

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado.**

**Análisis del proceso de internacionalización de una compañía de financiamiento  
Tuya**

Corporación Universitaria Remington.  
Administración de negocios internacionales  
Administración de empresas

Liliana Borrero Manyoma  
Cristian Parra Madrid  
Miriam Astrid Agudelo  
Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.  
2025

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes han sido el pilar fundamental en nuestro proceso de formación académica. A ellos, que nos inspiraron con su ejemplo de esfuerzo, perseverancia y apoyo incondicional para culminar esta meta profesional

## **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por la fortaleza y la salud brindada durante este camino. A nuestros docentes y asesores, quienes con sus orientaciones y exigencia académica nos guiaron para alcanzar un mejor resultado. A nuestros compañeros de clase, que aportaron en el intercambio de ideas y aprendizajes. Finalmente, agradecemos a la institución universitaria por ofrecernos el espacio y las herramientas necesarias para nuestra formación profesional.

## Tabla de contenido

Resumen.....	7
1. Pregunta orientadora de la búsqueda .....	9
2. Metodología .....	11
3. Sustentación teórica de la pregunta.....	13
3.1 Marco teórico .....	13
3.1.1 Antecedentes .....	17
3.1.2 Legal normativo .....	23
3.1.3 Conceptual .....	24
3.2 Desarrollo de la propuesta .....	26
3.2.1 Lean Startup: Lienzo modelo de negocio Lean Canvas.....	26
3.2.2 Design Thinking.....	32
4. Conclusiones .....	36
5. Referencias.....	38
6. Anexos .....	46
Anexo 1. Matriz de búsqueda y selección de fuentes .....	46
Anexo 2. Tabla de indicadores macroeconómicos de Ecuador (2020–2024).....	48
Anexo 3. Matriz de cumplimiento normativo (Colombia y Ecuador) .....	48
Anexo 4. Instrumentos de validación.....	50

**Lista de tablas**

Tabla 1. Leyes y normas .....	23
Tabla 2 Lienzo Lean Canvas aplicado .....	27
Tabla 3 Matrix de indicadores .....	30

**Lista de ilustraciones**

Figura 1 Design thinking aplicado

33

## Resumen

El presente documento tiene como objetivo realizar un análisis de la expansión transfronteriza de la entidad de financiamiento Tuya en el territorio ecuatoriano. Esta investigación hace énfasis en la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las condiciones estratégicas, el marco normativo y las consideraciones de mercado esenciales que determinan la viabilidad para que la compañía de financiera abra y consolide una sucursal en el territorio ecuatoriano?

Se utilizó la metodología documental, la cual se basa en la revisión de la literatura académica, científica y técnica, además de otras fuentes como: las de instituciones nacionales e internacionales. Como base de datos se utilizaron Scopus, Scielo, Dialnet, Redalyc y Google Scholar, además de organismos como la CEPAL, el Banco Mundial, el FMI, el Banco Central del Ecuador y la Superintendencia de Bancos. Los hallazgos de esta investigación se determinan a través de cuatro categorías de análisis: **marco legal, estructura económica, rivalidades del sector y estrategias de expansión.**

Nos enfocamos en los modelos de Uppsala (Johanson & Vahlne), el paradigma ecléctico OLI (Dunning), la teoría de la internalización (Buckley & Casson) y los planteamientos de Porter sobre competitividad. Además, se incorporó en la investigación estrategias actuales como el Lean Canvas y el Design Thinking, que impulsa el análisis hacia una parte innovador y orientado en los clientes.

Los resultados nos enseñan que existe un potencial alto en el mercado ecuatoriano por su cercanía geográfica, su cultura y la dolarización en su economía. Y la compañía de financiamiento Tuya tiene la oportunidad de diferenciarse de sus competidores, priorizando sus productos al sector de los microempresarios y emprendedores de todas las ciudades en Ecuador.

Finalmente, para que la compañía de financiamiento Tuya abarque el mercado ecuatoriano se requiere implementar estrategias que combine el cumplimiento regulatorio del sector bancario con la innovación en servicios financieros y la generación de valor a los usuarios de los productos y gracias a esta propuesta se crean las bases necesarias para construir un modelo viable y adaptable que ayude a esta compañía a insertarse en esta región.

### **Palabras clave**

Competitividad, , expansión, financiamiento, finanzas, internacionalización.

## 1. Pregunta orientadora de la búsqueda

La internacionalización empresarial se ha fortalecido como una estrategia clave con la cual las organizaciones exploran ampliar sus operaciones a nuevos mercados, con el propósito de afianzar su competitividad empresarial y asegurar su viabilidad a largo plazo. Para los expertos Johanson y Vahlne (2009), las compañías que determinan expandirse internacionalmente atraviesan un proceso progresivo de aprendizaje, durante el cual deben adecuarse a entornos normativos, mercantiles y artísticos distintos al lugar de su procedencia. Por lo tanto, la incursión en un mercado exterior no depende únicamente de la propia capacidad de la organización, mas bien de la comprensión de las condiciones exteriores que pueden beneficiar o restringir su expansión.

En el ambito financiero, este análisis adquiere mayor relevancia debido a las rigurosas normativas que lo regulan y a la necesidad de fomentar credibilidad entre los usuarios. De acuerdo con Dunning (2000), la decisión de internacionalizarse debe sustentarse en beneficios en su ubicación geografica, de sus bienes y de globalización, lo que implica reconocer oportunidades de mercado, evaluar las responsabilidades juridiscos y considerar la rivalidad del mercado. Asi mismo, Buckley y Casson (2019) sostienen que los procesos de crecimiento deben fundarse en una planeación estratégica que contemple tanto los factores financieros como los políticos del país de origen.

En el caso particular de este trabajo, el propósito consiste en analizar la posibilidad de desarrollar una sucursal en Ecuador de **Tuya**. Este país representa un escenario llamativo por su localización próxima, conexión artística y potencial de expansión en el sector financiero, aunque también plantea desafíos asociados a la regulación bancaria y a la competencia en el mercado local.

¿Cuáles son las condiciones estratégicas, el marco normativo y las consideraciones de mercado esenciales que determinan la viabilidad para que la compañía financiera abra y consolide una sucursal en el territorio ecuatoriano?

