

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO LA VENTANA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**ALICIA MAGDALENA GÓMEZ ACEVEDO**

**FRANCISCO JAVIER GUEVARA Crespín**

PARA OPTAR AL GRADO DE  
**MAESTRO/A EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

FEBRERO DE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : M.Sc. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA  
VICERRECTORA ACADÉMICO : Ph.D. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA  
VICERECTOR ADMINISTRATIVO : M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
SECRETARIO GENERAL : LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA : LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN.  
VICEDECANO : M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
SECRETARIO : LIC. PEDRO JAVIER RIVAS MEJÍA  
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ  
TRIBUNAL EXAMINADOR : MAESTRO LUIS ALONSO RAMIREZ AGUILAR  
: MAESTRO CARLOS BALMORE SANTOS MARÍN  
: MAESTRO RICARDO ERNESTO PAZ LÓPEZ

FEBRERO DE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Todopoderoso, por haberme dado la oportunidad de vivir esta maravillosa etapa, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y especialmente por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante mis estudios. A mi madre que ha luchado incansablemente para que yo pudiera ser una profesional, a mi padre a quien dedico este triunfo, porque me apoyó durante su vida y me aconsejó siempre, ellos quienes han sido el pilar fundamental en mi vida, para el logro de mis éxitos profesionales, por sus palabras de aliento en los momentos difíciles de este proceso.

A mis queridos hermanos (Alberto, Emilia y Roxana) que a largo de mis estudios me animaron para alcanzar esta meta, a mis familiares, amigos y compañeros de la Maestría en Consultoría Empresarial, que de una u otra forma me brindaron el apoyo que necesite para culminar con éxito mis estudios. Al Maestro Dimas de Jesús Ramírez Alemán quien nos apoyó durante toda la carrera y con asesorías durante el proceso de tesis, a los miembros del tribunal evaluador, el maestro Ricardo Ernesto Paz López, Luis Alonso Ramírez Alemán que nos orientaron de una manera profesional y ética y de manera especial, a nuestro asesor Maestro Carlos Balmore Santos Marín quien desde el inicio confió en nosotros para el desarrollo del presente trabajo de graduación.

A mi apreciable compañero y amigo Francisco Javier Guevara Crespín, por su comprensión y apoyo incondicional en el desarrollo del trabajo de graduación y durante todo el proceso de la carrera. Y Finalmente mis agradecimientos a los compañeros de trabajo, Licenciados, Autoridades de la UES, que han sido mi inspiración y bastiones importantes para culminar con éxito. les agradezco infinitamente a todos ya que siempre estuvieron apoyándome con sus consejos y oraciones.

**Alicia Magdalena Gómez Acevedo**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, le agradezco a Dios Todopoderoso, por permitirme la vida, salud y fortaleza para seguir superándome cada día y por muchas bendiciones y sabiduría recibidas en mi caminar y lograr culminar mis estudios superiores. A mis queridos padres: Candelaria Crespín de Guevara y Juan Antonio Guevara Jurado por apoyarme de manera incondicional durante toda mi carrera y que han sabido darme su ejemplo de humildad, trabajo y honradez, que también han sido mi luz, mi guía y fortaleza para salir adelante.

Agradezco también a todos mis familiares y amigos que de una manera u otra estuvieron brindándome palabras de aliento para seguir adelante durante este proceso.

A cada uno de los docentes de la maestría en Consultoría Empresarial, en especial a nuestros asesores Dimas de Jesús Ramírez Alemán, Carlos Balmore Santos Marín, Ricardo Ernesto Paz López y Luis Alonso Ramírez Alemán, quienes nos brindaron consejos y asesorías en la elaboración y defensa del proyecto presentado.

Finalmente, a mi estimada amiga y compañera de trabajo de graduación Alicia Magdalena Gómez Acevedo, por su motivación y empeño en la elaboración de la consultoría realizada a ACAVEN de R.L.

**Francisco Javier Guevara Crespín**

## RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de Responsabilidad Limitada, reconocida por sus siglas ACAVEN de R.L., surgió a iniciativa de un grupo de diecisiete personas y fue autorizada por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) el 1 de marzo de 2020. Dentro de los productos que ofrece están: ahorro a la vista, ahorro futuro, ahorro infantil, depósito a plazo y créditos personales.

La misión de ACAVEN DE R.L. es “brindar servicios financieros a los asociados, para beneficiarlos con rentabilidad económica y social, está fundamentada en valores cooperativos, talento humano competente, con procesos de mejora continua e innovación” y tiene como visión “ser una cooperativa comprometida con la transformación económica de los asociados y sus familias, obteniendo un crecimiento sostenible en el mercado financiero para posicionarla entre las mejores cooperativas de El Salvador”.

La presente investigación tiene como objetivo general, elaborar y presentar a la dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Ventana de R.L. un estudio de consultoría empresarial, identificando oportunidades de mejora a partir del análisis exhaustivo de la situación actual.

Debido a que el mercado financiero es cada día más dinámico y competitivo, las cooperativas están obligadas a ser cada vez más creativas, generando una publicidad más atractiva ya que el asedio de otras instituciones financieras y la banca nacional ofrece promociones, situación que provoca deserciones de personas que están asociadas a las cooperativas y que, por tanto, trasladan sus ahorros o consolidan los préstamos con las mismas y esto genera impactos negativos en sus operaciones.

ACAVEN de R.L, a pesar que ha tenido un crecimiento importante en su membresía, debe captar nuevos asociados, con la implementación de la promoción de sus productos financieros, ya que debido a la falta de una estrategia sólida de marketing, ha limitado su visibilidad en el mercado y su capacidad para comunicar las ventajas y beneficios, esto se observó a partir del diagnóstico en el cual los asociados manifestaron que la principal debilidad es el área de marketing, por lo que recomendaron mejorar la difusión de información y de los eventos que se realizan, con mayor publicidad para los servicios que se brindan, para ello, es necesario destinar más fondos y brindar un seguimiento con el desarrollo de la app, con el propósito de proporcionar a los asociados una opción más para transacciones en sus cuentas y el control en sus estados financieros.

En ese sentido la presente consultoría empresarial, posterior al análisis de la situación actual y tomando en cuenta los problemas identificados, se propone el diseño de un Plan de Marketing, que integra específicamente las estrategias dentro de esta área, que se centran en cómo la cooperativa debe promover sus productos o servicios, identificar y alcanzar a su público objetivo, y crear ventajas competitivas en el mercado.

Por lo tanto, la Cooperativa actualmente está en una posición favorable para aprovechar estas estrategias y fortalecer su presencia en el mercado, con el compromiso y la ejecución adecuada, el Plan de Marketing tiene el potencial para generar resultados positivos y llevar a la organización hacia un futuro más sólido y exitoso en el ámbito financiero, ya que, si la Cooperativa es sólida en el mercado, los ahorrantes tendrán mayor confianza y esto generará la capacidad de poder otorgar más préstamos y por ende generar mayores dividendos.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	12
CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL .....	14
1.1 Breve Descripción de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de Responsabilidad Limitada (ACAVEN de R.L.) .....	14
1.2 Planteamiento del Problema. ....	17
1.3 Definición del Problema. ....	19
1.4 Justificación de la investigación .....	19
1.5 Preguntas de investigación .....	21
1.6 Objetivo general y específicos.....	22
1.7 Coberturas.....	22
1.7.1 Cobertura Teórica .....	22
1.7.2 Cobertura Temporal .....	22
1.7.3 Cobertura Espacial.....	22
1.7.4 Cobertura Económica.....	23
1.8 Metodología de la Investigación. ....	23
1.8.1 Definición del Universo.....	24
1.8.2 Definición de Poblaciones Estadísticas. ....	24
1.8.3 Magnitud de las Poblaciones.....	24
1.8.4 Métodos de recabar información. ....	25
1.8.5 Variables a investigar. ....	26
1.8.6 Instrumentos de investigación. ....	26
1.9 Matriz metodológica de la investigación.....	27
1.10 Cronograma .....	29
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....	30
2.1 Antecedentes del Cooperativismo a Nivel Internacional.....	30
2.2 Antecedentes del Cooperativismo a Nivel Nacional. ....	31
2.3 Clases de cooperativas en El Salvador. ....	32
2.4 Asociaciones cooperativas de Ahorro y Crédito. ....	32
2.5 Antecedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de Responsabilidad Limitada. ....	33
2.5.1 Principios de la Cooperativa.....	33
2.5.2 Productos y Servicios Cooperativos.....	34
2.6 Distribución de mercado en cooperativas de Ahorro y Crédito en El Salvador. ..	36
2.7 Segmentación de mercado.....	37

2.8 Servicio ofrecido.....	39
2.9 Evolución de la mercadotecnia.....	40
2.10 Etapas del Marketing.....	41
2.11 Marketing de Servicio.....	42
2.12 Satisfacción de servicio al cliente.....	42
2.13 Ventaja diferencial.....	43
2.14 Escuchar al cliente.....	44
2.15 Beneficios de lograr la satisfacción del cliente.....	44
2.16 Calidad de Servicio.....	45
2.17 Modelos de Calidad de Servicio.....	45
2.17.1 Modelo de Calidad de Servicio de Grönroos.....	45
2.17.2 Modelo Jerárquico Multidimensional de Brady y Cronin.....	46
2.17.3 Modelo SERVQUAL.....	47
2.18. Profundización de la problemática.....	48
CAPITULO III: DIAGNÓSTICO.....	51
3.1 Análisis e interpretación de los datos de las poblaciones.....	52
3.3.1 Análisis y resultados de la primera población: Asociados de la Cooperativa... ..	52
3.3.2 Análisis y resultados de la segunda población: Personal Administrativo.....	67
3.3.3 Análisis y resultados de la tercera población: Organismos Directivos.....	76
3.3.4 Análisis y resultados de la cuarta población Equipos y Objetos.....	86
CAPITULO IV: PROPUESTA.....	91
4.1 Beneficios para la Cooperativa con la implementación de la propuesta.....	92
4.3 Implementación de estrategias.....	92
4.3.1 Estrategias Administrativas.....	92
4.3.2 Estrategias operacionales.....	94
4.3.3 Estrategias Financieras.....	96
4.3.4 Estrategias de Marketing.....	98
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
5.1 Conclusiones.....	100
5.2 Recomendaciones.....	102
REFERENCIAS BIBIOGRÁFICAS.....	104
ANEXOS.....	105



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Clasificación de las empresas salvadoreñas según el Banco Central de Reserva (BCR) .....	14
Tabla 2.	Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES).....	15
Tabla 3.	Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE) y por el Ministerio de Economía. ....	15
Tabla 4.	Crecimiento de la membresía de ACAVEN de R.L. ....	17
Tabla 5.	Saldo de Cartera de Ahorro de ACAVEN de R.L. ....	17
Tabla 6.	Presupuesto económico detallado por componente para la realización de la consultoría. ....	23
Tabla 7.	Cantidad y tipo de poblaciones estadísticas de la investigación .....	24
Tabla 8.	Cantidad de Personal Administrativo de ACAVEN de R.L. ....	24
Tabla 9.	Personal de Organismos Directivos de ACAVEN DE R.L.....	25
Tabla 10.	Detalle de los equipos y objetos de ACAVEN DE R.L.....	25
Tabla 11.	<i>Matriz metodológica de la investigación.</i> .....	27
Tabla 12.	Cooperativas de ahorro y crédito en El Salvador en 2022. ....	36
Tabla 13.	Asociados en cooperativas de ahorro y crédito en El Salvador, según sexo y departamento al 31 de diciembre de 2022.....	37
Tabla 14.	<i>Análisis FODA realizado a ACAVEN de R.L.</i> .....	50
Tabla 15.	<i>Género de los asociados.</i> .....	52
Tabla 16.	<i>Estado familiar de los asociados.</i> .....	53
Tabla 17.	<i>Edad de asociados de ACAVEN de R.L.</i> .....	53
Tabla 18.	<i>Formación académica de los asociados.</i> .....	54
Tabla 19.	<i>Ocupación de los asociados.</i> .....	55
Tabla 20.	<i>Ingresos de asociados de ACAVEN de R.L.</i> .....	55
Tabla 21.	<i>Medio de ingresar a ACAVEN de R.L.</i> .....	56
Tabla 22.	<i>Motivo de asociarse.</i> .....	57
Tabla 23.	<i>Servicios utilizados por asociados.</i> .....	57
Tabla 24.	Evaluación tasas de interés en cuenta de ahorro.....	58
Tabla 25.	Conocimiento de beneficios de ACAVEN de R.L. ....	58
Tabla 26.	Evaluación de los asociados de los elementos físicos. ....	59
Tabla 27.	Problemas en saldos en cuentas de asociados. ....	60
Tabla 28.	<i>Quejas por el servicio.</i> .....	60

Tabla 29.	Evaluación de nivel de atención de colaboradores. ....	61
Tabla 30.	<i>Cordialidad de colaboradores</i> .....	61
Tabla 31.	<i>Evaluación de servicio en caja</i> . ....	62
Tabla 32.	<i>Evaluación de trámite en los préstamos</i> .....	62
Tabla 33.	<i>Tiempo de espera para resolver trámite</i> .....	63
Tabla 34.	Nivel de capacidad de colaboradores de ACAVEN de R.L. ....	64
Tabla 35.	Confiabledad de estados financieros de ACAVEN de R.L.....	64
Tabla 36.	<i>Solidez económica de ACAVEN de R.L.</i> .....	65
Tabla 37.	Evaluación del servicio al cliente en cada unidad de ACAVEN de R.L. .	65
Tabla 38.	<i>Recomendaciones de asociados</i> .....	66
Tabla 39.	<i>Género de colaboradores de ACAVEN de R.L.</i> .....	67
Tabla 40.	Estado familiar de colaboradores de ACAVEN de R.L.....	68
Tabla 41.	<i>Edad de colaboradores de ACAVEN de R.L.</i> .....	68
Tabla 42.	Formación académica de colaboradores de ACAVEN de R.L. ....	69
Tabla 43.	Tiempo de servicio de colaboradores de ACAVEN de R.L. ....	69
Tabla 44.	Evaluación de los colaboradores de elementos físicos. ....	70
Tabla 45.	<i>Quejas de asociados de ACAVEN de R.L.</i> .....	70
Tabla 46.	Nivel de cumplimiento de colaboradores de ACAVEN de R.L.....	71
Tabla 47.	Nivel de atención de colaboradores de ACAVEN de R.L. ....	71
Tabla 48.	Cordialidad de colaboradores de ACAVEN de R.L. ....	72
Tabla 49.	<i>Evaluación de Servicio en Caja</i> .....	72
Tabla 50.	Evaluación de Servicio en trámite de préstamos.....	73
Tabla 51.	<i>Tiempo de aprobación de préstamos</i> . ....	73
Tabla 52.	<i>Capacidad de colaboradores</i> .....	74
Tabla 53.	Confiabledad de los estados financieros de ACAVEN de R.L. ....	74
Tabla 54.	<i>Solidez económica de ACAVEN de R.L.</i> .....	75
Tabla 55.	Evaluación de servicio al cliente de ACAVEN de R.L. ....	75
Tabla 56.	Recomendaciones de colaboradores de ACAVEN de R.L.....	76
Tabla 57.	<i>Género de los Directivos</i> .....	77
Tabla 58.	<i>Estado familiar de los Directivos</i> . ....	77
Tabla 59.	<i>Edad de Directivos de ACAVEN de R.L.</i> .....	78
Tabla 60.	<i>Formación académica de los Directivos</i> .....	78
Tabla 61.	Tiempo de servicio de Directivos de ACAVEN de R.L. ....	79
Tabla 62.	Evaluación de los directivos de los elementos físicos. ....	79

Tabla 63.	<i>Problemas en saldos.</i>	80
Tabla 64.	<i>Nivel de atención colaboradores.</i>	81
Tabla 65.	<i>Evaluación de Servicio en Caja.</i>	81
Tabla 66.	<i>Evaluación de trámite de préstamos.</i>	82
Tabla 67.	Capacidad de colaboradores de ACAVEN de R.L.	82
Tabla 68.	Confiabilidad de estados financieros de ACAVEN de R.L.	83
Tabla 69.	<i>Evaluación de Servicio al Cliente.</i>	83
Tabla 70.	<i>Respuestas Directivos.</i>	84
Tabla 71.	<i>Acciones para fidelizar asociados.</i>	84
Tabla 72.	<i>Recomendaciones de Directivos.</i>	85
Tabla 73.	Existencia de responsable para elaboración y revisión de ingreso de los equipo y objetos.	86
Tabla 74.	<i>Existencia de Kardex de ACAVEN de R.L.</i>	87
Tabla 75.	<i>Costo de adquisición de equipos y objetos.</i>	87
Tabla 76.	<i>Código de control interno de activos.</i>	87
Tabla 77.	<i>Ubicación de los equipos y objetos</i>	88
Tabla 78.	Revisión periódica de los equipos y objetos.	88
Tabla 79.	<i>Condición física de los equipos y objetos.</i>	88
Tabla 80.	Mecanismos para la prevención de robo o hurto de los activos.	89
Tabla 81.	<i>Disposición de los equipos y objetos.</i>	89
Tabla 82.	Revisión de la condición de los equipos y objetos.	89
Tabla 83.	<i>Resguardo de los equipos y objetos</i>	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Organigrama de la cooperativa de ACAVEN de R.L.	16
Figura 2.	Cronograma de actividades.	29
Figura 3.	Matriz Boston Consulting Group.	39
Figura 4.	Modelo Jerárquico Multidimensional de Brady y Cronin.	47
Figura 5.	Dimensiones para medir la calidad.	48

## INTRODUCCIÓN

El panorama económico de nuestro país ha tenido desafíos sobre las prácticas convencionales de negocios exigiendo modelos más inclusivos y equitativos. En este sentido surgen las cooperativas de producción, vivienda o servicio que se presentan como un pilar fundamental de esta visión aportando al crecimiento económico. Por tanto, el presente documento, se basa en el estudio de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de Responsabilidad Limitada (ACAVEN de R.L), que se constituye en el año 2020, época en la que se enfrentó la pandemia de COVID-19 a nivel mundial, situación que impactó en diferentes ámbitos y a pesar de las difíciles circunstancias de aquel momento, hasta la fecha presenta un crecimiento importante tanto en su membresía como a nivel financiero.

