



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Construcción de un modelo de negocio bajo la metodología
Canvas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Vargas Arbieto, John Alexis (orcid.org/0000-0003-4353-227X)

ASESOR:

Dr. Granados Maguiño, Mauro Amaru (orcid.org/0000-0002-5668-0557)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2022

Dedicatoria

A la memoria de mi hermano Robert con quien empezamos la maestría, gracias por el apoyo y bendiciones desde el cielo.

Agradecimiento

A mis padres por el apoyo brindado para culminar mis estudios de maestría.

Índice de contenidos

| | |
|---|------|
| Carátula | i |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Índice de contenidos | iv |
| Índice de gráficos y figuras | vi |
| Resumen | vii |
| Abstract | viii |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO | 6 |
| III. METODOLOGÍA | 20 |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación. | 20 |
| 3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización | 21 |
| 3.3. Escenario de estudio | 21 |
| 3.4. Participantes | 21 |
| 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 21 |
| 3.6. Procedimiento | 22 |
| 3.7. Rigor científico | 22 |
| 3.8. Método de análisis de datos | 23 |
| 3.9. Aspectos éticos | 23 |
| IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 25 |
| 4.1. Resultados de entrevistas | 25 |
| 4.2. Discusión | 28 |
| V. CONCLUSIONES | 31 |
| VI. RECOMENDACIONES | 32 |
| REFERENCIAS | 33 |

Índice de gráficos y figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Número de artículos publicados con el término “modelo de negocio” bajo el índice NASDAQ | 12 |
| Figura 2 Modelo de negocio Canvas | 18 |
| Figura 3 Modelo Canvas | 27 |

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer el lienzo Canvas para el modelo de negocio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, el cual responde a la necesidad de innovación continua y generación de valor en la organización. La investigación se corresponde con el paradigma cualitativo o hermenéutico, el tipo de investigación se encuentra en la clasificación de investigación básica, mientras que el nivel de investigación se define como descriptivo – explicativo, pues tuvo como objetivo describir una realidad y explicar sus causas; el diseño de la investigación se corresponde a un diseño aplicado – proyectivo. La muestra del estudio fueron tres usuarios internos de Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes. Los resultados a los que se arribaron fueron que se ha desarrollado la propuesta de modelo de negocio bajo el lienzo Canvas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes la cual consta de nueve elementos que han sido construidos en función a su contextualización particular, se ha descrito cómo es la creación de valor y la innovación en la cooperativa.

Palabras clave: Lienzo Canvas, modelo de negocio, creación de valor, innovación en el modelo de negocio.

Abstract

The aim of this research work was to propose the Canvas for the business model of Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, which responds to the need for continuous innovation and value generation in the organization. The research corresponds to the qualitative or hermeneutic paradigm, the type of research is in the classification of basic research, while the research level is defined as descriptive - explanatory, since it had the objective of describing a reality and explaining its causes; the research design corresponds to an applied - projective design. The study sample was three internal users of Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes. The results that were arrived at were that the business model proposal has been developed under the Canvas of the Los Andes Savings and Credit Cooperative, which consists of nine elements that have been built according to their particular contextualization, it has been described how is the creation of value and innovation in the cooperative.

Keywords: Canvas, business model, value creation, business model innovation.

I. INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes ha sido creada en fecha 15 de febrero de 2001, en la comunidad campesina de Cotarusi, provincia de Aymaraes, compuesta por ciento siete socios campesinos, incluyendo criadores de alpacas y pequeños agricultores, quienes huérfanos de apoyo a causa del terrorismo decidieron ayudarse unos a otros como nuestros antepasados practicando el AYNI y la MINKA (Andes, 2018). En la actualidad cuenta con 21 establecimientos entre sedes y oficinas de enlace a nivel nacional, lo que le ha permitido ampliar su oferta a la población. Sin embargo, en un entorno competitivo como el actual, los servicios financieros están en continuo crecimiento y lucha por optar una cuota de mercado, por lo cual requieren reformular su modelo de negocio para adecuarse a las necesidades en cada contexto que se desenvuelva, para ello, son necesarios: factores externos e internos gestionados eficientemente por su directiva, personal y líderes profesionales con aptitudes sociales y alto nivel ético.

A nivel regional, donde se desempeña principalmente la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes, se tiene solamente 9% de la cuota de mercado de la región Apurímac, lo cual podría indicar que aún falta mejorar la estrategia definida organizacionalmente para entrar en un ciclo de mejora continua. Particularmente, en año 2020 y 2021 debido a la emergencia sanitaria se ha puesto de manifiesto la necesidad de reformular la estrategia general de la organización en forma conjunta, reevaluando cómo debería ser la forma más adecuada de ofrecer los servicios en este contexto en particular, cómo deben ser los canales de comunicación con los usuarios, trabajadores y público en general y cómo el modelo de negocio debe reestructurarse, no solo desde la perspectiva de administración, sino de forma holística bajo una metodología que guía su formulación, tal como la metodología Canvas. En este escenario, crear un vínculo directo con el usuario final es determinante para generar la satisfacción respecto al servicio brindado, la confianza que permita una relación continua a través del tiempo y la lealtad a la marca organizacional, que busca lograr una identificación del usuario hacia la empresa, no como un ente externo, sino como parte de su propia identidad.

La formulación del problema se da a través del problema principal: ¿Qué características debe tener el modelo de negocio de la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes usando el Modelo Canvas de acuerdo a su contexto particular? Y los problemas específicos: i) ¿Cómo es la creación de valor en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes?, ii) ¿Cómo es la innovación en el modelo de negocio en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes?

Justificación. En la actualidad, las cooperativas financieras juegan un papel importante en los sistemas financieros de muchos países, actuando como un refugio seguro para los depósitos y como principales fuentes de crédito para los hogares y las Mypes. Una orientación sin fines de lucro (en muchos casos) y un enfoque en maximizar los beneficios para los miembros han asegurado la popularidad y la sostenibilidad duraderas de las cooperativas financieras como indican McKillop et al., (2020). A nivel internacional, el origen de las primeras cooperativas comparte su historia, pues resultaron de los esfuerzos realizados por un grupo de personas para ayudarse a sí mismas. Sin embargo, al poco tiempo, los gobiernos y sus asesores notaron el valor de la cooperación y las organizaciones que producía, y se tomaron medidas para establecer normas para su funcionamiento. Las cooperativas se configuran como significativas proveedoras de servicios financieros, sin embargo, deben enfrentar crisis financieras de mayores proporciones frente al sector bancario formal, principalmente por una supervisión deficiente. Las cooperativas también se han visto dañadas al ser utilizadas como instrumentos políticos o al verse obligadas a implementar políticas gubernamentales. Frente a ello, surgen programas de estabilización financiera y desarrollo institucional que les ha permitido resurgir al unir créditos viables en varios países. Estas estructuras organizativas de cooperativas tienen el potencial de desempeñar un papel importante en los mercados financieros rurales, de acuerdo a Rural Finance y Investment, (2019).

McKillop et al. (2020) proponen cuatro principios cooperativos que dan forma a la estructura de las instituciones financieras cooperativas y las distinguen de los bancos basados en accionistas.

- i) Autoayuda: las cooperativas son organizaciones financieras de propiedad y gobernadas por miembros que tienen como objetivo lograr objetivos económicos y sociales predeterminados.
- ii) Identidad: La mayoría de las cooperativas tienen una membresía que se concentra a nivel local o regional y atienden las necesidades financieras de miembros individuales, grupos comunitarios y pequeñas empresas.
- iii) Democracia: cada miembro tiene un solo voto, independientemente del número de acciones que posea. Esto reduce la capacidad de cualquier miembro o grupo de miembros para imponer una influencia controladora sobre la dirección de la institución.
- iv) Cooperación entre cooperativas: Consideradas individualmente, las cooperativas financieras suelen ser pequeñas. Sin embargo, como no suelen competir entre sí (debido a los límites impuestos por ellos mismos o impuestos por las normativas sobre la distribución geográfica), han formado acuerdos de cooperación que les han permitido aprovechar las economías de escala y alcance. En Europa, los bancos cooperativos han desarrollado instituciones centrales destacadas y han formado redes de alianzas. Estas redes van desde asociaciones sueltas hasta grupos cohesivos, y pueden ser estructuras simples o complejas de varios niveles.

En la actualidad, la creciente competencia global en las organizaciones fuerza a las empresas a buscar nuevas oportunidades de mercado, mejorar sus modelos de negocio para abarcar nuevos nichos de mercado y mantenerse perdurables en el tiempo. Como consecuencia, el análisis para la generación de modelos de negocio que se adapten al momento y contexto en el cual se encuentre la entidad, determinará el éxito de la visión empresarial. Los modelos de negocio tienen fundamentados sus cimientos en el o los servicios que ofrecen, los que se caracterizan por su enfoque en el valor y la creación de valor. Frente a ello, existen dos corrientes para evaluar los modelos de negocio, la primera corriente ofrece una lógica de flujo que considera los flujos de valor y las actividades; un ejemplo destacado es el método e3-value planteado por Gordijn (2002), una metodología que examina la rentabilidad de la empresa, principalmente bajo indicadores cuantitativos. La segunda corriente ofrece una visión holística acerca de la organización, entre los que destacan Business Model

Ontology (BMO) de Osterwalder (2004) y Business Model Canvas; con respecto a este último es la representación más citada en la literatura académica, así como un método ampliamente aplicado en la práctica.

La Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes busca posicionarse en la región Apurímac y seguidamente a nivel nacional como una entidad competitiva, que brinde servicios óptimos a sus clientes, trabajadores, proveedores y público en general; para ello son necesarias la implementación de diversas estrategias que le permitan mantener y acrecentar su cuota de mercado en un entorno altamente competitivo. Para ello, es necesario un análisis integral como organización y su relación con los diversos entes con quienes labora a fin de brindar una mejor calidad del servicio ofertado, aplicando la metodología Canvas para mejorar el posicionamiento de la marca, la innovación en el modelo de negocios y la fidelización de los clientes de la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes, 2021.

Importancia de la investigación. La creación de nuevos modelos que se adapten a las empresas en su búsqueda de mejora continua son importantes para trazar el camino a otras organizaciones similares. En cuanto a esta investigación, si bien es cierto, la metodología Canvas ha sido aplicada a cuantiosa cantidad de entidades públicas y privadas, en la actualidad, debido a los cambios abruptos que han surgido con la emergencia sanitaria producida por la Covid-19, los estudios deben adaptarse a esta nueva realidad y volver a evaluar la pertinencia de sus estrategias pasadas frente a este nuevo escenario. Por tanto, se deben combinar estrategias tradicionales y otras que se adapten mejor a la virtualidad, la telepresencia y la implementación de diferentes medios digitales que permitan mantener la oferta de los servicios a cambio de una reestructuración del modelo de negocio. Estos fundamentos aportan en la base teórica de la literatura, así como en la versión práctica y aplicativa que permita el despliegue de la metodología Canvas en una organización de tipo cooperativa, las cuales en el Perú constituyen una alternativa sostenible para la mejora continua de las familias, Pymes y ciudadanos en general.

Objetivos. Compuesto por el objetivo general: Proponer el lienzo Canvas para el modelo de negocio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes. Y

los objetivos específicos: i) Describir la creación de valor en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes, ii) Describir la innovación en el modelo de negocio en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes.

II. MARCO TEÓRICO

Entre los antecedentes Internacionales relacionados con la presente investigación, se encuentra el de Haixu y Song (2019), aplicaron el modelo Canvas a la industria de centrales eléctricas virtuales, las que son un sistema energético controlado por un sistema de gestión de energía a gran escala que tiene como principal objetivo el uso eficiente de generaciones distribuidas usando microrredes, uso de las TIC, internet de las cosas y un conjunto de tecnologías que permiten monitorear la distribución de la energía para hacerla más eficiente. Dado que el negocio requiere escalar continuamente sus servicios, se analiza desde las nueve perspectivas del modelo Canvas que persiguen mejorar su rentabilidad. Respecto a la perspectiva del cliente, en este modelo se reconocen a operadores de redes de transmisión (TSO), los operadores de redes de distribución (DSO), los operadores DER, los minoristas de electricidad, los grandes consumidores y los pequeños consumidores; en la perspectiva de canal se identificaron que son las tecnologías de internet y computación en la nube; en la perspectiva de la infraestructura de actividades clave se reconocieron: i) Negocio de generación de energía eólica y fotovoltaica, ii) Negocio minorista de electricidad, iii) Negocio de servicios auxiliares, que ayuda a la regulación de frecuencia, la regulación de voltaje, la capacidad de reserva y el arranque en negro, mediante el control inteligente de dispositivos de energía flexible iv) Negocio de respuesta a la demanda, v) Negocio de servicios de valor agregado.

Por medio de las TIC modernas, la información de electricidad de los clientes se puede utilizar para el reconocimiento de patrones, la extracción de características y el análisis de comportamiento para proporcionar a los clientes servicios de valor agregado, como análisis de consumo de energía, consejos de ahorro de energía y comparación de precios de electricidad y vi) Negocio de servicios financieros, que permite analizar datos en industrias financieras. La propuesta de valor está centrada en tres aspectos principales; economía, seguridad y protección del medio ambiente.

Muhtaroglu et al. (2013), en su trabajo aplicaron el lienzo del modelo Canvas en la industria del Big Data, donde se analizan datos a gran escala, por

lo que las empresas continuamente están en la necesidad de explorar nuevos enfoques para abordar los desafíos de los macrodatos bajo sus modelos comerciales. En la propuesta de valor, plantean se ofrezca en venta los siguientes servicios: i) Servicios basados en la ubicación, las que pueden ser usadas para servicios de mapas y enrutamiento inteligente, así como de navegación y tráfico en las carreteras; ii) Cuidado de la salud: datos sobre registros médicos, reclamos, datos de costos y datos de I + D (Investigación y Desarrollo) de compañías farmacéuticas que se pueden utilizar para mejorar la toma de decisiones clínicas, crear programas de atención preventiva y ayudar a las empresas farmacéuticas y de productos médicos en sus actividades de I + D.

Las aplicaciones de esta data pueden por ejemplo permitir a los médicos revisar el historial médico de los pacientes, incluidos los tratamientos y prescripciones, en tiempo real y proporcionar análisis de datos y soluciones de minería de datos o comunidades de médicos y comunidades de pacientes donde se comparte información de tratamientos, experiencias y al mismo tiempo, los investigadores pueden usar estas plataformas para recopilar datos que permite la identificación de hallazgos novedosos y los proveedores pueden usar esta plataforma para rastrear los datos de sus pacientes. Iii) Otros sectores, como la industria minorista, la cual permite a los usuarios comparar precios de diferentes productos, lo cual podría generarles un ahorro de hasta 10% cuando se compra utilizando estos servicios. Los segmentos de clientes identificados incluyen entidades gubernamentales que rastrean el tráfico y las condiciones de la carretera y toman precauciones, Las aplicaciones de big data en el sector de la atención médica se dirigen a diferentes segmentos de clientes, incluidos consumidores, proveedores, pagadores y fabricantes. Los canales de aplicación de big data son el rubro empresarial usando tecnologías de información.

Las relaciones con los clientes se proponen de servicios automatizados para comunicación y estudio de características de los clientes individuales y ofrecer información relacionada con las transacciones. Los flujos de ingresos son variados, se proponen los gratuitos para los consumidores, que dependen principalmente de los ingresos o de otras fuentes de ingresos incluyen el suministro de macrodatos como servicio a terceros, como el suministro de datos

de atención médica a empresas de productos médicos. Los recursos clave son las infraestructuras escalables y plataformas distribuidas. Las actividades clave se centran en mantener en buen estado la infraestructura, plataformas y aplicaciones. Con respecto a los socios clave se consideran a las comunidades en línea, tiendas de aplicaciones para el soporte de marketing y ventas y empresas que proporcionan infraestructuras y plataformas. Referido a la estructura de costos se incluyen los costos de construcción y mantenimiento de centros de datos (por ejemplo, costos de servidores, electricidad, refrigeración y el uso de servicios en la nube) y el desarrollo y mantenimiento de las plataformas y aplicaciones.