## 2. Metodología

La recolección de datos se diseñó con el propósito de responder a la pregunta central del trabajo de grado:

**¿Cuáles son las condiciones estratégicas, el marco normativo y las consideraciones de mercado esenciales que determinan la viabilidad para que la compañía de financiera abra y consolide una sucursal en el territorio ecuatoriano?**

Para asegurar la relevancia y eficacia de la información recopilada, se aplicó una metodología de carácter documental basada en la revisión de literatura académica, científica y técnica, proveniente de diversas bases de datos e instituciones educativas relacionados con el ámbito financiero.

Principalmente, se concretaron las palabras clave que guiaron la búsqueda: **Competitividad, Ecuador, Expansión, Finanzas e Internacionalización**. Estos términos se eligieron por sintetizar los ejes centrales del tema de estudio y por su utilidad para la consulta en motores académicos tanto en español como en inglés.

Luego, se construyeron criterios de búsqueda utilizando operadores booleanos que facilitaron la combinación y filtrado de resultados.

- La primera ecuación, “Internacionalización AND empresas financieras AND Ecuador”, aplicada en Google Scholar, arrojó 1.250 resultados iniciales. Tras el filtro

por fecha y acceso completo, se priorizaron 15 artículos relevantes publicados en la última década, los cuales abordaron comparativos de internacionalización del sector bancario en América Latina, con énfasis en los requerimientos regulatorios de la región ecuatoriana.

- La segunda ecuación, “Expansión OR internacionalización AND sector financiero”, ejecutada en Scopus, generó 892 resultados iniciales. Luego del filtrado por periodo (2015–2024), se eligieron 12 artículos con análisis sobre riesgos, barreras y estrategias de expansión de entidades bancarias en economías dolarizadas.

- En tercer lugar, la ecuación “Competitividad AND servicios financieros AND Ecuador”, aplicada en Dialnet y Scielo, produjo 420 publicaciones. De ellas, 10 artículos fueron seleccionados por su relevancia temática y actualidad, permitiendo identificar fortalezas del entorno financiero del Ecuador así como el equilibrio monetario y debilidades como la concentración del mercado.

- Finalmente, la búsqueda “Financial regulation AND Ecuador AND banking sector” en Redalyc arrojó 178 resultados, de los cuales 6 artículos resultaron pertinentes por centrarse en la regulación prudencial y la supervisión de la Superintendencia de Bancos del Ecuador respecto al ingreso de capital extranjero.

La revisión de estas fuentes permitió identificar literatura especializada sobre procesos de internacionalización financiera, casos empresariales latinoamericanos y análisis regulatorios del mercado ecuatoriano.

Las bases consultadas fueron Google Scholar, Dialnet, Scielo, Redalyc y Scopus, además de fuentes institucionales como la CEPAL, el Banco Mundial, el FMI, el Banco Central del Ecuador y la Superintendencia de Bancos. Estas últimas suministraron datos estadísticos actualizados e informes especializados que contextualizan el estudio.

Para garantizar la calidad de la información, se aplicaron criterios de selección como actualidad (publicaciones de los últimos diez años, preferiblemente los últimos cinco), pertinencia temática y relación directa con la internacionalización y regulación financiera. Finalmente, la información se organizó en cuatro categorías analíticas: **marco legal, estructura económica, rivalidades del sector y estrategias de expansión**, lo cual permitió constituir un estructura conceptual solida para el desarrollo del estudio.

### **3. Sustentación teórica de la pregunta**

#### **3.1 Marco teórico**

El estudio del fenómeno de la globalización financiera empresarial se sustenta en marcos conceptuales que explican cómo las entidades deciden incursionar más allá de sus fronteras nacionales y cuáles son los elementos que inciden en la viabilidad en territorios extranjeros. Entre los marcos teóricos más relevantes se encuentra el modelo de Uppsala implementado por Johanson y Vahlne, el paradigma ecléctico de Dunning, la teoría de la internalización de Buckley y Casson, así como las contribuciones de Porter sobre la competitividad. En el ámbito metodológico y estratégico, instrumentos como el Lean

Canvas de Osterwalder y el Design Thinking de Brown ofrecen puntos de vista aplicables al diseño de planes de globalización adaptados a mercados complejos como el financiero.

Johanson y Vahlne (2009) sostienen que “la internacionalización es un proceso gradual que depende del aprendizaje organizacional y de la acumulación de experiencia en mercados extranjeros” (p. 1412). Este modelo plantea que las organizaciones no suelen incursionar inmediatamente en mercados extranjeros y desafiantes, sino que mejoran gradualmente, principalmente con países con semejanzas geográficas y culturales. Para la compañía financiera Tuya, este enfoque resulta oportuno, ya que la elección de Ecuador como destino responde a la cercanía fronteriza y al contexto regional, lo que reduce la incertidumbre y facilita la adaptación inicial.

El marco ecléctico OLI, desarrollado por Dunning (2000), es un modelo fundamental para la comprensión de las estrategias de globalización empresarial. De acuerdo con este autor, las compañías optan por la internacionalización solo si disfrutan de tres tipos de beneficios competitivos (p. 164): las ventajas de propiedad, que abarcan los activos tangibles e intangibles como el know-how o la tecnología exclusiva; los factores del país receptor, que son la base de las ventajas de localización o posicionamiento territorial; y las ventajas de internalización, que justifican la eficiencia superior de una gestión directa de las operaciones en lugar de subcontratar mediante acuerdos externos. En el caso de Financiera Tuya, la aplicación del modelo OLI se explica por su oferta de servicios únicos, el atractivo de la dolarización en Ecuador como factor de localización, y

el control estricto que utiliza para garantizar la confianza del cliente y el cumplimiento normativo.

El enfoque de Buckley y Casson (2019) complementa la teoría de la globalización al destacar que la motivación central para internacionalizarse es la minimización de los costos de transacción generados por la operación en mercados foráneos (p. 45). Su modelo teórico subraya que la opción de internalizar las operaciones se vuelve preferente cuando las desventajas y los riesgos propios a depender de terceros son elevados. Para una empresa de servicios financieros, esta lógica valida la decisión de abrir una filial en Ecuador, en contraste con la opción de una alianza. Este control interno estricto es necesario para garantizar sus niveles de seguridad, la transparencia en sus operaciones y la gestión efectiva del riesgo en todos sus procesos.

