

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

“APLICACIÓN DEL MODELO SERVQUAL DE SERVICIO AL CLIENTE PARA FORTALECER LOS SERVICIOS DE LÍNEAS DE CRÉDITO Y CUENTAS DE AHORRO EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DE IUSA Y OTRAS EMPRESAS DE R.L. (CACTIUSA DE R.L).”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO POR:

BONILLA GUZMÁN, ALFONSO PORFIRIO
CORTES GARCÍA, ALFREDO ANTONIO
REALES MORALES, MELVIN OTONIEL

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE 2006

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Rector(a) : Dra. María Isabel Rodríguez.

Secretaria(o) : Lic. Alicia Margarita Rivas de Recinos.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario(a) : Lic. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

TRIBUNAL EVALUADOR

Coordinador de Seminario de
Graduación : Lic. Rafael Aristides Campos

Docente Director : Msc. Carlos Armando Pineda Landaverde.

Docente Observador : Msc. Francisco Antonio Quintanilla.

DICIEMBRE 2006.

SAN SALVADOR.

EL SALVADOR.

CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

A mis seres queridos.

Porfirio Alfonso Bonilla Guzmán.

A Dios, por ayudarme a terminar esta etapa de mi vida y por darme fortaleza y serenidad para ello, a mi Madre Maria Lucia de Cortes por brindarme su apoyo, a mi hermana Karla Maribel Cortes por ayudarme siempre que lo necesitaba, a mi padre que desde el cielo me brindo sabiduría para continuar y porque fue él quien me motivo a estudiar dicha carrera, y a una persona muy especial VBRC, quien me aconsejo y me ayudo para que siguiera estudiando, y a mis compañeros de tesis que junto a ellos hicimos posible la realización de dicho trabajo.

Alfredo Antonio Cortes García.

A Dios todo poderoso por estar siempre con migo, y fortalecerme en los momentos dificiles de mi vida, también a mi Madre, Rosa Morales por darme todo su apoyo incondicional para seguir adelante y alcanzar este triunfo, a mi padre Rodolfo Reales, (Q.D.D.G.) por ser mi guía en este camino tan duro, a mi hermanos (a) Elmer, Fredy y Claudia Reales por darme apoyo y brindarme su ayuda siempre que lo necesite, a todos mis amigos(a) que quiero y estimo mucho y a todos los docentes que me ayudaron con la realización de este trabajo.

Melvin Otoniel Reales Morales.

ÍNDICE

Contenido.	Página
Resumen.....	i
Introducción.....	iii

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO SOBRE EL ENTORNO NACIONAL, GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA CACTIUSA De R.L., Y MODELO SERVQUAL DE SERVICIO AL CLIENTE.

1. ENTORNO NACIONAL DE CACTIUSA, De R.L.

1.1. Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP).....	2
1.2. Superintendencia del Sistema Financiero (SSF).....	3
1.3. Diferencia entre INSAFOCOOP y la SSF.....	7
1.4. Competencia de CACTIUSA, De RL.....	7
1.5. Proveedores.....	8

2. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO

2.1. Antecedentes del Cooperativismo.....	8
2.2. Historia del Cooperativismo en El Salvador.....	9
2.3. Conceptos.....	9
2.4. Objetivo de las Cooperativas.....	10
2.5. Clasificación de las Cooperativas.....	10
2.5.1. Cooperativas de Producción.....	10
2.5.2. Cooperativas de Vivienda.....	11
2.5.3. Cooperativas de Servicios.....	11

3. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES DE IUSA Y OTRAS EMPRESAS DE R.L. (CACTIUSA De R.L.)

3.1. Antecedentes.....	13
3.2. Estructura Organizativa.....	17
3.2.1. Asamblea General de Asociados.....	17
3.2.2. Consejo de Administración.....	17

3.2.3. Junta de Vigilancia	17
3.3. Visión.....	18
3.4. Misión	18
3.5. Principios	18
3.6. Valores	19
3.7. Servicios Estratégicos	19
3.7.1. Cuentas de Ahorro	20
3.7.2. Proceso de Apertura de Cuentas de Ahorro	23
3.7.3. Líneas de Crédito	24
3.7.4. Proceso del Servicio de Líneas de Crédito	25
3.8. Beneficios de los Asociados.....	26

4. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

4.1. Antecedentes	26
4.2. Conceptos de Calidad	27
4.3. Principios de Calidad	28
4.4. Calidad en el Servicio.....	29

5. SERVICIO AL CLIENTE

5.1. Servicio al Cliente	
5.1.1. Concepto.....	30
5.1.2. Importancia del Servicio	30
5.2. Servicio	
5.2.1. Conceptos de Servicio	30
5.2.2. Características de los Servicios	31
5.2.3. Triangulo del Servicio	32
5.2.4. Momentos de Verdad del Servicio.....	33
5.2.5. Momentos de Verdad de los Servicios de Cuentas de Ahorro y Líneas de Crédito de CACTIUSA, De R.L.	33
5.2.6. Diferencia entre Servicio y Productos	34
5.3. Cliente	
5.3.1. Concepto de Clientes	35

5.3.2. Clasificación de los Clientes.....	35
5.3.3 Conceptos y Clasificación de Clientes para CACTIUSA, De R.L.	36
5.3.4. Perfil del Cliente según CACTIUSA	36
5.3.5. Importancia del Cliente.....	37
5.3.6. Satisfacción del Cliente	37

6. MODELOS DE CALIDAD DEL SERVICIO.

6.1. El Modelo de Sasser, Olsen y Wychoff	38
6.2. El Modelo de Calidad de Servicios de Gronroos.(Modelo de Imagen)	39
6.3. El Modelo de Servuccion de Eiglier y Langeard.	40
6.4. El Modelo de Calidad de Servicio de Bolton y Drew.	41
6.5. El Modelo de Calidad de Servicio de Bitner.	42

7. MODELO SERVQUAL DE SERVICIO AL CLIENTE

7.1. Generalidades	42
7.2. Conceptos	43
7.3. Dimensiones del Servicio	43
7.4. Modelo Resumido del SERVQUAL de Servicio al Cliente.....	46
7.5. Resultados de la Aplicación del Modelo SERVQUAL en el Servicio al Cliente	47

CAPÍTULO II

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS SERVICIOS ESTRATÉGICOS DE LÍNEAS DE CRÉDITOS Y CUENTAS DE AHORRO DE CACTIUSA, De R.L.

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. General.	48
1.2. Específicos.....	49

2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

2.1. Importancia de la investigación de campo.	49
2.2. Métodos y Técnicas de Investigación.	50

2.2.1. Método de Investigación.	50
2.2.2. Tipo de Investigación.	50
2.2.3. Diseño de la Investigación.	50
2.2.4. Fuentes de Información.	50
2.2.5. Técnicas e instrumento de recopilación de Información.	51
3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.	
3.1. Determinación del Universo.	53
3.2. Determinación de la Muestra.	53
3.3. Determinación de la presentación de los Resultados del Modelo SERVQUAL.	55
3.4. Escala de Calificación asignada a las Afirmaciones.	55
4. DIAGNÓSTICO GLOBAL DEL SERVICIO QUE PRESTA CACTIUSA, De R.L. EN BASE AL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN EXTERNOS E INTERNOS.	
4.1. Índice de Satisfacción Global.	57
4.2. Análisis del Servicio Global que presta CACTIUSA, De R.L en base al Índice de Satisfacción Externo e Interno.	57
5. DIAGNÓSTICO GENERAL DEL SERVICIO QUE PRESTA CACTIUSA, De R.L. EN BASE AL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTE EXTERNO.	
5.1. Índice General de Satisfacción Externo.	59
5.2. Brecha de Mejora del Índice General de Satisfacción Externo	60
5.3. Análisis de los resultados del Índice General de Satisfacción Externo.	61
6. DIAGNÓSTICO GENERAL DEL SERVICIO QUE PRESTA CACTIUSA, De R.L. A LOS CLIENTES EXTERNOS.	
6.1. Diagnóstico del servicio de Líneas de Crédito en base al Índice de Satisfacción Externo.	
6.1.1 Índice de Satisfacción de los Clientes Externos.	63
6.1.2. Brechas de Mejora del Índice de Satisfacción de los Clientes externo.	68
6.1.3. Resultado Cualitativo de las preguntas abiertas realizadas a los Clientes Externos	73

6.1.4. Análisis de los Resultados obtenidos del Servicio de Líneas de Crédito.	75
6.2. Diagnóstico del Servicio de Cuentas de Ahorro en base al Índice de Satisfacción de los Clientes Externo	
6.2.1. Índice de Satisfacción de los Clientes Externos	77
6.2.2. Brechas de Mejora del Índice de Satisfacción de los Clientes Externo.....	82
6.2.3. Resultado Cualitativo de las preguntas abiertas realizadas a los Clientes Externos	87
6.2.4. Análisis de los Resultados obtenidos del Servicio de Cuentas de Ahorro.	88
7. DIAGNÓSTICO GENERAL DEL SERVICIO QUE PRESTA CACTIUSA, De R.L. EN BASE A LOS A LOS CLIENTES INTERNOS	
7.1. Índice de Satisfacción de los Clientes Internos..	91
7.2. Brechas de Mejora del Índice de Satisfacción de los Clientes Internos.....	94
7.3. Resultado Cualitativo de las preguntas abiertas realizadas a los Clientes Internos	97
7.4. Análisis de los resultados obtenidos, de los Clientes Internos.....	99
8. DIAGNÓSTICO EN BASE AL ANÁLISIS FODA DEL SERVICIO TOTAL QUE PRESTA CACTIUSA, De R.L., A SUS ASOCIADOS	
8.1. Matriz FODA del servicio que presta CACTIUSA, De R.L.	100
9. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO QUE PRESTA CACTIUSA De R.L., A LOS ASOCIADOS	103
10. CONCLUSIONES.....	106
11. RECOMENDACIONES.	107

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER LOS SERVICIOS DE LÍNEAS DE CRÉDITO Y CUENTAS DE AHORRO.

INTRODUCCIÓN	108
1. PLAN DE MEJORA DE LOS SERVICIOS DE LÍNEAS DE CRÉDITO Y CUENTAS DE AHORRO.	

1.1. Objetivo.....	110
1.2. ¿Qué se necesita Mejorar en el Corto y Largo Plazo?	
1.2.1Corto Plazo.....	110
1.2.2. Beneficios	114
1.2.3. Largo Plazo.	114
1.2.4. Beneficios.....	117
1.3. ¿Que se necesita Mejorar por Servicio?	
1.3.1. Líneas de Crédito.....	118
1.3.2. Cuentas de Ahorro.	121
1.3.3. Beneficios.	123
1.4. ¿Que se necesita Mejorar en base al Modelo SERVQUAL.	
1.4.1. Por Brechas.....	124
1.4.2. Quejas	125
1.4.3. Beneficios.....	133
1.5. Plan de Implementación	135
1.6. Estrategias Globales (FODA).....	134
1.7. Cronograma de actividades.	136
1.8. Presupuesto.	138
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	140
ANEXOS	

ÍNDICE ESQUEMAS.

Número 1: Entorno Económico Nacional.....	1
Número 2: Entidades que Regula La Superintendencia del Sistema Financiero.	4
Número 3: Clasificación de las Cooperativas.....	10
Número 4: Cooperativas de Producción.....	11
Número 5: Cooperativas de Servicio.....	12
Número 6: Servicios Estratégicos.....	20
Número 7: Proceso de Apertura de Cuentas de Ahorro.....	23
Número 8: Proceso de solicitud del servicio de Líneas de Crédito.....	25
Número 9: Triangulo del Servicio.....	32
Número 10: Diferencia entre Servicio y Producto.....	34
Número 11: Modelo de Grönroos (1988).....	39
Número 12: Elementos de la SERVUCCION.....	41
Número 13: Dimensiones del Servicio.....	44
Número 14: Índice de Satisfacción Global.....	56
Número 15: Calificación del Índice de Satisfacción Global.....	57
Número 16: Índice General de Solvencia de los Clientes Externos.....	58
Número 17: Índice de Satisfacción de los Clientes Internos.....	90
Número 18: Plan de mejora para los servicios de Líneas de Créditos y Cuenta de Ahorro.....	108

ÍNDICE TABLAS.

Número 1: Principales Actividades de INSAFOCOOP.	3
Número 2: Cuadro Comparativo 2006-2005, de Apertura de Cuentas de Ahorro y Depósitos a Plazo.....	15
Número 3: Tasas de Interés de Depósitos a Plazo Fijo.....	21
Número 4: Tasa de Interés de Ahorros a la Vista.....	21
Número 5: Historia de la Calidad.....	27
Número 6: Modelo Resumido.....	46
Número 7: Dimensiones del Servicio.....	52
Número 8: Áreas de evaluación clientes internos.....	53
Número 9: Calificación del Servicio.....	56
Número 10: Resultados cualitativos del servicio de Líneas de Créditos.....	74
Número 11: Resultados cualitativos del servicio de Cuenta de Ahorro.....	87
Número 12: Resultados cualitativos de los clientes internos.....	98
Número 13: Matriz FODA. de ACTIUSA, De R.L.....	101
Número 14: Plan de Mejora, Conocimiento Y Habilidad.....	111
Número 15: Plan de Mejora, Control Y Registro.....	113
Número 16: Plan De Mejora Satisfacción a Asociados.....	115
Número 17: Plan de Mejora Ubicación Geográfica.....	116
Número 18: Plan de Mejora Medios de Comunicación.....	118
Número 19: Plan de Mejora Actualización de Información.....	120
Número 20: Plan de Mejora Remodelación Sala.....	121
Número 21: Plan de Mejora Ampliación de Servicios.....	122
Número 22: Plan de Mejora Trabajo en Equipo.....	124
Número 23: Plan de Mejora Forma de Pago.....	125
Número 24: Plan de Mejora Líneas de Crédito.....	126
Número 25: Plan de Mejora Tasas de Interés.....	128
Número 26: Plan de Mejora Tiempo de Pago por Retiro.....	129
Número 27: Plan de Mejora Principios del Cooperativismo.....	130
Número 28: Plan de Mejora Horario de Servicios.....	131
Número 29: Plan de Mejora Promoción y Publicidad.....	132
Número 30: Matriz de Estrategia globales de CACTIUSA, De R.L.....	134
Número 31: Plan de Implantación.....	135

Número 32: Cronograma de Actividades del Plan de Mejora..... 137
Número 33: Presupuesto del plan de mejora. 138

ÍNDICE ANEXOS.

- Número 1: Aperturas de Cuentas de Ahorro y Depósitos a Plazo año 2005
- Número 2: Cuadro comparativo de ahorros 2005-2004
- Número 3: Cuadro Comparativo de la cartera de préstamo 2005 – 2004.
- Número 4: Organigrama de la estructura orgánica
- Número 5: Entrevista con el Jefe de Líneas de Crédito.
- Número 6: Encuesta para evaluar los servicios de Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro (Clientes Externos).
- Número 7: Encuesta para evaluar los servicios de Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro (Clientes Internos).
- Número 8: Tabulación de frecuencia de la investigación de campo clientes externos (Servicio de Líneas de Crédito).
- Número 9: Tabulación de frecuencia de la investigación de campo clientes externos (Servicio de Cuentas de Ahorro).
- Número 10: Tabulación de frecuencia de la investigación de campo (clientes internos).
- Número 11: Tabulación de las Evaluaciones del Servicio General que presta CACTIUSA De R.L.
- Número 12: Gráficos de la Evaluación del Servicio General que presta CACTIUSA De R.L.
- Número 13: Tabulación de los resultados Cualitativos de las preguntas abiertas realizadas a los Clientes Externos en el servicio de Líneas de Crédito.
- Número 14: Tabulación de los Resultados Cualitativos de las preguntas abiertas realizadas a los Clientes Externos en el servicio de Cuentas de Ahorro.

RESUMEN.

La investigación se realizó en el marco de la calidad de los servicios y atención al cliente, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA y otras Empresas de R.L, para conocer las expectativas y percepciones que los asociados tienen de los servicios que reciben por parte de la cooperativa. Así como la evaluación de los servicios estratégicos (Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro), para esto se aplicó el Modelo SERVQUAL, el cual consiste en un instrumento reducido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, que permite conocer la satisfacción y el grado en que los asociados están conformes con el servicio recibido y que permite tomar en cuenta las opiniones de ellos.

Esta investigación tuvo como objetivo el fortalecer los servicios que presta la cooperativa a los asociados, para ello se realizó un estudio de la situación actual de la entidad y conocer sus problemas, para ello se utilizaron herramientas de investigación como el Método Deductivo que parte de lo general y a través de la investigación lleva a lo particular de los problemas que se pudieron encontrar con el transcurso de la investigación.

Se utilizó el Modelo SERVQUAL, el cual contiene cinco dimensiones para evaluar el servicio al cliente, las cuales consisten en Seguridad, Capacidad de Respuesta, Empatía, Fiabilidad y Elementos Tangibles. Cada una de estas áreas se evaluó para conocer las expectativas y percepciones de los asociados con relación al servicio que reciben y al mismo tiempo conocer sus opiniones para mejorar el servicio y que sea más efectivo.

Los servicios a evaluar son Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro, para ello se elaboró un cuestionario con 26 preguntas de calificación y tres abiertas para conocer su opinión la opinión de los clientes externos (asociados) y un segundo cuestionario con 38 preguntas de calificación y 2 abiertas para los clientes internos (clientes), las cuales se pasaron de la siguiente forma dos semanas para los clientes externos y una para los internos.

Los resultados que se obtuvieron es que el servicio no está mal evaluado porque su nota es de excelente cuantitativa, significa a simple vista que está haciendo bien las cosas, pero en forma cualitativa no, porque las opiniones de los asociados no reflejan esa nota, y si hay cosas que se deben mejorar, las cuales se han clasificado en problemas a Corto Plazo, Largo Plazo, por servicios, y el modelo aplicado.

Los problemas a corto plazo que se encontraron son que los asociados están descontentos con el personal que los atiende porque no cuentan con el conocimiento necesario para prestarles dicho servicio y que se sienten inseguros con los empleados, en el largo plazo se encuentra que los servicios que la cooperativa presta no están del todo orientados a satisfacer sus necesidades y expectativas, porque ellos esperan más y la entidad no hace mejoras continuas de los servicios.

Por servicios las Líneas de crédito, no cuenta con un buen sistema de comunicación que les permita a los asociados enterarse de las promociones vigentes o de las reuniones que se realizan y se ven forzados a visitar las instalaciones para enterarse de estas cosas, por el lado de Cuentas de Ahorro, están descontentos con el área de atención al cliente porque no tiene un modelo moderno de arquitectura y su apariencia no es la más adecuada.

Con la aplicación del modelo se obtuvieron los siguientes resultados que las áreas de autoridad en la cooperativa no se involucran en implementar un mejor sistema de trabajo, ni hacen técnicas motivacionales para su personal, la cooperativa tiene poca publicidad que no se da a conocer y que los empleados hacen uso de los cajeros, cuando los asociados están haciendo de ella, haciendo más tardado las operaciones para ellos. Estos son algunos de los problemas que se encontraron con la aplicación del modelo.

Estos problemas se pueden disminuir o solucionar con la aplicación de un Plan de Mejora, que contiene las acciones de mejora encaminadas al fortalecimiento de los servicios de Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro.

Dicho Plan de Mejora está estructurado de la siguiente forma, contiene acciones de mejora en el corto plazo, entendiéndose un tiempo menor a dos meses porque su puesta en marcha no necesita mayor complejidad, las de largo plazo comprenden un tiempo de entre dos a seis meses, porque estas necesitan más tiempo de estudio por su complejidad entre este tenemos el desarrollo de un plan de marketing para conocer las expectativas y necesidades de los clientes.

Contiene soluciones por servicio en Líneas de Crédito se puede implementar un sistema que actualice las operaciones y poder información en el momento que se necesite y no esperar hasta el día siguiente para

tener esa información o mas tiempo, en las cuentas de ahorro los asociados desean una mejor apariencia de la sala de atención al cliente con un mejor diseño arquitectónico.

Para finalizar el plan contiene las acciones de mejora por brechas y quejas. Con relación a la última se puede mejorar la publicidad porque la publicidad es poco la que realiza y que las autoridades de la cooperativa pongan en práctica técnicas motivacionales para sus trabajadores y lograr efectividad en la realización de su trabajo.

La cooperativa obtendrá resultados positivos una ves decida poner en marcha el plan de mejora que esta encaminado al fortalecimiento de los servicios estratégicos que presta a sus asociados, y hacer el trabajo con efectividad y eficacia.

INTRODUCCION

Con las nuevas tendencias mundialistas de Servicio al Cliente y los nuevos modelos de evaluación, las empresas están poniendo más atención en mejorar sus servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes y ver de qué manera genera acciones para aumentar el número de clientes.

A través del Modelo SERVQUAL, se pretende evaluar los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los trabajadores de IUSA y otras Empresas de R.L, para conocer la satisfacción que tienen los asociados y las expectativas como percepción que tienen con relación a los servicios de Línea de Crédito Y Cuentas de Ahorro y tomar en cuenta sus quejas y sugerencias.

El trabajo esta diseñado en tres capítulos, el primero muestra las generalidades de la cooperativa, el medio en que se desarrolla y define el modelo que se aplica para evaluar los servicios, el segundo es la puesta en marcha del modelo y se conoce la situación actual de la cooperativa y el tercero propone un plan de mejora para el fortalecimiento de los servicios.

Con relación al primer Capitulo, se presenta la historia de la cooperativa cuando inicio sus operaciones, los cambios que ha sufrido, actualmente la cooperativa cuenta con 6182 asociados según la memoria de labores presentada al 31 de marzo del presente año, el ente regulador de esta entidad es el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), es quien se encarga de la creación y su regulación, mientras La Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) regula la competencia de la cooperativa como son los bancos y otras entidades regulados por esta entidad.

El modelo SERVQUAL que se aplicara en la cooperativa para realizar la evaluación de los servicios, esta contiene 5 dimensiones Capacidad de Respuesta, Seguridad, Empatía, Elementos Tangibles y Fiabilidad, cada uno de estos elementos se evaluaran para conocer la satisfacción que los clientes tienen con respecto al servicio.

El segundo Capitulo, comprende la puesta en marcha del Modelo para realizar la evaluación del servicio y conocer la situación actual así como la opinión de los asociados con respecto al servicio, esto se vera reflejado en el diagnostico de la cooperativa.

Para recoger la información se han elaborado dos cuestionarios uno para los clientes externos (asociados) y el otro para los clientes internos (Empleados). El primero esta orientado a evaluar los servicios de Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro, el segundo para conocer la opinión de los empleados con respecto al servicio que están prestando y conocer si tienen algún inconveniente, ambas encuestas al final contienen preguntas abiertas para que los entrevistados den su punto de vista con respecto al servicio ya se recibido o facilitado.

En el diagnostico de la cooperativa y según los resultados de la evolución se puede dar una calificación de excelente en forma cuantitativa de los servicios que presta la cooperativa, pero en forma cualitativa se determinaron algunos problemas y quejas que los asociados han externo durante la evaluación de los servicios, como que ellos no están conforme con la distribución que tiene la sala de atención al cliente porque no cuenta con una presentación arquitectónica moderna y que los empleados utilizan las cajas cuando los asociados están realizando sus operaciones haciendo mas lento el flujo para atenderlos a ellos, estos entre algunos de los problemas que se determinaron en la evaluación.

En el tercer Capituló, se elaboro un Plan de Mejora el cual contiene las soluciones para los problemas encontrados con al aplicación del modelo, dicho plan contiene un objetivo el cual es solucionar los problemas determinados para hacer los servicios eficientes y eficaces, las soluciones a los problemas se han dividido en forma se puedan ir resolviendo, como los de corto plazo comprendidos menores de dos años, los de largo plazo, estos entre dos y seis meses por su complejidad, por servicio de líneas de crédito y cuentas de ahorro y por el modelo determinado las brechas de mejora y las quejas de los asociados.

Con la implementación de dicho plan de mejora se busca el fortalecimiento de los servicios que la cooperativa presta y hacer que el trabajo se realice con eficacia y eficiencia, esto será posible si las autoridades de dicha entidad lo toman bien su implementación.

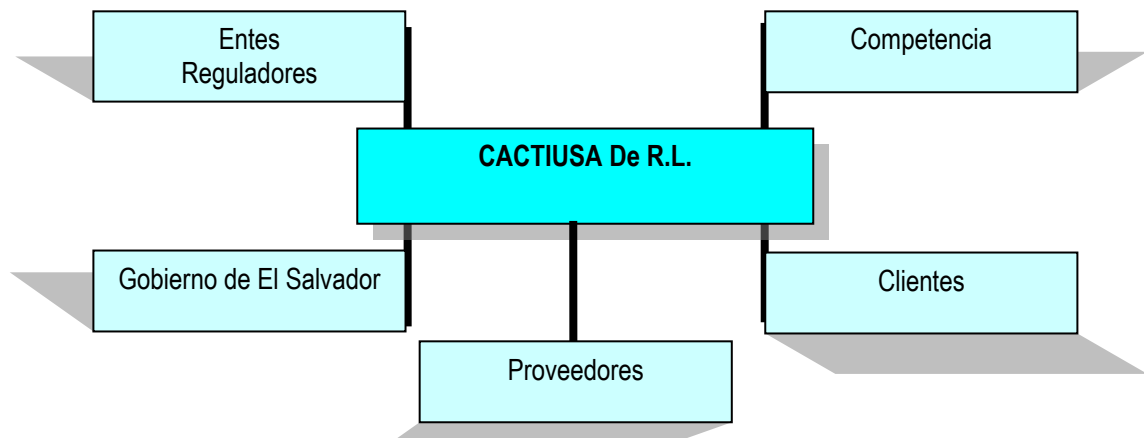
CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO SOBRE EL ENTORNO ECONÓMICO NACIONAL, GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA CACTIUSA De RL., Y MODELO SERVQUAL DE SERVICIO AL CLIENTE.

1. ENTORNO NACIONAL DE CACTIUSA, De R.L.

Las principales instituciones con las que se relaciona CACTIUSA De RL son Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)¹ y La Superintendencia del Sistema Financiero (SSF)². Esto debido a la actividad y la naturaleza de organización que es CACTIUSA De RL. Sin embargo, se deben mencionar otros entes como son los Clientes, Competencia, Proveedores, y El Gobierno de La República, que también interactúan con La Cooperativa, esto se puede ver ilustrado en el Esquema # 1.

Esquema # 1
Entorno Nacional de CACTIUSA, De R.L.



Fuente: Elaborado por el Grupo de Trabajo de Tesis

INSAFOCOOP y La SSF son los entes encargados de vigilar y regular las actividades de las Instituciones Financieras en El Salvador. Haciendo la aclaración que INSAFOCOOP regula tanto a CACTIUSA De RL

¹ Fuente: sitio Web www.insafocoop.gob.sv

² Fuente: sitio Web www.ssf.gob.sv

como a otras Cooperativas, consideradas como su competencia. Mientras que La SSF regula las demás Organizaciones Financieras, también consideradas como competencia de CACTIUSA De RL. En el entorno de La Cooperativa no se mencionan El Sistema de Valores y el Sistema de Pensiones, debido a que no pertenecen a la misma actividad a la que se dedica la Cooperativa.

1.1. Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP)

El 25 de noviembre de 1969 la Asamblea Legislativa de El Salvador, promulgó el Decreto N° 560 que dio pie a la creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo. La cual rige a las asociaciones cooperativas con la Ley General de Asociaciones Cooperativas (LGAC) según Decreto No. 339 emitido el 6 de mayo de 1986, Publicado en el Diario Oficial No. 86 Tomo 291, publicado el 14 de mayo de 1986. Hoy con más de 36 años al servicio del sector cooperativo, la institución ha crecido descentralizando su trabajo en oficinas ubicadas en las distintas zonas del país, dando un servicio a través de sus regionales en todo lo ancho y largo de El Salvador.

INSAFOCOOP es la Institución Rectora del Movimiento Cooperativo Salvadoreño.

Bajo los márgenes de calidad ISO 9001, ofrece a las Asociaciones Cooperativas más de setenta servicios certificados. El afán de La Institución es dar lo mejor al público cooperativo y al país, contribuyendo de forma directa en el desarrollo nacional a través del control y fomento cooperativo.

De acuerdo al último Censo Cooperativo del año 2005 realizado por INSAFOCOOP³, existen 539 Asociaciones Cooperativas, de las cuales 399 se encuentran activas y el resto está en investigación para su reactivación. De éstas cooperativas activas el 95% son de Servicios, el 4% dedicada a La Producción, y el 1% a Vivienda. Siendo la zona central del país, donde se encuentra la mayoría de cooperativas, lo que corresponde a un 57%.

Para la investigación que se realiza, INSAFOCOOP es el ente que se encarga de vigilar y controlar a la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA y otras Empresas De R.L.

³ Fuente: Censo Cooperativo 2005, INSAFOCOOP.

(CACTIUSA DE R.L.), a través de tres actividades principales las cuales se presentan en la Tabla # 1, y están contempladas en la Ley General de Asociaciones Cooperativas⁴

Tabla # 1
Principales Actividades de INSAFOCOOP

FOMENTO Y DESARROLLO	REGISTRO	VIGILANCIA Y CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Art. 114 Constitución de La Republica. ➤ Formación. ➤ Capacitación. ➤ Productividad. ➤ Competitividad. ➤ Modernidad. ➤ Mercados. ➤ Tecnología de punta. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estatus. ➤ Credenciales. ➤ Certificaciones. ➤ Asambleas. ➤ Impuestos. ➤ Reformas de Estatus. ➤ Asistencia Legal. ➤ Registro Moderno. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisión. ➤ Fiscalización. ➤ Amonestaciones. ➤ Auditorias. ➤ Intervenciones. ➤ Liquidaciones. ➤ Garantía de Aportes.

Fuente: www.insafocoop.gob.sv.

1.2. Superintendencia del Sistema Financiero (SSF),

La Superintendencia del Sistema Financiero (SSF)⁵ fue creada en 1961 con la nacionalización del Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), para que fiscalizara las instituciones de crédito y las organizaciones auxiliares de crédito. En las leyes de Nacionalización y Orgánica del BCR de 1961, se estableció que la SSF dependería del Banco Central de Reserva.

La finalidad de la SSF⁶ es vigilar el cumplimiento de las disposiciones aplicables a las instituciones sujetas a su control, las instituciones sujetas se pueden ver ilustradas en el Esquema # 2

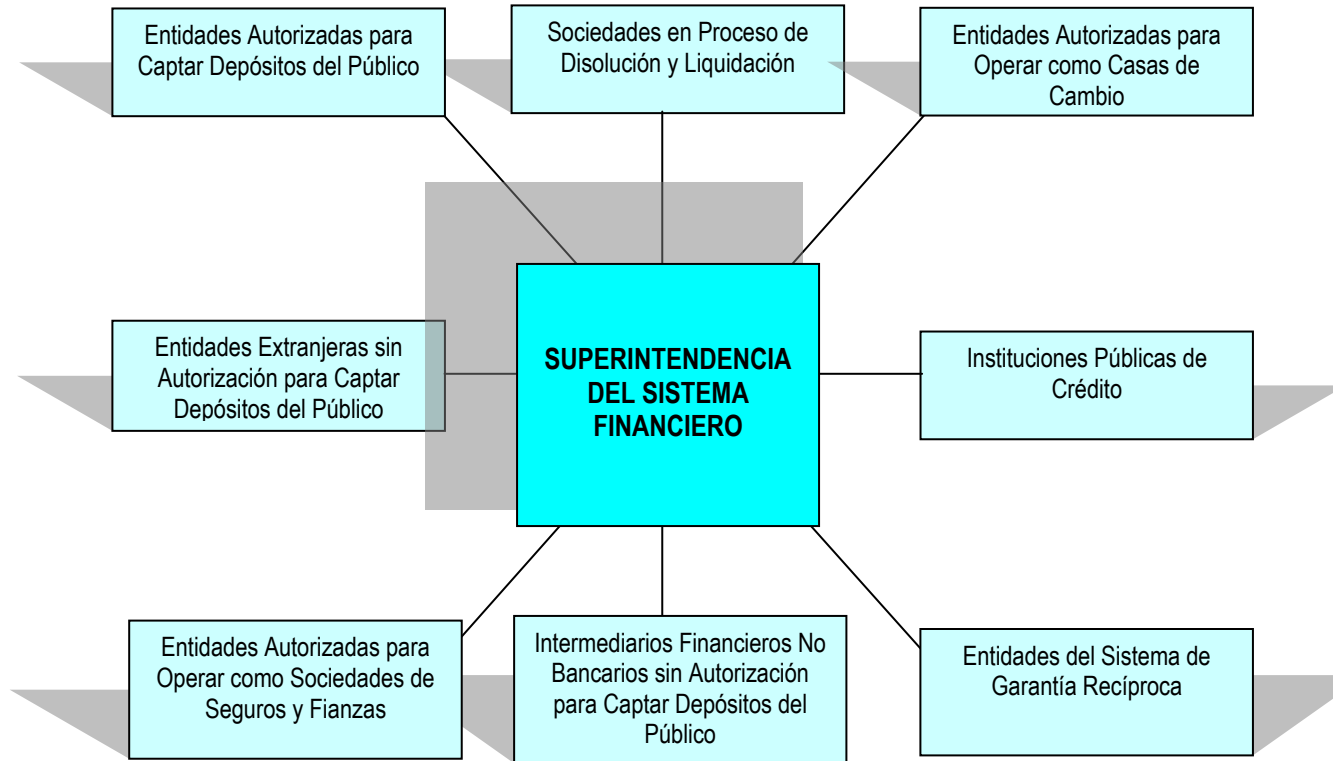
⁴ Fuente: Sitio Web www.insafocoop.gob.sv. Ley General de Asociaciones Cooperativas.

⁵ Fuente: SSF brochures informativos "Informarse es Mejor" algunas preguntas y respuestas sobre el que hacer de la SSF, 2006.

⁶ Fuente: SSF brochures informativos "Informarse es Mejor" Entidades Fiscalizadas por la SSF, 2006.

Esquema # 2

Entidades que Regula La Superintendencia del Sistema Financiero



Fuente: Elaborado por el Grupo de Trabajo de Tesis.

1.2.1. Entidades Autorizadas para Captar Depósitos del Público.

a) Bancos Privados.

- Banco Agrícola, S.A.
- Banco Promérica, S.A.
- Banco Americano, S.A.
- Banco Cuscatlan, de El Salvador, S.A.
- Scotiabank El Salvador, S.A.
- Banco de América Central, S.A.
- Banco Salvadoreño, S.A.
- Banco Uno, S.A.
- Banco ProCredit, S.A.

b) Bancos Estatales.

- Banco de Fomento Agropecuario, y
- Banco Hipotecario de El Salvador, S.A.

c) Sucursales de Bancos Extranjeros.

- Citibank, N.A. Sucursal El Salvador y
- First Comercial Bank, Sucursal El Salvador.

d) Intermediarios Financieros No Bancarios.

- Banco de los Trabajadores y de la Pequeña y Microempresa, S.C. de R.L. de C.V. (BANTPYM).
- Banco de los Trabajadores de Soyapango, Sociedad Cooperativa de R.L. de C.V. (BANTSOY).
- Banco Izalqueño de los Trabajadores, Sociedad Cooperativa de R.L. de C.V.
- Primer Banco de los Trabajadores Sociedad Cooperativa de R.L. de C.V.
- Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina de R.L. (ACCOVI de R.L).

1.2.2. Entidades Extranjeras sin Autorización para Captar Depósitos del Público.

- Banco Santander Central Hispano, S.A. y
- Banco Internacional de Costa Rica, S.A. (BICSA).

1.2.3. Entidades Autorizadas para Operar como Sociedades de Seguros y Fianzas.

- Aseguradora Agrícola Salvadoreña, S.A.
- Aseguradora Popular S.A.
- Aseguradora Suiza Salvadoreña, S.A., etc.

1.2.4. Intermediarios Financieros No Bancarios sin Autorización para Captar Depósitos del Público.

- Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores.
- Sociedad Cooperativa de R.L. de C.V. (FEDECREDITO), y

- Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito y Comercialización del Colegio Médico de El Salvador de R.L. (COMEDICA de R.L.).

1.2.5. Entidades del Sistema de Garantía Recíproca.

- Garantías y Servicios, S.G.R., S.A. de C.V.

1.2.6. Instituciones Públicas de Crédito.

- Banco Central de Reserva de El Salvador BCR.
- Instituto de Garantía de Depósito IGD.
- Banco Multisectorial de Inversión BMI.
- Fondo Social Para la Vivienda, FSV.
- Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada IPSFA.
- Fondo Nacional de Vivienda Popular, FONAVIPO.

1.2.7. Entidades Autorizadas para Operar como Casas de Cambio.

- Multicambios, S.A. de C.V.
- Casa de Cambio Gigante, S.A. de C.V.
- Casa de Cambio Sausalito, S.A. de C.V.
- Casa de Cambio Puerto Bus, S.A. de C.V.
- Castro Corrales, S.A. de C.V.
- LATIN. FAZ Casa de Cambio, S.A. de C.V.

1.2.8. Sociedades en Proceso de Disolución y Liquidación.

- Aseguradora Salvadoreña, S.A. en liquidación, y
- Compañía Anglo Salvadoreña de Seguros, S.A. en liquidación.

En cuanto a las entidades enunciadas en el numeral 1.2.1., literal “d”, están autorizadas por la SSF para captar depósitos del público, y las listadas en el numeral 1.2.4. solo pueden captar de sus socios y asociados.

1.3. Diferencia entre INSAFOCOOP y la SSF.

Como se dijo anteriormente INSAFOCOP y la SSF son los entes creados por el Estado de El Salvador y se encargan de regular a las instituciones que se dedican al Ahorro y Crédito. Por lo tanto, INSAFOCOOP se encarga de vigilar y controlar a todas las Asociaciones Cooperativas que recaudan fondos de sus asociados, y si estos fondos generan utilidades son distribuidos entre ellos en base a las aportaciones que tienen acumuladas. Mientras que la SSF se encarga de controlar y fiscalizar a las Instituciones Bancarias, a las Cajas de Crédito y las Cooperativas de Ahorro y Crédito que, además de captar dinero de sus asociados la hagan del público en general, estas cooperativas pasan a ser vigiladas y fiscalizadas por la SSF cuando la suma de sus depósitos y aportaciones excedan de Seiscientos Millones de Colones, clasificándose como intermediarios financieros no bancarios⁷. Por lo tanto, La Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios en el Art. 2 literal a) y b) contempla lo anteriormente expuesto. La SSF actúa con el proposito de evitar el lavado de dinero y así poder salvaguardar el dinero de sus socios o asociados, pero es siempre el INSAFOCOOP el que se encarga de vigilar y controlar las actividades de las asociaciones cooperativa que exceden de esa cantidad.

1.4. Competencia de CACTIUSA, De R.L.

Entre las organizaciones que prestan el Servicio de Ahorro y Crédito y que se consideran competencia de CACTIUSA De R.L., están:

- COOPAS, DE R.L.
- COMEDICA, DE R.L.
- COASPAES, DE R.L.
- COANDES, DE R.L.
- COOPERATIVA DEL GREMIO MAGISTERIAL SALVADOREÑO, DE R.L.
- COOPERATIVA DE ABOGADOS, DE R.L.
- ACCOVI, DE R.L.
- ACACES, DE R.L.
- CAJAS DE CRÉDITO.

Sin embargo, CACTIUSA De R.L. también considera como competencia a las demás Instituciones Bancarias del Sistema Financiero en El Salvador, ya que la Cooperativa está abierta al público en general,

⁷ Fuente: Ley de Intermediario Financiero no Bancario tercera edición 2004 (biblioteca y centro de información de la SSF)

y como tal, está proyectando hacer uso de herramientas de gestión innovadoras que le permitan lograr un protagonismo importante en este sector.

1.5. Proveedores

Las empresas que se encargan de suministrar los bienes y servicios a la Cooperativa para brindar un buen servicio a sus asociados son:

- Office Depot, S.A de C.V.
- Librería y Papelería La Ibérica.
- Impresos y Servicios Gráficos.
- Servicios Digitales Ortiz.
- Gráficos Servicios.
- Formularios Standard.
- Banco Agrícola, S.A.
- Banco Salvadoreño, S.A.
- Pro Crédito.
- Calleja, S.A. de C.V.
- Óptica del Rey.
- Óptica Europea.
- Siemens, S.A. de C.V.
- Telefónica, S.A.
- Gasolinera TEXACO.
- Gasolinera ESSO.
- LANIER de El Salvador, S.A. de C.V.

2. GENERALIDADES DEL COOPERATIVISMO.

Este apartado contiene información sobre el panorama del Cooperativismo, iniciando con su historia a nivel mundial, luego se relata la forma de cómo surgió el Cooperativismo en El Salvador. Asimismo se menciona, identifica y describe a la institución rectora creada por Estado de La República de El Salvador que se encarga de fiscalizar a CACTIUSA, De R.L.

2.1. Antecedentes del Cooperativismo.

El Origen del cooperativismo se sitúa de manera informal en 1760 y fue hasta finales del siglo XVIII, que nació como un movimiento organizado que tuvo como finalidad el bienestar de las masas, como razón de ser, tratando de evitar los abusos que en nombre de la revolución industrial, se realizaban en contra de la clase obrera.

El COOPERATIVISMO:⁸ es Asociatividad, nace para defender a las personas, surgen las asociaciones en forma de Empresa propia destinadas a satisfacer las necesidades comunes de las mismas. El cooperativismo en materia socioeconómica defiende a las personas, en su doble carácter “como consumidores y productores” Los considerados padres del cooperativismo moderno son Roben Owen y William King.

El movimiento cooperativo nace en el pueblo de Rochdale condado de Lancashire, Inglaterra, cerca de Manchester. Fue en 1844 que un grupo de 28 trabajadores de la industria textil, que vivían en este pueblo, trataron de controlar su destino económico formando una cooperativa llamada la Rochdale Equitable Pioneers Society (La Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale).

2.2. Historia del Cooperativismo en El Salvador.

En El Salvador se escucha, por primera vez del cooperativismo en forma teórica, en una cátedra de enseñanza, en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador, UES. Pero fue en 1914, que se organiza la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador en la Cuesta del Palo Verde y en 1938, se funda La Cooperativa Algodonera.

Luego, el cooperativismo llegó al Gremio de los Empleados Públicos, como un medio de defensa contra la usura. Con el surgimiento de secciones y departamentos en Instituciones Gubernamentales, el sector inició su crecimiento hasta que el Estado decide centralizar este rol en una sola Institución que dirija y coordine la actividad cooperativa en el país.

Fue el 25 de noviembre de 1969 que la Asamblea Legislativa, promulgó el decreto N° 560 que dio pie a la creación de una Institución rectora del movimiento Cooperativo en El Salvador llamado Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo INSAFOCOOP.

2.3. Conceptos.

- Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente controlada.⁹

⁸ Fuente: INSAFOCOOP “Curso Básico de Capacitaciones Cooperativas 2005”, a nivel profesional.

⁹ Fuente: La Alianza Cooperativa Internacional 2005 (ACI), Organización no Gubernamental Independiente que reúne, representa y sirve a Organizaciones Cooperativas en todo el Mundo.

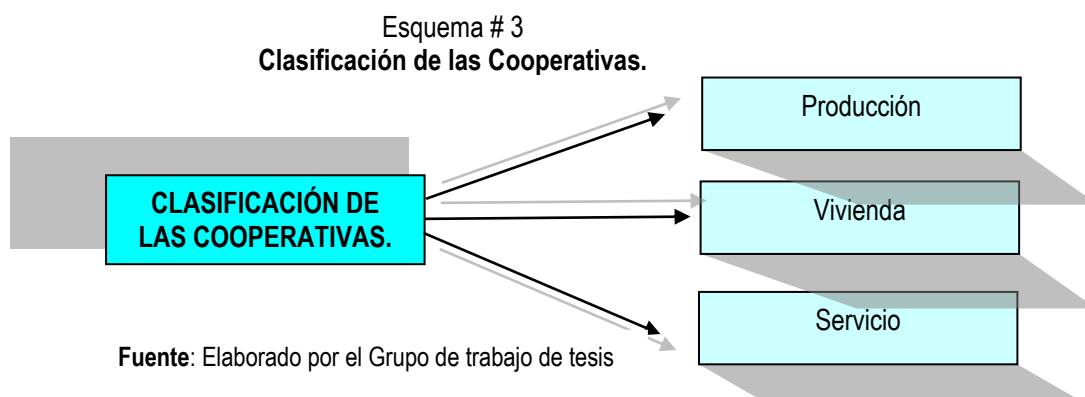
En base a lo anterior se puede decir que Cooperativa es un ente jurídico, resultado de la unión voluntaria de un grupo de personas, en donde sus asociados buscan el beneficio económico, para mejorar el nivel de vida de sus miembros, a través de una Administración Democrática.

2.4. Objetivo de las Cooperativas.

El objetivo principal de toda cooperativa es el beneficio económico de cada uno de sus miembros, así como crear los valores de cooperación, igualdad, respeto y el trabajo en conjunto, porque a través de ellos es que se logra el bienestar de todos los asociados.

2.5. Clasificación de las Cooperativas.

Según la Ley General de Asociaciones Cooperativas decreto N° 339 de la Asamblea Legislativa de La Republica de El Salvador¹⁰, estableció que las cooperativas se clasificarán en tres rubros los cuales están ilustrados en el Esquema # 3.

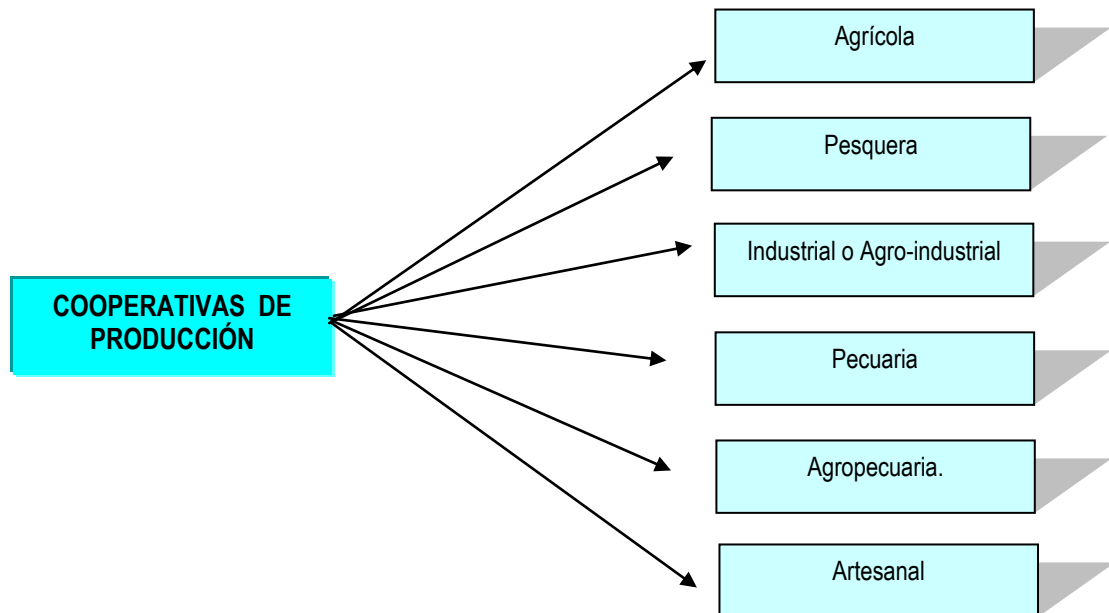


2.5.1. Cooperativas de Producción.

Son las integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos. En el Esquema # 4 se puede ver cómo esta conformado este rubro.

¹⁰ Fuente: Ley General de Asociaciones Cooperativas. (LGAC) Art. N° 7, Según Decreto No. 339 emitido el 6 de mayo de 1986, Publicado en el Diario Oficial No. 86 Tomo 291, publicado el 14 de mayo de 1986.

Esquema # 4
Cooperativas de Producción



Fuente: Elaborado por el Grupo de trabajo de tesis.

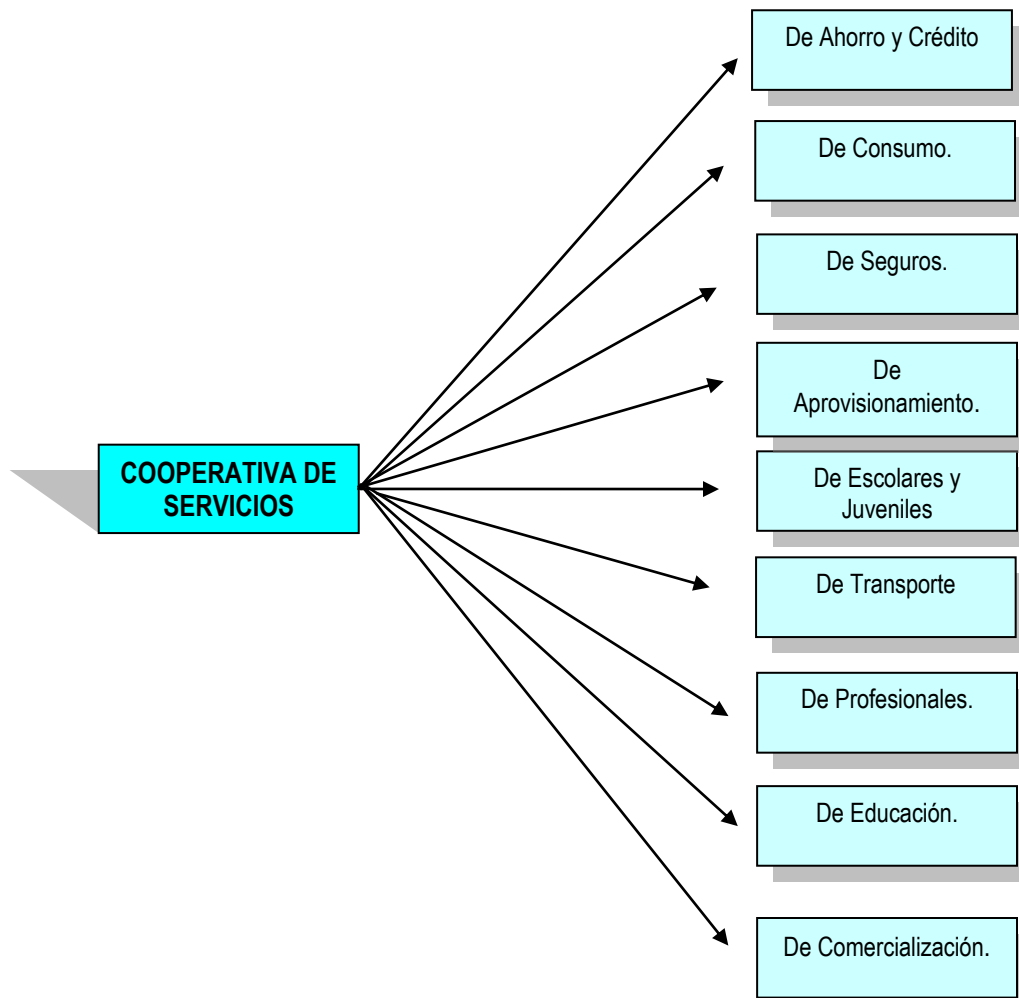
2.5.2. Cooperativas de Vivienda.