En el trabajo de Strulak-Wójcikiewicz et al. (2020) se utilizó una adaptación del Modelo Canvas, que apoya a la gestión estratégica de las organizaciones y permite generar nuevas estructuras de creación de valor en una organización de turismo, la cual implementó una plataforma electrónica para promocionar el turismo a vela en Polonia. Esta implementación ha sido guiada bajo el Model Business Canvas. Los resultados muestran que este modelo es flexible y puede adaptarse a industrias como la navegación marina en vela. El modelo contribuye a definir 9 puntos clave que permiten a la empresa tener una visión global del negocio y cómo puede mejorarse y potenciarse.

Tavares y Ferreira (2020), en su trabajo Modelo de negocio Canvas como herramienta de diagnóstico de creación de valor cultural, que fue aplicado al estudio del Complejo Cultural Ferreira de Castro bajo un estudio de caso, híbrido -teórico-conceptual y empírico- y exploratorio. Las conclusiones a las que arribaron fueron que: (a) el lienzo del modelo de negocio es una herramienta útil y versátil para diagnosticar el sistema de creación, desarrollo, renovación y difusión del valor cultural y que (b) que el complejo tiene algunas debilidades siendo el más relevante la incapacidad de ver la comunicación como un factor generador y difusor de valor cultural y consecuente efecto en cadena. Se pudo señalar soluciones teórico-conceptuales a los déficits del complejo que son factibles en la práctica como la activación de mecanismos económicos en el territorio asociado al complejo, ya que permitiría abrir una ventana de comunicación con la comunidad, incentivando su mayor actividad.

Yana y Hartono (2017), presentaron una investigación titulada: Modelo de negocio en la industria del mercado utilizando el enfoque de lienzo de modelo de negocio: un estudio de caso de comercio electrónico. En este estudio se analizó el modelo de negocio de dos empresas que se unieron para formar una nueva usando un sitio web de comercio electrónico en Yakarta. La información fue recolectada usando datos primarios como: observación, discusiones de grupo focalizado y entrevistas directas con encuestados internos y externos; los datos secundarios se obtuvieron de los documentos de la empresa con los temas junto con los datos de respaldo de la literatura, Internet, Revistas científicas y resultados de estudios previos. Los resultados muestran que la primera empresa sobresale en el bloque de relación con el cliente, pero tienen poco desempeño con el bloque de socios clave y actividades clave del Business Model Canvas. Usando el lienzo Canvas se pudo describir cómo la nueva empresa fusionada crea, entrega y captura valor en función de sus entornos internos y externos.

De acuerdo a los antecedentes internacionales, el Modelo Canvas ha sido aplicado a diversas y variadas industrias, es decir, que tiene flexibilidad para desempeñarse en ámbitos donde los modelos de negocio pueden ser diferentes. Sin embargo, todas estas aplicaciones comparten un mismo objetivo: evaluar continuamente el modelo para ejercer una mejora continua en función a nueve elementos indispensables que dan una visión global del desempeño del negocio. El lienzo Canvas, captura los elementos indispensables para determinar en qué punto se deben realizar mejoras para seguir compitiendo y ser sostenibles en el tiempo.

Mientras que los antecedentes nacionales se han incluido el trabajo de Caceres (2016), que estudia el efecto que tiene la aplicación de la metodología Canvas en la innovación del modelo de negocio de una pequeña empresa formal de calzado de Trujillo, efectuada el año 2016. Fue una investigación de tipo descriptiva, no experimenta y transversal, el objetivo es presentar el modelo Canvas adecuado a esta organización o negocio particular, para evaluar el efecto de su introducción bajo escala valorativa. Para contrastar los resultados se aplicó el estudio a dos empresas de calzados de la ciudad de Trujillo en el cual se evaluó: la oferta como componente de la innovación en los modelos de negocio,

los clientes como ejes de la innovación en los modelos de negocio, los procesos de innovación en modelos de negocio y la presencia como dimensión de la innovación en los modelos de negocios al año 2016. Los resultados arrojados son que: en ambas organizaciones, la aplicación del modelo Canvas obtiene una puntuación promedio de 2.5 positiva, con lo que se concluye que su implementación apoya al modelo de negocio.

Bardales (2017), realizó una propuesta usando la metodología Canvas con el fin de mejorar el posicionamiento de la marca de una empresa dedicada al rubro de filmaciones, "Bardales". Los hallazgos encontrados demuestran que los nueve elementos existentes de la metodología Canvas aplicados en la mencionada organización, mejoran su estrategia general, sin embargo, aun así el posicionamiento de la marca de la empresa en la ciudad de Chiclayo, es bajo. Esto podría deberse a que si bien es cierto la metodología Canvas mejora la estrategia general de una empresa, esto no significa que en un entorno tan competitivo y saturado como lo es el mercado de filmaciones, solo con la aplicación del modelo esto pueda revertirse, pero es importante señalar que contribuye significativamente en el mejoramiento de los procesos en general.

Reaño (2019), presentó una propuesta basada en el método Canvas, con el objetivo de mejorar la fidelización de clientes en la empresa "Dulces Artesanales de La Casa del Higo – Chiclayo". La investigación es cuantitativa-descriptiva, no experimental y de corte transversal. La muestra se estableció en 217 clientes de la empresa a quienes se realizó una encuesta para conocer sus opiniones. Los resultados obtenidos demuestran que de las nueve dimensiones del modelo Canvas, las referidas a segmento de mercado, relación con el cliente, propuesta de valor, ingresos, canales de distribución, son los que aún falta gestionar de forma más eficiente, es decir, que la organización debe prestar mayor atención en el despliegue de estrategias centrados en estos componentes. Con respecto a la fidelización de los clientes, "Dulces Artesanales de La Casa del Higo – Chiclayo", éstos indican en un 52.5% como muy bueno, en 47.5% como bueno. Esto indica que aún falta trabajar el rubro de fidelización a los clientes aplicando diversas estrategias que brinden un mejor servicio para el usuario final.

Los antecedentes nacionales presentan la aplicación del lienzo Canvas en industrias locales que buscan determinar qué elementos de los nueve citados por el modelo Canvas pueden fallar con el fin de realizar un estudio situacional actual del estado de dichas empresas, así mismo, se presentan estudios que miden cuánto mejora la aplicación del modelo al mejoramiento de los procesos. Todos estos estudios buscan consolidar la literatura con respecto al modelo Canvas como un instrumento integrador para evaluar el desempeño continuo de una organización, así mismo, se puede apreciar que su aplicación puede ser realizada en organizaciones con disciplinas muy diferentes, siendo así que su potencial es elevado pues puede adaptarse a variadas industrias. En el caso de este estudio, se realiza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, una institución financiera que también comparte los nueve elementos del lienzo Canvas, y se puede aplicar para ver su funcionalidad.

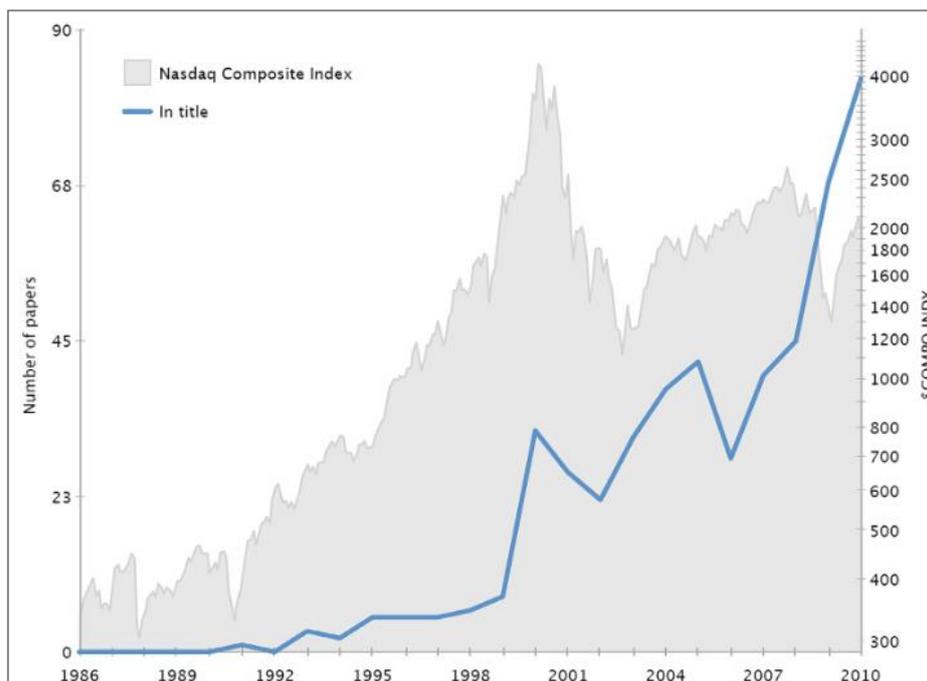
Teorías sobre lo que es un modelo de negocio

Hay múltiples ideas sobre lo que constituye un "modelo de negocio" (Zott et al., 2011). Tradicionalmente, los modelos de negocio describen cómo una empresa puede ofrecer servicios o beneficios a los clientes, mientras captura suficientes ingresos para continuar las operaciones, y el éxito de la empresa se mide en términos de rentabilidad financiera, (Joyce y Paquin, 2016). Casadesus-Masanell y Ricart (2010), proponen que un modelo de negocio es un reflejo de la estrategia realizada por la empresa, es decir, lo que una organización debe hacer para entregar su estrategia. Usando esta lente, un modelo de negocio puede considerarse como el marco para lograr una valoración exitosa.

El término "modelo de negocio" surge en el año 1957 en el artículo de Bellman et al. (1957), donde el término se menciona por primera vez y da a entender que es la representación de la realidad, un simulacro del mundo real a través de un modelo. Luego Jones (1960), titula un artículo académico utilizando dicho término, sin hacer dentro del mismo una definición precisa. Es hasta el año 1990, donde irrumpen las TIC y empresas de internet que el término empieza a ser utilizado en la industria del marketing, administración, banca y TIC. En la, se puede apreciar el crecimiento sostenido de su uso, que empieza con un crecimiento exponencial a partir del año 2009.

Figura 1

Número de artículos publicados con el término “modelo de negocio” bajo el índice NASDAQ



Nota. Tomado de DaSilva y Trkman (2014)

Ante ello, se puede decir que los modelos de negocio son la abstracción teórica para explicar cómo se materializaban en términos comerciales los emprendimientos innovadores relacionados con la tecnología o cualquier otra forma de conceptos poco claros, pero potencialmente rentables, ajenos a la lógica de las industrias tradicionales.

Con el pasar el tiempo, el modelo de negocio va siendo entendido como un sistema, donde los elementos que lo componen interactúan y se afectan entre sí, por lo que cualquier cambio en estos elementos también tendrá un impacto en la mecánica del funcionamiento del modelo. Cuando se agregan o eliminan nuevos elementos, algunas mecánicas pueden volverse más importantes o menos importantes. Al tener en cuenta la mecánica durante el diseño de un modelo de negocio, se pueden generar nuevas ideas que conduzcan a la exploración de nuevos modelos de negocio.

En su evolución de definiciones se pueden citar las siguientes: un modelo de negocio describe el diseño del contenido, la estructura y la gobernanza de las transacciones para crear valor a través de la explotación de nuevas

oportunidades de negocio como indica Zott et al. (2011); modelo de un negocio tiene existencia o puede hacerlo en un futuro planificado, reflejando una realidad compleja de forma simplificada, además que permite comprender los fundamentos de una empresa o a planificar cómo debería ser una empresa futura, así propone Stähler (2002); es también describir roles y relaciones dentro de una empresa y con sus elementos integrantes como socios, clientes, proveedores, además de los flujos de información, de bienes y dinero entre estas partes y los principales beneficios para los involucradas (Bouwman, 2002).

Así, la evolución del concepto empieza a incluir teorías que abarcan el trabajo colaborativo, como en la definición de Haaker et al.(2004), quien indica que un modelo de negocio es un proyecto colaborativo de múltiples empresas para ofrecer una propuesta conjunta a sus consumidores o como indican Leem et al. (2004) que es un conjunto de estrategias para el establecimiento y la gestión empresarial que incluye un modelo de ingresos, procesos comerciales de alto nivel y alianzas empresariales, mientras que Rajala y Westerlund (2005) indican que son las formas de crear valor para los clientes y la forma en que los negocios convierten las oportunidades de mercado en ganancias a través de conjuntos de actores, actividades y colaboraciones.

Con respecto a la definición más conocida y consensuada se encuentra la de Osterwalder et al. (2005) quienes indican que un modelo de negocio es una herramienta a nivel de conceptos que está conformada por una serie de elementos y las relaciones entre ellos, de tal forma que expresan la lógica de negocio de una organización. Esta descripción se centra en definir el valor que la empresa brinda a uno o varios segmentos de sus clientes, de la forma de organizar la entidad, su red de colaboradores y socios, que en forma conjunta son los que les permite comercializar y entregar ese valor que puedan ser reflejados en la generación de flujos de ingresos rentables y sostenibles.

Todas estas definiciones responden al continuo cambio de paradigmas, formas de hacer negocios, irrupción de nuevas tecnologías y formas de comunicación. Un factor resaltante es que se integra en la definición del trabajo colaborativo, que es un rasgo distintivo de las economías actuales.

Teorías sobre lealtad del cliente

En un nivel muy general, la lealtad es algo que los consumidores pueden mostrar a las marcas, servicios, tiendas, categorías de productos y existen tres conceptualizaciones más aceptadas: i) la lealtad como principalmente una actitud que a veces conduce a una relación con la marca; ii) lealtad expresada principalmente en términos de comportamiento revelado (es decir, el patrón de compras pasadas); y iii) compra moderada por las características, circunstancias y/o situación de compra del individuo, así lo indica (Uncles et al., 2003). Se sucede un fenómeno predecible sobre el flujo de ingresos de los clientes leales.

La primera se refiere al “compromiso actitudinal” con una marca, que se puede medir al consultar al usuario qué marca le gusta, si se sienten comprometidas con ella, la recomendarán a otros y tienen creencias y sentimientos positivos al respecto. El segundo tipo de conceptualización se encuentra en el cuadrante respaldado por los datos cuantitativos, más que por cuestiones cualitativas, y es el que indica que la lealtad se ve reflejada en el patrón de compras pasadas con solo una consideración secundaria de las motivaciones subyacentes del consumidor o el compromiso con la marca, por lo que se podría afirmar que la lealtad es “una propensión continua a comprar la marca, generalmente como una de varias” (Ehrenberg y Scriven, 1999).

Finalmente, el tercer modelo argumenta que la mejor conceptualización de la lealtad es permitir que la relación entre actitud y comportamiento sea moderada por variables de contingencia como las circunstancias actuales del individuo, sus características y/o la situación de compra a la que se enfrenta. Es decir, una actitud fuerte hacia una marca puede proporcionar solo una predicción débil de si la marca se comprará o no en la próxima ocasión de compra porque cualquier número de factores puede co-determinar qué marca se considera. Las circunstancias individuales incluyen efectos presupuestarios (por ejemplo, la marca deseada es demasiado cara) y presión de tiempo (por ejemplo, la necesidad de comprar cualquier marca de la categoría en la próxima oportunidad disponible).