En el contexto de la competitividad, Michael Porter (1990) sostiene que la ventaja competitiva de cualquier nación está directamente vinculada a la habilidad de sus compañías para innovar continuamente y perfeccionar sus procesos (p. 73). Esta perspectiva sugiere que la internacionalización trasciende la simple expansión de mercado, constituyéndose en un proceso diseñado para elevar los niveles de innovación y la calidad ofrecida en los servicios, específicamente en el sector financiero. Para Financiera Tuya, la incursión en el mercado ecuatoriano representa un doble objetivo: además de ampliar su base de clientes, implica exponerse a una competencia con estándares más rigurosos. Esta exigencia impulsará a la empresa a innovar en sus productos, canales de distribución y

métodos de atención, lo cual, en última instancia, consolidará su posición competitiva en toda la región.

Dentro del marco de la gestión estratégica, Osterwalder y Pigneur (2010) introdujeron el modelo Lean Canvas como un instrumento clave para el diseño de modelos de negocio capaces de responder a entornos dinámicos. Según los autores, este "lienzo" posibilita la visualización estructurada y simple de elementos cruciales como la propuesta de valor, la segmentación de clientes y los flujos de ingresos (p. 44). Al aplicar esta metodología a Financiera Tuya, se logra una identificación precisa del segmento de clientes que se busca en Ecuador, se definen las ofertas de valor que permitirán la diferenciación ante los competidores locales, y se establece la estructura de las alianzas estratégicas esenciales para el soporte de la nueva operación.

En el ámbito de la innovación, Brown (2009) presenta el concepto de Design Thinking, una metodología cuyo foco principal es el usuario y sus requerimientos. Según la definición del autor, el pensamiento de diseño consiste en combinar una alta sensibilidad hacia las personas con instrumentos de innovación para abordar y satisfacer sus necesidades de una manera tanto factible como perdurable (p. 3). Esta metodología resulta excepcionalmente valiosa para las entidades financieras, ya que la experiencia del cliente y la generación de confianza son factores determinantes en el éxito. La adopción del Design Thinking en la estrategia de Financiera Tuya para Ecuador significa orientar el diseño de sus servicios hacia las particularidades de ese país, priorizando aspectos como la facilidad

de uso digital , la inclusión de segmentos no bancarizados y el establecimiento de lazos de confianza sólidos.

### **3.1.1 Antecedentes**

El análisis del proceso de internacionalización en entidades financieras se apoya en diversas estructuras teóricas que explican cómo las entidades deciden incursionar más allá de su territorio de origen y cuáles son los componentes que inciden en el éxito en su inserción en territorios extranjeros. Entre las principales perspectivas destacan el modelo de Uppsala propuesto por Johanson y Vahlne, el paradigma ecléctico OLI formulado por Dunning, la teoría de la internalización de Buckley y Casson, y los aportes de Porter en torno a la ventaja competitiva. Asimismo, desde la perspectiva estratégica, herramientas contemporáneas como el Lean Canvas de Osterwalder y Pigneur y el Design Thinking de Brown aportan metodologías útiles para diseñar planes de expansión adaptados a entornos financieros dinámicos.

Johanson y Vahlne (2009) plantean que la globalización son fases progresivas que depende de la memoria organizacional y de la práctica acumulada en la operación de mercados internacionales. Su modelo sugiere que las organizaciones avanzan gradualmente, comenzando por países cercanos desde el punto de vista geográfico y cultural, para reducir la incertidumbre y facilitar su adaptación. Este enfoque resulta especialmente aplicable al caso de Financiera Tuya, ya que Ecuador representa un destino con afinidades culturales y

proximidad territorial, factores que disminuyen los riesgos de entrada y mejoran las condiciones iniciales del proceso.

Por su parte, el paradigma ecléctico OLI (Dunning, 2000) sostiene que las empresas se internacionalizan cuando reúnen ventajas de propiedad, localización e internalización. Las primeras aluden a los recursos intangibles y capacidades distintivas de la organización; las segundas se relacionan con las características económicas y regulatorias del país receptor; y las terceras explican por qué son más productivo controlar internamente las actividades que delegarlas a terceros. En el caso de la compañía de financiamiento Tuya, estas ventajas se manifiestan en su habilidad para ofrecer productos financieros característicos, aprovechar la dolarización de la estructura económica del Ecuador como incentivo de localización y mantener una gestión interna sólida que garantice cumplimiento normativo y fidelidad y seguridad a los clientes.

Desde otra perspectiva, Buckley y Casson (2019) afirman que la globalización actúa como una estrategia de contención de costos de transacción asociados a la operación en mercados extranjeros. Su teoría argumenta que las organizaciones deciden internalizar sus actividades cuando los riesgos de depender de factores del entorno son elevados. En este sentido, la creación de una sucursal propia en Ecuador permitiría a Financiera Tuya mantener control directo sobre sus procesos, fortaleciendo la transparencia, la seguridad y la gestión del riesgo financiero.

De acuerdo con Porter (1990), la ventaja competitiva de una nación depende de la capacidad de sus empresas para innovar y mejorar continuamente. Esto implica que la internacionalización no solo debe considerarse como una estrategia de ampliación territorial, sino como una oportunidad para incrementar la innovación y mejorar la calidad del servicio financiero. Para Financiera Tuya, el ingreso al mercado ecuatoriano representa tanto una expansión comercial como un desafío que impulsa la transformación digital y la diversificación de productos, fortaleciendo su posicionamiento y aumentando su capacidad para competir en la región.

En el ámbito estratégico, Osterwalder y Pigneur (2010) introducen el Lean Canvas como un instrumento que facilita el diseño visual y estructurado de modelos de negocio adaptables a contextos cambiantes. Esta metodología permite identificar los segmentos de clientes, las propuestas de valor y las fuentes de ingresos, proporcionando claridad en la planificación. Aplicar este modelo al caso de Financiera Tuya facilita definir su público objetivo en Ecuador, establecer ventajas diferenciales frente a competidores locales y diseñar alianzas estratégicas que sustenten su operación.