Son las que tienen por objeto procurar a sus asociados viviendas mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio.

2.5.3. Cooperativas de Servicios.

Son las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas, de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales, esta clasificación de cooperativas se puede ver en el Esquema # 5 que se presentan a continuación.

Esquema # 5
Cooperativas de Servicio



Fuente: Elaborado por el Grupo de Trabajo de tesis.

El Esquema # 5 muestra las diferentes Cooperativas de Servicio que existen en el país, por lo tanto, CACTIUSA, De R.L., pertenece a este rubro debido a la naturaleza que se dedica, que es Ahorro y Crédito.

3. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LOS TRABAJADORES DE IUSA Y OTRAS EMPRESAS De R.L., (CACTIUSA De R.L.).

En este numeral se hace una descripción de la Cooperativa CACTIUSA De R.L. que es el objeto de ésta investigación. Comenzando desde su creación, los cambios que ha tenido a través de los años, hasta llegar a hacer una descripción de cómo se encuentra operando actualmente. Asimismo se describen su estructura orgánica, el propósito de su existencia, sus valores y principios, los Servicios estratégicos de Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro, y por ultimo los beneficios que obtienen los asociados.

3.1. Antecedentes.¹¹

La Cooperativa CACTIUSA De R.L. se fundó el 20 de mayo de 1965, iniciando sus operaciones el mismo año; inicialmente funcionó en el mismo local del SINDICATO TEXTIL DE TRABAJADORES DE IUSA, el cual se encontraba en la 10ª Av. Norte # 410 de San Salvador, todos sus Asociados eran trabajadores de IUSA. Treinta y seis fueron los miembros fundadores, con un Capital suscrito de Seiscientos Colones, y pagado Quinientos Cincuenta, constituyéndose así como Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA de Responsabilidad Limitada.

Para el año 1971 se promulgó La Ley General de Asociaciones Cooperativas, en donde la Cooperativa cambia la razón social, de Sociedad Cooperativa a Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA de Responsabilidad Limitada (CACTIUSA De R.L.). La cual fue constituida el 25 de Abril de 1971, y se inscribió al Registro Nacional de Asociaciones Cooperativas el 11 de Octubre del mismo año.

Para el año de 1972 CACTIUSA De R.L. se separó del Sindicato Textil de Trabajadores de IUSA, la razón fue el crecimiento de ésta, y las relaciones entre ambas organizaciones siempre continuaron excelentes. El 26 de Octubre de 1975, después de un análisis exhaustivo, y con el propósito de incorporar más miembros a la Cooperativa, se llevó a cabo la Asamblea General, donde se modificó el estatuto, convirtiéndola en una Cooperativa para todos los Salvadoreños, sin distinción de ninguna clase, en donde CACTIUSA De R.L. dejó de ser exclusivamente para trabajadores de IUSA y pasa a ser una Cooperativa de vinculo abierto.

¹¹ FUENTE: Memoria de Trabajo 2005 de CACTIUSA De R.L. presentada el 27 de abril de 2006

A la fecha CACTIUSA De R.L cuenta con 41 años de existencia, reflejando en su historia experiencia, capacidad y fortalecimiento el cual ha adquirido en sus servicios financieros, logrando obtener una cartera de 6182 asociados hasta el 31 de marzo de 2006 según Balance General presentado, también cuenta con cincuenta empleados dispuestos a brindar el servicio a los asociados.

La Cooperativa además posee una sucursal denominada “Agencia Soyapango” ubicada en Plaza Soyapango, Local C-5 en el Municipio de Soyapango, Departamento de San Salvador. Esta agencia, tiene más de diez años de existencia y cuenta con 5 empleados.

Ahora, a continuación se describe el desenvolvimiento de la Cooperativa visto estadísticamente, tomando como base los resultados obtenidos en los Servicios de Cuentas de Ahorro y Líneas de Créditos durante los años 2004 y 2005.

Estadísticas de Cuentas de Ahorro y Depósitos a Plazo.

Este servicio ayuda a la Cooperativa a obtener fondos para poder otorgar préstamos a los asociados. Por lo tanto el Anexo # 1 muestra los resultados que obtuvo la Cooperativa en la Oficina Central y Agencia Soyapango durante el año 2005, en el que aparecen el número de cuentas ahorro y el monto de dinero total con que fueron aperturadas mensualmente las diferentes cuentas, así también el monto total de dinero que los asociados depositaron “a plazo”.

Mientras que en el Anexo # 2 se puede ver la comparación de los resultados obtenidos en el año 2004 con el 2005 de los Depósitos de Ahorro a Plazo Fijo, en el que se obtuvo un crecimiento de 7.6% en el saldo final de la cartera de los depósitos a plazo, del año 2005.

La Tabla # 2 muestra los resultados de los primeros cuatro meses del año 2006, datos obtenidos durante las entrevistas realizadas al personal de la Cooperativa, en la que se realiza una comparación mensual de los resultados obtenidos durante el año 2005 y 2006, tomando en cuenta el número de Cuentas de Ahorro aperturadas y Depósitos a Plazo, y a la vez muestra la diferencia que hay tanto proporcionalmente como cuantitativamente.

Tabla # 2

Cuadro Comparativo 2006-2005, de Apertura de Cuentas de Ahorro y Depósitos a Plazo

Mes	Ahorro a la Vista		Diferencia		Ahorro Infantil		Diferencia		Ahorro Navideño		Diferencia		Deposito a Plazo		Diferencia	
	2006	2005	Num	%	2006	2005	Num	%	2006	2005	Num	%	2006	2005	Num	%
Enero	16	33	-17	-52	4	7	-3	-43	14	23	-9	-39	58	77	-19	-25
Febrero	20	16	4	25	5	1	4	400	10	12	-2	-17	86	73	13	18
Marzo	26	18	8	44	2	2	0	0	10	19	-9	-47	49	69	-20	-29
Abril	17	16	1	6	1	4	-3	-75	6	10	-4	-40	38	79	-41	-52
Total	79	83	-4	-5	12	14	-2	-14	40	64	-24	-38	231	298	-67	-22

Fuente: Elaborado por el Grupo de Trabajo de tesis.

Como se puede ver en la Tabla # 2, el número de Cuentas de Ahorro aperturadas y Depósitos a Plazo realizados este año, no han podido superar a la del año 2005. Sin embargo, esto se debe a que no se han incluido el número de Cuentas de Ahorro y el número de Depósitos a Plazo registrados en la Agencia Soyapango. Por lo tanto, el monto de dinero recaudado en lo que va de las aperturas de cuenta y deposito a plazo en este año, es aceptable, según entrevista realizada a la ejecutiva encargada de apertura de cuentas de ahorro.

Además se debe considerar también, otro aspecto que afecta el crecimiento de Cuentas de Ahorro, que es la difícil situación económica por la que atraviesa El Salvador. Es por eso que la mayoría de usuarios solo buscan recibir préstamos.

Estadísticas de Préstamos realizados a los Asociados de CACTIUSA, De RL.

Este servicio es la mayor fuente de ingresos con que cuenta la Cooperativa, para poderle hacer frente a las operaciones. Por lo tanto el Anexo # 3 presenta un cuadro comparativo de los préstamos que CACTIUSA a otorga a sus asociados. El cuadro presenta los resultados obtenidos durante el año 2004 y el año 2005, en el que se muestra por separado las diferentes líneas de crédito, el número de solicitudes aprobadas y el monto total de préstamos concedido por línea. También muestra la tasa de crecimiento o declinación que a tenido la Cooperativa.

Asimismo, se aprecia en el Anexo # 3 al término del año 2005 que la Cooperativa tubo una baja de \$ 941,583.00 equivalente a 17.19% del monto total de las diferentes Líneas de Créditos. Mostrando así que Producción y Consumo fue el único tipo de Línea de Crédito que creció un 80.20%. A pesar de esto, la organización no logró superar los créditos otorgados el año 2004. Ya que los créditos para Vivienda y Consumo tuvieron una baja por sobre la cuarta parte de cada uno de los otorgados el año anterior.

En vista que los resultados obtenidos en el año 2005 que no fueron del todo favorables, CACTIUSA, De R.L., que es una empresa que se autofinancia, es decir, trabaja con sus propios recursos financieros, los cuales obtiene a través de las aportaciones que realizan sus asociados, comisiones por préstamos, intereses de créditos otorgados, e intereses ganados en cuentas de ahorro que se tienen en otros bancos. La Gerencia se ha preocupado por revertir este efecto, modernizando sus operaciones para poder resolver las inquietudes expuestas por los asociados cuando reciben el servicio o cuando se retiran de la Cooperativa (dejan de ser asociados). Algunas quejas son: el tiempo promedio para apertura de cuentas de ahorro es de 10 minutos, y para este servicio solo hay una persona; los requisitos para solicitar créditos son demasiados; el tiempo para aprobar los créditos es demasiado prolongado; las tasas de interés en los créditos son demasiadas altas, y la cooperativa debería tener mas sucursales. La cooperativa sabe que para poder seguir creciendo, debe superar estas expectativas y muchas más que tengan los asociados.

La Cooperativa trata de expandir sus servicios en la Zona Metropolitana, enfocándose en las personas asalariadas, ya que estas tienen el perfil de estabilidad laboral, para poder ahorrar o realizar un crédito. La Organización para salvaguardar y garantiza el capital de sus asociados, pide como requisito que la persona que realice un crédito presente un fiador o prenda hipotecaria.

Para llamar la atención, la Cooperativa realiza dos promociones durante el año. Estas promociones consisten en establecer tasas de interés crediticias a un nivel más bajo del que normalmente manejan. El propósito de estas promociones es incrementar significativamente el número de asociados, lo cual ha quedado demostrado en ejercicios anteriores, ya que logran llamar la atención de clientes potenciales. La primera promoción la realizan en el mes de marzo ó abril, y la segunda, en el mes de julio la cual está dedicada al mes del Cooperativismo.

Los medios que utiliza CACTIUSA, De RL para realizar su publicidad es a través de cuñas publicitarias en las Radiodifusoras, publicaciones en los Periódicos, y brochures que se entregan en las instalaciones

mismas de la Cooperativa. Estas promociones solo son para las Líneas de Crédito, debido a que la Cooperativa, por disposiciones de Ley, no puede captar fondos del público, sino que solo de sus asociados.

CACTIUSA De RL regala a sus asociados artículos promocionales como maletines, mochilas, gorras, camisetas, camisas “tipo polo”, bolígrafos, etc. todos ellos llevando impreso el logotipo de la Cooperativa. Los regalos se hacen en momentos claves como apertura de cuentas de ahorro y en aportes adicionales a lo estipulado. Esto lo hace la Cooperativa también con el propósito de promocionarse a si misma.

A pesar de la experiencia, los logros obtenidos y el tiempo de laborar para sus asociados, CACTIUSA, De R.L. tiene que mejorar varios aspectos, como por ejemplo que la Institución no ha definido conceptos como son, cliente y servicio, para que sean manejados por todo su personal, creando así, un mismo patrón de mentalidad organizacional.

Constatándose durante la entrevista con las ejecutivas de la Cooperativa, que cada quién tiene un concepto ó idea de lo que es cliente, y de lo que es servicio. Los empleados de la Cooperativa identifican que, un buen servicio es lograr obtener la satisfacción del asociado, el cual se logra a través de un servicio ágil con eficiencia y eficacia. Mientras que un mal servicio, es cuando no se logra retener al asociado a que realice sus operaciones, así como no cumplir con las promesas hechas.

3.2. Estructura Organizativa.

La estructura organizativa de La Cooperativa (ver Anexo 4) esta constituida de la siguiente forma:

3.2.1. Asamblea General de Asociados.

Es la máxima autoridad de la Cooperativa en materia Administrativa, sus acuerdos son validos para los asociados presentes, ausentes, conformes o disidentes, siempre que éstos se hayan tomado con apego a la Ley.

3.2.2. Consejo de Administración.

Es el órgano responsable de la marcha Administrativa de la Cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados, tiene plenas Facultades de Dirección y Administración en los asuntos de la Asociación.

3.2.3. Junta de Vigilancia.

Es el órgano fiscalizador de todas las actividades de la cooperativa, esto incluye al Consejo de Administración, los Comités, los empleados de la Cooperativa y los Asociados de la misma.

3.3. Visión.

“Ser una Empresa Cooperativa Competitiva, Eficiente y Segura, mediante la adopción de un Proceso de Mejora Continua que garantice la Inversión, otorgando un Servicio de Calidad y que contribuya al Desarrollo Económico y Social del país”.

3.4. Misión.

“Brindar Servicios Financieros Eficientes a los Asociados, mediante el otorgamiento de Beneficios Cooperativos oportunos, que le permitan aspirar a una Mejor Calidad de Vida”.

3.5. Principios.

La institución, cuenta con siete principios que los orienta a la realización de las actividades. Estos principios son:

a) Asociatividad Abierta y Voluntaria.

Son voluntarias abiertas, para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios, y ha aceptar las responsabilidades, que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

b) Control Democrático por los Asociados.

Los asociados participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones.

c) Participación Económica de Los Asociados.

Los asociados, contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Normalmente, los asociados reciben una compensación, si la hay, limitada al valor de sus acciones.

d) Autonomía e Independencia.

Son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus asociados.

e) Educación Capacitación e Información.

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los asociados, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Ellas informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

Cooperación entre Cooperativas.

Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente, mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Compromiso con la Comunidad.

Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

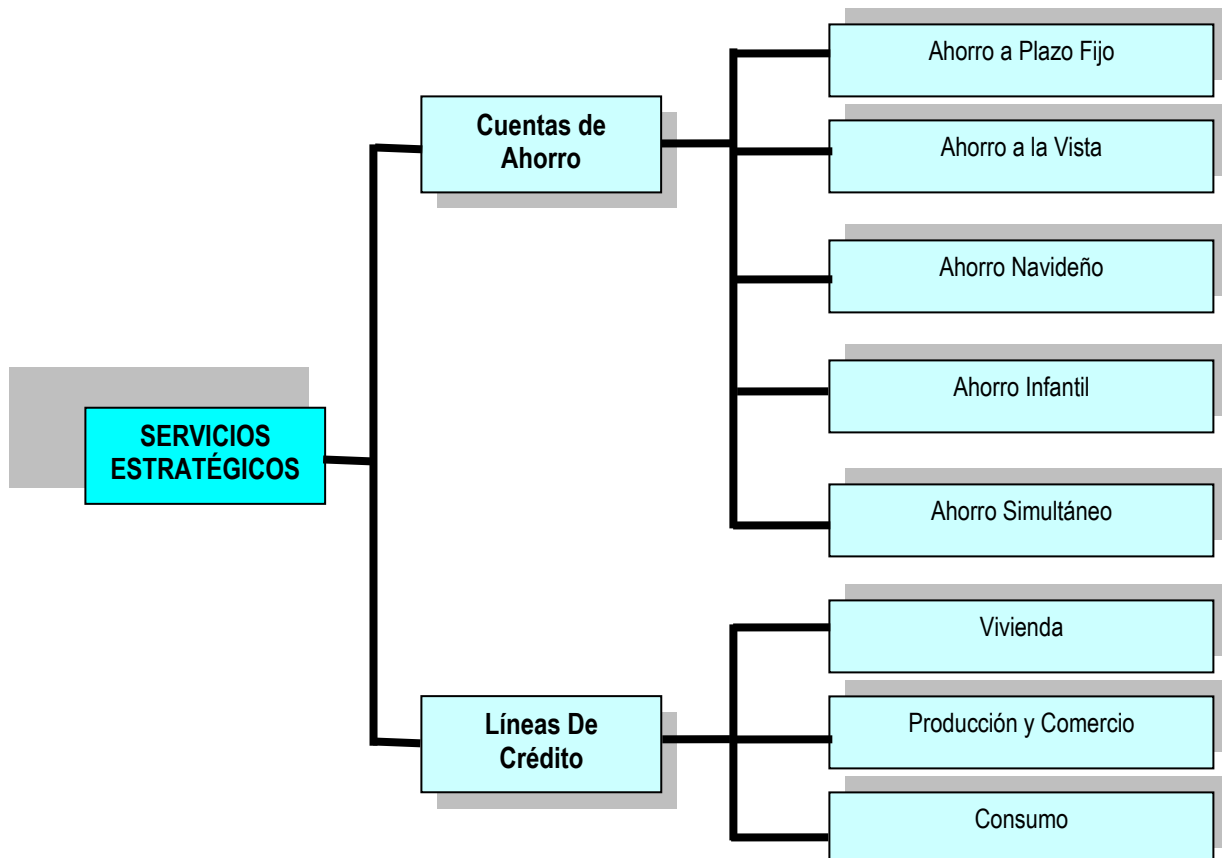
3.6. Valores.

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

3.7. Servicios Estratégicos.

Los Servicios Estratégicos que presta la Cooperativa a sus asociados se ilustran en el Esquema # 6 que aparece a continuación.

Esquema # 6
Servicios Estratégicos



Fuente: Elaborado por el Grupo de Trabajo de tesis.

3.7.1. Cuentas de Ahorro.

Las cuentas de Ahorro son registros numerados particularmente, en los que sus correspondientes usuarios pueden depositar y/o retirar dinero durante los horarios dispuestos por la cooperativa. Estas cuentas están sujetas a una tasa de interés que les genera un incremento sobre sus saldos.

Con el objeto de mantener la estabilidad y fortalecimiento institucional, para poder cumplir de manera efectiva y eficaz la tarea de captar apertura de depósitos para incrementar la cartera de ahorro, la cooperativa ofrece a sus asociados los siguientes tipos de cuenta:

Ahorro a Plazo Fijo.

En las Cuentas de Ahorro a plazo fijo, los asociados depositan su dinero a un determinado período, durante el cual no pueden hacer uso de él. Dependiendo del tiempo pactado, así será la tasa de interés que ganará el dinero depositado. Por lo tanto, la Tabla # 3 muestra las diferentes tasas de interés que la cooperativa ofrece a sus asociados.

Tabla # 3
Tasas de Interes de Depósitos a Plazo Fijo

PERÍODO	TASA DE INTERÉS
De 30 a 60 días.	4.50%
De 90 a 120 días.	4.75%
De 150 a 180 días.	5.00%

Fuente: CACTIUSA, De R.L. "brochures publicitarios, 2006".

Si el asociado por cualquier motivo retira el dinero depositado a plazo, antes de la fecha determinada, el interés que se le pagará es del 3%. Mismo porcentaje que se paga en Ahorro a la Vista, y que se le deposita trimestralmente en la cuenta.

Ahorros a La Vista.

Son las cuentas que se habilitan para cargar y/o abonar las operaciones de los cuenta habientes y funciona como una cuenta de ahorro. La Tabla # 4 muestra las tasas de interés que ganan, y que se aplican trimestralmente a sus cuentas.

Tabla # 4
Tasa de Interés de Ahorros a la Vista

MONTO	TASA DE INTERÉS
De \$3 hasta \$2000.	3.00%
De \$2001 hasta \$4000.	3.50%
De \$4001 en adelante.	4.00%

Fuente: CACTIUSA, De R.L. "brochures publicitarios, 2006"

Esta cuenta se apertura con \$3 Dólares US ó más, y es la que más utilizan los asociados ya que pueden realizar un número ilimitado de transacciones.

Ahorro Navideño.

Son cuentas de ahorro, en las que se pueden depositar fondos a partir del mes de enero del año específico. La condición para retirar esos fondos, es que sólo se pueden hacer en el período del 1 hasta el 30 de diciembre de ese año específico. Estos ahorros están sujetos a una tasa de interés del 5.00% anual. Si el asociado desea hacer uso del dinero depositado antes del uno de diciembre, la Cooperativa le ofrece una garantía de crédito equivalente al 90% del dinero que tiene en la cuenta hasta ese momento, y se le entrega en un tiempo promedio de 40 minutos, contados a partir de iniciada su solicitud de retiro de fondos.

Ahorro Infantil COOPERIN.

Son cuentas nuevas para menores de 15 años de edad, quienes como requisito, deben ser hijo o familiar de un asociado para poder tener cuenta. Además, esta cuenta deberá tener una persona responsable que sea mayor de edad. La tasa de interés para este tipo de ahorro es de 3% anual.

Este tipo de cuenta trata de incentivar a los niños, para que desde pequeños aprendan a ahorrar. En el mes de Diciembre, la Cooperativa les da regalo a todos los que han iniciado cuentas en este tipo de ahorro, así como también a los hijos de los asociados.

Ahorro Simultáneo.

Esta cuenta se apertura cuando a un asociado se le otorga un crédito y tiene vigencia el tiempo que dura el crédito. Para este caso, según el estatuto, el asociado debe de hacer un ahorro de \$5.71 mensual, y dicho ahorro dura hasta que vence o termina de cancelar el crédito otorgado. Posteriormente de cancelado el crédito, el asociado puede hacer uso del ahorro que ha sido depositado en su cuenta.

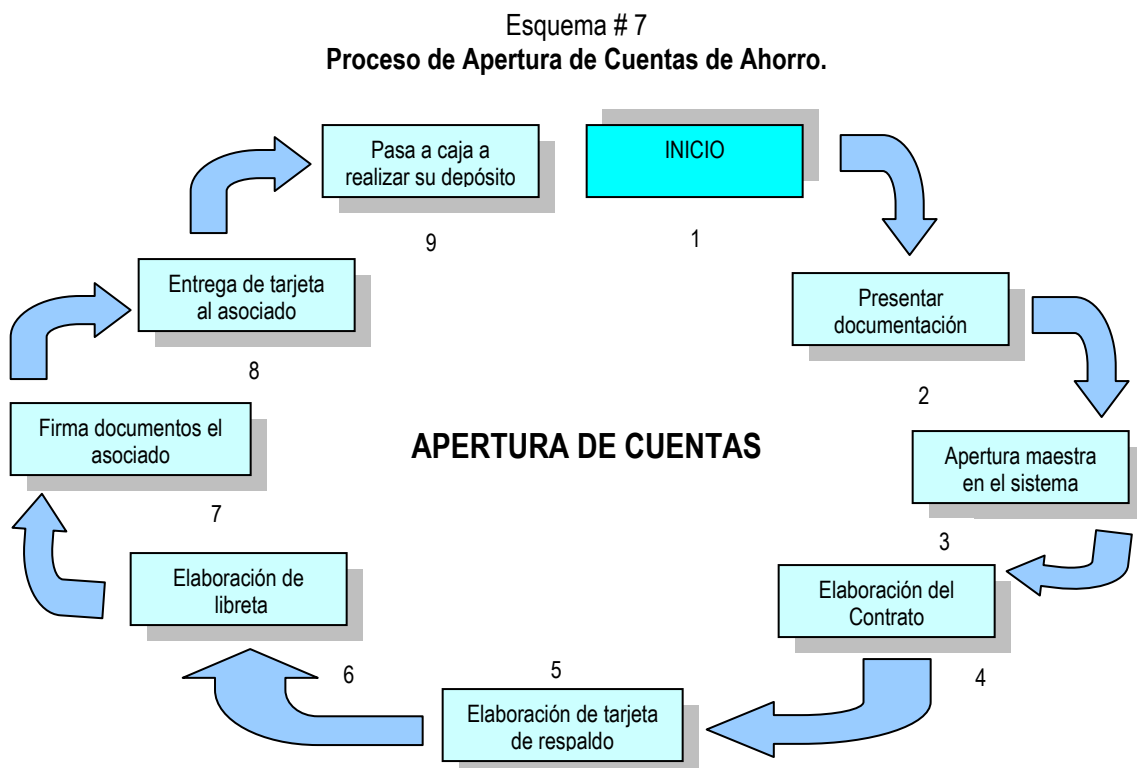
En vista de todo esto, la Cooperativa ofrece en las Cuentas de Ahorro tasas de interés que oscilan entre el 3 y 5%. Es de hacer notar que ésta tasa es mayor que las que paga la Banca en el Sistema Financiero, también pueden realizar un número ilimitado de transacciones sin costo adicional a los asociados. Además no cambia la tasa de interés en los depósitos a plazo cuando éstas han variado en otras

instituciones financieras del mercado local. El cambio se realiza hasta que el plazo firmado termina, y si los asociados no realizan ningún movimiento en sus respectivas cuentas por más de un año, la Cooperativa no se las cierra, ni le cobra por inmovilidad, esto siempre y cuando la cuenta registre un saldo mayor de \$15 dólares.

Al mismo tiempo se puede mencionar que la prestación del servicio Cuenta de Ahorro no tiene valores agregados, en relación a algunos competidores, ya que en sus Cajas no permiten el pago de recibos de servicios básicos (Agua, Telefonía, Energía Eléctrica), además no presta el servicio de Cuentas Corrientes, es decir, no tiene emisión de chequeras. Esto, es una desventaja que tiene la Cooperativa con respecto a las demás instituciones financieras que sí prestan ese servicio.

3.7.2. Proceso de Apertura de Cuentas de Ahorro.

El proceso de apertura de cuentas de ahorro, se puede ver representado en el Esquema # 7. Este servicio se realiza en un tiempo promedio de 10 minutos.



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo de tesis.

3.7.3. Líneas de Crédito.

Líneas de Crédito son las diferentes actividades crediticias que se ofrecen a los asociados para satisfacer las necesidades financieras existentes en ellos.

Los retos a los cuales está encausada la Cooperativa a través de este servicio, es a la eficiencia y excelencia de los resultados financieros, a través de las siguientes líneas de crédito.

Vivienda.

El crédito que se otorga a los asociados para Vivienda, como: Construcción, Remodelación, Instalación de Servicios Básicos, etc., es hasta por el 60% sobre el valor de inmueble, según valúo, con una tasa de interés del 12% anual, y un tiempo de duración de 20 años máximo.

Producción y Comercio.

Es el Capital de Trabajo, compra de Materia Prima, Equipo de Oficina, etc. La tasa de interés que aplica en este caso es del 14% anual y 7 años máximo.

Consumo.

Para consolidación de deudas, cancelación de tarjetas de créditos, gastos médicos, educativos, compra de vehículos, gastos personales, etc. La tasa de interés que aplica en este caso es del 16% anual y 10 años máximo.

Las tasas de interés en Líneas de Crédito no son flexibles, en el sentido que no le da al asociado oportunidad de negociar la tasa de interés. La razón de esta posición por parte de la Cooperativa, es que aseguran que las tasas de interés establecidas son menores que las que se manejan en el mercado. Además, no disfrazan costos, como lo hacen otras entidades al momento de otorgar créditos.

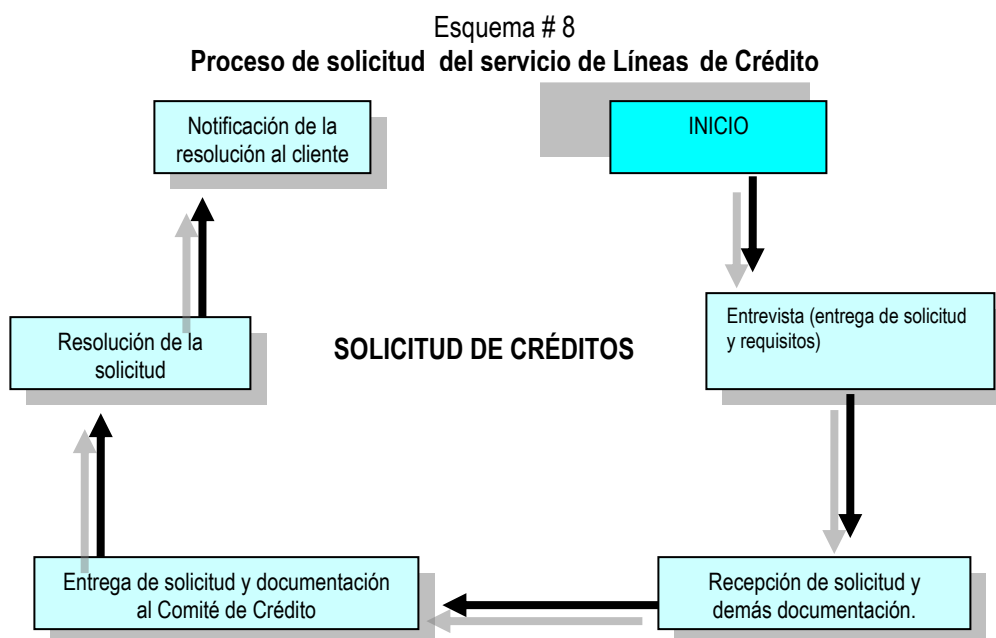
A efecto de demostrar lo anterior, la Cooperativa invita a sus clientes a que les presenten las propuestas hechas por otras instituciones financieras, para luego compararlas y determinar que la oferta de la Cooperativa es mejor que las otras. En los casos de interés simple, sí son negociables las tasas de interés, siempre y cuando sea sobre hipoteca. Este trámite se demora una semana, al final de la cual se notifica al usuario la resolución de su solicitud. En todos los casos, las solicitudes están bajo consideración

del Comité de Créditos, quién de manera conjunta toma todas las decisiones de aprobar ó denegar las solicitudes. Este comité se reúne cada tres días.

A los asociados que son pequeños comerciantes (no asalariados), no les parece el requisito de pasar 6 meses aportando, para ser considerados aptos a solicitar un crédito. En el caso de ser aprobado, el crédito será sobre el valor de las aportaciones que tiene en ese momento.

3.7.4. Proceso del Servicio de Líneas de Créditos.

El proceso para realizar la solicitud de un crédito en la Cooperativa se ilustra en el Esquema # 8. Este proceso demora un máximo de tres días laborales. La Cooperativa para realizar estos trámites se apoya en la empresa ProCrédito con el objeto de obtener referencias crediticias de sus asociados y de personas consideradas como clientes potenciales.



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo de tesis.

3.8. Beneficios de los Asociados.

- Formación de capital a través de sus aportaciones.
- Ordenes de compra para supermercado, farmacias, ópticas y librerías. Esta prestación goza del 0% de interés.
- Ayuda por Defunción y protección de crédito: los familiares del asociado fallecido, recibe una ayuda económica de \$300.00 Dólares US y su crédito le es cancelado, con el único requisito de estar al día en el pago de sus aportaciones y préstamos.

En conclusión se puede decir que CACTIUSA, De R.L. en sus 41 años de existencia en el mercado financiero ha logrado mantenerse y sobre todo crecer en un ambiente competitivo, que cambia día con día, y para seguir adelante debe fortalecer los Servicios Estratégicos. Porque, los resultados obtenidos en el año 2005, no son del todo favorables. Las Cuentas de Ahorro obtuvieron una mayor recaudación generando un mayor saldo, conllevando esto una mayor disponibilidad de fondos para la Cooperativa y así poder otorgar mas préstamos, pero a la vez esto genera un mayor pago de intereses a los asociados. En cuanto a las Líneas de Créditos reflejaron una disminución en el otorgamiento de créditos, siendo esta la mayor fuente de ingresos que tiene la Cooperativa para poder hacerle frente a las operaciones y así poder seguir adelante y sobre todo llegar a obtener la rentabilidad deseada.

4. GENERALIDADES DE LA GESTION DE CALIDAD.

A continuación se realiza una reseña histórica de las diferentes etapas por las que ha pasado la Calidad, comenzando desde la etapa artesanal hasta la Calidad Total. También se presenta la definición de Calidad que han enseñado algunos gurus de la Administración. Luego se mencionan los principios de la Calidad, y finalmente, se describe el tema de Calidad en el Servicio.

4.1. Antecedentes.

A lo largo de la historia el término Calidad ha sufrido numerosos cambios que es necesario mencionar. Para ello, en la Tabla # 5 se describen cada una de las etapas históricas del concepto que se tenía de la Calidad y cuáles eran los objetivos que se perseguían.

Tabla # 5
Historia de la Calidad

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho • Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficiencia+ Plazo = Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costos mediante la Calidad • Satisfacer al cliente • Ser competitivo
Posguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costos. • Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua.

Fuente: www.monografias.com/trabajos7/catl/catol2.shtml.63k

4.2. Conceptos de Calidad.

- “Adecuación para el uso, satisfacción de necesidades del cliente”.¹²
- “Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costos, adecuado a las necesidades del mercado. (E. W. Deming)”.¹³

¹²Fuente: Juran J.M. y Gryna F.M. Análisis y Planeación de la Calidad Mc Graw Hill tercera edición México.

¹³ Fuente: John S. Oakland, Administración por Calidad Total Tercera Edición, Editorial Continental, S.A. de C.V. México Pág. 389

De acuerdo a los conceptos anteriores se puede decir que Calidad es cumplir con los rasgos y características de un producto o servicio que satisfaga las expectativas y necesidades de los clientes.

4.3. Principios de la Calidad¹⁴.

Organización Enfocada en los Clientes

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprenden sus necesidades presentes y futuras. Además, deben cumplir sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Liderazgo.

Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.

Compromiso de todo el Personal.

El personal, con independencia de cualquier nivel, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.

Enfoque en Procesos.

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

Enfoque del Sistema hacia la Gestión.

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficacia de una organización.

Mejora Continua

La mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.

¹⁴ Fuente: Sistema de Gestión de Calidad ISO 2000/2001 apartado, Generalidades Pág. 8

Enfoque Objetivo hacia la Toma de Decisiones

Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones. Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

Relaciones Mutuamente Beneficiosas con los Proveedores.

Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

4.4. Calidad en el Servicio.

El término "Calidad de Servicio" es ambiguo, no sólo por razón de la variedad de sus acepciones, sino también porque su utilización se asocia frecuentemente a una referencia implícita o explícita, a una escala de valores. Además, porque si bien resulta relativamente sencillo determinar conceptualmente las cualidades de un ser vivo o de un objeto, que no son sino sus atributos o sus características, es mucho más difícil de definir la calidad. Esta consiste, efectivamente, en una síntesis de esas diversas propiedades, las cuales son, en general, irreductibles las unas de las otras. Esto quiere decir que sólo el cliente puede apreciar la calidad del servicio, porque la calidad es como la belleza, está en el ojo del observador. Por tanto, la calidad es la apreciación del cliente sobre las características y cualidades de un servicio determinado.

5. SERVICIO AL CLIENTE

Dadas las condiciones del mercado actual, el Servicio al Cliente es un aspecto que debe ser tomado en cuenta dentro de las operaciones de todo tipo de organización. De ser así, las empresas tendrán una marcada diferencia con sus competidores. Para poder comprender mejor este apartado, se explica en una secuencia de tres numerales. Primero se define qué es Servicio al Cliente y su importancia. El segundo describe qué es servicio, las características y los momentos de verdad del servicio, la diferencia que existe entre servicios y producto. Y Tercero, se presenta una clasificación de clientes, el perfil de los clientes de la cooperativa, la importancia y la satisfacción del cliente.

5.1. Servicio al Cliente.

En esta fase deben asegurarse de que todas las expectativas son cubiertas por los atributos del servicio. Un paso en falso puede provocar que no se cubran las expectativas claves o, por el contrario, que incluya

más atributos que el cliente no percibe ni valora, y que por tanto, tampoco son considerados como “sorpresa positiva”.

5.1.1. Concepto.

- “Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”.¹⁵

5.1.2. Importancia del Servicio al Cliente.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas, tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es más caro que mantener uno. Se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, lo que significa que el cliente obtendrá al final menores costos de inventario.

El cliente es “el activo más valioso”. Esta es una lección sobre la gerencia que hay que aprender. Cuando se habla de la prestación de un servicio es de aclarar que la calidad se tiene que ver en forma muy diferente de la calidad de un producto. Es el contacto de muchos factores humanos y materiales los que conllevan a la percepción de los mismos como los gestionados con calidad. Al considerarlos como activos valiosos, se busca conocer todas sus necesidades e inquietudes acerca de lo que buscan o esperan, esto brinda las pistas y claves para que regresen una y otra vez a la institución.

5.2. Servicio.

Se ha convertido en una herramienta valiosa para examinar los factores que influyen en la percepción por parte de los clientes a la hora de adquirir o consumir los productos y/o servicios.

5.2.1. Conceptos de Servicio.

- “Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”.¹⁶

¹⁵Fuente: www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml

¹⁶ Fuente: Jacques Horovitz, “la calidad del servicio” Mc. Hill. Bogotá 1994.

- "Cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene la propiedad de algo".¹⁷
- "Producto intangible que involucra un esfuerzo humano o mecánico"¹⁸.

Respecto a los conceptos anteriores se puede decir que servicio es la expectativa de lo que las personas, esperan recibir cuando adquieren un bien y/o servicio y éste cumpla con los beneficios ofrecidos.

5.2.2. Características de los Servicios.

Es preciso entender perfectamente las diferencias que existen entre bienes y servicios. Estas diferencias influyen decisivamente en la manera en que los servicios se producen y se administran. Entre las principales características de los servicios están:¹⁹

Intangibilidad.

La principal característica que distingue a los servicios de otros productos es que no se pueden poseer físicamente. La intangibilidad es la cualidad de no ser percibido por medio de los sentidos de la vista, del oído, del gusto, del tacto o del olfato.

Inseparabilidad.

La inseparabilidad y producción del consumo, lo que significa que se producen y se consumen al mismo tiempo.

Imperdurabilidad.

Es el resultado de la inseparabilidad de la producción y el consumo; ello significa que la capacidad de servicio que no se utiliza, no puede ser almacenada para ser utilizado en fecha posterior.

Heterogeneidad.

Se refiere a la inconsistencia o variación en el rendimiento de seres humanos.

¹⁷ Fuente: Kotler y Armstrong. "Marketing". Pearson Educación. Octava Edición. México. 2001.

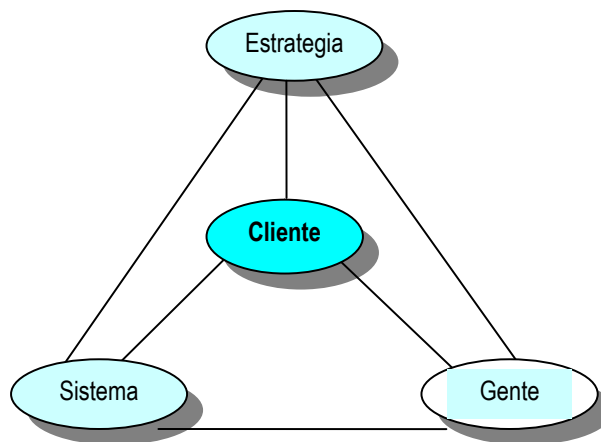
¹⁸ Fuente: Philip B. Crosby. Gestión Calidad y Competitividad, Primera Edición, Mc Graw Hill México.

¹⁹ Fuente: Crosby Philip B., Ivancevich, J.M. Lorenzi P. Skinner S. J. "Gestión Calidad y Competitividad de los Servicios Mc Graw Hill, México.

5.2.3. Triángulo del Servicio.

El triángulo del servicio según Karl Albrecht consiste en una ilustración virtual de toda filosofía de la gerencia del servicio.²⁰ Que se puede visualizar en el Esquema # 9. También se puede resumir como el conjunto de contactos y acciones que un cliente tiene con una organización para recibir el servicio. Las tres características o factores claves están en los ángulos del triángulo del servicio al cliente. A la vez cada una de ellas está dirigida hacia el cliente quien es el centro mismo del esquema.

Esquema # 9
Triángulo del Servicio



Fuente: Albrecht, Kart. La Excelencia en el Servicio Tercera Editores.
Pág. 30. Colombia. 1998.

El cliente: Es el centro de todo negocio y representa el corazón del modelo en el círculo central, como de la organización misma, se orienta hacia él. Enfatiza las relaciones del personal de la empresa y sus clientes, lo que marca la razón de ser de la calidad del servicio.

La estrategia del servicio: La estrategia del servicio se construye sobre la información demográfica y sicográfica que se obtiene en la averiguación, para llegar a conocer más íntimamente a los clientes. Tiene dos partes claves: la dedicación oficial corporativa al servicio, que se enfoca internamente, y la promesa del servicio a los clientes, que se enfoca externamente. La estrategia del servicio llega a ser un modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la compañía, su servicio y sus operaciones.

²⁰ Fuente: Picazo Manríquez, Luis Rubén. Martínez Villegas, Fabián, "Ingeniería del Servicio" Editorial Mc Graw Hill México Sexta Edición 1992.

La gente: Todas las personas de la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados de contacto con el público, deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio. Los clientes deben abrirse paso a través de los sistemas de una empresa, con el fin de hacer negocios con la misma.

Los sistemas: Todas las organizaciones están compuestas por numerosos sistemas que se entrelazan. Si se interviene en alguno de estos sistemas, se afectan todos los demás. Existen sistemas principales en la organización o subsistemas, que es preciso escudriñar si se desea crear una cultura orientada hacia el cliente

5.2.4. Momentos de Verdad del Servicio²¹.

Esta frase, se ha convertido en el himno de la gerencia del servicio, y se refiere a cada momento en que los clientes tienen contacto con alguien de la empresa relacionado con el servicio solicitado. Los clientes se forman una opinión e imagen de la empresa sobre la base del contacto con el personal de la Cooperativa al pasar por los momentos de verdad, formándose una opinión acerca de la calidad del servicio.

La suma de todos los posibles momentos que experimentan los clientes, se traduce en la imagen del servicio. Un negocio de servicio de gran contacto puede tener más de cien clases diferentes de momentos de verdad, pero generalmente solo unos cuantos tienen un impacto crítico o decisivo sobre las percepciones de los clientes. Los proveedores de servicios deben cambiar sus puntos de vista y mirar el servicio desde el ángulo del cliente.

5.2.5. Momentos de Verdad de los servicios de Cuentas de Ahorro y Línea de Crédito de CACTIUSA, De R.L.

Cuentas de Ahorro.

Los momentos de verdad en el servicio de Cuentas de Ahorro se encuentran varios, siendo el primero y quizás el más importante, el tiempo que se debe esperar a ser atendido y recibir el servicio. Esto está relacionado con el ánimo que genera al usuario cuando llega a la Cooperativa y se fija en el largo de la

²¹Fuente: Picazo Manríquez, Luis Rubén. Martínez Villegas, Fabián, "Ingeniería del Servicio" Editorial Mc Graw Hill México Sexta Edición 1992.

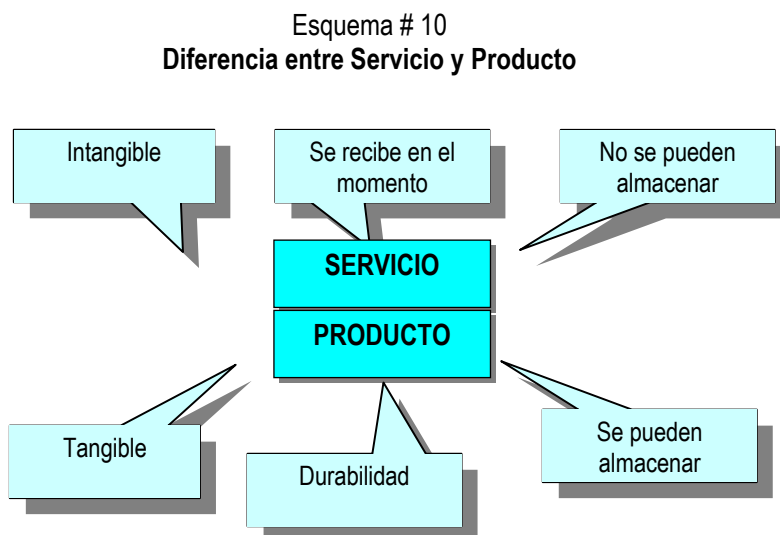
fila. Si la fila es corta, el asociado se queda tranquilo, caso contrario, si la fila es larga, el cliente se impacienta, desespera e incomoda, propiciando un momento crítico ya que el asociado puede desertar si el tiempo de espera es prolongado. El segundo momento de verdad es cuando presentan la documentación. El tercero cuando firma los documentos, el cuarto cuando le entregan la libreta al asociado y lo remiten a caja para que realice el depósito, y por último, realizar la transacción con que va a aperturar la cuenta.

Líneas de Crédito

El primer momento de verdad es la Entrevista que al cliente le hace el encargado de Créditos, es el momento que el cliente recibe las instrucciones e información para solicitar el crédito. Además se le entregan los formularios para completar y la lista de requisitos a cumplir previo al siguiente paso, que es cuando el cliente una vez completados los requisitos, se presente a la Cooperativa y entrega toda la documentación. El tercer momento de verdad es la notificación de la resolución del crédito solicitado, es decir se hace saber al cliente si su crédito está aprobado ó denegado.

5.2.6. Diferencia entre Servicio y Producto.

El Producto y Servicio son complementarios, el servicio inmerso en el producto, a la hora de realizar una venta de un producto siempre se tiene que prestar un servicio, por lo tanto en el Esquema # 10 presenta las diferencias que hay entre estos.



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo de tesis.

5.3. Cliente.

Los clientes se han convertido en la razón de ser de cualquier empresa que desarrolla todas sus actividades en un entorno competitivo.

5.3.1. Conceptos de Clientes.

- “Cliente es una persona con necesidades y preocupaciones que, seguramente, no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio”.²²
- “Cliente es un término genérico que se refiere a cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna otra o grupo de personas”.²³

En base a los conceptos anteriores se puede decir que Cliente es una persona u organización que tiene expectativas y necesidades, las cuales trata de satisfacer con la adquisición de un producto o servicio.

5.3.2. Clasificación de los Clientes.

Tomando en cuenta que cliente es cualquiera al que impacta un producto o proceso, por lo cual surgen dos categorías de clientes²⁴ que son:

Clientes Internos.

Estos incluyen a todas las funciones que el producto impacta, tanto en los niveles administrativos como en la fuerza de trabajo. Los proveedores internos con frecuencia ven a sus clientes internos como sus clientes “cautivos” esto no es así. Los clientes internos pueden tener una fuente alternativa, es decir, quizá pueden comprar el producto a un proveedor externo.

Clientes Externos.

Una multiplicidad de estos clientes da origen a una variedad de influencias, que depende así el cliente tiene poder económico o no y de su sofisticación tecnológica. Cada cliente tiene necesidades que deben determinarse primero y después tomarse en cuenta al planearse un producto.

²²Fuente: Albretcht, Karl, La Excelencia en el Servicio, Tercera Edición, Colombia 1998.

²³ Fuente: Hayes, Bob E.; “Como Medir la Satisfacción del Cliente”; Oxford University Pres. México, SA. de CV México, 1999; P16.

²⁴ Fuente: Juran J.M. y Gryna F.M. Analisis y Planeación de la Calidad Mc Graw Hill Tercera Edición México.

5.3.3. Conceptos y Clasificación de Clientes para CACTIUSA, De R.L.

Clientes.

Son todos los asociados a la Cooperativa de Ahorro y Crédito que se benefician económicamente con los servicios ofrecidos por ésta.

Clientes Externos.

Cliente son todas las personas u organizaciones que necesitan satisfacer sus necesidades de Ahorro y Crédito.

Clientes Internos.

Son todos los empleados de CACTIUSA De R.L. que proveen el servicio, con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los asociados, brindándoles un servicio de calidad.

5.3.4. Perfil del Cliente según CACTIUSA, De RL.

Perfil para Asociarse a CACTIUSA.

Requisitos

- ✓ Ser mayor de edad.
- ✓ Poseer los documentos de identidad personal (DUI y NIT)
- ✓ Realizar una aportación mensual de \$ 4.57 de dólar

Perfil para Solicitar Crédito.

Requisitos

- ✓ Ser asociado activo.
- ✓ Tener como mínimo un año de laborar en una misma institución.
- ✓ Cumplir con las prestaciones de Ley
- ✓ Poseer capacidad de pago de acuerdo al monto solicitado y según salario.
- ✓ Tener garantías de pago que pueden ser firma solidaria (fiador) o hipoteca.

5.3.5. Importancia del Cliente.

La importancia del cliente se basa en los siguientes principios²⁵:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio, empresa o entidad.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es solo dinero en la registradora. Es un ser humano y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más cómoda que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

Por lo tanto el cliente es la pieza clave para cualquier organización, independientemente del fin que persigan ya sea la obtención de lucro económico o no.

5.3.6. Satisfacción del Cliente.

Siempre los clientes se sienten bien si las expectativas han sido cumplidas a cabalidad. Es tarea por lo tanto de las compañías hacer que las expectativas que se crearon de algún producto sean satisfechas en su totalidad. Muchas veces se promete el cielo y la tierra si adquirimos determinado bien, pero luego nos damos cuenta que fuimos engañados y los deseos no se cumplieron. Como es lógico, nunca más se volverá a comprar ese producto y la imagen de la compañía que lo comercializaba quedará por el suelo.

El crear expectativas puede ser un arma de doble filo. Si se crearon muchas y se le cumplió al cliente a cabalidad, este seguirá comprando y adquiriendo los productos ofrecidos, pero si no se llenaron, se dará la situación que se contempló al final del párrafo anterior.

Es muy importante satisfacer al cliente, ya que éste se sentirá más comprometido con la compañía que le cumple sus expectativas y ante cualquier cambio en el precio o en el diseño mismo del producto, el consumidor se adaptará de una manera más fácil ya que su lealtad se mantendrá por mucho tiempo y no

²⁵ Barry Hopson Mike Scally "doce paso para el éxito brindado en los servicios, editorial MACCHI Córdoba Buenos Aire Argentina 1993.

tendrá reparos en seguir adquiriendo estos productos. Además hablará muy bien de la compañía y hará que la imagen de ésta sea reconocida por su calidad, seriedad y esmero en la satisfacción al cliente.

6. MODELOS DE CALIDAD DEL SERVICIO.

El punto de partida de toda gestión de calidad, consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades. Es posible entender la evaluación de la calidad de un servicio llevada a cabo por el consumidor a partir de los diferentes modelos que han sido desarrollados en este terreno. Los modelos más reconocidos habitualmente proponen que la calidad que se percibe de un servicio es el resultado de una comparación entre las expectativas del cliente y las cualidades del servicio.

Entre los Modelos de Calidad de Servicio más reconocidos y utilizados en la actualidad se tienen: El Modelo de Sasser, Olsen y Wychoff, El Modelo de Calidad de Servicios de Gronroos.(Modelo de Imagen), El Modelo de Servicio de Eiglier y Langeard, El Modelo de Calidad de Servicio de Bolton y Drew, El Modelo de Calidad de Servicio de Bitner.