Creación de valor

La definición de creación de valor es dar algo valioso para recibir algo más que es más valioso para uno, ya sea propietario, cliente o empleado. No se limita solo a la rentabilidad, la cual podría ser para los accionistas de grandes empresas que tendría su eje en las ganancias, como componente de su cartera de inversiones y su única función es ampliar su patrimonio. Por otro lado, algunos inversores han ido más allá de la inversión de impacto y quieren algo más que ingresos de su inversión. Esto ha llevado a la creciente popularidad de las corporaciones B, definen Smith et al. (2018). La inversión de impacto y las corporaciones B equilibran los rendimientos financieros con la producción de un beneficio público. Están impulsados tanto por la misión como por los beneficios. Sin embargo, en las pequeñas empresas, la creación de valor debe definirse de manera muy amplia porque sus propietarios definen el valor de muchas maneras. Las pequeñas empresas tienen aún más definiciones no financieras de éxito, como la forma en que se pueden vivir sus valores o lograr metas que no podrían lograr individualmente. Es posible que desee tiempo o libertad. Puede ser su estatus o posición en la comunidad, o la profunda devoción por los empleados, tanto que los propietarios están dispuestos a mantenerlos incluso si eso significa una reducción de las ganancias (Luo et al., 2021).

La creación del valor, tiene su origen en obtener valor al dar valor; dar valor tanto para los propietarios, valor para los clientes y valor para los empleados. Impulsar la creación de valor se ha vuelto en una pieza fundamental en toda organización y se puede lograr desde diversas perspectivas como: Uso de tecnologías digitales y Análisis de flujo de marketing.

Uso de tecnologías digitales.

La adopción y las capacidades tecnológicas en las micro, pequeñas y medianas empresas puede contribuir en mejorar su competitividad y desempeño. El estudio de Agyekum (2021), muestra que el uso de tecnologías de la información y la comunicación para los servicios de las pequeñas y medianas empresas contribuyen a mejorar su acceso a las líneas de crédito externas, que posteriormente mejoran la inclusión financiera; así como lo afirman Ayyagari et al. (2011) quienes encuentran que la innovación empresarial tiene un impacto positivo en el acceso al financiamiento externo. Un segmento

particularmente importante de la transformación digital es, por tanto, la economía digital, porque la digitalización de las empresas aumenta su eficiencia, productividad y rentabilidad, (Melović, (2020).

Por otro lado, el uso de las tecnologías digitales se convierte en un factor decisivo en escenarios como el Covid-19 para mantener a flote su proceso empresarial, así como lo afirma Papadopoulos et al. (2020), ya que presenta un abanico de alternativas para adecuarse a un modelo de negocio totalmente virtual, o dependiendo de la organización de forma parcial; en cualquiera de los casos, el modelo de negocio se puede readaptar a los requerimientos solicitados por los usuarios.

Teorías sobre el modelo de negocio Canvas

El modelo de negocio Canvas, tiene una amplia adopción en diferentes campos de estudio, ya que no se trata solamente de usar los bloques de construcción, sino que además se pueden considerar interacciones de elementos y modelos múltiples. El lienzo Canvas tiene su fundamento en lo que es un modelo de negocio y nació como respuesta a la necesidad de las empresas de encontrar una herramienta para hacer una evaluación continua sobre el funcionamiento y desempeño empresarial (Micieta et al., 2019).

El modelo de negocio Canvas consta de nueve componentes, que incluyen: socios clave; actividades clave; recursos clave; propuesta de valor; relaciones con el cliente; canales; segmentos de clientes; estructura de costo; flujos de ingresos, que fueron planteados por Osterwalder y Pigneur (2010). Al poblar los diferentes bloques de construcción, los usuarios de MNC pueden deliberar sobre cualquier idea de negocio y crear la estrategia que hará realidad su objetivo.

Estos nueve bloques se detallan a continuación donde se describe por cada uno de ellos, qué es lo que la organización debe determinar:

Segmentos de clientes: su objetivo es encontrar y definir los segmentos de clientes a los que va dirigido el servicio o producto (Carter & Carter, 2020).

Propuesta de valor: es una combinación de la forma, diseño, valor agregado y otros de entregar los productos o servicios, es la forma en la que se entrega el trabajo para el cliente (Becker & Bröcker, 2021).

Flujos de ingresos: se define cuáles serán los flujos de ingresos para la organización, incluso se considera si hay algunos aspectos que se ofrecen de forma gratis.

Canales: refleja el modo de comunicación con el cliente y cómo se le hace conocer la propuesta de valor.

Relaciones con los clientes. Define la forma de mantener la relación con el cliente.

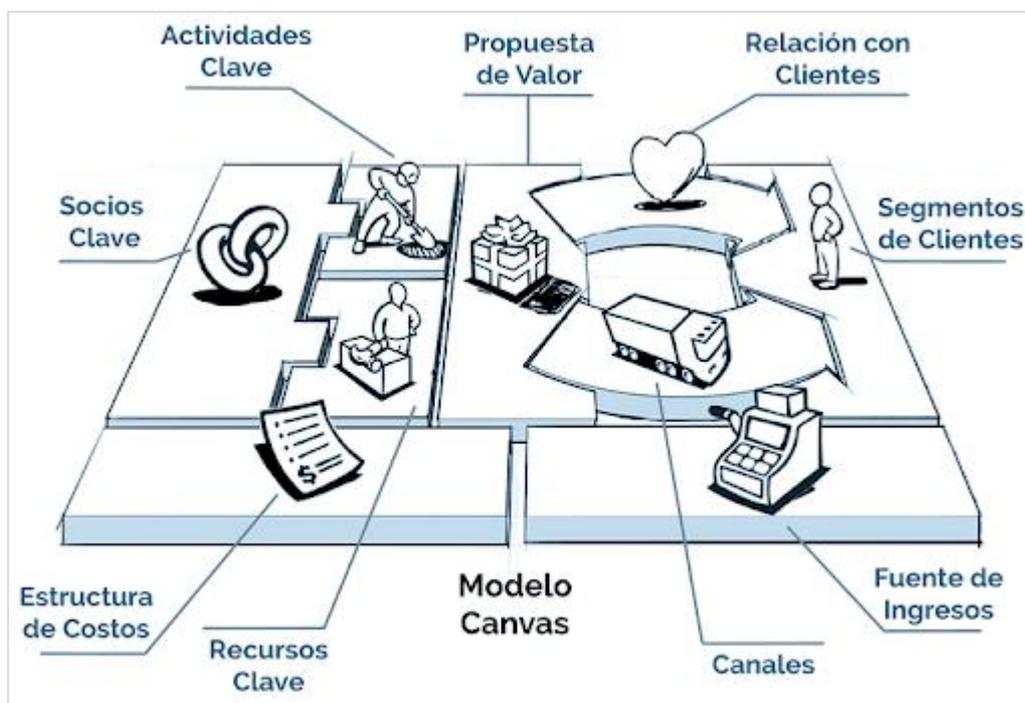
Actividades clave: lista las acciones que la organización ejecuta a diario para ejecutar su modelo de negocio.

Recursos clave: son todos los elementos que se necesitan para administrar su negocio.

Socios clave: son los aliados con los que uno realiza sus negocios, no se refiere a los proveedores

Estructura de costos: son los costos con los que sostiene la organización.

Figura 2
Modelo de negocio Canvas



Nota. Adaptado de CEDEX (2020)

Posicionamiento de la marca

El posicionamiento de marca ha sido definido por Kotler como el proceso de dar a conocer la marca y establecerla como algo en lo que vale la pena pensar, a fin de una posición distinta en la mente del mercado objetivo. Es una estrategia de posicionamiento que describe cómo una marca se diferencia de los competidores y cómo debe encajar en la mente de los clientes. Para ello, se necesita crear asociaciones de marca en la mente de los clientes para que perciban la marca de una manera específica.

Innovación en el modelo de negocios

Se puede definir como el arte de mejorar la creación de ventajas y valor mediante la realización de cambios simultáneos y de apoyo mutuo en la propuesta de valor de una organización para los clientes y en su modelo operativo subyacente.

A nivel de la propuesta de valor, estos cambios pueden abordar la elección del segmento objetivo, la oferta de productos o servicios y el modelo de ingresos. A nivel del modelo operativo, la atención se centra en cómo impulsar la

rentabilidad, la ventaja competitiva y la creación de valor a través de estas decisiones sobre cómo entregar la propuesta de valor: Dónde jugar a lo largo de la cadena de valor ¿Qué modelo de costes se necesita para garantizar rentabilidades atractivas? ¿Qué estructura organizativa y qué capacidades son esenciales para el éxito?

La innovación del modelo empresarial también es fundamental para la transformación empresarial. Muchas organizaciones comparten un conjunto común de preocupaciones: ¿Qué tipo de innovación en el modelo de negocio nos ayudará a lograr un desempeño sobresaliente? ¿Cómo evitamos poner en peligro el negocio principal? ¿Cómo desarrollamos la capacidad para desarrollar, probar rápidamente y escalar nuevos modelos?

Inspirar a una organización para que cambie no es una tarea trivial, pero dado el entorno estratégico actual, es fundamental.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación.

El enfoque de la investigación fue realizado siguiendo el paradigma hermenéutico o también llamado cualitativo; su objetivo es el estudio de fenómenos humanos significativos que son tratados de forma amplia usando la interpretación de los hechos, de forma amplia como sea posible de supuestos teóricos previos, basada en cambio en la comprensión práctica (Foulcaut, 2019). Este paradigma plantea que la realidad no siempre se ha de conocer por medio de elementos no variables como son el número, sino a través de los detalles, adjetivos y cualidades (Perez et al., 2019). Todas estas cualidades se ponen en relación con el todo y de esta manera se conoce la realidad.

Tipo de investigación. Se correspondió con una investigación Básica, que principalmente se orienta a generar conceptos y teorías (Hernández, 2014). En este caso, la investigación propone un modelo de gobierno electrónico contextualizado a una realidad específica, por tanto, se está aportando a esta disciplina en un plano de generación de bases teóricas.

Nivel de investigación. El nivel de investigación se definió como descriptivo – explicativo, pues tuvo como objetivo describir una realidad y explicar sus causas. La investigación tuvo con el objetivo de presentar una propuesta nueva, tal como ha sido definido conceptualmente por Hernández et al. (2014) sobre un tema que ya es estudiado, pero se contextualizó para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes sobre un modelo de negocio bajo la metodología Canvas.

Diseño de la investigación. El diseño de la investigación se correspondió a un diseño aplicado – proyectivo. Aplicado, porque se buscó una solución analizando de forma integral el problema planteado, que sea funcional y práctico. Este tipo de investigaciones proponen modelos que generen soluciones a necesidades de alguna disciplina social, organizacional o ambiental (Arias & Covinos, 2021). Para ello, se siguieron los pasos de método científico iniciando con el análisis hasta la proyección por medio de formas exploratorias de indagación científica para que posteriormente puedan ser aplicados.

3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

Las categorías planteadas fueron dos: Modelo de negocio y Modelo Canvas. De las cuales se desprendieron las subcategorías: A. Modelo de negocio, compuesta por A.1. Creación de valor y A.2. Innovación en el modelo de negocio; seguidamente la subcategoría: B. Modelo Canvas, compuesta por B.1. Segmentos de clientes, B.2. Propuesta de valor, B.3. Flujos de ingresos, B.4. Canales, B.5. Relaciones con los clientes, B.6. Actividades clave, B.7. Recursos clave, B.8. Socios clave y B.9. Estructura de costos.

3.3. Escenario de estudio

La investigación cualitativa, busca principalmente comprender fenómenos, sucesos y otras acciones que no solo se pueden estudiar de forma cuantificable, sino que es necesario construir un escenario propicio para recabar la información en su totalidad (Castiblanco, 2020) Para esta investigación, el escenario de estudio fue la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes de la filial Abancay, la cual no solo se limita a la infraestructura física, sino al escenario donde se desenvuelve el modelo de negocio, donde se puede observar aspectos diferentes sobre el mismo.

3.4. Participantes

Los sujetos de estudio fueron los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Créditos Los Andes, que ascienden a tres personas, y fueron los sujetos de estudio, ya que conocen el modelo de negocio que abarca no solo la parte económica, sino que se disgrega y contiene información de cómo se autopercibe la empresa respecto al público o usuarios (Mata, 2021). Estos actores entienden cada uno desde una perspectiva diferente el modo de funcionamiento de la empresa, sus aspiraciones y visión a largo plazo, por lo cual, se consideraron participantes que corresponden a áreas orgánicamente diferentes.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Entrevista

Una entrevista es una conversación para recopilar información e involucra a un entrevistador, que coordina el proceso de la conversación y hace preguntas, y un entrevistado, que responde a esas preguntas (Feria et al., 2020). Las entrevistas pueden realizarse cara a cara o por teléfono, aunque actualmente una forma de realizarla es usando internet. La entrevista es un método apropiado cuando existe la necesidad de recopilar información detallada sobre las opiniones, pensamientos, experiencias y sentimientos de las personas. Las entrevistas son útiles cuando el tema de la investigación se relaciona con cuestiones que requieren un cuestionamiento complejo y un sondeo considerable y permiten recoger datos primarios en los diseños de investigación cualitativa (Jentoft & Olsen, 2019), (Essa & Blash, 2017).

3.6. Procedimiento

La investigación nace de la observación de una realidad problemática frente a la cual surgen una serie de cuestionamientos sobre su origen, características y naturaleza, lo que conlleva a realizar una investigación más profunda Foucault (2019). Para esta investigación de tipo cualitativo, el objetivo a priori no fue formular una hipótesis, sino profundizar e indagar a detalle el contexto real de la situación y de acuerdo a la información recopilada realizar un análisis exhaustivo para describir una realidad lo más cercano posible a su estado actual y posteriormente proponer una solución.

3.7. Rigor científico

El rigor científico significa implementar los más altos estándares y las mejores prácticas del método científico y aplicarlos a la propia investigación. Se trata de descubrir la verdad, minimizando el sesgo en la selección de sujetos y el análisis de datos. El rigor científico busca que la investigación sea generalizable y sólida. Si la investigación no se realiza con rigor científico, la generalización y la solidez no suceden (Suarez, 2007). El rigor científico exige que la ciencia sea objetiva y empírica, sin someterse a juicios personales.

3.8. Método de análisis de datos

El método es el propuesto por Huberman y Miles (2002), que está compuesto por tres procesos directamente relacionados:

Reducción de datos, es un proceso de condensación de la información para seleccionar de forma anticipada el marco conceptual y teórico, las preguntas de investigación sobre las que se soportará la investigación. Este proceso condujo al descubrimiento de temas emergentes que permitieron crear proposiciones teóricas.

Presentación de datos, permite estructurar la información de lo general a lo específico usando herramientas como resúmenes estructurados, diagramas, mapas mentales u otros. Dentro de este proceso se dio la codificación que es categorizar todos los datos de acuerdo a sus similitudes, estas agrupaciones permitieron organizar los temas, conceptos, ideas e interpretaciones de los temas que surgieron de las entrevistas, en los cuales se apreciaron las categorías en común acerca de las percepciones de la población de estudio.

Elaboración y verificación de conclusiones, para extraer el significado de la información recolectada, analizando los patrones, comparación y contraste de datos.

3.9. Aspectos éticos

Consentimiento informado. Esta investigación se sustentó bajo los principios de ética, por ello, que todos los trabajadores participantes de este estudio fueron previamente informados sobre los objetivos del trabajo a realizarse, así como el alcance de su participación, la cual se trabajó bajo los aspectos al respecto como son confidencialidad, seguridad y uso adecuado de los datos (Alvarez, 2018).

Confidencialidad: cuando se trabaja en instituciones públicas, existe el temor que la información pueda ser usada para fines que rebasan el límite de la investigación. Por tales motivos, se hace de información a los usuarios que la data obtenida se usará únicamente dentro de la investigación con el compromiso de mantener en reserva el nombre de los participantes con el fin de que puedan

expresarse libremente; para ello, se trabajó con datos anónimos de cada participante.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se inició con un estudio teórico – científico de los conceptos planteados como en la variable fáctica, temática y se culminó con la variable propositiva.

4.1. Resultados de entrevistas

Se presentan a los resultados en función a los objetivos específicos propuestos en esta investigación que busca proponer un modelo de negocio bajo la Metodología Canvas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, 2021, tal como sigue:

Proponer el lienzo Canvas para el modelo de negocio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes.