Por su parte, Brown (2009) presenta el Design Thinking como una metodología de innovación orientada al usuario, combinando creatividad, empatía y viabilidad económica. En el contexto financiero, este enfoque resulta fundamental para generar experiencias centradas en la confianza y la inclusión digital. El Design Thinking es clave en la estrategia de internacionalización de Financiera Tuya, pues orienta el diseño de servicios para que

sean totalmente compatibles con el ambiente ecuatoriano . La meta es potenciar la usabilidad en entornos digitales , promover la inclusión financiera y asegurar la confianza de los clientes como elementos primordiales.

La expansión del mercado de entidades financieras en América Latina ha estado influenciada por procesos de liberalización económica, digitalización y la evolución de los marcos regulatorios. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (2023), el crecimiento del sector fintech ha impulsado la competencia y ha favorecido la inclusión financiera en la región. Este fenómeno ha modificado las estrategias de expansión, que ahora incluyen tanto la apertura física de sucursales como la implementación de plataformas digitales y alianzas tecnológicas. Así, la diversificación de canales operativos se ha convertido en un elemento clave para consolidarse en mercados internacionales.

Un informe sobre control y supervisión de operaciones interbancaria destaca que la viabilidad de incursión al mercado extranjero depende de la coordinación regulatoria entre países. Según el estudio, “la cooperación transfronteriza entre supervisores financieros reduce los costos de entrada y fortalece la confianza en las operaciones internacionales, siempre que las entidades cumplan con los estándares de transparencia exigidos” (*International banking and cross-border supervisory cooperation*, 2024, p. 12). Este hallazgo es especialmente relevante para Financiera Tuya, pues refuerza la importancia de prever los requerimientos normativos y de diseñar procedimientos de cumplimiento que sean rigurosos y establezca la confianza de los clientes en Ecuador.

Dentro del marco de Colombia, la expansión internacional de las entidades bancarias ha sido definida por la gestión del riesgo y la gobernanza institucional. Según Uribe-Escobar (2022), las entidades que han expandido sus operaciones al exterior han debido ajustar sus sistemas de control interno, adaptando la administración del riesgo de crédito y liquidez a normativas más exigentes. Esto demuestra que la internacionalización implica no solo oportunidades comerciales, sino también transformaciones internas que fortalezcan la sostenibilidad operativa.

De acuerdo con el Banco de la República (2023) , la internacionalización de la banca en Colombia impacta de forma directa la transmisión de la política monetaria interna y eleva el grado de exposición del país a las perturbaciones económicas que provienen del exterior. Dicho informe advierte que la interconexión financiera internacional puede incrementar la vulnerabilidad macroeconómica, por lo que las instituciones deben adoptar estrategias sólidas de mitigación. Este planteamiento es aplicable a Financiera Tuya, que deberá equilibrar sus objetivos de crecimiento con una gestión prudente del riesgo y una gobernanza eficiente.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2023) resalta que Colombia, Brasil y México concentran más del 70% de las fintech de América Latina, lo que demuestra un entorno altamente innovador. Esta fortaleza tecnológica puede convertirse en una ventaja

competitiva para Financiera Tuya en su ingreso al mercado ecuatoriano, donde la digitalización de servicios financieros avanza de manera más gradual.

La ciudad de Bogotá se ha consolidado como el principal centro financiero del país, desde donde se diseñan y supervisan las estrategias de expansión internacional. La Superintendencia Financiera de Colombia (2023) destaca que en la capital se concentran las áreas de cumplimiento normativo y control institucional, lo que refuerza su papel como plataforma para la proyección internacional de las entidades financieras.

Asimismo, el informe de gestión de Bancolombia (2023) subraya que el fortalecimiento operativo y tecnológico desarrollado en su sede principal fue un elemento decisivo para su éxito en mercados regionales. La inversión en talento humano, tecnología y gestión de riesgos ha permitido sostener operaciones internacionales estables y seguras. Para Financiera Tuya, esto implica que su expansión hacia Ecuador debe apoyarse en una estructura sólida en Bogotá, capaz de garantizar el cumplimiento regulatorio, la eficiencia operativa y el soporte tecnológico necesario para su nueva filial.

En su totalidad, los distintos antecedentes globales, nacionales y microeconómicos demuestran que el proceso de expansión financiera transfronteriza depende estructuralmente de la solidez institucional, la correcta armonización regulatoria y la competencia tecnológica de las entidades involucradas. Este contexto ofrece a Financiera

Tuya una base analítica sólida para anticipar los desafíos y diseñar una estrategia de entrada exitosa al mercado ecuatoriano.

### 3.1.2 Legal normativo

*Tabla 1. Leyes y normas*

<b>Norma – Ley – Decreto</b>	<b>Año</b>	<b>País</b>	<b>Principales aportes</b>
Acuerdo de Basilea III	2010 (implementación hasta 2023)	Internacional	El marco normativo establece criterios uniformes y mundiales en las áreas de solvencia, liquidez y administración de riesgos , los cuales deben ser adoptados por las entidades financieras que operan a escala internacional.
Ley 9 de 1991	1991	Colombia	Este conjunto de medidas rige la gestión de las divisas y agiliza los procesos relacionados con la inversión extranjera.
Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (Decreto 663)	1993 (vigente con modificaciones)	Colombia	Define las funciones y requisitos para entidades financieras con operaciones externas.
Decreto 2080 de 2000	2000	Colombia	Regula la participación de entidades nacionales en el exterior y el flujo de capital extranjero.
Código Orgánico Monetario y Financiero	2014	Ecuador	Principal norma del sistema financiero ecuatoriano; establece requisitos para apertura de sucursales extranjeras.

Resolución SB- 2017-671	2017	Ecuador	Regula la entrada de entidades extranjeras y los controles de prevención de lavado de activos.
----------------------------	------	---------	--

---

### 3.1.3 Conceptual

La expansión de mercado se entiende como un mecanismo que utiliza una organización para ampliar su participación en actividades financieras transnacionales a través del mejoramiento continuo y la acumulación de capacidades.