6.1. El Modelo de Sasser, Olsen y Wychoff.

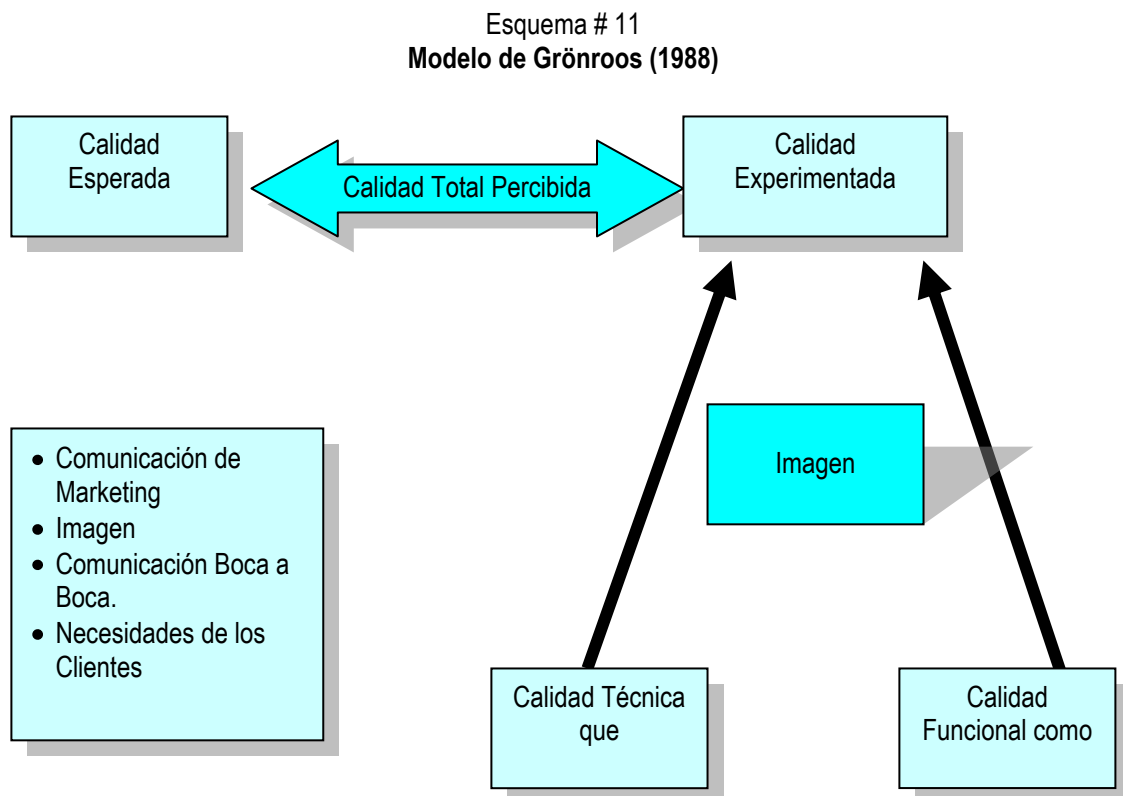
Este modelo se basa en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el que es el porqué de la existencia de la empresa) como a los servicios periféricos. Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos:

1. Seleccionar un único atributo de referencia (el que para el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de atributos del servicio).
2. Seleccionar un único atributo determinante con la condición de que el resto de atributos alcancen un mínimo de satisfacción.
3. Considerar el conjunto de atributos según un modelo compensatorio (es decir, que el consumidor aceptará tener menor cantidad de un(os) atributo(s) a cambio de una mayor cantidad de otro(s) atributo(s)).

6.2. El Modelo de Calidad de Servicios de Gronroos. (Modelo de Imagen)

En el modelo propuesto por Grönroos (1988) se define y explica que la calidad de servicio relaciona su gestión con las actividades propias del marketing y la relación de intercambio con un mercado de consumidores.

En este modelo se indica que la calidad total percibida se produce cuando la calidad experimentada satisface la calidad esperada. El modelo propone tres factores que determinan la calidad de un servicio, los cuales son: (Ver Esquema #11)



Fuente: Grönroos, C. (1988) service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality. Review of Business. New York. St. Jhon´s University press: p. 12.

- **La Calidad Técnica**, que puede ser objeto de un enfoque objetivo del consumidor. Su apreciación se basa sobre las características inherentes al servicio (horario de apertura, rapidez de paso por caja, gran surtido...).

- **La Calidad Funcional**, (también conocida como Calidad Relacional), que resulta de la forma en que el servicio es prestado por el cliente (por ejemplo: aspecto o comportamiento de las cajeras en las grandes superficies). La Imagen de la Empresa que Percibe el Cliente, basada en sus anteriores experiencias (es resultante de los anteriores factores).
- **La calidad Experimentada**, Por su parte influida en primer lugar por la imagen corporativa de la organización prestadora del servicio. La imagen corporativa es la forma en la que los consumidores perciben a la organización prestadora del servicio. Esta imagen se crea principalmente a través de la calidad técnica y funcional e influye en gran medida en la determinación de la calidad total percibida.

6.3. El Modelo de Servuccion de Eiglier y Langeard.

Eigler y langeard (1989) presentan un modelo para la gestión de servicios a partir de la propuesta de un sistema de SERVUCCION ilustrado en el Esquema # 12.

El termino SERVUCCION fue desarrollado por estos autores con la intención de establecer un termino equivalente a la producción de productos tangibles pero aplicados a los servicios.

En este modelo, la calidad del servicio depende de la calidad de los elementos de la *servucción*: el soporte físico, el personal y los clientes.

El soporte físico: la calidad de los elementos físicos utilizados en la prestación de servicios, está condicionada por:

- La calidad intrínseca: que tiene una influencia directa sobre la calidad del servicio, además de afectar a la percepción del mismo.
- La complejidad: las nuevas tecnologías permiten conseguir más y mejores prestaciones del servicio
- La facilidad de mantenimiento, tanto del preventivo como del correctivo
- La facilidad de uso, tanto si lo utiliza el personal como si lo usa el cliente, permite una mejor y más fácil prestación del servicio.

El Personal: la calidad del personal de las empresas de servicio está ligada a:

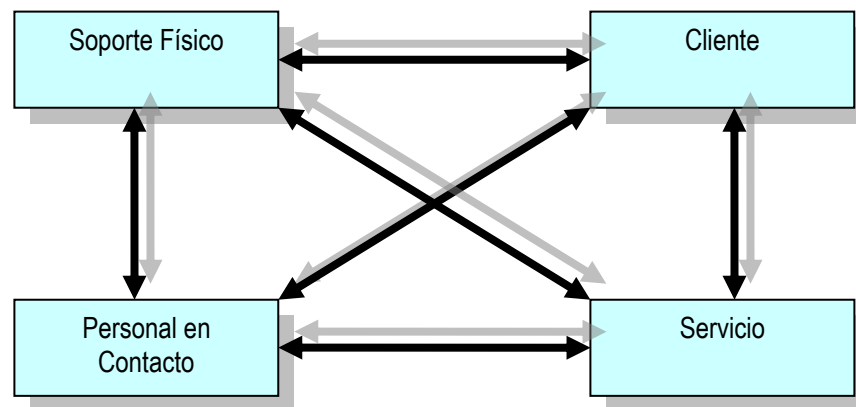
- La calificación profesional, es decir a su aptitud para desarrollar funciones técnicas

- La disponibilidad, es decir a su actitud de compromiso con el servicio, o lo que es lo mismo, la respuesta del personal siempre que el cliente lo necesita
- La presencia o apariencia física, la cual forma parte de los elementos tangibles del servicio y constituye un factor de imagen y de seguridad.

Los Clientes: en los clientes la calidad del servicio está vinculada a:

- La similitud: la homogeneidad de los clientes es la base de la segmentación del mercado, la cual facilita el diseño del servicio para múltiples usuarios.
- La eficacia de la participación: la participación del cliente en el proceso de producción – consumo es una de las características esenciales de los servicios.

Esquema # 12
Elementos de la SERVUCCION.



Fuente: Eiglier, P.; E. Langeard (1989). SERVUCCION. El Marketing de Servicios. ED. McGraw Hill, Madrid. Pag. 12

6.4. El Modelo de Calidad de Servicio de Bolton y Drew.

Bolton y Drew (1991) presentan un modelo de calidad de servicio como una función de la no confirmación de las expectativas, mediante las percepciones de niveles de resultado de los componentes, dando como resultado la satisfacción/insatisfacción del consumidor. La investigación deriva que un factor determinante de la calidad de un servicio global es el desajuste entre resultados y expectativas. La del servicio calidad de servicio es una actitud frente a la empresa y todos sus servicios mientras que la satisfacción se

expresa con respecto al servicio ofrecido localmente, y es de la calidad de servicio percibida de la que se derivan las intenciones comportamiento.

6.5. El Modelo de Calidad de Servicio de Bitner.

El modelo de Bitner (1990) define la calidad de servicio percibida como una consecuencia de la experiencia satisfacción/insatisfacción.

La autora señala que el paradigma no confirmatorio se da entre el resultado de la prestación y del servicio y las expectativas iniciales del mismo servicio, afectando a la experiencia satisfacción/insatisfacción y posteriormente a la calidad de servicio percibida, derivándose de esta última comunicación boca-oido, el cambiar de servicio y la fidelidad.

7. MODELO SERVQUAL DE SERVICIO AL CLIENTE.

Este modelo se usa para evaluar la diferencia que existe entre las expectativas generadas del usuario y las percepciones que tienen al momento de recibir los servicios que brinda la Cooperativa.

El Servicio al Cliente es un aspecto que las organizaciones deben mejorar para obtener los resultados esperados. Por lo tanto, el modelo SERVQUAL es una herramienta que recoge y determina lo que la Cooperativa ofrece contra lo que realmente son, de acuerdo a la opinión de sus asociados.

El resultado del modelo puede hacer que la Cooperativa alcance sus objetivos, siempre y cuando la Administración de la organización atienda y ejecute las recomendaciones del modelo.

7.1. Generalidades²⁶.

El Modelo de calidad SERVQUAL de servicio al cliente es un cuestionario con preguntas estandarizadas desarrollado en los Estados Unidos con el auspicio del Marketing Science Institute y validado a América Latina por Michelsen Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios.

²⁶Fuente: Valarie A. Zeithaml, A Parasuraman y Leonard L. Berry, Calidad Total en la Gestión de los Servicios, Editorial Díaz de Santos, España 1993.

Fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de información que trata específicamente la problemática relacionada con la medida de calidad del servicio.

El Modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. Entendiéndose por expectativa y percepciones lo siguiente:

Expectativas son las que los usuarios se generan a través de la imagen que se ha creado del servicio, de comunicación boca a oído, necesidades personales, experiencia y comunicación externa

Percepciones reflejan las experiencias que el cliente ha tenido a la hora de recibir el servicio. Por lo tanto la satisfacción del cliente depende en gran medida de la percepción que se tiene del servicio adquirido.

La satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto al servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas.

7.2. Conceptos.

El Modelo SERVQUAL es un instrumento reducido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio, que incluye las declaraciones para cada uno de los criterios de calidad en el servicio (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía)²⁷.

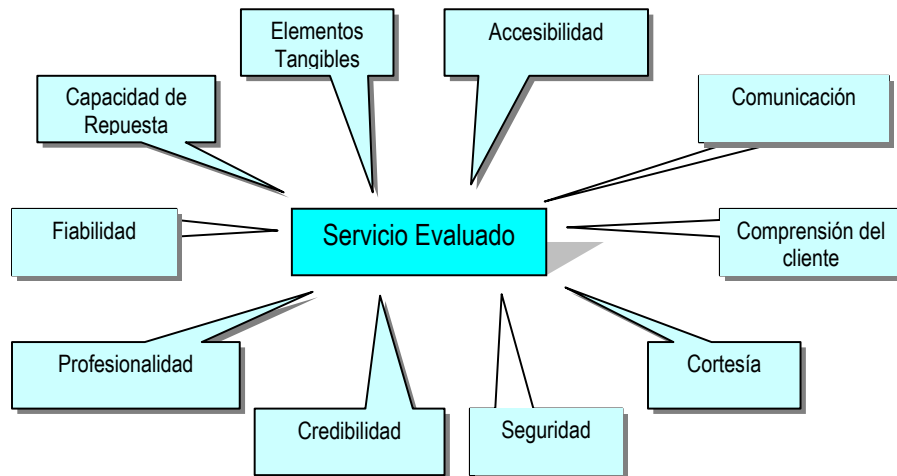
7.3. Dimensiones del Servicio²⁸.

El Modelo SERVQUAL toma como base el modelo básico de las expectativas claves de los clientes en las cuales están identificadas las diez dimensiones que utilizan los clientes para evaluar la calidad de los servicios que reciben las cuales se presentan en el Esquema # 13.

²⁷IDEM a la página 23

²⁸IDEM a la página 23

Esquema # 13
Dimensiones del Servicio



Fuente: Valarie A. Zeithaml, A Parasuraman y Leonard L. Berry, *Calidad Total en la Gestión de los Servicios*, Editorial The Free Press, España 1993.

7.3.1. Fiabilidad.

Es aquella en la que los clientes pueden creer y confiar en la empresa. La fiabilidad busca identificar que las empresas cumplan con lo que ofrecen en un alto y constante nivel de consistencia, en la confiabilidad de sus prestaciones; entrega de servicio correcto desde el primer momento, en la fecha y momento prometido, si se equivoca, admite sus errores y hace todo lo necesario y algo más para dejar satisfecho al cliente.

7.3.2. Capacidad de Respuesta

Investiga si los empleados están siempre dispuestos a suministrar el servicio cuando el cliente lo necesita (no cuando la empresa lo considere conveniente). Se enfoca en ofrecer un servicio rápido; flexibilidad para adecuarse a las necesidades de los clientes, mantiene siempre suficiente personal a disposición de los clientes.

7.3.3. Profesionalidad

Identifica si los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios, para prestar de forma correcta y precisa, los servicios solicitados por los clientes.

7.3.4. Accesibilidad

Los clientes pueden ponerse fácilmente en contacto con la empresa. Estos pueden ser como la localización de la empresa, el número de sucursales, horarios de atención a los clientes, el servicio no es demasiado prolongado (no existen filas interminables), los directivos siempre están dispuestos a hablar con los clientes.

7.3.5. Cortesía

Todos los empleados tratan a los clientes con atención, respeto y consideración y con una actitud y disposición basada en la amistad (los clientes son amigos no oponentes).

La cortesía busca que los clientes reciban un trato correcto por parte de todo el personal de la empresa sin importar el nivel de stress al que están sometidos, los empleados no reaccionen negativamente ante un cliente disgustado, el personal que mantiene contacto con los clientes mantiene una apariencia pulcra y agradable.

7.3.6. Comunicación

La empresa mantiene un flujo de comunicación abierta y sincera, en ambos sentidos con los clientes. Los empleados son capaces de adecuar su lenguaje a los diferentes niveles de conocimiento de los clientes, el personal de la empresa esta siempre dispuesto a escuchar, con paciencia, verdadera y sincera atención los problemas, quejas y reclamos de los clientes.

7.3.7. Credibilidad

En sus actuaciones y conversaciones, todo el personal proyecta una imagen de confianza, fe y honestidad. Quiere decir que los clientes aunque no sepan exactamente por que creen en lo que hacen y dicen las personas de la empresa, el personal tiene siempre en el corazón los mejores intereses de los clientes (la reputación e imagen de la empresa) la sinceridad y equidad de las soluciones que se dan a los problemas de los clientes.

7.3.8. Seguridad

La empresa se preocupa y asegura que los clientes se mantengan al margen de todo tipo de daños, riesgos y dudas.

7.3.9. Compresión y Conocimiento de los Clientes

La empresa mantiene mecanismos que les permiten conocer con precisión las necesidades, deseos y expectativas de los clientes sus cambios, tendencias, problemas y aspiraciones.

7.3.10. Elementos Tangibles

La empresa se preocupa de que las evidencias físicas del servicio proyecten siempre una imagen de calidad. Los elementos tangibles del servicio se refieren a preocuparse y cuidar la apariencia de las instalaciones físicas de la empresa así como los equipos e instrumentos, prestar especial atención a la forma, diseño y calidad de las representaciones físicas del servicio.

7.4. Modelo Resumido del SERVQUAL de Servicio al Cliente²⁹.

El modelo resumido no es más que el modelo inicial de Zeithaml, Parasuraman y Berry. En las que se han agrupado aquellas dimensiones que los tres autores consideraron a afines, construyendo cinco dimensiones o expectativas básicas que se presentan en la Tabla # 6

Tabla # 6

Modelo Resumido

Modelo completo (Dimensiones)	Modelo resumido (Dimensiones)	Conceptualización
Elementos tangibles	Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.
Fiabilidad	Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
Capacidad de respuesta	Capacidad de Respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionarles un servicio de forma rápida.
Profesionalidad Cortesía Credibilidad	Seguridad	Conocimiento y atención mostrada por los empleados y sus habilidades para imperar y transmitir credibilidad y confianza al cliente.
Accesibilidad, Comunicación, Comprensión del cliente	Empatía	Atención individualizada que ofrecen las empresas a los clientes.

Fuente: Valarie A. Zeithaml, Calidad Total en la Gestión de servicios.

²⁹IDEM a la página 23

7.5. Resultados de la Aplicación del SERVQUAL en el Servicio al Cliente.

Al aplicarse SERVQUAL de servicios al cliente se puede medir:

- Una calificación global de la calidad del servicio prestado, y la compara contra el estándar válido.
- Identificar lo que desean los clientes del servicio que se presta (Beneficios Ideales).
- Muestra lo que los clientes encuentran en los servicios que reciben.
- Calcula brechas de insatisfacción específicas.
- Ordena defectos de calidad desde el más grave y urgente hasta el menos grave.

Después de ver en una forma holística las operaciones de la Cooperativa, se observa que hay varios aspectos que se deben mejorar para poder seguir creciendo en este ambiente tan cambiante y competitivo. La Cooperativa desea revertir esta situación, solventando las inquietudes e inconformidades que tienen los asociados en los servicios, así como también crear un patrón de mentalidad organizacional relacionados con atención al cliente, y ver de que forma pueden contrarrestar las desventajas que tiene la Cooperativa en relación con la competencia. Es por eso que CACTIUSA, De R.L. necesita evaluar el servicio que presta a los asociados para poder determinar las fortalezas y debilidades que posee y así poder fortalecer el servicio. Con la aplicación del modelo SERVQUAL de servicio al cliente le permitirá evaluar la calidad del servicio a través de las expectativas generadas por el usuario menos las percepciones obtenidas en el momento de recibirlo, y de esta forma poderlo mejorar.

CAPITULO II

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS SERVICIOS ESTRATÉGICOS DE LÍNEAS DE CRÉDITOS Y CUENTAS DE AHORRO DE LA COOPERATIVA CACTIUSA, DE R.L.

El Capitulo II exhibe, la forma de cómo se realizó la investigación de campo en CACTIUSA, De R.L. en los servicios de Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro. Estableciendo primero los objetivos y la importancia de la investigación, que tiene como finalidad el fortalecimiento de los servicios que prestan a los Asociados.

Después se describen los métodos, las técnicas y las fuentes de información que se utilizaron para recopilar la información, y así poder diagnosticar la situación actual en que se encuentra la Cooperativa, representada a través de gráficos de barra (histogramas), en la que se presenta la calificación obtenida y las brechas de mejora en cada uno de los servicios investigados, posteriormente se realizó el análisis, para establecer los aspectos positivos del servicio, en lo que están fallando y qué es lo que se debe de mejorar para poder lograr los objetivos propuestos por la organización.

Finalizando con la presentación de un matriz de análisis FODA, para determinar las fortalezas y debilidades que posee la Cooperativa en cada uno de los servicios investigados, y de esta forma ver como se pueden aprovechar las oportunidades que existen en el entorno, y tomar las medidas correctivas para contrarrestar las amenazas.

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. General.

Realizar un analisis de los servicio de Línea de Crédito y Cuentas de Ahorro que presta La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA y otras Empresas De R.L. (CACTIUSA De R.L.), a sus asociados a través de la aplicación del modelo SERVQUAL de servicio al cliente

1.2. Específicos.

- Evaluar los Servicios de Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro a través del Modelo SERVQUAL para conocer los índices de satisfacción externo e interno.

- Determinar las brechas de mejora en las cinco dimensiones del Modelo SERVQUAL de los Servicios de Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro que presta la Cooperativa.

- Realizar un diagnóstico del servicio que presta CACTIUSA, De R.L. a través de los resultados obtenidos con los índices de satisfacción externos e internos.

- Realizar una matriz de análisis FODA, para poder fortalecer los servicios de Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro.

2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

2.1. Importancia de la Investigación de Campo.

La importancia de la investigación realizada sobre los Servicios de Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro, tiene como finalidad fortalecer dichos servicios para poder lograr los objetivos establecidos por la Cooperativa, entre los cuales están aumentar el número de asociados, obtener una mayor captación de depósitos para poder tener una mejor cobertura en el servicio de crédito y así satisfacer oportunamente las necesidades financieras que tienen los asociados, llevando esto al incremento del número de la cartera de préstamos. Además de esto, la Cooperativa es una empresa que se autofinancia, y no cuenta con la ayuda de otras instituciones. Por lo tanto, ella depende de estos servicios para poder seguir existiendo en el mercado. Por eso la Cooperativa centra todo su esfuerzo en dichos servicios, y está buscando fortalecerlos para obtener eficiencia y excelencia en los resultados financieros.

Esto solo se puede lograr a través de la prestación de un servicio que llene las necesidades y expectativas que tienen los clientes, por lo tanto con la aplicación del Modelo SERVQUAL se fortalecerán los servicios.

2.2. Métodos y Técnicas de Investigación.

Para la realización de la investigación se elaboró una guía metodológica que orientó la ejecución del proyecto utilizando técnicas e instrumentos que facilitarían la recopilación de la información de los servicios que presta CACTIUSA De, R.L. a sus asociados.

2.2.1. Método de Investigación.

El método que se utilizó para la realización de la investigación es el **deductivo**³⁰, que parte de lo general a lo particular. Es decir, se partió a investigar de una forma general el servicio que presta la Cooperativa, hasta llegar a evaluar cada una de las cinco dimensiones del Modelo SERVQUAL, y así identificar las causas que intervienen en la problemática de la prestación de los servicios estratégicos de CACTIUSA De R.L. a sus Asociados.

2.2.2. Tipo de Investigación.

El tipo de investigación que se realizó es a través del estudio **descriptivo**³¹, porque se evaluaron y analizaron, las cinco dimensiones de los servicios estratégicos que presta CACTIUSA De R.L., a sus asociados, y de esta forma poder explicar las causas o fenómenos que afectan la prestación de un adecuado servicio.

2.2.3. Diseño de Investigación.

La investigación se realizó a través del diseño no experimental, porque no se manipularon las variables sino que se observaron los fenómenos tal y cómo suceden en su contexto natural, o sea en la Cooperativa, los cuales posteriormente se analizaron.

2.2.4. Fuentes de Información.

La recopilación de la información se realizó a través de las fuentes de información primarias y fuentes de información secundaria.

³⁰Fuente: Hernández Sampieri R., Fernández Collado, Baptista Lucio, Metodología de Investigación, Mc Graw Hill segunda edición 2001 México.

³¹ IDEM.

Fuentes de Información Primaria.

La información primaria se obtuvo por medio del contacto directo que se dio en los servicios de Líneas de Créditos y Cuentas de Ahorro, la cual se realizó a través de la observación directa, las entrevistas con delegados de la Cooperativa como el Lic. Víctor Raúl Delgado, Gerente General, la Sra. Gloria Bermúdez de Gámez, Gerente Administrativa y Financiera y el personal involucrado en los servicios en que se desarrolla la investigación, y por último las encuestas que se les posó a los asociados que visitan las Oficinas Centrales y al personal que labora en dichas áreas de investigación.

Fuentes de Información Secundaria.

Para el desarrollo de la investigación, las fuentes de información secundarias que se utilizaron para obtener la información fueron libros, revistas, memoria de labores, brochures, separatas, tesis, documentos y archivos del Internet y leyes concernientes.

2.2.5. Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información.

Observación Directa.

Se realizó en el lugar y momento que se prestan los servicios de Línea de Créditos y Cuentas de Ahorro a los asociados, obteniendo de esta forma una mejor opinión de la satisfacción que tiene el asociado del servicio que recibe de CACTIUSA De R.L.

Entrevista.

Para la investigación se elaboró un listado de preguntas (ver Anexo # 5) de forma ordenada en la que se trató de recopilar la información que se necesitaría para el desarrollo de la investigación.

La entrevista se le realizó a la señora Gloria Bermúdez de Gámez, Gerente Administrativa y Financiera, con el objeto de obtener la información general de la situación actual de CACTIUSA De R.L. Así mismo, poder conocer cómo está organizada internamente, e identificar los problemas que obstaculizan la prestación de un adecuado servicio. También se realizó la entrevista a la ejecutiva encargada del servicio de Apertura de Cuentas de Ahorro y a la encargada del Departamento de Crédito, para poder tomar los puntos de vista de cada uno de ellos, y así conocer los obstáculos o deficiencias que consideran que son las causas de los problemas de un adecuado servicio.

Cuestionario.

Se desarrollaron dos cuestionarios para evaluar los servicios que presta la Cooperativa a los asociados, el primero se dirigió a los usuarios del servicio de Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro (clientes externos “asociados”) ver Anexo # 6, y el segundo a los empleados (clientes internos) ver Anexo # 7, cada cuestionario está elaborado de afirmaciones.

Se dice afirmaciones porque se utilizó la escala de Likert³², que consiste en afirmaciones en lugar de preguntas, en ella los encuestados dieron a conocer su opinión sobre el servicio que reciben, en la que marcaron uno de los cinco puntos de la escala en cuestión. Es decir, se presenta cada afirmación y se les pidió que externen su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. Cada punto tiene un valor numérico asignado, para así poder obtener una puntuación final en la que se suman los valores asignados a cada afirmación. La escala de Likert que se utilizó fue la siguiente:

20%	40%	60%	80%	100%
Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	No se	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo

El primer cuestionario va dirigido a los clientes externos, el cual contiene 26 afirmaciones, y tres preguntas abiertas. Para conocer las expectativas y percepciones que tienen los asociados de los servicios estratégicos que presta CACTIUSA, De R.L.

Las afirmaciones se realizaron en base a las dimensiones del servicio del modelo SERVQUAL, el que se puede ver en la Tabla 7.

Tabla # 7

Dimensiones del servicio.

Criterios	Afirmaciones
Elementos tangibles	1, 7, 12, 19 y 25
Fiabilidad	4, 10, 15, 20 y 22
Capacidad de repuestas	5, 11, 16, 21 y 26
Seguridad	3, 9, 14, 18 y 26
Empatía	2, 6, 8, 13, 17 y 24

Fuente: Elaborada por el grupo de trabajo de tesis.

³² IDEM a la página 31.

En cuanto al segundo cuestionario estuvo dirigido a los clientes internos, en donde se elaboraron 38 afirmaciones y dos preguntas abiertas. Este cuestionario esta dividido en tres áreas, para ver que tan comprometida está la Cooperativa con la satisfacción de sus asociados. Este se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla # 8
Áreas de evaluación clientes internos.

Área.	Descripción.	Afirmaciones.
I	Conocemos a los Asociados	De la 1 a la 6
II	Esta unidad esta comprometida con la satisfacción de los Asociados.	De la 7 a la 15
III	El ambiente de esta unidad favorece la satisfacción de los Asociados.	De la 16 hasta 38

Fuente: Elaborada por el grupo de trabajo de tesis.

3 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

3.1. Determinación del Universo.

La determinación del universo se realizó en base al Balance General correspondiente al 31 de marzo de 2006 de CACTIUSA, De R.L. donde se identificó que el número total de asociado en ese momento era de 6182. Se debe recordando que el universo de la investigación está conformado por todos los asociados de CACTIUSA, De R.L. Por lo tanto, la población objeto de estudio se consideró finita.

3.2 Determinación de la Muestra.

La unidad de análisis fueron los servicios de **Línea de Crédito y Cuentas de Ahorros** que presta CACTIUSA, De R.L. a sus asociados.

La Cooperativa da la oportunidad a todos sus asociados de poder hacer uso de dichos servicios, se aplicó el muestreo probabilístico simple, en el que todos los asociados tenían la misma posibilidad de ser escogidos. En síntesis, este método se adecua al tipo de investigación que se realizó.

Para determinar el tamaño de la muestra en los servicios de Línea de Crédito y Cuenta de Ahorros se utilizó la fórmula de la población finita, la cual se detalla a continuación:

Fórmula

$$n = \left(\frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 (P Q)} \right)$$

El significado de cada uno de las variables de la fórmula anterior se presenta a continuación:

n = Es el tamaño de la muestra

N = Universo (número de Asociados has el 31 de Marzo de 2006 según Balance General).

E = Es el porcentaje de error de la muestra

Q = Grado o probabilidad de fracaso esperado

P = Grado o probabilidad de certeza esperada de la investigación

Z = Nivel de confianza

Ahora se asignan los datos a cada variable para determinar la muestra.

N = 6182 Asociado

Z = 95% (Equivalente a 1.96 nivel de confianza obtenido de la tabla de área bajo la curva normal o campana de Gauss).

Q = 50%

P = 50%

E = 10%

$$n = \left(\frac{(1.96)^2 (50\%) (50\%) (6182)}{10\%^2 (6182 - 1) + 1.96^2 (50\%) (50\%)} \right)$$

n = 94.5858

n = 95 aproximado.

La muestra es de 95 encuestas, las que se tiene que pasar por servicio. Sin embargo, por el factor tiempo las encuestas que se pasaron fueron 70 para Líneas de Créditos y 68 para el servicio de Cuenta de Ahorro, las cuales se pasaron desde el 15 hasta el 30 de septiembre del 2006, por la afluencia de los asociados que era mínima. La tabulación de estos resultados se puede ver en los Anexos # 8 y # 9 respectivamente.

Mientras que las encuestas pasadas a los clientes internos fueron 15 las cuales se realizaron entre el 2 y el 4 de octubre del 2006, siendo éstas el número de empleados involucradas en los servicios evaluados. Esta tabulación se puede ver en el Anexo # 10.

3.3. Determinación de la Presentación de los resultados del modelo SERVQUAL

Los datos recolectados en la investigación de campo a través de la aplicación del modelo SERVQUAL, permitirán obtener la calificación total del servicio que presta la Cooperativa, a través de calcular la diferencia que existe entre la puntuación de las expectativas generadas por el servicio menos la puntuación asignada de la percepción que tienen los asociados a la hora de recibirlo, la fórmula para calcular la puntuación es la siguiente:

Puntuación SERVQUAL = Puntuación de las expectativas – puntuación de las percepciones.

Los resultados obtenidos de los Servicios de **Líneas de Créditos y Cuentas de Ahorro** se presentaran de forma gráfica a través de Histogramas de una forma ordenada, de mayor a menor con su respectiva interpretación, de la siguiente forma:

Se mostrará el índice de satisfacción global obtenido con la aplicación del modelo (resultado global), posteriormente se presentará el índice de satisfacción externo, después el interno con sus brechas de mejora y después el interno el cual se presentará de igual forma al externo, y así tener una mejor visualización de la dimensión o área mejor evaluada, hasta llegar a la que tiene más deficiencia, para tener una mejor comprensión de las estrategias que se elaborarán para mejorar los Servicios Estratégicos de CACTIUSA, De R.L.

3.4. Escala de calificación asignada a las afirmaciones.

Cada afirmación tiene una puntuación que fue asignada en la escala de Likert, para determinar una calificación a cada servicio. Esta puntuación se definirá también cualitativamente en un rango de deficiente hasta excelente, y así tener una mejor interpretación de los resultados obtenidos. La forma de cómo quedará estructurada la interpretación de los resultados para los clientes externos e internos se puede ver en la Tabla # 9.

Tabla # 9
Calificación del Servicio

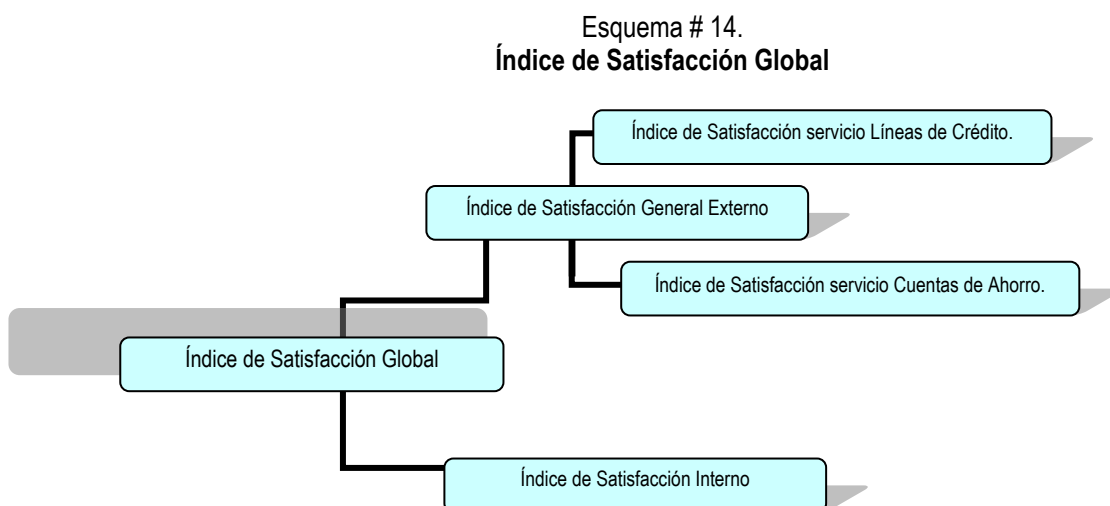
Escala de Likert	Calificación	Interpretación
Totalmente en desacuerdo	20	Deficiente.
Parcialmente en desacuerdo	40	Regular.
No se	60	Bueno
Parcialmente de acuerdo	80	Muy bueno
Totalmente de acuerdo	100	Excelente.

Fuente: Elaborada por el grupo de trabajo de tesis.

4. DIAGNÓSTICO GLOBAL DEL SERVICIO QUE PRESTA CACTIUSA, De R.L, EN BASE AL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN EXTERNO E INTERNO.

Los resultados obtenidos en el Servicio global que presta CACTIUSA, De R.L., se mostrarán de una forma general (índice de Satisfacción Global) y después de una forma específica (índice de clasificación externo e interno) para identificar los aspectos mas positivos y determinar en que está fallando la Cooperativa.

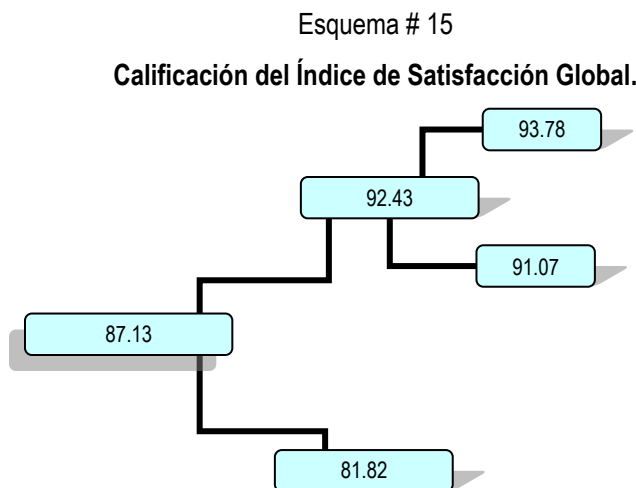
El índice de satisfacción global del servicio que presta la Cooperativa, se obtendrá a través de las dos encuestas que se pasaron a los clientes externo e interno, en la que cada uno de ellas externaron la impresión del servicio que reciben actualmente, el Esquema # 14 muestra en forma ilustrativa como se obtendrá el índice de satisfacción global.



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo de tesis.

4.1. Índice de Satisfacción Global.

El Índice de Satisfacción Global del servicio que presta la Cooperativa, se determinará mediante el Índice de Satisfacción Externo (Servicio de Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro) más el Índice de Satisfacción Interno, para obtener así una calificación promedio del servicio que presta la Cooperativa.



El índice de satisfacción Global, que obtuvo la Cooperativa es de 87.13 puntos, de 100 que es el ideal, el cual puede verse en el Esquema # 15. Por lo tanto, la cooperativa todavía no llena las expectativas que tienen los asociados del servicio.

4.2. Análisis del Servicio Global que presta CACTIUSA, De R.L en base al Índice de Satisfacción Externo e Interno.

La Cooperativa no logró la calificación ideal de 100 puntos, lo que indica que la Cooperativa está fallando en la prestación del servicio, ya que la calificación obtenida fue de 87.13 puntos, según los índices de satisfacción externo e interno, en otras palabras, la Cooperativa esta calificada dentro del rango de excelente según la tabla de calificación asignada.

En base a los dos índices de satisfacción, la Cooperativa obtuvo su mayor puntuación en el externo, indicando que los asociados se sienten casi satisfechos con el servicio que le presta actualmente la Cooperativa, mientras que los clientes internos se sienten aún más inconformes con la prestación.

En base a los resultados obtenidos se puede ver que la brecha de mejora que tiene que afrontar la Cooperativa es de 12.87 puntos para poder mejorar el servicio que presta actualmente, y así poder

alcanzar las expectativas que tienen los asociados del servicio, siendo el área de los clientes internos la que se tiene que trabajar más para poder mejorar el servicio.

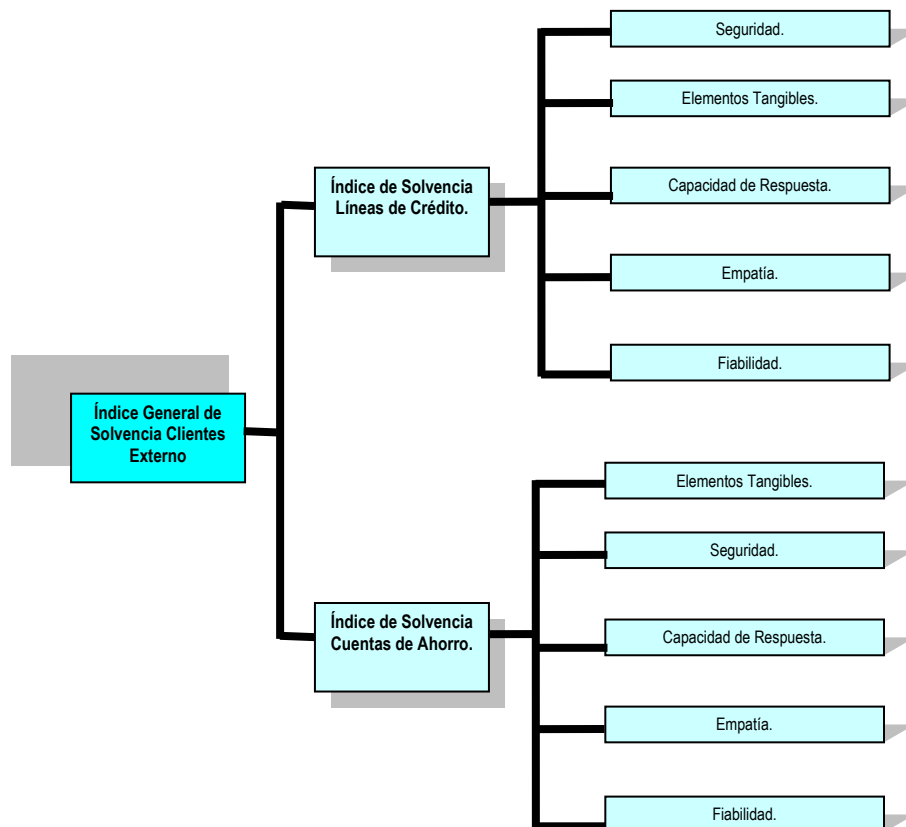
Como se puede ver, la Cooperativa obtuvo una calificación bastante alta, pero eso no indica que no hallan cosas que mejorar. El esfuerzo que tiene que realizar la Cooperativa para alcanzar las expectativas es mayor, y así poder mejorar el servicio que prestan actualmente.

5. DIAGNÓSTICO GENERAL DEL SERVICIO QUE PRESTA CACTIUSA, DE R.L. EN BASE AL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS.

Los resultados obtenidos en el Servicio general que presta CACTIUSA, De R.L., se mostrarán de una forma general y después de forma específica por dimensión a través de un histograma, el cual presenta la calificación obtenida de forma ordenada de mayor, este se ve ilustrado en el Esquema # 16.

Esquema # 16.

Índice General de Solvencia de los Clientes Externos.



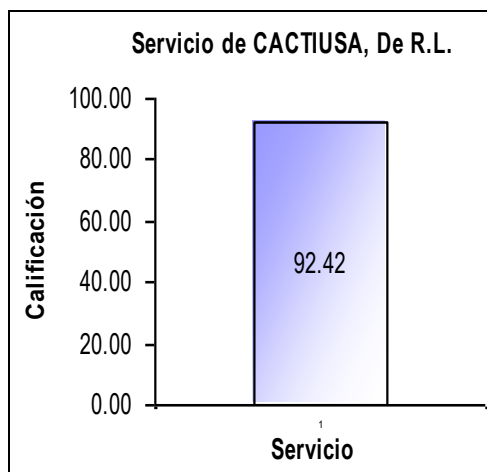
Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo de tesis.

5.1. Índice general de satisfacción externo.

El índice general de satisfacción de los clientes externos, se obtuvo del promedio del servicio de Línea de Crédito y Cuentas de Ahorro, el cual se mostrará primero y posteriormente la calificación lograda en cada una de las cinco dimensiones. En cuanto a la presentación gráfica de cada una de las dimensiones se pueden ver en el Anexo # 12. Mientras que los datos de donde proviene la información se pueden ver en el Anexo # 11.

Resultado Total de la evaluación general del Servicio que presta CACTIUSA, De R.L.

Gráfico # 1

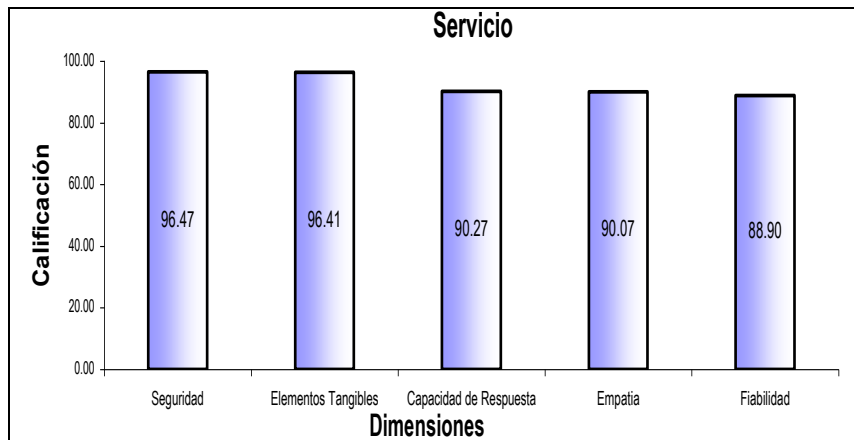


Interpretación

Como se puede ver en el Gráfico # 1 la calificación total que la Cooperativa obtuvo en el Servicio fue de 92.42 de un ideal de 100, lo que significa que de las cinco dimensiones evaluadas, la percepción que tienen los asociados del Servicio es de 92.42.

Resultados obtenidos en cada una de las cinco Dimensiones.

Gráfico # 2

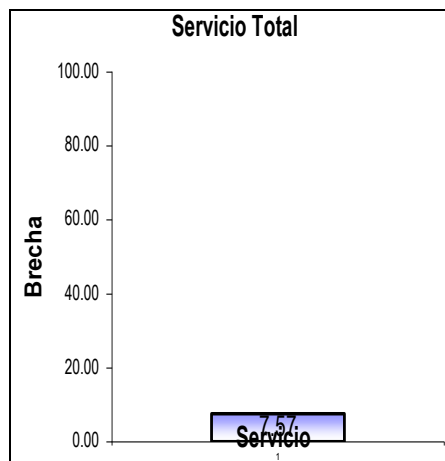


Interpretación

El Gráfico # 2 muestra la calificación obtenida en cada una de las cinco dimensiones evaluadas, en una forma ordenada de mayor a menor, para así poder visualizar con mayor precisión la dimensión mejor calificada (Seguridad), hasta llegar a la dimensión menor evaluada (Fiabilidad). Lo que quiere decir que los empleados en la dimensión que están mejor capacitados es Seguridad con 96.47 puntos, y donde tienen mas deficiencia es Fiabilidad con una calificación de 88.90 puntos.

5.2. Brecha de Mejora del Índice General de Satisfacción Externo

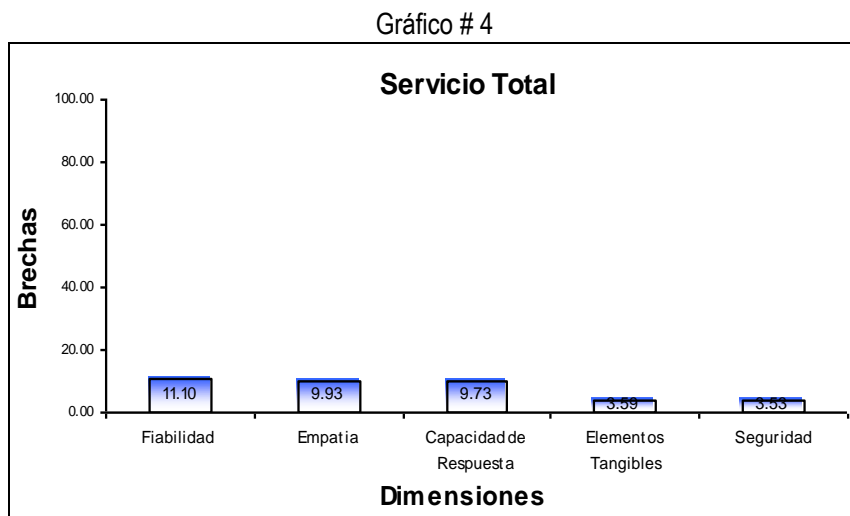
Gráfico # 3



Interpretación

El Gráfico # 3, muestra la brecha de mejora que equivale a 7.57 puntos en el Servicio global que presta la Cooperativa a los asociados, lo que quiere decir que del servicio que presta la Cooperativa a los asociados, lo que tienen que mejorar es 7.58 para poder llegar a obtener la calificación máxima que es 100.

Brecha de Mejora Global de las cinco Dimensiones del Servicio de CACTIUSA, De R.L.



Interpretación

El Gráfico # 4 muestra la brecha en cada una de las cinco dimensiones evaluadas, de una forma ordenada de mayor a menor para así, poder visualizar con mayor precisión la dimensión en la que se está fallando (Fiabilidad), hasta llegar a la dimensión que menos se está fallando (Seguridad). Lo que quiere decir que Fiabilidad es la Dimensión que se tiene que trabajar más, para poder mejorar el servicio ya que ésta tiene una brecha de 11.10 puntos y la Dimensión donde tienen la brecha de mejora más baja es Seguridad con 3.53 puntos.

5.3. Análisis de los resultados del Índice General de Satisfacción Externo.

En cuanto al servicio que presta la Cooperativa, obtuvo un índice de satisfacción externo de 92.33 puntos. Por lo tanto, el servicio que prestan se califica como excelente según la escala asignada. Lo que quiere

decir que los asociados todavía tienen inconformidades con el servicio que presta la Cooperativa, al no alcanzar el ideal de 100 puntos de la evaluación realizada.

En cuanto a la Dimensión que mejor calificación obtuvo se trata de Seguridad, alcanzando esta dimensión la mayor calificación con un promedio de 96.47 puntos, de los dos servicios evaluados. Esta dimensión nos dice que los empleados tienen el conocimiento necesario para brindar el servicio, además de prestar la atención necesaria a los Asociados a la hora de ofrecerles el servicio y poseen las habilidades requeridas para inspirar, credibilidad, confianza y amistad.

En cuanto al aspecto en el que la Cooperativa tiene que trabajar más para mejorar el servicio está en la dimensión de Fiabilidad, siendo ésta la que tiene la brecha de mejora más alto de las cinco dimensiones. Esto según los resultados cuantitativos. Por lo tanto, la dimensión de Fiabilidad refleja si los asociados creen y confían en la Cooperativa, si cumplen con las promesas que les hacen y si ofrecen un alto y consistente nivel de consistencia.

Como se ha dicho anteriormente aunque la Cooperativa halla tenido una calificación alta y los asociados hallan expresado todo lo que les gusta del servicio, no quiere decir que no hay nada que pueda mejorar. Ahora el reto que tienen es mas grande porque los empleados tienen que dar más de lo que ya están dando en su trabajo, para poder llenar las expectativas que tienen los asociados del servicio. Dando esto el parámetro para las acciones correctivas a tomar, con la finalidad de lograr convertirse en una empresa competitiva eficiente y segura, por lo cual debe afrontar este nuevo reto para seguir creciendo en este mundo tan globalizado, cambiante y lograr obtener la excelencia en el servicio a los asociados.

6. DIAGNÓSTICO GENERAL DEL SERVICIO QUE PRESTA CACTIUSA, DE R.L. A LOS CLIENTES EXTERNOS.

En base a la investigación realizada con la aplicación del modelo SERVQUAL y la observación directa, se diagnosticará la situación actual de CACTIUSA, De R.L., lo que se hará por cada uno de los servicios evaluados. Para tener una mejor visualización de cómo se encuentra la Cooperativa, se muestra el Esquema # 16.

Por lo tanto los diagnósticos que se realizarán serán los siguientes:

- Diagnóstico del Servicio de Líneas de Crédito en base al Índice de Satisfacción Externo.
- Diagnóstico del Servicio de Cuentas de Ahorro en base al Índice de Satisfacción Externo.

Como se puede ver en el Esquema # 16 el diagnóstico en base al índice de satisfacción externo del Servicio de Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro, se realizará en base a las cinco dimensiones que son: Elementos Tangibles, Empatía, Seguridad, Capacidad de Respuesta y Fiabilidad, para posteriormente realizar un diagnóstico general del servicio que presta CACTIUSA, De R.L.

6.1. Diagnóstico del servicio de Líneas de Crédito en base al Índice de Satisfacción Externo.

Los resultados obtenidos en el Servicio de Líneas de Crédito, se mostrarán de una forma general hasta llegar a una específica a través de un histograma, el cual presenta la calificación obtenida de forma ordenada de mayor a menos así:

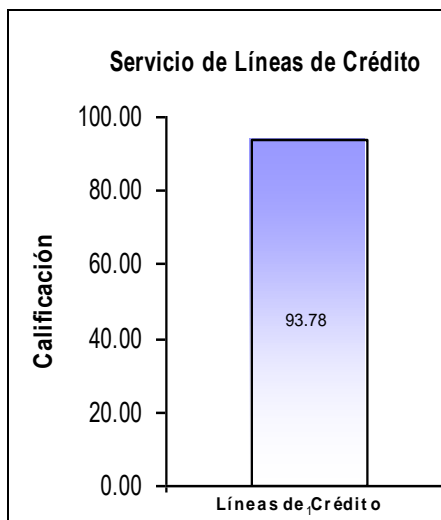
Primero se presentará el índice de satisfacción de los clientes externos, segundo se presentarán las Brechas de Mejora, tercero se mostrarán los resultados cualitativos obtenidos que se repiten con mayor frecuencia, y por último se realizará un análisis en base a la información presentada en este apartado para determinar la situación en que se encuentra actualmente la Cooperativa.

6.1.1 Índice de Satisfacción de los Clientes Externos.