El modelo de negocio Canvas responde a las necesidades percibidas por los usuarios internos de la cooperativa y se caracteriza de la siguiente manera:

Segmentación de clientes: está dividida teniendo en cuenta las sucursales que ascienden a 20 a nivel nacional, por rangos de edades de 0-17, 18-35, 36-59, 60 a más y jurídicos y de varones y mujeres.

Propuesta de valor, está centrada en ofrecer los servicios de la cooperativa al 100% en línea, con servicios personalizados estudiados bajo tecnologías de big data, con responsabilidad social.

Flujos de ingresos, los servicios se ofertan también en medios virtuales y se dan beneficios cuando se use este medio, esto genera nuevos ingresos por medio de procesos digitales automatizados

Canales, se plantean los canales móviles, aplicaciones web y de correo electrónico, así como el servicio de redes sociales.

Relaciones con los clientes, se propone una asistencia personalizada usando medios de comunicación variados que garanticen comunicación continua, significativa y a tiempo

Actividades clave, se consideran la creación de soluciones personalizadas para usuarios y para trabajadores de la empresa, uso de herramientas

tecnológicas para asesoramiento financiero y ejercer una gerencia comprometida

Recursos clave, se consideran como uno de los pilares de la organización, la gerencia que guía la ejecución de políticas y estrategias, el servicio web, profesionales del área informática, de márketing digital.

Socios clave, líderes o personas influencers, Mypes, Gobiernos regionales y municipalidades.

Estructura de costos, la estructura de costos beneficia a socios, trabajadores y fundadores y debe haber inversión en nuevas plataformas y servicios

Figura 3
Modelo Canvas

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <p>Socios Clave</p> <p>Líderes o personas influencers</p> <p>Mypes</p> <p>Gobiernos regionales</p> <p>Municipalidades</p> | <p>Actividades Clave</p> <p>Crear soluciones personalizadas para usuarios y para trabajadores de la empresa</p> <p>Herramientas tecnológicas para asesoramiento financiero</p> <p>Gerencia comprometida</p> | <p>Propuesta de Valor</p> <p>Servicios de la cooperativa al 100% en línea con servicios personalizados estudiados bajo tecnologías de big data con responsabilidad social</p> | <p>Relación con el Cliente</p> <p>Medios de comunicación variados que garanticen comunicación continua, significativa y a tiempo</p> <p>Asistencia personalizada</p> | <p>Segmentos de Clientes</p> <p>Sucursales</p> <p>Rangos de edades</p> <p>Sexo</p> <p>Por zona de acceso</p> <p>Por requerimientos personalizados</p> |
| | <p>Recursos Clave</p> <p>Web</p> <p>Profesionales del área informática</p> <p>Márketing digital</p> <p>Gerencia</p> | | <p>Canales</p> <p>Aplicación móvil</p> <p>Aplicaciones web y correo electrónico</p> <p>Servicios de redes sociales</p> | |
| <p>Estructura de Costes</p> <p>La estructura de costos beneficia a socios, trabajadores y fundadores</p> <p>Inversión en nuevas plataformas y servicios</p> | | | <p>Flujo de Ingresos</p> <p>El modelo de negocio se oferta también en medios virtuales y se dan beneficios cuando se use esta plataforma.</p> <p>Los flujos de ingresos por medio de procesos digitales automatizados</p> | |

Describir la creación de valor en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes

La creación de valor en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes se define por ofrecer servicios a la comunidad basados en el principio del cooperativismo, para progresar entre todos, crecer como región, brindando soluciones que permitan a la comunidad fortalecerse y a sus usuarios, por ejemplo, se ofrecen una serie de servicios sociales para los socios de la cooperativa. En cuanto a los productos financieros que ofertan, tienen un valor hacia el público, justo, así como a sus socios. Uno de nuestros principios es la devolución de excedentes. Entonces cuando hay una mejora en los servicios, productos y la cooperativa crece, crecen también los beneficios para los socios que tienen adhesión voluntaria y abierta, además que los procesos de elección de junta directiva son democráticos.

Describir la innovación en el modelo de negocio en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes.

La innovación en el modelo de negocio se plantea la introducción de tecnologías, pero para labores específicas, es decir, aquellas que pueden mejorar el producto ofertado, como es una atención totalmente virtual para labores rutinarias como hacer consulta de saldos, transferencias, y pagos en línea. En el caso de servicios que requieren una personalización, se deberá hacer uso de tecnologías que usen big data e inteligencia artificial, que permitan crear información a partir de data acumulada, como el perfil del usuario referido a su confianza crediticia, o determinar sus preferencias para generarle productos personalizados. Esta tarea apoyará la función de los analistas de créditos, agentes centrales en el proceso de captación de nuevos usuarios o de nuevos créditos en la organización.

4.2. Discusión

Después de haber recabado la información de los usuarios internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, se procedió a hacer una comparación de los resultados obtenidos, frente a otros estudios similares.

Con respecto al trabajo de Haixu y Song (2019), quienes aplicaron el modelo Canvas a la industria de centrales eléctricas virtuales, las que son un sistema

energético controlado por un sistema de gestión de energía a gran escala que tiene como principal objetivo el uso eficiente de generaciones distribuidas usando microrredes, uso de las TIC, internet de las cosas y un conjunto de tecnologías que permiten monitorear la distribución de la energía para hacerla más eficiente, se aprecia que se ha logrado en ambos estudios la propuesta del modelo Canvas contextualizado a su modelo de negocio en particular, teniendo además gran énfasis en la implementación de tecnologías de información en ambos casos para dar un valor agregado a los servicios ofertados, recayendo estos aspectos finalmente en la propuesta de valor.

Muhtaroglu et al. (2013), en su trabajo aplica el lienzo del modelo Canvas en la industria del Big Data, donde se analizan datos a gran escala, por lo que las empresas continuamente están en la necesidad de explorar nuevos enfoques para abordar los desafíos de los macrodatos bajo sus modelos comerciales. Como coincidencias con este estudio se presentan las relaciones con los clientes usando servicios automatizados para comunicación y estudio de características de los clientes individuales y ofrecer información relacionada con sus transacciones.

En el trabajo de Strulak-Wójcikiewicz (2020), se utilizó una adaptación del Modelo Canvas, en una organización de turismo, la cual se centró en crear los nueve elementos del lienzo Canvas y al igual que el presente trabajo, considera a la tecnología como uno de sus elementos clave en su propuesta de valor, como canales, los medios sociales, y trabajando con una orientación de responsabilidad social y ambiental, de igual modo, la relación con los usuarios es por medio de medios digitales. En la misma línea, el trabajo de Tavares y Ferreira (2020) quienes usaron el Modelo de negocio Canvas como herramienta de diagnóstico de creación de valor cultural, donde pudieron diagnosticar cómo crear valor en el rubro de cultura, de forma similar en este proyecto, se usó el lienzo Canvas para evaluar y ver cómo crear valor en una empresa financiera.

Yana y Hartono (2017), presentaron una investigación de aplicación del lienzo Canvas a un negocio de comercio electrónico para determinar cuál de los elementos del lienzo es el que presenta un mayor desarrollo, concluyendo que es la relación con el cliente y permitiendo generar una propuesta de valor para que la empresa cree, entregue y capture valor en función de sus entornos internos y

externos. Referido a este trabajo, se puede afirmar que la presente investigación concuerda en que el lienzo Canvas es una herramienta que permite presentar una propuesta de valor en función a un momento específico por el que atraviese la empresa, es una lectura actual de su estado natural, por lo que al evaluar los nueve elementos que la componen ayuda a tener un panorama más claro de la realidad de la empresa, como también proponer soluciones y propuestas de valor que mejoren el desempeño empresarial.

En la investigación de Cáceres (2016), se estudió el efecto que tiene la aplicación de la metodología canvas en la innovación del modelo de negocio de una pequeña empresa formal de calzado de Trujillo, concluyendo que la aplicación del modelo Canvas apoya al modelo de negocio en general. Esto concuerda con nuestro estudio pues al hacer una evaluación del estado actual de la empresa, en general se puede detectar qué aspectos están cambiando y cuáles deben mejorarse, adaptándose continuamente al cambio.

En el trabajo de Bardales (2017), se realizó una propuesta usando la metodología Canvas con el fin de mejorar el posicionamiento de la marca de una empresa dedicada al rubro de filmaciones, "Bardales". Los hallazgos encontrados demostraron que los nueve elementos existentes de la metodología Canvas aplicados en la mencionada organización, mejoraron su estrategia general, sin embargo, aun así el posicionamiento de la marca de la empresa en la ciudad de Chiclayo, es bajo. Esto podría deberse a que si bien es cierto la metodología Canvas mejora la estrategia general de una empresa, esto no significa que en un entorno tan competitivo y saturado como lo es el mercado de filmaciones, solo con la aplicación del modelo esto pueda revertirse, pero es importante señalar que contribuye significativamente en el mejoramiento de los procesos en general. Respecto a ello, se puede afirmar que, de igual forma en la cooperativa se ha iniciado con la creación del lienzo Canvas, pero su aplicación y despliegue requieren recursos, tiempo y una gerencia determinada a llevar a cabo la propuesta, por lo cual se recomienda de forma posterior contrastar los resultados con la aplicación en campo del lienzo Canvas.

V. CONCLUSIONES

1. Se ha desarrollado una propuesta de modelo de negocio bajo el lienzo Canvas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes para mejorar su modelo de negocio, el cual consta de nueve elementos que han sido construidos en función a su contextualización particular, recogiendo la información fidedigna de los usuarios internos de la cooperativa bajo el método hermenéutico.
2. Se ha descrito la creación de valor en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes que está compuesta por los principios del cooperativismo, devolución de excedentes, democracia y productos financieros que tienen un valor justo hacia sus socios.
3. Se ha descrito la innovación en el modelo de negocio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes que se sustenta en la introducción de tecnologías para labores rutinarias como hacer consulta de saldos, transferencias, y pagos en línea, labores no rutinarias como personalización de servicios a clientes, y uso de análisis de datos a gran escala e inteligencia artificial.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda aplicar el lienzo Canvas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes a fin mejorar su modelo de negocio, respondiendo a los constantes cambios a los que se ve enfrentado el mercado financiero.

Se recomienda continuar ejecutando la forma de creación de valor en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes que está compuesta por los principios del cooperativismo, devolución de excedentes, democracia y productos financieros que tienen un valor justo hacia sus socios, que buscan beneficios comunitarios.

Se recomienda que la propuesta de la innovación en el modelo de negocio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes pueda ejecutarse a corto, mediano y largo plazo bajo la guía de una gerencia decidida que permita a la organización ser sostenible en el tiempo.

REFERENCIAS

- Agyekum, F., Reddy, K., Wallace, D., & Wellalage, N. (2021). Does technological inclusion promote financial inclusion among SMEs? Evidence from South-East Asian (SEA) countries. *Glob. Finance J.*, 100618.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.gfj.2021.100618>
- Alvarez, P. (2018). Ética e investigación. *Boletín Redipe*, 7(2).
- Andes, C. L. (2018). *Nuestra historia*. Cooperativa Los Andes.
<https://cooperativoslosandes.com.pe/nuestra-historia>
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación* (ENFOQUES C).
- Ayyagari, M., & Demirgüç-Kunt, A. Maksimovic, V. (2011). Firm innovation in emerging markets: the role of finance, governance, and competition. *J. Financ. Quant. Anal.*, 46(6), 1545–1580.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1017/S0022109011000378>
- Becker, M., & Bröcker, J.-O. (2021). Business Model Canvas - Overview of the main advantages and disadvantages. *Econstor*, 6.
- Carter, M., & Carter, C. (2020). The Creative Business Model Canvas. *Social Enterprise Journal*, 16(2), 141–158.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Essa, A., & Blash, C. (2017). Literature Review for the Type of Interview in Qualitative Research. *International Journal of Education*, 9(3), 1–12.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5296/ije.v9i3.11483>
- Feria, H., Gonzáles, M., & Mantecón, S. (2020). *La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica?*
- Foucault, M. (2019). *El origen de la hermenéutica de sí: Conferencias de Dartmouth, 1980* (Siglo XXI).
- Bardales, L. (2017). *La metodología Canvas para mejorar el posicionamiento de la marca de la empresa Filmaciones Bardales*.

- Bellman, R., Clark, C., Malcolm, D., Craft, C. & Ricciardi, F. (1957). On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*, 4, 469–503. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/opre.5.4.469>
- Bouwman, H. (2002). The sense and nonsense of Business Models. *International Workshop on Business Models*, 6.
- Caceres, C. (2016). *Efecto de la metodología canvas para la innovación en modelos de negocio de la Mypeformal de calzado de Trujillo, al año 2016*.
- Castiblanco, A. (2020). *El escenario de la investigación cualitativa basada en entrevistas en construcción de Teoría Fundamentada*.
- CEDEX. (2020). *¿Cómo crear un plan de negocio con el modelo Canvas?*
<http://cedecpymes.org/como-crear-un-plan-negocio-con-el-modelo-canvas/>
- Charaja, F. (2011). *El MAPIC en la Metodología de la Investigación*. EDITORIAL: Sagitario Impresores.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes. (2020). *Memoria Anual 2020*.
- DaSilva, C., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- Ehrenberg, A, & James. A. (1999). Brand Loyalty. *The Elgar Companion to Consumer Research and Economic Psychology*, 53–63.
- Gordijn, J. (2002). *Value-Based Requirements Engineering-Exploring Innovative E-Commerce Ideas*.
- Haaker, T., Faber, E., & Bouwman, H. (2004). Balancing strategic interests and technological requirements for mobile services. *Proceedings of the 6th International Conference on Electronic Commerce*, 609–618.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1145/1052220.1052298>
- Haixu, R. & Su, S. (2019). *Study on Business Model of Virtual Power Plant based on Osterwalder Business Model Canvas*. 3rd International Electrical and Energy Conference (CIEE).
<https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=9077121>
- Hernández, E. (2018). *Investigación aplicada: características, definición, ejemplos - Lifeder*:
- Huberman, M., & Miles, M. (2002). *El análisis en investigación cualitativa. tabla 1*.
http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/analisis.pdf

- Jentoft, N., & Olsen, T. (2019). Against the flow in data collection: How data triangulation combined with a 'slow' interview technique enriches data. *Qualitative Social Work*, 18(2), 179–193.
<https://doi.org/10.1177/1473325017712581>
- Jones, G. (1960). Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis. *Accounting Review*, 35(4), 619–626.
- Joyce, A. & Paquin, R. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135(1), 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Leem, C., Suh, H. & Kim, D. (2004). A classification of mobile business models and its applications. *Industrial Management and Data Systems*, 104(1), 78–87.
- Luo, J., Yang, Z., Zhang, Q., & Pan, R. (2021). Service outsourcing strategy decision for value creation in manufacturing firms. *Journal of Management Science and Engineering*, xxxx. <https://doi.org/10.1016/j.jmse.2021.09.007>
- Mata, L. (2021). *Los sujetos de estudio*. Investigalia.
- McKillop, D., French, D., Quinn, B., Sobiech, A. & Wilson, J. (2020). Cooperative financial institutions: A review of the literature. *International Review of Financial Analysis*, 71. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101520>
- Melović, B., Jocović, M., Dabić, M., Vulić, T., & Dudic, B. (2020). The impact of digital transformation and digital marketing on the brand promotion, positioning and electronic business in Montenegro. *Technology in Society*, 63(October). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101425>
- Micieta, B., Fusko, M., Binasova, V., & Furmannova, B. (2019). Business model canvas in global enterprises. *Globalization and Its Socio-Economic Consequences*, 74.
- Muhtaroglu, F., Demir, S., Obali, M. & Girgin, C. (2013). Business model canvas perspective on big data applications. *Proceedings - 2013 IEEE International Conference on Big Data, Big Data 2013*, 32–37.
<https://doi.org/10.1109/BigData.2013.6691684>
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology - a Proposition in a Design Science Approach. *Semantic Scholar*.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. (2005). *Clarifying business models: origins, present, and future of the concept*.
- Perez, J., Nieto, J., & Santamaría, J. (2019). La Hermenéutica y la Fenomenología en la Investigación en Ciencias Humanas y Sociales. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 19(37).
- Rajala, R., & Westerlund, M. (2005). Business Models: A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry. *18th Bled ECommerce Conference e Integration in Action*, 1–15.
- Reaño, M. (2019). *Estrategias basadas en el método Canvas para mejorar la fidelización de los clientes de la empresa de Dulces Artesanales de La Casa del Higo - Chiclayo*.
- Rural finance & investment*. (2019). Learning Centre.
- Smith, L., Maull, R., & Ng, I. (2018). Servitization and operations management: a service dominant logic approach. *Prod. Manag.*, 34(2).
- Stähler, P. (2002). *Business Models as an Unit of Analysis for*. 2001, 37–40.
- Strulak-Wójcikiewicz, R., Wagner, N., Lapko, A., & Hacia, E. (2020). Applying the Business Model Canvas to Design the E-platform for Sailing Tourism. *Procedia Computer Science*, 176, 1643–1651.
<https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2020.09.188>
- Tavares, S. & Ferreira, P. (2020). Business Model Canvas as Diagnostic Tool of the Creation of Cultural Value : Conceptual and Exploratory approach to the Case of Ferreira's de Castro Cultural Complex. *Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI, 2020-June(June)*, 24–27.
<https://doi.org/10.23919/CISTI49556.2020.9140879>
- Uncles, M., Dowling, G. & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4–5), 294–316.
<https://doi.org/10.1108/07363760310483676>
- Yana, E., & Hartono, H. (2017). Business model in marketplace industry using business model canvas approach: An e-commerce case study Related content Leadership and Challenges in Medical Physics: A Strategic and

Robust Approach: A strategic planning primer for Medical Physics leaders C.
IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering, 277, 1–8.

