilizar encuestas, juegos y/o cuestionarios sobre las funcionalidades de la *app*, y propuestas de nuevos locales comerciales donde les gustaría utilizar a JAP como método de pago.

Acción 4: Programa de referidos en el cual se ofrece incentivos a los usuarios actuales de la JAP para invitar a sus contactos a ser los nuevos usuarios. Se ofrecerá un descuento en locales de JAT por cada nuevo usuario efectivo. En la aplicación se contará con una opción para que los socios inviten a sus amigos. Para aumentar la participación será necesario generar acciones constantes de comunicación dirigida a los usuarios de JAP como:

- Envíos de mensajes móviles a través de WhatsApp motivando a invitar a sus contactos, con enlaces directos a esta opción en la aplicación.
- Envío de correos electrónicos personalizados con infografías para fomentar a los usuarios a que refieran a amigos y familiares.

Acción 5: Un *chatbot*, para mejorar la experiencia del cliente al brindar atención de servicio al cliente en línea con el fin de contestar preguntas e información referente al servicio. Otro uso será el envío de encuestas sobre su nivel de satisfacción con las funcionalidades y sugerencias, contribuyendo a mejorar el *engagement* con los clientes y fortalecer la relación entre ellos y la empresa (Enzyme, 2023).

Acción 6: Un *podcast* con temas de interés y de utilidad para los socios de Jardín Azuayo, permitiendo conectarse con el público de una manera informal y entretenida. Los *podcasts* serán replicados y promocionados en las redes sociales para llegar a una audiencia más amplia. La temática que tratar incluirá temas de finanzas familiares, seguridad en línea, herramientas financieras, entorno económico y consejos de inversión (Valdés, 2022)

3.1.1.3 Estrategia de deleite.

Acción 1: Incorporar nuevas opciones que generen cercanía con la aplicación, mejoren su experiencia con el servicio y aumenten la lealtad hacia la marca.

- Registro de gustos, preferencias de consumo y contenidos; y basado en la información, enviar notificaciones de promociones en locales afines a su perfil.
- Información de consumos, una opción que permita visualizar mediante gráficos interactivos, los consumos realizados en JAT por categoría, para ayudar a controlar de manera fácil y rápida sus finanzas personales.

Acción 2: Programas de lealtad dirigido a crear incentivos y recompensas a los usuarios actuales de JAT, fomentado su compromiso con la marca; el programa promoverá la transaccionalidad con campañas que premien la frecuencia de las compras con la aplicación y que sean realizadas en diferentes comercios.

El programa de lealtad se comunicará a través de la *fan page* del servicio en Facebook, TikTok e Instagram.

Acción 3: La aplicación de JAP emitirá notificaciones *push* para emitir mensajes dirigidos a motivar el uso del servicio. Las notificaciones *push* son mensajes breves que aparecen en el celular del usuario y que lo estimulan a realizar alguna acción (Leite, 2022).

- Notificaciones de nuevos locales con JAT dentro de un rango de distancia a la redonda que sea cercano a la ubicación de donde se encuentra el usuario
- Comunicar las promociones que pueden acceder en locales cercanos al usar JAP

Acción 4: Comunicación periódica a través de boletines informativos acerca de información de interés del socio recogida de acuerdo con su perfil. Los boletines de información serán generados a través de *mailing*.

3.1.2 Socios Jardín Azuayo Tiendas.

3.1.2.1 Estrategia de atracción.

Acción 1: Diseñar dentro de la página web de la Cooperativa un *moodle* de programas de educación financiera, cuyo contenido incluya información sobre el uso de los nuevos medios de pago.

Acción 2: Generación de campañas SEO para la optimización de búsquedas mediante palabras claves, lo que permitirá una mejor visibilidad y posicionamiento del servicio JAT en los motores de búsqueda de Google.

Acción 3: Envío de información mediante mensajería instantánea WhatsApp a los socios que tienen negocios, para que se informen de los beneficios de la aplicación. El contenido incluirá:

- Infografía con el detalle de los beneficios de tener el aplicativo como medio de pago en su negocio
- Consejos para efectuar ventas seguras mediante el uso de aplicaciones como JAT.

Acción 4: La promoción digital de la Feria de la Economía Popular y Solidaria mediante las redes sociales, *mailing* y mensajería instantánea como WhatsApp, cuyo contenido incluirá:

- Infografía con detalles de la feria e invitación a los socios de negocios a participar, cuyo principal requisito sea que acepten como medio de cobro la aplicación JAT

- Infografía con QR para que los dueños de los negocios puedan registrar en línea su participación
- Colaboraciones con *influencers* para la promoción de la feria

Acción 5: Crear una *landing page* (página de destino) en web informativa de Jardín Azuayo y en la web transaccional con infografía referente a la contratación del servicio y beneficios de tener la aplicación JAT como medio de cobro en sus negocios.

3.1.2.2 Estrategia de interacción.

Acción 1: Establecer en la *fan page* de la cooperativa un enlace *call to action* (llamado a la acción), que permita a los usuarios afiliarse como socios y usuarios de la aplicación, mediante el registro de datos en un formulario predefinido.

Acción 2: Catálogos interactivos publicados en Facebook, página web de la Cooperativa, TikTok e Instagram de los negocios en donde los socios pueden acceder a consumir los bienes y servicios con el uso de la aplicación. Estos catálogos contendrán un enlace *call to action* con un código QR que lo llevará a una infografía con la información del uso de aplicativo y los beneficios de ser parte de los catálogos interactivos virtuales.

Acción 3: Un *chatbot* ubicado en la página web de la Cooperativa y WhatsApp institucional para brindar un servicio de guía en el proceso de afiliación y soporte en tiempo real para atender consultar referentes al servicio.

Acción 4: Organización de *webinars* en los cuales se cuente con la participación de expertos en temas de manejo de finanzas para pequeñas y medianas empresas, temas tributarios, atención al cliente y seguridad, y que puedan resolver consultas en tiempo real.

Acción 5: Publicación de *post* en Facebook, TikTok e Instagram, cuyo contenido invite a los socios a referir negocios donde deseen que se encuentre el aplicativo JAT.