La investigación realizada se fundamenta en libros, publicaciones, trabajos de investigación, leyes y normas que regulan a las cooperativas en El Salvador. Así mismo, con el apoyo de entes involucrados de ACAVEN de R.L. tanto a nivel de colaboradores, directivos y asociados. El documento está desarrollado en cinco capítulos:

Capítulo I: Se desarrolla con el marco referencial de la Cooperativa, antecedentes, planteamiento del problema, descripción, justificación, objetivos generales y específicos, cobertura y alcance de la investigación detallando su clasificación, estructura organizativa con funciones claramente establecidas en sus estatutos, en cumplimiento a la Ley General de Asociaciones Cooperativas y con lo que mandata INSAFOCOOP en El Salvador.

Capítulo II: Se presenta la base teórica y los conceptos fundamentales relacionados con el Cooperativismo en El Salvador, que por décadas ha sido un pilar fundamental para el crecimiento de la economía. Por tanto, se describe cómo nació ACAVEN de R.L. con el propósito de impulsar y desarrollar una cultura de ahorro entre sus asociados, y contribuir en la inclusión financiera sobre todo a personas que no cuentan con acceso a la banca nacional, brindando servicios basados en modelos de calidad y eficiencia.

Capítulo III: El análisis del diagnóstico desarrollado en este capítulo, define las variables e indicadores en estudio, en el cual describe las poblaciones involucradas que son clave para recabar la información. Además, describe las técnicas e instrumentos que se utilizan en la investigación, el enfoque, el desarrollo de la discusión y la presentación e interpretación de los resultados.

Capítulo IV: Se determina la propuesta de un Plan de Marketing para ACAVEN de R.L., que describe estrategias mercadológicas, con una base general como guía de implementación que pretenden mejorar la imagen corporativa, fidelizando la marca y posicionándose en la mente y preferencia de los consumidores.

CAPITULO V: Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones para la Cooperativa, que han sido obtenidas mediante el análisis del desarrollo de la investigación con el propósito de que la entidad pueda implementar cambios importantes con la toma de decisiones que favorezcan para brindar un mejor servicio y lograr un mayor crecimiento, a fin de ser más competitivos y lograr mantenerse dentro del mercado.

## CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL

### 1.1 Breve Descripción de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de Responsabilidad Limitada (ACAVEN de R.L.)

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de Responsabilidad Limitada, reconocida por sus siglas ACAVEN de R.L., surgió a iniciativa de un grupo de diecisiete personas, fue constituida y autorizada por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) el 1 de marzo de 2020, según consta en el Diario Oficial Tomo No. 428 del mes de julio del año 2020, se encuentra ubicada en el Centro Comercial Loma Linda local 23A, en la Alameda Manuel Enrique Araujo, San Salvador.

La misión de ACAVEN DE R.L. “es brindar servicios financieros a los asociados, para beneficiarlos con rentabilidad económica y social. Fundamentados en valores cooperativos, talento humano competente, con procesos de mejora continua e innovación” y tiene como visión “ser una cooperativa comprometida con la transformación económica de los asociados y sus familias, obteniendo un crecimiento sostenible en el mercado financiero para posicionarla entre las mejores cooperativas de El Salvador”. Los valores en los que se fundamenta son: “innovación, identidad, honestidad, confianza y solidaridad”.

Es una cooperativa de ahorro y crédito y dentro de los productos que brinda son: ahorro programado, ahorro a la vista, ahorro futuro, ahorro infantil, depósito a plazo, créditos personales e hipotecarios. Estas actividades se ubican en la clase 6419, referente a otros tipos de intermediación monetaria, de conformidad a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) y en el rubro de actividades financieras y de seguros según el Banco Central de Reserva de El Salvador.

En El Salvador los criterios para efectuar la clasificación de las empresas son: ingresos brutos anuales, cantidad de trabajadores y monto de los activos, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. *Clasificación de las empresas salvadoreñas según el Banco Central de Reserva (BCR)*

Clasificación	Ingresos brutos anuales	Trabajadores
Micro	Hasta \$ 175,930	Hasta 10
Pequeña	Hasta \$ 1,758,205	Hasta 50
Mediana	Hasta \$7,000,000.00	Hasta 100
Grande	Más de \$7,000,000.00	Más de 100

Fuente: (Campos, 2018)

Tabla 2. *Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)*

Clasificación	Trabajadores	Activo fijo	Organización	Tecnología	Participación en el mercado
Micro	De 1 a 10	-	Informal	Artesanal	Consumo final
Pequeña	De 11 a 20	\$85,728.14	Dos niveles	Rudimentaria	Local
Mediana	De 21 a 99	\$228,571.42	Tres niveles	Bajo nivel tecnológico	Nacional o regional
Grande	Más de 100	Mayor de \$228,571.42	Más de tres niveles	Altamente sofisticado	Mundial

Fuente. (Clasificación de las empresas en El Salvador, 2010)

Tabla 3. *Clasificación de las empresas salvadoreñas según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE) y por el Ministerio de Economía.*

Clasificación	Trabajadores	Ventas brutas anuales
Micro	Hasta 10 Trabajadores	Hasta \$ 175,930
Pequeña	De 11 a 50 Trabajadores	Hasta \$ 1,758,205

Fuente: (CONAMYPE, 2014)

Tomando en cuenta que en la Cooperativa laboran 13 empleados y en 2022 generó ingresos brutos de \$816,361.33, se clasifica como pequeña empresa y de acuerdo con la clasificación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) como cooperativa de ahorro y crédito en el rubro de servicios.

En cuanto a la estructura organizativa de ACAVEN de R.L. la Asamblea General de Asociados es la autoridad máxima, luego a nivel jerárquico sigue el Consejo de Administración que es el órgano responsable del funcionamiento administrativo de la Cooperativa y la Junta de Vigilancia que es el Organismo Directivo que ejercerá la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa y fiscalizará los actos de los Órganos Directivos, comités, empleados y miembros asociados, como se observa en la figura 1.

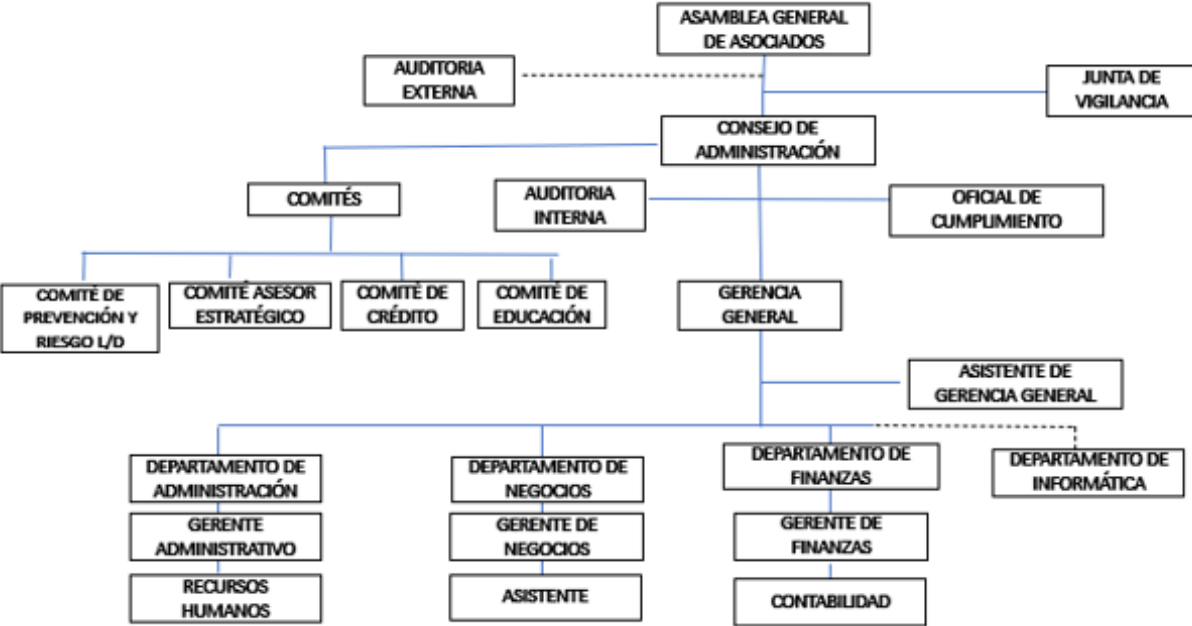
Además, existe el Comité de Crédito que es el organismo encargado de planificar y resolver de común acuerdo con el Consejo de Administración o el Gerente General, las solicitudes de crédito presentadas por los asociados, respetando las normas prestatarias establecidas.

Así mismo, cuenta con el Comité de Educación que tiene como función principal educar a los asociados e interesados en asociarse e informar sobre el quehacer de la cooperativa. También se ha conformado el Comité de Prevención del Riesgo de Lavado de Dinero y Activos, que

sirve de enlace con la oficialía de cumplimiento que tiene por objeto llevar el registro y control de todas las operaciones inusuales que deben ser reportadas a la Unidad de Investigación Financiera (UIF) de la Fiscalía General de la República.

Finalmente, el Consejo de Administración aprobó con el objetivo de tomar en cuenta la opinión de los asociados, nombrar al Comité Asesor Estratégico, que tiene como función brindar asesorías, recomendaciones y plantear líneas de acción que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de la misma.

Figura 1. Organigrama de la cooperativa de ACAVEN de R.L.



Fuente: ACAVEN de R.L, 2022.

ACAVEN de R.L. a la fecha del desarrollo del presente estudio, cuenta con 13 empleados, entre ellos: el Gerente General, 1 Gerente Administrativo, 1 Gerente de Talento Humano, 1 Auditor Interno, 1 Contador General, 1 encargada de Oficialía de Cumplimiento, 1 Cajera, 2 Captadoras de fondos, 2 Ejecutivas de crédito, 1 Asistente de Gerencia y 1 encargada de Servicios Generales.

Para el desarrollo de la buena marcha se cuenta con los siguientes manuales: Descriptor de puestos, Reclutamiento de personal, Manual de Políticas de Recursos Humanos, Procedimientos de control de asistencias, Política de conocimiento del empleado, política de reserva y confiabilidad, política para archivo y conservación de documento, política y



procedimiento para imponer sanciones, política para asignación y pago de viáticos. En la parte administrativa existe el manual de créditos, política de conocimiento del cliente, política de gestión del riesgo, política institucional, política para el congelamiento y cierre de negocios, política y procedimiento para el reporte de operaciones sospechosas, procedimiento para consulta de lista negra y finalmente la política y procedimientos para operaciones con Personas Expuestas Políticamente (PEP), que tiene como finalidad determinar el proceso de debida diligencia para el tratamiento de personas que desempeñan o han desempeñado funciones públicas en nuestro país o en su país de origen.

En cuanto al crecimiento de la membresía, desde el inicio de sus operaciones, al cierre del año 2022, ha sido significativo como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 4. *Crecimiento de la membresía de ACAVEN de R.L.*

<b>Año</b>	<b>Asociados</b>	<b>Crecimiento (%)</b>
2020	22	-
2021	232	954.54%
2022	461	98.71%

Fuente: Memoria de Labores 2022.

Según el Balance General al 31 de diciembre de 2022, las aportaciones de los asociados fueron de \$143,260.15, lo que representa un incremento de 266% con respecto al año 2021 que fue de \$53,759.51, según dicho estado financiero.

Mientras que el saldo en las carteras de Ahorro, Créditos y el excedente del ejercicio se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. *Saldo de Cartera de Ahorro de ACAVEN de R.L.*

<b>Año</b>	<b>Cartera de Ahorro</b>	<b>Cartera de Crédito</b>	<b>Excedente del ejercicio</b>
2020	\$410,035.00	\$80,532.99	\$(14,074.79)
2021	\$2,312,187.19	\$1,913,168.04	\$(31,548.21)
2022	\$7,187,708.14	\$6,014,250.15	\$60,161.03

Fuente: Memoria de Labores 2022.

## **1.2 Planteamiento del Problema.**

El mercado de servicios financieros se vuelve cada día más dinámico y competitivo, situación que obliga a todas las instituciones a ser cada vez más creativas para generar marketing más atractivo, que incentive las necesidades de los clientes.

En El Salvador las instituciones cooperativas, presentan una serie de desventajas con relación a las instituciones bancarias, debido a que éstas utilizan estrategias de mercado con grandes porcentajes de inversión, y su capital, a diferencia de cooperativas pequeñas, como el caso de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de Responsabilidad Limitada (ACAVEN de R.L.) es mucho mayor, lo que les permite implementar una serie de promociones y productos que atrae a los clientes, tales como: tarjetas de crédito, pagos electrónicos, seguros, acumulación de millas, descuentos y reducción momentánea de tasas de intereses. En este sentido, las instituciones financieras, tienen una ventaja competitiva a diferencia de cooperativas que tienen poca trayectoria y administran un bajo nivel de capital para su funcionamiento, por tal razón, los porcentajes de inversión para publicidad y promoción son limitados.

Para ACAVEN de R.L., el crecimiento de la membresía para el año 2022 fue de 98.71%, con un total de 461 asociados, sin embargo, el número real de asociados activos es menor, de este número se tienen 146 personas que se encuentran inactivos por la falta de pago en aportaciones y algunos atrasos en el pago de créditos, tal como se constató en la última asamblea general de asociados realizada el 11 de febrero de 2023, ya que muchas de estas personas trasladan los créditos a otras instituciones financieras, que les ofrecen mayores beneficios, como bancos o cooperativas con mayor crecimiento y trayectoria.

En este contexto, ACAVEN de R.L. visualiza ampliar su membresía, llegar a personas que estén generando una cultura de ahorro y se encuentren dispuestas a aportar capital, aumentando de esta forma la cartera de ahorros y el saldo en sus aportaciones, ya que el perfil de la mayoría de los asociados son personas naturales y profesionales que se acercan a la entidad para solicitar créditos y al ofrecerles menores tasas de interés en la banca, abandonan la Cooperativa. El asedio de las instituciones financieras con el ofrecimiento de promociones genera deserciones de asociados, que consolidan sus préstamos con las mismas y esto genera impactos negativos en las operaciones. Ante esta situación, se visualiza la falta de una política y de una persona que se encargue del marketing de la Cooperativa, ya que por el momento las funciones de esta área están distribuidas entre el personal, en cuanto a diseño, publicaciones en las redes sociales, creación de contenido, promociones, videos y brouchure, que son herramientas que hoy en día generan un impacto para dar a conocer los servicios que ofrece dentro de este mercado tan competitivo.

Cabe destacar que la Cooperativa ha tenido un crecimiento notable de su membresía en tres años, con 461 asociados, cada año este número debe estar aumentando sobre todo, captar capital social que sirva para garantizar el funcionamiento y sostenibilidad de las actividades, dentro del contexto económico, social y solidario, a fin de obtener un mayor desarrollo a corto plazo, ofreciendo más beneficios, y logrando la fidelización de los asociados, basados en los principios de la entidad y sus estatutos, ya que si la Cooperativa es sólida en el mercado, los ahorrantes tendrán mayor confianza y esto generará la capacidad de poder otorgar más préstamos y por ende generar mayores dividendos.

En tal sentido, es necesario contextualizar las interrogantes que dan origen al presente estudio:

- ¿Qué causas influyen significativamente para que el asociado se retire de la cooperativa?
- ¿Qué beneficios les atrae a las personas para pertenecer a la cooperativa?
- ¿Qué servicios innovadores ofrece la cooperativa que generen la fidelización de los asociados?
- ¿Qué espacios se ofrecen a los asociados para presentar quejas o sugerencias?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción de los asociados ante los servicios que recibe?
- ¿Qué esperan los asociados al pertenecer a la cooperativa?

La presente investigación, tendrá su base mediante un diagnóstico que estará enfocado en la satisfacción del servicio al cliente, que permita diseñar un modelo empresarial que esté acorde a las necesidades de los asociados de ACAVEN de R.L. a fin de mejorar el nivel de competitividad, en el sector cooperativo.

### **1.3 Definición del Problema.**

¿En qué medida la presente consultoría, contribuirá a un mayor crecimiento de las actividades económicas de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de Responsabilidad Limitada?