<https://doi.org/10.1088/1757-899X/277/1/012066>

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

<https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

ANEXOS

ANEXO 1. Matriz de consistencia

| Problema | Preguntas de investigación | Objetivo general | Objetivos específicos | Categoría | Sub Categoría | Metodología |
|---|--|--|--|-------------------|---|--|
| ¿Qué características debe tener el modelo de negocio de la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes usando el Modelo Canvas de acuerdo a su contexto particular? | <p>¿Cómo es la creación de valor en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes?</p> <p>¿Cómo es la innovación en el modelo de negocio en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes?</p> | Proponer el lienzo Canvas para el modelo de negocio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes. | <p>Describir la creación de valor en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes</p> <p>Describir la innovación en el modelo de negocio en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes</p> | Modelo de negocio | A1. Creación de valor A2. Innovación en el modelo de negocio | <p>▪ Tipo de investigación: Básica</p> <p>▪ Nivel de investigación: Descriptivo - explicativo</p> <p>▪ Diseño de investigación: Aplicado – proyectivo</p> <p>▪ Escenario de estudio: Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes filial Abancay.</p> <p>▪ Participantes: trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes - Abancay</p> <p>▪ Técnica: Entrevista</p> <p>▪ Instrumento: Pauta de entrevista.</p> |
| | | | | Modelo Canvas | <p>B1. Segmentos de clientes</p> <p>B2. Propuesta de valor</p> <p>B3. Flujos de ingresos</p> <p>B4. Canales</p> <p>B5. Relaciones con los clientes</p> <p>B6. Actividades clave</p> <p>B7. Recursos clave</p> <p>B8. Socios clave</p> <p>B9. Estructura de costos</p> | |

ANEXO 2. Entrevista

Pauta de entrevista

Entrevistados:

Éver Rojas Benites, Analista de Crédito

Daniel Bernaola Sánchez, Sub Gerente de la CAC los Andes

Erik Cayo, Administrador Agencia Abancay

1. ¿Cómo considera usted que están implementadas las tecnologías digitales para realizar los procesos de negocio de su empresa?
2. ¿Cómo cree que debería trabajar el marketing digital para comunicarse con sus usuarios?
3. ¿Cómo cree que las tecnologías pueden realizar una transformación comercial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes?
4. ¿Qué factores deberían implementarse para realizar una innovación continua en la empresa?
5. ¿Qué elementos de tipo administrativo considera deben implementarse o mejorarse en la empresa como soporte indispensable para su funcionamiento?
6. ¿Cómo considera usted debe realizar alianzas la empresa con otros socios clave?
7. ¿Qué cree usted que ofrece de valor su organización con otras que ofrecen servicios similares?

ANEXO 3. Matriz de categorización

| Ámbito temático | Problema de investigación | Preguntas de investigación | Objetivo | Objetivos específicos | Categoría | Subcategoría | Técnicas/ instrumentos | |
|----------------------|---|--|---|---|--|------------------------------------|---|-----------------------------|
| Modelo de negocio | ¿Qué características debe tener el modelo de negocio de la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes usando el Modelo Canvas de acuerdo a su contexto particular? | ¿Cómo es la creación de valor en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes? | Determinar el modelo de negocio de la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes e identificar la propuesta para la construcción de un Modelo Canvas para mejorar su modelo de negocio | Describir la creación de valor en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes | Modelo de negocio | Creación de valor | Entrevista/ Guía de entrevista Análisis de documentos/ ficha de análisis de documentos | |
| | | | | | Modelo de negocio | Innovación en el modelo de negocio | | |
| | | Modelo Canvas | ¿Cómo es la innovación en el modelo de negocio en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes? | Determinar el modelo de negocio de la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes e identificar la propuesta para la construcción de un Modelo Canvas para mejorar su modelo de negocio | Describir la innovación en el modelo de negocio en la Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes. | Modelo Canvas | | Segmentos de clientes |
| | | | | | | | | Propuesta de valor |
| | | | | | | | | Flujos de ingresos. |
| | | | | | | | | Canales |
| | | | | | | | | Relaciones con los clientes |
| | | | | | | | | Actividades clave |
| | | | | | | | | Recursos clave |
| | | | | | | | | Socios clave |
| Estructura de costos | | | | | | | | |

| Categoría | Subcategoría | Indicadores |
|----------------------------------|---|--|
| 1. Modelo de negocios | 1.1. Creación de valor | 1.1.1. Uso de tecnologías digitales 1.1.2. Análisis de de márketing digital |
| | 1.2. Innovación en el modelo de negocio | 1.2.1. Transformación comercial 1.2.2. Innovación continua |
| Variable temática | Ejes temáticos | Sub ejes temáticos |
| 2. Modelo Canvas | 2.1. Beneficios | 2.1.1. Estratégicos |
| | | 2.1.2. Económicos |
| | 2.2. Componentes | 2.2.1. Segmentos de clientes |
| | | 2.2.2. Propuesta de valor |
| | | 2.2.3. Flujos de ingresos. |
| | | 2.2.4. Canales |
| | | 2.2.5. Relaciones con los clientes |
| | | 2.2.6. Actividades clave |
| | | 2.2.7. Recursos clave |
| | | 2.2.8. Socios clave |
| 2.2.9. Estructura de costos | | |
| Variable propositiva | Ejes propositivos | Sub ejes propositivos |
| 3. Construcción de Modelo Canvas | 3.1. Segmentos de clientes | 3.1.1. Segmentación de clientes 3.1.2. Segmentación de servicios |
| | 3.2. Propuesta de valor | 3.2.1. Personalización del servicio 3.2.2. Comodidad del servicio |

| | |
|----------------------------------|---|
| 3.3. Flujos de ingresos. | 3.3.1. Generación de ingreso 3.3.2. Precio de servicio |
| 3.4. Canales | 3.4.1. Comunicación 3.4.2. Distribución |
| 3.5. Relaciones con los clientes | 3.5.1. Asistencia personal 3.5.2. Servicios automáticos |
| 3.6. Actividades clave | 3.6.1. Servicio brindado 3.6.2. Resolución de problemas |
| 3.7. Recursos clave | 3.7.1. Potencial humano 3.7.2. Recursos físicos 3.7.3. Tecnología |
| 3.8. Socios clave | 3.8.1. Relación con proveedores |
| 3.9. Estructura de costos | 3.9.1. Costos fijos 3.9.2. Costos variables |

ANEXO 4. Transcripción de respuestas/discursos en la entrevista:

Pregunta 1. ¿Cómo considera usted que están implementadas las tecnologías digitales para realizar los procesos de negocio de su empresa?

| Respuestas de entrevistado 1 | Respuestas de entrevistado 2 | Respuestas de entrevistado 3 |
|---|--|---|
| <p>En esta pandemia realmente nos hemos dado cuenta que los servicios que brindamos aún faltan mejorar para hacer frente por ejemplo a una atención totalmente virtual. Si bien es cierto, se cuenta con sistemas y softwares que gestionan la parte administrativa y contable, frente a brindar más medios alternativos para seguir laborando y permitir a nuestros usuarios acceder a todos nuestros servicios, se ha visto limitado, porque por ejemplo se detuvo en gran medida el otorgamiento de créditos porque requerimos que el usuario presente ciertos documentos, pero estos también podrían ser presentados de forma digital bajo ciertos estándares y reglas que hay hoy en día para validarlos, porque tenemos usuarios que están en distritos muy lejanos. Además, ha</p> | <p>Creo que las tecnologías que contamos en la organización son básicas, es decir, que apoyan en todos los procesos fundamentales e indispensables que realizamos, pero se requieren otro tipo de elementos como pagos electrónicos, generación de recibos electrónicos que se declaren automáticamente a la SUNAT, softwares que respondan de forma automática a consultas generales de los clientes, todos estos se pueden adquirir pero luego se requiere especialistas en capacitación y luego modificaciones y adaptaciones a nuestro trabajo. Además, existen softwares que ayudan a hacer predicciones con base a la información antigua, ese tipo de tecnologías aún no se cuentan en la empresa o aquellos que ayudan en la</p> | <p>La tecnología con la que cuenta la CAC Los Andes da un soporte muy bueno a todas las operaciones financieras, pero es necesario generar más movilidad de pagos, hemos tenido dificultades con los pagos de personas que se ubican geográficamente lejos de nuestras agencias, en otros distritos principalmente, entonces se deberían implementar otras formas de permitir que este proceso se siga ejecutando. También se requieren softwares que estudien a nuestros usuarios para saber su nivel de conformidad con nuestros servicios, qué otros servicios requieren. He visto por ejemplo que algunas empresas te mandan anuncios, ofertas personalizadas a tu correo y siempre mantienen informado al cliente.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>incrementado la morosidad, justamente porque en estos distritos de difícil acceso se encuentran a gran distancia. Considero que la institución debe tomar el uso de las tecnologías como un factor fundamental, ya no solo como algo de apoyo, sino que sea de condición estratégica para seguir compitiendo en el mercado.</p> | <p>toma de decisiones como se ve que tienen algunos bancos grandes o servicios para reconocer potenciales clientes, así como para dentro de nuestros propios usuarios categorizarlos en función a sus requerimientos.</p> | |
|--|---|--|

Pregunta 2. ¿Cómo cree que debería trabajar el márketing digital para comunicarse con sus usuarios?

| Respuestas de entrevistado 1 | Respuestas de entrevistado 2 | Respuestas de entrevistado 3 |
|---|---|---|
| <p>En la actualidad, es muy poco el márketing digital ejecutado, básicamente no existe un área o profesionales de especialidad que se encarguen de estas labores. Pero viendo la realidad, es necesario cubrir la cuota de mercado, trasladando las estrategias tradicionales a medios digitales, como por ejemplo el estudio de mercado y segmentación de clientes, esto se puede realizar usando las tecnologías para localizar al cliente, ofrecerle soluciones integrales y personalizadas, brindarle orientación</p> | <p>Necesitamos tener presencia en la web y en el mundo digital, esto se está considerando ya para esta nueva gestión del año que viene como una estrategia importante para ampliar nuestro servicio, el márketing digital debemos usarlo para saber qué opinan nuestros usuarios, por ejemplo, no tenemos canales de comunicación por redes sociales, WhatsApp u otros medios, que suelen usar los clientes, o en tal caso, brindar una gama de opciones. He visto que algunos bancos</p> | <p>Es necesario digitalizar la empresa, osea que tengamos la versión física como siempre, pero que haya esta opción virtual para que los usuarios hagan sus procesos totalmente seguros en línea, si existe esto, también puede existir la comunicación totalmente en línea y se debe crear contenido para informar, comunicar, ofrecer productos por medio de chats automáticos, un especialista que recoja las impresiones de los usuarios de las redes sociales y todo en tiempo real, es decir, no se</p> |

| | | |
|--|---|---|
| <p>continua; que la comunicación no solo se de cuando el usuario visita la oficina de forma presencial, sino hacerle ver que tenemos otros canales de comunicación efectivos, que responden a tiempo y que se adaptan con varias alternativas de solución.</p> | <p>incluso tienen su propio software app para descargar y es personalizado, el usuario puede pagar sus cuotas, hacer transferencias, entonces si no se conocen nuestros servicios difícilmente podremos crecer, es necesario iniciar una campaña de marketing que recoja la opinión de nuestros usuarios, puede ser a través de un cuestionario o simplemente recoger sus impresiones del Facebook u otro medio social.</p> | <p>puede esperar 3 días para responder un mensaje como podría ser en un medio tradicional; la comunicación tiene que ser fluida, se tiene que publicar continuamente en redes o lanzar una campaña ofertando un premio y así el público en general pueda conocer nuestros servicios. Si se tiene esta información incluso podríamos hacer la segmentación de clientes en medio digital, apoyando a los estudios de mercado que realiza periódicamente la empresa.</p> |
|--|---|---|

Pregunta 3. ¿Cómo cree que las tecnologías pueden realizar una transformación comercial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes?

| Respuestas de entrevistado 1 | Respuestas de entrevistado 2 | Respuestas de entrevistado 3 |
|---|---|--|
| <p>Creo que la tecnología podría cambiar completamente el modelo de negocio que trabajamos, he visto que, si la empresa puede ofrecer un servicio al 100% en línea, llegaríamos a muchos más usuarios, nuestros propios usuarios también tendrían otras alternativas y esto lo hemos vivido en carne propia, porque en pandemia por ejemplo algunos bancos ofrecen pagar sus servicios en línea o pagar la luz, agua, internet, servicios básicos; lo mismo se requiere para nuestra empresa.</p> | <p>La forma de trabajar de la empresa podría cambiar totalmente porque si se insertan las tecnologías no solo como una herramienta de apoyo, sino como el medio mismo para realizar los procesos de la empresa, cambiarían los flujos de ingresos del negocio, porque si existen medios digitales para ejecutar los procesos tradicionales, podríamos tener otras formas de captar ingresos. Ahora, se debe pensar en la forma cómo implementar estos servicios en línea, teniendo en cuenta la accesibilidad que puedan tener los usuarios. En Apurímac existe el acceso a internet, pero no es algo uniforme en todos los distritos que tenemos, entonces se deben implementar varias alternativas, otras tal vez más consistentes y otras más accesibles, por ejemplo, como estos medios de pagos ligeros de otras empresas tipo Yape, o una</p> | <p>Creo que se puede transformar el negocio totalmente, tanto para los usuarios, como para nosotros como trabajadores. Porque en la actualidad muchos procesos tenemos que venir a la oficina para trabajar, entonces también podría como para los usuarios tener una versión totalmente en línea que agilice nuestro trabajo, incluso en otras zonas de trabajo donde no estamos en la red de la oficina para conectarnos a nuestros aplicativos propios de nuestra labor, debe haber también una versión en línea para nosotros como trabajadores. Esto se puede implementar como una versión alternativa y se pueden hacer estudios para verificar si se genera productividad en el trabajador al usar estos medios, también podríamos tener una oficina que se encargue de estos procesos.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>transferencia, pago o consulta de saldos por mensaje de texto como lo tiene el Banco de la Nación que incluso no requiere tener conexión a internet y eso sería adecuado para nuestra región, que en algunos distritos la conectividad es baja para internet, pero sí la línea telefónica es estable. La idea es que podamos llegar a todos nuestros usuarios y brindarles medios alternativos.</p> | |
|--|--|--|