3.1.2.3 Estrategia de deleite.

Acción 1: Asesoría en línea para la obtención de la línea de crédito a tasa de interés baja, dirigida a socios dueños de negocios con alta transaccionalidad del aplicativo. Se generará la promoción en redes para que los socios conozcan del beneficio.

Acción 2: Creación de un *blog* en la página web de la Cooperativa, con contenido de interés para los negocios.

Acción 3: Envío de *email* marketing cuyo contenido serán invitaciones exclusivas a los socios dueños de negocios que usan el aplicativo JAT para que participen en las ferias o programas organizados por la cooperativa y puedan exponer y vender sus productos. El envío de las invitaciones será mediante *mailing* y plataformas de mensajería instantánea WhatsApp a los socios.

3.1.3 Calendarización de estrategias y acciones de marketing inbound.

Para un adecuado uso de los recursos, se propone en la Tabla 11, la planificación de las acciones de marketing digital dirigido a los usuarios de JAP. La planificación se ha levantado de manera mensual.

Tabla 11. Planificación del marketing de contenidos JAP

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estrategia atracción												
1. Fan page	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2. Landing page	■			■			■			■		■
3. Publicación en redes		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4. Campaña SEO		■								■		
Estrategia interacción												
1. *Email* marketing	■			■			■			■		
2. *Webinars*			■				■				■	
3. Contenido interactivo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4. Programa de referidos			■	■	■							
5. *Chatbot*				■	■	■	■	■	■	■	■	■
6. *Podcast*			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Estrategia deleite												
1. Mejoras a la *app*			■									
2. Programa de lealtad				■								■
3. Notificaciones *push*			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4. Boletines digitales		■		■		■		■		■		■

En la Tabla 12 se presenta la calendarización de las acciones de marketing dirigido al segmento JAT.

Tabla 12. Planificación del marketing de contenidos JAT

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estrategia atracción												
1. *Moodle*		■						■				
2. Campañas SEO		■								■		
3. Mensajería instantánea	■	■		■			■			■		
4. Promoción digital de ferias					■							■
5. *Landing page*	■			■			■			■		■
Estrategia interacción												
1. *Call to action*	■											
2. Catálogo interactivo				■					■			
3. *Chatbot*				■	■	■	■	■	■	■	■	■
4. *Webinars*		■			■			■			■	
5. *Post* en redes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Estrategia deleite												
1. Asesoría en línea	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2. *Blog*	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3. *Email* marketing				■							■	

4. PRESUPUESTO DE MARKETING, ROI DE MARKETING Y MÉTRICAS

4.1 Proyección de socios de la aplicación pagos

Las estrategias de marketing *inbound y* sus correspondientes sus acciones, van dirigidas a cumplir el objetivo de lograr, al menos, un 20% de socios del cantón Cuenca que cuenten con el servicio JAP contratado. Para esto se considera que a diciembre 2022 existían un 8,5% de socios que han contratado el servicio. Las estrategias planteadas permitirían elevar la velocidad de contratación mensual y con esto se estima llegar en un periodo de 12 meses a tener un 23,4% de socios de la Cooperativa usando el servicio en la ciudad de Cuenca, los datos son recogidos en la Tabla 13.

Tabla 13. Proyección socios JAP en Cuenca

Mes	Socios*	Contrataciones JAP	% Socios con JAP
dic-21	157.549	8582	5,4%
dic-22	153.721	13080	8,5%
ene-23	154.643	14346	9,3%
feb-23	155.571	15493	10,0%
mar-23	156.505	16733	10,7%
abr-23	157.444	18406	11,7%
may-23	158.388	20615	13,0%
jun-23	159.355	23089	14,5%
jul-23	160.311	25859	16,1%
ago-23	161.273	28445	17,6%
sep-23	162.241	30721	18,9%
oct-23	163.214	33178	20,3%
nov-23	164.193	35833	21,8%
dic-23	165.179	38699	23,4%

4.2 Proyección de socios Tiendas

La proyección de socios que contraten el servicio de JAT plantea un crecimiento del 5% mensual. De esta forma en 12 meses se alcanzaría la meta de 4.000 tiendas que acepten como método de pago a JAP. El crecimiento en número de tiendas en la ciudad de Cuenca, generará un mayor posicionamiento del servicio y motivará a un mayor uso de las aplicaciones de Jardín Azuayo.

Tabla 14. Proyección de socios JAT en Cuenca

Mes	Contrataciones JAT
dic-21	223
dic-22	2.165
ene-23	2.273
feb-23	2.387
mar-23	2.506
abr-23	2.632
may-23	2.763
jun-23	2.901
jul-23	3.075
ago-23	3.260
sep-23	3.423
oct-23	3.594
nov-23	3.792
dic-23	4.000

4.3 Presupuesto de marketing

Para la aplicación de las estrategias planteadas de marketing *inbound* para JAP y JAT, se ha establecido un presupuesto referencial que permita su ejecución y, con ello, el cumplimiento de los objetivos de conseguir, en un periodo de 12 meses, un 23,4% de socios de la Cooperativa usando el servicio JAP, y, de lograr que 4.000 tiendas ubicadas en la ciudad de Cuenca, estén afiliadas y acepten JAP como un método de pago por parte de los socios de la entidad.

Tabla 15. Presupuesto anual estrategias JAP

ESTRATEGIAS Y ACCIONES JAP	PRESUPUESTO
Estrategia atracción	**$ 5.250,00**
1. Fan page	$ 1.000,00
2. Landing page	$ 250,00
3. Publicación en redes	$ 2.000,00
4. Campaña SEO	$ 2.000,00
Estrategia interacción	**$ 23.900,00**
1. *Email* marketing	$ 400,00
2. *Webinars*	$3.000,00
3. Contenido interactivo	$3.000,00
4. Programa de referidos	$15.000,00
5. *Chatbot*	$ 500,00
6. *Podcast*	$2.000,00
Estrategia deleite	**$ 15.200,00**
1. Mejoras a la *app*	$ 3.000,00
2. Programa de lealtad	$10.000,00
3. Notificaciones *push*	$1.000,00
4. Boletines digitales	$ 1.200,00
TOTAL, PRESUPUESTO ESTRATEGIAS JAP	**$ 44.350,00**