### **1.4 Justificación de la investigación**

Las cooperativas han crecido significativamente en el país, según las cifras oficiales del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, (INSAFOCOOP), al 31 de diciembre del 2022 en El Salvador existían alrededor de 1, 379 asociaciones cooperativas inscritas, orientadas en

su mayoría a ofrecer servicios de ahorro y crédito, transporte, comercio y de producción agraria, sumando entre todas aproximadamente a 675,016 asociados, de los cuales el 52 % son mujeres y 48 % hombres. Este crecimiento obliga a las cooperativas a desarrollar estrategias que estén al nivel de otras cooperativas y puedan superar las expectativas y necesidades de sus clientes.

ACAVEN de R.L ha realizado esfuerzos que han permitido lograr un importante crecimiento en cuanto a su membresía y al desarrollo económico, a pesar de que inició operaciones en una época difícil que enfrentaba la economía a nivel mundial a raíz de la pandemia por Covid-19, sin embargo, la fidelización de los asociados es un elemento débil, ya que no cuentan con estudios que permitan identificar los factores vulnerables de atención y servicio al cliente.

La insatisfacción del cliente se denota con retiros de los asociados, que se han acercado para solicitar crédito pero en un corto tiempo, cancelan sus créditos y se van hacia otras cooperativas o instituciones financieras; situación que se ve afectada en las bajas de la membresía, aportaciones e intereses que se perciben con los créditos otorgados, por otra parte, las estrategias mercadológicas son otro factor débil, debido a que no cuentan con una política y personal encargado en esta área que impulse acciones que permitan atraer a nuevos asociados ya sea para colocación de créditos o incrementar su cartera de ahorros.

A pesar que no se cuenta con un departamento de mercadeo y su publicidad en las redes sociales no es lo suficientemente atractiva, las promociones de marketing realizadas a la fecha, han dado buenos resultados, sin embargo, esta área debe fortalecerse con el propósito de que las estrategias sean más atractivas que las de los competidores, situación que obliga a la dirección de ACAVEN de R.L. a tomar decisiones sustentadas con base a los resultados que arroje el estudio de la consultoría empresarial, tomando en cuenta los objetivos y metas para lograr la proyección establecida en el Plan Operativo Anual.

La Cooperativa debe prepararse para tener un crecimiento y desarrollo sostenible, siendo necesario elaborar un estudio de consultoría empresarial, que permita realizar un diagnóstico e identificar los factores internos y externos que puedan influir en el éxito o fracaso de la empresa y evaluar el potencial del negocio y las decisiones de marketing, realizando cambios estratégicos que pueden dar mejores resultados.

Lo descrito anteriormente deberá quedar plasmado en un documento donde se debe especificar cómo se van a implementar y ejecutar las estrategias que generen rentabilidad, lo cual beneficiaría a todos sus asociados, con la distribución de sus dividendos ya que una cooperativa puede desempeñarse mejor que sus rivales, solo si es capaz de establecer una diferencia por medio de la propuesta de valor.

Por tanto, de acuerdo con la problemática identificada se considera importante realizar la consultoría empresarial para la Cooperativa, debido a que a la fecha no se ha realizado ningún estudio que contribuya a identificar aquellas variables que pueden afectar el crecimiento sostenible.

### **1.5 Preguntas de investigación**

1. ¿Qué pasaría si ACAVEN de R.L. no toma en cuenta las recomendaciones que se realicen en la consultoría empresarial?
2. ¿Qué tan útil es el presente estudio de consultoría empresarial para la Cooperativa?
3. ¿Se cuenta con los recursos y herramientas necesarias para el desarrollo de la Cooperativa?
4. ¿Cómo podría cambiar el rumbo de la Cooperativa con la implementación de nuevas estrategias de mercado?
5. ¿Es posible que se logre un mayor crecimiento de la Cooperativa que sea sostenible en el tiempo?
6. ¿Qué factibilidad existe para que ACAVEN de R.L. incremente el número de sus asociados?
7. ¿Es posible mejorar la liquidez financiera de la Cooperativa?
8. ¿Se podrá captar un mayor capital en la Cooperativa que incremente la cartera de ahorros?
9. ¿Se dispone de capacidad financiera para incrementar la colocación en cartera de créditos a una tasa de interés que sea competitiva dentro del mercado?

## **1.6 Objetivo general y específicos.**

### **Objetivo general**

Elaborar y presentar a la dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Ventana de R.L. un estudio de consultoría empresarial definiendo estrategias que permitan el fortalecimiento de la entidad.

### **Objetivos específicos**

- Identificar oportunidades de mejora, realizando un análisis exhaustivo de la situación actual de ACAVEN de R.L.
- Diseñar estrategias innovadoras de mercadeo para aumentar la eficiencia, solidez y sustentabilidad de la cooperativa.
- Plantear políticas que incentiven la fidelización de los asociados con la cooperativa.
- Establecer estrategias para mejorar el nivel de rentabilidad de la cooperativa.
- Propender a la búsqueda de una mayor liquidez para el fortalecimiento de su actividad económica.

## **1.7 Coberturas**

### ***1.7.1 Cobertura Teórica***

Para la realización de la investigación se tomará de base teórica toda aquella fuente de información que sirva de apoyo, por medio de libros, publicaciones, diccionarios, trabajos de investigación, leyes, normas, contenidos de páginas web, publicaciones en redes sociales como Facebook e Instagram, entrevistas y observación directa.

### ***1.7.2 Cobertura Temporal***

La investigación se realizará en el periodo comprendido de marzo de 2020 a diciembre de 2022.

### ***1.7.3 Cobertura Espacial***

El estudio tendrá lugar en las instalaciones de ACAVEN de R.L, ubicada en el local 23 A, del Centro Comercial Loma Linda, Calle Loma Linda, Alameda Manuel Enrique Araujo, San Salvador.

### 1.7.4 Cobertura Económica

La realización de la investigación tiene un costo total de once mil dólares americanos (US\$11,000.00), los cuales se desglosan en la siguiente tabla:

Tabla 6. *Presupuesto económico para la realización de la consultoría.*

Detalle	Unidad de medida	Costo Unitario	Cantidad estimada	Total
Alicia Magdalena Gómez Acevedo	Horas	\$50.00	110	\$5,500.00
Francisco Javier Guevara Crespín	Hombre		110	\$5,500.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$11,000.00</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 1.8 Metodología de la Investigación.

#### Definición

Es un conjunto de métodos y procesos cuyas características son: análisis crítico constructivo, análisis empírico, la mezcla de estos y otros, orientados a la investigación de un determinado fenómeno en una población estadística.

#### Tipos de investigación

Los tipos de investigación que se aplicarán en el estudio son: descriptiva, explicativa y correlacional. Según Sampieri los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir, como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Sampieri, 2004).

La investigación explicativa es un tipo de investigación cuya finalidad es hallar las razones o motivos por los cuales ocurren los hechos del fenómeno estudiado, observando las causas y los efectos que existen, e identificando las circunstancias.

La investigación correlacional es un método de estudio no experimental donde se analizan dos variables para medir y comprender el grado de correlación entre ellas en términos estadísticos. Con este tipo de investigación se logra explicar cómo es la correlación de las dos variables estudiadas. El estudio se analizará de forma independiente y con la mayor claridad por medio del método deductivo-inductivo.

### 1.8.1 Definición del Universo.

Es un conjunto de poblaciones estadísticas cuyas características son objeto de medición. En este estudio será finito, para ello se considerará cinco poblaciones de estudio.

### 1.8.2 Definición de Poblaciones Estadísticas.

Es el conjunto de personas, maquinaria, equipo, objetos y procesos cuyas características son medibles.

Tabla 7. Cantidad y tipo de poblaciones estadísticas de la investigación

No.	Poblaciones	Cantidad	Unidad de medida
1	Asociados	461	Personas
2	Personal Administrativo	13	Personas
3	Organismos Directivos	26	Personas
4	Equipo	16	Unidades
5	Objetos	42	Unidades
	<b>Total</b>	<b>558</b>	

Fuente: Elaboración propia

### 1.8.3 Magnitud de las Poblaciones.

La población No. 1, está constituida por 461 asociados al 31 de diciembre de 2022, para lo cual se utilizará el muestreo no probabilístico intencional, para la realización de las entrevistas a los asociados.

La población No. 2, está representada por un total de 13 personas, por tanto, se hará un censo al personal siguiente:

Tabla 8. Cantidad de Personal Administrativo de ACAVEN de R.L.

Puestos	No.
Gerente General	1
Gerente Administrativo	1
Gerente de Talento Humano	1
Auditor Interno	1
Contador General	1
Encargada de Oficialía de Cumplimiento	1
Cajera	1
Captadora de fondos	2
Ejecutivas de crédito	2
Asistente de Gerencia	1
Encargada de Servicios Generales	1
<b>Total</b>	<b>13</b>

Fuente: Elaboración propia



La población No. 3, la conforman los 26 miembros de los Organismos Directivos, para lo cual se tomará un censo, tomando de base el detalle de la tabla 9:

Tabla 9. *Personal de Organismos Directivos de ACAVEN DE R.L*

No.	Organismo	Número de Personas
1	Consejo de Administración	7
2	Junta de Vigilancia	4
3	Comité de Educación	5
4	Comité de Créditos	5
5	Comité de Prevención de Lavado de Dinero.	5
	<b>Total</b>	<b>26</b>

*Fuente: Elaboración propia*

La población No. 4, está conformada por los equipos y objetos, que son utilizados por el personal administrativo y Gerencias de la Cooperativa, de acuerdo con el siguiente detalle:

Tabla 10. *Detalle de los equipos y objetos de ACAVEN DE R.L*

No.	Equipo	Cantidad
1	Computadoras	11
2	Impresoras	3
3	Fotocopiadoras	1
4	Equipo para contar billete.	1
5	Mesas	2
6	Pódium	1
7	Sillas	34
8	Manteles	3
9	Banderas	2
	<b>Total</b>	<b>58</b>

*Fuente: Elaboración propia*

#### **1.8.4 Métodos de recabar información.**

En el caso de los asociados se usará el tipo de muestreo no probabilístico a través del muestreo intencional, tomando una muestra de 138 asociados de la población que representa el 30% del total de número de asociados (con base al método de Gauss-LaPlace), por medio de un cuestionario. Para el personal administrativo y Organismos Directivos, se realizarán censos por medio de cuestionarios.

Finalmente, en el caso del equipo y de los objetos se utilizará un censo, para lo cual se hará uso de la observación para determinar el estado, su funcionalidad que esté acorde a las necesidades requeridas.

### **1.8.5 Variables a investigar.**

La variable dependiente es la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de R.L. y las variables independientes para las cuatro poblaciones de estudio son: género, estado civil, edad, formación académica, tiempo de servicio y cargo, visión estratégica de largo plazo y estrategias para aumentar asociados, elaboración y control de kardex, especificaciones, estado actual y uso por parte del personal, como puede observarse en la tabla 10.

### **1.8.6 Instrumentos de investigación.**

En la investigación científica hay una gran variedad de instrumentos para obtener la información, a continuación, se detallan las técnicas e instrumentos a utilizar en el desarrollo del presente estudio:

- **Cuestionario**

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir con el propósito de recabar información de las diferentes poblaciones incluidas en la muestra. Por lo tanto, esta técnica servirá para encuestar a los asociados y al personal administrativo que labora en la Cooperativa, con el propósito de recabar información que fundamente el presente estudio.

- **Guía**

Esta técnica se emplea en diversas disciplinas tanto sociales, como de otras áreas, para realizar estudios de carácter exploratorio, ya que permite captar información abundante y básica sobre el problema. También se utiliza para fundamentar hipótesis y orientar las estrategias para aplicar otras técnicas de recolección de datos. Por ende, esta técnica se tiene previsto realizarla a las miembros de Organismos Directivos.

- **Observación Directa.**

La observación directa es un método de recolección de datos sobre un individuo, fenómeno o situación particular. Se caracteriza porque el investigador se encuentra en el lugar en el que se desarrolla el hecho sin intervenir ni alterar el ambiente, ya que de lo contrario los datos obtenidos no serían válidos.

Se obtendrá de la revisión de los equipos y objetos utilizados en la Cooperativa, para evaluar su nivel de funcionalidad y rendimiento acorde a las necesidades de la misma.

### 1.9 Matriz metodológica de la investigación

Tabla 11. *Matriz metodológica de la investigación.*

No.	Poblaciones estadísticas	Magnitud	Muestra	Método de recabar información	VARIABLES A INVESTIGAR	Instrumento	Tipo de investigación
1	Asociados	461	138	Muestreo no probabilístico	Género, estado civil, edad, formación académica, ocupación y nivel de ingresos.	Cuestionario	Descriptiva, explicativa y correlacional
2	Personal Administrativo	13	13	Censo	Género, estado civil, edad, formación académica, tiempo de servicio y cargo.	Cuestionario	Descriptiva, explicativa y correlacional
3	Organismos Directivos	13	13	Censo	Género, estado civil, edad, formación académica, tiempo de servicio y cargo, visión estratégica de largo plazo y estrategias para aumentar asociados.	Cuestionario	Descriptiva, explicativa y correlacional.
4	Equipo y Objetos	58	58	Censo	Elaboración y control de Kardex, especificaciones, estado actual y uso por parte del personal.	Observación	Descriptiva, explicativa y correlacional.

Fuente: Elaboración propia.

## **Descripción de la Matriz metodológica de la investigación**

La primera población a describir son los asociados de ACAVEN de R.L. , la cual tienen una magnitud de 461 asociados, siendo el método de investigación a utilizar, el muestreo no probabilístico, que es un método de recopilación de datos que involucra a un tamaño de la muestra de la población con un total de 138 asociados, y el instrumento a utilizar es el cuestionario, que considerará las siguientes variables de estudio: género, estado civil, edad, formación académica, ocupación y nivel de ingresos y en cuanto al tipo de investigación que se utilizará será descriptiva, explicativa y correlacional.

La segunda población por describir es el Personal Administrativo, la cual está conformada por 13 personas, siendo el método de investigación a utilizar el censo, considerando el 100% de la muestra de la población y el instrumento a utilizar es el cuestionario, que considerará las siguientes variables: género, estado civil, edad, formación académica, tiempo de servicio y cargo. Para el estudio de las variables de la población del personal administrativo, se utilizará el tipo de investigación descriptiva, explicativa y correlacional.

La tercera población son los Organismos Directivos, la cual está conformada por 26 personas, siendo el método de investigación a utilizar el censo, considerando el 100% de la muestra de la población y el instrumento a utilizar es el cuestionario, que considerará las siguientes variables: género, estado civil, edad, formación académica, tiempo de servicio y cargo. Para el estudio de las variables de la población se utilizará el tipo de investigación descriptiva, explicativa y correlacional. Cabe destacar que debido al poco tiempo de estar en funcionamiento la Cooperativa, los miembros asociados que pertenecen a los Organismos Directivos en algunos casos están ocupando dos o hasta tres cargos en puestos Directivos, por tal razón, la cantidad de los asociados directivos que responderán las encuestas se reducirá a 13 personas.

La cuarta población de la investigación son una magnitud de 58 equipos y objetos de la Cooperativa, siendo el método de investigación el censo con la muestra del 100% de la población, y el instrumento que se utilizará es el método de observación en el cual se considerará las variables siguientes: elaboración y control de kardex, especificaciones, estado actual y uso por parte del personal. Para el estudio de las variables de la población se utilizará el tipo de investigación descriptiva, explicativa y correlacional.

## 1.10 Cronograma

Figura 2. Cronograma de actividades.

Actividades a desarrollar en 2023	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sept.				Octubre				Nov			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capítulo I: Marco Referencial (Del 20 de febrero al 26 de marzo)																																								
Elegir tema de Investigación y aprobación																																								
Describir la investigación																																								
Aprobar el anteproyecto, planteamiento y definición del problema																																								
Capítulo II: Marco teórico conceptual (27 de marzo al 07 de mayo)																																								
Explicar la evolución del Marketing																																								
Mostrar los antecedentes del Marketing de Servicios																																								
Definir los conceptos principales																																								
Definir el marketing de Servicios																																								
Explicar la importancia del Marketing de Servicios																																								
Capítulo III: Diagnóstico de la Investigación (08 de mayo al 18 de junio)																																								
Definir la Población																																								
Seleccionar la Muestra																																								
Elaborar cuestionarios, Guía de la Entrevista y Observación																																								
Analizar y discutir los resultados de la investigación																																								
Tabular la información y análisis de cuestionario																																								
Capítulo IV: Propuesta de investigación (19 de junio al 30 de julio)																																								
Detallar las generalidades de la Cooperativa																																								
Desarrollar un modelo propuesto para ACAVEN de R.L.																																								
Proporcionar la metodología de aplicación del modelo																																								
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones (01 de agosto al 06 de noviembre)																																								
Subsanar las observaciones del jurado calificador																																								
Realizar la Pre –Defensa.																																								
Realizar Defensa del trabajo.																																								

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 2.1 Antecedentes del Cooperativismo a Nivel Internacional.