Pregunta 4. ¿Qué factores deberían implementarse para realizar una innovación continua en la empresa?

| Respuestas de entrevistado 1 | Respuestas de entrevistado 2 | Respuestas de entrevistado 3 |
|---|---|--|
| <p>Básicamente serían: implementar medios de pagos totalmente digitales, a la par de los medios tradicionales que ya contamos. Brindar soluciones informáticas más avanzadas que permitan ver el panorama global en el sector financiero, como tecnologías actuales que estudian grandes cantidades de datos que incluso predicen el comportamiento del modelo de negocio, de si un cliente va pagar o va</p> | <p>La verificación de documentos puede cambiar completamente porque ahora solicitamos bastante documentación física para diversos procesos, pero como existe la firma digital, se puede ir migrando a estos servicios. Para innovar también podríamos crear aplicaciones exclusivas de la cooperativa para consultas de saldos, movimientos, pagos, transferencias que generarían un nuevo flujo de ingresos,</p> | <p>Considero que la innovación continua son la mejora de todos los procesos de la organización, mejora en la gestión de recursos, en la comunicación con el cliente, en la oferta de servicios, la parte administrativa y todo en general constituye el ecosistema empresarial, entonces se debe pensar en mejorar el negocio en cada área, todas la áreas suman y son parte del negocio, entonces se debe pensar en que todos</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>ser moroso, cuál es el tipo de servicio que requiere cada usuario de forma personalizada. Cambiar el modelo de negocio en cuanto a ahorros, por ejemplo, sin necesidad que el usuario venga a la oficina se puede ofrecerle el medio digital sumado a una tasa especial siempre y cuando lo haga por medios digitales, eso ayuda a crecer el conjunto de servicios digitales que ofrezcamos y atraemos a más clientes.</p> | <p>además implementar las redes sociales para comunicarse con el cliente. Se puede observar que se requiere una inversión en estas nuevas plataformas, pero también se debe evaluar que finalmente esta inversión generará retorno.</p> | <p>los trabajadores tienen que aportar con ideas y sugerencias continuas, que puedan ser premiadas, pero más que nada debe partir de la gerencia que lidera estos procesos. Si la gerencia no tiene esta visión integrada, creo que es difícil que se puedan hacer los cambios, por ello la gerencia es la que dirige el rumbo de la organización, con una visión definida.</p> |
|---|---|---|

Pregunta 5. ¿Qué elementos de tipo administrativo considera deben implementarse o mejorarse en la empresa como soporte indispensable para su funcionamiento?

| Respuestas de entrevistado 1 | Respuestas de entrevistado 2 | Respuestas de entrevistado 3 |
|--|---|--|
| <p>Los elementos administrativos que existen en la empresa sí trabajan de forma adecuada, lo que se busca es que estos se amplifiquen y exista ese mismo servicio en una versión digital, como el uso de aplicativos totalmente en línea como página web, versión en celular. También a veces requerimos soluciones personalizadas que responden a requerimientos propios de nuestra forma</p> | <p>Uno de los servicios por los cuales captamos más clientes son los analistas, que asesoran a los usuarios y ofrecen servicios. Creo que este rubro debe ser repotenciado con servicios de asesoramiento financiero personalizados, entonces el analista puede tener el perfil del cliente, al menos un perfil básico que ha obtenido de su historial financiero, historial de</p> | <p>La gerencia nuevamente lo vuelvo a recalcar debe liderar estos procesos, estos años hemos trabajado de forma tradicional, hemos logrado muchos objetivos trazados en la región, pero frente al cambio que implica la pandemia, deben implementarse otros medios alternativos en todos los aspectos. Por ejemplo, en el año 2020 no se pudo realizar devolución de</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>de trabajo, entonces se tiene que desarrollar softwares para estas tareas, por ello debemos contar con un área que se dedique a construir estos softwares personalizados, en esta área también deben estar expertos en márketing digital, redes sociales, y otros servicios más avanzados. Si bien es cierto, estos servicios implican un costo, se tiene que pensar en ellos como una inversión, y teniendo en cuenta que también habría reducción de costos en algunos ítems como menos uso de papel, automatización de tareas que implican horas/hombre de trabajo generando mayor productividad.</p> | <p>compras, historial de forma de pagos, si es puntual o no, y otros datos que se pueden adquirir de forma transparente como historial de capacidad crediticia, capacidad de pago y otros. Si a eso se suma un perfil creado recogido totalmente de sus interacciones en medios sociales, se pueden conocer sus gustos, intereses y ofrecerles productos personalizados, teniendo en cuenta que tenemos usuarios en veinte sucursales y cada una de ellas responde a diferentes necesidades, también están divididos por rangos de edades de 0-17, 18-35, 36-59, 60 a más y jurídicos y de varones y mujeres.</p> | <p>excedentes, porque los resultados del ejercicio fueron negativos, aproximadamente en un millón de soles debido al retraso de pagos de préstamos de los usuarios. A la fecha se desconoce con precisión los motivos de retrasos de los préstamos, algunos usuarios manifiestan que es por la pandemia, que les dificulta acercarse a las oficinas, otros que justamente por ese motivo, tienen dificultad para obtener ingresos y pagar a tiempo, etc. Pero no se tiene un estudio detallado y falta determinar estrategias para hacer frente a ello. Además, no se ha logrado en la misma medida que otros años la captación de nuevos clientes, nuevos préstamos, entonces tenemos que adecuarnos y buscar otros medios, pueden ser digitales para llegar a nuestros usuarios.</p> |
|---|---|--|

Pregunta 6. ¿Cómo considera usted debe realizar alianzas la empresa con otros socios clave?

| Respuestas de entrevistado 1 | Respuestas de entrevistado 2 | Respuestas de entrevistado 3 |
|---|--|--|
| <p>Para medios digitales, se puede trabajar con líderes o personas que tenga influencia en promocionar el producto, esto también lo hemos realizado en muchas oportunidades, pero se puede volcar a lo digital para cubrir esos espacios y demanda. También se puede hacer alianzas con las Mypes, y de tal forma promocionar sus productos como un valor agregado en nuestros servicios ofertados, hemos distribuido la estructura de costos de forma que pueda beneficiar en la medida de lo posible a todos los involucrados, desde los socios, trabajadores y fundadores.</p> | <p>Un socio clave son las empresas de la región con las que trabajamos para generar convenios, pero necesitamos afianzar este trabajo y llegar a otros sectores. También sería proponer nuevas formas de trabajo con ellos de forma que se facilite la comunicación y la publicidad tanto para nuestra empresa como para las de ellos.</p> | <p>Se puede trabajar con los gobiernos regionales, municipalidades que impulsen a la empresa ya que es de la región.</p> |

Pregunta 7. ¿Qué cree usted que ofrece de valor su organización con otras que ofrecen servicios similares?

| Respuestas de entrevistado 1 | Respuestas de entrevistado 2 | Respuestas de entrevistado 3 |
|--|---|--|
| <p>Nuestra empresa está basada principalmente en ofrecer servicios a la comunidad basados en el principio del cooperativismo, es decir, que si bien es cierto, se ha creado un producto comercial, este tiene sus bases en el cooperativismo, que es cooperar para progresar entre todos, los fundadores son 107 socios de la comunidad campesina de Cotarusi, provincia de Aymaraes, entre criadores de alpacas y pequeños agricultores que buscan mejorar la calidad de vida de toda la región empezando por la comunidad. Entonces, el objetivo es crecer como región, brindando soluciones que permitan a la comunidad fortalecerse y a sus usuarios, por ejemplo, se ofrecen una serie de servicios sociales para los socios de la cooperativa.</p> | <p>Creo que lo que nos diferencia es que los productos financieros que ofertamos tienen un valor hacia el público, justo, así como a nuestros socios. Uno de nuestros principios es la devolución de excedentes que de acuerdo a la Ley General de Cooperativas regula la “posibilidad”, pero no la obligación de reconocer un interés al capital que aportan los socios, en este caso nosotros sí consideramos este principio y lo aplicamos. Entonces cuando hay una mejora en los servicios, productos y la cooperativa crece, crecen también los beneficios para los socios que tienen adhesión voluntaria y abierta, además que nuestros procesos de elección de junta directiva son democráticos.</p> | <p>Considero que nuestros productos financieros están realizados con márgenes de ganancia adecuados, es decir, que no son excesivos, son accesibles y eso hace que podamos competir. Sin embargo, la legislación en muchos aspectos no nos permite expandirnos justamente por ser cooperativas e indican que requerimos un respaldo financiero mucho mayor, creo que eso es una limitante y por muchos años se ha venido luchando para que se cambien ciertos aspectos que nos ponen en desventaja en el mercado financiero. A pesar de ello, nos diferenciamos por los productos accesibles que brindamos y que además somos una organización con responsabilidad social.</p> |

ANEXO 5. Asignación de colores para identificación de códigos dentro de las respuestas de los encuestados

Pregunta 1. ¿Cómo considera usted que están implementadas las tecnologías digitales para realizar los procesos de negocio de su empresa?

| Respuestas de entrevistado 1 | Respuestas de entrevistado 2 | Respuestas de entrevistado 3 |
|---|--|---|
| <p>En esta pandemia realmente nos hemos dado cuenta que los servicios que brindamos aún faltan mejorar para hacer frente por ejemplo a una atención totalmente virtual. Si bien es cierto, se cuenta con sistemas y softwares que gestionan la parte administrativa y contable, frente a brindar más medios alternativos para seguir laborando y permitir a nuestros usuarios acceder a todos nuestros servicios, se ha visto limitado, porque por ejemplo se detuvo en gran medida el otorgamiento de créditos porque requerimos que el usuario presente ciertos documentos, pero estos también podrían ser presentados de forma digital bajo ciertos estándares y reglas que hay hoy en día para validarlos, porque tenemos usuarios que están en distritos muy lejanos. Además, ha incrementado la morosidad, justamente</p> | <p>Creo que las tecnologías que contamos en la organización son básicas, es decir, que apoyan en todos los procesos fundamentales e indispensables que realizamos, pero se requieren otro tipo de elementos como pagos electrónicos, generación de recibos electrónicos que se declaren automáticamente a la SUNAT, softwares que respondan de forma automática a consultas generales de los clientes, todos estos se pueden adquirir pero luego se requiere especialistas en capacitación y luego modificaciones y adaptaciones a nuestro trabajo. Además, existen softwares que ayudan a hacer predicciones con base a la información antigua, ese tipo de tecnologías aún no se cuentan en la empresa o aquellos que ayudan en la toma de decisiones como se ve que</p> | <p>La tecnología con la que cuenta la CAC Los Andes da un soporte muy bueno a todas las operaciones financieras, pero es necesario generar más movilidad de pagos, hemos tenido dificultades con los pagos de personas que se ubican geográficamente lejos de nuestras agencias, en otros distritos principalmente, entonces se deberían implementar otras formas de permitir que este proceso se siga ejecutando. También se requieren softwares que estudien a nuestros usuarios para saber su nivel de conformidad con nuestros servicios, qué otros servicios requieren. He visto por ejemplo que algunas empresas te mandan anuncios, ofertas personalizadas a tu correo y siempre mantienen informado al cliente.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>porque en estos distritos de difícil acceso se encuentran a gran distancia. Considero que la institución debe tomar el uso de las tecnologías como un factor fundamental, ya no solo como algo de apoyo, sino que sea de condición estratégica para seguir compitiendo en el mercado.</p> | <p>tienen algunos bancos grandes o servicios para reconocer potenciales clientes, así como para dentro de nuestros propios usuarios categorizarlos en función a sus requerimientos.</p> | |
|--|---|--|

Pregunta 2. ¿Cómo cree que debería trabajar el márketing digital para comunicarse con sus usuarios?

| Respuestas de entrevistado 1 | Respuestas de entrevistado 2 | Respuestas de entrevistado 3 |
|--|---|--|
| <p>En la actualidad, es muy poco el márketing digital ejecutado, básicamente no existe un área o profesionales de especialidad que se encarguen de estas labores. Pero viendo la realidad, es necesario cubrir la cuota de mercado, trasladando las estrategias tradicionales a medios digitales, como por ejemplo el estudio de mercado y segmentación de clientes, esto se puede realizar usando las tecnologías para localizar al cliente, ofrecerle soluciones integrales y personalizadas, brindarle orientación continua; que la comunicación no solo se</p> | <p>Necesitamos tener presencia en la web y en el mundo digital, esto se está considerando ya para esta nueva gestión del año que viene como una estrategia importante para ampliar nuestro servicio, el márketing digital debemos usarlo para saber qué opinan nuestros usuarios, por ejemplo, no tenemos canales de comunicación por redes sociales, WhatsApp u otros medios, que suelen usar los clientes, o en tal caso, brindar una gama de opciones. He visto que algunos bancos incluso tienen su propio software app</p> | <p>Es necesario digitalizar la empresa, osea que tengamos la versión física como siempre, pero que haya esta opción virtual para que los usuarios hagan sus procesos totalmente seguros en línea, si existe esto, también puede existir la comunicación totalmente en línea y se debe crear contenido para informar, comunicar, ofrecer productos por medio de chats automáticos, un especialista que recoja las impresiones de los usuarios de las redes sociales y todo en tiempo real, es decir, no se puede esperar 3 días para responder un</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>de cuando el usuario visita la oficina de forma presencial, sino hacerle ver que tenemos otros canales de comunicación efectivos, que responden a tiempo y que se adaptan con varias alternativas de solución.</p> | <p>para descargar y es personalizado, el usuario puede pagar sus cuotas, hacer transferencias, entonces si no se conocen nuestros servicios difícilmente podremos crecer, es necesario iniciar una campaña de márketing que recoja la opinión de nuestros usuarios, puede ser a través de un cuestionario o simplemente recoger sus impresiones del Facebook u otro medio social,</p> | <p>mensaje como podría ser en un medio tradicional; la comunicación tiene que ser fluida, se tiene que publicar continuamente en redes o lanzar una campaña ofertando un premio y así el público en general pueda conocer nuestros servicios. Si se tiene esta información incluso podríamos hacer la segmentación de clientes en medio digital, apoyando a los estudios de mercado que realiza periódicamente la empresa.</p> |
|---|---|--|

Pregunta 3. ¿Cómo cree que las tecnologías pueden realizar una transformación comercial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes?

| Respuestas de entrevistado 1 | Respuestas de entrevistado 2 | Respuestas de entrevistado 3 |
|---|--|---|
| <p>Creo que la tecnología podría cambiar completamente el modelo de negocio que trabajamos, he visto que, si la empresa puede ofrecer un servicio al 100% en línea, llegaríamos a muchos más usuarios, nuestros propios usuarios también tendrían otras alternativas y esto lo hemos vivido en carne propia, porque en pandemia por ejemplo algunos bancos ofrecen pagar sus servicios en línea o pagar la luz, agua, internet, servicios básicos; lo mismo se requiere para nuestra empresa.</p> | <p>La forma de trabajar de la empresa podría cambiar totalmente porque si se insertan las tecnologías no solo como una herramienta de apoyo, sino como el medio mismo para realizar los procesos de la empresa, cambiarían los flujos de ingresos del negocio, porque si existen medios digitales para ejecutar los procesos tradicionales, podríamos tener otras formas de captar ingresos. Ahora, se debe pensar en la forma cómo implementar estos servicios en línea, teniendo en cuenta la accesibilidad que puedan tener los usuarios. En Apurímac existe el acceso a internet, pero no es algo uniforme en todos los distritos que tenemos usuarios, entonces se deben implementar varias alternativas, otras tal vez más consistentes y otras más accesibles, por ejemplo, como estos medios de pagos ligeros de otras empresas tipo Yape, o una</p> | <p>Creo que se puede transformar el negocio totalmente, tanto para los usuarios, como para nosotros como trabajadores. Porque en la actualidad muchos procesos tenemos que venir a la oficina para trabajar, entonces también podría como para los usuarios tener una versión totalmente en línea que agilice nuestro trabajo, incluso en otras zonas de trabajo donde no estamos en la red de la oficina para conectarnos a nuestros aplicativos propios de nuestra labor, debe haber también una versión en línea para nosotros como trabajadores. Esto se puede implementar como una versión alternativa y se pueden hacer estudios para verificar si se genera productividad en el trabajador al usar estos medios, también podríamos tener una oficina que se encargue de estos procesos.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>transferencia, pago o consulta de saldos por mensaje de texto como lo tiene el Banco de la Nación que incluso no requiere tener conexión a internet y eso sería adecuado para nuestra región, que en algunos distritos la conectividad es baja para internet, pero sí la línea telefónica es estable. La idea es que podamos llegar a todos nuestros usuarios y brindarles medios alternativos.</p> | |
|--|--|--|