Presenta el índice de satisfacción de los clientes externos global obtenido en el Servicio de Línea de Crédito, posteriormente la calificación lograda en cada una de las cinco dimensiones, y por último la calificación alcanzada por cada dimensión. Los datos de donde proviene la información se pueden ver en el Anexo # 8

Resultado Total de la Evaluación del Servicio de Líneas de Créditos.

Gráfico # 5

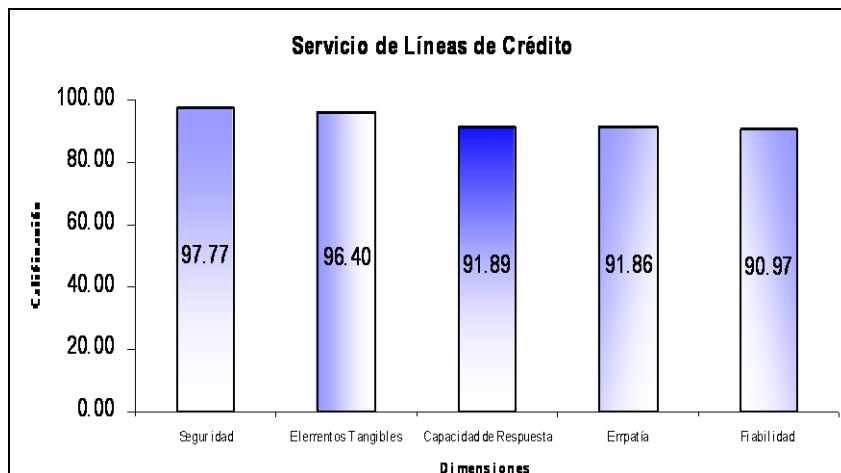


Interpretación

El Gráfico # 5 muestra la calificación total que la Cooperativa obtuvo en el Servicio de Líneas de Crédito que es de 93.78 de un ideal de 100, lo que quiere decir que de las cinco dimensiones evaluadas la percepción que tienen los Asociados del servicio es de 93.70, siendo éste el índice de satisfacción que tienen de este servicio.

Resultado obtenido en cada una de las cinco Dimensiones de Servicio de Líneas de Créditos.

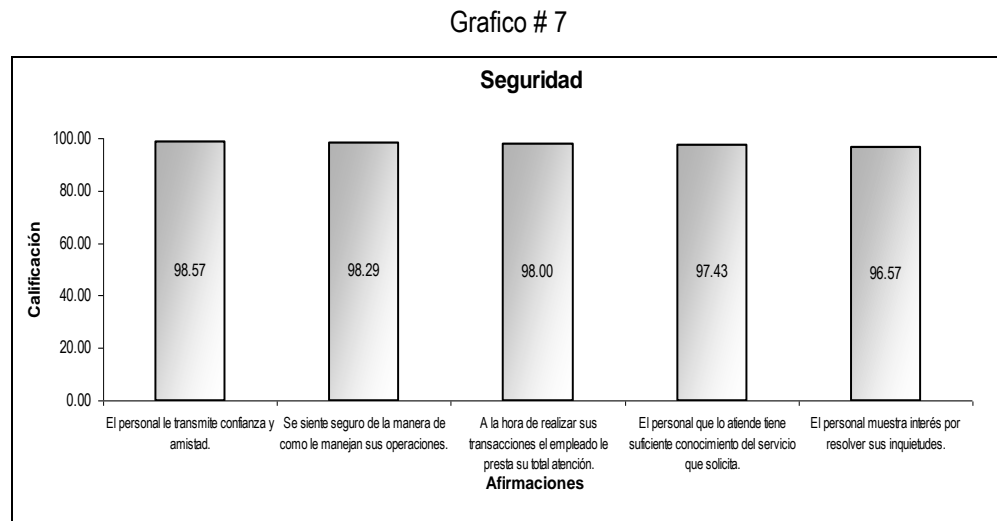
Gráfico # 6



Interpretación

El Grafico # 6 muestra la calificación obtenida en cada una de las cinco dimensiones evaluadas, en una forma ordenada de mayor a menor, para así poder visualizar con mayor precisión la dimensión mejor calificada (Seguridad), hasta llegar a la dimensión menor evaluada (Fiabilidad). Lo que quiere decir que los empleados en la dimensión que están mejor capacitados es Seguridad con 97.77 puntos y donde tienen mas deficiencia es Fiabilidad con una calificación de 90.97 puntos.

Resultados obtenidos en la Dimensión de Seguridad.

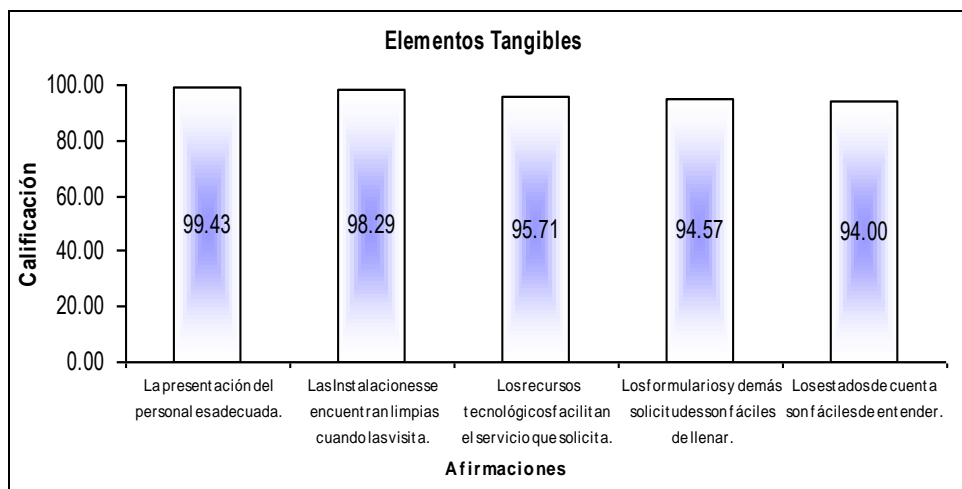


Interpretación

Seguridad es la Dimensión mejor evaluada de las cinco, como se puede ver en el Gráfico # 6 con una calificación de 97.77 puntos. Mientras que en el Grafico # 7 muestra las afirmaciones específicas que se les realizaron a los Asociados en esta Dimensión, en la que se puede ver que la calificación más alta obtenida fue en la pregunta 18 con 98.57 puntos, en la que ellos dicen que el personal le transmite confianza y amistad, y la calificación mas baja se obtuvo en la pregunta 9 en la que dijeron que el personal no muestra interes por resolver sus inquietudes, con una calificación de 96.57 puntos.

Resultados obtenidos en la Dimensión de Elementos Tangibles.

Gráfico # 8

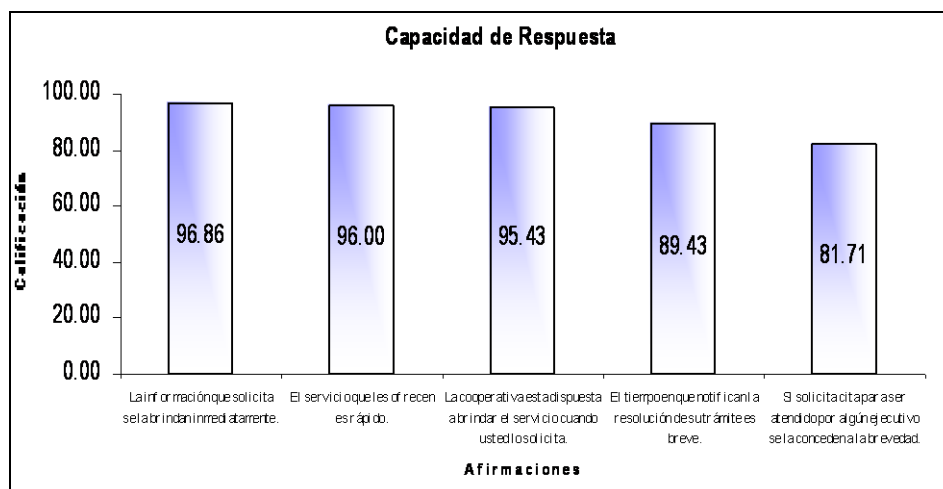


Interpretación

La Dimensión que obtuvo la segunda mayor calificación es Elementos Tangibles con 96.40 puntos como se puede ver en el Gráfico # 6. Por lo tanto, en el Gráfico # 8 se muestran todas las afirmaciones que se realizaron en esta dimensión, obteniendo su mayor calificación en la pregunta 7 con 99.43 puntos en la que los asociados dicen que la presentación del personal es adecuada. La calificación más baja de 94.00 puntos la adquirieron en la afirmación 25 diciendo que los estados de cuenta son difíciles de entender.

Resultados obtenidos en la Dimensión de Capacidad de Respuesta.

Gráfico # 9

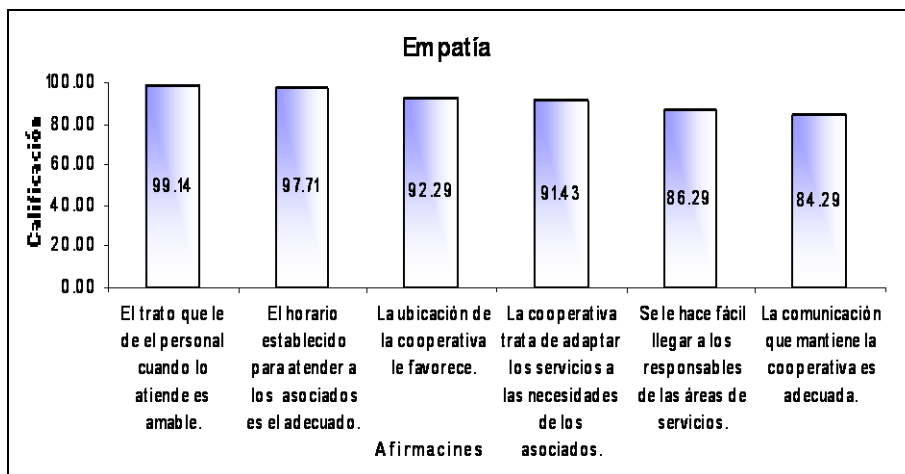


Interpretación

Capacidad de Respuesta es la Dimensión que obtuvo el tercer lugar en la evaluación realizada por los Asociados con una calificación de 91.89 puntos la cual se puede ver también en el Gráfico # 6, mientras que el Gráfico # 9 muestra que de las cinco preguntas realizadas, la calificación mas alta se dio en la pregunta 11 con 96.86 puntos, donde ellos manifiestan que la información que solicitan se la brindan inmediatamente, mientras que la pregunta 26 es la que obtuvo la calificación mas baja con 81.71 puntos, la cual dice que si solicita cita para ser atendido por algún ejecutivo no es concedida a la brevedad.

Resultados obtenidos en la Dimensión de Empatía

Gráfico # 10

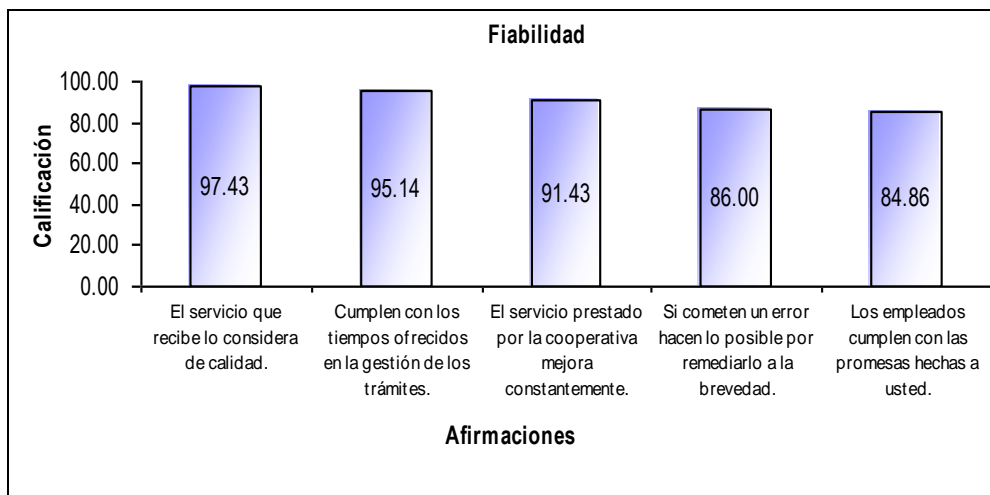


Interpretación

La Dimensión que adquirió la penúltima calificación fue Empatía con 91.86 puntos, la cual se puede ver en el Gráfico # 6, mientras que el Gráfico # 10 muestra la calificación obtenida en cada una de las afirmaciones realizadas a los asociados en relación a esta Dimensión. Por lo tanto, la afirmación 2 obtuvo la mayor calificación de 99.14 puntos, en la cual los asociados dicen que el trato que le de el personal cuando lo atiende es amable y la que menor calificación tuvo fue la afirmación 13 en la que expresan que los medios utilizados por la Cooperativa para mantenerlos informados no son los adecuados, es por eso la calificación de 84.29 puntos.

Resultados obtenidos en la Dimensión de Fiabilidad.

Gráfico # 11



Interpretación

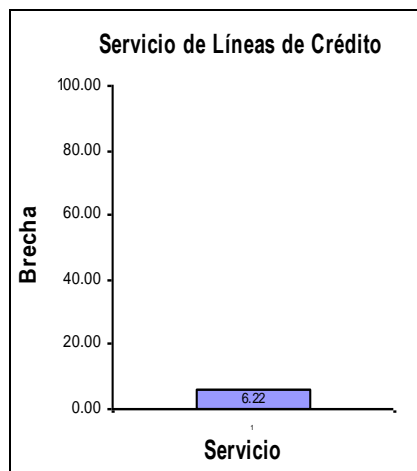
Fiabilidad es la Dimensión que tiene la calificación mas baja de 90.97 puntos como se puede ver en el Gráfico # 6. Por lo tanto, su mayor calificación la obtuvo en la afirmación 22 la cual es de 97.43 punto. Aquí los asociados sostienen que el servicio que reciben lo consideran de calidad. Mientras que la afirmación 10 fue la que obtuvo la menor calificación ya que los asociados dicen que los empleados no cumplen con las promesas hechas a los asociados, adquiriendo una calificación de 84.86 punto. Estas preguntas se pueden ver en el Gráfico # 11.

6.1.2. Brechas de mejora del índice de satisfacción de los Clientes externo.

Las Brechas de Mejora, se determinaron en base a las expectativas generadas por los Asociados menos las percepciones que han tenido a la hora de recibir el servicio, el resultado obtenido son los aspectos que deben de mejorar del servicio que presta la Cooperativa y así poder fortalecerlo. Los resultados se presentan de la siguiente forma: primero se presenta la brecha global en el Servicio de Línea de Crédito, posteriormente la brecha de mejora en cada una de las cinco dimensiones, y por ultimo en una forma especifica la brecha de mejora por dimensión.

Brecha de Mejora Total del Servicio de Líneas de Crédito.

Gráfico # 12

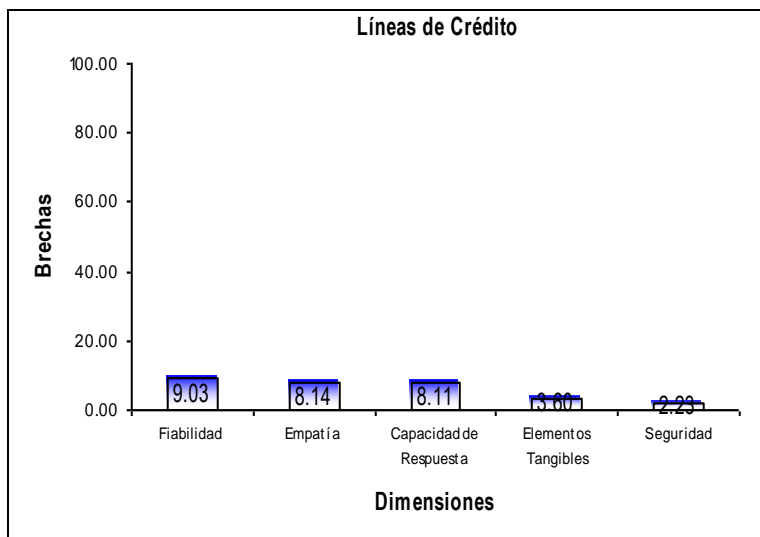


Interpretación

El Gráfico # 12, muestra la brecha de mejora que equivale a 6.22 puntos en el Servicio de Líneas de Crédito, lo que quiere decir que del servicio que presta la Cooperativa a los asociados lo que tienen que mejorar es 6.22 para poder llegar a obtener la calificación máxima que es 100.

Brecha de Mejora de cada una de las cinco Dimensiones del servicio de Líneas de Crédito.

Gráfico # 13

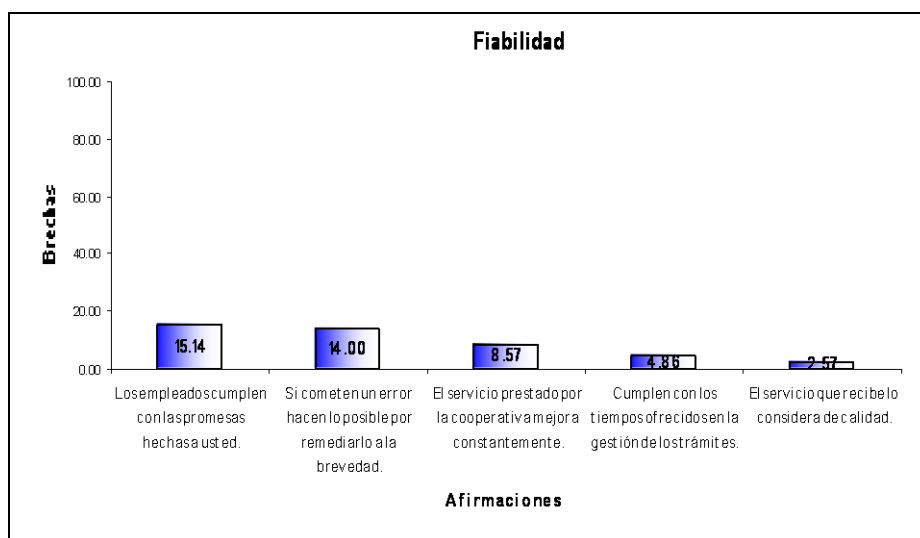


Interpretación

El Gráfico # 13 muestra la brecha en cada una de las cinco dimensiones evaluadas, de una forma ordenada de mayor a menor, para así poder visualizar con mayor precisión la dimensión en la que se está fallando (Fiabilidad), hasta llegar a la dimensión que menos se está fallando (Seguridad). Lo que quiere decir que Fiabilidad es la Dimensión que se tiene que trabajar más, para poder mejorar el servicio ya que ésta tiene una brecha de 9.03 puntos y la Dimensión donde tienen la brecha de mejora mas baja es Seguridad con 2.23 puntos.

Brecha de Mejora en la Dimensión de Fiabilidad.

Gráfico # 14

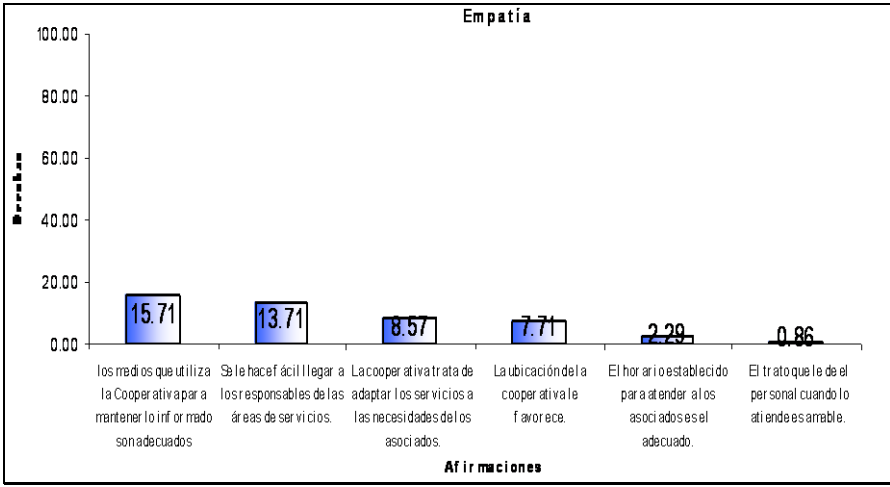


Interpretación

Fiabilidad es la Dimensión que tiene la brecha de mejora mas alta de 9.03 puntos como se puede ver en el Gráfico # 13, por lo tanto esta Dimensión es la que se tiene que trabajar mas para mejorar el servicio de Líneas de Crédito. Por otro lado, el Gráfico # 14 muestra las brechas de mejora por cada afirmación realizada en esta Dimensión en la cual se puede ver que la pregunta 10 refleja la brecha de mejora más alta de 15.14 en la que los asociados dicen que los empleados no cumplen con la promesas que les hacen y así se van mostrando en una forma ordenada los aspectos que menos les gusta a los asociados.

Brecha de Mejora en la Dimensión de Empatía.

Gráfico # 15

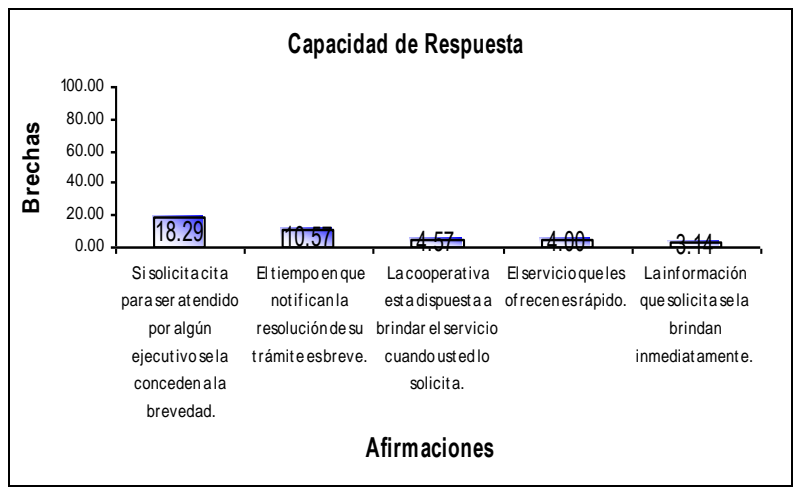


Interpretación

La Dimensión de Empatía es la segunda brecha más alta en el servicio de Líneas de Créditos con 8.14 puntos, y se puede ver en el Gráfico # 13. Esta Dimensión se puede visualizar en el Gráfico # 15 la cual muestra en forma ordenada los aspectos que debe de mejorar la Cooperativa en base a las afirmación que se realizaron, mostrando su mayor inconformidad en la pregunta 13 en la que dicen que los medios que utilizar para mantenerlos informados no son adecuados.

Brecha de Mejora en la Dimensión de Capacidad de Respuesta.

Gráfico # 16

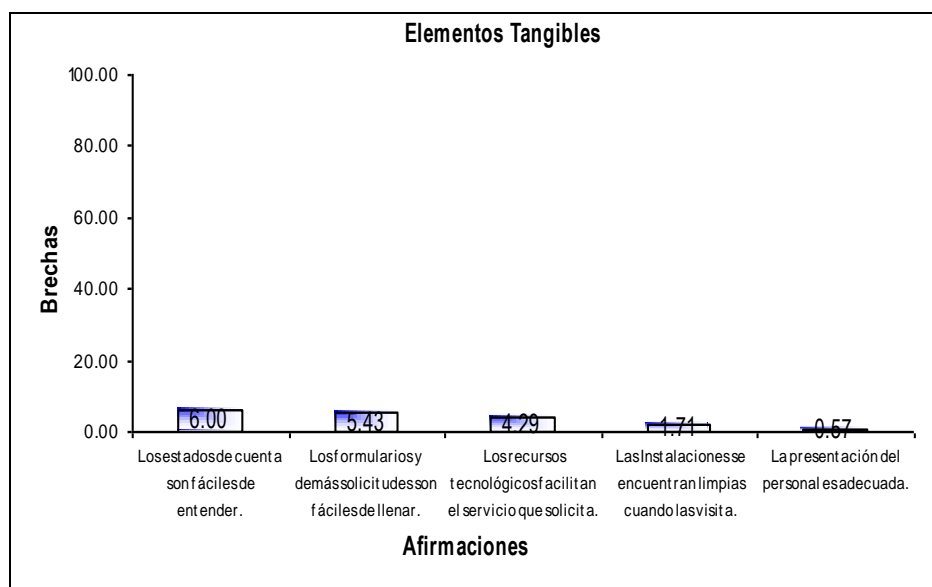


Interpretación

El Gráfico # 16 muestra las brechas de mejora en la Dimensión de Capacidad de Respuesta en base a las afirmaciones que se realizaron en esta Dimensión en la que se determinó que la afirmación 26 reflejando la brecha mas alta con 18.29 puntos, demostrando los asociados que si solicita cita para ser atendido por algún ejecutivo no se la conceden a la brevedad. Esta dimensión obtuvo una brecha de 8.11 puntos la cual se puede ver en el Gráfico # 13.

Brecha de Mejora en la Dimensión de Elementos Tangibles

Gráfico # 17

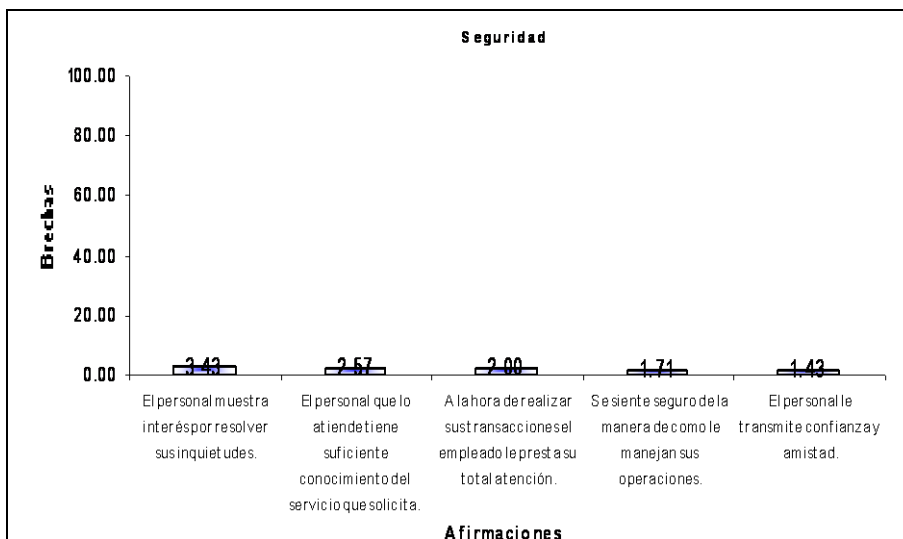


Interpretación

Elementos tangibles es la Dimensión que tiene la segunda brecha de mejora más baja la cual se puede ver en el Gráfico # 13 con 3.60 puntos. Entre los aspectos que debe de mejorar la Cooperativa en esta Dimensión se pueden ver en el Gráfico # 17 el cual refleja que la mayor brecha de mejora esta en la afirmación 25 en la que dicen los asociados que los estados de cuenta no son fáciles de entender.

Brecha de Mejora en la Dimensión de Seguridad

Gráfico # 18



Interpretación

Empatía como se puede ver en el Gráfico # 13 es la dimensión que tiene la brecha de mejora menor con 2.23 puntos de las cinco Dimensiones. Por lo tanto, el Gráfico # 18 muestra que las brechas de mejoras oscilan desde 3.43 a 1.43 puntos, mostrando la mayor brecha en la afirmación 9 en la que dicen que el personal no muestra interés por resolver sus inquietudes.

6.1.3. Resultado Cualitativo de las preguntas abiertas realizadas a los Clientes Externos.

A continuación se presenta una lista de los aspectos que mas se repitieron de las tres preguntas abiertas que se realizaron a los asociados, en la que ellos hacen énfasis en decir qué es lo que más le gusta del servicio de líneas de crédito, así como lo que menos les gusta de éste, y que es lo que les gustaría que CACTIUSA, De R.L. hiciera para mejorar el servicio que presta actualmente. Estos aspectos se pueden ver en la Tabla # 10. Mientras que en el Anexo # 13 se muestra el detalle de todas las repuestas dadas en estas preguntas.

Tabla # 10

Resultados cualitativos del servicio de Líneas de Créditos.

Pregunta 27: Aspectos más Positivos del servicio.	Pregunta 28: Aspectos negativos, en qué están fallando del servicio.	Pregunta 29: Aspectos que se deben mejorar.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapidez en las operaciones. ➤ Proporcionan Información Rápida. ➤ Atención y amabilidad. ➤ Cuentan con un personal capacitado. ➤ La seguridad en las operaciones. ➤ La disponibilidad para ayudar y brindar el servicio. ➤ Facilidad en el otorgamiento del crédito. ➤ Los créditos en garantía de aportaciones son rápidos. ➤ El parque es amplio. ➤ Las instalaciones siempre están limpias y ordenadas. ➤ El servicio de cobro hasta la casa o trabajo. ➤ Le ayudan a resolver los problemas ofreciendo alternativas ➤ Tratan de adaptar los servicios a las necesidades de uno. ➤ Los plazos de pago de los créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mala comunicación, no dan una buena información. ➤ Los trámites son demasiado lentos, muchos requisitos y mucho tiempo se demorar para decirles que no le pueden otorgar el crédito. ➤ Si la empresa no concede el descuento de planilla no le otorgan el crédito. ➤ No informan de las promociones de los créditos, ni de la situación de la cooperativa. ➤ Cuando le dan el dinero del crédito le extienden un cheque y no le dan el efectivo. ➤ Las tasas de intereses son muy altas. ➤ No tienen muchas líneas de crédito. ➤ No tratan de adaptar los servicios a las necesidades. ➤ Los requisitos para otorgar los créditos están apegados a la banca y no le dan un trato de asociado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar mas promociones, mejorar los medios de comunicación e informar a los asociados de las ofertas que tienen. ➤ Más flexibilidad para otorgar los créditos. ➤ La respuesta de la resolución de los créditos sea más breve, así como tanto papeleo que piden. ➤ Que ofrezcan tasas de interés preferenciales, competitivas o más baja. ➤ Cuando uno solicite refinanciamiento pueda realizase con las tasa de interés que se están ofertando en ese momento. ➤ Más sucursales. ➤ Servicio de Internet, pagina Web y hacer uso del correo electrónico para Mantenerlo informado. ➤ Los asociados mas antiguos se les omitan algunos requisitos.

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo de Tesis.

6.1.4. Análisis de los resultados obtenidos del servicio de Líneas de Crédito.

Después de encuestar y haberse obtenido el índice de satisfacción externo en el servicio de Líneas de Crédito, la Cooperativa se encuentra bastante bien, obteniendo una calificación de 93.78 puntos de 100 que es el ideal, el cual se puede ver en el Gráfico # 5, lo que quiere decir que los asociados se sienten casi satisfechos con el servicio de Líneas de Crédito que reciben de parte de la Cooperativa.

De acuerdo a la escala asignada a las afirmaciones con el modelo, la Cooperativa obtuvo una calificación de excelente, en base a las cinco dimensiones evaluadas, obteniendo su mayor calificación en la dimensión de Seguridad, con 97.77 puntos, reflejando los empleados en ella, el conocimiento, la atención necesaria a los asociados a la hora de ofrecer el servicio, además de poseer las habilidades necesarias para inspirar, credibilidad, confianza y amistad.

A esto se le debe agregar también otros aspectos importantes del servicio, en el que los asociados reiteraron cuando se les encuestó, que les gusta que las instalaciones siempre están solas, el trato que le dan los empleados es amable, la rapidez con que realizan las operaciones, el ambiente fresco, agradable y tranquilo que existe dentro de las instalaciones, y algunas veces la Cooperativa trata de adaptar los servicios de Líneas Crédito a las necesidades que tienen los asociados. Estos son de los aspectos más positivos del servicio.

A pesar de todo lo expuesto anteriormente, no quiere decir que la Cooperativa no tiene aspectos que se puedan mejorar. Por lo tanto, la Cooperativa, de las cinco dimensiones evaluadas donde tiene la mayor brecha de mejora es Fiabilidad, la cual se puede ver en el Gráfico # 13 con una brecha de 9.03 puntos en la que los Asociados externaron que ya no creen en las promesas que les hacen los empleados en cuanto a la entrega del servicio en los tiempos y fechas prometidos, haciendo la aclaración que estos resultados, reflejan la evaluación cuantitativa en la dimensión de Fiabilidad, pero en realidad esos aspectos en sí, no son en los que está fallando la Cooperativa. Porque varios encuestados externaron su impresión en la escala de **no se**, dando a entender que nunca le habían prometido algo y no han cometido algún error con ellos. Por lo tanto, no tenían mayor impresión de la afirmación que se les estaba haciendo y no podían dar su opinión. También hay que mencionar que la afirmación que tiene la brecha más alta de todas pertenece a la dimensión de Capacidad de Respuesta, en la que dicen que no se les conceden con brevedad las citas con los ejecutivos, en esta afirmación también varios asociados externaron su impresión en **no se** por lo tanto tampoco se puede decir que es el problema.

Sin embargo, las afirmaciones que prestan las brechas más altas y que en realidad es la deficiencia que tiene la Cooperativa son: los medios de comunicación que utiliza la Cooperativa no son lo adecuados y el tiempo en que notifican la resolución de los trámites son demasiado prolongados.

De las dos brechas mencionadas anteriormente, los asociados hacen mayor énfasis en lo siguiente: en lo relativo a la comunicación, que nunca les mandan información de la situación actual de la Cooperativa, no les informan de la promociones que tienen, sino que se dan cuenta hasta que ellos visitan la Cooperativa, también no les informaban de la elección de la Asamblea, y si les mandan una carta informándoles de la elección de ella, ésta carta llega después de que se ha realizado la Asamblea. También se pudo detectar, que hay veces los empleados no transmiten bien la información, generando una inconformidad en los asociados, en la que ellos piensan que no se les quiere prestar el servicio que están solicitando, y por lo tanto manifiestan que no les están dando el trato que se merecen como asociados.

Mientras que en la resolución de los trámites dicen que son demasiados lentos y a veces se exceden de los tres días prometidos. En algunos casos, la resolución no se les a dado porque se les ha traspapelado con otros documentos, así como se identificó que habían asociados que tenían más de un mes de haber presentado sus documentos e iniciado sus trámites, y no les habían notificado algo de su resolución, y cuando ellos preguntaban, les decían que todavía estaban verificando la información. Además cuando les aprueban un crédito personal, la Cooperativa les extiende un cheque y no les da el efectivo, por lo que ellos dicen que tienen que ir a otro banco a hacer cola para obtener el efectivo, lo que los hace perder más tiempo. En cuanto a los requisitos que exigen para la concesión de los créditos son demasiados, porque el principal problema es encontrar un fiador, esto es en relación al sector asalariado. Con lo que respecta al sector informal, no pueden solicitar un crédito mayor a la cantidad del 90% de sus aportaciones sino lleva una contabilidad que ampare sus operaciones.

Expuesto todo lo anterior, los asociados también sugieren para que la Cooperativa les preste un mejor servicio crediticio, adapten las tasas de interés al mercado, faciliten la información a través de una pagina Web, establezcan una sucursal por la zona de Metrocentro San Salvador, y a la hora que estén esperando para realizar los trámites les ofrezcan una tasa de café, y como otra prestación, que amplíen los servicios ofreciendo otros tipos de créditos.

Como se puede ver, aunque la Cooperativa halla obtenido una calificación alta, tiene muchos aspectos que todavía debe mejora para poder llegar a cumplir las expectativas que tienen sus asociados del servicio. En vista de esto, la Cooperativa ya tiene el parámetro al nuevo reto que debe afrontar para poder satisfacer las necesidades de sus asociados.

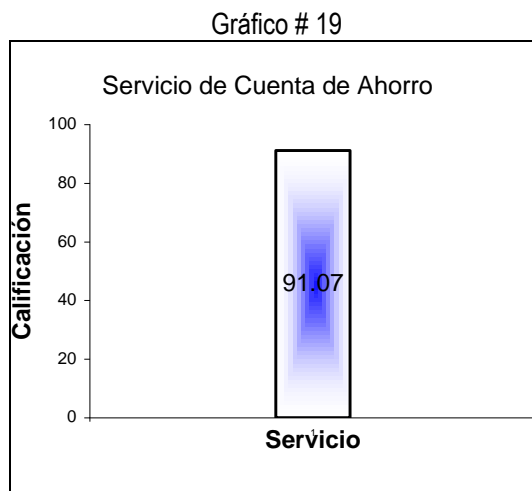
6.2. Diagnóstico del Servicio de Cuentas de Ahorro en base al Índice de Satisfacción de los Clientes Externo.

Los resultados obtenidos en el Servicio de Cuentas de Ahorro, también se mostrarán de una forma general hasta llegar a una específica a través de un histograma, el cual presenta la calificación obtenida de forma ordenada de mayor a menos así como también se presento el diagnostico del servicio de Líneas de Crédito.

6.2.1. Índice de Satisfacción de los Clientes Externos.

En este apartado se mostrará primero el índice de satisfacción de los clientes externos global obtenida en el Servicio, posteriormente la calificación lograda en cada una de las cinco dimensiones, y por último la calificación alcanzada por cada dimensión. Los datos de donde proviene la información se pueden ver en el Anexo # 9

Resultado Total de la Evaluación del Servicio de Cuentas de Ahorro.

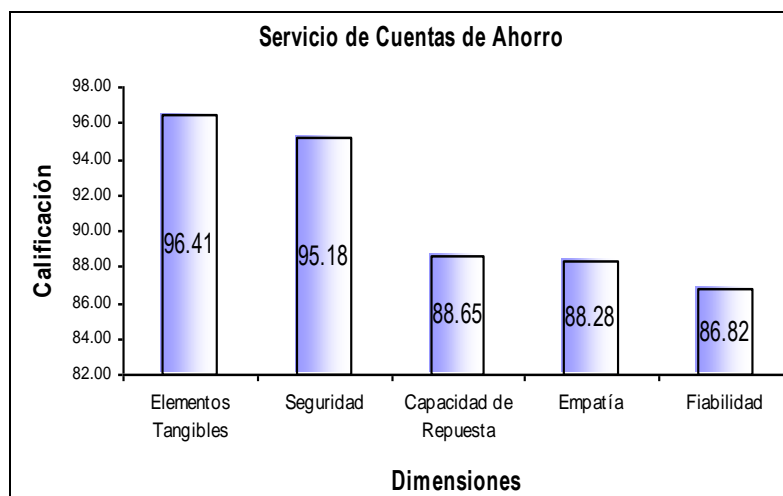


Interpretación

El Gráfico # 19 muestra la calificación total de La Cooperativa, en donde obtuvo en el Servicio de Cuentas de Ahorro el 91.07 de un ideal de 100 puntos, aquí los asociados dieron esa calificación en base a la percepción de las cinco dimensiones evaluadas.

Resultado obtenido en cada una de las cinco Dimensiones del servicio de Cuenta de Ahorro.

Gráfico # 20

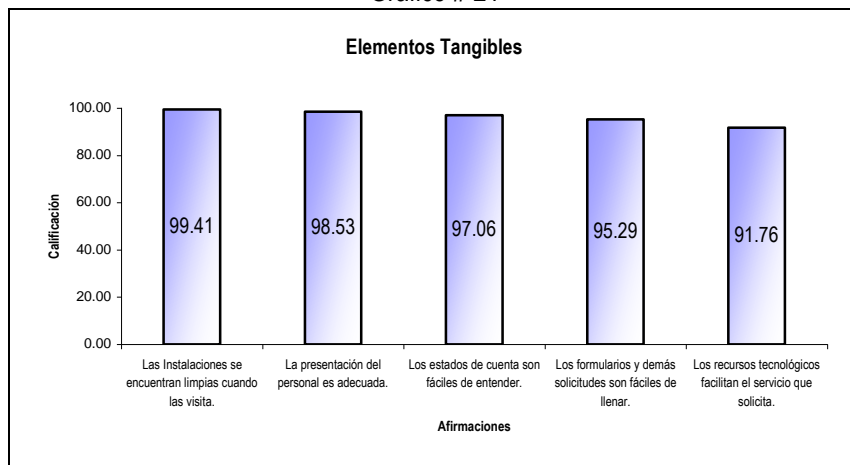


Interpretación

El Gráfico # 20 muestra la calificación obtenida en cada una de las cinco dimensiones evaluadas, de una forma ordenada de mayor a menor para facilitar la visualización, en donde la dimensión mejor calificada es Elementos Tangibles con una calificación de 96.41 puntos, hasta llegar a la dimensión menor evaluada Fiabilidad con una calificación de 86.82 puntos.

Resultados obtenidos en la Dimensión de Elementos Tangibles

Gráfico # 21

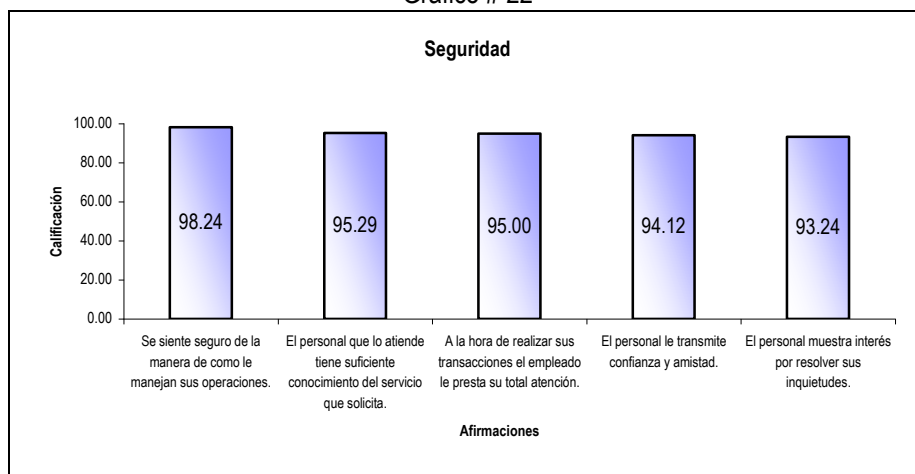


Interpretación

Elementos Tangibles es la Dimensión mejor evaluada de las cinco, como se puede ver el en Gráfico # 20 con una calificación de 96.41 puntos. Mientras que el Gráfico # 21 muestra las preguntas específicas que se les realizaron a los asociados en esta Dimensión, en la que se puede notar que la calificación más alta obtenida fue en la pregunta 1 con 99.41 puntos, en la que se les preguntó a los asociados si las Instalaciones se encuentran limpias cuando las visita, y la calificación mas baja que obtuvieron fue en la afirmación 12 en la que dijeron que los recursos tecnológicos facilitan el servicio que solicita, con una calificación de 91.76 puntos.

Resultados obtenidos en la Dimensión de Seguridad.

Gráfico # 22

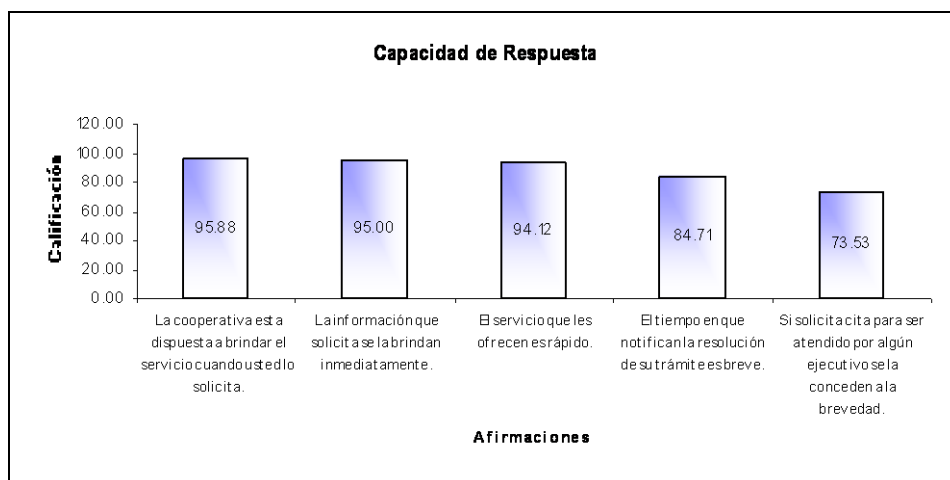


Interpretación

La Dimensión que obtuvo la segunda mayor calificación es Seguridad con 95.18 puntos como se puede ver en el Gráfico # 20. Por lo tanto, en el Gráfico # 22 muestra todas las afirmaciones que se realizaron en esta dimensión, obteniendo el mayor puntaje en la pregunta 21 con 98.24 puntos en la que los asociados dicen que se sienten seguros de la manera de cómo les manejan sus operaciones, y la calificación más baja de 93.24 puntos la adquirieron en la afirmación 5 diciendo que el personal muestra interés por resolver sus inquietudes.

Resultados obtenidos en la Dimensión de Capacidad de Respuesta.

Gráfico # 23

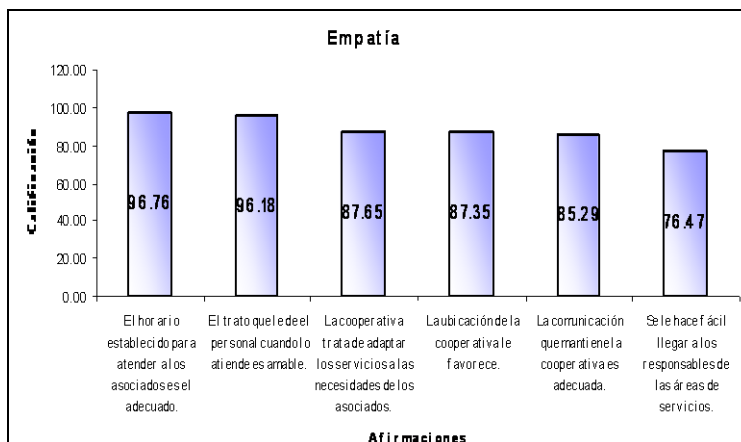


Interpretación

Capacidad de Respuesta es La Dimensión que obtuvo el tercer lugar en la evaluación realizada por los asociados con una calificación de 88.65 puntos, la cual se puede ver en el Gráfico # 20, mientras que el Gráfico # 23 nos muestra que de las cinco preguntas realizadas, la calificación más alta se obtuvo en la afirmación 16, con 95.88 puntos, donde ellos dicen que la Cooperativa está dispuesta a brindar el servicio cuando usted lo solicita. Mientras que la afirmación 26 es la que obtuvo la calificación más baja con 73.53 puntos, la cual dice: Si solicita cita para ser atendido por algún ejecutivo se la conceden a la brevedad.

Resultados obtenidos en la Dimensión de Empatía.

Gráfico # 24

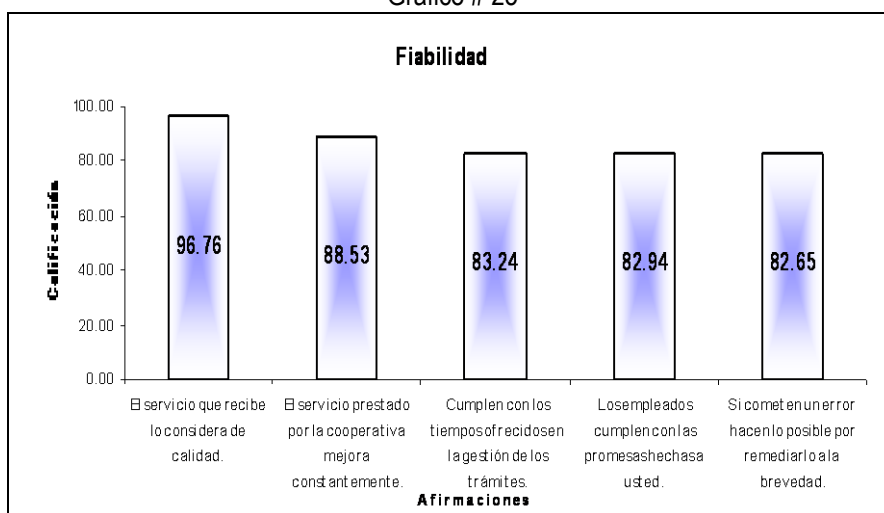


Interpretación

La Dimensión que adquirió la penúltima calificación fue Empatía con 88.28 puntos, la cual se puede ver en el Gráfico # 20, mientras que el Gráfico # 24 muestra la calificación obtenida en cada una de las afirmaciones realizadas en esta Dimensión a los asociados. Por lo tanto, la afirmación 2 obtuvo la mayor calificación con 96.18 puntos, en la cual los asociados dicen que el trato que le da el personal cuando lo atiende es amable, y la que menor calificación obtuvo fue la afirmación 13, que dice que los medios que utiliza la Cooperativa para mantenerlo informado no es el adecuado, con una calificación de 85.29 puntos.

Resultados obtenidos en la Dimensión de Fiabilidad.

Gráfico # 25



Interpretación

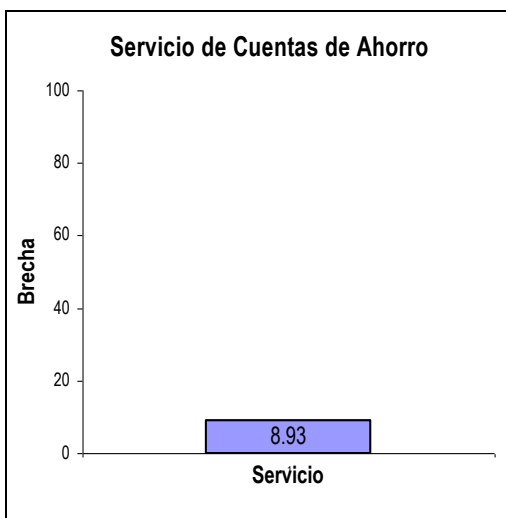
Fiabilidad es la Dimensión que tiene la calificación mas baja, 86.82 puntos, como se puede ver en el Gráfico # 20. Por lo tanto, su mayor calificación la obtuvo en la afirmación 22 la cual es de 96.76 puntos en la que dicen los asociados que el servicio que reciben lo consideran de calidad. Mientras que la afirmación 10 fue la que obtuvo la menor calificación la cual dice, Si cometen un error hacen lo posible por remediarlo a la brevedad, adquiriendo una calificación de 82.65 puntos. Estas preguntas se puede ver en el Gráfico # 25.

6.2.2. Brechas de mejora del índice de satisfacción de los Clientes Externo.

Las Brechas de Mejora se determinaron en base a las expectativas generadas por los asociados, menos a las percepciones que han tenido a la hora de recibir el servicio de Cuentas de Ahorro. El resultado obtenido son los aspectos que deben de mejorar del servicio que presta la Cooperativa, y así poder fortalecerlo. Los resultados se presentan así: primero se muestra la brecha global en el Servicio, después la brecha de mejora en cada una de las cinco dimensiones, y por último en una forma específica, la brecha de mejora por dimensión.