En la ciudad de Rochdale (Inglaterra), dedicada por mucho tiempo a la industria textil, se presentaron algunas de las consecuencias de la revolución industrial, inconvenientes para los trabajadores, por lo cual algunos de ellos pensaron que debían agruparse y se constituyeron en una organización para el suministro de artículos de primera necesidad, para llegar a ese objetivo reunieron un capital de 28 libras esterlinas, una por cada uno de los socios. Con ese patrimonio, fundaron una sociedad denominada “De los Probos Pioneros de Rochdale.” La mayoría de estos hombres eran tejedores y en el grupo figuraban algunos que habían tenido participación en otras organizaciones de beneficio común. (Red de Cooperativas FEDECACES, 2023)

Para el 21 de diciembre de 1844, en contra de las opiniones de los comerciantes establecidos y de otros ciudadanos, abrieron un pequeño almacén, en la llamada Callejuela del Sapo, pero, para sorpresa de los comerciantes que les auguraron un rotundo fracaso, la incipiente institución fue creciendo e incluyendo en su organización a muchas personas de localidades aledañas.

El éxito de esta sociedad se basó en sus principios, entre los cuales se destacan:

- Un miembro, un voto
- Igualdad de sexo entre los miembros
- Solo las provisiones puras se deben vender, en peso y medida completos.
- La asignación de un dividendo a los miembros, garantizando que todos los beneficios fueran distribuidos dependiendo de la cantidad de compras hechas por los miembros individuales.

Fue este el origen del cooperativismo de consumo en Gran Bretaña, cuyo desarrollo abarcó después no solo a la Europa Continental sino al resto del mundo. El importante crecimiento debe atribuirse no a la importancia del poder económico, sino al valor de las ideas y a la fidelidad que estos fundadores tuvieron.

Mientras el cooperativismo de consumo se extendía por la Gran Bretaña y pasaba a otros países del continente europeo como Francia, Alemania e Italia, aparecían casi simultáneamente nuevas formas de cooperación en el campo económico y social. Bajo la inspiración de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, aparecían en Alemania las cooperativas de Crédito orientado hacia los campesinos. Igualmente, con la dirección de Hernán Shulze-Delitzsch, en el mismo país, se iniciaba el movimiento de las cooperativas de ahorro y crédito, orientadas principalmente para servir a los artesanos y pequeños industriales de las ciudades.

## **2.2 Antecedentes del Cooperativismo a Nivel Nacional.**

En El Salvador se planteó, por primera vez, el análisis del cooperativismo en forma teórica, en una cátedra de enseñanza de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador. Fue en 1,914 que se organizó la primera cooperativa, por un grupo de zapateros, en San Salvador, en la cuesta del Palo Verde, y posteriormente en 1,938 se fundó la Cooperativa Algodonera Salvadoreña de Responsabilidad Limitada, registrada en San Salvador, con un capital inicial de dos mil colones y con el objeto primordial de centralizar el algodón, producido por los asociados, para su expendio directo por parte de la sociedad a los industriales.

El cooperativismo llegó al gremio de los empleados públicos, como un medio de defensa contra el agiotismo y con el apoyo del gobierno en turno, que financió el capital inicial para su desarrollo; pero los empleados, identificaban el capital cedido por el gobierno como propiedad de ellos y no creyeron que estaban obligados a resarcir las cantidades que se les concedían en calidad de préstamo. Su desarrollo a nivel institucional se dio cuando surgieron secciones y departamentos en instituciones gubernamentales, hasta que el Estado decidió centralizar este rol en una sola institución que dirigiera y coordinara la actividad cooperativa en el país. (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo INSAFOCOOP, 2023)

El 25 de noviembre de 1,969 la Asamblea Legislativa, promulgó el Decreto número 560 cuyo contexto fue la creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) como una corporación de derecho público con autonomía en los aspectos económico y administrativo, ese mismo día, se promulgó la primera Ley General de Asociaciones Cooperativas y debido a la falta de presupuesto para su funcionamiento, comenzó a operar hasta el 1 de julio de 1,971 y con aproximadamente cinco décadas al servicio del sector cooperativo, la Institución ha crecido y desarrollado a través de oficinas ubicadas en el país.

### **2.3 Clases de cooperativas en El Salvador.**

Según el artículo 7 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, se agrupan en tres clases: producción, vivienda y servicios, definiéndolas en los artículos 75, 90 y 98 de su Reglamento, como se muestra a continuación:

- Cooperativas de Producción: Son aquellas integradas con productores que se asocian para producir, transformar o vender en común sus productos, que son comercializados posteriormente.
- Cooperativas de Vivienda: Son aquellas formadas por personas que se asocian para procurarse vivienda mediante la ayuda mutua y el esfuerzo propio, es decir que buscan la adquisición de bienes inmuebles ya sea para construcción de viviendas o lotificación de dichos inmuebles, o mejorar las ya existentes, ya sea para venderlas o arrendarlas a sus miembros.
- Cooperativas de Servicios: Son las que tienen por objeto proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus asociados, siendo principalmente las necesidades de éstos las que se busca satisfacer, con el propósito de mejorar condiciones ambientales y económicas de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales y culturales.

#### **Tipos de cooperativas**

En el caso de las de producción, se subdividen en los siguientes tipos: agrícolas, pecuarias, pesqueras, agropecuarias, artesanales e industriales.

Mientras que, las de servicios se subdividen en: ahorro y crédito, transporte (usuarios, trabajadores propietarios), consumo, profesionales (asistencia, asesoría y consultoría), seguros. educación, aprovisionamiento, comercialización, escolares y juveniles

### **2.4 Asociaciones cooperativas de Ahorro y Crédito.**

Dentro de las asociaciones cooperativas de servicios, se encuentran las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito; las cuales se constituyen por personas que se organizan para facilitar servicios de ahorro y préstamo, principalmente a sus asociados; fomento del hábito de ahorro, tasas de interés competitivas, rapidez en el trámite de préstamos y el establecimiento de lazos de unión y confianza con sus asociados.



La principal diferencia de las cooperativas de ahorro y crédito con la banca es que, esta última ha sido creada para lucrarse de los servicios que ofrecen maximizando la ganancia de los accionistas, mientras que las cooperativas su finalidad no es el lucro, ya que el objetivo primordial es que los miembros unan sus recursos para brindar servicios a otros miembros y así ofrecer productos más competitivos en relación con la banca.

## **2.5 Antecedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de Responsabilidad Limitada.**

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de Responsabilidad Limitada, la cual se abrevia ACAVEN de R.L, está ubicada en el Centro Comercial Loma Linda en la Alameda Manuel Enrique Araujo, en el departamento de San Salvador; se constituyó el 1 de marzo de 2020 a iniciativa de un grupo de 17 personas quienes aportaron \$1,000.00 cada una, con la intención de impulsar y desarrollar la cultura de ahorro, así como ofertar, gestionar y administrar créditos a corto y largo plazo con el fin de contribuir y promover la inclusión financiera en la población salvadoreña, esto por medio del acercamiento de productos y servicios financieros a todos los asociados, anteponiendo la confianza, honestidad, innovación, solidaridad e identidad en toda actividad. (Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de R.L. ACAVEN DE R.L, 2023)

El 31 de diciembre de 2022 cerró con un total de 461 asociados, lo cual muestra un importante crecimiento desde que inició operaciones en 2020 con 17 asociados. Dentro de sus recursos cuentan con mobiliario y equipo que se utilizan en las actividades que se realizan y su funcionamiento es supervisado por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo INSAFOCOOP, de acuerdo con las obligaciones legales del país, políticas y reglamentos internos.

### **2.5.1 Principios de la Cooperativa.**

ACAVEN de R.L, en sus estatutos establece que regulará sus actividades de conformidad a los siguientes principios cooperativos:

- Membresía abierta y voluntaria;
- Control democrático;
- Participación económica;
- Autonomía e independencia;

- Educación, entrenamiento e información;
- Cooperación entre cooperativas; y,
- Compromiso con la comunidad.

### **2.5.2 Productos y Servicios Cooperativos.**

Los productos y servicios que se ofrecen son de naturaleza financiera, donde se destacan los siguientes.

#### **Ahorros.**

El servicio de ahorro es una de las actividades más importantes de la cooperativa porque es la principal fuente de financiamiento, lo cual le permite mantener un costo financiero bajo, es decir, que se toma de los ahorros de los asociados para brindar los servicios de préstamos. Según el Balance General al 31 de diciembre de 2022, la cuenta de ahorros fue de \$7,187,708.14.

Entre las líneas de ahorro se tiene:

- Ahorro a la vista: Este tipo de ahorro tiene la característica de tener libre disponibilidad y que permite efectuar operaciones de depósito y retiro en cualquier momento durante los horarios establecido en la agencia de ACAVEN de R.L. y cuando el asociado ahorrante lo requiera llevando el control por medio de una libreta de ahorros.
- Ahorro programado: Es una modalidad que le permite al asociado guardar dinero por medio de depósitos parciales, con cantidades mínimas previamente definidas y de manera periódica y sistematizada, durante un plazo no menor de seis meses por medio de una libreta de ahorro.
- Ahorro a futuro: Es una forma de ahorro que permite al asociado guardar una cantidad de dinero definida, por medio de depósitos realizados de manera periódica, con una tasa de rendimiento pactada a un plazo determinado y manejado a través de una libreta de ahorro.
- Ahorro infantil: Es una cuenta con modalidad de ahorro programado, cuyo objetivo es que los niños y jóvenes puedan incursionar a corta edad en el mercado financiero.
- Depósitos a plazo fijo: Son los fondos recibidos de los ahorrantes, con la característica que deben mantenerse durante un período determinado, acordado previamente entre la cooperativa y el ahorrante.

**Préstamos.**

La actividad crediticia es una de las fortalezas de la entidad de acuerdo con el Balance General al 31 de diciembre de 2022, la cuenta de préstamos fue de \$6,014,250.15. Entre las modalidades de préstamos se encuentran créditos personales e hipotecarios, para adquisición de vivienda, consumo, que se otorgan con tasas de interés que oscilan entre 12% al 18% anual.

**Aportaciones.**

De acuerdo con los estatutos de ACAVEN de R.L cada asociado tiene la obligación de aportar cada mes, como mínimo el valor de \$10.00 en concepto de aportación, que será entregado hasta que éste deja de pertenecer a la Cooperativa. Al 31 de diciembre de 2022, el saldo en cartera de aportaciones fue de \$143,260.15.

**Seguros.**

ACAVEN de R.L brinda a sus asociados el seguro de deuda que es un producto financiero colateral al crédito, que funciona en casos del fallecimiento del deudor que cubre el saldo del capital más 90 días de intereses y de esta manera evitar problemas de pago para los deudores o familiares del asociado fallecido.

**Otros Beneficios.**

Como resultado de convenios realizados con otras instituciones, se ha logrado obtener descuentos en productos de ferretería, exámenes médicos, servicios de oftalmología y consultas médicas. Para gozar de este beneficio, el asociado únicamente debe presentar la libreta de ahorro o de aportaciones.

Como se puede observar, todas las cooperativas ofrecen productos y beneficios similares, por lo cual depende del cliente escoger la mejor opción de servicio. Para una cooperativa el concepto de servicio al cliente implica mucho más que una simple estrategia de marketing, pues una cooperativa se debe a sus asociados y ello incluso, supera el concepto de “cliente”. Por lo tanto, se requiere que cuenten con colaboradores que tengan experiencia y puedan comunicarse con seguridad, lo cual permitirá tener una buena imagen, alto nivel de confiabilidad y liderazgo.

## 2.6 Distribución de mercado en cooperativas de Ahorro y Crédito en El Salvador.

Según datos proporcionados por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) al 31 de diciembre del 2022, en El Salvador existían alrededor de 1,379 asociaciones cooperativas inscritas, orientadas a ofrecer servicios de ahorro y crédito, transporte, comercio y de producción agraria, sumando entre todos 675,016 asociados, de los cuales el 52 % son mujeres y 48 % hombres.

De las 1,379 asociaciones cooperativas inscritas, el 44.60% ofrece servicios de ahorro y crédito que suman un total de 615 y se encuentran ubicadas a nivel nacional, como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. *Cooperativas de ahorro y crédito en El Salvador en 2022.*

No.	Departamentos	No. de Cooperativas.	Porcentaje %
1	Santa Ana	25	4.07
2	Ahuachapán	10	1.63
3	Sonsonate	27	4.39
4	San Salvador	316	51.38
5	La Libertad	76	12.36
6	Chalatenango	11	1.79
7	Cuscatlán	19	3.09
8	La Paz	26	4.23
9	San Vicente	10	1.63
10	Cabañas	9	1.46
11	San Miguel	45	7.32
12	Usulután	15	2.44
13	Morazán	13	2.11
14	La Unión	13	2.11
	<b>Total.</b>	<b>615</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia según datos oficiales del INSAFOCOOP.

Cabe destacar que geográficamente, como se muestra en la figura anterior, el 51.38% de las cooperativas de ahorro y crédito se ubican en el departamento de San Salvador, por lo cual existe una fuerte competencia en el mercado cooperativo, sumado a la competencia de todas las instituciones financieras del país como bancos privados, bancos estatales, bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito.

Es importante mencionar que existe una fuerte demanda de las cooperativas de ahorro y crédito debido a que ofrecen tasas más atractivas y mejores retornos en las cuentas y también porque los requisitos para realizar préstamos son menos restrictivos que los de la banca.

Ante la dificultad de que un porcentaje de la población salvadoreña no puede acceder a la banca nacional, las asociaciones cooperativas como uno de sus principios de compromiso con la comunidad y ayuda mutua ofrece las facilidades para incluir a esta población; es por ello que, en la actualidad tanto hombres como mujeres han decidido asociarse, tal como se muestra en la tabla 13.

Tabla 13. *Asociados en cooperativas de ahorro y crédito en El Salvador, según sexo y departamento al 31 de diciembre de 2022.*

No.	Departamentos	Número de hombres.	Número de mujeres.	Total
1	Santa Ana	28,108	40,852	68,960
2	Ahuachapán	1,248	1,250	2,498
3	Sonsonate	5,191	5,108	10,299
4	San Salvador	116,190	105,370	221,560
5	La Libertad	30,997	22,542	53,539
6	Chalatenango	21,359	27,479	48,838
7	Cuscatlán	11,572	12,734	24,306
8	La Paz	995	713	1,708
9	San Vicente	31,164	39,156	70,320
10	Cabañas	140	423	563
11	San Miguel	30,068	42,007	72,075
12	Usulután	609	2,096	3,705
13	Morazán	3,306	3,074	6,380
14	La Unión	7,775	8,783	16,558
	<b>Total.</b>	<b>289,722</b>	<b>311,587</b>	<b>601,309</b>

Fuente: Elaboración propia según datos oficiales del INSAFOCOOP.

## 2.7 Segmentación de mercado.

(Kanuk Lazar L, 2001) define la segmentación de mercados como el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos que tienen necesidades o características comunes y de seleccionar uno o varios de esos segmentos como tantos objetivos por alcanzar por medio de una mezcla de marketing específica.

(Kotler, 2003) precisa que la segmentación de mercados es el acto de dividir un mercado en grupos bien definidos de grupos de clientes que pueden necesitar productos o mezclas de mercadotecnia específicos.

De acuerdo con la American Marketing Association la segmentación de mercados es el proceso de subdividir un mercado en diferentes subconjuntos de consumidores que se comportan de la misma manera o tienen necesidades similares.

### **Niveles de segmentación de mercados**

La segmentación de mercados es un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa (Kotler, 2003). Para analizar a las personas u organizaciones a las cuales la empresa dirigirá su mercadotecnia, la empresa puede optar por atraer su mercado objetivo eligiendo cualquiera de los siguientes enfoques: segmentos, nichos, localidades, individuos o de manera masiva, los primeros cuatro pueden ser considerados como una estrategia de micromarketing debido a que atacan grupos y subgrupos de clientes definidos y estrechos de acuerdo con su tamaño, perfil y necesidades. El enfoque masivo, ha dejado de ser aplicado porque no establece diferenciación publicitaria, de distribución y de producción en el mercado puesto que asume que todos los clientes potenciales son lo suficientemente similares como para dirigirse a ellos individualmente.

Marketing de Segmento: Consiste en la identificación de grupos amplios con característica similares dentro de un mercado. Este tipo de marketing permite la fijación de un precio para cada segmento de mercado, la reducción de competidores, una oferta de productos adecuada al segmento y una mayor facilidad para la distribución del bien.

Marketing de Nichos. Según (Kotler, 2003), un nicho es un grupo de consumidores aún más estrecho que un segmento de mercado y cuyas necesidades se encuentran insatisfechas, al identificar nichos, se asume que la respuesta de cada uno de los consumidores será diferente al diseño de la mercadotecnia lanzado, los nichos suelen atraer pocos competidores, reflejan necesidades bien definidas, son aún más rentables y demandan especialización. Se entiende que, un nicho, un mercado objetivo o un mercado meta es aquel que ha sido seleccionado del mercado global para dirigir, de manera muy específica, un producto en particular (Daniel, 2001)

Con base a los conceptos descritos anteriormente, se observa que el nicho de mercado al cual está dirigido ACAVEN de R.L son personas que poseen un empleo en empresas privadas e instituciones públicas, jubilados y microempresarios con intereses similares en adquisición de diferentes productos o servicios. Según datos generados por INSAFORP al 31 de diciembre de 2022, el número de asociados en cooperativas de servicio que se dedican a actividades de

ahorro y crédito en el departamento de San Salvador era de 221,560 y en la Cooperativa la membresía alcanzó 461 asociados, lo que representa un 0.21% del mercado a nivel de departamento.