Según Knight y Liesch (2016) , el proceso de internacionalización abarca un espectro mucho más amplio que la simple apertura de nuevas sucursales. Incluye activamente la exportación de servicios, la formación de alianzas estratégicas y la adopción de la digitalización como elementos clave de la expansión. En el ejemplo de Financiera Tuya, la entrada al mercado ecuatoriano no es solo un movimiento geográfico, sino una oportunidad estratégica para robustecer su posición competitiva en la región a través de un modelo de crecimiento progresivo y altamente adaptable.

La competitividad, según Porter (1990), deriva de la habilidad de una empresa para innovar y mejorar sin pausa. Por lo tanto, la transferencia de un modelo de negocio a un país extranjero generar diferenciación mediante innovación, eficiencia y valor agregado. Ser competitivo en el sector financiero requiere que la organización genere soluciones altamente confiables , que se adapten perfectamente al marco normativo de la

jurisdicción local y que demuestren una sólida capacidad para fomentar la confianza entre los clientes.

El financiamiento, entendido como el acceso a recursos para inversión y expansión, resulta esencial para sostener procesos de internacionalización. Según Mishkin (2019), los sistemas financieros canalizan el ahorro hacia la inversión productiva mediante créditos y mercados de capital. Para Financiera Tuya, asegurar mecanismos de financiamiento adecuados garantiza tanto el capital inicial de expansión como la oferta de productos adaptados a las necesidades locales.

Según la definición del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2015), la sostenibilidad exige que las empresas gestionen sus operaciones con responsabilidad, buscando generar valor económico a largo plazo mientras respetan a las personas, las comunidades y el medio ambiente. Este principio cobra especial importancia en los procesos de internacionalización, donde debe integrarse la competitividad con un alto grado de transparencia y compromiso social.

Por su parte, la innovación, entendida desde Schumpeter (1934/2008) como la introducción de nuevos productos, métodos o mercados, se convierte en un eje transversal para la expansión internacional.

En el ámbito financiero, se refleja en el desarrollo de soluciones digitales, servicios fintech y experiencias de usuario optimizadas. Finalmente, la confianza, tal como afirman Guiso et al. (2008), constituye el factor que permite el funcionamiento eficiente de los mercados financieros, al reducir el riesgo percibido y fomentar relaciones sostenibles con los clientes.

## **3.2 Desarrollo de la propuesta**

### **3.2.1 Lean Startup: Lienzo modelo de negocio Lean Canvas**

El Lean Canvas, propuesto por Ash Maurya (2012) , constituye una herramienta visual que posibilita la estructuración ágil de los componentes fundamentales de cualquier modelo de negocio.

A diferencia de los métodos de planificación tradicionales, este marco facilita la identificación de las hipótesis esenciales sobre el cliente, la propuesta de valor y la viabilidad económica, permitiendo una validación rápida y eficaz. Para este trabajo, se emplea este modelo para definir la estrategia de internacionalización de Financiera Tuya en Ecuador, asegurando la coherencia entre los objetivos corporativos y las demandas específicas del mercado local.

El Lean Canvas permitió identificar el problema principal —las dificultades de los microempresarios para acceder al crédito— y desarrollar una propuesta basada en servicios financieros ágiles, confiables e inclusivos. Asimismo, definió las métricas clave (como número de créditos colocados, nivel de satisfacción del cliente e índice de

morosidad) y los objetivos de desempeño (por ejemplo, mantener una morosidad menor al 5% y lograr 1.000 créditos otorgados en el primer año). Con ello, se logró un enfoque práctico y medible para evaluar el impacto de la estrategia internacional.

*Tabla 2 Lienzo Lean Canvas aplicado*

<b>¿Cuál es el problema?</b>	<b>Solución al problema</b>	<b>Propuesta única de valor</b>	<b>Ventaja injusta</b>	<b>¿Quién es el cliente?</b>
En Ecuador, especialmente en sectores urbanos y semiurbanos, persisten barreras de acceso al crédito para pequeñas y medianas empresas. Los requisitos tradicionales, los altos costos financieros y la baja inclusión limitan la competitividad	Financiera Tuya ofrecerá productos de financiamiento accesibles, con procesos simplificados y digitales, incorporando criterios de inclusión financiera y ajustándose a las normativas de la Superintendencia de Bancos del Ecuador.	Servicios financieros de confiables y rápidos, con un modelo híbrido que combina atención digital y presencial, orientados a emprendedores y pequeñas empresas que buscan alternativas más flexibles frente a la	Experiencia consolidada en Colombia, sistemas tecnológicos escalables y un modelo de gestión basado en innovación y transparencia que genera confianza en los usuarios.	Microempresarios, emprendedores y pequeños negocios en ciudades intermedias de Ecuador (ejemplo: Cuenca, Manta, Machala), que requieren crédito ágil y servicios financieros adaptados a su realidad económica.

de banca  
 emprendedores tradicional.  
 y  
 microempresas

<b>Métricas clave</b>	<b>Canales de distribución</b>
Las métricas a considerar para la evaluación del primer año son: la cantidad de préstamos otorgados , el índice de mora , el ratio de clientes que regresan , la percepción general de satisfacción del usuario y el nivel de entrada alcanzado en el mercado.	Plataforma digital propia, oficinas físicas en puntos estratégicos, alianzas con cámaras de comercio locales y asociaciones de microempresarios, además de estrategias de marketing digital.

<b>En qué vamos a invertir</b>	<b>¿Cómo le vamos a cobrar?</b>
La operación exige el capital mínimo de apertura exigido legalmente en Ecuador , la implementación de soluciones tecnológicas , la captación y el adiestramiento de talento humano local , la instrucción en el correcto cumplimiento de las normativas y el desarrollo de estrategias para establecer la marca en el mercado.	La estructura de ingresos se basa en los intereses que provienen de la colocación de créditos , los cargos y comisiones por la prestación de servicios complementarios , y la futura exploración de modelos de suscripción que permitan monetizar el acceso a las herramientas digitales de gestión financiera.