Brecha de Mejora total del Servicio de Cuentas de Ahorro

Gráfico # 26

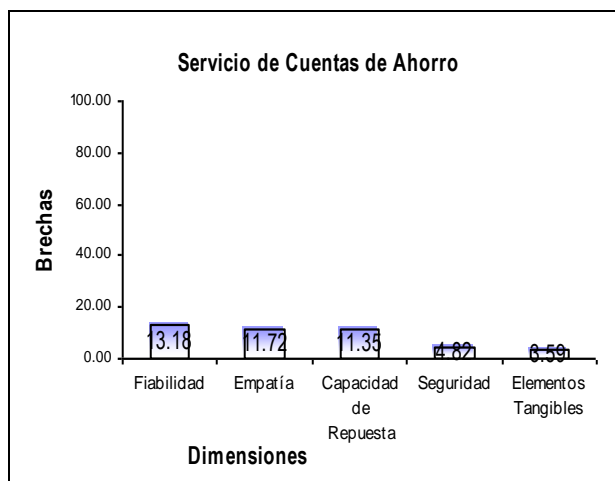


Interpretación

El Gráfico # 26, muestra la brecha de mejora que equivale a 8.93 puntos en el Servicio de Cuentas de Ahorro, lo que significa que del servicio que presta la Cooperativa a los asociados tiene que mejorar un 8.93 para llegar a obtener la calificación máxima que es 100.

Brechas de Mejoras de cada una de las cinco Dimensiones del Servicio de Cuentas de Ahorro.

Gráfico # 27

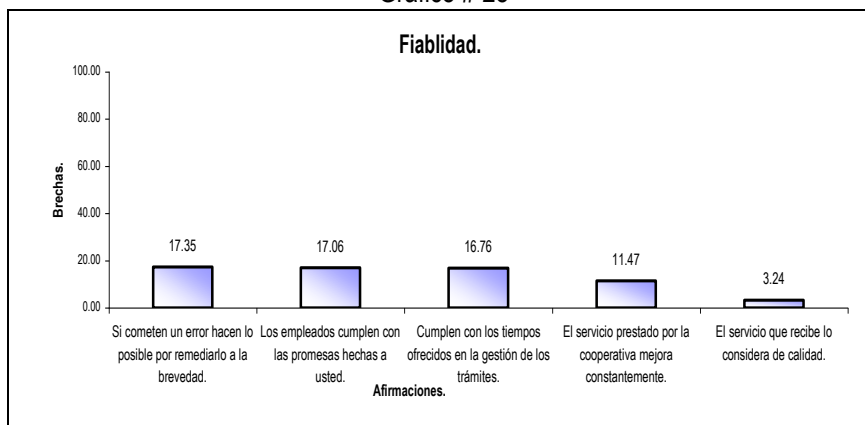


Interpretación

El Gráfico # 27 muestra la brecha en cada una de las cinco dimensiones evaluadas, de una forma ordenada de mayor a menor para así, poder visualizar con más precisión la dimensión en la que se está fallando y debe ponerse atención. Fiabilidad es la dimensión con mayor calificación con un 13.18. Esto significa que es la dimensión donde se debe trabajar más, y los Elementos Tangibles es la que tiene menos calificación con un 3.59 puntos, lo que significa que es la dimensión con menor brecha de mejora.

Brecha de Mejora en La Dimensión de Fiabilidad.

Gráfico # 28

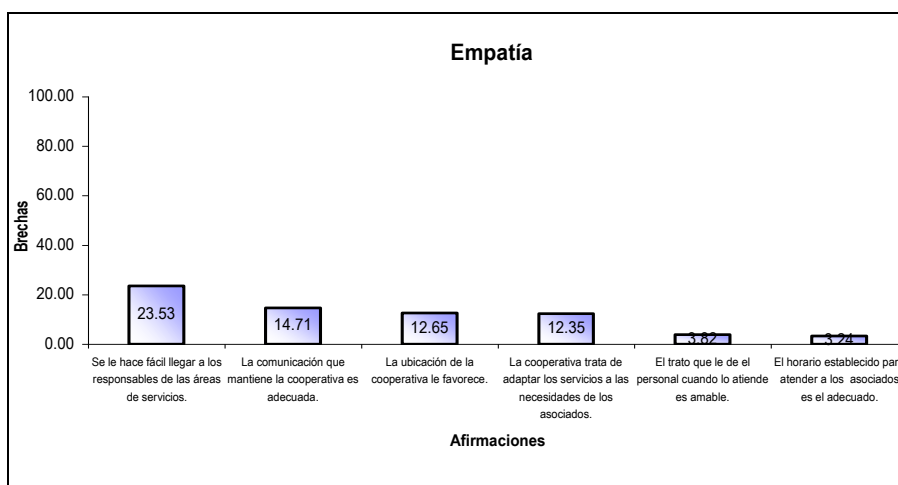


Interpretación.

Fiabilidad es la Dimensión que tiene la brecha de mejora mas alta con 13.18 puntos, como se puede ver en el Gráfico # 27, esta es la Dimensión en donde se tiene que trabajar más para mejorar el servicio de Cuentas de ahorro. El Gráfico # 28 muestra las brechas de mejora por cada afirmación realizada en ésta Dimensión, en la cual se puede ver que la afirmación que refleja la brecha de mejora más alta con 17.35 puntos, es en la que los asociados dicen que los empleados si cometen un error, no tratan de resolverlo a la brevedad. Y la afirmación con menos brecha de mejora es que el servicio que recibe lo consideran de calidad, con un 3.24 puntos.

Brecha de Mejora en La Dimensión de Empatía.

Gráfico # 29

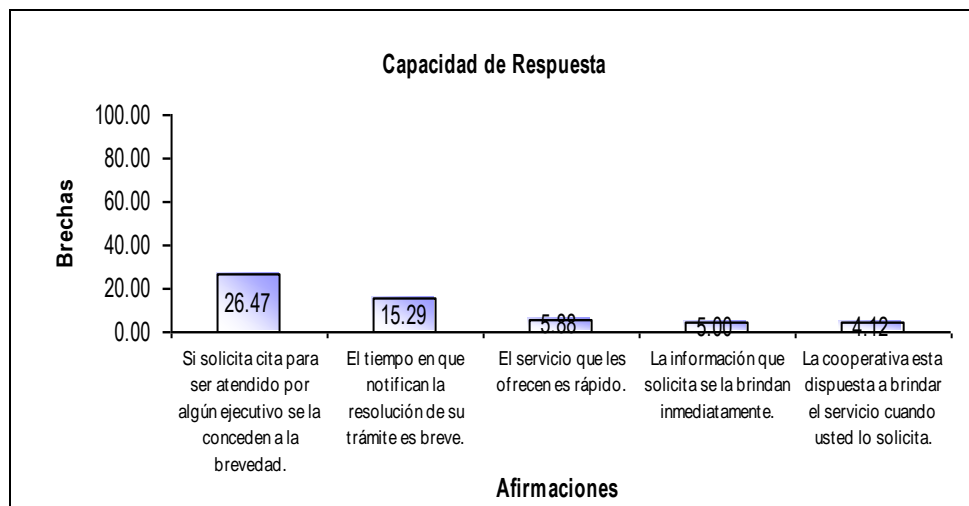


Interpretación

La Dimensión de Empatía está en la segunda posición con la brecha más alta en el servicio de Cuentas de Ahorro con 11.72 puntos, y se puede ver en el Gráfico # 27. Esta Dimensión se puede visualizar en el Gráfico # 29 en donde se observa que la afirmación: Se le hace fácil llegar a los responsables de las áreas de servicio, con 23.53 puntos como la afirmación donde se debe trabajar más.

Brecha de Mejora en La Dimensión de Capacidad de Respuesta.

Gráfico # 30

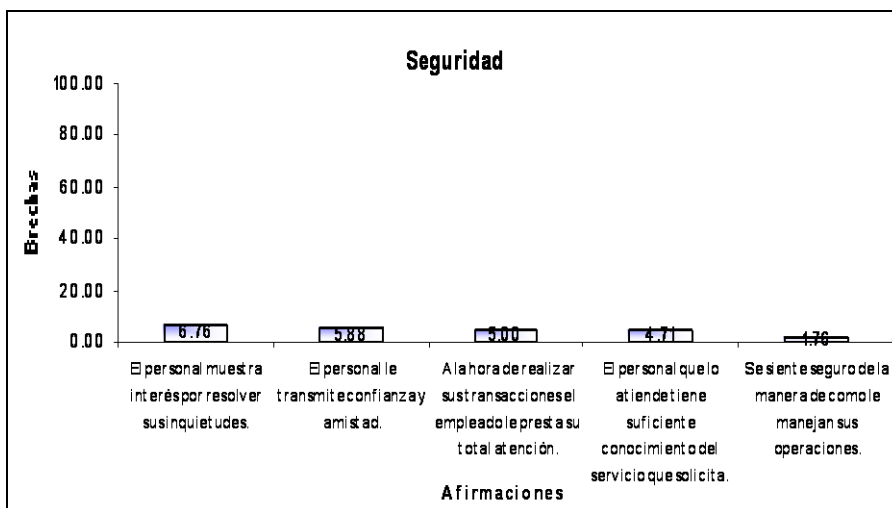


Interpretación

La Dimensión de Capacidad de Respuesta ocupa la tercera posición con relación a las brechas. Esto se puede observar en el Gráfico # 27 con 11.35, las afirmaciones que se realizaron en esta Dimensión se pueden ver en el Gráfico # 30 en la que se determinó que la afirmación 26 reflejando la brecha mas alta con 26.47 puntos, demostrando los asociados que lo que menos les gusta es que si solicita cita para ser atendido por algún ejecutivo no se la conceden a la brevedad.

Brecha de Mejora en La Dimensión de Seguridad.

Gráfico # 31

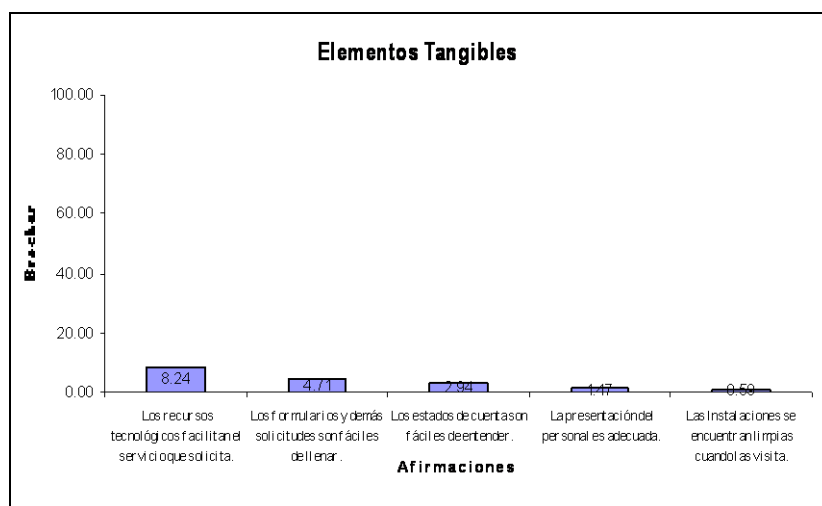


Interpretación.

La Dimensión de Seguridad es la penúltima en las brechas de mejora como se puede ver en el Gráfico # 27, esta dimensión tiene la brecha de 4.82 puntos de las cinco Dimensiones. Por lo tanto, el Gráfico # 31 muestra las afirmaciones en la que el personal muestra interés en solucionar sus inquietudes con 6.76 puntos, siendo esta la afirmación donde se debe trabajar más para cumplir con las necesidades de los asociados.

Brecha de Mejora en La Dimensión de Electos Tangibles.

Gráfico # 32



Interpretación

Elementos tangibles es la Dimensiones que tiene la brecha de mejora más baja la cual se puede ver en el Gráfico # 27 con 3.59 puntos. Entre los aspectos que debe de mejorar la Cooperativa en esta Dimensión se pueden ver en el Gráfico # 32 en donde los asociados externaron que los recursos tecnológicos no facilitan el servicio que solicita, con 8.24 puntos.

6.2.3. Resultado Cualitativo de las preguntas abiertas realizadas a los Clientes Externos.

A continuación se presenta una lista de los aspectos que más se repitieron de las tres preguntas abiertas que se realizaron a los asociados, en la que ellos hacen énfasis en decir qué es lo que más le gusta del servicio de Cuentas de Ahorro, así como lo que menos le gusta de éste, y qué es lo que les gustaría que

CACTIUSA, De R.L. hiciera para mejorar el servicio que presta actualmente. Estos aspectos se pueden ver en la Tabla # 11. Mientras que en el Anexo # 14 se muestra el detalle de todas las repuestas dadas en estas preguntas.

Tabla # 11

Resultados cualitativos del servicio de Cuenta de Ahorro.

Pregunta 27: Aspectos Positivos	Pregunta 28: Aspectos en que están fallando	Pregunta 29: Aspectos que se deben mejorar
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapidez en las operaciones. ➤ Tasas de Interés más altas. ➤ Proporcionan la Información rápido. ➤ Atención y amabilidad. ➤ Actitud positiva de los empleados. ➤ La disponibilidad para brindar el servicio. ➤ El servicio es personalizado. ➤ El parqueo es amplio ➤ Las colas de espera son cortas. ➤ Lo tratan como a un amigo. ➤ Lo animan a ahorrar. ➤ Los diferentes tipos de cuentas de ahorro que hay. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mala comunicación. ➤ Los comunicados llegan después de la fecha. ➤ No tienen tarjeta de debito. ➤ Cuando está esperando no le ofrecen ni café. ➤ Solo dos agencias hay. ➤ El tiempo de espera para recibir las aportaciones. ➤ No tienen mucha flexibilidad con los ahorros a plazo. ➤ Cuando retira una cantidad alta de efectivo le extienden un cheque. ➤ No le notifican los resultados que a obtenido la Cooperativa. ➤ No se actualizan con nuevos sistemas que les permita prestar nuevos servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar mas promociones ya no solo las tradicionales. ➤ Mejorar los medios de comunicación. ➤ Ofrecer asesoría sobre cómo poder ayudar a los asociados. ➤ Informar más a los asociados de las ofertas que tienen. ➤ Pago de recibos servicios básicos ➤ Más sucursales. ➤ Tasa de interés más alta. ➤ Internet para consulta y transacciones vía electrónicas. ➤ Apertura de línea de cuenta corriente para los asociados.

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo de tesis.

6.2.4. Análisis de los resultados obtenidos del Servicio de Cuentas de Ahorro.

Respecto al servicio Cuentas de Ahorro, el índice de satisfacción externo que obtuvo la Cooperativa en el servicio es de 91.07 puntos de 100 que es el ideal. Por lo tanto, se puede decir que en este servicio está muy bien, dando a entender que los asociados se sienten casi satisfechos con el servicio de Cuentas de Ahorro que reciben de parte de la Cooperativa.

De acuerdo a la escala asignada a las afirmaciones con el modelo SERVQUAL, la Cooperativa obtuvo una calificación de excelente, en base a las cinco dimensiones evaluadas, obteniendo su mayor calificación en la dimensión de Elementos Tangibles, con 96.41 puntos, reflejando el cuidado y preocupación en la apariencia física de las instalaciones y los empleados, así como los equipos e instrumentos necesarios para prestar el servicio.

Este servicio, al igual que Líneas de Crédito tiene aspectos positivos, en el que los asociados lo reiteraron cuando se les encuestó, diciendo que les gusta que siempre están solas las instalaciones, las tasa de interés son mas altas que las de la Banca, el trato que les dan los empleados es amable, la rapidez y transparencia con que realizan las operaciones, los dividendos que reciben al final del año, el ambiente fresco y tranquilo que existe y el amplio parqueo que tienen.

Pero también hay aspectos que se deben mejorar, ya que el servicio de Cuentas de Ahorro no obtuvo el ideal de 100 puntos. Por lo tanto, la Cooperativa tiene que mejorar los aspectos en los que está fallando. Siendo la dimensión Fiabilidad la brecha mas alta de las cinco dimensiones evaluadas con 13.18 puntos, la cual se puede ver en el Gráfico # 27, externaron los asociados que si los empleados cometen un error no lo corrigen y tampoco creen en las promesas que hacen los empleados, en cuanto a la entrega del servicio en los tiempos y fechas, haciendo la aclaración que estos resultados, reflejan la evaluación cuantitativa en la dimensión de Fiabilidad, al igual que en el Servicio de Líneas de Crédito, estos aspectos no son en los que está fallando la Cooperativa. Ya que varios encuestados externaron su impresión en la escala de **no se**, dando a entender que nunca le habían prometido nada y no han cometido algún error con ellos por lo tanto no tenían mayor impresión de afirmación que se les estaba haciendo y no podían dar una opinión. También hay que mencionar que la afirmación que tiene la brecha mas alta de todas, pertenece a la dimensión de Capacidad de Respuesta, en la que dicen que no se les conceden con

brevedad las citas con los ejecutivos, en esta afirmación también varios asociados externaron su impresión en **no se**. Por lo tanto, tampoco se puede decir que es el problema.

Sin embargo, las afirmaciones que prestan las brechas más altas y que en realidad es la deficiencia que tiene la Cooperativa son: los medios de comunicación que utiliza la Cooperativa no son lo adecuados, el tiempo en que notifican la resolución de los trámites son demasiado prolongados y la ubicación física de la Cooperativa.

De las brechas mencionados anteriormente los asociados también hacen mayor énfasis en lo siguiente: en que nunca les mandan información de la situación actual de la Cooperativa, no les informan de las promociones que tienen, sino que se dan cuenta hasta que ellos visitan la Cooperativa, también no les informan de la elección de la Asamblea y si les mandan una carta informándoles, ésta llega después de que se ha realizado la Asamblea, no tienen tasas preferenciales de ahorro, cuando van a retirar una cantidad de dinero mayor a \$1,143.00 Dólares US no les entregan el efectivo, sino que les emiten un cheque, y eso les obliga a ir a otro Banco a hacer trámite para hacerlo efectivo, también que no pueden pagar los recibos de servicios básicos como (agua, energía eléctrica y teléfono).

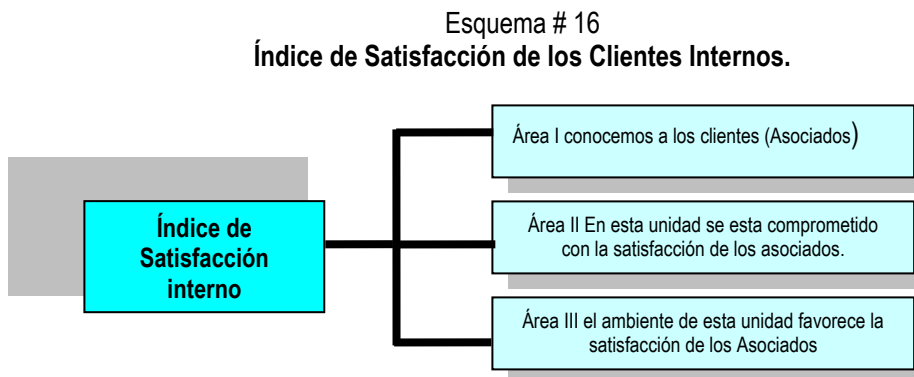
Expuesto todo lo anterior, los asociados también sugieren que para prestarles un mejor servicio en lo que es Cuenta de Ahorro, les brinden información por Internet, establezcan una sucursal por la zona de Metrocentro San Salvador, a la hora que están realizando las operaciones les ofrezcan una tasa de café, que establezcan tasas de interés preferenciales para motivar a ahorrar, presten la modalidad de Cuenta Corriente, que puedan hacer sus pagos por Internet.

Como se puede apreciar, la Cooperativa tiene muchos aspectos que mejorar para poder llegar a cumplir las expectativas que tienen los asociados del servicio. En vista de esto, la Cooperativa tiene que afrontar estos nuevos retos que se le están presentando para poder satisfacer las necesidades de los asociados.

7. DIAGNÓSTICO GENERAL DEL SERVICIO QUE PRESTA CACTIUSA, DE R.L. EN BASE A LOS A LOS CLIENTES INTERNOS.

En base a investigación realizada con el modelo SERVQUAL y la observación directa se hará un diagnóstico general del servicio que presta CACTIUSA, De R.L., en base al índice de satisfacción interno,

el cual evalúa tres áreas para identificar que tan comprometidos están con la satisfacción de los asociados, y de esta forma ver como se encuentra la Cooperativa internamente. La presentación de los resultados se puede ver en el Esquema # 16



Fuente: Elaborado por el Grupo de Trabajo de tesis.

En este apartado se muestran los resultados del cuestionario que se les pasó a los trabajadores de la Cooperativa de las áreas relacionadas con la investigación. El cuestionario está dividido en tres partes, en las que se trata de conocer que tan comprometidos están con la Cooperativa y los trabajadores en buscar la satisfacción de los Asociados. La primer área investiga qué tanto conocen a los asociados, la segunda el compromiso que tiene la unidad con la satisfacción de los Asociados, y la tercera ver si el ambiente de ésta unidad favorece la satisfacción de los asociados.

Los resultados obtenidos, se mostrarán de una forma general hasta llegar a una específica a través de un histograma, el cual presenta la calificación obtenida de forma ordenada de mayor a menos. Estos resultados se presentarán de igual forma que el Índice de Satisfacción Externo.

Primero se presenta el índice de satisfacción de los clientes internos, segundo se presentarán las Brechas de Mejora, tercero se mostrarán los resultados cualitativos obtenidos, y por último se realizará un análisis en base a la información presentada en este apartado para determinar la situación en que se encuentra actualmente la Cooperativa.

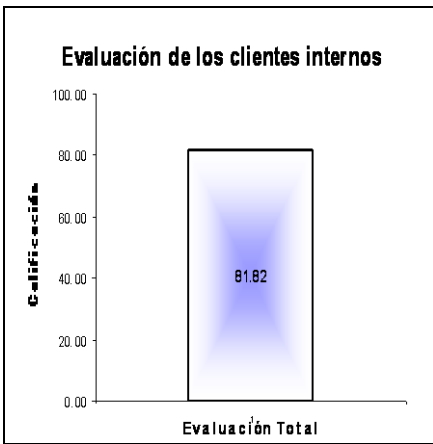
7.1. Índice de Satisfacción de los Clientes Internos.

Presenta el índice de satisfacción de los clientes internos global obtenido en el Servicio de Línea de Crédito y Cuenta de Ahorro, posteriormente la calificación lograda en cada una de las tres áreas

evaluadas, y por último la calificación alcanzada por cada una de las áreas. Los datos de donde proviene la información se pueden ver en el Anexo # 10

Resultado Total de la Evaluación del Índice de Satisfacción de los Clientes Internos.

Gráfico # 33

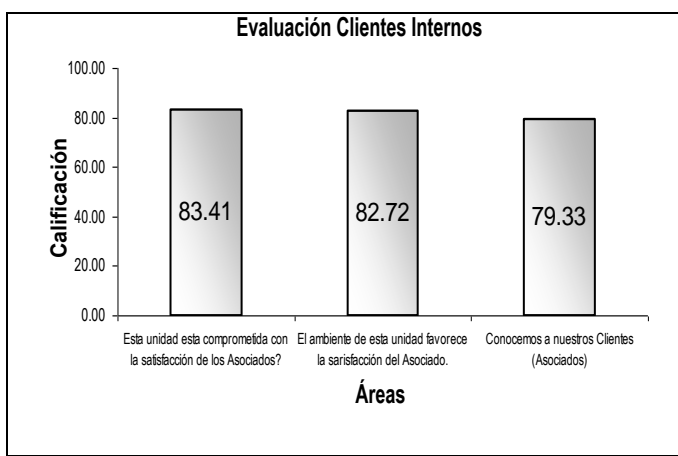


Interpretación

Como se puede ver el Gráfico # 33 muestra la calificación de la evaluación que se les hizo a los empleados de la Cooperativa la cual es de 81.82 puntos de un ideal de 100, dando a entender que a la Cooperativa y su personal les hace falta comprometerse más para poder lograr la satisfacción de los asociados.

Resultado obtenido en cada una de las tres áreas.

Gráfico # 34

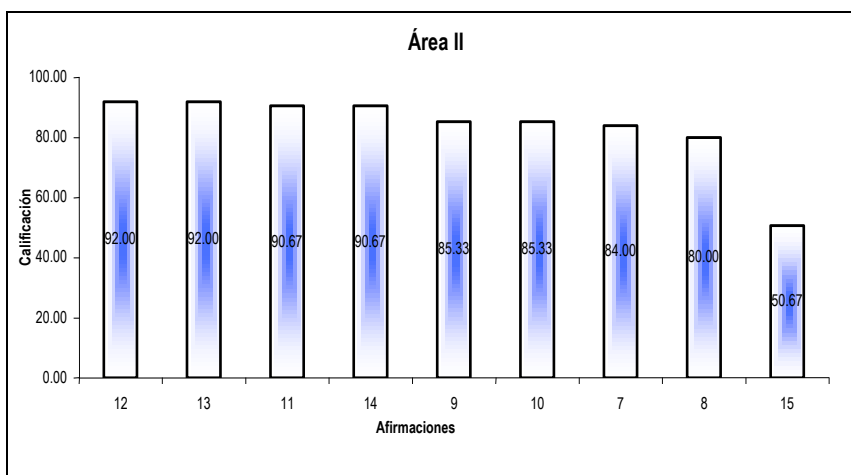


Interpretación

El Gráfico # 34 muestra en forma ordenada de mayor a menor la calificación obtenida en cada área. Siendo el área II la que obtuvo la calificación más alta con 83.41 puntos. Por lo tanto, ésta es el área donde está mejor preparada la Cooperativa, ya que las unidades están comprometidas con la satisfacción de los asociados. Por otra parte, el área donde presentan mayor deficiencia es el área I, debido a que ellos no conocen qué es lo que quieren los asociados, obteniendo una calificación de 79.33 puntos.

Resultado obtenido del área II (En esta unidad se está comprometido con la satisfacción de los asociados).

Gráfico # 35

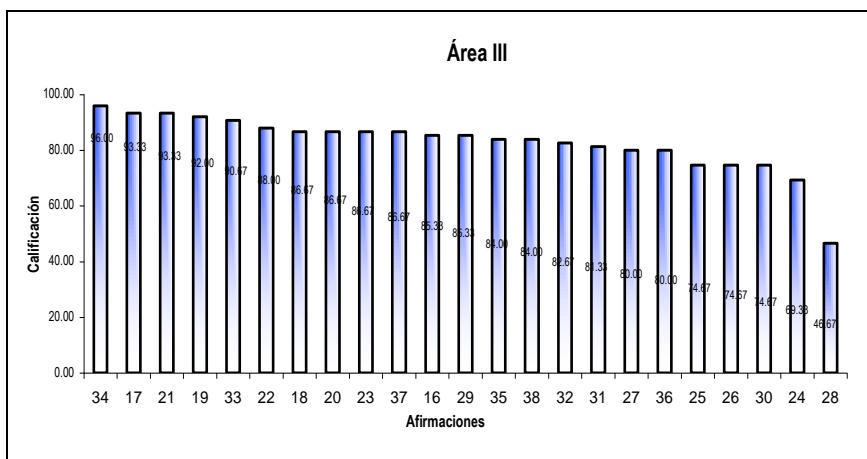


Interpretación

El área II refleja lo comprometido que está la unidad con la satisfacción de los Asociados. Por lo tanto, el Gráfico # 35 muestra todas las afirmaciones que se realizaron en ésta área, en la que se puede ver que las afirmaciones 12 y 13 obtuvieron la calificación más alta, 92.00 puntos de 100. En la que ellos tratan de mejorar los procedimientos para poder brindar un mejor servicio a los asociados, y hacen el esfuerzo por conseguir todos los recursos necesarios para servir mejor. Mientras que donde tienen la calificación más baja es en la afirmación 15, diciendo que los empleados que ofrecen un excelente servicio no reciben felicitaciones de parte de sus superiores.

Resultado obtenido del área III, el ambiente de esta unidad favorece la satisfacción de los asociados.

Gráfico # 36

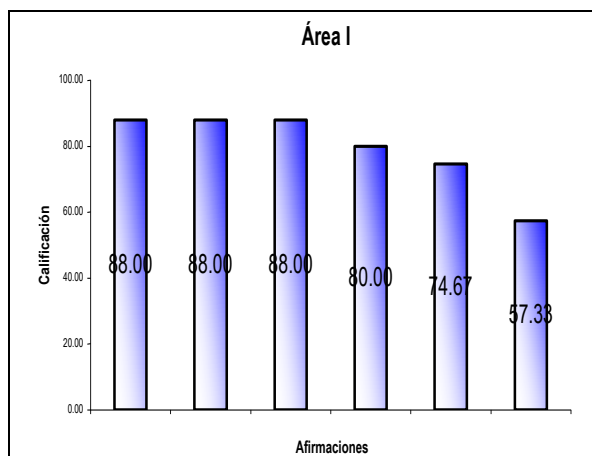


Interpretación

El área III muestra el ambiente que existe en las unidades y si favorecen a la satisfacción de los asociados. Bueno, esta área obtuvo el segundo lugar de las tres áreas evaluadas, el cual se puede ver en el Gráfico # 34. Mientras que el Gráfico # 36 muestra todas las afirmaciones que se realizaron en esta área, en la que se puede ver que la afirmación 34 tiene la calificación más alta de 96.00 puntos, se refieren los empleados que son capaces de adecuarse a los cambios que se introducen en su trabajo, y la pregunta 28 obtuvo la calificación mas baja con 46.67 puntos en la que dicen que el personal que da lo mejor de sí para servir a los asociados, no recibe mayores reconocimientos y felicitaciones.

Resultado obtenido del área I, conocemos a los clientes (Asociados).

Gráfico # 37



Interpretación

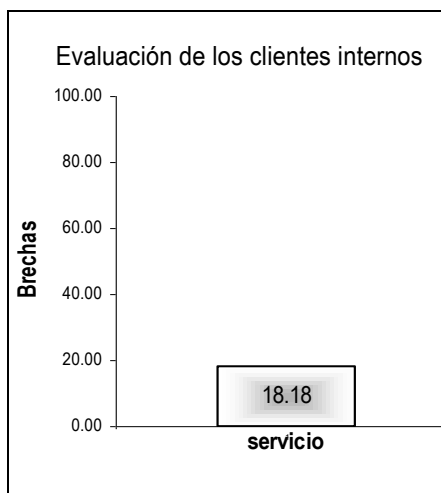
El área I muestra si en realidad los empleados conocen a los Asociados de la Cooperativa, pero como se puede ver en el Gráfico # 34, ésta es la que obtuvo la calificación mas baja de las tres, demostrando ser la más débil. Mientras que el Gráfico # 37 muestra las afirmaciones realizadas en esta área en la se puede ver que los empleados preguntan a los asociados que es lo que necesitan, además toman en cuenta las opiniones o quejas que presentan, también se puede ver que el jefe inmediato tiene contacto con los asociados, estos aspectos están reflejados en las afirmaciones 1, 2 y 4. Mientras que la afirmación 6 refleja la calificación mas baja de 57.33 puntos, donde dicen que el jefe inmediato no realiza reuniones periódicas con los empleados.

7.2. Brechas de Mejora del Índice de Satisfacción de los Clientes Internos.

Este apartado muestra los resultados de las brechas de mejora que se presentan así: primero, la brecha de mejora total de los Clientes internos, posteriormente la brecha de mejora en cada una de las tres áreas, y por último, en una forma específica, la brecha de mejora por área. La información para la realización de estos gráficos se puede ver en el Anexo # 20.

Brecha de Mejora Total del los Clientes Internos.

Gráfico # 38

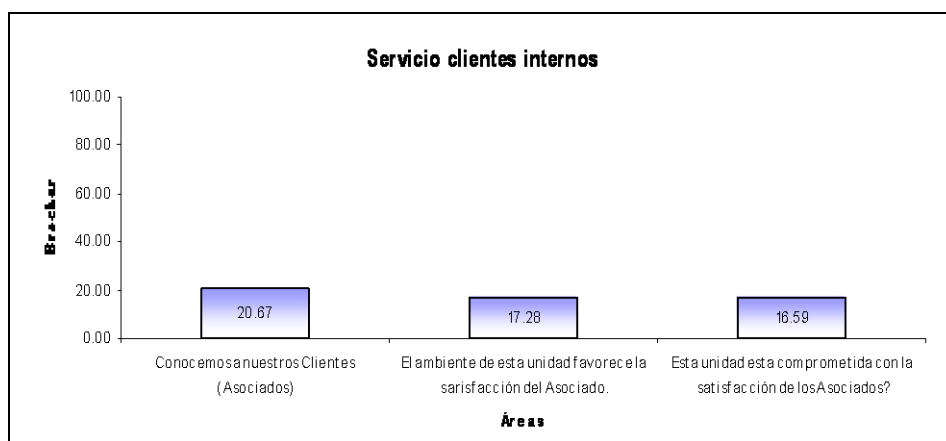


Interpretación

En el Gráfico # 38, la brecha de mejora es de 18.18 puntos, lo que significa que la Cooperativa se debe comprometer más para poder llegar a obtener el ideal de 100 puntos, y así poder alcanzar las expectativas que tienen los asociados.

Brechas de mejora de cada una de las tres áreas

Gráfico # 39

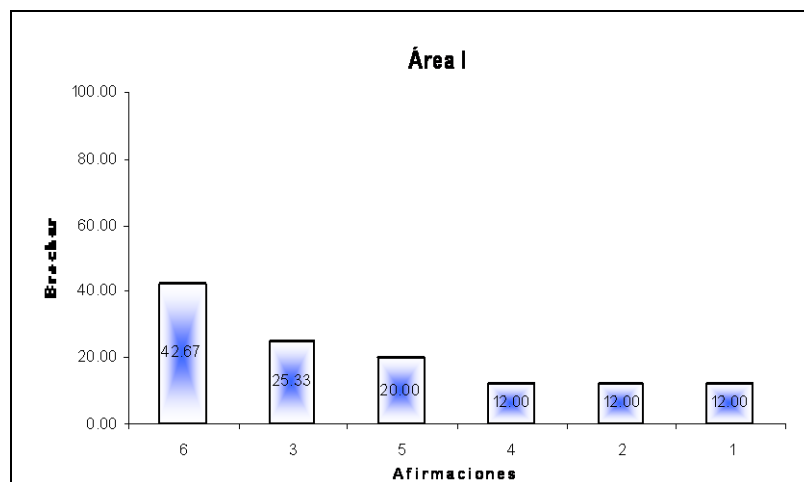


Interpretación

El Gráfico # 39 muestra que de las tres áreas evaluadas, el Área I llamada Conocemos a nuestros clientes, es la que tiene la brecha de mejora más alta con 20.67 puntos, dando la pauta a la Cooperativa, a tomar las acciones correctivas para poder prestar un mejor servicio.

Brechas de mejora del área I Conocemos a los Clientes (Asociados)

Gráfico # 40

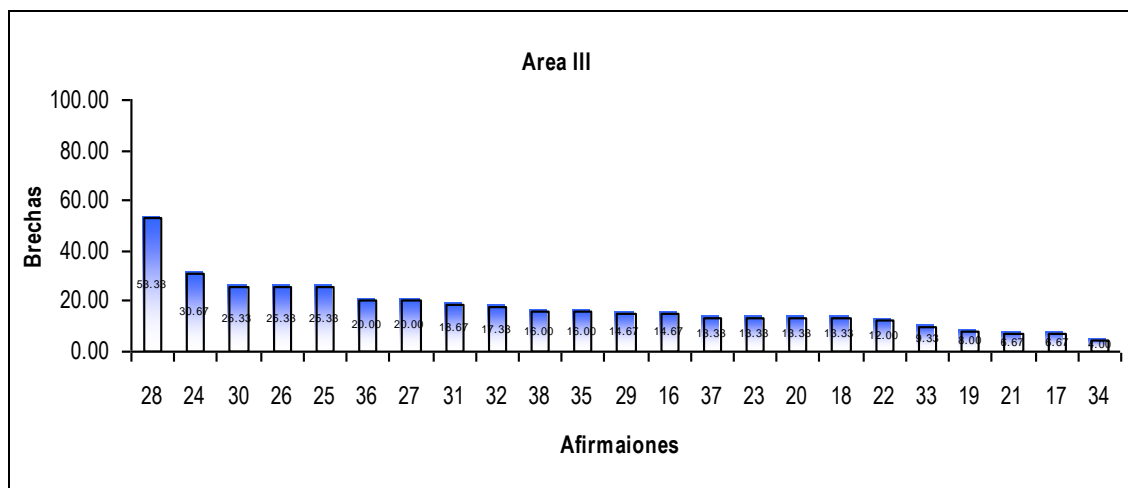


Interpretación

El área I se ilustra en el Gráfico # 40, que muestra todas las afirmaciones que se realizaron en esta área. Se puede notar que la afirmación 6 que tiene la brecha de mejora más alta, en la que los empleados dicen que su jefe inmediato no realiza reuniones periódicas, obtuvo 42.67 puntos, siguiéndole con 25.33 puntos la afirmación 3, diciendo que no le preguntan a los asociados qué no les gusta del servicio. Estas son las brechas de mejora con más deficiencia en esta área.

Brechas de mejora del Área III, El ambiente de esta unidad favorece a la satisfacción de los asociados.

Gráfico # 41

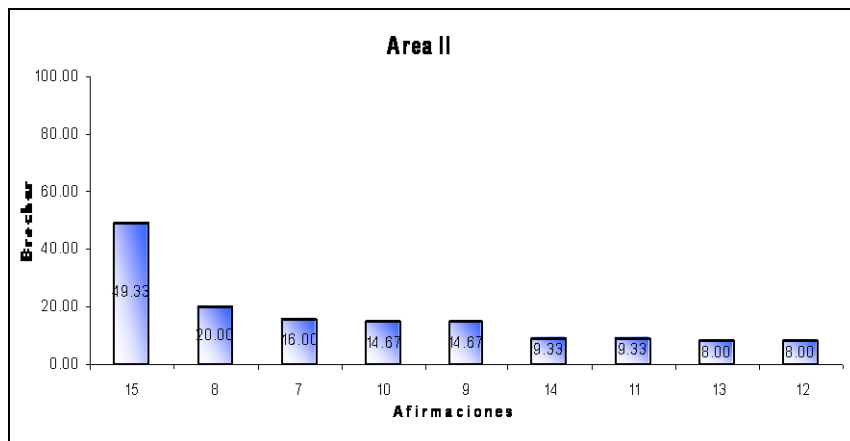


Interpretación

El Gráfico # 41 muestra también todas las afirmaciones que se le hicieron a los empleados en el área III en la que se destaca que las brechas de mejora más altas están en las afirmaciones 28 y 24 diciendo que el personal que da lo mejor de sí no recibe mayor reconocimiento y felicitación. También no está a su alcance resolver la mayoría de los problemas.

Brechas de mejora del área II, Esta unidad esta comprometida con la satisfacción de los Asociados.

Gráfico # 42



Interpretación

En el grafico # 39, el Área II tiene la brecha de mejora más baja de las tres. Mientras que el Gráfico # 42 muestra todas las afirmaciones que se realizaron en esta área, en donde se nota que las afirmaciones que tienen las brechas más altas y que son en las que se están fallando, se refiere a que los empleados que ofrecen un excelente trabajo no reciben felicitaciones y además no cuentan con un programa que les ayude a atender mejor a los asociados.

7.3. Resultado Cualitativo de las preguntas abiertas realizadas a los Clientes Internos.

La lista de los aspectos que dijeron los clientes internos de las dos preguntas abiertas que se realizaron se muestra en la Tabla # 12, en las preguntas ellos hacen énfasis en decir, en qué está fallando la empresa, porque los clientes no están satisfechos con el servicio que le brindan actualmente, y qué es lo que la Cooperativa debería hacer para mejorar el servicio.

Tabla # 12

Resultados cualitativos de los clientes internos.

Pregunta 37: La organización, ¿En qué está fallando? ¿Porqué los clientes no están satisfechos?	Pregunta 38: Como parte del equipo de trabajo, ¿Qué cree que debería hacerse para mejorar el servicio?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de comunicación, no se transmite bien la información. ➤ Aunque el personal reciba capacitación no transmite bien la información. ➤ Mucho tiempo en resolución de créditos y no siempre cumplen con el tiempo prometido. ➤ El fiador que piden como requisito. ➤ No todos los empleados conocen bien los servicios y beneficios que la Cooperativa ofrece. ➤ Cuando el asociado se retira sus aportaciones se tardan mucho tiempo para devolvérselas. ➤ No se trabaja en equipo, no se toma en cuenta las opiniones de todos (Asociados y empleados). ➤ Las líneas telefónicas siempre están ocupadas. ➤ Problemas con los requisitos para asociarse. ➤ Falta de organización. ➤ Falta de tecnología para prestar los servicios. ➤ Contratiempos por la emisión de cheques cuando los montos exceden los \$ 1.143.00 Dólares US. ➤ Quiere apertura de Cuentas Corrientes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar los fondos para cubrir retiros de ahorro y cheques emitidos por préstamos. ➤ Tasas de interés preferenciales para cuentas de ahorro. ➤ Realizar promociones para motivar a los asociados. ➤ Cubrir a los compañeros de trabajo cuando faltan por motivos personales. (para no demorarse). ➤ Realizar cambios en el sistema o mejorar los programas para que sean más eficiente. ➤ Organizar mejor el departamento de Crédito e incorporar por lo menos una persona más. ➤ Recibir capacitaciones sobre el manejo de computadoras y otros cursos. ➤ Incentivar más a los empleados. ➤ Mejorar el análisis de los créditos. ➤ Realizar reuniones en las que se tomen en cuenta las sugerencias que uno hace. ➤ Evaluar el tiempo en que se realizan las transacciones. ➤ Tomar remesas del extranjero. ➤ Tener otra sucursal más. ➤ Pago de recibos de servicios básicos ➤ Crear una pagina Web.

Fuente: Elaborada por el grupo de trabajo de tesis.

7.4. Análisis de los resultados obtenidos de los clientes internos.

En cuanto a los resultados obtenidos en base a las encuestas pasadas a los empleados y la observación directa, se puede decir que la calificación obtenida es de 81.82 puntos de 100 que es el ideal, reflejando que no conocen del todo a los asociados y no están 100% comprometidos con la satisfacción de ellos.

De acuerdo a la escala asignada a las afirmaciones, la Cooperativa obtuvo una calificación de excelente, en base a las tres áreas evaluadas. Obteniendo su mayor calificación en el área II, que refleja si la unidad está comprometida con la satisfacción de los asociados, con 83.41 puntos. En ella se puede ver que el equipo de trabajo hace todo el esfuerzo necesario para conseguir los recursos (materiales y tecnológicos), mejorar los programas y procedimientos para satisfacer las necesidades a los asociados.

Mientras que las puntuaciones más altas se encuentran en las afirmaciones del Área III, donde los empleados manifiestan que se sienten capaces de adecuarse a los cambios en su trabajo, así y se sienten bien en su puesto de trabajo. Por lo tanto se sienten comprometidos con la satisfacción de los asociados.

Como se pudo observar, los empleados tienen todos los deseos de querer ayudar a los asociados. Sin embargo, todavía tienen deficiencias en unas áreas, siendo el Área I la que tiene la brecha de mejora más alta, la que se busca ver si conocen a los asociados, pero se puede ver que los jefes no realizan reuniones periódicas con sus subalternos, no les piden sugerencias para servirles mejor a los asociados y tampoco no le están preguntando a ellos qué no les gusta del servicio.

Sin embargo, las afirmaciones que presentan las brechas más altas, referidas con lo que están insatisfechos los empleados, es que el personal que da lo mejor de sí para servir mejor a los asociados, no recibe felicitaciones de la Administración (siempre felicitan a los mismos), lo que quieren los asociados, no es lo mismo que mi jefe quiere que haga, y no tienen mayor libertad de poder satisfacer las necesidades de los asociados.

En cuanto a las preguntas abiertas realizadas, se puede notar que los asociados se sienten inconformes con: tiempos de resolución porque son demasiados lentos, los empleados no transmiten bien la información, la entrega de las aportaciones de los asociados cuando se retiran de la Cooperativa se tardan demasiado tiempo (treinta días para devolverle su dinero), las cajas tienen muy pocos fondos, el software que utilizan no actualiza las operaciones en el momento sino hasta por la tarde, no toman en

cuanta las opiniones o sugerencias de los asociados y los empleados para mejorar el servicio. Por lo tanto, la Cooperativa tiene deficiencia en la organización y debe tomar las acciones correctivas necesarias para mejorar el servicio.

Es por eso que la Cooperativa debe de tomar en cuenta la opinión de los empleados para mejorar el servicio. Entre las sugerencias que los empleados dan se mencionan: brindar capacitaciones constantes al personal sobre el área en la que se desenvuelven, supervisar los tiempos que se tardan en la realización de las operaciones, brindar nuevos servicios a los asociados y ver de qué forma se pueden agilizar los trámites de resolución de créditos.

En vista de todo lo expuesto anteriormente, la Cooperativa tiene que trabajar para poder minimizar las brechas de mejora que presenta en el servicio, y así poder alcanzar el ideal de 100 puntos para lograr satisfacer las expectativas de los asociados.

8. DIAGNÓSTICO EN BASE AL ANÁLISIS FODA DEL SERVICIO TOTAL QUE PRESTA CACTIUSA, De R.L., A SUS ASOCIADOS.

A continuación se presentara una matriz que presenta las oportunidades y amenazas que el medio ambiente representa por un lado, y por el otro las fortalezas y debilidades que obstaculizan el funcionamiento eficaz del servicio. Posteriormente se realizará un analisis de cómo se encuentra la Cooperativa en base a estas cuatros variables.

8.1. Matriz FODA del servicio que presta CACTIUSA, De R.L.

La matriz es un analisis realizado en base a la situación actual de la Cooperativa, en la que se detallan las fortalezas y debilidades, (factores internos) sobre los cuales CACTIUSA, De R.L. tiene control, y también los factores externos sobre los que no tienen control, que son las oportunidades y amenazas. Todos estos factores son retomados del diagnostico realizado a través modelo SERVQUAL.

Tabla # 13

Matriz FODA de CACTIUSA, De R.L.

FACTORES INTERNOS. SE TIENE CONTROL.	FACTORES EXTERNOS. NO SE TIENE CONTROL.
FORTALEZA.	OPORTUNIDADES.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal genera confianza. ➤ Atención y amabilidad para tratar a los asociados. ➤ Parqueo amplio. ➤ Ambiente familiar fresco y agradable. ➤ Otorgamiento rápido de los créditos sobre aportaciones. ➤ El servicio de cobro hasta la casa o lugar de trabajo. ➤ Rapidez en el servicio de caja. ➤ Solides financiera. ➤ Buen prestigio. ➤ Experiencia en el mercado 41 años de existencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uso de los avances tecnológicos. (Internet, página Web). ➤ Realizar un estudio de viabilidad que permita realizar la implementación de pago de los servicios complementarios. ➤ Explotar el concepto de Cooperativa haciéndole ver a las personas que al asociarse pasa a ser parte de los dueños de la Cooperativa. ➤ Expandirse en el mercado con una nueva sucursal. ➤ Penetración en el mercado con la fuerza de ventas.
DEBILIDADES.	AMENAZAS.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demasiados requisitos para el otorgamiento de créditos. ➤ Poca información de endeudamiento de las personas que solicitan crédito. ➤ Medios de comunicación inadecuados, y mala transmisión de la información. ➤ Resolución de los trámites demasiados lentos. ➤ Poca promoción y publicidad. ➤ La Cooperativa entregan un cheque y no el dinero en efectivo, cuando retiran el dinero del crédito que se les a concedió. ➤ Pocas sucursales. ➤ Sistema informático inadecuado, no permite tener información oportuna precisa y confiable. ➤ Tasas de interés crediticias y de ahorro poco competitivas. ➤ El poco conocimiento que tienen las personas de la existencia de la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La competencia (las Cooperativas de Ahorro y Crédito y las instituciones financieras del Sistema Bancario). ➤ El despido o desempleo de las personas. ➤ El nivel de endeudamiento de la sociedad. ➤ La tendencia a que las instituciones no acepten órdenes de descuento.

Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo de tesis.

La matriz FODA, proporciona información de la situación actual de CACTIUSA, De R.L., mostrando las características particulares del negocio en el cual éste compete. En la matriz se pueden ver internamente las fortalezas y debilidades que posee la Cooperativa, sobre las cuales puede actuar directamente, mientras que las oportunidades y amenazas se encuentran en el entorno, y sobre ellas no se tiene mayor control.

Entre las oportunidades que la Cooperativa puede aprovechar están las siguientes: ofrecer nuevos servicios como pago de recibos, información por internet, crear su propio sitio Web, y ofrecerles tasas de interés preferenciales a los asociados.

En cuanto a las Amenazas, se incluyen las Cooperativas que se dedican al Ahorro y Crédito, las instituciones financieras del Sistema Bancario, y el nivel de desempleo o bajos ingresos de las personas, la Cooperativa esta más enfocada a los asalariados que a los comerciantes.

Dentro de las fortalezas que posee la Cooperativa están: la amabilidad de los empleados para brindar el servicio a los asociados, personal calificado (tienen conocimiento del servicio que brinda), tasas de ahorro más competitiva que la Banca, la credibilidad que tienen los asociados de la Cooperativa, y la solides con que cuenta.

Y por último, dentro de las Debilidades que la Cooperativa tiene, se mencionan los medios de comunicación que utiliza no son eficientes, el poco conocimiento que tienen las persona de la existencia de la Cooperativa, no cuentan con programas computacionales que brinden información al instante, y muchos requisitos pide para otorgar los créditos y el tiempo que tardan es prolongado.

La Cooperativa tiene que aprovechar las fortalezas que tiene en el servicio y así explotar las oportunidades que existen en el entorno para seguir creciendo y así poder llegar obtener una mayor solides y rentabilidad. Entre las oportunidades que deben de aprovechar es hacer uso de los medios de comunicación tecnológicos (Internet y pagina Web), para poder tener una mejor comunicación con los asociados y a la ves prestarles un nuevo y mejor servicio. También debe brindarles el servicio para pago de recibos de servicios básicos, el cual le puede servir para mantener contento a los asociados y ese dinero se puede utilizar como apalancamiento para las operaciones de la empresa.

9. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO QUE PRESTA CACTIUSA De R.L., A LOS ASOCIADOS.

Después de realizada la investigación con el modelo SERVQUAL, la Cooperativa CACTIUSA, De R.L. obtuvo un índice de satisfacción global excelente en los servicios que presta actualmente a sus asociados. Esto según resultados cuantitativos. Mientras que los resultados cualitativos reflejan que la Cooperativa tiene varios problemas que debe resolver.