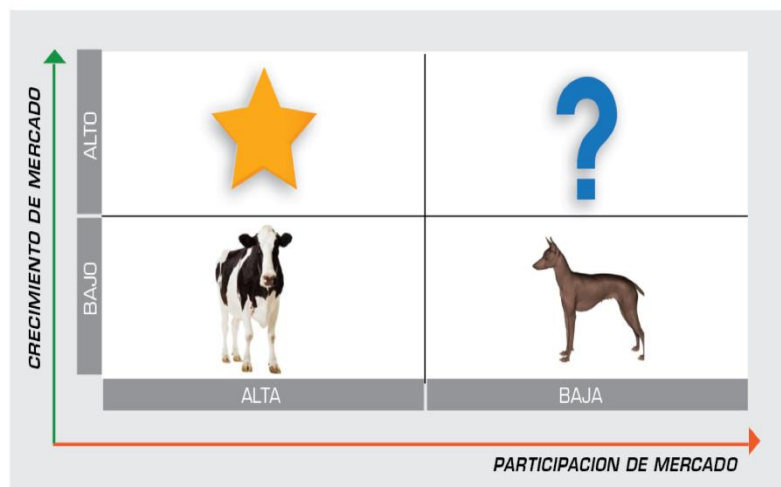
## 2.8 Servicio ofrecido.

Identificar las necesidades reales de los asociados de la cooperativa implica conocer más a fondo los productos que ellos están demandando y si la oferta está respondiendo a dicha demanda. También es importante conocer si satisface el potencial y las expectativas del mercado y se debe estudiar las tendencias del mercado por ejemplo la calidad, el estilo o el tipo de servicio brindado con el propósito de adecuarlo a lo que demanda el mercado.

En el presente estudio es necesario, detallar los productos que posee la Cooperativa, razón por la cual se hará uso de la matriz Boston Consulting Group, la cual es una herramienta clave para el marketing estratégico, debido a que sirve para analizar qué productos son los más rentables. Esto permitirá conocer qué cambios deben realizarse y determinar las mejores estrategias de venta.

Su finalidad es evaluar el atractivo de los productos desde dos puntos de vista: tasa de crecimiento del mercado y tasa de participación en el mercado. Para crear este modelo se representa en cada cuadrante un producto, como se muestra en la figura 3.

Figura 3. *Matriz Boston Consulting Group.*



Fuente: (Henderson, 1973)

Las figuras que representa cada cuadrante son:

1. Estrella: Son aquellos que tienen un elevado crecimiento y proporcionan a la empresa una alta participación en su respectivo mercado.
2. Interrogante: Se trata de un producto que ofrece una perspectiva de crecimiento elevado, pero una cuota de mercado baja. En esta situación, es un producto que requiere muchos recursos, no ofrece demasiados ingresos y no siempre logran una evolución positiva. En esta fase, el producto interrogante puede evolucionar a estrella o convertirse en perro.
3. Vaca: Son productos que tienen una alta cuota de mercado, pero ofrecen poco crecimiento. Son productos maduros, consolidados en su sector y sirven como fuente sólida de ingresos que requiere poca inversión.
4. Perros: Son los productos que generan pocos ingresos y tienen una escasa posición en el mercado y bajo crecimiento. Las posibilidades estratégicas en esta situación son: rebajar los costes al máximo para tratar de elevar los ingresos que aportan o eliminarlos del portfollio de la empresa y centrar el esfuerzo en productos más rentables

## **2.9 Evolución de la mercadotecnia.**

La evolución del marketing según Philip Kotler, deja de centrarse en la producción para pasar a hacer un enfoque directo en el cliente y establece que en una empresa debe existir un área encargada de ventas que centrará sus esfuerzos en la venta de los productos y otra área encargada del marketing. Tres hechos importantes fueron:

- 1) La mercadotecnia nace con una publicidad tan antigua como la de pintar los muros con anuncios como los que fueron encontrados por arqueólogos en la antigua Roma.
- 2) En la Edad Media era de uso común emplear la mercadotecnia a partir de los anuncios se fortalece con los pregoneros o comerciantes que anunciaban al público directo sus productos.
- 3) La mercadotecnia comienza a desarrollarse a principios del siglo XX, con un aumento de la demanda del mercado que obligó a aumentar la producción.

La Mercadotecnia moderna inició en 1902 en la Universidad de Michigan, Estados Unidos, con el profesor E.D. Jones que impartía un curso denominado la industria distributiva y reguladora en Estados Unidos.



## 2.10 Etapas del Marketing.

1. **Centrada en el producto:** Esta etapa comprende desde 1,800 hasta los años 1,920, las empresas en Europa y Estados Unidos mostraban una clara orientación a la producción. Es evidente que la demanda superaba a la oferta y toda la producción se consumía rápidamente, las fábricas determinaban las características de los productos, la gestión de ventas era muy limitada y los productores se concentraban por lo general en la calidad y cantidad de producción, bajo el supuesto de que los clientes comprarían productos bien hechos y a precios razonables.
2. **Centrada en las ventas:** Esta etapa surge como consecuencia de la crisis económica mundial a finales de 1,920, que cambió la forma de ver los negocios, y se comenzó a dar gran importancia a las ventas en la cual se desarrollaron técnicas destinadas a vender. A medida que los países desarrollados salieron de la depresión, fue evidente que el problema económico principal ya no era cómo manufacturar con eficiencia, sino cómo vender la producción resultante, por lo tanto, los gerentes empezaron a comprender que, para vender sus productos en un ambiente en el que los consumidores tenían recursos limitados y numerosas opciones, se requería un considerable esfuerzo de venta.
3. **Centrada en el mercado:** Los procesos de comercialización fueron estudiados por las universidades americanas, en especial la Universidad de Harvard y poco a poco se ha ido desarrollando toda una serie de teorías, para asegurar el éxito de cualquier actividad comercial. En esta tercera etapa, más que simplemente vender, las empresas hicieron marketing, varias tareas que alguna vez se asociaron con otras funciones de negocios se volvieron responsabilidad del más alto ejecutivo de marketing, para aumentar la eficacia, por lo cual se busca el punto de vista del mercado antes de producir un artículo, no solo al final del ciclo de producción.

Según Kotler es esencial que en una empresa exista el director de marketing cuya función es controlar la creación de campañas, el trato con el cliente y lograr una retroalimentación de los mismos. para poder evaluar la calidad de los productos y obtener una medición del retorno de inversión.

## 2.11 Marketing de Servicio.

### Servicio.

Los servicios son actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos del cliente. (William J. Stanton, 2007)

Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño, o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente. (Charles Lamb, 1998)

De estas definiciones se construye la siguiente definición de servicio: Son procesos cuyos resultados satisfacen una combinación de necesidades tangibles e intangibles, que contribuyen a la fidelización del cliente.

Un servicio posee características propias que lo diferencian de un producto, éstas son:

- **Intangible:** Esto quiere decir que no se puede ver o percibir con un sentido de forma directa, más bien son un conjunto de ejecuciones o acciones que permiten ofrecer beneficios a las personas en su vida cotidiana.
- **Heterogeneidad:** Cada oferta de servicio es diferente, única y no se puede repetir. Por ello, ningún servicio brindado será idéntico incluso si la empresa pertenece al mismo rubro.
- **Producción y consumo simultáneo:** En este caso las empresas de servicios permanecen en contacto con el consumidor durante el tiempo que dura el servicio. Esto exige una mayor eficacia, que puede representar una gran ventaja si el cliente se siente satisfecho, pero también significa pérdidas si está inconforme con el servicio, ya que percibe rápidamente cualquier falla.
- **Perecedero:** Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario.

## 2.12 Satisfacción de servicio al cliente.

(Keller, 2012) Menciona que la satisfacción es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia de un producto o servicio con las expectativas y los beneficios que obtendría al elegir alguna de las alternativas ofrecidas. Si los resultados

obtenidos según el juicio de valor son superiores a las expectativas, el cliente queda satisfecho; por el contrario, si los resultados son inferiores a las expectativas el cliente queda insatisfecho.

Ambos autores toman en cuenta una serie de procesos mentales que se dan usualmente en los usuarios que consumen servicios para medir la satisfacción. Se debe entender que, respondiendo a estos procesos mentales, es necesario establecer que la satisfacción del cliente, muchas veces, se ve influenciada por los paradigmas individuales, experiencias propias, y nivel socio económico de los usuarios.

El servicio de atención al cliente es la asistencia que se presta a los clientes para que tengan una experiencia agradable, tanto antes como después de comprar y utilizar los productos o servicios que adquiere. (Keller, 2012)

Hay un creciente interés por la satisfacción del cliente como un aspecto esencial en la evaluación de la calidad. (Kotler, 2003) sugieren que unas altas cuotas de satisfacción del cliente pueden constituir el mejor indicador de los beneficios futuros de una empresa.

### **2.13 Ventaja diferencial**

Es lo que una empresa puede ofrecer por encima de lo necesario y esto es percibido por el consumidor, de modo que ya no es sustituible por el producto o servicio de la competencia. Es un valor adquirido e inigualable, que es percibido por los consumidores como algo irremplazable e inexistente en otros competidores y puede distinguirse por medio de tres características:

- El producto o servicio debe ser percibido como único.
- La ventaja diferencial debe ser realmente importante para el mercado seleccionado como objetivo.
- Debe basarse en algún recurso que sea exclusivo de la compañía y difícil de imitar.

Al hablar de ventaja diferencial o ventaja competitiva, se pueden adoptar distintas posiciones sobre su significado. En este caso lo que cuenta es el valor que poseen para destacar el desarrollo de las empresas, marcar pautas que las hacen distintas del resto, que no están ejerciendo roles de diferenciación o competitividad.

### **2.14 Escuchar al cliente.**

Los clientes no sólo quieren que se les conozca, prefieren que se les escuche, utilizando medios como teléfono, correo electrónico o buzón de sugerencias y es responsabilidad de la empresa poseer los medios idóneos para facilitar la comunicación con los clientes y dar una respuesta efectiva a sus inquietudes.

El proceso de comunicación es vital para lograr identificar el verdadero sentimiento en los clientes. Dentro de los estudios de comportamiento de los consumidores se enfatiza que para satisfacerlos hay que indagar sobre sus gustos y preferencias, se debe investigar a través de la conversación qué esperan recibir a cambio de lo que están demandando.

Cuando se pide escuchar a los clientes, significa también prepararse para prestarle atención a sus quejas, que pueden derivar de malas experiencias, producto de deficiencias en el servicio entregado. Sin embargo, las quejas propician un mecanismo de retroalimentación que puede ayudar a las organizaciones a cambiar rápida y económicamente sus productos el estilo de su servicio o el enfoque del mercado, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes que son, después de todo, quienes ayudan a mantener a las empresas en el mercado.

### **2.15 Beneficios de lograr la satisfacción del cliente.**

Existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios:

- El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su fidelización y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio obteniendo la empresa, como beneficio, una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- El cliente satisfecho deja de lado a la competencia y la empresa obtiene como beneficio una determinada participación en el mercado.

## **2.16 Calidad de Servicio.**

Podemos encontrar una cantidad enorme de definiciones de calidad. La Real Academia Española define calidad como una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como mejor, igual o peor a las restantes de su especie.

Crosby definió la calidad como el cumplimiento de especificaciones, estas definiciones están ampliamente superadas dentro del mundo de la empresa al hablar de gestión de la calidad más allá de las características del producto o servicio, tiene que ver con la administración del servicio y cómo se ofrece. No se puede hablar de la calidad como algo ajeno al consumidor, ya que el cliente no recibe o consume el producto de forma carente de emoción, sino en un ambiente de interrelación con la empresa, con el mercado en general y con sus expectativas; por ello, muchos autores incluyen al cliente en su definición de la calidad.

(Paz Couso, 2005) determina que la calidad de servicio es una de las variables más sensible que se manejan actualmente en cualquier tipo de negocio, rubro o industria, es imperativo que todos los aspectos y esfuerzos se concentren en maximizar el grado de calidad que brinda la empresa en todos los momentos de contacto con los clientes.

## **2.17 Modelos de Calidad de Servicio.**

Un modelo es el punto de partida para la administración racional, y suministran un medio para analizar y sintetizar situaciones y sistemas complejos. El establecimiento de un modelo adecuado en una empresa es una herramienta que facilita lograr el buen funcionamiento de la misma.

El término calidad es muy aplicado en diferentes ámbitos, con él se busca despertar en las personas la idea de la excelencia, éste representa una forma de hacer las cosas, en las que fundamentalmente, predomina la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día con día, procesos y resultados.

### **2.17.1 Modelo de Calidad de Servicio de Grönroos.**

Christian Grönroos, propuso en 1,984 que la calidad de servicio es el resultado de integrar la calidad total en tres tipos de dimensiones:

- La calidad técnica, referida al “qué” representa el servicio recibido por los usuarios como consecuencia de la compra; según Grönroos este aspecto de la calidad tiene carácter objetivo;
- La calidad funcional, representa el “cómo” el usuario recibe y experimenta el servicio, relacionada con la forma en la cual se ha prestado el servicio a los usuarios por el personal del establecimiento;
- La imagen corporativa, representa el resultado de cómo el usuario percibe la empresa a través del servicio que presta, afecta su percepción de la calidad del servicio y está asociada a la imagen que se forma sobre la organización, ya sea por experiencia previa o por la comunicación que haya recibido. Esta dimensión ejerce la función de filtro de las dimensiones anteriores.

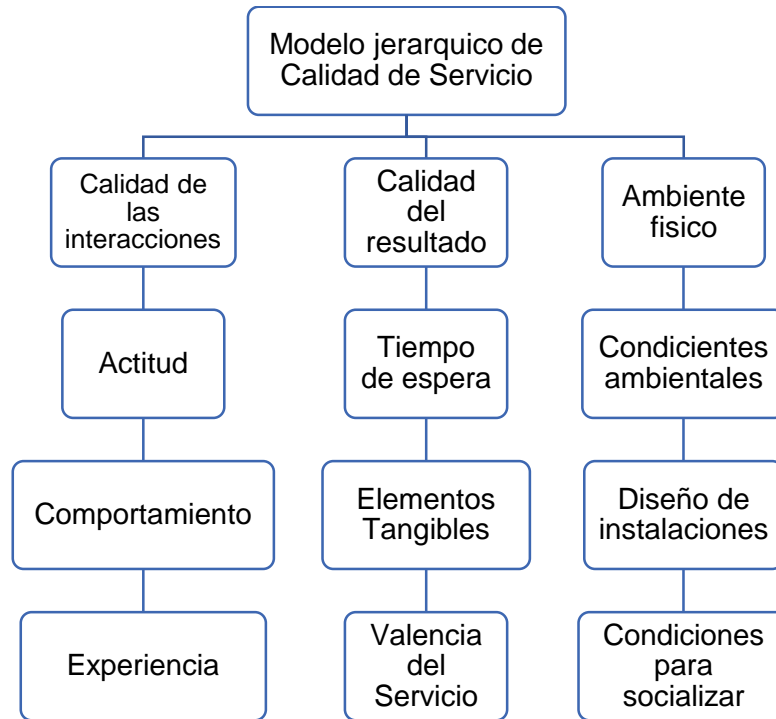
Grönroos indica que la calidad total percibida se produce cuando la calidad experimentada satisface la calidad esperada; o cuando lo recibido y lo experimentado se corresponde con las expectativas generadas alrededor del servicio en cuestión.

#### ***2.17.2 Modelo Jerárquico Multidimensional de Brady y Cronin.***

Brady y Cronin (2001) se basan en las percepciones de los usuarios sobre la calidad del servicio para la evaluación del desempeño del servicio en múltiples niveles y, al final, los combinan para llegar a su percepción global. A través de su investigación cualitativa y empírica muestran como la calidad del servicio constituye una estructura de tercer orden, donde la percepción se define por dimensiones y, a su vez, éstas en subdimensiones.

El modelo propone tres dimensiones principales: calidad de la interacción, ambiente físico y calidad de los resultados. Este se presenta como una alternativa válida y fiable en la medición de la calidad del servicio en diversos contextos. La figura 4 muestra este modelo.

Figura 4. Modelo Jerárquico Multidimensional de Brady y Cronin.