Pregunta 4. ¿Qué factores deberían implementarse para realizar una innovación continua en la empresa?

| Respuestas de entrevistado 1 | Respuestas de entrevistado 2 | Respuestas de entrevistado 3 |
|---|--|---|
| <p>Básicamente serían: implementar medios de pagos totalmente digitales, a la par de los medios tradicionales que ya contamos. Brindar soluciones informáticas más avanzadas que permitan ver el panorama global en el sector financiero, como tecnologías actuales que estudian grandes cantidades de datos que incluso predicen el comportamiento del modelo de negocio, de si un cliente va pagar o va</p> | <p>La verificación de documentos puede cambiar completamente porque ahora solicitamos bastante documentación física para diversos procesos, pero como existe la firma digital, se puede ir migrando a estos servicios. Para innovar también podríamos crear aplicaciones exclusivas de la cooperativa para consultas de saldos, movimientos, pagos, transferencias que generarían un nuevo flujo de ingresos,</p> | <p>Considero que la innovación continua son la mejora de todos los procesos de la organización, mejora en la gestión de recursos, en la comunicación con el cliente, en la oferta de servicios, la parte administrativa y todo en general constituye el ecosistema empresarial, entonces se debe pensar en mejorar el negocio en cada área, todas la áreas suman y son parte del negocio, entonces se debe pensar en que todos</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>ser moroso, cuál es el tipo de servicio que requiere cada usuario de forma personalizada. Cambiar el modelo de negocio en cuanto a ahorros, por ejemplo, sin necesidad que el usuario venga a la oficina se puede ofrecerle el medio digital sumado a una tasa especial siempre y cuando lo haga por medios digitales, eso ayuda a crecer el conjunto de servicios digitales que ofrezcamos y atraemos a más clientes.</p> | <p>además implementar las redes sociales para comunicarse con el cliente, la página web y el correo electrónico. Se puede observar que se requiere una inversión en estas nuevas plataformas, pero también se debe evaluar que finalmente esta inversión generarán retorno.</p> | <p>los trabajadores tienen que aportar con ideas y sugerencias continuas, que puedan ser premiadas, pero más que nada debe partir de la gerencia que lidera estos procesos. Si la gerencia no tiene esta visión integrada, creo que es difícil que se puedan hacer los cambios, por ello la gerencia es la que dirige el rumbo de la organización, con una visión definida.</p> |
|---|---|---|

Pregunta 5. ¿Qué elementos de tipo administrativo considera deben implementarse o mejorarse en la empresa como soporte indispensable para su funcionamiento?

| Respuestas de entrevistado 1 | Respuestas de entrevistado 2 | Respuestas de entrevistado 3 |
|--|---|--|
| <p>Los elementos administrativos que existen en la empresa sí trabajan de forma adecuada, lo que se busca es que estos se amplifiquen y exista ese mismo servicio en una versión digital, como el uso de aplicativos totalmente en línea como página web, versión en celular. También a veces requerimos soluciones personalizadas que responden a requerimientos propios de nuestra forma</p> | <p>Uno de los servicios por los cuales captamos más clientes son los analistas, que asesoran a los usuarios y ofrecen servicios. Creo que este rubro debe ser repotenciado con servicios de asesoramiento financiero personalizados, entonces el analista puede tener el perfil del cliente, al menos un perfil básico que ha obtenido de su historial financiero, historial de</p> | <p>La gerencia nuevamente lo vuelvo a recalcar debe liderar estos procesos, estos años hemos trabajado de forma tradicional, hemos logrado muchos objetivos trazados en la región, pero frente al cambio que implica la pandemia, deben implementarse otros medios alternativos en todos los aspectos. Por ejemplo, en el año 2020 no se pudo realizar devolución de</p> |

de trabajo, entonces se tiene que desarrollar softwares para estas tareas, por ello debemos contar con un área que se dedique a construir estos softwares personalizados, en esta área también deben estar expertos en márketing digital, redes sociales, y otros servicios más avanzados. Si bien es cierto, estos servicios implican un costo, se tiene que pensar en ellos como una inversión, y teniendo en cuenta que también habría reducción de costos en algunos ítems como menos uso de papel, automatización de tareas que implican horas/hombre de trabajo generando mayor productividad.

compras, historial de forma de pagos, si es puntual o no, y otros datos que se pueden adquirir de forma transparente como historial de capacidad crediticia, capacidad de pago y otros. Si a eso se suma un perfil creado recogido totalmente de sus interacciones en medios sociales, se pueden conocer sus gustos, intereses y ofrecerles productos personalizados, teniendo en cuenta que tenemos usuarios en veinte sucursales y cada una de ellas responde a diferentes necesidades, también están divididos por rangos de edades de 0-17, 18-35, 36-59, 60 a más y jurídicos y de varones y mujeres.

excedentes, porque los resultados del ejercicio fueron negativos, aproximadamente en un millón de soles debido al retraso de pagos de préstamos de los usuarios. A la fecha se desconoce con precisión los motivos de retrasos de los préstamos, algunos usuarios manifiestan que es por la pandemia, que les dificulta acercarse a las oficinas, otros que justamente por ese motivo, tienen dificultad para obtener ingresos y pagar a tiempo, etc. Pero no se tiene un estudio detallado y falta determinar estrategias para hacer frente a ello, entonces lo que parece que es un gasto, en realizar estos estudios en realidad también es una inversión. Además, no se ha logrado en la misma medida que otros años la captación de nuevos clientes, nuevos préstamos, entonces tenemos que adecuarnos y buscar otros medios, pueden ser digitales para llegar a nuestros usuarios.

Pregunta 6. ¿Cómo considera usted debe realizar alianzas la empresa con otros socios clave?

| Respuestas de entrevistado 1 | Respuestas de entrevistado 2 | Respuestas de entrevistado 3 |
|--|--|--|
| <p>Para medios digitales, se puede trabajar con líderes o personas que tenga influencia en promocionar el producto, esto también lo hemos realizado en muchas oportunidades, pero se puede volcar a lo digital para cubrir esos espacios y demanda. También se puede hacer alianzas con las Mypes, y de tal forma promocionar sus productos como un valor agregado en nuestros servicios ofertados. Como cooperativa hemos distribuido la estructura de costos de forma que pueda beneficiar en la medida de lo posible a todos los involucrados, desde los socios, trabajadores y fundadores.</p> | <p>Un socio clave son las empresas de la región con las que trabajamos para generar convenios, pero necesitamos afianzar este trabajo y llegar a otros sectores. También sería proponer nuevas formas de trabajo con ellos de forma que se facilite la comunicación y la publicidad tanto para nuestra empresa como para las de ellos.</p> | <p>Se puede trabajar con los gobiernos regionales, municipalidades que impulsen a la empresa ya que es de la región.</p> |

Pregunta 7. ¿Qué cree usted que ofrece de valor su organización con otras que ofrecen servicios similares?

| Respuestas de entrevistado 1 | Respuestas de entrevistado 2 | Respuestas de entrevistado 3 |
|---|--|---|
| <p>Nuestra empresa está basada principalmente en ofrecer servicios a la comunidad basados en el principio del cooperativismo, es decir, que si bien es cierto, se ha creado un producto comercial, este tiene sus bases en el cooperativismo, que es cooperar para progresar entre todos, los fundadores son 107 socios de la comunidad campesina de Cotarusi, provincia de Aymaraes, entre criadores de alpacas y pequeños agricultores que buscan mejorar la calidad de vida de toda la región empezando por la comunidad. Entonces, el objetivo es crecer como región, brindando soluciones que permitan a la comunidad fortalecerse y a sus usuarios, por ejemplo, se ofrecen una serie de servicios sociales para los socios de la cooperativa.</p> | <p>Creo que lo que nos diferencia es que los productos financieros que ofertamos tienen un valor hacia el público, justo, así como a nuestros socios. Uno de nuestros principios es la devolución de excedentes que de acuerdo a la Ley General de Cooperativas regula la “posibilidad”, pero no la obligación de reconocer un interés al capital que aportan los socios, en este caso nosotros sí consideramos este principio y lo aplicamos. Entonces cuando hay una mejora en los servicios, productos y la cooperativa crece, crecen también los beneficios para los socios que tienen adhesión voluntaria y abierta, además que nuestros procesos de elección de junta directiva son democráticos.</p> | <p>Considero que nuestros productos financieros están realizados con márgenes de ganancia adecuados, es decir, que no son excesivos, son accesibles y eso hace que podamos competir. Sin embargo, la legislación en muchos aspectos no nos permite expandirnos justamente por ser cooperativas e indican que requerimos un respaldo financiero mucho mayor, creo que eso es una limitante y por muchos años se ha venido luchando para que se cambien ciertos aspectos que nos ponen en desventaja en el mercado financiero. A pesar de ello, nos diferenciamos por los productos accesibles que brindamos y que además somos una organización con responsabilidad social.</p> |

ANEXO 6. Agrupación por colores del contenido de respuestas relevantes y por coincidencias de los entrevistados.

| SUB CATEGORÍA: Creación de valor | | |
|--|---------------------|--|
| Pregunta 7 | Entrevistado | Respuesta: Verde lima |
| ¿Qué cree usted que ofrece de valor su organización con otras que ofrecen servicios similares? | E1 | ofrecer servicios a la comunidad basados en el principio del cooperativismo, para progresar entre todos, crecer como región, brindando soluciones que permitan a la comunidad fortalecerse y a sus usuarios, por ejemplo, se ofrecen una serie de servicios sociales para los socios de la cooperativa. |
| | E2 | los productos financieros que ofertamos tienen un valor hacia el público, justo, así como a nuestros socios. Uno de nuestros principios es la devolución de excedentes. Entonces cuando hay una mejora en los servicios, productos y la cooperativa crece, crecen también los beneficios para los socios que tienen adhesión voluntaria y abierta, además que nuestros procesos de elección de junta directiva son democráticos. |
| | E3 | nuestros productos financieros están realizados con márgenes de ganancia adecuados, es decir, que no son excesivos, son accesibles nos diferenciamos por los productos accesibles que brindamos y que además somos una organización con responsabilidad social. |

| SUB CATEGORÍA: Innovación en el modelo de negocio | | |
|---|---------------------|---|
| Pregunta 03 | Entrevistado | Respuesta: Amarillo |
| ¿Cómo cree que las tecnologías pueden realizar una transformación comercial en la Cooperativa de Ahorro y | E1 | una atención totalmente virtual. Si bien es cierto, se cuenta con sistemas y softwares que gestionan la parte administrativa y contable, uso de las tecnologías como un factor fundamental |
| | E2 | pagos electrónicos, generación de recibos electrónicos que se declaren automáticamente a la SUNAT, softwares que respondan de forma automática a consultas generales de los clientes. |

| | | |
|----------------|-----|---|
| Crédito Andes? | Los | Además, existen softwares que ayudan a hacer predicciones con base a la información antigua, ese tipo de tecnologías aún no se cuentan en la empresa o aquellos que ayudan en la toma de decisiones |
| | E3 | softwares que estudien a nuestros usuarios para saber su nivel de conformidad con nuestros servicios, qué otros servicios requieren. He visto por ejemplo que algunas empresas te mandan anuncios, ofertas personalizadas a tu correo y siempre mantienen informado al cliente. |

| SUB CATEGORÍA: Segmentos de clientes | | |
|---|---------------|---|
| Pregunta 02 | Entrevista do | Respuesta: Fucsia |
| ¿Cómo cree que debería trabajar el márketing digital para comunicarse con sus usuarios? | E1 | el estudio de mercado y segmentación de clientes, esto se puede realizar usando las tecnologías para localizar al cliente, ofrecerle soluciones integrales y personalizadas, brindarle orientación continua; que la comunicación no el tipo de servicio que requiere cada usuario de forma personalizada |
| | E2 | reconocer potenciales clientes, así como para dentro de nuestros propios usuarios categorizarlos en función a sus requerimientos. En Apurímac existe el acceso a internet, pero no es algo uniforme en todos los distritos que tenemos usuarios un perfil creado recogido totalmente de sus interacciones en medios sociales, se pueden conocer sus gustos, intereses y ofrecerles productos personalizados. teniendo en cuenta que tenemos usuarios en veinte sucursales y cada una de ellas responde a diferentes necesidades, también están divididos por rangos de edades de 0-17, 18-35, 36-59, 60 a más y jurídicos y de varones y mujeres. |
| | E3 | personas que se ubican geográficamente lejos de nuestras agencias Si se tiene esta información incluso podríamos hacer la segmentación de clientes en medio digital, apoyando a los estudios de mercado que realiza periódicamente la empresa. |

SUB CATEGORÍA: Propuesta de valor

| Pregunta 7 | Entrevistado | Respuesta: Turquesa |
|---|--------------|---|
| <p>¿Qué cree usted que ofrece de valor su organización con otras que ofrecen servicios similares?</p> | E1 | <p>el otorgamiento de créditos porque requerimos que el usuario presente ciertos documentos, pero estos también podrían ser presentados de forma digital bajo ciertos estándares y reglas que hay hoy en día para validarlos, porque tenemos usuarios que están en distritos muy lejanos cuando el usuario visita la oficina de forma presencial, sino hacerle ver que tenemos otros canales de comunicación efectivos, que responden a tiempo y que se adaptan con varias alternativas de solución servicios al 100% en línea : implementar medios de pagos totalmente digitales, a la par de los medios tradicionales que ya contamos. Brindar soluciones informáticas más avanzadas que permitan ver el panorama global en el sector financiero, como tecnologías actuales que estudian grandes cantidades de datos que incluso predicen el comportamiento del modelo de negocio, de si un cliente va pagar o va ser moroso,</p> |
| | E2 | <p>tener presencia en la web y en el mundo digital, márketing digital debemos usarlo para saber qué opinan nuestros usuarios, por ejemplo, no tenemos canales de comunicación por redes sociales, WhatsApp u otros medios, que suelen usar los clientes, o en tal caso, brindar una gama de opciones. He visto que algunos bancos incluso tienen su propio software app para descargar y es personalizado, el usuario puede pagar sus cuotas, hacer transferencias, entonces si no se conocen nuestros servicios difícilmente podremos crecer, es necesario iniciar una campaña de márketing que recoja la opinión de nuestros usuarios, puede ser a través de un cuestionario o simplemente recoger sus impresiones del Facebook u otro medio social las tecnologías no solo como una herramienta de apoyo, sino como el medio mismo para realizar los procesos de la empresa</p> |
| | E3 | <p>generar más movilidad de pagos, digitalizar la empresa, osea que tengamos la versión física como siempre, pero que haya</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | esta opción virtual para que los usuarios hagan sus procesos totalmente seguros en línea, si existe esto, también puede existir la comunicación totalmente en línea y se debe crear contenido para informar, comunicar, ofrecer productos por medio de chats automáticos |
|--|--|--|