Los resultados cuantitativos reflejan que los problemas que tiene la Cooperativa para prestar los servicios de Línea de Crédito y Cuenta de Ahorro son mínimos, por la calificación de excelente que obtuvo. Caso contrario de lo que dicen en la pregunta en qué está fallando la Cooperativa en la prestación del servicio, ellos expresaron una serie de inconformidades que tienen del servicio, apuntando estas quejas más a fallas administrativa. Las inconformidades que tienen no es primera vez que las han externado, pero la Cooperativa no hace algo por resolver las inconformidades que tienen los asociados.

De los aspectos buenos que se encontraron de la prestación del servicio son: las operaciones las realizan rápido, el trato que le da el personal es amable, las instalaciones siempre se encuentran limpias, no hay mucha cola para realizar sus transacciones, las tasas de interés en las Cuentas de Ahorro son más altas que las que aplica el Sistema Bancario, pero no en otras Cooperativas, los dividendos que reciben al final del año, la seguridad con que les manejan sus operaciones, la solides monetaria, el amplio parqueo, la resolución rápida de los créditos otorgados por aportaciones. Todo esto son algunos de los aspectos que más les gustan a los asociados.

Como se ha dicho anteriormente, aunque la Cooperativa halla tenido una calificación alta y los asociados hallan dicho todo lo que les gusta del servicio, no quiere decir que no hay nada que se pueda mejorar, mas bien, el reto que tienen es mas grande porque los empleados hoy tienen que dar mas de lo que ya están dando en su trabajo para poder llenar las expectativas que tienen los asociados del servicio.

En cuanto a las inconformidades encontradas están: los medios de comunicación y en los tiempos de la entrega de la documentación. Manifestando que nunca les informan la situación actual de la Cooperativa, no se dan cuenta de las promociones que tienen, se enteran hasta cuando visitan la Cooperativa. Otro aspecto, es que no les informaban del día de la elección de la Asamblea o si les informaban, en ocasiones la carta llega después de que se ha realizado la elección de la Asamblea. En cuanto a la comunicación,

también se pudo detectar, que hay veces los empleados no transmiten bien la información, generando una inconformidad en los asociados, en la que ellos piensan que no se les quiere prestar el servicio que están solicitando, y por lo tanto manifiestan que no les están dando el trato que se merecen como asociados.

Mientras que en la resolución de los trámites indican que son demasiados lentos y a veces se exceden de los tres días prometidos, añadiendo que, así como les exigen tantos requisitos para otorgarles un crédito, así sean de rápido en la resolución de sus tramites. En algunos casos la entrega de la resolución demora porque han trasapelado la documentación con otros. Por otra parte, sucedió que había asociados que tenían más de un mes de haber presentado sus trámites y no les habían notificado algo de su resolución y cuando ellos preguntaban, les decían que todavía estaban verificando su información. En cuanto a los requisitos que exigen para la otorgación de los créditos dicen que son demasiados, siendo el principal problema encontrar un fiador, esto es en relación al sector asalariado y con lo que respecta al sector informal, (vendedores o comerciantes que no llevan una contabilidad formal) no pueden solicitar un crédito mayor a la cantidad del 90% de sus aportaciones.

Pero no solo esas fueron las inconformidades que se pudieron detectar, sino que también los asociados dicen que cuando les entregan el dinero del préstamo solicitado les dan un cheque y cuando realizan un retiro de su cuenta de ahorro mayor de \$1,115 Dólares US, también les entregan un cheque y lo que ellos dicen que necesitan es el efectivo. Otra inconformidad que tienen los asociados es que no a todos los tratan igual en la Cooperativa porque solo a los asociados que conocen les ofrecen café.

Por otro lado como grupo de trabajo se observó que el cuarto de baños no siempre estaba limpio, pues cuando las personas se lavaban las manos derramaban agua en el piso que es de color blanco, haciendo más evidente la suciedad. Ahí mismo hay tuberías de agua que se encuentran colgando.

En cuanto a la sala de atención al cliente se observó que hay dos columnas que se encuentran en medio de ésta, lo que impide una visualización completa de las áreas donde el asociado es atendido, también la ubicación que tiene el televisor no es la adecuada porque a los asociados les queda de perfil por el lugar que tienen las sillas de la sala de espera.

También se identificó que el personal de la Cooperativa no escucha a los asociados porque ellos quisieran gozar otras prestaciones de las que ya tienen como por ejemplo, tener información por Internet para no

estar perdiendo el tiempo en ir la Cooperativa a traerla, poder realizar los pagos de los recibos de servicios básicos, líneas de Cuentas Corrientes para los asociados, entre otros.

Como se puede notar, aunque la Cooperativa obtuvo una calificación de excelente y las brechas de mejora que existen no son demasiado grandes, pero todavía tienen muchas fallas que solventar para poder alcanzar las expectativas que tiene el Asociado del Servicio. Por lo tanto, la evaluación del Modelo SERVQUAL le da a la Cooperativa los parámetros de las acciones correctivas a tomar para lograr ser una empresa competitiva, eficiente y segura. Es por eso que debe afrontar este nuevo reto para seguir creciendo en este mundo incierto y cambiante, y lograr obtener la excelencia en el servicio que presta a sus asociados.

10. CONCLUSIONES

- ✚ Entre los problemas que presenta CACTIUSA De R.L. y que se deben solucionar a Corto Plazo, se encuentran: que los empleados no tienen el conocimiento necesario para prestar el servicio a los asociados y que no cuentan con un control de orden de llegada y recepción de los documentos presentados por los asociados.
- ✚ Existen problemas a solucionar que requieren de más tiempo (Largo Plazo), porque no existe una orientación de los servicios a satisfacer las necesidades de los asociados. También la ubicación geográfica de la Cooperativa no es la más adecuada, ya que tienen algunos inconvenientes en trasladarse hasta esas instalaciones.
- ✚ El Servicio de Línea de Crédito presenta los siguientes problemas: que no cuentan con un buen medio de comunicación que les permita informar a los asociados de las promociones, las reuniones de Asamblea, y que los Estados de Cuentas no se actualizan inmediatamente, sino hasta cierto tiempo después de transcurridas las operaciones.
- ✚ En el Servicio de Cuentas de Ahorro, los asociados han manifestado que la sala de atención al cliente no tiene una forma moderna de arquitectura, no pueden realizar pagos de servicios básicos en la Cooperativa, y para hacerlo tienen que ir a otras instituciones.
- ✚ Con la aplicación del Modelo SERVQUAL se identificó que los problemas por Brechas de mejora, es que las Autoridades de la Cooperativa no se involucran en fomentar en los trabajadores una motivación para realizar mejor el trabajo, ni ponen en práctica el trabajo en equipo el cual facilitaría el trabajo.
- ✚ Siguiendo con el Modelo, también se toman en cuenta las Quejas de los asociados, entre las cuales están: cuando los créditos son aprobados y entregados no se hace el pago en efectivo, sino que con un cheque, no cuentan con una línea de crédito que facilite el estudio superior de los asociados o sus familiares, que las tasas de interés para las cuentas de ahorro están por abajo de la competencia (otras Cooperativas), el tiempo para entregar las aportaciones se tarda 30 días, tiempo considerado demasiado prolongado, no cumple con los principios del Cooperativismo, los empleados hacen uso de los cajeros cuando los asociados están haciendo sus transacciones y que la Cooperativa realiza poca publicidad.

11. RECOMENDACIÓN.

- ✚ Con la aplicación del Modelo SERVQUAL a la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA y otras Empresas De R.L., (CACTIUSA De R.L.), se determinaron problemas que se pueden solucionar con la puesta en marcha del Plan de Mejora elaborado por el grupo de tesis, el cual esta orientado a fortalecer los servicios estratégicos que presta la Cooperativa a sus asociados.

- ✚ Dar solución a los problemas a Corto Plazo a través de los siguientes Planes de Mejora: Establecer un estricto Proceso de Supervisión y Control sobre todas las operaciones y la implementación de sistemas de control de llegada y recepción de documentos.

- ✚ Para los problemas de Largo Plazo, se establecen las siguientes acciones: realizar un Estudio de Mercado para conocer las necesidades y expectativas de los asociados y efectuar un estudio técnico para determinar la ubicación óptima de una nueva plaza.

- ✚ Para los servicios de Línea de Crédito, implementar un sistema general de comunicación y crear un sistema automatizado que proporciones información oportuna, precisa y confiable, el cual ayude a la toma de decisiones.

- ✚ Por brecha, elaborar para las autoridades de la institución, un programa de capacitación en técnicas gerenciales modernas.

- ✚ Para El Plan de mejora por queja, se debe: 1) crear un fondo especial en caja para cambiar los cheques, 2) crear una línea de crédito para estudios superiores o profesionales, 3) realizar un estudio para determinar tasas de interés mas competitivas. 4) crear un fondo de dinero que le permita pagar el retiro de los asociados. 5) crear un plan de marketing para publicidad y promoción.

CAPÍTULO III

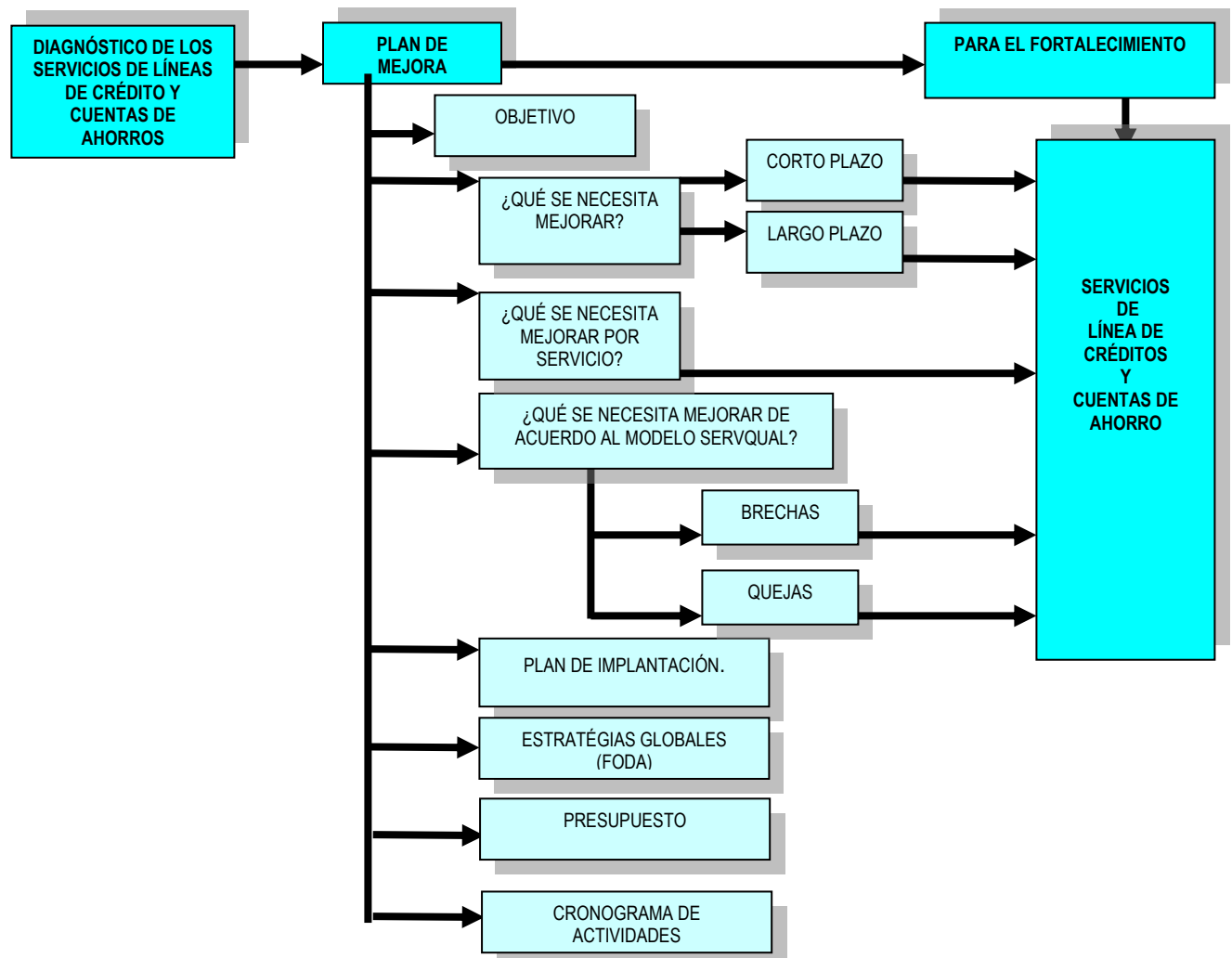
PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA FORTALECER LOS SERVICIOS DE LÍNEAS DE CRÉDITO Y CUENTAS DE AHORRO.

INTRODUCCIÓN.

Los resultados obtenidos luego de la investigación de la aplicación del Modelo SERVQUAL, indican que existe una cantidad de problemas que es importante resolver, reflejando inconformidad en los asociados, lo que impide al crecimiento y desarrollo de la Cooperativa. La mayoría de problemas detectados son importantes, y el propósito del Estudio es anularlos ó minimizarlos todos. El esquema # 17 muestra la presentación del Plan de Mejora para fortalecer los servicios de Líneas de Créditos y Cuentas de Ahorro.

Esquema # 17

Plan de mejora para los servicios de Líneas de Créditos y Cuentas de Ahorro.



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo de tesis.

El Plan de Mejora para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de IUSA y otras empresas de R.L. (CACTIUSA, De R.L.), parte del Diagnóstico realizado en el Segundo Capítulo, de los Servicios de Línea de Créditos y Cuentas de Ahorro, donde se determinan los problemas y las disconformidades que tienen los asociados respecto a los servicios que ofrece la Cooperativa.

El Plan de Mejora cuenta con su Objetivo General, que guía la realización de dicho plan, y lo que se pretende alcanzar con su implementación.

Luego se ha dividido el plan de mejora en tres apartados. El primero va enfocado a ¿Qué se necesita mejorar? en el Corto y Largo plazo, el segundo en ¿Qué se necesita mejorar? por servicio, y el último, en base al modelo SERVQUAL.

El primero plantea ¿Qué se necesita mejorar?, esta pregunta se responde con la enumeración de los problemas que sufren los asociados al momento de recibir los servicios de Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro. Unos deben resolverse a Corto Plazo, y otros a Largo Plazo. Esto se ha hecho así, debido a que no todos los problemas se pueden resolver al mismo tiempo. El período a Corto Plazo considera los problemas que más influyen en el buen funcionamiento de la Cooperativa y que inciden de manera directa en la operación de la misma. El tratamiento será a través del uso de herramientas de Gestión Administrativa capaces de corregir estos inconvenientes de manera efectiva y precisa. Se debe entender que el período considerado para trabajar en la solución de problemas en el Corto Plazo no debe ser mayor de dos meses, contados a partir de la entrega de este documento a la Gerencia de CACTIUSA, De R.L.

En cuanto a los problemas a solucionar a Largo Plazo, debe entenderse que su puesta en marcha será a la brevedad. Sin embargo, el proceso de desarrollo se considerará que se tardara más tiempo por la complejidad de algunos de los proyectos y los recursos que se deben utilizar. Por lo que sus beneficios se podrán apreciar a futuro.

Segundo se expone ¿Qué se debe mejorar por servicio?, en esta parte del plan de mejora se presenta lo que se debe mejorar por servicio de Líneas de crédito y Cuentas de Ahorro. Este apartado trata de resolver o minimizar los problemas que se encontraron con la aplicación del modelo y la observación directa, los cuales son de vital importancia para el buen funcionamiento de la Cooperativa y así lograr aumentar el número de asociados.

Y por último, se presenta el plan de mejora en base a las brechas de mejora determinadas con la aplicación del Modelo SERVQUAL, las evaluaciones de las cinco dimensiones: Seguridad, Elementos Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta y Empatía. Al mismo tiempo, se describen las quejas que los asociados tienen con relación a los servicios recibidos de la Cooperativa.

Para reforzar el Plan de Mejora, se realizó un análisis FODA, para conocer las situación interna y externa de la Cooperativa y determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con el objetivo de elaborar estrategias globales que beneficien a la Cooperativa y puedan fortalecer sus servicios, para que sus asociados estén satisfechos con el servicio que reciben y disminuya el número de asociados que se retiran de la Cooperativa.

Todas estas actividades cuya finalidad es el fortalecimiento de los servicios que presta la Cooperativa, tienen un tiempo cronológico para su realización, por eso se incluye un cronograma de actividades, donde se indica el tiempo en que se realizarán.

Para finalizar, se cuenta con un presupuesto donde se describen todos los costos y gastos en que incurrirá la Cooperativa si pone en marcha dicho Plan de Mejora.

1. PLAN DE MEJORA DE LOS SERVICIOS DE LÍNEAS DE CRÉDITO Y CUENTAS DE AHORRO.

1.1. Objetivo

Fortalecer los servicios de Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro que presta CACTIUSA, De R.L a los asociados, para lograr la excelencia en el servicio y satisfacer las necesidades y expectativas que tienen los asociados.

1.2. ¿Qué se necesita Mejorar en el Corto y Largo Plazo?

1.2.1. Corto Plazo.

Los problemas que se necesitan resolver a Corto Plazo son los de mayor relevancia e influyen en las operaciones de la Cooperativa. Con la solución de estos problemas se busca beneficiar a todos o la mayor

parte de los asociados. Esto permitirá mejorar la imagen de la Institución, y poder seguir manteniéndose en el mercado.

Por lo tanto, las Tablas # 14 y 15 muestran los planes de mejora a ejecutar de forma separada de cada uno de los problemas a resolver. Cada Tabla muestra seis apartados que son:

- Descripción del problema.
- Causas que originan el problema.
- Acción.
- Acciones de mejora.
- Unidad responsable.
- Tiempo de implantación.
- Costos.

Tabla # 14

PLAN DE MEJORA CONOCIMIENTO Y HABILIDAD	
Descripción del problema.	No todo el personal tiene el conocimiento y habilidad necesarios de los servicios que ofrecen y de los beneficios que los asociados tienen y merecen, generando deficiencia en la transmisión de la información, e incidiendo en la prolongación e incumplimiento de los tiempos ofrecidos a los asociados.
Causas que originan el problema.	Al existir mala comunicación y deficiente flujo de información entre el personal de la Cooperativa y sus asociados, genera insatisfacción sobre todo en los asociados. Los asociados manifiestan que la información que reciben es incompleta, a veces dilatoria ya que los hacen regresar varias veces para realizar un trámite. Otra queja que expresan los asociados es que la información que contiene la resolución de un crédito denegado no es satisfactoria, dado que no se les dan las razones necesarias del porqué no se les ha concedido el crédito. Esto crea un panorama debilitador, pues los asociados se forman la impresión que la Cooperativa no les quiere brindar los servicios requeridos. Entonces, el prestigio e imagen de la Cooperativa se deteriora.

Acción.	Establecer un estricto Proceso de Supervisión y Control sobre todas las operaciones relacionadas a los servicios que brinda la Cooperativa.
Acciones de mejora.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Gerencia General convocará a la Gerencia de Administración y Financiera y a la Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas para dar a conocer las deficiencias a superar para mejorar los servicios, y hacerles saber que se ejecutará un proceso de Supervisión y Control de las actividades laborales. Este acuerdo, obliga a los responsables de la Supervisión y Control a presentar a la Gerencia General informes periódicos quincenales y mensuales, precisamente sobre esa labor de control. 2. Cada Gerencia debe reunirse con su personal notificándoles sobre los problemas que existen con el servicio a los asociados e informándoles sobre el nuevo acuerdo, de tal manera que todos estén sabedores del proceso a iniciar para mejorar el servicio. 3. Designar una persona que se encargue de supervisar y controlar las operaciones. Esta persona deberá rendir a la jefatura un informe estadístico quincenal de los resultados obtenidos en ese período. 4. Análisis de los informes para “toma de decisiones”. 5. Ejecutar medidas correctivas.
Unidad Responsable.	Gerencia General.
Tiempo de implantación.	Una semana. Esta semana servirá para estructura el Proceso de Supervisión y Control. Sin embargo, debe entenderse que la acción de Supervisión y Control debe quedar establecida de manera permanente dentro de las labores cotidianas de la Cooperativa.
Costos.	No ocasiona costos a la Cooperativa, ya que no se está contratando personal adicional para corregir esta deficiencia. Además los recursos a utilizar están considerados dentro de los costos de operación de la Institución.

Tabla # 15

PLAN DE MEJORA CONTROL Y REGISTRO	
Descripción del problema.	Falta de un control para el registro ordenado de llegada a atención al cliente y recepción de documentos.
Causas que originan el problema.	Los asociados advierten que en la Cooperativa no existen medios para prestar el servicio de atención al cliente de forma ordenada. Tampoco, la Cooperativa ofrece un mecanismo que respalde la documentación original que entregan los asociados. Esto se refiere a los casos en que la documentación que presentan los asociados se extravía en alguno de los puestos de trabajo, afectando al asociado, ya que lo dejan sin respaldo alguno en la gestión que empezó.
Acción.	Implementación de sistemas de control de llegada y recepción de documentos.
Acciones de mejora	<p>1. La Gerencia General convocará a la Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas para dar a conocer su decisión de establecer los sistemas de control de llegada y recepción de documentos, dadas las quejas de los asociados en esas áreas.</p> <p>2. La Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas será la responsable de adquirir los recursos, que para este caso son: a) una máquina con sello impresor que registre la fecha y hora de toda documentación recibida. La Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas deberá exigir por su parte al asociado, una copia fiel de la carta ó solicitud que está presentando, para que sea registrada con el mismo sello de la máquina, y de esa manera sirva de respaldo a ambas partes. b) Instalar aparatos que registren la llegada de los usuarios. Estos aparatos pueden ser de los que enumeran ordenadamente la asistencia de los asociados para evitar desorden en la atención a los visitantes.</p> <p>La Gerencia deberá establecer además un método de cita previa concertada por teléfono. Simultáneamente, establecer un proceso con pasos secuenciales que de seguimiento ágil a todos los casos.</p>

	<p>3. Reasignar las funciones a la persona que se encargará de realizar las nuevas actividades del sistema a implementar.</p> <p>4. Capacitar a la persona encargada, para que pueda manejar el nuevo sistema de control de llegada y recepción de documentos.</p> <p>5. Puesta en marcha del nuevo sistema.</p> <p>6. Realizar supervisión, para controlar que se estén haciendo las actividades de la forma que se programaron.</p>
Unidad Responsable	Gerencia General.
Tiempo de implantación	Dos semanas. Este período servirá para cotizar y adquirir los recursos y materiales requeridos. También para diseñar el sistema de atención a implementar, y para capacitar a la persona a la que se le delegará dicha función.
Costo.	Se estima un monto de \$800 USD solo para la compra de equipos y material. Acá no se considera incorporar nuevo personal, sino que se le pueden asignar las tareas a la recepcionista.

1.2.2. Beneficios:

Los beneficios que se obtendrán con la implantación de estos nuevos proyectos, es que, se lograran disminuir las quejas e insatisfacción que tienen los asociados actualmente del servicio. Además, esto ayudará a mejorar la imagen y reputación de la Cooperativa, a la vez, conseguir que los asociados se expresen mejor de la Cooperativa, lo que incrementará la probabilidad de atraer nuevos asociados.

1.2.3. Largo Plazo.

Los problemas a resolver en el Largo Plazo como se dijo anteriormente no es que sean de menor importancia que los de Corto Plazo, sino mas bien necesitan de mucho más tiempo para poderlos desarrollar, ya que se deben efectuar estudios mas cuidadosos y complejos que ayuden a crecer a la Cooperativa.

En las Tablas # 16 y # 17 se muestran los planes de mejora a ejecutar de forma separada de cada uno de los problemas a resolver. Estos planes están estructurados de igual forma que los de Corto Plazo, la diferencia es que éstos necesitan mayor período y mayor cantidad de recursos para llevarse a cabo.

Tabla # 16

PLAN DE MEJORA SATISFACCIÓN A ASOCIADOS	
Descripción del problema.	Las necesidades de los asociados están insatisfechas debido a que los servicios que ofrece la Cooperativa no están orientados hacia el mercado. Además, la Cooperativa no toma en cuenta la opinión o sugerencia ni de los asociados, ni de los mismos empleados.
Causas que originan el problema.	Los asociados manifiestan que les gustaría que la Cooperativa les brindara nuevos servicios tales como: que se les permita pagar sus recibos de servicios básicos (Agua, energía eléctrica y telefonía). También que les ofrezcan nuevas líneas de crédito; poder ver en Internet la página web de la Cooperativa, entre otros. Los asociados preguntan al personal porqué no les brindan estos servicios pero no les dan mayor explicación. También algunas veces se han quejado del servicio que reciben y no hacen algo por mejorarlo. Esto los hace pensar que no son importantes para la Cooperativa.
Acción.	Realización de un Estudio de Mercado.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Gerencia General convocará a la Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas para informales que se ha tomado la decisión de realizar un estudio de mercado, que ayude a determinar los gustos y preferencias de los asociados de la Cooperativa, y que deben presentar dentro de tres meses a la Gerencia General un informe de los resultados obtenidos. 2. La Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas deberá hacer una reunión con su personal para informales de las decisiones tomadas por la Gerencia General y decirles cuál es el nuevo proyecto a realizar. 3. Elaborar un cronograma de actividades para determinar cuales son las acciones necesarias que se deben desarrollar para ejecutar la investigación de mercado. Este a la vez debe contemplar el tiempo de duración y las personas responsables de realizar cada una de las actividades.

	<p>4. La Gerencia de Mercadeo y Relaciones Publicas deberá proporcionar todos los recursos necesarios al personal, delegar la autoridad y hacerles saber cual es su responsabilidad sobre las actividades que realizan.</p> <p>5. Desarrollar el estudio de mercadeo.</p> <p>6. Supervisar y controlar los avances obtenidos de la investigación conforme al cronograma de actividades realizado.</p> <p>7. Tomar las acciones correctivas si las hay.</p> <p>8. Presentar el informe a la Gerencia.</p>
Unidad Responsable	Gerencia General.
Tiempo de implantación	Tres meses. Tiempo que servirá para elaborar las encuestas, realizar una prueba piloto, pasarla a los asociados, tabular los resultados y realizar el informe.
Costo.	La investigación no incidirá en costos de mayor magnitud, ya que el mismo personal de la empresa realizará la investigación y no se contratarán los servicios de una persona o compañía externa para realizarlo.

Tabla # 17

PLAN DE MEJORA UBICACIÓN GEOGRÁFICA	
Descripción del problema.	La ubicación de la Cooperativa no es adecuada. La zona alrededor del Edificio CACTIUSA, De RL es de riesgo delincencial considerable.
Causas que originan el problema.	En cuanto a la ubicación geográfica de la Cooperativa, se encuentra a tres cuadras de una zona marginal que está a un costado del Mercado San Miguelito, ocasionando miedo a los asociados de ser asaltados. Además los asociados que vienen de la zona del Salvador del Mundo y Santa Tecla expresan que deberían abrir una sucursal cerca de una de estas zonas para hacer uso más fácilmente de los servicios que presta la Cooperativa.
Acción.	Realización de un estudio técnico.

<p>Acciones de mejora</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Gerencia General convocará a la Gerencia Administrativa y Financiera para dar a conocer la decisión tomada, de realizar el proyecto de localización apropiada de una nueva plaza, que permitirá a los asociados la facilidad de llegar al local y una zona menos peligrosa. 2. La Gerencia Administrativa y Financiera deberá hacer una reunión con el personal que necesitará para realizar el proyecto e informales de las decisiones tomadas por la Gerencia General. 3. Determinar los criterios a tomar para la localización de la nueva planta, a través del método de ponderación de factores que pueden ser: accesibilidad conveniente a los clientes, seguridad de la zona, monto de la inversión. 4. Elaborar un cronograma de actividades para determinar cuales son las acciones necesarias que se deben desarrollar para ejecutar la investigación técnica, este a la vez debe contemplar el tiempo de duración y las personas responsables de realizar cada una de las actividades. 5. La Gerencia Administrativa y Financiera deberá proporcionar todos los recursos necesarios al personal, delegar la autoridad y hacerles saber cuál es su responsabilidad sobre las actividades que realizan. 6. Desarrollar el estudio de técnico. 7. Supervisar y controlar los avances obtenidos de la investigación conforme al cronograma de actividades realizado. 8. Tomar las acciones correctivas si las hay. 9. Presentar informe a la Gerencia de la localización de la nueva plaza.
<p>Unidad Responsable</p>	<p>Gerencia General.</p>
<p>Tiempo de implantación</p>	<p>Dos meses, tiempo que servirá para identificar tres zonas tentativamente donde podría estar la nueva plaza, y después evaluar cada uno de los criterios ponderados y presentar el informe.</p>
<p>Costo.</p>	<p>Los costos serán mínimos, ya que el mismo personal de la empresa realizará la investigación y no se contratarán los servicios de una persona o compañía externa para realizarlo.</p>

1.2.4. Beneficios:

Con la investigación de mercado y el estudio técnico se tendrá una mejor orientación a los servicios que los asociados quieren que se les brinde por parte de la Cooperativa, y de esta forma poder satisfacer las necesidades que tienen, todo esto ayudará a aumentar el número de asociados y de esta forma mejorar la imagen y el crecimiento de la Cooperativa.

1.3. ¿Qué se necesita Mejorar Por Servicio Estratégicos?

En este apartado se han elaborado los planes de mejora de los servicios de Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro, en el que se han retomado los problemas que inciden en forma directa en cada uno de los servicios investigados, retomado de la observación directa y de los resultados aplicados por el modelo SERVQUAL.

Los planes de mejora se han estructurado de igual forma que el apartado anterior, es decir a través de una tabla en la cual se presenta el problema y el plan de mejora a ejecutar. Las tablas # 18 y # 19 muestran los de Líneas de Crédito y la # 20 y 21 muestran los de cuentas de Ahorro.

1.3.1. Servicios de Líneas de Crédito.

Tabla # 18

PLAN DE MEJORA MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
Descripción del problema.	Los medios de comunicación que utiliza la Cooperativa son pocos e ineficientes.
Causas que originan el problema.	Los asociados se encuentran inconformes con los medios de comunicación que utiliza la Cooperativa para mantenerlos informados de la situación y actualidad de la Institución. No les informan de las reuniones para elección de las Asambleas, y si les avisan, las convocatorias llegan tarde, es decir después de los eventos. No se dan cuenta de las promociones que tienen, no cuentan con una pagina Web que les facilite obtener la información de los requisitos y formularios que necesitan para hacer uso de los servicios que ofrecen y evitar viajes hasta las instalaciones de la Cooperativa por esa información.

Acción.	Implantación de un sistema general de comunicación.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Gerencia General convocará a la Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas para decirles que se ha tomado la decisión de crear un sistema de comunicación que ayude a tener un mayor acercamiento a los asociados. Por lo tanto deben elaborar boletines trimestrales, revistas semestrales, cartas, telegramas, correos electrónicos y realizar llamadas telefónicas. 2. La Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas deberá hacer una reunión con el personal de Relaciones Publicas, para informales de las decisiones tomadas por la Gerencia General y transmitirles cual es el nuevo proyecto a realizar. 3. El Gerente de Mercadeo delegará a las personas que se encargarán de realizar las diferentes actividades para establecer el nuevo sistema de comunicación. 4. Las personas asignadas elaborarán los formatos de propuesta de los nuevos medios de comunicación e información que utilizará la Cooperativa. 5. Presentar la propuesta de los nuevos formatos a la Gerencia General para su aprobación y empezar a hacer el tiraje de los diferentes medios de comunicación. Nota: la carta, los correos electrónicos y las llamadas telefónicas se realizarán desde la empresa 6. Cotizar precios de diferentes imprentas que podrían realizar el tiraje de las revistas y boletines y también de las diferentes compañías que se dediquen a diseñar páginas Web. Posteriormente contratar los servicios de las compañías que más le favorezcan a la Cooperativa, evaluando en base a la relación Costo/Beneficio. 7. Realizar las publicaciones.
Unidad Responsable	Gerencia General.
Tiempo de implantación	Un mes, dado que se tienen que elaborar los formatos e identificar la información que debe de contener los boletines, revistas y página Web.
Costo.	El costo para el tiraje de la revista con un mil ejemplares está alrededor de \$3500 USD. Este costo puede ser reducido buscando patrocinadores y/o vendiendo espacios publicitarios para los mismos patrocinadores. En cuanto a la página web a publicar en Internet se estima un costo de \$800 USD.

Tabla # 19

PLAN DE MEJORA ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN	
Descripción del problema.	Falta de actualización de información de los estados de cuentas de Líneas de Crédito.
Causas que originan el problema.	Los asociados se quejan que el sistema computarizado que posee la Cooperativa, no actualiza la información inmediatamente, ya que ellos cuando solicitan un estado de cuenta después de haber realizado su abono, no les aparece registrado el pago efectuado. La operación aparece registrada horas después, cuando la información es actualizada, acción que la Cooperativa efectúa una vez al día.
Acción.	Crear un sistema automatizado que proporcione información oportuna, precisa y confiable.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Gerencia General deberá delegar al Jefe de Informática a crear un sistema computarizado (software) que permita actualizar las operaciones en el momento que se realizan. Este sistema debe proporcionar información oportuna, precisa y confiable que ayude a la toma de decisiones. 2. El jefe de informática, se reunirá con la Gerencia Administrativa y Financiera para determinar los parámetros, necesidades y requerimientos para dimensionar el sistema informático requerido. 3. El Jefe de Informática elabora el prototipo del sistema solicitado y lo presenta a la Gerencia Administrativa y Financiera, para determinar si hay alguna necesidad de modificación. 4. Una vez revisado, la Gerencia Administrativa y Financiera, autoriza a instalación y puesta en marcha del nuevo sistema. 5. El Jefe de Informática procede a la instalación y puesta en marcha del nuevo sistema. 6. El Jefe de informática adiestrará a los encargados de utilizar el nuevo sistema.

	7. Establecer una rutina de mantenimiento preventivo y correctivo del nuevo sistema informático.
Unidad Responsable	Gerencia General.
Tiempo de implantación	Un mes.
Costo.	Sin costos, ya que el sistema será realizado por el personal de Informática de la Cooperativa.

1.3.2. Servicios de Cuenta de Ahorro.

Tabla # 20

PLAN DE MEJORA REMODELACIÓN SALA	
Descripción del problema.	La visualización de la sala de atención al cliente no presenta una imagen atractiva y moderna.
Causas que originan el problema.	Los asociados han manifestado que a la sala de atención al cliente le hace falta remodelación, porque su diseño y proporciones no son adecuados. La presentación no es moderna, además existen dos columnas en el centro de la sala que no permiten tener una visualización del espacio interno que proyecte una imagen atractiva y moderna. Al mismo tiempo, las dimensiones de los muebles y cubículos no son proporcionales al área disponible.
Acción.	Remodelar la sala de atención al cliente, basado en un diseño arquitectónico moderno con una adecuada distribución de espacios.
Acciones de mejora	1. La Gerencia General delegará a la Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas, para que realice un proceso de cotizaciones de diferentes compañías dedicadas a la arquitectura o diseño de interiores.

	<p>2. La Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas, invita a las compañías de arquitectura y diseño a asistir a una reunión señalándoles fecha y hora en las que se les hará saber las necesidades y requerimientos de la Cooperativa para que en base a ellos preparen sus cotizaciones.</p> <p>3. La Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas reúne y evalúa las diferentes cotizaciones tomando como parámetros: precio, tiempo de entrega, calidad de diseño, calidad de materiales y calidad de mano de obra.</p> <p>4. La Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas presenta a la Gerencia General el informe final correspondiente.</p> <p>5. La Gerencia General tomará la decisión de cuál compañía deberá hacer el trabajo.</p>
Unidad Responsable	Gerencia General.
Tiempo de implantación	Dos meses, a partir de aprobada la cotización seleccionada.
Costo.	Los costos ascienden a unos \$ 5,000.00 USD.

Tabla # 21

PLAN DE MEJORA AMPLIACIÓN DE SERVICIOS	
Descripción del problema.	La Cooperativa no cuenta con un servicio que permita a los asociados efectuar en Caja, pago de recibos de servicios básicos como Energía Eléctrica, ANDA y telefonía.
Causas que originan el problema.	Los asociados han mencionado que la Cooperativa es limitada con respecto a la prestación de sus servicios, ya que no mejora constantemente. A los asociados les gustaría realizar los pagos de sus recibos de servicios básicos en las Cajas de la Cooperativa, y así evitar ir a otro lugar a hacer cola para pagarlos, considerando que a veces los asociados tienen que ir hasta la Cooperativa a retirar su dinero para poder pagar los recibos.
Acción.	Gestionar con las empresas encargadas de prestar los servicios de: Energía Eléctrica, ANDA y telefonía, el pago de sus recibos en las Cajas de la Cooperativa.

Acciones de mejora	<p>1. La Gerencia General deberá contactar y negociar con las empresas que brindan los servicios básicos, y tratar de llegar a un acuerdo para poder cobrar los recibos en la Cooperativa.</p> <p>2. Informar a todos los asociados de los resultados obtenidos de la negociación con las empresas de servicios básicos, haciéndoles ver que la gestión se hizo tomando en cuenta sus opiniones, sugerencias e inquietudes.</p>
Unidad Responsable	Gerencia General.
Tiempo de duración	Una vez tomada la decisión de realizar las negociaciones y determinar la factibilidad, llevara un mes hacer las gestiones.
Costos	Para solventar este problema, no se incurrirá en costos.

1.3.3 Beneficios:

Con la implantación de un sistema de comunicación y la actualización de los estados de cuenta se contara con información oportuna, precisa y confiable, la cual ayuda a la tomar decisiones más certeras y mantener bien informado a los asociados. En cuanto a la ampliación de los servicios y la remodelación de las instalaciones se podrá inculcar un nuevo concepto en los asociados a través de la mejora continua que se está realizando en base a las necesidades que van teniendo los asociados.

1.4. ¿Qué se necesita Mejorar en base al Modelo SERVQUAL?

Los planes de mejora a implementar a través del modelo SERVQUAL se han dividido **por brechas de mejora y quejas**. Las brechas de mejora son las que se determinaron en base a las encuesta que se les pasó a los clientes externos e internos para que externaran su impresión del servicio que reciben de la Cooperativa, en cuanto a las quejas, son las inconformidades que tienen los asociados en base a la experiencias vividas.

Ahora bien los planes de mejora por brecha y quejas, también se presentaran en una tabla, que mostrará las acciones a ejecutar para contrarrestar los problemas. Las tablas tienen la misma presentación de los planes de mejora elaborados anteriormente. Por lo tanto, la Tabla # 22 muestra los planes de mejora por brechas, y de la tabla # 23 a la # 29 presenta los planes de mejora por quejas.

1.4.1. Por brecha.

Tabla # 22

PLAN DE MEJORA TRABAJO EN EQUIPO	
Descripción del problema.	Falta de involucramiento de las autoridades de la Institución en cuanto a fomentar en el personal, la motivación y el trabajo en equipo.
Causas que originan el problema.	Se identificó que no todos los jefes le piden opinión a sus empleados para lograr la satisfacción en los asociados. Además, cuando los empleados realizan bien su trabajo, las autoridades los felicitan hasta final de año y no en el momento que hicieron bien su trabajo. Por otra parte, manifiestan que las autoridades siempre felicitan a los mismos empleados.
Acción.	Capacitación a todas las Gerencias de la Institución en Técnicas Gerenciales Modernas.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Gerencia General convocará a la Unidad de Recursos Humano para informarle que se va a capacitar a las diferentes Gerencias. Por lo tanto, que desarrolle un programa que permita a las autoridades conocer diferentes herramientas administrativas y los beneficios que se obtienen con la aplicación de dichas herramientas de gestión. 2. La unidad de Recursos Humanos debe hacer el programa de capacitación que contemple las siguientes herramientas administrativas: Liderazgo, Control Total de Calidad, Trabajo en Equipo, Empowerment, Administración por Objetivo, Benchmarking, Coaching, Reingeniería, Keizen, y Teorías Motivacionales entre otras, así como las fechas y horas que durará cada una de ellas. 3. Disponer de varias cotizaciones de servicios de capacitación entre un número de por lo menos cuatro empresas dedicadas a este tipo de servicio, y determinar cuál de éstas empresas es la que conviene a los intereses de la Cooperativa, emitiendo un informe a la Gerencia General que contenga los resultados de la evaluación, dejando así a la Gerencia General que tome la decisión final de contratar a la empresa adecuada.

	<p>4. Contratar los servicios de la empresa que se encargará de dar las capacitaciones a las autoridades respectivas.</p> <p>5. Realización de la capacitación.</p>
Unidad Responsable	Gerencia General.
Tiempo de implantación	Tres meses, porque las capacitaciones tienen que realizarse en horas no hábiles de trabajo para no interrumpir con la prestación de los servicios.
Costo.	Los costos pueden ascender a unos \$ 3,500USD considerando los diferentes tipos de herramientas de Gestión que se impartirán.

1.4.2. Por quejas.

Tabla # 23

PLAN DE MEJORA FORMA DE PAGO	
Descripción del problema.	Los asociados, al momento de recibir el monto del préstamo aprobado, reciben un cheque y no dinero en efectivo, como ellos preferirían.
Causas que originan el problema.	Cuando los asociado solicitan préstamos personales y les son aprobados, al momento de entregarles la suma de dinero solicitada, la Cooperativa les entrega un cheque y no el efectivo como ellos quisieran, ocasionando esto inconformidad en los asociados, ya que les obliga ir a otro Banco a hacer otra cola perdiendo así mas tiempo del planeado solo para poder obtener el dinero en efectivo que solicitaron en la Cooperativa.
Acción.	Crear un fondo especial en Caja para cambiar los cheques y hacer efectivo los créditos solicitados por los asociados.
Acciones de mejora	1. La Gerencia General convocará al jefe del Departamento de Créditos y al jefe del Área de Caja para informarles que se ha tomado la decisión de crear un fondo en Caja que permita cambiar los cheques de los créditos personales concedidos a los asociados, siempre y cuando no pasen del techo límite del efectivo que se entrega. Por lo tanto, ambas jefaturas deben coordinar las actividades que se van a realizar.

	<p>2. El jefe del departamento de crédito deberá elaborar un reporte de los créditos que se otorgarán diariamente.</p> <p>3. Depurar el listado y elaborar uno nuevo, que contenga solo los cheques que se pueden cambiar, es decir los que no se pasan del límite de efectivo determinado para ese efecto. El cual deberá enviar al jefe de Caja.</p> <p>4. El jefe de Caja deberá tener diariamente el fondo de dinero disponible, en base al listado otorgado por el jefe de Créditos.</p> <p>5. Implementar el nuevo sistema que facilite a los asociados cambiar los cheques dentro de la Cooperativa.</p> <p>6. Supervisar y controlar el sistema para tomar las medidas correctivas cuando sea necesario.</p> <p>7. Aumentar el seguro contra robo.</p>
Unidad Responsable	Gerencia General.
Tiempo de implantación	Una semana. Tiempo para elaborar los formatos de los informes que se entregarán a Caja y tomar las medidas necesarias para convertir en efectivo los cheques a los asociados.
Costo.	Los costos en que se incurrirán serán mínimos, porque éstos están contemplados en los gastos de operación de la Cooperativa. Acá no es necesario hacer Inversión.

Tabla # 24

PLAN DE MEJORA LÍNEAS DE CRÉDITO	
Descripción del problema.	Falta de una Línea de Crédito con tasa de interés preferencial destinada a realizar estudios superiores o profesionales para los asociados e hijos de asociados.
Causas que originan el problema.	Los asociados expresan que hace falta una línea de crédito para estudios superiores o profesionales, que ayude a la formación profesional y personal de los asociados e hijos de los asociados. Esto les permitiría superación que es difícil obtener sin el tipo de financiamiento apropiado.

Acción.	La creación de una línea de crédito para estudios superiores o profesionales.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Gerencia General convocará al Gerente Administrativo y Financiero, para comunicarle que debe realizar un Estudio que determine la factibilidad de prestar un nuevo servicio, que consiste en crear una Línea de Crédito con una tasa de interés preferencial para que los asociados y sus hijos puedan realizar estudios superiores. 2. La Gerencia Administrativa y Financiera, debe determinar un tiempo promedio que se puede tardar la persona para realizar los estudios superiores o profesionales. 3. Después deberá evaluar los ingresos vrs. gastos en base al tiempo promedio determinado, para establecer la tasa de interés a aplicar, lo que permitirá obtener los beneficios necesarios a la Cooperativa. 4. La Gerencia Administrativa y Financiera, deberá presentar a la Gerencia General el informe de los resultados obtenidos, que contendrá una opinión de si se debe o no realizar la prestación del nuevo servicio. 5. La Gerencia General toma la decisión de implantar o no el nuevo servicio.
Unidad Responsable	Gerencia General.
Tiempo de implantación	Un mes, en el cual determinarán la tasa de interés que se debe aplicar, los gastos de operación en que se incurrirá y poder presentar el informe a la Gerencia General.
Costo.	Los costos serán mínimos, porque los mismos empleados realizarán el Estudio, y el sueldo y salarios de los empleados están considerados dentro de los gastos de operación de la Cooperativa.

Tabla # 25

PLAN DE MEJORA TASAS DE INTERÉS	
Descripción del problema.	Las tasas de interés que ofrece la Cooperativa en Cuenta de Ahorro son poco competitivas.
Causas que originan el problema.	Los asociados manifiestan que la Cooperativa debería ofrecer tasas de interés más atractivas en el servicio de Cuentas de Ahorro, y así fomentar el hábito del ahorro en los asociados. Sin embargo, los asociados tienen poca práctica en el ahorro, debido precisamente a que las tasas de interés son muy bajas comparadas con las tasas que pagan otras Cooperativas que ofrecen tasas de interés más alta que CACTIUSA, De R.L.
Acción.	Realizar un estudio para establecer tasas de interés más competitivas.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Gerencia General convocará a la Gerencia Administrativa y Financiera indicándole que tiene que hacer un Benchmarking, que le permita realizar una comparación de las diferentes tasas de interés en el servicio de Cuentas de Ahorro, que aplican las demás Cooperativas consideradas como competencia. 2. La Gerencia Administrativa y Financiera, delegará una persona que se encargue de recopilar la información de las distintas tasas de interés que aplican las demás cooperativas. Luego ésta persona presentará un informe con los resultados obtenidos a la jefatura inmediata superior. 3. La Gerencia Administrativa y Financiera deberá determinar tanto los gastos de operación en que incurre la cooperativa, así como la tasa de recuperación de cuentas por cobrar, y así determinar, si se contará con el fondo necesario para cubrir el nuevo compromiso que se pretende adquirir. 4. Presentar a la Gerencia General el informe final correspondiente. 5. La Gerencia General toma la decisión de aceptar o rechazar el proyecto.
Unidad Responsable	Gerencia General.
Tiempo de implantación	Dos semanas, tiempo destinado a hacer investigación de campo, así como hacer la labor interna de determinar los costos y la tasa de recuperación de mora.
Costo.	En cuanto a costos, estos están contemplados en los gastos de operación de la Cooperativa.

Tabla # 26

PLAN DE MEJORA TIEMPO DE PAGO POR RETIRO	
Descripción del problema.	Mucho tiempo se tardan para entregar el dinero de las aportaciones cuando dejan de ser miembros de la cooperativa.
Causas que originan el problema.	Los asociados que deciden retirarse de la Cooperativa, están molestos ya que el tiempo que la Cooperativa tarda en devolverles sus aportaciones es de treinta días, lo que consideran es un período prolongado. Los asociados sostienen que no hay razón de retenerles el dinero por tanto tiempo, ya que el dinero de las aportaciones es propiedad de ellos mismos. Los asociados estarían conformes si el período de entrega no excediera de tres días.
Acción.	Crear un fondo de dinero (capital), que permita cubrir el pago de las aportaciones cuando los asociados se retiren de la Cooperativa.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Gerencia General delegará a la Gerencia Administrativa y Financiera la creación de un fondo de capital destinado a cubrir los pagos de las aportaciones de los asociados que se retiran de la Cooperativa. Este fondo servirá para hacer los pagos de retiro a más tardar en tres días. 2. La Gerencia Administrativa y Financiera en base a las estadísticas financieras de la Cooperativa, identificará el número de asociados que por año que se retiran de la Cooperativa, y así tener un parámetro confiable del monto de dinero a destinar para ese fin. 3. Establecer el monto de dinero para realizar los pagos de los asociados que deciden retirarse. 4. Mandar mensualmente a la Gerencia General un informe del comportamiento de los retiros y de su incidencia en el comportamiento del monto de dinero destinado a cubrir estos eventos.
Unidad Responsable	Gerencia General.
Tiempo de duración	Una semana.
Costos	En cuanto a costos, la solución de este problema no necesitara incurrir en estos.

Tabla # 27

PLAN DE MEJORA PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO	
Descripción del problema.	Incumplimiento de la filosofía y principios del cooperativismo en cuanto al trato a los asociados, ya que a unos les ofrecen café y a otros no.
Causas que originan el problema.	Algunos asociados cuando llegan a la Cooperativa a realizar sus operaciones ven que no a todos los asociados les ofrecen una tasa de café, algunos empleados tienen favoritismo por ciertos asociados. Generando las siguientes expresiones: como no me conocen no me ofrecen nada, como no estoy bien vestido, no me dan la importancia necesaria.
Acción.	Ubicar la cafetera, en un lugar adecuado donde todos los asociados puedan tomar libremente su tasa de café.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas deberá ir a la sala de atención al cliente y determinar el lugar donde se ubicará la cafetera. 2. Delegará a la persona de oficios varios, para que instale la cafetera en el nuevo sitio, así mismo instruir a esta persona para que mantenga la cafetera con la bebida preparada en todo momento para el consumo de los asociados. 3. La persona de oficios varios colocará una mesa, en la cual se ubicará la cafetera para que los asociados puedan tomar libremente su tasa de café. 4. La persona de oficios varios estará pendiente de que no falte el café ni sus aditamentos.
Unidad Responsable	Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas.
Tiempo de implantación	Un día.
Costo.	No se incurrirá en costos, ya que la Cooperativa cuenta con los recursos correspondientes.

Tabla # 28

PLAN DE MEJORA HORARIO DE SERVICIOS	
Descripción del problema.	El personal de la Cooperativa hace uso de los cajeros para transacciones propias de la Cooperativa, desplazando así el lugar que corresponde a los asociados.
Causas que originan el problema.	Los asociados se quejan de que los empleados hagan cola en el servicio de Caja, quitándoles su lugar en la fila y haciéndoles perder más tiempo de lo normal en una transacción. Los asociados opinan que los empleados deberían realizar las operaciones a otra hora ya que ellos disponen de más tiempo dentro de la Cooperativa.
Acción.	Establecer un horario específico de atención a los empleados de la Cooperativa que no interfiera en la atención a los asociados.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Gerencia General deberá delegar a la Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas, para que determine el horario en el que los asociados hacen menos uso del área de caja. 2. La Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas, deberá supervisar el área de atención al cliente y determinar de acuerdo a las personas de Caja cuales son las horas en que menos uso hacen los asociados del servicio de Caja. 3. Presentar el informe a la Gerencia General para que tome las medidas respectivas. 4. Elaborará un Memorando, el cual comunique a todos los empleados el nuevo horario en que se podrán hacer uso del área de Caja para realizar las operaciones propias de la Cooperativa. 5. Publicar varios carteles en la sala de atención al cliente informándoles a los asociados del horario en el que los empleados harán uso del servicio de Caja para no interferir con la atención que se le presta a los asociados. 5. El Gerente General deberá realizar supervisiones periódicas, que le permita controlar la nueva decisión tomada.
Unidad Responsable	Gerencia General.