Fuente: Elaboración propia Brady y Cronin (2001)

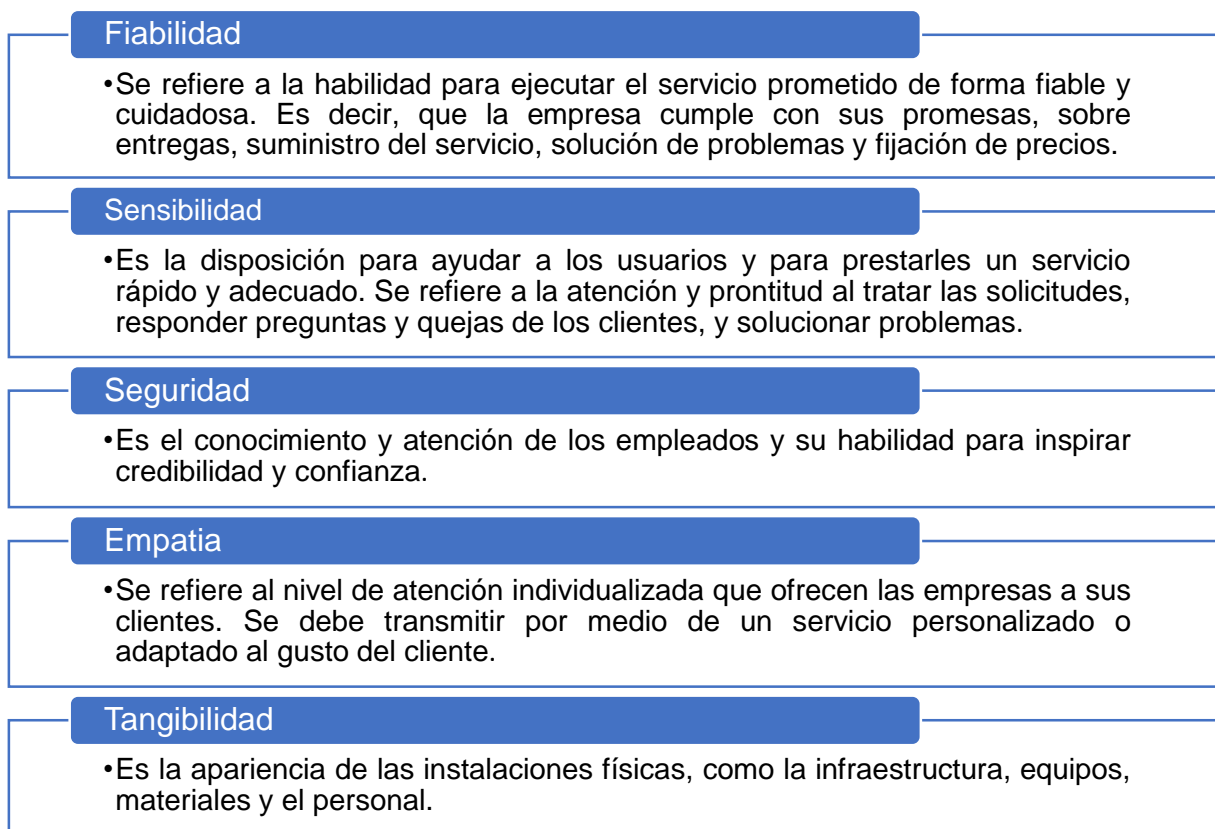
### 2.17.3 Modelo SERVQUAL.

Fue creado por los investigadores A. Parasuraman, Valarie Zeithaml y Leonard L. Berry en 1985 para medir e impulsar la calidad en el sector minorista y de servicios. Es un marco para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente a través de cinco dimensiones: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, tangibles y empatía. (Zeithaml, 2009)

El modelo SERVQUAL sigue siendo relevante hoy en día, sobre todo ahora que los clientes usan las redes sociales para compartir sus experiencias con una audiencia amplia, la gestión de la percepción se ha vuelto más importante.

El modelo SERVQUAL agrupa cinco dimensiones para medir la calidad del servicio, las cuales son descritas en la figura 5.

Figura 5. Dimensiones para medir la calidad.



Fuente: (Zeithaml, 2009)

## 2.18. Profundización de la problemática

ACAVEN de R.L. es una cooperativa con poca trayectoria en el mercado y a pesar de que el crecimiento de la membresía a finales del año 2,022 llegó a 461 asociados, cabe destacar que del 100% de los asociados no están todos activos cumpliendo con los compromisos adquiridos como es el pago de sus aportaciones mensuales, situación que afecta en la cartera de cuentas ya que es un monto que se deja de percibir mensualmente y este capital podría utilizarse para la colocación de créditos.

Así mismo, en el desarrollo de la investigación es notable que ACAVEN de R.L enfrenta dificultades para destacar en un mercado dominado por instituciones financieras más grandes y establecidas, ya que el impacto que se tiene en el área de publicidad para el posicionamiento de la marca no es suficiente, principalmente porque el mercado cooperativo es muy competitivo además del asedio de otras instituciones como bancos y la falta de reconocimiento de la marca limita su capacidad para atraer nuevos asociados y competir en términos de tasas



de interés y servicios. Uno de los factores es la falta de difusión de los productos que se ofrecen, así como también de los beneficios que se tienen por ser asociado de la Cooperativa.

Sin embargo, ACAVEN de R.L puede implementar estrategias para ser más competitivos en el mercado financiero, a fin de que pueda crecer en cuanto a su membresía y por consiguiente obtener un aumento de capital. Ya que la institución cuenta con el personal y recursos necesarios para poder enfrentar los desafíos que presenta el mercado. Por lo tanto, dichas estrategias, deben estar enfocadas en las áreas de mejora de la institución, que se puedan encontrar dentro del diagnóstico de la investigación en estudio.

### **Análisis Estratégico FODA**

El análisis FODA es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.

Es una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones que fue creada por Albert S. Humphrey en la Universidad de Stanford, Estados Unidos en los años sesenta, y sigue estando vigente a la fecha. Las siglas FODA, DOFA o DAFO son un acrónimo de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, e identifican una matriz de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa, organización, institución, a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto. (Sanchez Huerta, 2020)

Esta herramienta clave es utilizada por todo tipo de empresas, pero también puede ser utilizada por departamentos dentro de una empresa como por líderes de un proyecto, asociaciones sectoriales, gobernantes de países, incluso cada vez más utilizado por particulares ante situaciones de toda índole.

El estudio de la matriz FODA sirve para tomar las mejores decisiones basadas en un análisis pormenorizado de la situación considerando los factores internos y externos, permite detectar problemas, prever escenarios, visualizar soluciones, observar puntos débiles de la organización y transformarlos en fortalezas y oportunidades.

Por tanto, con el propósito de conocer la situación actual de ACAVEN de R.L. se utiliza la herramienta del FODA, con el objetivo de comprender sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que permita tener un panorama más amplio para elaborar un diagnóstico certero y útil para detectar ventajas competitivas, problemas internos y externos, determinar el camino que deberá seguir la Cooperativa y difundir mejor las características de valor, tanto para los directivos de la empresa como para brindar un mejor servicio a sus asociados y ampliar su membresía.

Tabla 14. *Análisis FODA realizado a ACAVEN de R.L.*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza de los ahorrantes que brindan el capital de trabajo.</li> <li>▪ Recursos Humanos con conocimiento del área de trabajo.</li> <li>▪ Se tiene sistematizado la mayor parte de las operaciones.</li> <li>▪ Existe un mercado en constante crecimiento.</li> <li>▪ Se registra un importante crecimiento económico en los últimos 2 años.</li> <li>▪ Se cuenta con un manual de perfil de puestos actualizado.</li> <li>▪ Se han elaborado manuales de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos nichos de mercado que aún no han sido explotados.</li> <li>• Incursionar más agresivamente a instituciones de Gobierno.</li> <li>• Posibilidades de incursionar a nuevos mercados fuera de San Salvador.</li> <li>• Los requisitos de los bancos son más estrictos, permitiendo un espacio para ACAVEN.</li> <li>• Aumento en la demanda de Tarjeta de débito, crédito u otros medios de pago electrónico.</li> <li>• Crecimiento de los bancos cooperativos</li> <li>• Incremento de las remesas familiares.</li> <li>• Tendencia al crecimiento de uso de la banca electrónica e internet.</li> <li>• Demanda de servicio personalizado de parte de los clientes.</li> <li>• Identidad de los salvadoreños con instituciones salvadoreñas.</li> <li>• Desarrollo de las redes sociales.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La marca y los productos aún no están posicionados en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles reformas fiscales.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poco tiempo de operación a diferencia de otras cooperativas e instituciones financieras.</li> <li>▪ Aun no se brindan algunos servicios financieros a los asociados como lo hacen otras cooperativas.</li> <li>▪ No se han ampliado los nichos de mercado objetivo.</li> <li>▪ Solamente se tiene presencia y posicionamiento en San Salvador.</li> <li>▪ Falta de capacidad para competir en el mercado financiero debido a sus recursos limitados.</li> <li>▪ No se cuenta con un programa de retención o fidelización de asociados.</li> <li>▪ Recursos humanos insuficientes para cubrir todas las áreas críticas como la de cobros.</li> <li>▪ Capital y reservas aún muy bajos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforma de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.</li> <li>• Inestabilidad en algunas empresas privadas e instituciones de gobierno.</li> <li>• Dificultad en las PYMES, por la actual situación económica del país.</li> <li>• Mercado de cooperativas muy competitivo y agresivo en San Salvador.</li> <li>• Bancos grandes e internacionales incursionando con condiciones relativamente más favorables en relación a los servicios que ofrece ACAVEN de R.L.</li> <li>• Bajo nivel de crecimiento de la economía</li> <li>• Continuo crecimiento de las tasas de interés para captación en el sector cooperativo que generan una fuerte reducción del margen de intermediación.</li> <li>• Lavado de dinero.</li> <li>• Despido masivo en Instituciones públicas por aprobación de decretos o reformas de ley.</li> <li>• Desastres naturales.</li> </ul>
---	--

Fuente: Elaboración propia.

### **CAPITULO III: DIAGNÓSTICO.**

En este capítulo, se presenta el análisis de la información recopilada a través de las encuestas realizadas a las siguientes poblaciones estadísticas que constituyen el universo de la investigación: Asociados de la Cooperativa, Personal Administrativo, Organismos Directivos, Equipo y Objetos, dicho análisis se divide entre cuantitativo y cualitativo. En el primero se observan los resultados obtenidos de las preguntas cerradas de las encuestas y los cruces de

variables como edad, género y profesión, que permite tener un panorama más amplio sobre las tendencias; en el segundo, se agrupan las respuestas de las preguntas abiertas para contabilizar los resultados y obtener una tendencia sobre las falencias y vacíos en la cooperativa. Además, se muestra en los anexos las gráficas de las respuestas que se obtuvieron en este capítulo.

Todo lo anterior, se fundamenta en la matriz metodológica de la investigación que aparece en la tabla número 11 del primer capítulo.

### **3.1 Análisis e interpretación de los datos de las poblaciones.**

El diagnóstico se realiza en cinco dimensiones específicas que se retoman de la herramienta SERVQUAL: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

#### **3.3.1 Análisis y resultados de la primera población: Asociados de la Cooperativa.**

La primera población de estudio son los asociados de ACAVEN de R.L., el objetivo de la encuesta es obtener información sobre su experiencia en la Cooperativa y la percepción que tienen de los colaboradores, apariencia de las instalaciones físicas, el mobiliario y la atención al cliente.

Los resultados de cada pregunta son los siguientes:

##### **1. Género de los asociados.**

Tabla 15. *Género de los asociados.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino	84	61%
Masculino	54	39%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Como resultado de la encuesta a los asociados de ACAVEN de R.L. se pudo constatar que 84 personas corresponden al género femenino, número que representa la mayoría de los asociados con relación a 54 personas que son del género masculino, lo cual evidencia que la mayor parte de los clientes de la Cooperativa son mujeres, situación que guarda relación con los datos estadísticos proporcionados por INSAFOCCOP al 31 de diciembre de 2022 que muestra una participación del 52% de mujeres en las cooperativas a nivel nacional.

## 2. Estado familiar de los asociados.

Tabla 16. *Estado familiar de los asociados.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Soltero	63	46%
Casado	47	34%
Acompañado	21	15%
Viudo	4	2.90%
Divorciado	3	2.10%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Posteriormente se consultó sobre el estado familiar de los asociados y llama la atención que el 46% de los encuestados son personas solteras. Esta relevante participación de las personas solteras es un dato importante debido a que tienen menos compromisos financieros y pueden cumplir con los compromisos que adquieren con la Cooperativa en el caso de pago de préstamos y además pueden aperturar cuenta de ahorro que trae beneficio tanto para la Cooperativa como para el asociado, ya que por una parte se incrementa el saldo en cartera de ahorro y por otra el asociado tiene el beneficio de incrementar sus ingresos al recibir intereses.

## 3. Edad de los asociados.

Tabla 17. *Edad de asociados de ACAVEN de R.L.*

<b>Edad</b>	<b>Fi</b>	<b>Pm</b>	<b><math>\Sigma fi.Pm</math></b>
18-30	51	24	1224
30-40	47	35	1645
40-50	15	45	675
50-60	17	55	935
60-70	8	65	520
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>224</b>	<b>4999</b>

<b>Edad Promedio</b>	=	$\frac{\sum fi \cdot Pm}{fi}$
<b>Edad Promedio</b>	=	$\frac{4999}{138}$
<b>36 años Promedio</b>		

La edad promedio de los asociados es de 36 años. Por lo tanto, se puede considerar con base a los resultados de las preguntas anteriores que el nicho de mercado de ACAVEN de R.L en su mayoría son mujeres, jóvenes, solteras con edad promedio de 36 años, que pueden aportar al crecimiento de la misma, participando en los diferentes Organismos Directivos y aportando ideas innovadoras para poder competir con el resto de Cooperativas a nivel nacional. Sin menos cabo, de las personas que son mayores, casadas o acompañadas, pero debido a sus compromisos familiares y financieros ya adquiridos, solamente hacen uso de un producto como los préstamos.

#### 4. Formación académica.

Tabla 18. *Formación académica de los asociados.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Hasta noveno grado	8	6%
Bachillerato	12	9%
Estudiante Universitario	42	30%
Graduado Universitario	76	55%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

En cuanto a la formación académica el 55% de los encuestados ha finalizado sus estudios universitarios, es decir más de la mitad de los miembros de la Cooperativa. Dato que permite conocer que el segmento de clientes, en su mayoría, poseen estudios a nivel superior o se encuentran estudiando una carrera universitaria y, por lo tanto, pueden aportar para el crecimiento del resto de asociados en el sentido de impartir diplomados en educación financiera u otras temáticas desde su formación académica y experiencia laboral, como una forma de colaborar con la Cooperativa y sus asociados, cumpliendo con los principios

cooperativos de capacitación y ayuda mutua. En síntesis, el 85% son personas universitarias y dependiendo de los incentivos que la Cooperativa les brinde, como una estrategia de fidelidad lo que en un mediano plazo la organización será una empresa de mucho éxito.

## 5. Ocupación.

Tabla 19. *Ocupación de los asociados.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Empleado	89	65%
Emprendedor	15	11%
Microempresario	19	13%
Estudiante	15	11%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

La variable de la ocupación de asociados, para efectos del estudio es importante, debido a que permite conocer la capacidad de ahorro y la procedencia de los fondos. Se puede observar que un 65% son empleados y relacionado con la pregunta anterior en su mayoría son graduados o estudiantes universitarios, esto indica que son personas que cuentan con capacidad de pago por tener un empleo y además por ser profesionales algunos de ellos tienen la oportunidad de obtener otros ingresos; situación que respalda aún más su solvencia económica para poder ahorrar, pagar las aportaciones y los préstamos, lo que disminuye el riesgo de impago para ACAVEN de R.L.

## 6. Ingresos mensuales

Tabla 20. *Ingresos mensuales de asociados de ACAVEN de R.L.*

<b>Ingresos</b>	<b>Fi</b>	<b>Pm</b>	<b><math>\sum fi Pm</math></b>
\$300-\$600	51	450	\$22,950
\$600-\$900	18	750	\$13,500
\$900-\$1,200	23	1,050	\$24,150
\$1,200-\$1,500	14	1,350	\$18,900
\$1,500-\$1,800	11	1,650	\$18,150
\$1,800-\$2,100	21	1,950	\$40,950
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>7,200</b>	<b>\$138,600</b>

<b>Edad Promedio</b>	=	$\frac{\sum fi \cdot Pm}{fi}$
<b>Edad Promedio</b>	=	$\frac{138,600}{138}$
		<b>\$1,004.00 ingreso promedio</b>

Para poder conocer la capacidad de pago se obtuvieron los ingresos promedio, los cuales son de \$1,004.00 mensuales, principalmente porque el 55% de los encuestados son graduados universitarios como hemos detallado en la tabla 18, situación que indica que en su mayoría tienen ingresos superiores a dos salarios mínimos, por lo tanto, se considera que tienen una capacidad económica para aportar a la Cooperativa y contribuir al crecimiento económico de la misma.

Es necesario tomar en consideración que todo universitario tiene una recompensa por el sacrificio de obtener un grado académico y por norma ganan más que los no graduados.

### 7. ¿A través de que medio se asoció a la Cooperativa?

Tabla 21. Medio de ingresar a ACAVEN de R.L

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Recomendación de amigo	71	51%
Ejecutivo de la Cooperativa	31	23%
Iniciativa personal	18	13%
Recomendación familiar	12	9%
Redes sociales	6	4%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Es importante identificar los medios por los cuales el asociado ingresó a ACAVEN de R.L, debido al poco tiempo de funcionamiento y además la marca no está posicionada en el mercado. En ese sentido, el 51% de los encuestados respondió que se han asociado principalmente por recomendación de amigos, seguido de un 23% por un ejecutivo de la Cooperativa, el 13% por iniciativa personal y solo un 4% se asoció por medio de redes sociales.