Para estructurar la iniciativa de internacionalización de Financiera Tuya hacia el mercado ecuatoriano, se empleó el modelo Lean Canvas . Este marco metodológico fue

esencial para vincular la estrategia corporativa con la definición precisa de los indicadores de desempeño y la estimación de los resultados esperados.

### **Problema**

Los microempresarios experimentan serias dificultades para conseguir crédito bajo condiciones que sean grandes, un problema generado por la alta concentración en el mercado bancario , que resulta en costos financieros elevados y en la excesiva complejidad de los procesos de solicitud.

### **Propuesta de valor**

Se centra en servicios financieros ágiles, accesibles y plenamente confiables , los cuales están respaldados por un modelo operativo híbrido que fusiona la atención digital y la presencial, manteniendo un compromiso constante con la inclusión financiera y la transparencia.

### **Segmento de clientes**

Incluye a pequeñas empresas, emprendimientos y microempresarios que residen en las urbes secundarias del país ecuatoriano . Todos ellos exigen acceso a un crédito ágil que esté directamente alineado con su realidad y capacidad económica.

### **Canales de distribución**

Se basa en una plataforma digital de desarrollo propio , la complementación con oficinas físicas posicionadas en puntos estratégicos , la colaboración mediante alianzas con asociaciones de emprendedores y cámaras de comercio , y el uso activo de campañas de marketing digital.

### **Métricas clave**

- Número de créditos otorgados durante el primer año.
- Nivel de satisfacción del cliente medido mediante encuestas.
- Porcentaje de clientes recurrentes.
- Índice de morosidad.
- Tasa de adopción de la plataforma digital.

### **Objetivos, indicadores y resultados esperados**

*Tabla 3 Matrix de indicadores*

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Resultado esperado</b>
Agilizar y expandir las oportunidades para que los pequeños negocios en Ecuador obtengan financiación.	Número de créditos colocados	1.000 créditos en el primer año
Fomentar la plena satisfacción y asegurar la credibilidad de la base de clientes.	Nivel de satisfacción en encuestas	80 % de clientes satisfechos

Fomentar la recurrencia de clientes	Porcentaje de clientes recurrentes	40 % de clientes vuelven a solicitar crédito
Garantizar sostenibilidad financiera	Índice de morosidad	Mantener morosidad por debajo del 5 %
Impulsar la inclusión digital	Tasa de adopción de la plataforma digital	70 % de solicitudes gestionadas por vía digital

---

### **Estructura de costos**

Los recursos esenciales incluyen el capital mínimo exigido por la regulación de Ecuador, la inversión necesaria en infraestructura tecnológica , la contratación y formación del equipo humano local , la financiación de campañas de posicionamiento de marca y el aseguramiento del cumplimiento normativo.

### **Fuentes de ingresos**

La base de ingresos se sostiene en la obtención de intereses generados por los préstamos concedidos , las tarifas aplicadas a la provisión de servicios financieros adicionales , y la posible introducción de esquemas de suscripción para el acceso a instrumentos digitales de gestión y planificación financiera.

En conclusión, la aplicación del Lean Canvas facilitó la organización de la propuesta con claridad y pragmatismo. Las métricas definidas en el modelo cumplen una

doble función: orientar la administración de la sucursal y, simultáneamente, permitir la evaluación continua de la viabilidad y los resultados de la expansión internacional.

### **3.2.2 Design Thinking**

El Design Thinking es una metodología centrada en el usuario que busca generar soluciones innovadoras mediante un proceso creativo e iterativo.

De acuerdo con Brown (2009), combina la sensibilidad hacia las personas con la viabilidad tecnológica y económica, permitiendo diseñar respuestas sostenibles a problemas complejos. Su aplicación en este estudio facilita que los productos financieros se ajusten a las necesidades reales del público ecuatoriano, fortaleciendo la confianza y la innovación.

La metodología se aplicó en cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar y testear. Durante la empatía se analizaron las condiciones del mercado ecuatoriano y las dificultades de los microempresarios. La fase de definición permitió precisar el problema central: la falta de servicios financieros confiables y ágiles. Posteriormente, en la ideación, se generaron propuestas como créditos digitales, asesorías virtuales y modelos híbridos de atención.

En el prototipado, se proyectó una aplicación piloto y un punto físico temporal para validar la aceptación del modelo, mientras que en el testeo se establecieron indicadores para medir la satisfacción, adopción tecnológica y confianza.

En conjunto, la aplicación del Design Thinking permitió integrar la internacionalización financiera, el problema identificado y la solución planteada, consolidando una propuesta innovadora, centrada en el cliente



*Figura 1 Design thinking aplicado*

La metodología Design Thinking se integró estratégicamente en la conceptualización de la expansión de Financiera Tuya hacia Ecuador. Su utilidad principal reside en que facilita la comprensión profunda de las necesidades de los usuarios, permite la reformulación precisa del problema y promueve el diseño de soluciones realmente innovadoras que se ajustan de manera efectiva a las particularidades del nuevo mercado.

### **Empatizar**

Esta etapa incluyó el análisis del contexto ecuatoriano mediante revisión documental y de fuentes oficiales. Se detectaron las principales barreras de los microempresarios y emprendedores para acceder al crédito: altos costos financieros, trámites extensos y limitada inclusión en el sistema bancario tradicional. Estos hallazgos confirmaron la existencia de un problema estructural que justifica la entrada de una entidad con productos más flexibles y confiables.

### **Definir**

Con base en el análisis anterior, se identificó como eje problemático la ausencia de soluciones financieras expeditas y confiables que fueran adecuadas para las necesidades de los micro y pequeños negocios ecuatorianos. Dicha precisión en la definición fue esencial para orientar la estrategia hacia un público meta específico y delimitar la radio de acción de la expansión internacional.

### **Idear**

Se formularon diversas soluciones al problema identificado, tales como créditos digitales de aprobación rápida, plataformas móviles para solicitudes, asesorías financieras en línea y modelos híbridos de atención (digital y presencial). Estas ideas fueron desarrolladas considerando las normas financieras ecuatorianas y la importancia de generar confianza.