Tiempo de implantación	Un día, para supervisar y elaborar el memorando.
Costo.	Esta acción no hará que la Cooperativa incurra en gastos adicionales.

Tabla # 29

PLAN DE MEJORA PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.	
Descripción del problema.	La poca publicidad y falta de innovación en la promoción
Causas que originan el problema.	Los asociados manifiestan que la Cooperativa no realiza una publicidad adecuada. Se quejan que no se dan cuenta de las promociones que realiza la Cooperativa. Al mismo tiempo, advierten que solo realizan las mismas dos promociones en el año, una para el mes de marzo y la otra en el mes de julio que es la que celebran por el mes del Cooperativismo.
Acción.	Crear un plan de marketing para publicidad y promociones.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Gerencia General deberá delegar a la Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas para que elabore un Plan de Marketing innovador, capaz de influir en el comportamiento de sus usuarios. 2. La Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas reunirá a su personal para dar a conocer la nueva tarea, e indicar que se trabajará en la elaboración de dicho Plan. 3. La Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas elabora el contenido del Plan a ejecutar, teniendo como objetivo anular las quejas de los asociados. 4. La Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas delega funciones a cada uno de los responsables de sus dependencias para que desarrollen el Plan en mención, e indicándoles que deben presentar un reporte de lo encomendado en el plazo determinado, basados en la opinión de los usuarios. 5. La Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas reúne todos los reportes y estructura el Plan, definiendo el tiempo y recursos a destinar en tal actividad.

	<p>6. La Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas presenta el Plan de Marketing a la Gerencia General para su análisis y/o correcciones si las hay.</p> <p>7. La Gerencia General determina la fecha de puesta en marcha del Plan.</p> <p>8. La Gerencia General se encargará de supervisar el funcionamiento de este Plan.</p>
Unidad Responsable	Gerencia General.
Tiempo de implantación	Dos meses.
Costo.	Sin costos, ya que el sistema será realizado por el personal de la Gerencia de Mercadeo y Relaciones Públicas.

1.4.3. Beneficios:

Los beneficios que se obtendrán con la ejecución de los planes de mejora que se presentan en base a las inconformidades detectadas por el modelo SERVQUAL, se podrán apreciar a Corto y Largo Plazo. Si se llevan a cabo los planes sugeridos, se logrará inicialmente que la Cooperativa muestre una organización eficiente. Esto permitirá superar la débil comunicación que existe entre las autoridades de la Cooperativa, su personal y toda la población de asociados. Entonces, la imagen de la Cooperativa no solo mejorará ante los asociados, sino que impresionará a las demás entidades del sector, y al público en general.

De parte de las personas que ostentan puestos y cargos dentro de la administración de la Cooperativa, se vitalizará el principio de responsabilidad orientado a los cooperativistas, pues ellos son la razón de ser de la institución. A la vez se logrará tener una adecuada Supervisión y Control de las operaciones que realiza la Cooperativa, y esto hará que se tomen las acciones correctivas necesarias en el momento oportuno.

La Cooperativa al integrar nuevos servicios, aumentará su competitividad y prestigio ante sus usuarios. Los asociados por su parte, al advertir cambios positivos en la operación de la Cooperativa, deberán reaccionar favorablemente a ese cambio, respondiendo con una conducta impulsiva ante las actividades que ofrece la Institución.

Si se da este comportamiento entre todos los protagonistas involucrados en la Institución, la probabilidad para que CACTIUSA; De R.L. crezca dentro de mercado es más elevada.

1.5 Plan de Implantación.

Tabla # 30

PLAN DE MEJORA IMPLANTACIÓN	
Acción.	Sensibilizar al personal de los diferentes planes de mejora a implementar para fortalecer los servicios estratégicos que presta actualmente CACTIUSA, De R.L.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Gerencia General convocará a las diferentes Gerencias involucradas con los planes de mejora a desarrollar, para informales que se va a echar a andar ese proyecto y necesita de la colaboración de ellos para sensibilizar al personal de los nuevos cambios que se van a dar. 2. La Gerencia General deberá oír los diferentes comentarios o sugerencias que realicen las diferentes Gerencias involucradas para poder desarrollar eficientemente estos planes, y definir la forma de cómo se va a realizar. 3. La Gerencia General convocará a todo el personal de la Cooperativa para informales que se van a realizar una serie de proyectos que van a ayudar la eficiencia en la productividad de las operaciones. Haciendo énfasis en los beneficios que se obtendrán tanto los empleados, como los asociados, con la implantación de estos nuevos planes. 4. Presentar los diferentes planes que se van realizar, y a la vez de legar la autoridad y responsabilidad las personas que se encargará de ejecutar los planes. El cual debe presentar un informe a la Gerencia General sobre los avances alcanzados en el proyecto. 5. La Gerencia General deberá supervisar, los avances para ver que no halla problemas, y si los hay tomar las medidas correctivas.
Unidad Responsable	La Gerencia General.
Tiempo de implantación	Unas dos semanas, tiempo para elaborar la guía a seguir para la realización de los planes.
Costo.	Costos. No se incurrirán porque solo será una reunión de trabajo dentro de las instalaciones.

1.6. Estrategias Globales FODA.

El análisis FODA permite diseñar estrategias para contrarrestar las amenazas y las debilidades, y aprovechar las fortalezas y oportunidades. Es por eso que la Tabla # 31 se muestra la Matriz de Estrategias, que se han elaborado sobre la base del análisis del ambiente interno y externo de CACTIUSA, De R.L.

La matriz muestra las cuatro variables utilizadas para formular las estrategias, en la que se cruzan las fortalezas con las oportunidades, las fortalezas con las amenazas, las debilidades con las oportunidades y las debilidades con las amenazas, para alcanzar los objetivos propuestos por la Cooperativa.

Tabla # 31

Matriz de Estrategia globales de CACTIUSA, De R.L.

OFENSIVAS	REACTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Explotar los 41 años de experiencia en sector financiero a través de una nueva plaza y un nuevo concepto de Cooperativa. ➤ Hacer uso de de la fuerza de venta, haciendo énfasis en el prestigio solides financiera, el ambiente familiar, la rapidez en el servicio de caja y el amplio parque que posee la cooperativa. ➤ Venderse a través de una pagina Web, ofreciendo prestaciones adicionales de la que ya posee la Cooperativa. ➤ Gestionar la prestación del servicio de los pagos de los recibos básicos con las instituciones encargadas a través de la experiencia y solides. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Explotar el ambiente familiar, el trato y la amabilidad que se brinda a los asociados, para poder atraer futuros asociados y poder hacerle frente a la competencia. ➤ Aprovechar la experiencia del sector financiero para poder persuadir a las instituciones a aceptar las órdenes de descuento.

ADAPTATIVAS	DEFENSIVAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer uso de los medios tecnológicos para promover y dar a conocer la existencia de la Cooperativa y de los servicios que ofrece la Cooperativa. ➤ Establecer tasas de interés más competitivas para poder penetrar con mayor fuerza en el mercado. ➤ Realizar promociones enfocándose en los beneficios que obtendrá al asociarse a la Cooperativa. ➤ Apoyarse de los medios tecnológicos para establecer un sistema que le permita tener la información precisa oportuna y confiable. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Afiliarse a otras instituciones para obtener mayor información del nivel de endeudamiento de las personas y así poder disminuir el nivel de incertidumbre. ➤ Establecer una nueva plaza para poder estar más cerca de los asociados y así estar fortalecidos con respecto a la competencia.

1.7. Cronograma de Actividades

El cronograma de actividades que se presenta en la Tabla # 32 muestra el tiempo que se tardará en realizar las acciones de mejora la Cooperativa, y así poder solventar las deficiencias que existen actualmente. El cronograma esta distribuido también en las mismas tres secciones en que se presentaron los planes de mejora que son:

Corto y Largo Plazo.

Servicios Estratégicos.

Modelo SERVQUAL.

En el cronograma se puede ver que hay actividades que se realizan sin haber terminado las anteriores, eso se debe a que para poder realizar estas actividades no hay necesidad de haber terminado las anteriores. Además las acciones de mejora las efectuarán las diferentes jefaturas de la institución y no lo hará una sola persona.

1.8. Presupuesto.

CACTIUSA, De R.L., para poder solventar sus deficiencias a través de las acciones de mejora, debe incurrir en gastos, ya que la Cooperativa no cuenta con todos los recursos necesarios para echar a andar los planes de mejora propuestos. La tabla # 33 muestra un estimado del costo de dinero que tendría la Cooperativa que gastar para poder llenar las expectativas que tienen los asociados de los servicios que presta actualmente y a la vez poder alcanzar los objetivos de la Cooperativa.

Tabla # 33
Presupuesto del Plan de Mejora.
 Moneda \$ USD.

Descripción	Costo unitario.	Costo total.
Corto y Largo Plazo.		\$ 800.00
Corto plazo.	\$ 800.00	
Largo Plazo.	\$ 0.00	
Servicios Estratégicos.		\$ 9,200.00
Líneas de Crédito.	\$ 4,200.00	
Cuentas de ahorro.	\$ 5,000.00	
Modelo SERVQUAL.		\$ 4,000.00
Por Brechas.	\$ 4,000.00	
Por Quejas.	\$ 0.00	
Total		\$ 14,000.00

En conclusión, se puede decir que la atención al cliente que ofrece CACTIUSA, De R.L. es excelente en los servicios Estratégicos (Líneas de Créditos y Cuentas de Ahorro), según la evaluación cuantitativa del modelo SERVQUAL. De las cinco dimensiones evaluadas, los asociados externaron que la dimensión en la que se encuentra mejor preparada la Cooperativa es Seguridad, porque les inspiran credibilidad y confianza mientras reciben el servicio que solicitan. En cuanto a la brecha de mejora más alta o la dimensión con la calificación mas baja es Fiabilidad, en la que se puede ver que no cumplen con los tiempos ofrecidos en la gestión de los trámites.

Sin embargo, en lo que se refiere a los datos cualitativos se detectó que la Cooperativa tiene muchas deficiencias administrativas que corregir. Empezando con la carencia de una eficiente gestión administrativa y de un plan de trabajo que incluya aspectos intangibles como la motivación, la estructura organizativa, el trabajo en equipo, la iniciativa ó pro-actividad en cada miembro de la cooperativa, entre otros.

También, a través del modelo SERVQUAL se pudo detectar que la Cooperativa, está fallando en la Supervisión y Control de sus operaciones, lo cual genera fallas en la retroalimentación de la información, y no les permite tomar las acciones correctivas necesarias para contrarrestar las deficiencias que se están dando actualmente.

En vista de las fallas detectadas se elaboraron 16 planes de mejora que le permitirán a CACTIUSA, De R.L., solventar o minimizar los problemas que afronta actualmente. Los resultados se podrán ver a Corto y Largo plazo como se mencionó anteriormente. Con la puesta en marcha de estos planes, CACTTIUSA, De R.L. podrá tener un mayor nivel de competitividad ante sus actuales y posibles competidores. A la vez le ayudará a alcanzar los objetivos propuestos. También le permitirá retomar el rumbo antepuesto en su Visión que es “Ser una Empresa Cooperativa Competitiva, Eficiente y Segura, mediante la adopción de un Proceso de Mejora Continua que garantice la Inversión, otorgando un Servicio de Calidad y que contribuya al desarrollo Económico y Social del país”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Albrecht, Kart. "La Excelencia en el Servicio", Tercera Edición, Colombia 1998.
- Barry Hopson Mike Scally "doce paso para el éxito brindado en los servicios, editorial MACCHI Córdoba Buenos Aire Argentina 1993.
- Hayes, Bob E. "Como Medir la Satisfacción del Cliente", Oxford University Pres. México, S. A. de C.V. México, 1999; P 16.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado, Baptista Lucio. 2Metodología de Investigación", Mc Graw Hill México, Segunda edición 2001.
- James R. Evans. "Administración y Control de La Calidad", Editorial Thomson Learding, México, Sexta Edición
- Jhon S. Oakland . "Administración por Calidad Total". Editorial Continental, S.A. de C.V. México, Tercera Edición en Español (Primera Edición en Español).
- J. M. Juran. "Análisis y Planeación de la Calidad", Editorial Mcgraw Hill México, Tercera Edición.
- Kotler y Armstrong Pearson. "Fundamentos de Marketing", Prentice May Hispanoamérica, S.A. 1991 México Octava Edición 2001.
- Picazo Manríquez, Luís Rubén. Martínez Villegas, Fabián. 2Ingeniería del Servicio"
- Editorial Mc Graw Hill México, Sexta Edición 1992.
- Valarie A. Zeithaml, A Parasuraman y Leonard L. Berry, Editorial The Free Press. Calidad Total en la Gestión de los Servicios, España 1993.

Documentos

- Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los trabajadores de IUSA y otras Empresas, De R.L. "Memoria de Trabajo 2005", presentada el 27 de abril de 2006.

- Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) con la colaboración de La Universidad de El Salvador, La Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” y la Universidad Católica de Occidente. “Censo Cooperativo 2005”.
- Elaborado por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) “Curso básico de Cooperativismo”

Leyes

- Fuente: Ley General de Asociaciones Cooperativas. (LGAC) Art. N° 7, Según Decreto No. 339 emitido el 6 de mayo de 1986, Publicado en el Diario Oficial No. 86 Tomo 291, publicado el 14 de mayo de 1986.

Internet

- www.insafocoop.gob.sv Ley General de Asociaciones Cooperativas.
- www.ssf.gob.sv Ley Orgánica de la Superintendencia del Sistema Financiero según decreto N° 628 de la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador.
- www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml

Folletos

- Sistema de Gestión de la Calidad ISO 2000/2001.

Brochures

- SSF Brochures informativos “Informarse es Mejor” algunas preguntas y respuestas sobre el quehacer de la SSF, 2006.
- SSF brochures informativos “Informarse es Mejor” Entidades Fiscalizadas por la SSF, 2006.
- CACTIUSA, De R.L. “brochures publicitarios, 2006”.

Anexos

ANEXO # 1

**Aperturas de Cuentas de Ahorro y Depósitos a Plazo año 2005
(Oficina Central Agencia Soyapango)**

Mes	No. de apertura	Ahorro a La Vista	No. de apertura	Ahorro Infantil	No. de apertura	Ahorro Navideño	No. de apertura	Deposito a Plazo	captación del mes
Enero	33	\$ 7,430.00	7	\$ 114.00	23	\$ 1,231.00	77	\$ 638,00.00	\$ 646,775.00
Febrero	16	\$ 745.00	1	\$ 12.00	12	\$ 146.00	73	\$ 428,647.00	\$ 429,550.00
Marzo	18	\$ 3,791.00	2	\$ 105.00	19	\$ 540.00	69	\$ 411,566.00	\$ 416,002.00
Abril	16	\$ 2,849.00	4	\$ 163.00	10	\$ 580.00	79	\$ 449,467.00	\$ 453,059.00
Mayo	18	\$ 7,738.00	1	\$ 5.00	8	\$ 149.00	50	\$ 298,800.00	\$ 306,692.00
Junio	19	\$ 6,109.00	4	\$ 26.00	8	\$ 64.00	63	\$ 474,205.00	\$ 480,404.00
Julio	31	\$18,073.00	1	\$ 3.00	13	\$ 274.00	71	\$ 518,196.00	\$ 536,546.00
Agosto	22	\$ 3,680.00	3	\$ 38.00	3	\$ 425.00	84	\$ 669,821.00	\$ 673,964.00
Septiembre	23	\$ 3,193.00	3	\$ 113.00	1	\$ 50.00	81	\$ 325,273.00	\$ 328,629.00
Octubre	18	\$ 2,291.00	1	\$ 7.00	1	\$ 30.00	79	\$ 322,682.00	\$ 325,010.00
Noviembre	22	\$ 6,132.00	7	\$ 117.00	3	\$ 11.00	71	\$ 393,696.00	\$ 399,956.00
Diciembre	23	\$ 703.00	11	\$ 134.00	10	\$ 925.00	102	\$ 590,534.00	\$ 592,296.00
Total	259	\$62,734.00	45	\$ 837.00	111	\$ 4,426.00	899	\$5,520,891.00	\$5,588.888.00

Fuente: Memoria de Labores 2005 CACTIUSA, De R.L.

ANEXO # 2

Cuadro comparativo de ahorros 2005-2004

Ahorros	Año 2005	Año 2006	Diferencia	
			Monetaria	Porcentual
Recibidos	\$ 11,429,759.00	\$ 11,920,464.00	- \$ 490,705.00	- 4.1%
Retirados	\$ 10,797,394.00	\$ 12, 218,587.00	- \$ 1,421,193.00	-11.6%
Saldo en cartera	\$ 9,006,185.00	\$ 8,373,821.00	\$ 632,364.34	7.6%

Fuente: Memoria de Labores 2005 CACTIUSA, De R.L.

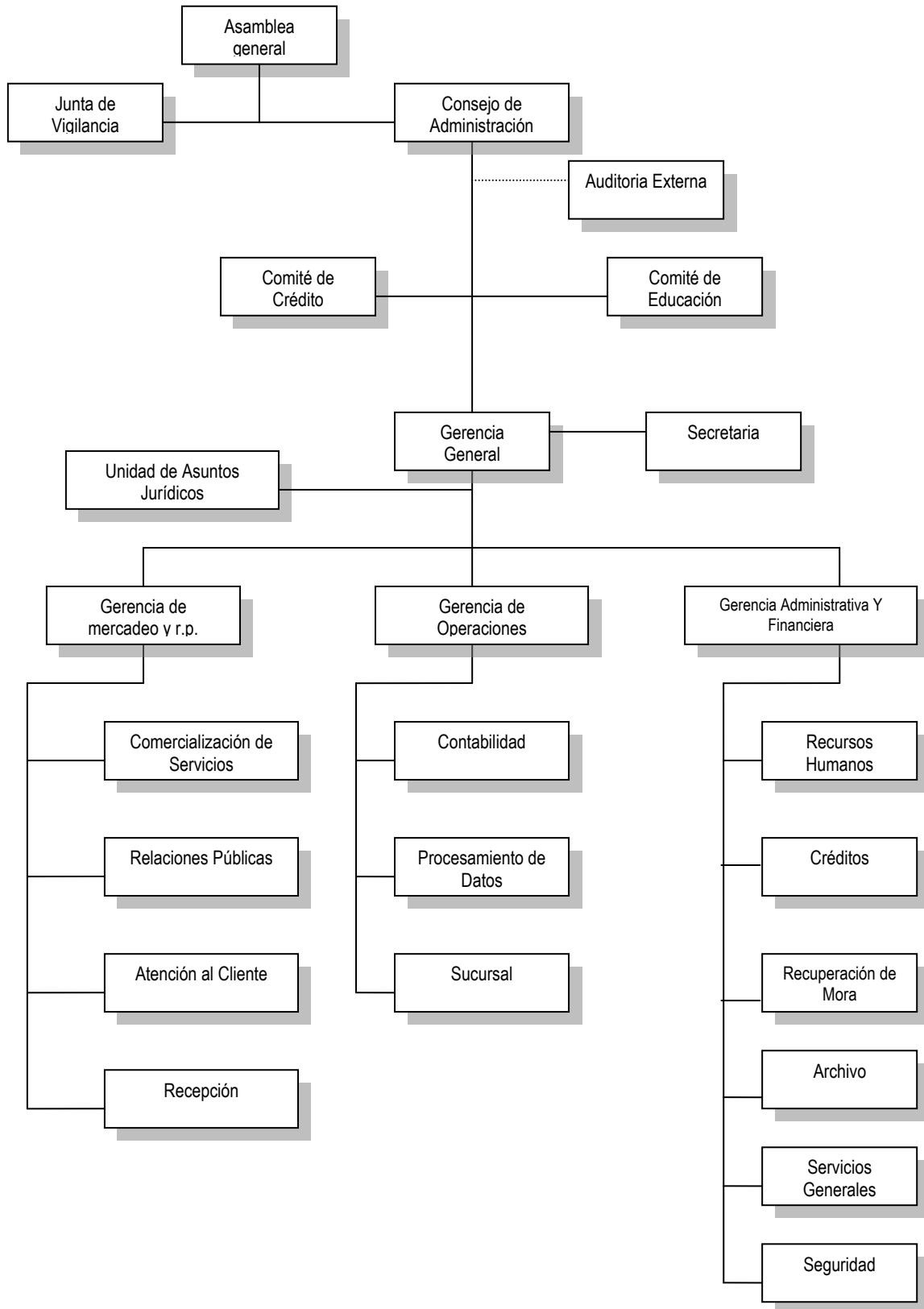
ANEXO # 3

Cuadro Comparativo de la cartera de préstamo 2005 – 2004.

Líneas de Crédito	Año 2005		Año 2004		Diferencia		
	No. Solicitud	Monto	No. solicitud	Monto	No. solicitud	Absoluta	Porcentual
Vivienda	76	\$325,410.00	117	\$491,784.00	(41)	(\$166,374.00)	(33.83)
Consumo	2467	\$3,318,457.00	2622	\$4,490,636.00	(155)	(\$1,172,179.00)	(26.10)
Producción y Comercio	77	\$891,844.00	96	\$494,874.00	(19)	\$396,970.00	80.22
Totales	2620	\$4,535,711.00	2835	\$5,477,294.00	(215)	(\$941,583.00)	(17.19)

Fuente: Memoria de Labores 2005 CACTIUSA, De R.L.

ANEXO 4
CACTIUSA De R.L.
Organigrama de la estructura orgánica



Fuente: Memoria de Labores 2005 CACTIUSA, De R.L.



ANEXO # 5
UNIVERSIDAD DE SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Entrevista

La siguiente entrevista esta orientada a evaluar el servicio de **Líneas de Crédito**, para conocer la opinión de **los Jefes**, con el propósito de fortalecer la prestación del servicio, la información obtenida será confidencial.

1. Tienen definido ¿Qué es servicio?
2. ¿Cuándo consideran un buen o mal servicio?
3. ¿Tienen definido que es cliente para ustedes?
4. ¿Cuál es el perfil de los clientes?
5. Tienen definido ¿Qué es Línea de Crédito?
6. ¿Tienen alguna clasificación de los clientes para Líneas de crédito?
7. ¿Cual es el proceso para otorgar los créditos? (Procedimiento)
8. ¿Cuáles son las dificultades que hay en los Servicios? (de que se quejan más los asociados)
9. ¿Cuanto es el monto de crédito y cuantas solicitudes se han atendido?
10. ¿Que sector es al que más se le otorga los créditos?
11. ¿Que zona es la más beneficiada con los créditos?
12. ¿Qué tiempo se tardan para otorgar los créditos?
13. ¿Cuales son las promesas que hace a los asociados?
14. Un día normal ¿cuantas personas binen a solicitar créditos?
15. ¿Cuales son los días de más fluencias?
16. ¿Están los empleados de la cooperativa capacitados para asignar los préstamos?
17. ¿Cuales son las promociones o publicidad que realizan para elevar el número de créditos?



UNIVERSIDAD DE SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Entrevista

La siguiente entrevista esta orientada a evaluar el servicio de **Cuenta de Ahorro**, para conocer la opinión de **los Jefes**, con el propósito de fortalecer la prestación del servicio, la información obtenida será confidencial.

1. Tienen definido ¿Qué es servicio?
2. ¿Cuándo consideran un buen o mal servicio?
3. ¿Tienen definido que es cliente para ustedes?
4. Tienen definido ¿Qué es Cuenta de Ahorro?
5. ¿Tienen alguna clasificación de los clientes para Cuentas de Ahorro?
6. ¿Cual es el proceso para aperturar Cuenta de Ahorro? (Procedimiento)
7. ¿Dificultades que hay en los Servicios? (de que se quejan más los asociados)
8. ¿Cual es el número de cuentas abiertas y el monto?
9. ¿Por que no se pagan los recibos de servicios básicos?
10. ¿Tiempo que se tardan para aperturas las Cuentas de Ahorro?
11. ¿Cuales son las promesas que hace a los asociados?
12. Un día normal ¿cuantas personas binen a aperturas las Cuentas de Ahorro?
13. ¿Cuales son los días de más fluencias?
14. ¿El asociado retira el dinero a plazo fijo le pagan el interes que tipo de interes?



ANEXO # 6
UNIVERSIDAD DE SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Encuesta de Opinión



La siguiente encuesta esta orientada a evaluar el servicio de **Líneas de Crédito**, para conocer la opinión de **los asociados**, con el propósito de fortalecer la prestación del servicio, la información obtenida será confidencial.

Instrucciones: Marque con una X, donde usted considere la satisfacción del servicio recibido.

Afirmaciones	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	No se	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. Las Instalaciones se encuentran limpias cuando las visita.					
2. El trato que le de el personal cuando lo atiende es amable.					
3. A la hora de realizar sus transacciones el empleado le presta su total atención.					
4. Si cometen un error hacen lo posible por remediarlo a la brevedad.					
5. El tiempo en que notifican la resolución de su trámite es breve.					
6. La cooperativa trata de adaptar los servicios a las necesidades de los asociados.					
7. La presentación del personal es adecuada.					
8. Se le hace fácil llegar a los responsables de las áreas de servicios.					
9. El personal muestra interés por resolver sus inquietudes.					
10. Los empleados cumplen con las promesas hechas a usted.					

Afirmaciones	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	No se	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
11. La información que solicita se la brindan inmediatamente.					
12. Los recursos tecnológicos facilitan el servicio que solicita.					
13. La comunicación que mantiene la cooperativa es adecuada.					
14. El personal que lo atiende tiene suficiente conocimiento del servicio que solicita.					
15. Cumplen con los tiempos ofrecidos en la gestión de los trámites.					
16. La cooperativa esta dispuesta a brindar el servicio cuando usted lo solicita.					
17. El horario establecido para atender a los asociados es el adecuado.					
18. El personal le transmite confianza y amistad.					
19. Los formularios y demás solicitudes son fáciles de llenar.					
20. El servicio prestado por la cooperativa mejora constantemente.					
21. El servicio que les ofrecen es rápido.					
22. Los recursos tecnológicos facilitan el servicio que solicita.					
23. Se siente seguro de la manera de como le manejan sus operaciones.					
24. La ubicación de la cooperativa le favorece.					

Afirmaciones	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	No se	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
25. Los estados de cuenta son fáciles de entender.					
26. Si solicita cita para ser atendido por algún ejecutivo se la conceden a la brevedad.					

27. ¿Cuáles son los aspectos positivos del servicio de Líneas de Crédito?

28. ¿Qué es lo que no le gusta del servicio de Líneas de Crédito?

29. ¿Qué es lo que se debe de mejorar del servicio de Líneas de Crédito?

Gracias, pase un feliz día



UNIVERSIDAD DE SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Encuesta de Opinión



La siguiente encuesta esta orientada a evaluar el servicio de **Cuentas de Ahorro**, para conocer la opinión de **los asociados**, con el propósito de fortalecer la prestación del servicio, la información obtenida será confidencial.

Instrucciones: Marque con una X, donde usted considere la satisfacción del servicio recibido.

Afirmaciones	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	No se	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. Las Instalaciones se encuentran limpias cuando las visita.					
2. El trato que le de el personal cuando lo atiende es amable.					
3. A la hora de realizar sus transacciones el empleado le presta su total atención.					
4. Si cometen un error hacen lo posible por remediarlo a la brevedad.					
5. El tiempo en que notifican la resolución de su trámite es breve.					
6. La cooperativa trata de adaptar los servicios a las necesidades de los asociados.					
7. La presentación del personal es adecuada.					
8. Se le hace fácil llegar a los responsables de las áreas de servicios.					
9. El personal muestra interés por resolver sus inquietudes.					
10. Los empleados cumplen con las promesas hechas a usted.					

Afirmaciones	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	No se	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
11. La información que solicita se la brindan inmediatamente.					
12. Los recursos tecnológicos facilitan el servicio que solicita.					
13. La comunicación que mantiene la cooperativa es adecuada.					
14. El personal que lo atiende tiene suficiente conocimiento del servicio que solicita.					
15. Cumplen con los tiempos ofrecidos en la gestión de los trámites.					
16. La cooperativa esta dispuesta a brindar el servicio cuando usted lo solicita.					
17. El horario establecido para atender a los asociados es el adecuado.					
18. El personal le transmite confianza y amistad.					
19. Los formularios y demás solicitudes son fáciles de llenar.					
20. El servicio prestado por la cooperativa mejora constantemente.					
21. El servicio que les ofrecen es rápido.					
22. Los recursos tecnológicos facilitan el servicio que solicita.					
23. Se siente seguro de la manera de como le manejan sus operaciones.					
24. La ubicación de la cooperativa le favorece.					

Afirmaciones	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	No se	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
25. Los estados de cuenta son fáciles de entender.					
26. Si solicita cita para ser atendido por algún ejecutivo se la conceden a la brevedad.					

27. ¿Cuáles son los aspectos positivos del servicio de Líneas de Crédito?

28. ¿Qué es lo que no le gusta del servicio de Líneas de Crédito?

29. ¿Qué es lo que se debe de mejorar del servicio de Líneas de Crédito?

Gracias, pase un feliz día



ANEXO # 7
UNIVERSIDAD DE SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Encuesta de Opinión

Las Preguntas, están orientadas a evaluar los Servicios de **Líneas de Crédito y Cuentas de Ahorro**, para conocer la opinión de los **Cientes Internos**, con el propósito de fortalecer la prestación de dichos servicios, la información obtenida será confidencial.

Instrucciones: Coloque una X, donde usted considere la satisfacción del servicio recibido

Afirmaciones	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	No se	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. Le estamos preguntando a los asociados que es lo que necesitan del servicio que presta la cooperativa.					
2. Hacemos algo con las opiniones o quejas que presentan los Asociados.					
3. Le estamos preguntando a los Asociados que no les gusta.					
4. Mi Jefe inmediato tiene contacto con los Asociados.					
5. Mi Jefe inmediato nos pide sugerencias para servirle mejor a los Asociados.					
6. Mi Jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal.					
7. En, esta unidad se asignan los recursos necesarios para servirle a los Asociados.					
8. En esta unidad se tienen programas para servirle mejor a los Asociados					
9. Estoy convencido (a) que somos capaces de alcanzar el nivel de satisfacción que los Asociados demandan.					
10. Tratamos de establecer objetivos específicos para servir mejor a los Asociados.					

Afirmaciones	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	No se	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
11. Utilizamos computadoras y equipos modernos para servir mejor a los Asociados.					
12. Tratamos de mejorar los procedimientos para poder brindar un mejor servicio a los Asociados.					
13. Hacemos el esfuerzo por conseguir todos los recursos necesarios para servir a los Asociados.					
14. En esta unidad estamos comprometidos (as) en satisfacer a los Asociados, lo que nos lleva a realizar grandes esfuerzos por lograrlo.					
15. En La Administración los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones.					
16. En esta unidad siento que soy parte de un equipo.					
17. En esta unidad el equipo busca servir a los Asociados.					
18. Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.					
19. Coopero voluntariamente con más frecuencia de lo que nos corresponde.					
20. Siento que soy un miembro importante del equipo de trabajo.					
21. Me siento cómodo (a) en mi trabajo, por lo que soy capaz de realizarlo bien.					
22. En esta unidad el personal está calificado para realizar el trabajo.					
23. En esta unidad me dan los instrumentos y equipos que necesito para realizar mi trabajo.					
24. Siento que está a mi alcance resolver la mayor parte de los problemas de los Asociados.					
25. Tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades que tienen los Asociados.					

Afirmaciones	Totalmente en Desacuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	No se	Parcialmente de Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
26. Con frecuencia muchos Asociados demandan mi atención al mismo tiempo.					
27. Raras veces tengo que depender demasiado de otros para servir a los Asociados.					
28. El personal que da lo mejor de si para servir a los Asociados recibe mayores reconocimientos y felicitaciones.					
29. La cantidad de papeleo en mi trabajo no es un problema para servir eficazmente a los Asociados.					
30. En términos generales, lo que los Asociados quieren que yo haga y lo que mis superiores quieren que haga es lo mismo.					
31. El equipo de trabajo de la unidad y yo tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar mi trabajo,					
32. Recibo suficiente información sobre lo que se supone debo hacer en mi trabajo.					
33. Siento que conozco bien todos los servicios que ofrece esta unidad.					
34. Me siento capaz de adecuarme a los cambios que se introducen en mi trabajo.					
35. Se muy bien a qué aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi desempeño.					
36. Siento que me han entrenado lo suficiente para tratar bien a los Asociados y a mis compañeros.					
37. Las evaluaciones del desempeño de mi jefe inmediato incluye lo bien que trato a los Asociados y a mis compañeros.					
38. La unidad recibe apoyo de La Administración para servir mejor a los Asociados.					

39. ¿Interna mente, la organización en que esta fallando? , ¿Por qué los clientes no están satisfecho?

40. ¿Usted como parte del equipo de trabajo que cree que debería hacerse para mejorar el servicio en este departamento?

ANEXO # 8

Tabulación de frecuencia de la investigación de campo clientes externos.

Servicio de Líneas de Crédito

Seguridad							
N° DE AFIRMACION	DESCRIPCION	FRECUENCIA					
		Ten D 20 Pu	P en D 40 Pu	NS 60 Pu	P de D 80 Pu	T en D 100 Pu	Total
18	El personal le transmite confianza y amistad.				5	65	70
23	Se siente seguro de la manera de como le manejan sus operaciones.			1	4	65	70
3	A la hora de realizar sus transacciones el empleado le presta su total atención.		1		4	65	70
14	El personal que lo atiende tiene suficiente conocimiento del servicio que solicita.	1			5	64	70
9	El personal muestra interés por resolver sus inquietudes.	1	1	1	3	64	70

Elementos Tangibles							
N° DE AFIRMACION	DESCRIPCION	FRECUENCIA					
		Ten D 20 Pu	P en D 40 Pu	NS 60 Pu	P de D 80 Pu	T en D 100 Pu	Total
7	La presentación del personal es adecuada.				2	68	70
1	Las Instalaciones se encuentran limpias cuando las visita.				6	64	70
12	Los recursos tecnológicos facilitan el servicio que solicita.		3	1	4	62	70
19	Los formularios y demás solicitudes son fáciles de llenar.	1	2	2	5	60	70
25	Los estados de cuenta son fáciles de entender.		2	6	3	59	70

Capacidad de Respuesta							
N° DE AFIRMACION	DESCRIPCION	FRECUENCIA					
		Ten D 20 Pu	P en D 40 Pu	NS 60 Pu	P de D 80 Pu	T en D 100 Pu	Total
11	La información que solicita se la brindan inmediatamente.	1			7	62	70
21	El servicio que les ofrecen es rápido.		2		8	60	70
16	La cooperativa esta dispuesta a brindar el servicio cuando usted lo solicita.	1	1	1	7	60	70
5	El tiempo en que notifican la resolución de su trámite es breve.	4	4		9	53	70
26	Si solicita cita para ser atendido por algún ejecutivo se la conceden a la brevedad.	1		29	2	38	70

Empatía							
N° DE AFIRMACION	DESCRIPCION	FRECUENCIA					
		Ten D 20 Pu	P en D 40 Pu	NS 60 Pu	P de D 80 Pu	T en D 100 Pu	Total
2	El trato que le de el personal cuando lo atiende es amable.				3	67	70
17	El horario establecido para atender a los asociados es el adecuado.			1	6	63	70
24	La ubicación de la cooperativa le favorece.	3	3		6	58	70
6	La cooperativa trata de adaptar los servicios a las necesidades de los asociados.	3	2	3	6	56	70
8	Se le hace fácil llegar a los responsables de las áreas de servicios.	1		20	4	45	70
13	La comunicación que mantiene la cooperativa es adecuada.	6	6	3	7	48	70

Fiabilidad							
N° DE AFIRMACION	DESCRIPCION	FRECUENCIA					
		Ten D 20 Pu	P en D 40 Pu	NS 60 Pu	P de D 80 Pu	T en D 100 Pu	Total
22	El servicio que recibe lo considera de calidad.		1		6	63	70
15	Cumplen con los tiempos ofrecidos en la gestión de los trámites.	1	2	1	5	61	70
20	El servicio prestado por la cooperativa mejora constantemente.	1	1	7	9	52	70
4	Si cometen un error hacen lo posible por remediarlo a la brevedad.	1		20	5	44	70
10	Los empleados cumplen con las promesas hechas a usted.		2	20	7	41	70

TABULACION DE LA EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE LÍNEAS DE CRÉDITO.

Evolución del Servicio.

Servicio.	Calificación.
Líneas de Crédito.	93.78

Calificación por Dimensión.

Dimensiones.	Calificación.
Seguridad.	97,77
Elementos Tangibles.	96,40
Capacidad de Respuesta.	91,89
Empatía.	91,86
Fiabilidad.	90,97
Promedio.	93.78

Seguridad.

Nº de afirmación.	Detalle.	Calificación.
18	El personal le transmite confianza y amistad.	98,57
23	Se siente seguro de la manera de cómo le manejan sus operaciones.	98,29
3	A la hora de realizar sus transacciones el empleado le presta su total atención.	98,00
14	El personal que lo atiende tiene suficiente conocimiento del servicio que solicita.	97,43
9	El personal muestra interés por resolver sus inquietudes.	96,57
Promedio.		97,77

Elementos Tangibles.

Nº de afirmación.	Detalle.	Calificación.
7	La presentación del personal es adecuada.	99,43
1	Las Instalaciones se encuentran limpias cuando las visita.	98,29
12	Los recursos tecnológicos facilitan el servicio que solicita.	95,71
19	Los formularios y demás solicitudes son fáciles de llenar.	94,57
25	Los estados de cuenta son fáciles de entender.	94,00
Promedio.		96,40

Capacidad de Respuesta.

Nº de afirmación.	Detalle.	Calificación.
11	La información que solicita se la brindan inmediatamente.	96,86
21	El servicio que les ofrecen es rápido.	96,00
16	La cooperativa esta dispuesta a brindar el servicio cuando usted lo solicita.	95,43
5	El tiempo en que notifican la resolución de su trámite es breve.	89,43
26	Si solicita cita para ser atendido por algún ejecutivo se la conceden a la brevedad.	81,71
Promedio.		91,89

Empatía.

Nº de afirmación.	Detalle.	Calificación.
2	El trato que le de el personal cuando lo atiende es amable.	99,14
17	El horario establecido para atender a los asociados es el adecuado.	97,71
24	La ubicación de la cooperativa le favorece.	92,29
6	La cooperativa trata de adaptar los servicios a las necesidades de los asociados.	91,43
8	Se le hace fácil llegar a los responsables de las áreas de servicios.	86,29
13	La comunicación que mantiene la cooperativa es adecuada.	84,29
Promedio.		91,86

Fiabilidad.

Nº de afirmación.	Detalle.	Calificación.
22	El servicio que recibe lo considera de calidad.	97,43
15	Cumplen con los tiempos ofrecidos en la gestión de los trámites.	95,14
20	El servicio prestado por la cooperativa mejora constantemente.	91,43
4	Si cometen un error hacen lo posible por remediarlo a la brevedad.	86,00
10	Los empleados cumplen con las promesas hechas a usted.	84,86
Promedio.		90,97

TABULACION DE LAS BRECHAS DE MEJORA DEL SERVICIO LINEAS DE CREDITO.

Brecha del Servicio.

Servicio	Brecha.
Evaluación	6.22

Brechas por Dimensiones.

Dimensiones.	Brechas.
Fiabilidad	9.03
Empatía	8.14
Capacidad de Respuesta	8.11
Elementos Tangibles	3.60
Seguridad	2.23
Promedio.	6.22

Fiabilidad.

Nº de afirmación.	Detalle.	Brechas.
10	Los empleados cumplen con las promesas hechas a usted.	15.14
4	Si cometen un error hacen lo posible por remediarlo a la brevedad.	14.00
20	El servicio prestado por la cooperativa mejora constantemente.	8.57
15	Cumplen con los tiempos ofrecidos en la gestión de los trámites.	4.86
22	El servicio que recibe lo considera de calidad.	2.57
Promedio.		9.03

Empatía.

Nº de afirmación.	Detalle.	Brechas.
13	La comunicación que mantiene la cooperativa es adecuada.	15.71
8	Se le hace fácil llegar a los responsables de las áreas de servicios.	13.71
6	La cooperativa trata de adaptar los servicios a las necesidades de los asociados.	8.57
24	La ubicación de la cooperativa le favorece.	7.71
17	El horario establecido para atender a los asociados es el adecuado.	2.29
2	El trato que le de el personal cuando lo atiende es amable.	0.86
Promedio.		8.14

Capacidad de respuesta.

Nº de afirmación.	Detalle.	Brechas.
26	Si solicita cita para ser atendido por algún ejecutivo se la conceden a la brevedad.	18.29
5	El tiempo en que notifican la resolución de su trámite es breve.	10.57
16	La cooperativa esta dispuesta a brindar el servicio cuando usted lo solicita.	4.57
21	El servicio que les ofrecen es rápido.	4.00
11	La información que solicita se la brindan inmediatamente.	3.14
Promedio.		8.11

Elementos Tangibles.

Nº de afirmación.	Detalle.	Brechas.
25	Los estados de cuenta son fáciles de entender.	6.00
19	Los formularios y demás solicitudes son fáciles de llenar.	5.43
12	Los recursos tecnológicos facilitan el servicio que solicita.	4.29
1	Las Instalaciones se encuentran limpias cuando las visita.	1.71
7	La presentación del personal es adecuada.	0.57
Promedio.		3.60

Seguridad.

Nº de afirmación.	Detalle.	Brechas.
9	El personal muestra interés por resolver sus inquietudes.	3.43
14	El personal que lo atiende tiene suficiente conocimiento del servicio que solicita.	2.57
3	A la hora de realizar sus transacciones el empleado le presta su total atención.	2.00
23	Se siente seguro de la manera de cómo le manejan sus operaciones.	1.71
18	El personal le transmite confianza y amistad.	1.43
Promedio.		2.23

ANEXO # 9

Tabulación de frecuencia de la investigación de campo clientes externos.

Servicio de Cuentas de Ahorro.

Elementos Tangibles							
N° DE AFIRMACION	DESCRIPCION	FRECUENCIA					
		Ten D 20 Pu	P en D 40 Pu	NS 60 Pu	P de D 80 Pu	T en D 100 Pu	Total
1	Las Instalaciones se encuentran limpias cuando las visita.				2	66	68
7	La presentación del personal es adecuada.				5	63	68
25	Los estados de cuenta son fáciles de entender.		1		7	60	68
19	Los formularios y demás solicitudes son fáciles de llenar.		2	1	8	57	68
12	Los recursos tecnológicos facilitan el servicio que solicita.	1	6		6	55	68

Seguridad							
N° DE AFIRMACION	DESCRIPCION	FRECUENCIA					
		Ten D 20 Pu	P en D 40 Pu	NS 60 Pu	P de D 80 Pu	T en D 100 Pu	Total
23	Se siente seguro de la manera de como le manejan sus operaciones.			1	4	63	68
14	El personal que lo atiende tiene suficiente conocimiento del servicio que solicita.	1	1		9	57	68
3	A la hora de realizar sus transacciones el empleado le presta su total atención.	1	2		12	54	68
18	El personal le transmite confianza y amistad.	1	1		13	53	68
9	El personal muestra interés por resolver sus inquietudes.		1	5	10	52	68

Capacidad de Respuesta							
N° DE AFIRMACION	DESCRIPCION	FRECUENCIA					
		Ten D 20 Pu	P en D 40 Pu	NS 60 Pu	P de D 80 Pu	T en D 100 Pu	Total
16	La cooperativa esta dispuesta a brindar el servicio cuando usted lo solicita.		2	1	6	59	68
11	La información que solicita se la brindan inmediatamente.		2		11	55	68
21	El servicio que les ofrecen es rápido.	1	1		13	53	68
5	El tiempo en que notifican la resolución de su trámite es breve.	3	4	9	10	42	68
26	Si solicita cita para ser atendido por algún ejecutivo se la conceden a la brevedad.		2	40	4	22	68

Empatía							
N° DE AFIRMACION	DESCRIPCION	FRECUENCIA					
		Ten D 20 Pu	P en D 40 Pu	NS 60 Pu	P de D 80 Pu	T en D 100 Pu	Total
17	El horario establecido para atender a los asociados es el adecuado.			1	9	58	70
2	El trato que le de el personal cuando lo atiende es amable.		2		7	59	70
6	La cooperativa trata de adaptar los servicios a las necesidades de los asociados.	4	4	1	12	47	70
24	La ubicación de la cooperativa le favorece.	5	5	1	6	51	70
17	El horario establecido para atender a los asociados es el adecuado.			1	9	58	70
8	Se le hace fácil llegar a los responsables de las áreas de servicios.	1	3	31	5	28	70

Fiabilidad.							
Nº DE AFIRMACION	DESCRIPCION	FRECUENCIA					
		Ten D 20 Pu	P en D 40 Pu	NS 60 Pu	P de D 80 Pu	T en D 100 Pu	Total
22	El servicio que recibe lo considera de calidad.		3		2	63	68
20	El servicio prestado por la cooperativa mejora constantemente.		3	3	24	38	68
15	Cumplen con los tiempos ofrecidos en la gestión de los trámites.	3	10		15	40	68
10	Los empleados cumplen con las promesas hechas a usted.		2	22	8	36	68
4	Si cometen un error hacen lo posible por remediarlo a la brevedad.		1	24	8	35	68

TABULACION DE LAS EVALUACIONES DEL SERVICIO DE CUENTAS DE AHORRO.

Evolución del servicio.

Servicio	Calificación
Total Cuenta de Ahorro	91.07

Calificación por Dimensiones.

Dimensiones.	Calificación.
Elementos Tangibles	96.41
Seguridad	95.18
Capacidad de Repuesta	88.65
Empatía	88.28
Fiabilidad	86.82
Promedio.	91.07

Elementos Tangibles

Nº de afirmación.	Detalle.	Calificación.
1	Las Instalaciones se encuentran limpias cuando las visita.	99.41
7	La presentación del personal es adecuada.	98.53
25	Los estados de cuenta son fáciles de entender.	97.06
19	Los formularios y demás solicitudes son fáciles de llenar.	95.29
12	Los recursos tecnológicos facilitan el servicio que solicita.	91.76
Promedio.		96.41

Seguridad.

Nº de afirmación.	Detalle.	Calificación.
23	Se siente seguro de la manera de cómo le manejan sus operaciones.	98.24
14	El personal que lo atiende tiene suficiente conocimiento del servicio que solicita.	95.29
3	A la hora de realizar sus transacciones el empleado le presta su total atención.	95.00
18	El personal le transmite confianza y amistad.	94.12
9	El personal muestra interés por resolver sus inquietudes.	93.24
Promedio.		96.18

Capacidad de Respuesta.

Nº de afirmación.	Detalle.	Calificación.
16	La cooperativa esta dispuesta a brindar el servicio cuando usted lo solicita.	95.88
11	La información que solicita se la brindan inmediatamente.	95.00
21	El servicio que les ofrecen es rápido.	94.12
5	El tiempo en que notifican la resolución de su trámite es breve.	84.71
26	Si solicita cita para ser atendido por algún ejecutivo se la conceden a la brevedad.	73.53
Promedio.		88.65

Empatía.

Nº de afirmación.	Detalle.	Calificación.
2	El trato que le de el personal cuando lo atiende es amable.	96.76
17	El horario establecido para atender a los asociados es el adecuado.	96.18
6	La cooperativa trata de adaptar los servicios a las necesidades de los asociados.	87.65
24	La ubicación de la cooperativa le favorece.	87.35
13	La comunicación que mantiene la cooperativa es adecuada.	85.29
8	Se le hace fácil llegar a los responsables de las áreas de servicios.	76.47
Promedio.		88.28

Fiabilidad.

Nº de afirmación.	Detalle.	Calificación.
22	El servicio que recibe lo considera de calidad.	96.76
20	El servicio prestado por la cooperativa mejora constantemente.	83.24
15	Cumplen con los tiempos ofrecidos en la gestión de los trámites.	83.24
10	Los empleados cumplen con las promesas hechas a usted.	82.94
4	Si cometen un error hacen lo posible por remediarlo a la brevedad.	82.65
Promedio.		86.82

TABULACION DE LAS BRECHAS DE MEJORA DEL SERVICIO CUENTA DE AHORRO.**Brecha del Servicio.**

Servicio	Brecha.
Cuenta de Ahorro	8.93

Brechas por Dimensiones.

Dimensiones.	Calificación.
Fiabilidad	13.18
Empatía	11.72
Capacidad de Repuesta	11.35
Seguridad	4.82
Elementos Tangibles	3.59
Promedio.	8.93

Fiabilidad.

Nº de afirmación.	Detalle.	Brechas.
4	Si cometen un error hacen lo posible por remediarlo a la brevedad.	17.35
10	Los empleados cumplen con las promesas hechas a usted.	17.06
15	Cumplen con los tiempos ofrecidos en la gestión de los trámites.	16.76
20	El servicio prestado por la cooperativa mejora constantemente.	11.47
22	El servicio que recibe lo considera de calidad.	3.24
Promedio.		13.18

Empatía.

Nº de afirmación.	Detalle.	Brechas.
23	Se le hace fácil llegar a los responsables de las áreas de servicios.	23.53
24	La comunicación que mantiene la cooperativa es adecuada.	14.71
24	La ubicación de la cooperativa le favorece.	12.65
17	La cooperativa trata de adaptar los servicios a las necesidades de los asociados.	12.35
3	El trato que le de el personal cuando lo atiende es amable.	3.82
25	El horario establecido para atender a los asociados es el adecuado.	3.24
Promedio.		11.72

Capacidad de respuesta.

Nº de afirmación.	Detalle.	Brechas.
23	Se le hace fácil llegar a los responsables de las áreas de servicios.	23.53
24	La comunicación que mantiene la cooperativa es adecuada.	14.71
24	La ubicación de la cooperativa le favorece.	12.65
17	La cooperativa trata de adaptar los servicios a las necesidades de los asociados.	12.35
3	El trato que le de el personal cuando lo atiende es amable.	3.82
25	El horario establecido para atender a los asociados es el adecuado.	3.24
Promedio.		11.72

Seguridad.

Nº de afirmación.	Detalle.	Brechas.
4	Se siente seguro de la manera de como le manejan sus operaciones.	6.76
10	El personal que lo atiende tiene suficiente conocimiento del servicio que solicita.	5.88
15	A la hora de realizar sus transacciones el empleado le presta su total atención.	5.00
20	El personal le transmite confianza y amistad.	4.71
22	El personal muestra interés por resolver sus inquietudes.	1.76
Promedio.		4.82

Elementos Tangibles.