Tabla 16. Presupuesto estrategias JAT

ESTRATEGIAS Y ACCIONES JAT	PRESUPUESTO
Estrategia atracción	**$ 26.950,00**
1. *Moodle*	$10.000,00
2. Campañas SEO	$ 1.500,00
3. Mensajería instantánea	$ 5.200,00
4. Promoción digital de ferias	$10.000,00
5. *Landing page*	$ 250,00
Estrategia interacción	**$ 7.200,00**
1. *Call to action*	$100,00
2. Catálogo interactivo	$ 4.000,00
3. *Chatbot*	$ 500,00
4. *Webinars*	$ 2.000,00
5. *Post* en redes	$ 600,00
Estrategia deleite	**$ 14.500,00**
1. Asesoría en línea	$ 9.600,00
2. *Blog*	$2.700,00
3. *Email* marketing	$ 2.200,00
TOTAL, PRESUPUESTO ESTRATEGIAS JAT	**$ 48.650,00**

Las Tablas 15 y 16, detallan el presupuesto requerido ($93.000) para el desarrollo de las acciones de marketing *inbound.* Este valor representa el 4% del total del presupuesto de promoción y publicidad que, para el año 2023, fue establecido por la Cooperativa.

4.4 ROI de Marketing

El cálculo del retorno de la inversión (ROI) del marketing es una métrica que permite establecer a una empresa evaluar el rendimiento de la inversión realizada en marketing, y decidir de forma informada la asignación de los recursos. El ROI del marketing varía de acuerdo con los objetivo y tipos de campañas empleadas (Andrade, 2019).

El objetivo de las estrategias planteadas es el incremento de socios que tienen contratado el JAP y JAT; la contratación de estos servicios no cuenta con un ingreso monetario directo debido a que mantienen una tarifa de $0; sin embargo, generan la optimización del gasto al permitir a los socios transaccionar de forma autónoma. El tener a disposición de los socios este tipo de medios de pago genera que su actividad sea mayor y estén predispuestos a solicitar créditos, que es la principal fuente de ingresos de la Cooperativa.

De los datos proporcionados por la Cooperativa, se estima que el 23.60 % de los socios activos tienen créditos y el promedio del monto crédito al que acceden es de $10.234 dólares (COAC Jardín Azuayo, 2022). Con los datos anteriormente indicados permitirá calcular los ingresos que se proyecta generen los socios que contratan JAP motivados por las estrategias de marketing planteadas.

Las contrataciones de JAP entre el año 2021 y 2022 crecieron en un 52%, y para el 2023 con las proyecciones realizadas en este plan se considera crecer en un 143% adicional, que representa 18.764 nuevos socios con el servicio. De los nuevos socios el 23,60% (4.428) se estima que contraten créditos por el monto promedio registrado en la cooperativa llegando a generar una cartera de $45.319.641,14 dólares, la cual generaría $543.835,69 dólares de ingresos al aplicar el 1,2% de margen de intermediación financiera que registra Jardín Azuayo con corte a diciembre 2022 (COAC Jardín Azuayo, 2022). La Tabla 17 visualiza las variables utilizadas para el cálculo del ingreso o ganancia, que sirvieron de insumo para el cálculo del ROI de marketing.

Tabla 17. Cálculo de la ganancia

Variables	Monto
Monto promedio de crédito	$10.234
Socios con crédito	$4.428
Cartera de crédito	$45.319.641,14
Margen de intermediación financiera	1,20%
Ingreso	$543.835,69

Para el cálculo del ROI del marketing se utilizó la fórmula descrita en la Figura 27.

$$ROI = [(ingresos - inversión)/inversión]\, x\, 100$$

Figura 27. Fórmula del ROI de marketing (HubSpot, 2022)

En donde:

- Ingreso: $543.835,69.
- Costo de inversión: $93.000,00.

ROI = (($543.835,69 - $93.000,00) / $93.000,00) * 100 = 484,77%

La fórmula del ROI de marketing demuestra que por cada dólar invertido se generaría un retorno de 484,77%, que, al ser mayor al 100%, representa una señal positiva del rendimiento sobre las inversiones en marketing digital propuestas.

4.5 Métricas de Marketing

Las métricas de Marketing que deberán ser evaluadas para determinar el éxito de las estrategias planteadas serán las siguientes:

4.5.1 Métricas de SEO.

Dentro de las estrategias planteadas para JAP y JAT, está la optimización de campañas SEO. Por ello, es necesario medir su impacto a través de las métricas de indexación, ranking de palabras clave, enlaces externos, tráfico orgánico y total.

En la Tabla 18 se presenta un resumen del uso de cada métrica y las herramientas más recomendadas para su medición.

Tabla 18. Métricas SEO

MÉTRICA	USO	HERRAMIENTA
Indexación	Permite medir la cantidad de direcciones URL que pertenecen al dominio de la Cooperativa y que Google ha mostrado como resultado.	Google Seach Console
Ranking de palabras clave	Evidencia el posicionamiento de los contenidos publicados y el tráfico que están atrayendo mediante el uso de distintas palabras clave.	SERP de Google SEMRush Ubersuggest
Enlaces externos	Conocido como análisis de *backlinks*, mide la cantidad de enlaces externos que recibe la web y el nivel de autoridad y posicionamiento que tiene un contenido.	Ahrefs, Moz, SEMrush y Majestic
Tráfico orgánico y total	Permite medir la cantidad de visitas que ha tenido la web, medir el tráfico orgánico y compararlo con el total ayuda a determinar la efectividad de la estrategia SEO.	Google Analytics

4.5.2 Métricas de marketing inbound.

Entre las acciones planteadas en JAP y JAT para la generación de una mayor atracción, interacción y deleite con los usuarios e incrementar las oportunidades de afiliación están la creación de *landing pages*, el envío de email, la generación de campañas, la creación de blogs y mejoras en las aplicaciones, siendo necesario medir su efectividad a través de las métricas *inbound* detalladas en la Tabla 19.