### **Prototipar**

Las propuestas iniciales se llevaron a la práctica en forma de prototipos , con el objetivo de evaluar su viabilidad antes de proceder a una implementación a gran escala. Específicamente, se desarrolla una aplicación piloto orientada a microcréditos y proporcionar un punto de atención presencial provisional en una ciudad intermedia. Esta fase de pruebas proporcionará datos reales sobre la aceptación del modelo y facilitará los ajustes necesarios en la estrategia.

### **Testear**

La fase terminal consiste en someter los prototipos a una prueba real con usuarios en Ecuador. Los indicadores que se registrarán incluyen la rapidez en la aprobación de préstamos , la satisfacción general , el uso de canales digitales y la confiabilidad percibida de la institución. La información obtenida se utilizará para refinar la propuesta y garantizar su total alineación con la normativa y las preferencias del nuevo mercado.

En resumen, el Design Thinking fue el motor que conectó el tema central con el problema (acceso limitado al crédito) y la solución (servicios financieros digitales e inclusivos). Esta metodología garantizó que el proyecto mantuviera un foco innovador y centrado en el cliente.

#### 4. Conclusiones

1. La internacionalización de Financiera Tuya hacia Ecuador es viable si se estructura sobre tres pilares: cumplimiento regulatorio, adaptación estratégica e innovación en servicios financieros. El marco normativo ecuatoriano, regido por el Código Orgánico Monetario y Financiero y la Superintendencia de Bancos, representa el principal requisito de ingreso, por lo que la empresa debe reforzar su gestión de riesgos y transparencia.

2. El análisis del contexto económico y competitivo reveló condiciones favorables como la dolarización, estabilidad macroeconómica y afinidad cultural con Colombia. Sin embargo, existen desafíos relacionados con la concentración bancaria y la necesidad de generar confianza en un mercado donde la seguridad institucional es decisiva.

3. Los marcos conceptuales, a saber, el modelo de Uppsala y el paradigma ecléctico OLI, confirman que la internacionalización es un proceso que se desarrolla de manera progresiva y se sustenta en la posesión de ventajas relacionadas con la propiedad, la localización geográfica y la internalización de las operaciones.

4. Gracias a la implementación del Lean Canvas y el Design Thinking, se logró organizar una propuesta con una clara orientación al cliente, cuyo principal objetivo es

remediar una deficiencia existente en el mercado de Ecuador: la ausencia de mecanismos expeditos y seguros para la obtención de crédito.

5. Finalmente, la expansión de Financiera Tuya hacia Ecuador debe ser un proceso progresivo que combine la consolidación institucional en Colombia con la adaptación local. Solo mediante una estrategia integral que equilibre regulación, competitividad, innovación y confianza se garantizará la sostenibilidad y el éxito de su internacionalización a largo plazo.

## 5. Referencias

Buckley, P. J., & Casson, M. (2019). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *International Business Review*, 28(6), 101587.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101587>

Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190.

[https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9)

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

Banco de la República. (2023). *Financial Infrastructure Report 2023*. Banco de la República.

<https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10741/financial-infrastructure-report-2023.pdf>

Bancolombia. (2023). Informe de gestión 2023. Bancolombia S.A. <https://publications.iadb.org/en/transforming-remittances-savings-and-investments-case-bancolombia-and-financial-inclusion>

Fondo Monetario Internacional (IMF). (2023). The rise and impact of fintech in Latin America (Fintech Notes). <https://www.imf.org/en/Publications/fintech-notes/Issues/2023/03/28/The-Rise-and-Impact-of-Fintech-in-Latin-America-531055>

Inter-American Development Bank (IDB). (2023). Study: Fintech ecosystem in Latin America and the Caribbean exceeds 3,000 startups. BID. <https://www.iadb.org/en/news/study-fintech-ecosystem-latin-america-and-caribbean-exceeds-3000-startups>

International banking and cross-border supervisory cooperation. (2024). Journal of Financial Supervision Research. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666143825000031>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2023). Reporte de inclusión financiera 2023: avances y retos en Colombia. Superfinanciera. <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10115193/reporte-de-inclusion-financiera-2023-avances-y-retos-en-colombia/>

Uribe-Escobar, J. D. (2022). Internationalization of Colombian banks: Recent developments and challenges for supervision. Banco de la República.

<https://www.banrep.gov.co/en/internationalization-colombian-banks-recent-developments-and-challenges-supervision>

Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harper Business.

Buckley, P. J., & Casson, M. (2019). The internalization theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 50(8), 1163–1183. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00201-4>

Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9)

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. Free Press.

Banco de Pagos Internacionales (BIS). (2010). Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (1991). Ley 9 de 1991. Por la cual se dictan normas generales a las que debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el cambio internacional y se adoptan medidas complementarias. Diario Oficial No. 39.626.

Congreso de la República de Colombia. (1993). Decreto 663 de 1993. Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. Diario Oficial No. 40.820.

Presidencia de la República de Colombia. (2000). Decreto 2080 de 2000. Régimen general de inversiones de capital del exterior en Colombia y de capital colombiano en el exterior. Diario Oficial No. 44.188.

Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2014). Código Orgánico Monetario y Financiero. Registro Oficial Suplemento No. 332. <https://www.bce.fin.ec>

Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2017). Resolución No. SB-2017-671. Normas para la autorización y control de entidades financieras extranjeras. Superintendencia de Bancos del Ecuador. <https://www.superbancos.gob.ec>

Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93–102. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>

Mishkin, F. S. (2019). *The economics of money, banking, and financial markets* (12th ed.). Pearson.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

Schumpeter, J. A. (2008). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (reimpresión de la obra original de 1934). Transaction Publishers.

United Nations Global Compact. (2015). *Guía práctica de sostenibilidad empresarial*. Naciones Unidas. <https://www.unglobalcompact.org>

Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.

Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harper Business.

Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (Eds.). (2010). *Design thinking: Understand – Improve – Apply*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-13757-0>

IDEO.org. (2015). *The field guide to human-centered design*. IDEO. <https://www.designkit.org/resources/1>

Kelley, T., & Kelley, D. (2013). *Creative confidence: Unleashing the creative potential within us all*. Crown Business.

Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925–938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12163>

Hasso Plattner Institute of Design at Stanford (d.school). (2018). *An introduction to design thinking: Process guide*. Stanford University.

Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>

Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Banco Central del Ecuador. (2024). *Reservas mínimas de liquidez: Normativa vigente*. Banco Central del Ecuador. <https://www.bce.fin.ec>

Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2024). Autorización para oficinas de representación de instituciones financieras extranjeras. Superintendencia de Bancos del Ecuador. <https://www.superbancos.gob.ec>

Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2024). Requisitos para apertura de sucursales y agencias de entidades financieras extranjeras. Superintendencia de Bancos del Ecuador. <https://www.superbancos.gob.ec>

Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2024). Normativa de supervisión y control de entidades extranjeras. Superintendencia de Bancos del Ecuador. <https://www.superbancos.gob.ec>

## 6. Anexos

### Anexo 1. Matriz de búsqueda y selección de fuentes

Autor / Año	Fuente / Base de datos	Objetivo del estudio	Metodología	Hallazgos relevantes	Pertinencia para el tema
Johanson & Vahlne (2009)	Journal of International Business Studies (Scopus)	Revisión del modelo de internacionalización de Uppsala.	Revisión teórica.	La internacionalización es incremental y depende del aprendizaje.	Aplica para entender procesos graduales de expansión de entidades financieras.
Dunning (2000)	International Business Review (Scopus)	Explicar el paradigma OLI en multinacionales.	Análisis conceptual.	Ventajas de propiedad, localización e internalización determinan la inversión.	Aplica para justificar la elección de Ecuador como mercado.
Brown (2009)	Change by	Presentar el modelo de	Propuesta metodológica.	Innovación centrada en el usuario.	Sirve para diseñar productos

	Design (Libro)	Design Thinking.			financieros acordes al cliente ecuatoriano.
Banco Mundial (2023)	Informe económico de Ecuador	Analizar indicadores macroeconómicos.	Análisis de datos secundarios.	Inflación controlada, mercado dolarizado.	Permite contextualizar la viabilidad financiera del proyecto.
Superintendencia de Bancos del Ecuador (2022)	Normativa oficial	Regulación de apertura de sucursales extranjeras.	Documento jurídico.	Exigencias de capital y autorización previa.	Fundamental para la matriz de cumplimiento normativo.

**Anexo 2. Tabla de indicadores macroeconómicos de Ecuador (2020–2024)**

<b>Indicador</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024 (estimado)</b>	<b>Fuente</b>
PIB (miles de millones USD)	98.8	106.5	115.0	120.2	125.4	Banco Mundial / FMI
Crecimiento PIB (%)	-7.8	4.2	2.9	3.1	3.4	FMI
Inflación anual (%)	0.1	1.5	3.6	2.1	2.8	Banco Central del Ecuador
Tasa de interés referencial (%)	7.5	7.0	7.0	6.5	6.5	Banco Central del Ecuador
Nivel de dolarización (%)	100	100	100	100	100	Banco Central del Ecuador

**Anexo 3. Matriz de cumplimiento normativo (Colombia y Ecuador)**

<b>Norma / Fuente</b>	<b>Requisito específico</b>	<b>Evidencia documental</b>	<b>Responsable</b>	<b>Estado de cumplimiento</b>
Código Orgánico Monetario y Financiero – Ecuador (2014)	Autorización de la Superintendencia de Bancos para operar sucursal extranjera.	Solicitud formal, resolución de autorización.	Área Jurídica / Dirección General.	Pendiente.
Resoluciones de la	Cumplimiento de capital	Certificación de capital, estados	Gerencia Financiera.	Pendiente.

Superintendencia de Bancos del Ecuador (ej. SB-2017-671)	mínimo y requisitos de solvencia.	financieros auditados.		
Normas de prevención de lavado de activos – Ecuador	Implementación de políticas KYC (conozca a su cliente) y reportes de operaciones sospechosas.	Manual de prevención, registro ante la UAFE.	Oficial de Cumplimiento	En proceso.
Normas de Basilea III (aplicación internacional)	Índice de adecuación de capital y gestión de riesgo.	Reportes de solvencia, manual de riesgos.	Comité de Riesgos.	En proceso.
Decreto 663 de 1993 – Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (Colombia)	Autorización para inversión en el exterior de entidad vigilada.	Concepto previo de la Superintendencia Financiera de Colombia.	Área Jurídica / Dirección General.	Pendiente.
Circular Básica Jurídica – Superintendencia Financiera de Colombia	Cumplimiento de requisitos prudenciales para apertura de operaciones internacionales.	Circulares vigentes, registros de cumplimiento.	Área Jurídica / Oficial de Cumplimiento	En proceso.

Normativa de protección al consumidor financiero (Ecuador)	Establecimiento de políticas de información clara y mecanismos de reclamación.	Manual de atención al cliente, reglamento interno.	Dirección de Servicio al Cliente.	No iniciado.
--	--	--	-----------------------------------	--------------

#### **Anexo 4. Instrumentos de validación**

##### **Encuesta a potenciales usuarios (ejemplo de ítems):**

1. ¿Ha solicitado crédito en el último año? (Sí / No)
2. ¿Qué canal prefiere para realizar trámites financieros? (Presencial / Digital / Mixto)
3. ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta para acceder a crédito formal? (Requisitos / Costos / Tiempo / Desconfianza)
4. ¿Qué monto promedio considera necesario para financiar su actividad económica?
5. ¿Qué nivel de confianza le inspira una entidad financiera extranjera que ingrese al mercado ecuatoriano? (Bajo / Medio / Alto)

##### **Ficha de validación del prototipo:**

- Nombre del usuario: \_\_\_\_\_
- Fecha: \_\_\_\_\_
- Funcionalidades probadas: Registro, solicitud de crédito, consulta de saldo.
- Nivel de satisfacción: (1–5).
- Observaciones: \_\_\_\_\_.

##### **Consentimiento informado (fragmento):**

Aceptamos participar de manera voluntaria en la presente encuesta/prototipo, entendiendo que los datos serán utilizados únicamente con fines académicos y que nuestra identidad se mantendrá confidencial.