Nº de afirmación.	Detalle.	Brechas.
2	Los recursos tecnológicos facilitan el servicio que solicita.	8.24
13	Los formularios y demás solicitudes son fáciles de llenar.	4.71
14	Los estados de cuenta son fáciles de entender.	2.94
2	La presentación del personal es adecuada.	1.47
22	Las Instalaciones se encuentran limpias cuando las visita.	0.59
Promedio.		3.59

ANEXO # 10

Tabulación de frecuencia de la investigación de campo clientes internos.

AREA I							
Conocemos a nuestros Clientes (Asociados)							
Nº DE AFIRMACION	DESCRIPCION	FRECUENCIA					
		Ten D 20	P en D 40	NS 60	P de D 80	T en D 100	Total
1	Ustedes le preguntan a los asociados que es lo que necesitan del servicio que presta la cooperativa.		1	1	4	9	15
2	Hacen algo con las opiniones o quejas que presentan los Asociados.		1	1	4	9	15
3	Le preguntan a los Asociados que no les gusta del servicio.		5	1	4	5	15
4	Tiene contacto con los Asociados su Jefe inmediato.		1	1	4	9	15
5	El Jefe inmediato nos pide sugerencias para servirles mejor a los Asociados.	1	2		5	7	15
6	El Jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal.	5	1		7	2	15

AREA II							
En esta unidad esta comprometida con la satisfacción de los Asociados							
Nº DE AFIRMACION	DESCRIPCION	FRECUENCIA					
		Ten D 20	P en D 40	NS 60	P de D 80	T en D 100	Total
7	Se asignan los recursos necesarios en esta unidad para servirles a los Asociados.		3		3	9	15
8	En esta unidad se tienen programas para servirles mejor a los Asociados.		3		6	6	15

AREA II							
En esta unidad esta comprometida con la satisfacción de los Asociados							
N° DE AFIRMACION	DESCRIPCION	FRECUENCIA					
		Ten D 20	P en D 40	NS 60	P de D 80	T en D 100	Total
9	Esta convencido que son capaces de alcanzar el nivel de satisfacción que los Asociados demandan.		5	1	4		15
10	Establecen objetivos específicos para servir mejor a los Asociados.		1	1	4	9	15
11	Utilizan computadoras y equipos modernos para servir mejor a los Asociados.	1			4	10	15
12	Tratan de mejorar los procedimientos para poder brindar un mejor servicio a los Asociados.				6	9	15
13	Hacen el esfuerzo por conseguir todos los recursos necesarios para servir a los Asociados.				6	9	15
14	En esta unidad están comprometidos (as) a satisfacer a los Asociados, llevándonos a realizar grandes esfuerzos por lograrlo.			1	5	9	15
15	Los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones de parte de la Administración.	5	4		5	1	15

AREA III							
El ambiente de esta unidad favorece la satisfacción del Asociado.							
N° DE AFIRMACION	DESCRIPCION	FRECUENCIA					
		Ten D 20	P en D 40	NS 60	P de D 80	T en D 100	Total
16	En esta unidad siente que es parte de un equipo.		2	1	3	9	15
17	En esta unidad el equipo busca servir a los Asociados.				5	10	15
18	Se siento responsable de ayudar a sus compañeros para que realicen bien su trabajo.		1		7	7	15

AREA III

El ambiente de esta unidad favorece la satisfacción del Asociado.

Nº DE AFIRMACION	DESCRIPCION	FRECUENCIA					
		Ten D 20	P en D 40	NS 60	P de D 80	T en D 100	Total
16	En esta unidad siente que es parte de un equipo.		2	1	3	9	15
17	En esta unidad el equipo busca servir a los Asociados.				5	10	15
18	Se siento responsable de ayudar a sus compañeros para que realicen bien su trabajo.		1		7	7	15
19	Coopera voluntariamente con más frecuencia de lo que me corresponde.				6	9	15
20	Siento que es un miembro importante del equipo de trabajo.		2		4	9	15
21	Se siento cómodo (a) en su trabajo, por lo que soy capaz de realizarlo bien.		1		2	12	15
22	En esta unidad el personal está calificado para realizar el trabajo.		1		6	8	15
23	En esta unidad le dan los instrumentos y equipos que necesita para realizar mi trabajo.	1			6	8	15
24	Siente que está a su alcance resolver la mayor parte de los problemas de los Asociados.		4	1	9	1	15
25	Tiene la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades que tienen los Asociados.		3	1	8	3	15
26	Con frecuencia muchos Asociados demandan su atención al mismo tiempo.	1	3		6	5	15
27	Raras veces tiene que depender demasiado de otros para servir a los Asociados.		3		6	6	15

AREA II

En esta unidad esta comprometida con la satisfacción de los Asociados

N° DE AFIRMACION	DESCRIPCION	FRECUENCIA					
		Ten D 20	P en D 40	NS 60	P de D 80	T en D 100	Total
28	El personal que da lo mejor de si para servir a los Asociados recibe mayores reconocimientos y felicitaciones.	6	5		1	3	15
29	La cantidad de papeleo en su trabajo no es un problema para servir eficazmente a los Asociados.		3		2	10	15
30	En términos generales, lo que los Asociados quieren que haga y lo que mis superiores quieren que yo realice es lo mismo.	1	3		6	5	15
31	El equipo de trabajo de la unidad tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar el trabajo.		3		6	6	15
32	Recibo suficiente información sobre lo que se supone debo hacer en su trabajo.		3		4	8	15
33	Siento que conoce bien todos los servicios que ofrece esta unidad.		1		4	10	15
34	Se siento capaz de adecuarse a los cambios que se introducen en su trabajo.				3	12	15
35	Sabe muy bien a qué aspectos de su trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan su desempeño.		3		6	6	15
36	Siente que lo han entrenado lo suficiente para tratar bien a los Asociados y a los compañeros.	1	2		5	7	15
37	Las evaluaciones del desempeño de su jefe inmediato incluye lo bien que trato a los Asociados y a los compañeros.	1	1		3	10	15
38	La unidad recibe apoyo de La Administración para servir mejor a los Asociados.	1	1		5	8	15

TABULACION DE LA EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE LOS CLIENTES INTERNOS.

Evolución del servicio.

Servicio.	Calificación.
Evaluación.	81.82

Evaluación por Área.

Área.	Detalle.	Calificación.
Área II	Esta unidad esta comprometida con la satisfacción de los Asociados?	83.41
Área III	¿El ambiente de esta unidad favorece la satisfacción del Asociado?	82.72
Área I	¿Conocemos a nuestros Clientes? (Asociados)	79.33
Promedio.		96.47

Área II ¿Esta unidad esta comprometida con la satisfacción de los Asociados?

Nº de afirmación.	Detalle.	Calificación.
12	Tratan de mejorar los procedimientos para poder brindar un mejor servicio a los Asociados.	92.00
13	Hacen el esfuerzo por conseguir todos los recursos necesarios para servir a los Asociados.	92.00
11	Utilizan computadoras y equipos modernos para servir mejor a los Asociados.	90.67
14	En esta unidad están comprometidos (as) a satisfacer a los Asociados, llevándonos a realizar grandes esfuerzos por lograrlo.	90.67
9	Esta convencido que son capaces de alcanzar el nivel de satisfacción que los Asociados demandan.	85.33
10	Establecen objetivos especificos para servir mejor a los Asociados.	85.33
7	Se asignan los recursos necesarios en esta unidad para servirles a los Asociados.	84.00
8	En esta unidad se tienen programas para servirles mejor a los Asociados.	80.00
15	Tratan de mejorar los procedimientos para poder brindar un mejor servicio a los Asociados.	92.00
Promedio.		83.41

Área III ¿El ambiente de esta unidad favorece la satisfacción del Asociado?

Nº de afirmación.	Detalle.	Calificación.
34	Se siento capaz de adecuarse a los cambios que se introducen en su trabajo.	96.00
17	En esta unidad el equipo busca servir a los Asociados.	93.33
21	Se siento cómodo (a) en su trabajo, por lo que soy capaz de realizarlo bien.	93.33
19	Coopera voluntariamente con más frecuencia de lo que me corresponde.	92.00
33	Siento que conoce bien todos los servicios que ofrece esta unidad.	90.67
22	En esta unidad el personal está calificado para realizar el trabajo.	88.00
18	Se siento responsable de ayudar a sus compañeros para que realicen bien su trabajo.	86.67
20	Siento que es un miembro importante del equipo de trabajo.	86.67
23	En esta unidad le dan los instrumentos y equipos que necesita para realizar mi trabajo.	86.67
37	Las evaluaciones del desempeño de su jefe inmediato incluye lo bien que trato a los Asociados y a los compañeros.	86.67
16	En esta unidad siento que es parte de un equipo.	85.33
29	La cantidad de papeleo en su trabajo no es un problema para servir eficazmente a los Asociados.	85.33
35	Sabe muy bien a qué aspectos de su trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan su desempeño.	84.00
38	La unidad recibe apoyo de La Administración para servir mejor a los Asociados.	84.00
32	Recibo suficiente información sobre lo que se supone debo hacer en su trabajo.	82.67
31	El equipo de trabajo de la unidad tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar el trabajo.	81.33
27	Raras veces tiene que depender demasiado de otros para servir a los Asociados.	80.00
36	Siento que lo han entrenado lo suficiente para tratar bien a los Asociados y a los compañeros.	80.00
25	Tiene la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades que tienen los Asociados.	74.67
26	Con frecuencia muchos Asociados demandan su atención al mismo tiempo.	74.67
30	En términos generales, lo que los Asociados quieren que haga y lo que mis superiores quieren que yo realice es lo mismo.	74.67
24	Siento que está a su alcance resolver la mayor parte de los problemas de los Asociados.	69.33
28	El personal que da lo mejor de si para servir a los Asociados recibe mayores reconocimientos y felicitaciones.	46.67
Promedio.		82.72

Área I ¿Conocemos a nuestros Clientes? (Asociados).

Nº de afirmación.	Detalle.	Calificación.
1	Ustedes le preguntan a los asociados que es lo que necesitan del servicio que presta la cooperativa.	88.00
2	Hacen algo con las opiniones o quejas que presentan los Asociados.	88.00
4	Tiene contacto con los Asociados su Jefe inmediato.	88.00
5	El Jefe inmediato nos pide sugerencias para servirles mejor a los Asociados.	80.00
3	Le preguntan a los Asociados que no les gusta del servicio.	74.67
6	El Jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal.	57.33
Promedio.		79.33

TABULACION DE LAS BRECHAS DE MEJORA DE LOS CLIENTES INTERNOS.

Brecha del Servicio.

Servicio.	Brecha.
Evaluación.	81.82

Brechas por Área.

Área.	Detalle.	Brechas.
Área I	Conocemos a nuestros Clientes (Asociados)	20.67
Área III	El ambiente de esta unidad favorece la satisfacción del Asociado.	17.28
Área II	Esta unidad esta comprometida con la satisfacción de los Asociados?	16.59
Promedio.		18.18

Brechas del Área I ¿Conocemos a nuestros Clientes? (Asociados).

Nº de afirmación.	Detalle.	Brechas.
6	El Jefe inmediato realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal.	12.00
3	Les preguntan a los Asociados que no les gusta del servicio.	12.00
5	El Jefe inmediato nos pide sugerencias para servirles mejor a los Asociados.	12.00
4	Tiene contacto con los Asociados su Jefe inmediato.	20.00
2	Hacen algo con las opiniones o quejas que presentan los Asociados.	25.33
1	Ustedes le preguntan a los asociados que es lo que necesitan del servicio que presta la cooperativa.	42.67
Promedio.		20.67

Brechas del Área III ¿El ambiente de esta unidad favorece la satisfacción del Asociado?

Nº de afirmación.	Detalle.	Brechas.
28	El personal que da lo mejor de si para servir a los Asociados recibe mayores reconocimientos y felicitaciones.	53.33
24	Siente que está a su alcance resolver la mayor parte de los problemas de los Asociados.	30.67
30	En términos generales, lo que los Asociados quieren que haga y lo que mis superiores quieren que yo realice es lo mismo.	25.33
26	Con frecuencia muchos Asociados demandan su atención al mismo tiempo.	25.33
25	Tiene la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades que tienen los Asociados.	25.33
36	Siente que lo han entrenado lo suficiente para tratar bien a los Asociados y a los compañeros.	20.00
27	Raras veces tiene que depender demasiado de otros para servir a los Asociados.	20.00
31	El equipo de trabajo de la unidad tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar el trabajo.	18.67
32	Recibo suficiente información sobre lo que se supone debo hacer en su trabajo.	17.33
38	La unidad recibe apoyo de La Administración para servir mejor a los Asociados.	16.00
35	Sabe muy bien a qué aspectos de su trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan su desempeño.	16.00
29	La cantidad de papeleo en su trabajo no es un problema para servir eficazmente a los Asociados.	14.67
16	En esta unidad siente que es parte de un equipo.	14.67
37	Las evaluaciones del desempeño de su jefe inmediato incluye lo bien que trato a los Asociados y a los compañeros.	13.33
23	En esta unidad le dan los instrumentos y equipos que necesita para realizar mi trabajo.	13.33
20	Siento que es un miembro importante del equipo de trabajo.	13.33
18	Se siento responsable de ayudar a sus compañeros para que realicen bien su trabajo.	13.33
22	En esta unidad el persona! está calificado para real izar el trabajo.	12.00

Nº de afirmación.	Detalle.	Brechas.
33	Siento que conoce bien todos los servicios que ofrece esta unidad.	9.33
19	Coopera voluntariamente con más frecuencia de lo que me corresponde.	8.00
21	Se siento cómodo (a) en su trabajo, por lo que soy capaz de realizarlo bien.	6.67
17	En esta unidad el equipo busca servir a los Asociados.	6.67
34	Se siento capaz de adecuarse a los cambios que se introducen en su trabajo.	4.00
Promedio.		17.28

Brechas del Área II ¿Esta unidad esta comprometida con la satisfacción de los Asociados?

Nº de afirmación.	Detalle.	Brechas.
15	Los empleados que ofrecen un excelente servicio reciben felicitaciones de parte de la Administración.	49.33
8	En esta unidad se tienen programas para servirle mejor a los Asociados.	20.00
7	Se asignan los recursos necesarios en esta unidad para servirle a los Asociados.	16.00
10	Establecen objetivos específicos para servir mejor a los Asociados.	14.67
9	Esta convencido que son capaces de alcanzar el nivel de satisfacción que los Asociados demandan.	14.67
14	En esta unidad están comprometidos (as) a satisfacer a los Asociados, llevándonos a realizar grandes esfuerzos por lograrlo.	9.33
11	Utilizan computadoras y equipos modernos para servir mejor a los Asociados.	9.33
13	Hacen el esfuerzo por conseguir todos los recursos necesarios para servir a los Asociados.	8.00
12	Tratan de mejorar los procedimientos para poder brindar un mejor servicio a los Asociados.	8.00
Promedio.		16.59

Anexo # 11

Tabulación de las Evaluaciones del Servicio General que presta CACTIUSA De R.L.

Servicio General.

Servicio.	Calificación.
Evaluación.	92,43

Calificación por Dimensiones.

Dimensiones.	Calificación.
Seguridad.	96,47
Elementos Tangibles.	96,41
Capacidad de Respuesta.	90,27
Empatía.	90,07
Fiabilidad.	88,90
Promedio.	92.43

Seguridad.

Nº de afirmación.	Detalle.	Calificación.
23	Se siente seguro de la manera de cómo le manejan sus operaciones.	98,26
3	A la hora de realizar sus transacciones el empleado le presta su total atención.	96,50
14	El personal que lo atiende tiene suficiente conocimiento del servicio que solicita.	96,36
18	El personal le transmite confianza y amistad.	96,34
9	El personal muestra interés por resolver sus inquietudes.	94,90
Promedio.		96.47

Elementos Tangibles.

Nº de afirmación.	Detalle.	Calificación.
7	La presentación del personal es adecuada.	98,98
1	Las Instalaciones se encuentran limpias cuando las visita.	98,85
25	Los estados de cuenta son fáciles de entender.	95,53
19	Los formularios y demás solicitudes son fáciles de llenar.	94,93
12	Los recursos tecnológicos facilitan el servicio que solicita.	93,74
Promedio.		96,41

Capacidad de Respuesta.

Nº de afirmación.	Detalle.	Calificación.
16	La cooperativa esta dispuesta a brindar el servicio cuando usted lo solicita.	95,93
11	La información que solicita se la brindan inmediatamente.	95,66
21	El servicio que les ofrecen es rápido.	95,06
5	El tiempo en que notifican la resolución de su trámite es breve.	87,07
26	Si solicita cita para ser atendido por algún ejecutivo se la conceden a la brevedad.	77,62
Promedio.		90,27

Empatía.

Nº de afirmación.	Detalle.	Calificación.
2	El trato que le de el personal cuando lo atiende es amable.	97.66
17	El horario establecido para atender a los asociados es el adecuado.	97.24
24	La ubicación de la cooperativa le favorece.	89.82
6	La cooperativa trata de adaptar los servicios a las necesidades de los asociados.	89.54
13	La comunicación que mantiene la cooperativa es adecuada.	84.79
8	Se le hace fácil llegar a los responsables de las áreas de servicios.	81.38
Promedio.		90.07

Fiabilidad.

Nº de afirmación.	Detalle.	Calificación.
22	El servicio que recibe lo considera de calidad.	97.10
20	El servicio prestado por la cooperativa mejora constantemente.	89.98
15	Cumplen con los tiempos ofrecidos en la gestión de los trámites.	89.19
4	Si cometen un error hacen lo posible por remediarlo a la brevedad.	84.32
10	Los empleados cumplen con las promesas hechas a usted.	83.90
Promedio.		88.90

Tabulación de las Evaluaciones del Servicio General que presta CACTIUSA De R.L.

Servicio General.

Servicio.	Brecha.
Evaluación.	92,43

Brechas de mejora por Dimensiones.

Dimensiones.	Brecha.
Fiabilidad.	11.10
Empatía.	9.93
Capacidad de Respuesta.	9.73
Elementos Tangibles.	3.59
Seguridad.	3.53
Promedio.	7.57

Fiabilidad.

Nº de afirmación.	Detalle.	Brecha.
10	Los empleados cumplen con las promesas hechas a usted.	16.10
4	Si cometen un error hacen lo posible por remediarlo a la brevedad.	15.68
15	Cumplen con los tiempos ofrecidos en la gestión de los trámites.	10.81
20	El servicio prestado por la cooperativa mejora constantemente.	10.02
22	El servicio que recibe lo considera de calidad.	2.90
Promedio.		3.53

Empatía.

Nº de afirmación.	Detalle.	Brecha.
8	Se le hace fácil llegar a los responsables de las áreas de servicios.	18.62
13	La comunicación que mantiene la cooperativa es adecuada.	15.21
6	La cooperativa trata de adaptar los servicios a las necesidades de los asociados.	10.46
24	La ubicación de la cooperativa le favorece.	10.18
17	El horario establecido para atender a los asociados es el adecuado.	2.76
2	El trato que le da el personal cuando lo atiende es amable.	2.34
Promedio.		11.92

Capacidad de Respuesta.

Nº de afirmación.	Detalle.	Brecha.
26	Si solicita cita para ser atendido por algún ejecutivo se la conceden a la brevedad.	22.38
5	El tiempo en que notifican la resolución de su trámite es breve.	12.93
21	El servicio que les ofrecen es rápido.	4.94
11	La cooperativa esta dispuesta a brindar el servicio cuando usted lo solicita.	4.34
16	La información que solicita se la brindan inmediatamente.	4.07
Promedio.		9.73

Elementos Tangibles.

Nº de afirmación.	Detalle.	Brecha.
12	Los recursos tecnológicos facilitan el servicio que solicita.	6.26
19	Los formularios y demás solicitudes son fáciles de llenar.	5.07
25	Los estados de cuenta son fáciles de entender.	4.47
1	Las Instalaciones se encuentran limpias cuando las visita.	1.15
7	La presentación del personal es adecuada.	1.02
Promedio.		3.59

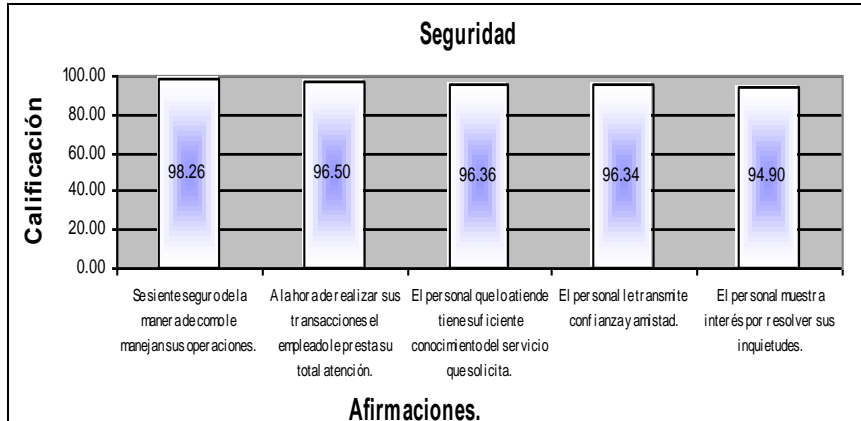
Seguridad.

Nº de afirmación.	Detalle.	Brecha.
9	El personal muestra interés por resolver sus inquietudes.	5.10
18	El personal le transmite confianza y amistad.	3.66
14	El personal que lo atiende tiene suficiente conocimiento del servicio que solicita.	3.64
3	A la hora de realizar sus transacciones el empleado le presta su total atención.	3.50
23	Se siente seguro de la manera de como le manejan sus operaciones.	1.74
Promedio.		3.53

Anexo # 12

Gráficos de la Evaluación del Servicio General que presta CACTIUSA De R.L.

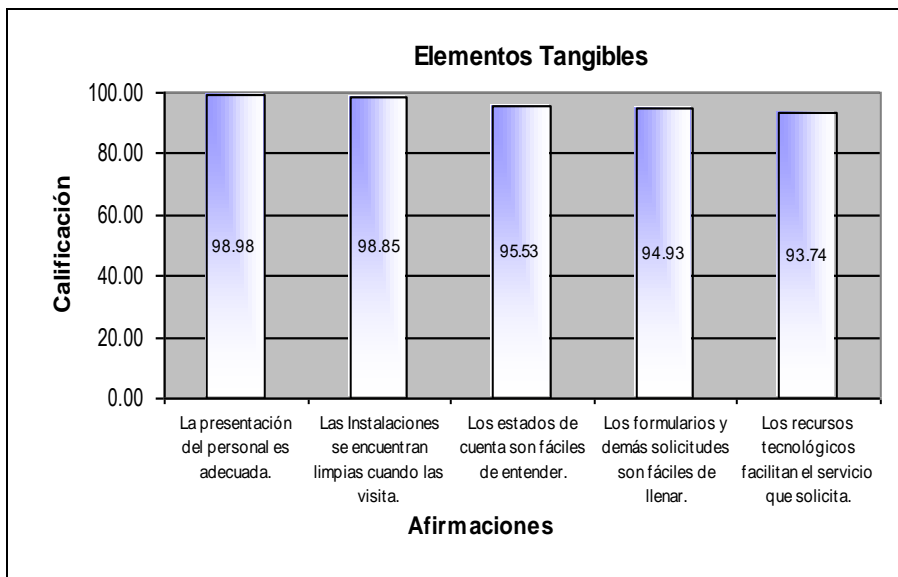
Resultados obtenidos en la Dimensión de Seguridad.



Interpretación

Seguridad es la Dimensión mejor evaluada de las cinco, como se puede ver en el gráfico # 2 con una calificación de 96.47 puntos. Mientras que el gráfico anterior muestra las afirmaciones específicas que se les realizaron a los Asociados en esta Dimensión, en la que se puede ver que la calificación más alta la obtuvieron la afirmación 23 con 98.29 puntos, diciendo los Asociados que se sienten seguros de la manera de como le manejan sus operaciones y la calificación fue en la afirmación 9 diciendo que el personal no muestra el interés necesario por resolver sus inquietudes, con una calificación de 94.90 puntos.

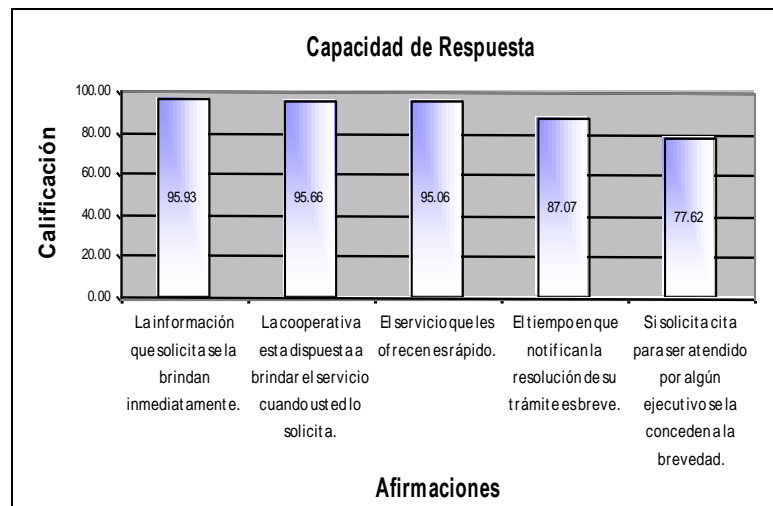
Resultados obtenidos en la Dimensión de Elementos Tangibles.



Interpretación

La Dimensión que obtuvo la segunda mayor calificación es Elementos Tangibles con 96.41 puntos como se puede ver en el grafico # 2. Por lo tanto en el grafico anterior muestra todas las afirmación que se realizaron en esta dimensión, obteniendo su mayor puntaje en la afirmación 7 con 98.98 puntos en la que los asociados dicen que la presentación del personal es adecuada y la calificación mas baja de 93.74 puntos la adquirieron en la 12 diciendo que los recursos tecnológicos no facilitan el servicio que solicitan.

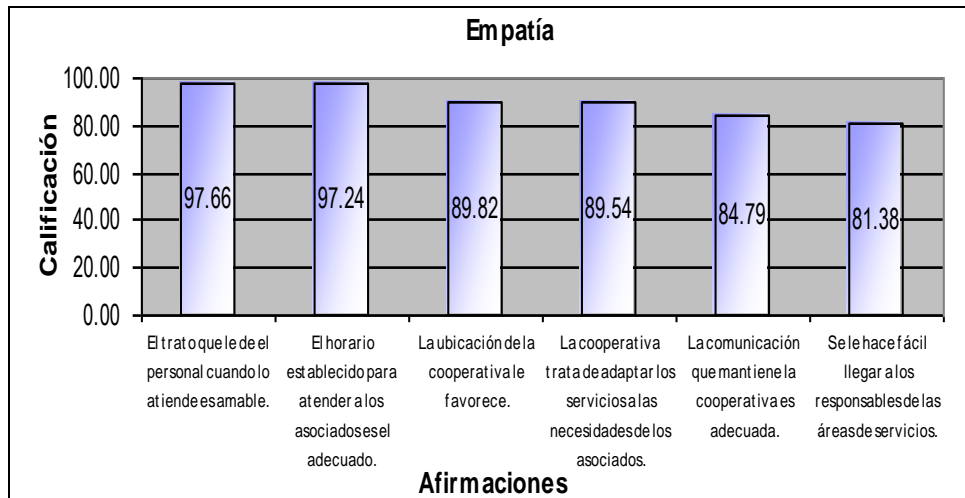
Resultados obtenidos en la Dimensión de Capacidad de Respuesta.



Interpretación

Capacidad de Respuesta es la Dimensión que obtuvo el tercer lugar en la evaluación realizada por los Asociados con una calificación de 90.27 puntos el cual se puede ver también el grafico # 2, mientras que el grafico anterior muestra que de las cinco afirmación realizadas la calificación mas alta se en la 11 con 95.93 puntos, donde los asociados dicen que la información que solicitan se la brindan inmediatamente mientras que la afirmación 26 es la que obtuvo la calificación mas baja con 77.62 punto en la que dicen que si solicitan cita para ser atendido por algún ejecutivo no se la conceden a la brevedad.

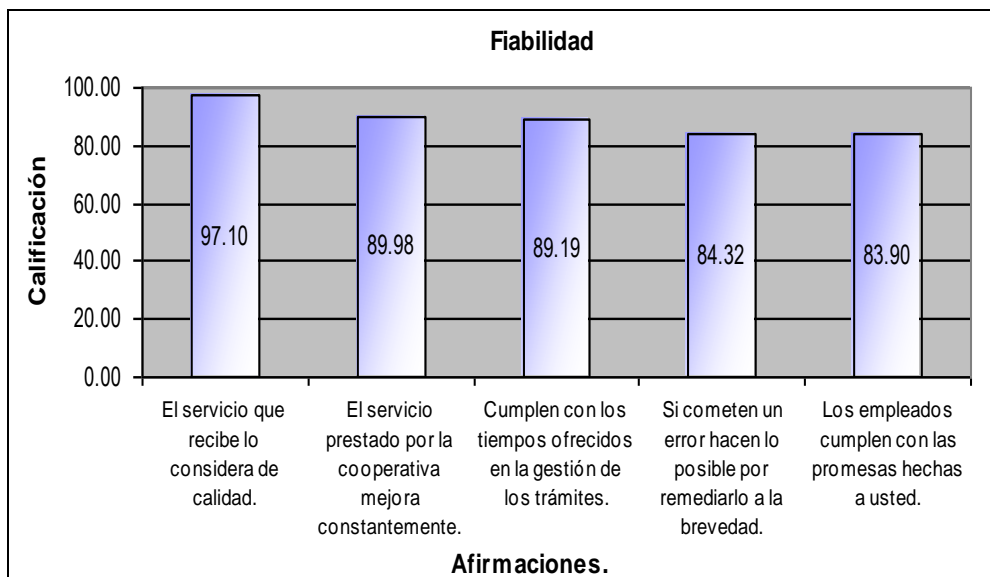
Resultados obtenidos en la Dimensión de Empatía



Interpretación

La Dimensión que adquirió la penúltima calificación fue Empatía con 90.07 puntos, la cual se puede ver en el grafico # 2, mientras que el grafico anterior muestra la calificación obtenida en cada una de las afirmación realizadas en esta Dimensión a los Asociados, por lo tanto la afirmación 2 obtuvo la mayor calificación de 97.66 puntos, en la cual los Asociados dicen que el trato que le de el personal cuando lo atiende es amable y la que menor calificación fue en la 8, diciendo que no se les hace fácil llegar a los responsables de las áreas de servicio obteniendo una calificación de 81.38.

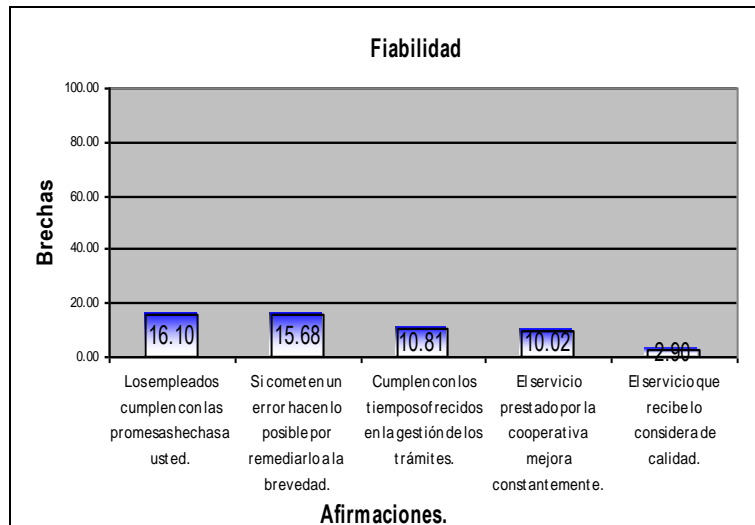
Resultados obtenidos en la Dimensión de Fiabilidad.



Interpretación

Fiabilidad es la Dimensión que tiene la calificación mas baja de 88.90 puntos como se puede ver en el grafico # 2, por lo tanto su mayor calificación la obtuvo en la afirmación 22 la cual es de 97.10 punto en la que los asociados dicen que, el servicio que reciben es de calidad, mientras que la afirmación 10 obtuvo la menor calificación en la que dicen que, los empleados no cumplen con las promesas hechas a los asociados, con una calificación de 83.90 punto, toda las afirmaciones realizadas en esta dimensión se pueden ver en el grafico anterior.

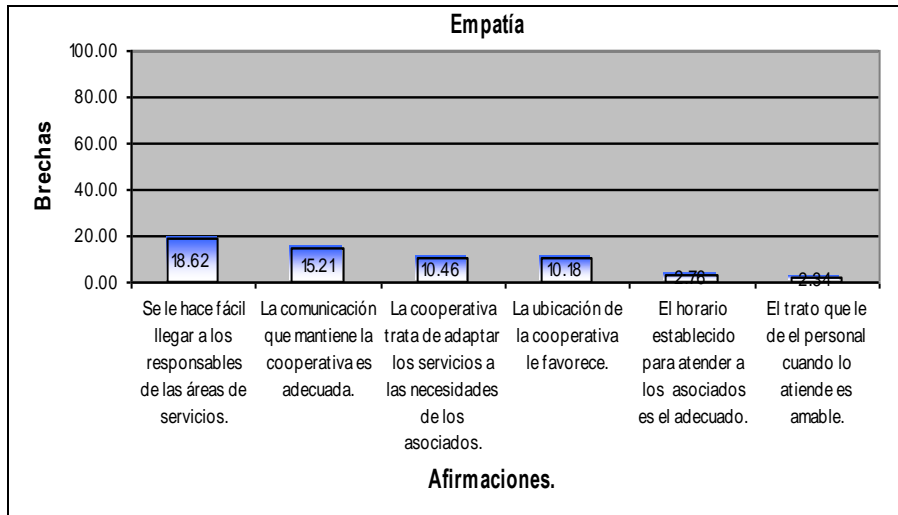
Brecha de Mejora en la Dimensión de Fiabilidad.



Interpretación

Fiabilidad es la Dimensión que tiene la brecha de mejora más alta de 16.10 puntos como se puede ver en el grafico # 4, por lo tanto esta Dimensión es la que se tiene que trabajar más para mejorar el servicio de Líneas de Crédito. Por otro lado el grafico anterior muestra las brechas de mejora por cada afirmación realizada en esta Dimensión las que se muestran en una forma ordenada de mayor a menos, teniendo la brecha mas alta la afirmación 10 refleja la brecha de mejora mas alta de 16.10 en la que los asociados dicen que los empleados no cumplen con la promesas que les hacen.

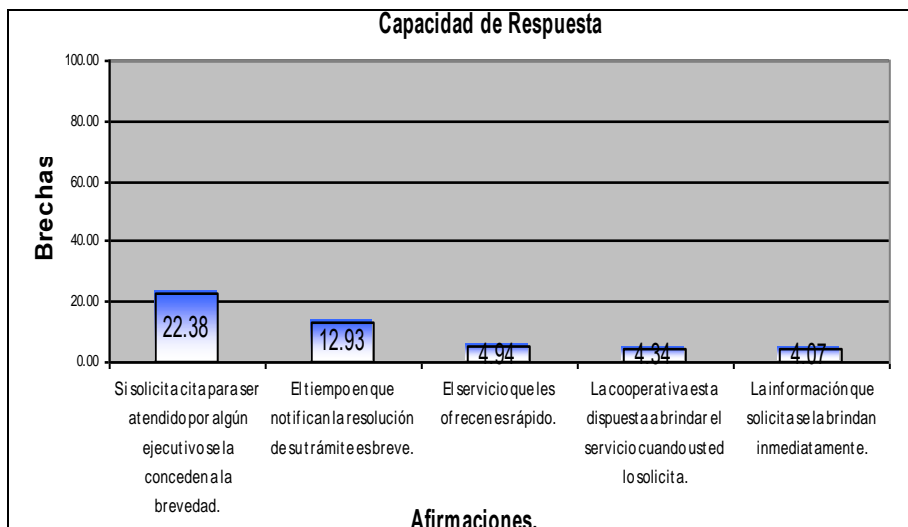
Brecha de Mejora en la Dimensión de Empatía.



Interpretación

La Dimensión de Empatía es la segunda brecha más alta en el servicio que presta CACTIUSA, De R.L. con 9.93 puntos, la cual se puede ver en el grafico # 4. El grafico anterior muestra las el grafico anterior realizadas en esta Dimensión en una forma ordenada mostrando los asociados su mayor inconformidad en la afirmación 8 en la que dicen que no se les hace fácil llegar a los responsables de las áreas de servicio.

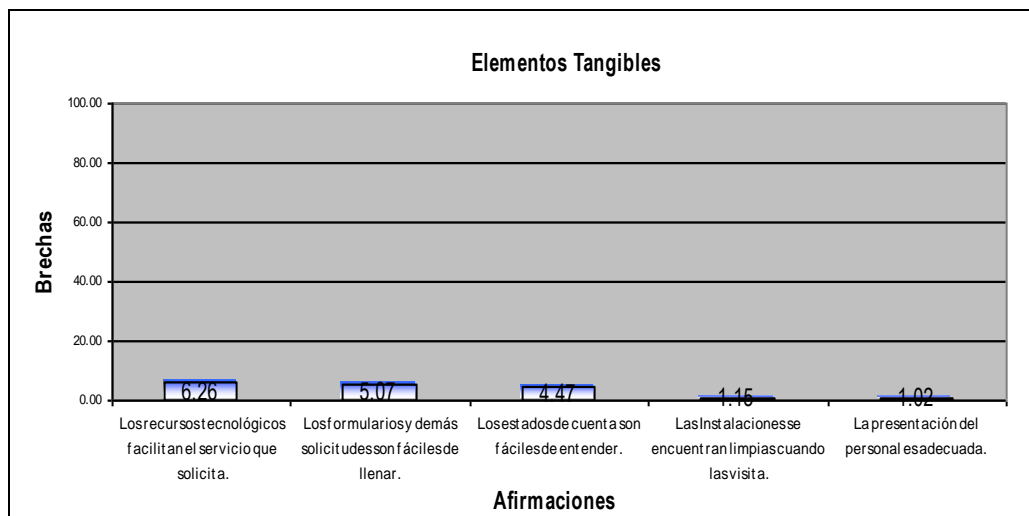
Brecha de Mejora en la Dimensión de Capacidad de Respuesta.



Interpretación

El grafico anterior muestra las brechas de mejora en la Dimensión de Capacidad de Respuesta en base a las afirmaciones que se realizaron, teniendo la afirmaciones 26 la brecha mas alta con 22.38 puntos diciendo los asociados que lo que menos les gusta es que cuando solicitan cita para ser atendido por algún ejecutivo no se la conceden a la brevedad. Esta dimensión obtuvo una brecha de mejora de 9.73 puntos la cual se puede ver en el grafico # 4

Brecha de Mejora en la Dimensión de Elementos Tangibles.

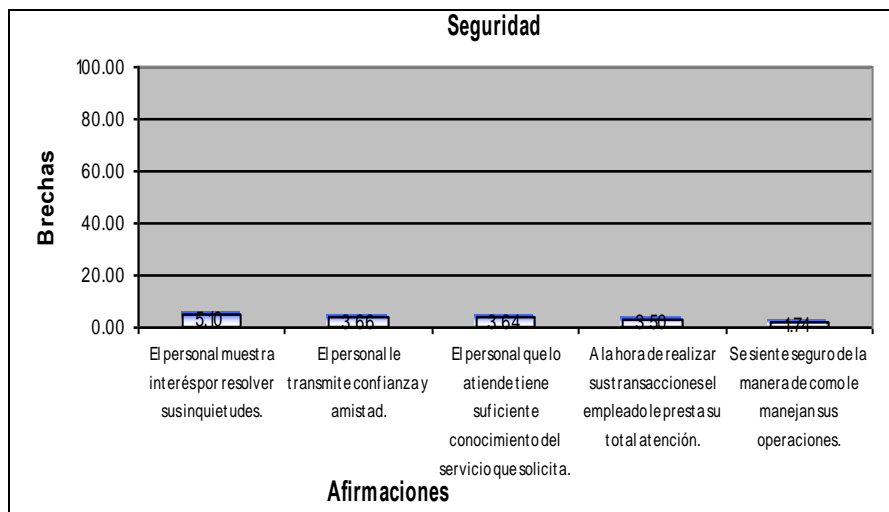


Interpretación

Elementos tangibles es la segunda Dimensiones que tiene la brecha de mejora más baja la cual se puede ver en el grafico # 4 con 3.59 puntos. Entre los aspectos que debe de mejorar la Cooperativa en esta Dimensión se pueden ver en el grafico anterior, reflejando la mayor brecha en la afirmaciones12, en ella los asociados dicen que los recursos tecnológicos con que cuenta la Cooperativa no facilitan el servicio que solicita.

Brecha de Mejora en la Dimensión de Seguridad.

Grafico # 28



Interpretación

Empatía como se puede ver en el grafico # 4 es la dimensión que tiene la brecha de mejora menor, con 3.53 puntos de las cinco Dimensiones. Por lo tanto, el grafico anterior muestra las brechas de las afirmaciones realizadas, las cuales oscilan desde 5.10 hasta 1.74 punto. Teniendo la mayor brecha en la afirmación 9 diciendo que el personal no muestra el interés necesario por resolver sus inquietudes.

ANEXO # 13

Tabulación de los resultados Cualitativos de las preguntas abiertas realizadas a los Clientes Externos en el servicio de Líneas de Crédito.

Aspectos Positivos	Aspectos en que están fallando	Aspectos que se deben mejorar
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapidez en las operaciones. ➤ El ambiente agradable. ➤ Proporcionan Información Rápida. ➤ Atención y amabilidad. ➤ Cuentan con un personal capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mala comunicación, no dan una buena información, no proporcionan la información completa. ➤ No le avisan de las convocatorias para la elección de la Asamblea. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar mas promociones. ➤ Mejorar los medios de comunicación, informándoles a los socios de las ofertas que tienen. ➤ Más flexibilidad para otorgar los créditos.

Aspectos Positivos	Aspectos en que están fallando	Aspectos que se deben mejorar
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La seguridad con que le manejan las operaciones. ➤ La disponibilidad para ayudar y brindar el servicio. ➤ La información que brindan por teléfono es eficiente. ➤ Facilidad del otorgamiento de créditos. ➤ Rapidez del otorgamiento de los créditos por aportaciones en 30 minutos. ➤ No son muy burocráticos los trámites. ➤ El parque es amplio. ➤ Los trámites son bastante sencillos. ➤ Las instalaciones siempre están limpias y ordenadas. ➤ El servicio de cobro hasta la casa o trabajo. ➤ Rapidez de la resolución de los problemas. ➤ Aprobación rápida de los créditos. ➤ Le ofreciendo alternativas de créditos, cuando no le pueden otorgar el monto que desean. ➤ Tratan de adaptar los servicios a las necesidades de uno. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de información de por que no fue aprobado el crédito. ➤ La lentitud de los trámites. ➤ No hay una preferencia para los asociados más antiguos. ➤ Los créditos para vivienda no son muy accesibles, muchos requisitos. ➤ La documentación no la trasladan en el momento oportuno. ➤ Las personas que no cotizan seguro y tengan un buen trabajo no le conceden préstamos. ➤ Mucho tiempo se demorar para decirles que no le pueden otorgar el crédito. ➤ Si la empresa no admite la orden de descuento de planilla no le otorgan el crédito. ➤ Falta un poco mas de sonrisa al personal. ➤ Demasiados requisitos para un crédito. ➤ Sean más específicos en los requisitos. ➤ No se entienden los cálculos a la hora de concederles el préstamo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La recepción de la Información y atención a los asociados. ➤ Los créditos otorgados por aportaciones sean mayor de la aportación que tiene el asociado. ➤ Informen de lo inmuebles que tienen a la venta por hipoteca. ➤ Que ofrezcan tasas de interes preferenciales. ➤ crear políticas de descuento por pronto pago. ➤ Actualizar las tasas de interes pasivas. ➤ Especificar que cubre el crédito de consolidación de deuda. ➤ Llevar un mejor orden de la documentación que reciben y así no se les traspapele. ➤ Que estudien bien a las personas que no cotizan seguro para poder otorgarles el crédito. ➤ El monto de deuda pueda ser un poco mayor del 20% del sueldo. ➤ Capacitar más al personal en atención al cliente.

Aspectos Positivos	Aspectos en que están fallando	Aspectos que se deben mejorar
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuando uno quiere realizar un crédito y no puede ir mandan un ejecutivo hasta la casa. ➤ Las promociones. ➤ El café que hay. ➤ Cumplen con los tiempos establecidos. ➤ Los plazos de tiempo de pago de los créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No informan de las promociones de los créditos. ➤ No le dan la información vía telefónica de la deuda que tiene. ➤ Las cuotas son demasiadas altas (Ahorro simultáneo y aportaciones). ➤ Cuando le dan el dinero del crédito le extienden un cheque y no dan el efectivo. ➤ No lo mantienen informado a uno de la situación de la cooperativa. ➤ Las tasas de interes son muy altas. ➤ Cuando cometen un error, no le dan el tratamiento adecuado. ➤ No se tiene un orden de atención respecto al orden de llegada. ➤ Se espera demasiado en el proceso de escrituración. ➤ No tienen muchas líneas de crédito. ➤ La ubicación del televisor no es la adecuada cuando están esperando. ➤ Ubicación de la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Agilizar la aprobación de los créditos, que el tiempo de respuesta sea más breve. ➤ Cuando uno solicite refinanciamiento se lo concedan con las tasas de interes que se están ofertando en ese momento. ➤ Más sucursales. ➤ Servicio de Internet. ➤ Seminarios de orientación financiera sobre la administración del dinero a los asociados. ➤ Estar pendiente de los cambios en el mercado. ➤ Mantener información por correo electrónico y una pagina Web. ➤ Cuotas más accesibles en los préstamos. ➤ Que le ofrezcan café cuando espera. ➤ Poder trabajar con el sistema de pago de pensiones. ➤ Más flexibilidad en los créditos personales (fiador). ➤ Que aumenten el personal del área de crédito para que sea más rápido el trámite.

Aspectos Positivos	Aspectos en que están fallando	Aspectos que se deben mejorar
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No le ofrecen una tasa de café cuando espera. ➤ Piden fiador. ➤ No tratan de adaptar los servicios a las necesidades. ➤ Cuando uno realiza un refinanciamiento el ahorro del crédito anterior no se lo dan, si no hasta que cancela el nuevo crédito. ➤ Demasiado papeleo, muchas cosas piden. ➤ El ahorro simultaneo por que no puede hacer uso de el. ➤ Gastan mucho en fiestas. ➤ Los requisitos para otorgar los créditos están apegados a la banca y no le dan un trato de asociado. ➤ Solo las dos mismas promociones realizan en el año. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capaciten a las personas en los servicios para que puedan dar bien la información solicitada. ➤ Tasas de interes más baja. ➤ Que puedan dar el servicio cuando no halla sistema. ➤ Ofrecer las prendas hipotecarias primero a los asociados y después a las demás personas. ➤ Poner tasas de interes más competitivas. ➤ Crear una línea de crédito para estudios. ➤ Realizar más publicidad. ➤ Impulsar en las universidades el cooperativismo. ➤ Los asociados más antiguos se les omitan algunos requisitos.

ANEXO # 14

Tabulación de los Resultados Cualitativos de las preguntas abiertas realizadas a los Clientes Externos en el servicio de Cuentas de Ahorro.

Aspectos Positivos	Aspectos en que están fallando	Aspectos que se deben mejorar
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapidez en las operaciones. ➤ Tasas de Interes más altas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mala comunicación, los comunicados llegan después de la fecha. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar mas promociones, ya no solo las tradicionales.

Aspectos Positivos	Aspectos en que están fallando	Aspectos que se deben mejorar
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionan la Información rápido. ➤ Atención y amabilidad. ➤ Actitud positiva de los empleados. ➤ La transparencia y confiabilidad de las operaciones. ➤ La disponibilidad para brindar el servicio. ➤ Los brochures publicitarios. ➤ Los regalos que dan al fin de año. ➤ Los beneficios obtenidos al final del año. ➤ El servicio es personalizado. ➤ Promociones y rifas. ➤ Clima agradable y fresco. ➤ No hay muchos trámites burocráticos. ➤ El parqueo es amplio. ➤ Las colas de espera son cortas. ➤ Lo tratan como a un amigo. ➤ Lo animan a ahorrar. ➤ Siempre hay agua y café. ➤ Le pueden extender cheques a nombre de tercera personas. ➤ Solides de la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No tienen tarjeta de debito. ➤ Cuando esta esperando no le ofrecen ni café. ➤ Solo dos agencias hay. ➤ No los tratan igual, dan más importancia al de mejor apariencia. ➤ El tiempo de espera para recibir las aportaciones cuando uno se retira de la cooperativa. ➤ Que uno tiene que pedir café para que le den. ➤ No le dan preferencia a los antiguos asociados. ➤ Para realizar las aportaciones tiene que firmar dos veces. ➤ No tienen mucha flexibilidad con los ahorros a plazo. ➤ Cuando el sistema esta fallando no lo atienden. ➤ No practican los principios y valores del cooperativo. ➤ los vigilantes no dan el mismo trato a todos los asociados. ➤ Los cálculos de los intereses a plazo no se comprenden. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar los medios de comunicación. ➤ Asesoría sobre como poder ayudar a los asociados, sobre endeudamiento. ➤ Informas más a los socios de las ofertas que tienen. ➤ Realizar las asambleas los sábados por la tarde. ➤ Más sucursales. ➤ Ofrezcan tasas de interes más alta. ➤ Internet para consulta y transacciones vía electrónicas. ➤ Poner cajero automático de algún banco. ➤ Realizar más propaganda y avisarles a los asociados de las ofertas que tienen. ➤ Un seguro por defunción. ➤ Despensa de la canasta básica. ➤ Avisarle a los asociados de las ofertas que tienen. ➤ Motivar al asociado a invertir. ➤ Remodelar la sala de atención al cliente. ➤ Más cajeras.

Aspectos Positivos	Aspectos en que están fallando	Aspectos que se deben mejorar
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seguridad para realizar las operaciones dentro de las instalaciones. ➤ La rapidez con que le resulten los problemas. ➤ Las instalaciones son confortables. ➤ Los diferentes tipos de cuenta de ahorro que hay. ➤ En las cuentas de ahorro se pueden depositar cheques de otros bancos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuando retira una cantidad alta de efectivo le extienden un cheque. ➤ No notifican los resultados que obtuvo la cooperativa cada año. ➤ No se actualizan con nuevos sistemas que les permita presta nuevos servicios. ➤ La ubicación. ➤ El personal de la cooperativa realice transacciones por que le dan preferencia en la fila. ➤ Cuando realizan reuniones no son puntuales. ➤ Muy peligrosa la zona. ➤ No dan el mismo trato a los asociados en las tasas de intereses. ➤ Mucho tiempo se tardan con la entrega de dividendos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pago de colegiatura, e impuestos. ➤ Aperturas de cuentas corrientes para los asociados. ➤ Participación de los nietos en las fiestas navideñas. ➤ Remesas familiares wester unior.