Tabla 19. Métricas de marketing *inbound*

MÉTRICA	USO	HERRAMIENTA
Tasa de conversión	Conocer el número de clientes potenciales o reales conseguidos por una estrategia de atracción.	Fórmula: Cantidad de usuarios de una página/cantidad de usuarios que realizaron la acción esperada
Fuentes de tráfico	Medir el tráfico de un sitio web y de donde se genera.	Google Analytics
Leads	Visualizar el impacto de las estrategias realizadas al cuantificar el número de personas que decidieron descargar algún material que les interesó o dejaron sus datos para que sean contactados.	MQL (*leads* cualificados)
Tasa de clientes	Identificar si una persona se hizo cliente o tuvo su primer contacto con la organización por un contenido posicionado en Google o mediante un contenido publicado en redes sociales.	HubSpot

4.5.3 Métricas de redes sociales.

Para determinar la efectividad de las estrategias ejecutadas por medio de las redes sociales que utiliza la cooperativa, se utilizarán las métricas de alcance, *Engagement* y *Click Through Rate* (CTR) que se explican a continuación.

Tabla 20. Métricas de redes sociales

MÉTRICA	USO
Alcance	Cuantificar la cantidad de personas que han visualizado una publicación de en una red social.
Engagement	Mide el nivel de compromiso de los usuarios con referencia a alguna publicación por un tiempo determinado, mediante interacciones como me gusta, comentarios, compartir.
CTR	Determina la efectividad de los enlaces colocados en publicaciones, así como la cantidad de clics respecto al número de impresiones.

4.5.4 Métricas para e mail marketing.

El uso de la herramienta de *email* marketing es una de las acciones planteadas para la promoción de las aplicaciones JAP y JAT, es necesario medir su efectividad a través de métricas como la tasa de apertura, clics de apertura, conversiones esperadas, tasas de rebote, abandono de suscripción. La Tabla 21 presenta un resumen de los usos de cada métrica.

Tabla 21. Métricas *email* marketing

MÉTRICAS	USO
Tasa de apertura	Identifica la cantidad de usuarios destinatarios que abren los *emails* de campaña y la efectividad de su contenido por la estimulación de clic.
Clics de apertura	Mide el porcentaje de clics únicos que han recibido los enlaces de una campaña con relación al total de mensajes entregados y determinar el *engagement* de la audiencia.
Conversiones esperadas	Este indicador permite conocer la efectividad de una acción, demostrando el número de usuarios que ejecutaron una acción frente al número de usuarios que visitaron el sitio web.
Tasas de rebote	Muestra la cantidad de *email* que no existen o tienen errores.
Abandono de suscripción	Identificar los usuarios que abandonaron una suscripción o lista de *email*, esto nos sirve para evidenciar si el contenido enviado está siendo efectivo.

4.5.5 Métricas generales.

Estas métricas permiten determinar cuan efectivas han sido las estrategias planteadas frente a la consecución del objetivo de la campaña de marketing y la inversión realizada, es por ello por lo que su medición es fundamental, entre las principales métricas están el ROI o retorno sobre la inversión, el costo de adquisición de clientes (CAC), costo por lead, tasa de retención y *churn.*

Tabla 22. Métricas generales

MÉTRICAS	USO	FÓRMULA
ROI	Mide el crecimiento en ventas frente a lo gastado.	ROI= retorno-costo de la inversión/costo de la inversión
Costo de adquisición de clientes CAC	Mide el gasto de marketing realizado frente al número de nuevos clientes.	Coste de adquisición de clientes/número de nuevos clientes
Costo por *lead*	Mide la eficiencia de la estrategia, los gastos realizados y la generación de nuevos *leads.*	
Tasa de retención y *churn*	Mide cuantos clientes existen en un período y la retención o abandono al finalizar el período.	Tasa de retención= ((clientes al final del período-nuevos clientes) /clientes al comienzo del período) *100

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Las aplicaciones de pago han tomado fuerza en los últimos años. Las instituciones financieras comienzan a dirigir sus esfuerzos hacia la creación de redes de pago con el fin de llegar de manera fácil y rápida a los usuarios financieros.

Las aplicaciones JAP y JAT registran una baja contratación por parte de los socios de Jardín Azuayo. Esto se debe a una limitada comunicación de los beneficios que brindan. La promoción permitirá que se promueva el uso de JAP y posicione a la Cooperativa como un prestador de servicios financieros sólido en la zona de análisis. Esa posición debe lograr la Cooperativa, al posicionarse en en el imaginario de los usuarios financieros, motive a los actuales y potenciales usuarios a formar parte de una creciente y perdurable comunidad de clientes.

Para el levantamiento de perfiles de los usuarios de JAP y JAT, se procesó información secundaria proveniente de registros y bases de datos de la Cooperativa. También se realizaron entrevistas al personal que brinda el servicio en oficinas y a usuarios de los aplicativos, con el fin de conocer el estado actual del servicio, y esquematizar los factores que influyen en su aceptación.

Los *buyers* personas se levantaron por medio de entrevistas personales que fueron aplicadas a los usuarios seleccionados. Las entrevistas fueron semiestructuradas a fin de lograr una mayor flexibilidad al explorar los temas de interés. Luego, a través de la plataforma Canva, se generaron las correspondientes infografías representativas de los clientes de la entidad.

El levantamiento de los *buyers* persona permitió definir los gustos y aficiones, sus desafíos, canales de comunicación, autoconceptos, motivaciones y metas de los usuarios. Tal información constituyó el foco y filtro para el desarrollo de la propuesta de las acciones en el marco de las tres estrategias del marketing *inbound*.

El perfil de los usuarios de JAP se distingue por predominar la actividad económica empleados públicos y privados; las edades de los usuarios que registran mayor uso del aplicativo están en la franja de los 25 y 34 años; el estado civil de mayor incidencia es en los solteros. Además, es notable su uso en los sectores urbanos.

Los usuarios de JAP están habituados a usar aplicaciones financieras similares y se preocupan por su seguridad en canales digitales para evitar fraudes a sus cuentas. La aplicación JAP cuenta con las seguridades establecidas por el organismo de control y adaptadas a los requerimientos de los usuarios.

En cuanto al perfil de los negocios que conforman la red JAT, el 31,19% corresponde a comercios dedicados a la venta de productos de primera necesidad; el 15,91% son restaurantes; el 12,83% comercio de ropa; el 12,92% son servicios profesionales; y el 8,69 % es electrónica y tecnología.