| SUB CATEGORÍA: Flujos de ingresos. | | |
|--|---------------------|---|
| Pregunta 03 | Entrevistado | Respuesta: Rojo |
| ¿Cómo cree que las tecnologías pueden realizar una transformación comercial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes? | E1 | Cambiar el modelo de negocio en cuanto a ahorros, por ejemplo, sin necesidad que el usuario venga a la oficina se puede ofrecerle el medio digital sumado a una tasa especial siempre y cuando lo haga por medios digitales. Los servicios implican un costo, se tiene que pensar en ellos como una inversión, y teniendo en cuenta que también habría reducción de costos en algunos ítems como menos uso de papel, automatización de tareas que implican horas/hombre de trabajo generando mayor productividad. |
| | E2 | crear aplicaciones exclusivas de la cooperativa para consultas de saldos, movimientos, pagos, transferencias que generarían un nuevo flujo de ingresos |
| | E3 | crear aplicaciones exclusivas de la cooperativa para consultas de saldos, movimientos, pagos, transferencias que generarían un nuevo flujo de ingresos |

| SUB CATEGORÍA: Actividades clave | | |
|---|---------------------|---|
| Pregunta 04 | Entrevistado | Respuesta: Azul |
| ¿Qué factores deberían implementarse para realizar una innovación continua en la empresa? | E1 | brindar más medios alternativos para seguir laborando y permitir a nuestros usuarios acceder a todos nuestros servicios. Ofrecer soluciones personalizadas que responden a requerimientos propios de nuestra forma de trabajo |
| | E2 | los analistas, que asesoran a los usuarios y ofrecen servicios. Creo que este rubro debe ser repotenciado con servicios de asesoramiento financiero personalizados, entonces el analista puede tener el perfil |

| | | |
|--|----|--|
| | | del cliente, al menos un perfil básico que ha obtenido de su historial financiero, historial de compras, historial de forma de pagos, si es puntual o no, y otros datos que se pueden adquirir de forma transparente como historial de capacidad crediticia, capacidad de pago y otros |
| | E3 | estudios para verificar si se genera productividad en el trabajador al usar estos medios. gerencia que lidera estos procesos. la gerencia es la que dirige el rumbo de la organización, con una visión definida. La gerencia nuevamente lo vuelvo a recalcar debe liderar estos procesos |

| SUB CATEGORÍA: Recursos clave | | |
|--|---------------------|---|
| Pregunta 05 | Entrevistado | Respuesta: Rosa |
| ¿Qué elementos de tipo administrativo considera deben implementarse o mejorarse en la empresa como soporte indispensable para su funcionamiento? | E1 | área o profesionales de especialidad que se encarguen de estas labores. un área que se dedique a construir estos softwares personalizados, en esta área también deben estar expertos en márketing digital, redes sociales, y otros servicios más avanzados |
| | E2 | se requiere especialistas en capacitación y luego modificaciones y adaptaciones a nuestro trabajo. |
| | E3 | también podríamos tener una oficina que se encargue de estos proceso. |

| SUB CATEGORÍA: Estructura de costos | | |
|--|---------------------|---|
| Pregunta 05 | Entrevistado | Respuesta: Morado |
| ¿Qué elementos de tipo administrativo | E1 | hemos distribuido la estructura de costos de forma que pueda beneficiar en la medida de lo posible a todos los involucrados, desde los socios, trabajadores y fundadores. |

| | | |
|--|----|--|
| considera deben implementarse o mejorarse en la empresa como soporte indispensable para su funcionamiento? | E2 | Se puede observar que se requiere una inversión en estas nuevas plataformas, pero también se debe evaluar que finalmente esta inversión generarán retorno. |
| | E3 | porque los resultados del ejercicio fueron negativos, aproximadamente en un millón de soles debido al retraso de pagos de préstamos de los usuarios |

| SUB CATEGORÍA: Canales | | |
|--|---------------------|---|
| Pregunta 01 | Entrevistado | Respuesta: Naranja |
| ¿Cómo considera usted que están implementadas las tecnologías digitales para realizar los procesos de negocio de su empresa? | E1 | tendrían otras alternativas exista ese mismo servicio en una versión digital |
| | E2 | implementar las redes sociales para comunicarse con el cliente, la página web y el correo electrónico |
| | E3 | debe haber también una versión en línea para nosotros como trabajadores |

| SUB CATEGORÍA: Relaciones con los clientes | | |
|--|---------------------|---|
| Pregunta 01 | Entrevistado | Respuesta: Verde oliva |
| ¿Cómo considera usted que están implementadas las tecnologías digitales para realizar los procesos de negocio de su empresa? | E1 | mejorar la calidad de vida de toda la región empezando por la comunidad |
| | E2 | medios de pagos ligeros de otras empresas tipo Yape, o una transferencia, pago o consulta de saldos por mensaje de texto como lo tiene el Banco de la Nación que incluso no requiere tener conexión a internet y eso sería adecuado para nuestra región, que en algunos distritos la conectividad es baja para internet, pero sí la línea telefónica es estable |
| | E3 | no se puede esperar 3 días para responder un mensaje como podría ser en un medio tradicional; la comunicación tiene que ser |

| | | |
|--|--|--|
| | | fluida, se tiene que publicar continuamente en redes o lanzar una campaña ofertando un premio y así el público en general pueda conocer nuestros servicios |
|--|--|--|

| SUB CATEGORÍA: Socios clave | | |
|---|---------------------|--|
| Pregunta 06 | Entrevistado | Respuesta: Gris |
| ¿Cómo considera usted debe realizar alianzas la empresa con otros socios clave? | E1 | trabajar con líderes o personas que tenga influencia en promocionar el producto hacer alianzas con las Mypes, y de tal forma promocionar sus productos como un valor agregado en nuestros servicios ofertados. |
| | E2 | las empresas de la región con las que trabajamos para generar convenios |
| | E3 | los gobiernos regionales, municipalidades que impulsen a la empresa ya que es de la región. |

ANEXO 7. Agrupación de ideas centrales

Se presentan las respuestas de los entrevistados agrupadas por códigos de color, donde se da un fuerte énfasis a las ideas centrales a las que se arribaron luego de la entrevista.

| Subcategoría | Código | Ideas centrales |
|---|-------------------|---|
| Creación de valor | Verde lima | Ofrecer servicios a la comunidad basados en el principio del cooperativismo, para progresar entre todos, Los productos financieros tienen un valor hacia el público, justo, somos una organización con responsabilidad social |
| Innovación en el modelo de negocio | Amarillo | una atención totalmente virtual. Servicios de pagos electrónicos, generación de recibos electrónicos que se declaren automáticamente a la SUNAT, softwares que respondan de forma automática a consultas generales de los clientes. softwares que ayudan a hacer predicciones con base a la información antigua, los que apoyan a la toma de decisiones y que hagan estudio de nuestros usuarios para enviarles anuncios, ofertas personalizadas a tu correo y siempre mantienen informado al cliente |
| Segmentos de clientes | Fucsia | Existe una segmentación definida por zona de acceso El estudio de mercado y segmentación de cliente se puede realizar usando softwares con información recopilada para localizar al cliente, ofrecerle soluciones integrales y personalizadas, brindarle orientación continua Personalizar la oferta por cada tipo de cliente |
| Propuesta de valor | Turquesa | Servicios de la cooperativa al 100% en línea como pagos digitales, transferencias, consultas, ahorros, registro de nuevo socio, préstamos tecnologías actuales que estudian grandes cantidades de datos y predicen el comportamiento del modelo de negocio Software hecho a medida Implementación de redes sociales |

| | | |
|------------------------------------|--------------------|--|
| Flujos de ingresos. | Rojo | Cambiar el modelo de negocio usando medios virtuales y dar beneficios cuando se use esta plataforma. Los flujos de ingresos se pueden complementar generando procesos digitales automatizados |
| Canales | Naranja | tendrían otras alternativas exista ese mismo servicio en una versión digital implementar las redes sociales para comunicarse con el cliente, la página web y el correo electrónico debe haber también una versión en línea para nosotros como trabajadores |
| Relaciones con los clientes | Verde oliva | Se debe ofertar más medios de comunicación y más medios para que los usuarios realicen sus transacciones que se adecúen a su contexto particular La comunicación debe ser continua, significativa y a tiempo. |
| Actividades clave | Azul | Soluciones personalizadas para usuarios y para trabajadores de la empresa Apoyar con herramientas tecnológicas la labor de asesoramiento financiero Gerencia comprometida |
| Recursos clave | Rosa | Área o profesionales de especialidad para construir softwares personalizados, expertos en márketing digital, redes sociales y otros servicios más avanzados |
| Socios clave | Gris | Trabajar con líderes o personas que tenga influencia en promocionar el producto hacer alianzas con las Mypes, los gobiernos regionales y municipalidades |
| Estructura de costos | Morado | La estructura de costos debe beneficiar en la medida de lo posible a todos los involucrados, desde los socios, trabajadores y fundadores. Se requiere una inversión en nuevas plataformas y servicios, pero también se debe evaluar que finalmente esta inversión generará retorno. |

ANEXO 8. Formatos de validación del instrumento de investigación

Formato de validación del instrumento de investigación – Revisor 1

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres del experto: Rojas Enriquez Hesmeralda

1.2. Grado académico y especialidad: Doctor en Ciencias de la Computación | Docente investigador

1.3. Título de Proyecto: Construcción de un modelo de negocio bajo la metodología Canvas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes

1.4. Autor del instrumento: John Alexis Vargas Arbieta

1.5. Nombre del instrumento: Entrevista

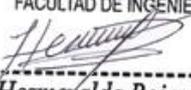
1.6. Instrucciones: Determinar si los instrumentos de medición reúnen los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa(X) en el casillero correspondiente.

| N° | Indicadores | Definición | Excelente | Muy bueno | Bueno | Regular | Deficiente |
|----|----------------------|---|-----------|-----------|-------|---------|------------|
| 1 | Claridad y precisión | Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades. | x | | | | |
| 2 | Coherencia | Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto. | x | | | | |
| 3 | Validez | Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio. | x | | | | |
| 4 | Organización | La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones. | x | | | | |
| 5 | Confiabilidad | El instrumento es confiable porque se aplicó la prueba-test (piloto) | | x | | | |
| 6 | Control de sesgo | Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas. | x | | | | |
| 7 | Orden | Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular. | | x | | | |
| 8 | Marco de Referencia | Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información. | x | | | | |
| 9 | Extensión | El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema. | x | | | | |
| 10 | Inocuidad | Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado. | x | | | | |

Observaciones: Existe suficiencia para la aplicabilidad del instrumento. Las preguntas recogen los aspectos fundamentales para evaluar ambas variables, la cantidad es adecuada y no existen sesgos.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (x) Aplicable después de corregir () No Aplicable ()

Abancay, 13 de octubre del 2021.

 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS
FACULTAD DE INGENIERÍA


Dr. Sc. Ing. Hesmeryalda Rojas Enriquez

Firma del experto
DNI. 42186559

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN – Revisor 2

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres del experto: Nivia Marisol Pilares Estrada

1.2. Grado académico y especialidad: Maestro en investigación y docencia universitaria, Doctor en Psicología educacional y tutorial

1.3. Título de Proyecto: Construcción de un modelo de negocio bajo la metodología Canvas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes

1.4. Autor del instrumento: John Alexis Vargas Arbieta

1.5. Nombre del instrumento: Entrevista

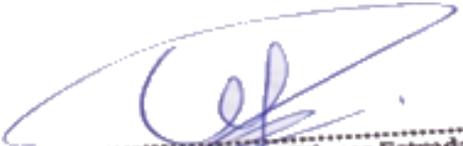
1.6. Instrucciones: Determinar si los instrumentos de medición reúnen los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa(X) en el casillero correspondiente.

| N° | Indicadores | Definición | Excelente | Muy bueno | Bueno | Regular | Deficiente |
|----|----------------------|---|-----------|-----------|-------|---------|------------|
| 1 | Claridad y precisión | Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades. | x | | | | |
| 2 | Coherencia | Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto. | x | | | | |
| 3 | Validez | Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio. | x | | | | |
| 4 | Organización | La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones. | | x | | | |
| 5 | Confiabilidad | El instrumento es confiable porque se aplicó la prueba-test (piloto) | x | | | | |
| 6 | Control de sesgo | Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas. | x | | | | |
| 7 | Orden | Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular. | | x | | | |
| 8 | Marco de Referencia | Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información. | x | | | | |
| 9 | Extensión | El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema. | | x | | | |
| 10 | Inocuidad | Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado. | x | | | | |

Observaciones:

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (x) Aplicable después de corregir () No Aplicable ()

Abancay, 12 de octubre del 2021.



Dra. Nivia Marisol Pílares Estrada
PSICÓLOGA EDUCATIVA
CP# 5933

Firma del experto
DNI. 25001144

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN – Revisor 3

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres del experto: Rentería Ayquipa Ronald Alberto

1.2. Grado académico y especialidad: Doctor en Ciencias de la Computación | Docente investigador

1.3. Título de Proyecto: Construcción de un modelo de negocio bajo la metodología Canvas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes

1.4. Autor del instrumento: John Alexis Vargas Arbieta

1.5. Nombre del instrumento: Entrevista

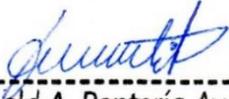
1.6. Instrucciones: Determinar si los instrumentos de medición reúnen los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa(X) en el casillero correspondiente.

| N° | Indicadores | Definición | Excelente | Muy bueno | Bueno | Regular | Deficiente |
|----|----------------------|---|-----------|-----------|-------|---------|------------|
| 1 | Claridad y precisión | Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades. | x | | | | |
| 2 | Coherencia | Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto. | | x | | | |
| 3 | Validez | Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio. | | x | | | |
| 4 | Organización | La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos demográficos, instrucciones. | | x | | | |
| 5 | Confiabilidad | El instrumento es confiable porque se aplicó la prueba-test (piloto) | x | | | | |
| 6 | Control de sesgo | Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas. | x | | | | |
| 7 | Orden | Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular. | x | | | | |
| 8 | Marco de Referencia | Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información. | | x | | | |
| 9 | Extensión | El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema. | x | | | | |
| 10 | Inocuidad | Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado. | x | | | | |

Observaciones: El instrumento está bien formulado, los términos utilizados son sencillos, muy claro de leer y comprender. Recoge información importante para ambas variables.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (x) Aplicable después de corregir () No Aplicable ()

Abancay, 12 de octubre del 2021.



Ing. Ronald A. Rentería Ayquipa
DOCENTE

Firma del experto
DNI. 41039754

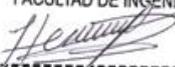
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Mediante la presente, Hesmeralda Rojas Enriquez, docente investigador calificado por RENACYT en el nivel Carlos Monge III, Doctor en Ciencias de la Computación y Magister en Administración y Dirección de Empresas, deja constancia de haber revisado los ítems de la entrevista que el investigador John Alexis Vargas Arbieta usará para su trabajo de tesis "Construcción de un modelo de negocio bajo la metodología Canvas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes".

El cuestionario mide, en efecto, el modelo de negocios con varias preguntas definidas al respecto. Los instrumentos muestran un dominio específico de contenidos de lo que se mide y son consecuentes con mediciones previas que han surgido de investigaciones precedentes.

En tal sentido, garantizo la validez de dichos instrumentos presentados por el referido investigador.

13 de Octubre del 2021

 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS
FACULTAD DE INGENIERÍA


Dr. Sc. Ing. Hesmeralda Rojas Enriquez

Hesmeralda Rojas Enriquez
Investigador Concytec



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, GRANADOS MAGUIÑO MAURO AMARU, docente de la ESCUELA DE POSGRADO de la escuela profesional de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES", cuyo autor es VARGAS ARBIETO JOHN ALEXIS, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 18.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 19 de Enero del 2022

| Apellidos y Nombres del Asesor: | Firma |
|---|---|
| GRANADOS MAGUIÑO MAURO AMARU : 06441665 ORCID: 0000-0002-5668-0557 | Firmado electrónicamente por: MGRANADOSM el 19-01-2022 10:07:31 |

Código documento Trilce: INV - 0839124