Estos resultados permiten inferir que la Cooperativa debe impulsar la publicidad utilizando los diferentes medios ya sea por medio de redes sociales o ejecutivos de la misma llegando a otros mercados que todavía no han sido cubiertos.

### 8. ¿Qué es lo que le motivó a asociarse a la Cooperativa?

Tabla 22. *Motivo de asociarse.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buena opción para ahorrar	60	44%
Buenas referencias de la Cooperativa	30	22%
Necesidad de préstamo	24	17%
Identificado con filosofía Cooperativista	14	10%
Participación en excedentes	10	7%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

El resultado de la pregunta anterior tiene relación directa con la pregunta 7, debido a que la mayoría de los asociados ingresó por recomendación de amigos y tal como se puede observar en la tabla 22, el 44% ingresó por considerar que es una buena opción para ahorrar y el 22% por las buenas referencias ya que se tiene la confianza de que las personas que administran la entidad son personas con una trayectoria de experiencia de trabajo en cooperativas y además tienen un nivel de confianza por afinidad. Por ello, esta forma de dar a conocer la Cooperativa en los primeros tres años ha funcionado, situación que puede mantenerse para impulsar la promoción con un plan de referidos. Se considera que la mayor publicidad es boca a boca y ello exige a la organización ser un modelo referente.

### 9. ¿De cuáles servicios que ofrece la Cooperativa ha hecho uso usted?

Tabla 23. *Servicios utilizados por asociados.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Cuenta de Ahorro	93	67.50%
Préstamo personal	45	32.50%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

El principal producto que utilizan los asociados es la cuenta de ahorro con un 67.50% lo cual guarda relación directa con la pregunta anterior, ya que el principal motivo por el que se asociaron es porque consideran que es una buena opción para ahorrar debido a que ACAVEN de R.L. brinda tasas que actualmente son más competitivas que otras instituciones financieras como bancos o red de cooperativas.

#### 10. ¿Cómo califica usted las tasas de interés para las cuentas de ahorro?

Tabla 24. *Evaluación tasas de interés en cuenta de ahorro.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	45	33%
Buena	71	51%
Regular	21	15.20%
Mala	1	0.7%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Conocer la percepción de los asociados sobre la tasa de interés de la cuenta de ahorros es fundamental porque genera una ventaja competitiva y es un factor clave de éxito para ACAVEN de R.L, de acuerdo con el resultado obtenido el 33% de los encuestados evalúa que la tasa que se brinda por la apertura en cuenta de ahorros es excelente y un 51% la califican como buena. Este resultado tiene congruencia con la pregunta anterior en donde más del 67.50% utiliza el servicio. De este modo, para la Cooperativa es un buen incentivo debido a que los asociados podrían mantener sus ahorros, saldos que a su vez sirven para colocación de créditos obteniendo así, más ingresos por los intereses, ya que la suma de quienes califican como buena y excelente la tasa de interés, es del 84%.

#### 11. ¿Conoce usted sobre los beneficios que ofrece la Cooperativa?

Tabla 25. *Conocimiento de beneficios de ACAVEN de R.L.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	87	63%
No	51	37%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Uno de los elementos que atrae a las personas para asociarse a una Cooperativa es conocer los beneficios que ofrecen en comparación a otras instituciones financieras. Por tal razón es importante conocer que el 63% de los asociados si conocen los beneficios; sin embargo, el 37% no los conoce, situación que debe mejorarse a través de un plan de marketing.

## Tangibilidad

### 12. Califique la presentación de los siguientes elementos físicos de la Cooperativa.

Tabla 26. *Evaluación de los asociados de los elementos físicos.*

Calificación/ Elemento	Oficinas de ACAVEN.		Presentación de los Trabajadores		Equipos y objetos		Brouchure y solicitudes	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Muy inadecuada	8	5.80%	8	5.80%	8	5.80%	8	5.80%
Inadecuada	4	2.90%	3	2.17%	3	2.17%	3	2.17%
Aceptable	32	23.19%	29	21.01%	27	19.57%	50	36.23%
Buena	24	17.39%	35	25.36%	50	36.23%	50	36.23%
Muy buena	70	50.72%	63	45.65%	50	36.23%	27	19.57%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Tomando como referencia la calificación de buena y muy buena, se puede verificar que los elementos mejor evaluados fueron los equipos y objetos con una aprobación de 72.46% de los encuestados, en segundo lugar, la presentación de los trabajadores según el 71.01% y en tercer lugar con una aprobación de 68.11% las oficinas. En el caso de la presentación de los brouchure y solicitudes fue el elemento menor evaluado con una evaluación de 55.80%. Situación que indica que el diseño de los documentos se debe mejorar debido a que esta es una de las formas de hacer publicidad y promocionar la marca. Cabe destacar que el promedio global de las cuatro áreas fue de 66.85%

## Fiabilidad.

### 13. ¿Ha tenido problemas con saldos en sus cuentas de ahorro, aportaciones o créditos?

Tabla 27. *Problemas en saldos en cuentas de asociados.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	134	97.10%
Si	4	2.90%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

En la tabla 27 se observa que el 97.10% de los asociados encuestados manifestó que no han tenido problemas con los saldos en sus cuentas de ahorro, aportaciones o créditos, mientras que el 2.90% indicó que si han tenido problemas. Por lo tanto, se observa que el nivel de error es bajo, en este sentido se puede constatar que los controles en el sistema son confiables, situación que brinda seguridad a los ahorrantes que solicitan referencias de la Cooperativa

### 14. ¿Ha presentado quejas por el servicio que la Cooperativa le ofrece?

Tabla 28. *Quejas por el servicio*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	117	84.80%
Pocas veces	20	14.50%
Siempre	1	0.70%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Con el propósito de evaluar el servicio que se brinda a los asociados se consideró importante conocer si han presentado quejas por el servicio, en ese contexto, se obtuvo como resultado que hay un alto grado de satisfacción ya que el 84.80% nunca han presentado quejas por el servicio que la Cooperativa les ofrece y solamente el 14.50% indica que pocas veces, lo cual se relaciona con la pregunta anterior, en donde manifestaron que la mayoría de asociados no han tenido errores en saldos de cuentas de ahorro, aportaciones o préstamos.

## Capacidad de respuesta.

### 15. Según su nivel de atención ¿Cómo evalúa a los colaboradores de ACAVEN?

Tabla 29. *Evaluación de nivel de atención de colaboradores.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy atentos	73	52.90%
Atentos	47	34.10%
Promedio	17	12.30%
Muy desatentos	1	0.70%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Es importante proveer servicios de calidad a los asociados porque no se trata solamente de vender un producto sino de atender con una buena actitud e inteligencia emocional que comunique una buena imagen y un gran nivel de confiabilidad; por tal razón, es importante reconocer que el personal de ACAVEN de R.L está respondiendo a esta necesidad ya que el 87% de encuestados indicó que están en el rango de muy atentos y atentos en cuanto al servicio.

### 16. ¿Los colaboradores de ACAVEN de R.L. lo atienden de forma cordial con un saludo y sonriendo?

Tabla 30. *Cordialidad de colaboradores.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	84	60.90%
Casi siempre	37	26.81%
Normalmente	16	11.59%
Pocas veces	1	0.70%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Para profundizar más en la capacidad de respuesta de los colaboradores, se consultó sobre la forma en que reciben a los asociados y se comprobó que el personal está comprometido con la atención al cliente estableciendo un punto diferenciador con el resto de entidades financieras brindando un servicio en donde siempre atienden con cordialidad tal como lo refleja

la gráfica anterior en la que el 87.71% de los encuestados manifestó que los colaboradores de la Cooperativa siempre y casi siempre les atienden de forma cordial con un saludo y sonriendo. Como se observa tanto la pregunta 15 y 16 se mantiene el porcentaje de 87%, y no es una casualidad sino un fenómeno de la realidad.

### 17. ¿Cómo evalúa el servicio en caja en cuanto a tiempo?

Tabla 31. *Evaluación de servicio en caja.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy ágil	51	37%
Ágil	57	41.30%
Fluido	25	18.10%
Lento	4	2.90%
Muy lento	1	0.70%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Uno de los factores importantes para los asociados es el tiempo en el que son atendidos para realizar transacciones en caja y, en este sentido, se observa que cerca del 96.40% de los encuestados califica al servicio como fluido, ágil o muy ágil. Esto demuestra que el personal tiene un alto nivel de eficiencia para desarrollar sus funciones que es ágil, además se debe poner mucha atención en la excelente presentación de los colaboradores de esta área.

### 18. ¿Cómo califica el trámite de los préstamos en los siguientes aspectos?

Tabla 32. *Evaluación de trámite en los préstamos.*

<b>Calificación/ Elemento</b>	<b>Información que recibe</b>		<b>Tiempo de espera en resolución</b>		<b>Tiempo de espera en desembolso</b>	
	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>
Muy malo	1	0.72%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	3	2.17%	1	0.72%
Regular	15	10.87%	21	15.21%	20	14.49%
Bueno	54	39.13%	60	43.48%	61	44.20%
Muy bueno	68	49.27%	54	39.13%	56	40.58%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>	<b>138</b>	<b>100.0%</b>

Uno de los productos más solicitados por los clientes en las cooperativas son los préstamos debido a que este es uno de los medios que ayudan a mejorar las condiciones de vida y generalmente son requeridos para obtener una respuesta en el menor tiempo posible. Es por ello que se consultó a los asociados cómo evalúan este producto y se obtuvo que el 88.40% de los asociados evalúan en el rango de bueno y muy bueno la información que se recibe, el 82.61% el tiempo de espera de resolución en este mismo rango y el 84.78% el tiempo de espera en desembolso.

Es importante destacar que el promedio que se obtuvo en la evaluación de préstamos es de 85.26%, lo cual es muy positivo para la organización.

### 19. Al realizar un préstamo ¿En cuánto tiempo esperarías le fuera resuelto?

Tabla 33. *Tiempo de espera para resolver trámite.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 8 horas	24	17.40%
De 2 a 3 días	87	63%
De 4 a 5 días	23	16.70%
Más de una semana	4	2.90%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Esta interrogante que guarda relación con la pregunta anterior, que tiene por objetivo conocer la expectativa de los asociados en cuanto al tiempo de resolución de un préstamo, obteniendo que el 80.40% de los asociados esperan que el préstamo sea resuelto en un rango menor de 8 horas y de 2 a 3 días.

Sin embargo, estos tiempos pueden variar de acuerdo con el tipo de crédito y las condiciones del mismo, sean estos de consumo o hipotecarios ya que existe un comité de créditos que evalúa cada una de las solicitudes, así como el historial crediticio y el tipo de garantía.

### Seguridad.

#### 20. Califique el nivel de capacidad de los colaboradores de ACAVEN de R.L.

Tabla 34. *Nivel de capacidad de colaboradores de ACAVEN de R.L.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy eficiente	54	39.13%
Eficiente	65	47.10%
Normal	17	12.32%
Muy deficiente	2	1.45%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Se consultó a los asociados cómo evalúan el nivel de capacidad los colaboradores y se obtuvo que el 86.23% los evaluaron en el rango de eficiente y muy eficiente, porcentaje que refleja que existe un buen nivel de desempeño. Sin embargo, para aumentar su nivel de productividad es necesarios se les dote de nuevos conocimientos y habilidades para que lleven a cabo sus tareas de una forma eficiente que permitan alcanzar la excelencia.

#### **21. ¿Cómo evalúa la confiabilidad de los estados financieros de ACAVEN de R.L.?**

Tabla 35. *Confiabilidad de estados financieros de ACAVEN de R.L.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy confiables	68	49.30%
Confiables	53	38.40%
Aceptables	17	12.30%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Otro aspecto importante que se estudió es el nivel de confiabilidad en los estados financieros de ACAVEN de R.L, debido a que estos muestran la situación financiera y la rentabilidad económica y por consiguiente es lo que brinda seguridad a los clientes. Los resultados muestran que el 87.70% de los encuestados considera que los estados financieros se encuentran en el rango de confiables y muy confiables. Datos que son positivos para la Cooperativa para motivar a otros que puedan asociarse, sin embargo, se debe buscar un aumento en la excelencia para que puedan ser considerados como muy confiables.



## 22. ¿Cómo evalúa la solidez económica de ACAVEN de R.L.?

Tabla 36. *Solidez económica de ACAVEN de R.L.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy sólida	56	40.60%
Sólida	57	41.30%
Aceptables	25	18.10%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

Para los asociados es importante conocer la solidez económica de la Cooperativa, ya que ésta representa el respaldo real que el patrimonio le ofrece, por tal razón se consultó a los asociados que evaluarán la solidez económica y se obtuvo principalmente que el 81.90% de los encuestados consideran que ACAVEN de R.L se ubica en el rango de sólida y muy sólida económicamente.

Lo cual guarda una estrecha relación con la confiabilidad de estados financieros que es de 87.70% tal como se mostró en la tabla 35 en donde ambas variables son importantes debido a que generan seguridad en los ahorrantes y en los ahorrantes potenciales.

## 23. ¿Cómo evalúa el servicio al cliente en las siguientes áreas?

Tabla 37. *Evaluación del servicio al cliente en cada unidad de ACAVEN de R.L.*

<b>Calificación/ Unidad</b>	<b>Gerencia.</b>		<b>Créditos</b>		<b>Mercadeo</b>		<b>Caja</b>	
	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>
Muy malo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	9	6.52%	7	5.07%	10	7.25%	7	5.07%
Bueno	43	31.15%	57	41.30%	61	44.20%	55	39.85%
Muy bueno	86	62.32%	74	53.62%	67	48.55%	76	55.07%
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>	<b>138</b>	<b>100.0%</b>	<b>138</b>	<b>100.00%</b>

La tabla anterior, muestra la evaluación del servicio al cliente en las unidades de la gerencia, créditos, mercadeo y caja. Para el análisis se toma en cuenta el rango de bueno y muy bueno para cada una de las áreas antes mencionadas, obteniendo 94.92% créditos, 93.47% gerencia, 94.92% Caja y 92.75% el área de mercadeo, con un promedio global de 94.01%.

Situación que indica que en esta última se debe mejorar pues los datos obtenidos en la pregunta 12 y reflejados en la tabla 26 arrojaron que la publicidad es un tema al que se debe prestar mayor atención.

## Empatía

### 24. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la imagen y los servicios que presta la Cooperativa?

Tabla 38. *Recomendaciones de asociados*

<b>Recomendaciones.</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Destinar más fondos para publicidad a través de los distintos medios, para fortalecer e incrementar el número de las campañas de publicidad. y mejorar la difusión de información de la Cooperativa sobre los eventos que realizan, beneficios adicionales que brindan y la rentabilidad económica en las asambleas de asociados.	37	26.81%
Modernización en los servicios y poner a disposición pagos electrónicos por medio de una app.	26	18.84%
Ampliar cartera de productos, como la aplicación de cuotas de ahorro por descuento en planillas de salario y tarjetas de créditos, manteniendo la transparencia e informando además a los asociados su estado de cuenta.	19	13.77%
Agilidad en resolución de préstamos y trámites administrativos.	17	12.32%
Más acercamiento con el cliente y que tomen en cuenta a los asociados por igual.	11	7.97%
Bajar la tasa de intereses en los préstamos	8	5.80%
Más capacitación y práctica para el personal y asociados	5	3.62%
Ampliar más las redes y crear una plataforma digital amplia de pagos para otros servicios y transferencias y Desarrollar una app.	5	3.62%
Instalación de otras sucursales más céntricas.	3	2.17%
Brindar regalías a los socios.	3	2.17%
Crear una unidad de relaciones públicas	2	1.45%
Que en la entrada lo reciba el personal y le indique en qué lugar debe realizar el trámite con mayor seguridad en las instalaciones	2	1.45%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

En las recomendaciones brindadas por los asociados y mostradas en la tabla número 38 se puede observar que el área que sobresalen es la mejora de la publicidad y tal como se concluye de las respuestas obtenidas en otras preguntas realizadas en el diagnóstico esta es una de las áreas que se debe potencializar tomando en cuenta que la publicidad va de la mano con el marketing lo que contribuirá a ampliar el nicho de mercado de la Cooperativa. Asimismo, recomiendan que se haga difusión de las actividades, eventos o promociones que impulse la Cooperativa para todos los asociados y de esta forma mantener una comunicación más directa que permita al asociado mantenerse informado.

Finalmente, otra de las áreas que ha sido objeto de recomendaciones es la modernización en los servicios y poner a disposición pagos electrónicos por medio de una app, tomando en cuenta que para los asociados resulta difícil por sus horarios de trabajo y actividades acercarse directamente a la agencia para hacer un pago o transacción en sus cuentas de ahorro, aportaciones o créditos.

### **3.3.2 Análisis y resultados de la segunda población: Personal Administrativo.**

La segunda población de estudio son los 13 colaboradores de la Cooperativa. El objetivo de la encuesta es obtener información sobre su experiencia laboral y la percepción que tienen de las instalaciones físicas, mobiliario y la atención al cliente para determinar áreas de mejora.