En la ciudad de Cuenca, el 30,19% de socios de la red JAT, mantienen crédito en la Cooperativa. Al diseñar los *buyers* personas de JAT, fue necesario enfocarse en el conocimiento del negocio y los desafíos que enfrentan al desarrollar su actividad económica. La delincuencia fue un factor común que genera preocupación; siendo una variable que, si bien está fuera del alcance la compañía, debe ser considerada en la aplicación de las estrategias delineadas para este grupo de socios.

Las acciones planteadas de marketing *inbound,* basadas en el ciclo de vida del cliente, permitirán la captación y retención de socios usuarios de la aplicación JAP y comercios usuarios de JAT en la ciudad de Cuenca. Los esfuerzos de marketing deben asignar un mayor enfoque a las tecnologías digitales, a fin de generar mayor posicionamiento online y, en consecuencia, un creciente reconocimiento de marcas entre sus potenciales usuarios.

La creación de una *fan page* para JAP, es una de las acciones a implementar para aumentar la presencia en medios digitales, generando mayor interacción de los usuarios con el uso de recursos como contenidos interactivos y de calidad que se adapte a los gustos y preferencias de los usuarios potenciales. Las publicaciones, deben ser consistentes en el tiempo para mantener enganchada a la audiencia, fomentando su lealtad con la marca.

Al generar acciones para la red JAT, se potenciarán los esfuerzos actuales de la Cooperativa en cuanto a educación financiera. Se construirá herramientas como los *moodles* interactivos, que incluya el conocimiento de los nuevos medios de pagos y contenidos de interés acorde a la información recolectada.

Los *webinars* y *podcast* con temas actuales y de interés que respondan a lo detectado en los *buyers* personas, serán recursos que permitan mantener el interés y generar deleite de

la audiencia, aportando a consolidar la red JAT. Al ser de autoría de la Cooperativa, podrán ser replicados en sus redes sociales, logrando ampliar su alcance.

Las ferias de la Economía Popular y Solidaria realizadas por la Cooperativa, deben ser un espacio que destaque la participación de los usuarios de JAT al ser este el medio de pago el que prime. El desarrollo de un catálogo interactivo tendría gran aceptación en la red de JAT al brindar espacios para dar conocer sus productos y/o servicios que ofertan.

Con la aplicación de las acciones planteadas se proyecta, en un periodo de 12 meses, lograr un 23,4% de socios usando el servicio en la ciudad de Cuenca, alcanzando los 38.699 usuarios con JAP. En JAT se estima un crecimiento del 5% mensual; de esta forma, en un año se alcanzaría la meta de 4.000 tiendas que acepten como método de pago a JAP. El crecimiento en número de tiendas en la ciudad de Cuenca generará un mayor posicionamiento del servicio y motivará a mayor uso de las aplicaciones de Jardín Azuayo.

El presupuesto total para el desarrollo de las estrategias de marketing i*nbound* para la promoción de la aplicación JAP y JAT es de $93 mil, valor que representa el 4% del total del presupuesto que la Cooperativa ha definido para el año 2023 en la partida de promoción y publicidad.

Considerando la inversión requerida para el desarrollo de las acciones de marketing i*nbound* planteadas, el ROI de marketing llegaría ser del 484,77%. Su aplicación llevaría a que, por cada dólar invertido en marketing digital, se generen $4 en ingresos para la Cooperativa. Siendo acciones con alta rentabilidad y eficaces en la asignación de recursos.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda consolidar la metodología de construcción de *buyer* persona para que sea una práctica de actualización periódica, que permita identificar los puntos de dolor y las cambiantes expectativas, comportamientos digitales y de uso de servicios financieras. De ese modo, se fortalecerá el enfoque al usuario de la Cooperativa.

La Cooperativa debería hacer uso de las herramientas del marketing tradicional. El uso de cartelería en la instalaciones -en las oficinas de atención al cliente, sobre todo- de la Cooperativa, posibilitaría potenciar las campañas de descarga del aplicativo JAP. Al ser las oficinas consideradas como puntos de encuentro masivos con los socios, el personal se convierte en un potente canal de comunicación de atracción, interacción y deleite.

En las oficinas se recomienda el uso de los siguientes recursos para ser utilizados en las activaciones:

- Trípticos o folletos que exhiban información de las características, beneficios e instrucciones de descargas de JAP
- *Banners* promocionales en áreas de espera, que destaquen el espacio donde se podrán responder las dudas de los potenciales usuarios

Para ampliar la red de tiendas Jardín Azuayo, se recomienda participar en eventos desarrollados por actores claves, como gremios y las Cámaras de Comercios locales. Estas acciones pueden convertirse en canales de comunicación efectivos, en tanto pueden ser empleados para dar a conocer los beneficios de utilizar JAP y JAT.

Para generar deleite en los usuarios de JAT, en combinación con las acciones de marketing *inbound,* se puede plantear reconocimiento a los socios a través de becas para cursos y talleres en tema de interés para los negocios como atención al cliente, temas tributarios y de seguridad.

Una de las principales preocupaciones de la red de JAT, es la inseguridad. Para el efecto, la Cooperativa podría coordinar el acceso a contratación de seguros para el negocio con precios y beneficios preferenciales.

Para medir el impacto de las acciones de marketing *inbound* planteadas se recomienda, además del ROI del marketing, realizar un seguimiento constante con métricas específicas. Considerando aplicación de métrica SEO y métricas de marketing i*nbound*, que viabilicen la evaluación de las acciones desde la medición (sobre el alcance, el tráfico, las tasas de conversión, los *leads* y tasas de clientes) hasta la formulación de planes de acciones correctivas.

6. REFERENCIAS

Andrade, O. (04 de abril de 2019). *Cuál es el ROI del Marketing de contenidos y cómo calcularlo*. Obtenido de Rockcontent: https://rockcontent.com/es/blog/roi-del-marketing-de-contenidos/

ASOBANCA. (2022). Boletín Macroeconómico Diciembre 2022.

Banco Mundial. (04 de Abril de 2023). *América Latina y el Caribe : panorama general*. Obtenido de Banco Mundial: https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview

Banco Pichincha. (5 de Abril de 2023). *App de pagos y cobros Deuna!* Obtenido de Banco Pichincha: https://www.pichincha.com/portal/canales-de-atencion/deuna

Banco Pichincha. (05 de abril de 2023). *Ten el control de tu dinero Deuna*. Obtenido de Banco Pichincha: https://deuna.app/

BDO Ecuador. (11 de enero de 2023). *Ley orgánica para el desarrollo, regulación y control de los Servicios Financieros Tecnológicos*. Obtenido de BDO Ecuador: https://www.bdo.ec/es-ec/noticias/2022/ley-organica-para-el-desarrollo-regulacion-y-control-de-los-servicios-financieros-tecnologicos

COAC Jardín Azuayo. (2019). *Somos nuestra memoria.* Cuenca.

COAC Jardín Azuayo. (2022). Análisis de Riesgos impactos de la guerra Rusia y Ucrania.

COAC Jardín Azuayo. (2022). *Arquitectura Organizacional.*

COAC Jardín Azuayo. (2022). Informe del crecimiento transaccional virtual y físicos COAJ Jardín Azuayo. Cuenca.

COAC Jardín Azuayo. (2022). *Informe Financiero Diciembre 2022.*

COAC Jardín Azuayo. (2022). *Informe Gerencial Diciembre 2022.*

COAC Jardín Azuayo. (diciembre de 2022). Reporte de transaccionalidad físicas vs. virtuales .

COAC Jardín Azuayo. (31 de diciembre de 2022). *Servicios.* Obtenido de COAC Jardín Azuayo:

https://www.jardinazuayo.fin.ec/transparencia?tknfv=678ADACA34567898901234ACDEFG30CD

COAC JEP. (10 de abril de 2023). *Proceso Para El Registro Del Dispositivo.* Obtenido de COAC JEP: https://www.jep.coop/documents/20182/41979/JEPFastInstructivo.pdf/

Coba, G. (03 de enero de 2023). *La economía de Ecuador creció 3,2% en el tercer trimestre de 2022*. Obtenido de Primicias: https://www.primicias.ec/noticias/economia/economia-crecimiento-banco-central-importaciones/

Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP. (28 de abril de 2022). *JEPFast*. Obtenido de Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP: https://www.jep.coop/productos-servicios/servicios/jepmovil/jepfast

Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP. (10 de abril de 2023). *JEPFast*. Obtenido de Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP: https://www.jep.coop/productos-servicios/servicios/jepmovil/jepfast

Del Alcázar Ponce, J. P. (2022). *Ecuador Estado Digital 2022.* Mentinno Consultores.

Del Alcázar, J. P. (4 de marzo de 2022). *Ecuador Estado Digital Oct/22.* Obtenido de Mentinno: https://blog.formaciongerencial.com/estado-digital-ecuador-2022-estadisticas-digitales/

Enzyme. (Julio de 2023). *4 claves para aplicar el Chabot Marketing con éxito*. Obtenido de Enzyme: https://enzyme.biz/blog/chatbot-marketing

Gupta, S. (2014). Gestión del cliente. Harvad Business.

Hernández, J. (2021). *Comienza con tu estrategia de Marketing Inbounden 10 pasos.* Obtenido de https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-de-inbound-marketing-en-10-pasos

HubSpot. (2022). *¿Qué es el inboundmarketing?* Obtenido de HubSpot: https://www.hubspot.es/inbound-marketing

HubSpot. (2022). *¿Qué es el inboundmarketing?* Obtenido de https://www.hubspot.es/inbound-marketing

HubSpot. (2022). Estrategias de marketing para B2B.

HubSpot. (20 de mayo de 2023). *Plantillas para crear buyer personas.* Obtenido de HubSpot: https://offers.hubspot.es/muchas-gracias/*buyer*-personas?hubs_signup-url=offers.hubspot.es%2F*buyer*-personas&hubs_signup-cta=Descargar%20ahora&hubs_offer=offers.hubspot.es%2F*buyer*-personas

Impulse. (2019). *Marketing Inbound¿Qué es y por qué usarlo?*

INBOUNDCYCLE. (2018). *Qué es un plan de Marketing Inboundy cómo hacer uno [+Pack de plantillas]*. Obtenido de https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/plan-inbound-marketing

Leite, B. (26 de diciembre de 2022). *https://www.moengage.com/*. Obtenido de Moengage: https://www.moengage.com/blog/notificaciones-push-es/#:~:text=Las%20notificaciones%20push%20son%20mensajes,incitan%20a%20realizar%20alguna%20acci%C3%B3n.

Misiterio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de Información. (01 de Junio de 2022). *Agenda de Transformación Digital del Ecuador 2022-2025.* Obtenido de Arcotel: https://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2022/08/Agenda-transformacion-digital-2022-2025.pdf

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.

Scott, D. (2017). *The New Rules of Marketing & PR.* JOHN WILEY & SONS.

SEPS, S. D. (2022). *La importancia de las Cooperativas en el Desarrollo Económico 2022.*

Valdés, P. (14 de julio de 2022). *Inboundmarketing: qué es, fases o etapas y metodología*. Obtenido de Inboundcycle: https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es

7. ANEXOS

7.1 Marco conceptual

7.1.1 Aspectos básicos de la metodología marketing inbound.

7.1.1.1 Inbound markenting.

La metodología *inbound* nació en 2005, de la mano Brian Halligan y Dharmesh Shah fundadores de la empresa HubSpot la cual proporciona herramientas para desplegar esta metodología. La propuesta de los autores toma como base que el éxito de una campaña de marketing no depende de cuánto se gaste en ella; sino en la relevancia del contenido ofrecido, en su presencia en internet cada vez que el usuario lo necesite, y por último, qué tan capaz es la empresa de hacer un seguimiento de los contactos generados.

La metodología *inbound* busca a llegar al cliente de una manera directa y personalizada para interactuar con ellos a gran escala y deleitar de manera individual. El marketing *inbound* apunta al crecimiento de la empresa mediante la creación de relaciones significativas y duraderas con los consumidores, prospectos y clientes. (HubSpot, 2022).

La metodología se basa en tres etapas atraer, interactuar y deleitar. Las etapas están representadas por un *flywheel*, que tiene como eje central al cliente, y alrededor del mismo las etapas de *inbound*. Debe existir una retroalimentación constante entre cada una de las etapas, lo que implica que no hay un fin en la relación cliente y empresa.

7.1.1.2 El plan de marketing inbound.

La base del plan de marketing *inbound* es tener bien definidos y claros los objetivos que se quieren lograr, saber cuál es la misión como empresa, los valores a trasmitir a los clientes, y así poder delinear la imagen digital que queremos proyectar (INBOUNDCYCLE, 2018).

El segundo paso será reconocer quienes son los *buyer*s persona y cuál será el *buyers journey* o recorrido del comprador de los *buyers* persona. Analizar los problemas o dudas que tendrán y que soluciones se pueden proponer para determinar los contenidos que cada uno de ellos buscará en cada fase, contenido que le atraiga, que lo retenga y a la vez que responsa a sus necesidades (Hernández, 2021).

El tercer paso será diseñar el proceso de venta, es decir definir todas las tareas o pasos que una empresa realiza desde las acciones para captar la atención de un potencial cliente hasta que se realice la transacción final.

El cuarto paso es crear una estrategia para los contenidos, en donde serán definidos cada uno de los contenidos e información a desarrollar y publicar para que las necesidades de nuestros *buyer*s persona en todo el proceso del *buyer*s journey sean cubiertos.

El quinto paso es trabajar en atraer tráfico cualificado, esto se lo puede hacer de forma orgánica con técnicas de posicionamiento natural SEO o posicionamiento de pago SEM, la clave es crear contenido de calidad, atractivo y que aporte valor a nuestros usuarios.

El sexto paso es la automatización del marketing; cuando se tiene la información de los usuarios, se puede generar un proceso de automatización del marketing. Esta estrategia permitirá educar a un contacto a través de su proceso de compra. Un proceso de automatización de marketing se combina con técnicas como: El l*ead scoring*, que mide el grado de afinidad del usuario con el *buyer* persona y el *lead nurturing*, que indica qué contenido enviar al usuario a través del ciclo de compra para conseguir venderle (INBOUNDCYCLE, 2018).

Por último, se debe realizar medición y análisis, identifica las acciones, canales y contenidos que han funcionado y reforzarlos. Sólo así podremos preparar mejoras para optimizar el proceso global.

7.1.2 Buyer Personas.

El *buyer* persona es la representación ficticia del consumidor que tiene un interés específico en el producto o servicio ofrecido por la empresa. La representación se realiza teniendo en cuenta las características del usuario, su ubicación geográfica, su comportamiento, sus necesidades, sus motivaciones, entre otros aspectos; que permitirá empatizar efectivamente con él (Scott, 2017, pág. 162).

El *buyer* persona se puede aplicar a los clientes existentes para comprender cuáles fueron los aspectos críticos que influenciaron su decisión de compra, sus metas, retos principales, dolores y cómo el producto o servicio los ayuda. En el caso B2B, es importante que el perfil del *buyer* persona esté bien definido y sea realizado al personal que toma las decisiones de compra.

El *buyer* persona permite definir los objetivos de marketing y segmentar para crear contenido. El contenido se debe crear a través del análisis de la información, para alinearse con los requerimientos de la audiencia objetivo.

7.1.3 El flywheel o ciclo de vida basado en el cliente.

El *fllywheel* o ciclo de vida basado en el cliente. La ruta consiste en 3 etapas, presentadas por Halligan y Shah. Cada una de las tres etapas de conversión es definida de la siguiente manera: atraer, para captar la atención de usuarios considerados con contenido de valor y creativo; interactuar, ofrecer a las personas información y soluciones que tengan en cuenta sus necesidades para convertirlos en posibles clientes; y deleitar que se centra en brindar ayuda y herramientas a los clientes para permitirles llegar al éxito gracias a su compra.

7.1.4 Marketing contextual.

La despersonalización es un problema al generar acciones de marketing, los mensajes genéricos no toman en cuenta las características de su destinatario. Los consumidores son más exigentes y acceden a la información desde múltiples dispositivos, el reto es captar su atención, convertirlos y retenerlos para que vuelvan constantemente. También hay que tener en cuenta que en las primeras fases del viaje del cliente el usuario no está buscando datos sobre un producto específico, sino información sobre cómo resolver un problema. Por eso, se empieza creando contenidos generales y concretarlos poco a poco a medida que se avance en el camino a la conversión.

Calificar y segmentar a los clientes potenciales para así enfocar los esfuerzos de marketing en las personas correctas. Se debe cualificar a los prospectos y asignarles un score de acuerdo con un conjunto de reglas. Esto se lo puede realizar apoyado en un sistema de CRM. El objetivo s es mantener personalizado el diálogo y la comunicación, para que el producto esté entre sus opciones de compra cuando llegue el momento (Impulse, 2019).

7.1.5 Estrategias del inbound marketing.

Existen estrategias específicas para que cada una de las fases del método *inbound* (atracción, interacción y deleite de los consumidores) den fuerza al ciclo de vida basado en el cliente y mantengan el ciclo en rotación.

- Estrategias de atracción, se empieza creando contenido relevante, como artículos en blogs, ofertas de contenido y redes sociales. Para generar mayor interés en los clientes

potenciales a través del marketing *inbound* con una estrategia de SEO. De esta forma, el contenido aparecerá de manera sistemática en la página de resultados del motor de búsqueda a las personas que están buscando información afín, y que se corresponden con el público objetivo.

- Estrategias de interacción, buscan asegurar el deseo de establecer una relación duradera entre cliente y empresa y de proporcionarles información relevante sobre el valor que la empresa les puede ofrecer. Se recomienda que a propuesta de valor sea una solución más que un producto. Esto hará que los tratos que cierres sean acuerdos que representen ventajas reales tanto para tus clientes como para tu empresa; es decir, ofreciendo valor a los clientes ideales.

- Estrategias de deleite, apuntan a garantizar que el cliente se sienta satisfecho, feliz y tranquilo aun tiempo después de haber realizado una compra. Para que estos instrumentos sean relevantes y añadan valor, deben presentarse en momentos específicos a lo largo de la evolución de la experiencia del cliente. Se debe recordar que un cliente satisfecho se convierte en promotor de la marca, por lo que toda interacción, por pequeña que sea, debe manejarse con la debida atención (HubSpot, 2022).



Figura 28. Herramientas de la metodología marketing *inbound*. HubSpot

7.1.6 Gestión de clientes.

El objetivo de la gestión del cliente es hacer crecer el negocio de manera rentable mediante la captación conservación y desarrollo de los clientes adecuados. La gestión de clientes comprende las estrategias y técnicas que realiza una empresa para gestionar las relaciones con los clientes potenciales y los existentes.

La gestión del cliente requiere evaluar dos aspectos: el valor que aporta la empresa a sus clientes y el valor que reciben de los clientes. El valor del ciclo de vida del cliente da una estimación del valor actual de todos los beneficios que generan cada cliente; los factores que influyen en este valor son la captación, la retención y el desarrollo de clientes (Gupta, 2014).

La relación con los clientes se ha vuelto más complejos, esto se debe a que los clientes cuentan con más acceso a información y los canales para relacionarse con las marcas se han multiplicado (redes sociales, correo electrónico, venta directa y muchos otros).

La tecnología ha traído innovaciones orientadas a la gestión del cliente, y permiten a las empresas conocer mejor a sus clientes y, de esa forma, determinar sus necesidades y para anticipar sus decisiones de compra.

7.2 Desarrollo metodológico

El trabajo inició con la recolección de información secundaria proveniente de registros y bases de datos de Jardín Azuayo acerca del uso del servicio. También se realizaron entrevistas al personal de Jardín Azuayo que brinda el servicio y a usuarios con el fin de conocer el estado actual del servicio y esquematizar los factores que influyen la aceptación del servicio, luego serán validados a través de encuestas a los usuarios del servicio. Además, se recolectará información secundaria proveniente de registros y bases de datos de Jardín Azuayo acerca del uso del servicio.

El estudio tuvo como campo de análisis a los usuarios actuales del servicio JAT de COAC Jardín Azuayo ubicados en la ciudad de Cuenca (302 usuarios), al tener acceso a los datos se los clientes, es de carácter finito.

En la Tabla 23 se especifican los tipos de fuentes, técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos con las cuales se pretende obtener información teórica y práctica de la investigación.

Tabla 23. Esquema de recolección de datos

Procedimiento	Fuente de datos	Técnica de recolección	Instrumento	Presentación de resultados de análisis
Capítulo 1	Registros y datos internos de la organización (bases de datos, segmentos perfilados, documentación del servicio)	Investigación documental	Lista de verificación Notas bibliográficas, Búsquedas de internet	Resumen narrativo, Tablas, Figuras
Capítulo 2	Usuarios de servicio Jardín Azuayo Pagos,	Entrevistas	Plantillas para construcción de *buyer* persona-usuario	Resumen narrativo, Figuras (Generación de *Buyer* persona)
Capítulo 2	Usuarios del servicio Jardín Azuayo Tiendas	Entrevistas	Plantillas para construcción de *buyer* persona-tomador de decisión	Resumen narrativo, Figuras (Generación de *Buyer* persona)
Capítulo 3	Textos, Páginas Web, Revistas indexadas, Investigaciones	Investigación documental	Notas bibliográficas, Búsquedas de internet	Resumen narrativo, Tablas, Figuras

El estudio utilizó un diseño metodológico exploratorio – no experimental- transversal; con el que se buscó en un tiempo delimitado, identificar los factores que influyen en la aceptación del servicio JAP y JAT de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

Se utilizará un método de investigación cualitativo y cuantitativo con un enfoque no experimental, para recabar diversa información de fuentes primarias y secundarias.

7.3 Presupuesto detallado

PLANIFICACIÓN DEL MARKETING DE CONTENIDOS

Socios Jardín Azuayo Pagos - JAP

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	PRESUPUESTO
Estrategia atracción													
1. Fan page	500							500					1.000,00
2. Landing page	50			50			50			50		50	250,00
3. Publicación en redes		500			500			500			500		2.000,00
4. Campaña SEO		1000								1000			2.000,00
													-
Estrategia interacción													-
1. *Email* marketing	100			100			100			100			400,00
2. *Webinars*			1000				1000				1000		3.000,00
3. Contenido interactivo	500		500		500		500		500		500		3.000,00
4. Programa de referidos			5000	5000	5000								15.000,00
5. *Chatbot*				500									500,00
6. *Podcast*			200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.000,00
													-
Estrategia deleite													-
1. Mejoras a la *app*			3000										3.000,00
2. Programa de lealtad				5000								5000	10.000,00
3. Notificaciones *push*			550	50	50	50	50	50	50	50	50	50	1.000,00
4. Boletines digitales		200		200		200		200		200		200	1.200,00
TOTAL PRESUPUESTO													**44.350,00**

PLANIFICACIÓN DEL MARKETING DE CONTENIDOS

Socios Jardín Azuayo Tiendas - JAT

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	PRESUPUESTO
Estrategia atracción													
1. *Moodle*		**5000**						**5000**					10.000,00
2. Campañas SEO		**750**								**750**			1.500,00
3. Mensajería instantánea	**1200**	**1000**		**1000**			**1000**			**1000**			5.200,00
4. Promoción digital de ferias					**5000**							**5000**	10.000,00
5. *Landing page*	**50**			**50**			**50**			**50**		**50**	250,00
Estrategia interacción													
1. *Call to action*	**100**												100,00
2. Catálogo interactivo				**2000**					**2000**				4.000,00
3. *Chatbot*				**500**									500,00
4. *Webinars*		**500**			**500**			**500**			**500**		2.000,00
5. *Post* en redes	**50**	**50**	**50**	**50**	**50**	**50**	**50**	**50**	**50**	**50**	**50**	**50**	600,00
Estrategia deleite													
1. Asesoría en línea	**800**	**800**	**800**	**800**	**800**	**800**	**800**	**800**	**800**	**800**	**800**	**800**	9.600,00
2. *Blog*	**500**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**	**200**	2.700,00
3. *Email* marketing				**1100**							**1100**		2.200,00
TOTAL PRESUPUESTO													**48.650,00**