#### **1. Género.**

Tabla 39. *Género de colaboradores de ACAVEN de R.L*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino	10	76.9%
Masculino	3	23.1%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Se puede observar que el 76.90% de los colaboradores de ACAVEN de R.L. corresponde al género femenino y el 23.10% al género masculino, situación que indica que el género femenino es el que predomina y son personas que brindan el servicio y atención al cliente. Basado en aspectos culturales, sociales, científicos y de habilidad técnica, la mujer prevalece como favorita para labores telefónicas y en todo tipo de atención por su calidez, cercanía y seguridad.

## 2. Estado familiar.

Tabla 40. *Estado familiar de colaboradores de ACAVEN de R.L*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Soltero	4	30.80%
Acompañado	2	15.40%
Casado	7	53.80%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Como se observa en la tabla 40, el 53.80% de colaboradores están casados, por lo que, relacionado con la pregunta anterior, la mayoría son mujeres casadas que tienen responsabilidades familiares, situación por la que se considera que pueden seguir laborando en la Cooperativa para mantener su estabilidad laboral y económica asumiendo un mayor compromiso con la institución.

## 3. Edad.

Tabla 41. *Edad de colaboradores de ACAVEN de R.L.*

<b>Edad</b>	<b>Fi</b>	<b>Pm</b>	<b><math>\sum fi.Pm</math></b>
18-30	1	24	24
30-40	6	35	210
40-50	5	45	225
50-60	1	55	55
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>159</b>	<b>514</b>

$$\text{Edad Promedio} = \frac{\sum fi.Pm}{fi}$$

$$\text{Edad Promedio} = \frac{514}{13}$$

**40 años Promedio**

Dentro del personal de ACAVEN de R.L se encuentran individuo de distintas edades, desde los 18 hasta los 60 años, con una edad promedio de 40 años, personas entre las cuales se considera que puede haber un nivel de compromiso y experiencia que aportaría de forma positiva a la Cooperativa, que en su mayoría según las preguntas 1 y 2 son mujeres casadas.

#### 4. Formación académica.

Tabla 42. *Formación académica de colaboradores de ACAVEN de R.L.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Hasta 9º.	0	0.0%
Bachillerato	3	23.10%
Estudiante Universitario	2	15.40%
Graduado Universitario	8	61.50%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Para el desarrollo de las actividades de la Cooperativa se requiere un cierto nivel de conocimientos ya que por ser una Cooperativa relativamente nueva es necesario contar con personal calificado para desempeñarse en su puesto de trabajo y que apliquen para el desarrollo de sus funciones, en tal sentido se indagó sobre la formación académica del personal; obteniendo como resultado que el 61.50% son graduados universitarios y el 15.40% se encuentran estudiando.

Este dato es sumamente importante para ACAVEN de R.L, ya que estas personas pueden aportar ideas y estrategias que ayuden al crecimiento y desarrollo de la misma.

#### 5. Tiempo de servicio.

Tabla 43. *Tiempo de servicio de colaboradores de ACAVEN de R.L.*

<b>Años</b>	<b>Cantidad de empleados</b>	<b>Porcentaje</b>
0-1	4	31%
1-2	5	38%
2-3	4	31%
Total	13	100%

Tomando en cuenta que la empresa inició operaciones hace tres años, se puede observar que el 31% del personal viene desde que inició ACAVEN de R.L y el 38% tiene más de un año de servicio, esto es favorable porque denota estabilidad laboral y experiencia en cada uno de sus puestos de trabajo lo que contribuye para poder formar al personal que va ingresando a la Cooperativa.

## Tangibilidad

### 6. Califique la presentación de los siguientes elementos físicos de la Cooperativa.

Tabla 44. *Evaluación de los colaboradores de elementos físicos.*

Calificación/ Elemento	Oficinas de ACA VEN DE R.L.		Presentación de los Trabajadores		Equipos y objetos		Brouchure y solicitudes	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Muy inadecuada	2	15.40%	1	7.70%	1	7.70%	1	7.70%
Inadecuada	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Aceptable	2	15.40%	4	30.80%	5	38.50%	5	38.50%
Buena	5	38.40%	5	38.50%	5	38.50%	5	38.50%
Muy buena	4	30.80%	3	23.00%	2	15.30%	2	15.30%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100.0%</b>	<b>13</b>	<b>100.00%</b>

Tomando como referencia los rangos de buena y muy buena, se puede verificar que el elemento mejor evaluado por los trabajadores fue las oficinas con una aprobación de 69.20% que la ubican en este rango, en segundo lugar, la presentación personal según el 61.50% de los encuestados y en tercer con una aprobación de 53.80% la presentación de los equipos y brouchure. Es importante mencionar que el promedio global de las cuatro áreas fue de 59.58%

## Fiabilidad.

### 7. ¿Ha recibido quejas de los asociados?

Tabla 45. *Quejas de asociados de ACA VEN de R.L.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	38.50%
Pocas veces	6	46.20%
A menudo	2	15.40%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Se consultó sobre las quejas que se reciben teniendo como resultado que el 46.20% de los colaboradores expresaron que pocas veces se han tenido quejas. Es importante tomar en cuenta las quejas ya que el impacto que pueden generar puede ser sustancial al momento en que decidan continuar en la Cooperativa.

**8. Cuando ha prometido a un asociado resolverle o informarle sobre la gestión que realiza. ¿Ha cumplido?**

Tabla 46. *Nivel de cumplimiento de colaboradores de ACAVEN de R.L.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A menudo	3	23.10%
Casi siempre	2	15.40%
Siempre	8	61.50%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Un dato que llama la atención es que el 23.10% de los colaboradores manifestó en esta interrogante que a menudo cumplen en resolverle o informarle sobre el trámite que realizan, por lo tanto, relacionado con la pregunta anterior en la que el 15.40% manifestó que a menudo reciben quejas, significa entonces que las quejas se deben a que en ocasiones no cumplen con lo requerido por los asociados. Esto puede generar incomodidad en cuanto al servicio al cliente.

**9. ¿Cómo evalúa su nivel de atención con los asociados?**

Tabla 47. *Nivel de atención de colaboradores de ACAVEN de R.L.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy desatento	0	0.0%
Desatento	0	0.0%
Promedio	2	15.40%
Atento	2	15.40%
Muy atento	9	69.20%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

El cliente siempre busca la satisfacción de un buen servicio y los colaboradores deben esforzarse para lograrlo, es por ello que se considera importante conocer cómo se evalúan los colaboradores en esta área y se verificó que el 84.60% se ubican en el rango de atentos y muy atentos, esto se constató al momento de realizar las visitas a las instalaciones como parte del diagnóstico en donde se observa que la mayoría brinda un servicio con respeto y cordialidad.

## 10. ¿Atiende con cordialidad brindando un saludo y sonriendo?

Tabla 48. *Cordialidad de colaboradores de ACAVEN de R.L.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Normalmente	0	0%
Casi siempre	1	7.70%
Siempre	12	92.30%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

De acuerdo con los resultados, del total de 13 empleados se obtuvo como resultado que el 92.30% considera que siempre atienden de forma cordial lo que se puede contrastar con los resultados de la tabla 47 en donde los resultados muestran que el 84.60% de los colaboradores opinan que están en el rango de atentos y muy atentos.

## 11. ¿Cómo evalúa el servicio en caja en cuanto a tiempo?

Tabla 49. *Evaluación de Servicio en Caja.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy lento	0	0.0%
Lento	1	7.70%
Fluido	2	15.40%
Ágil	5	38.50%
Muy ágil	5	38.50%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Uno de los factores importantes en el servicio al cliente es el tiempo de atención a los usuarios, es por ello que a nivel de todos los colaboradores se evaluó el tiempo de servicio que se brinda en caja, el 38.5% respondió que es muy ágil y en igual porcentaje lo evaluaron como ágil. Situación que es favorable ya que es el área más demandada por los asociados.



## 12. ¿Cómo califica el servicio en el trámite de los préstamos en los siguientes aspectos?

Tabla 50. *Evaluación de servicio en trámite de préstamos.*

Calificación	Información que recibe		Tiempo de espera en resolución		Tiempo de espera en desembolso	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy malo	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	1	7.70%
Regular	2	15.40%	3	23.10%	3	23.10%
Bueno	5	38.50%	6	46.10%	4	30.80%
Muy Bueno	6	46.20%	4	30.80%	5	38.50%
<b>Total.</b>	13	100%	13	100%	13	100%

La mayoría de las personas que se asocian a la Cooperativa lo hacen porque requieren un préstamo. Es por ello que se consultó a los colaboradores cómo evalúan este producto y se obtuvo que el 84.70% de los encuestados evalúan en los rangos de bueno y muy bueno la información que se recibe, el 76.90% el tiempo de espera de resolución y el 69.30% el tiempo de espera en desembolso. Además, el promedio global que se obtuvo en la evaluación de préstamos es de 76.97%.

## 13. ¿Cuánto tiempo se tarda en ser aprobado un préstamo?

Tabla 51. *Tiempo de aprobación de préstamos.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 8 horas	0	0.0%
De 2 a 3 días	5	38.5%
De 4 a 5 días	6	46.2%
Más de 1 semana	2	15.4%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Relacionado con la pregunta anterior en la cual el tiempo de espera en desembolso obtuvo la menor calificación, se consultó a los colaboradores sobre el tiempo de aprobación de préstamos y el 61.60% manifestaron que es de 4 días a más de una semana. Situación que refleja que un tiempo este lapso para el desembolso es muy bueno desde el punto de vista de los colaboradores; sin embargo, el 80.40% de los asociados esperan que un préstamo sea aprobado en un máximo de 3 días como se observa en la tabla 33.

#### 14. Califique su nivel de capacidad para desarrollar su trabajo.

Tabla 52. *Capacidad de colaboradores.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Normal	1	7.70%
Eficiente	7	53.80%
Muy eficiente	5	38.50%
Total	13	100%

De acuerdo a los resultados, el 92.30% de los trabajadores se consideran que tienen un alto grado de eficiencia en sus labores. Esto es congruente con el resultado de la tabla 34, en donde el 86.23% de los asociados evaluaron que los colaboradores tienen un alto nivel de eficiencia. Si nos referimos a las preguntas 4 y 5 esto puede tener mucho sentido, puesto que el 61.50% de los trabajadores son graduados universitarios y el 31% se encuentran laborando en ACAVEN de R.L desde que inició operaciones por lo que han adquirido experiencia en el desempeño de sus funciones.

#### 15. ¿Cómo evalúa la confiabilidad de los estados financieros de ACAVEN de R.L?

Tabla 53. *Confiabilidad de los estados financieros de ACAVEN de R.L.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nada confiables	0	0.0%
Poco confiables	0	0.0%
Aceptables	2	15.40%
Confiables	3	23.10%
Muy confiables	8	61.50%
Total	13	100%

Es importante conocer la percepción del personal administrativo en cuanto a los estados financieros debido a que ellos conocen de primera mano los procesos y controles a nivel interno; por lo tanto, ante esta interrogante se obtiene que el 84.60% los consideran entre confiables y muy confiables, dato que ha sido comparado con la percepción que tienen los asociados en donde el 87.70% los evalúan con un alto grado de confiabilidad.

Esta información resulta importante debido a que esto genera mayor confiabilidad en todos los asociados y en los clientes potenciales que deciden asociarse.

## 16. ¿Cómo evalúa la solidez económica de ACAVEN de R.L.?

Tabla 54. *Solidez económica de ACAVEN de R.L.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy débil	0	0%
Débil	0	0%
Aceptable	0	0%
Sólida	9	69.20%
Muy sólida	4	30.80%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que el 100% de los colaboradores evalúan que ACAVEN de R.L cuenta con solidez económica. Esta pregunta, también la respondieron los asociados y se obtuvo que el 81.90% la consideran sólida según la tabla 36, lo que refleja mayor confiabilidad en la gestión a nivel interno y brinda seguridad a nivel externo. A pesar de que es una institución que tienen poco en funcionamiento ha logrado tener una rentabilidad importante según los datos que se muestran en los estados financieros al 31 de diciembre de 2,022.

## 17. ¿Cómo evalúa el servicio al cliente en las siguientes áreas?

Tabla 55. *Evaluación de servicio al cliente de ACAVEN de R.L.*

<b>Calificación/ Unidad</b>	<b>Gerencia.</b>		<b>Créditos</b>		<b>Mercadeo</b>		<b>Caja</b>	
	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>
Muy malo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	0	0%	1	7.70%	2	15.40%	0	0%
Bueno	1	7.70%	6	46.15%	2	15.40%	2	15.40%
Muy bueno	12	92.30%	6	46.15%	9	69.20%	11	84.60%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>	<b>80</b>	<b>100.0%</b>	<b>80</b>	<b>100.00%</b>

Las áreas mejor evaluadas por el 100% de los colaboradores es la gerencia y caja, en segundo lugar, el área de créditos con un 92.30% y en tercer lugar el área de mercadeo con una aceptación de 84.60% de los colaboradores en encuestados que la consideran en el rango de buena y muy buena, con un promedio global de 92.27%.

**18. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la imagen y los servicios que presta la Cooperativa?**

Tabla 56. *Recomendaciones de colaboradores de ACAVEN de R.L*

<b>Recomendación brindada</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Hay gestiones que necesitan ser hechas por alguien específico, por ejemplo: llevar remesas a todos los bancos, cobros, recoger cheques, para descargar trabajo que es realizado por varias personas.	1	7.69%
Escuchar las opiniones y sugerencias que da cada empleado en su área correspondiente	1	7.69%
Mejorar los tiempos de atención al asociado en temas de desembolsos y depósitos	1	7.69%
Más capacitación al personal	1	7.69%
Dar incentivos a los asociados como dar un artículo promocional por afiliación.	1	7.69%
Seguir trabajando como se viene haciendo, para seguir ofreciendo calidad y confianza a los asociados en nuestros servicios.	1	7.69%
No brindaron recomendación	7	53.85%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Es interesante observar que, al solicitar recomendaciones para mejorar la imagen y el funcionamiento de la cooperativa, más del 50% prefirió no agregar ninguna. Esto abre dos posibilidades: la conformidad con la cooperativa respecto de estos dos elementos y la posible satisfacción que los empleados tienen con la proyección de la compañía.

**3.3.3 Análisis y resultados de la tercera población: Organismos Directivos.**

La tercera población de estudio son los miembros asociados que conforman los Organismos Directivos de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de R.L. Esta tiene como objetivo obtener información sobre la experiencia de los Directivos de la Cooperativa.

Los resultados que se obtuvieron fueron de acuerdo con las preguntas siguientes:

### 1. Género de los Directivos.

Tabla 57. *Género de los Directivos*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino	8	61.50%
Masculino	5	38.50%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

La participación de las mujeres es de suma importancia para la Cooperativa, ya que representan el mayor porcentaje de asociadas, colaboradoras y miembros de Organismos Directivos, quienes tienen participación y liderazgo en las decisiones que se toman

### 2. Estado familiar de los Directivos.

Tabla 58. *Estado familiar de los Directivos.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Soltero	4	30.8%
Casado	5	38.5%
Acompañado	2	15.4%
Viudo	1	7.6%
Divorciado	1	7.7%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

En cuanto al estado familiar de los miembros de Organismos Directivos de ACAVEN de R.L., se obtuvo que el mayor porcentaje son casados. No obstante, la participación de las personas solteras es un indicador importante, con el 30.80% que son miembros Directivos de los más jóvenes y pioneros de la institución que pueden aportar más tiempo y experiencia profesional.

### 3. Edad de los Directivos.

Tabla 59. *Edad de Directivos de ACAVEN de R.L.*

<b>Edad</b>	<b>Fi</b>	<b>Pm</b>	<b><math>\sum fi.Pm</math></b>
18-30	1	24	24
30-40	1	35	35
40-50	7	45	315
50-60	3	55	165
60-70	1	65	65
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>224</b>	<b>604</b>

$\text{Edad Promedio} = \frac{\sum fi. Pm}{fi}$ $\text{Edad Promedio} = \frac{604}{13}$ <p style="text-align: center;"><b>47 años Promedio</b></p>
--

Los rangos de edad que tuvieron mayor participación en la encuesta de los Directivos son entre 40 a 60 años. También, la mayor parte de los miembros de Organismos Directivos de ACAVEN de R.L. son mujeres casadas o solteras con edad promedio de 47 años.

Dato que es importante porque son personas con alto nivel de experiencia personal y profesional lo que es favorable para la institución ya que sus aportes los realizan con mayor responsabilidad y compromiso.

### 4. Formación académica.

Tabla 60. *Formación académica de los Directivos.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Hasta 9º.	2	15.40%
Bachillerato	2	15.40%
Estudiante Universitario	3	23%
Graduado Universitario	6	46.15%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

La formación académica de los directivos es importante para el crecimiento de la Cooperativa, debido a que se requiere de conocimientos profesionales y experiencia en algunos puestos de trabajo que sirvan para la toma de decisiones. En tal sentido, es importante conocer el 46.15% de los directivos son graduados universitarios y el 23% se encuentra estudiando una carrera universitaria. Por tanto, se concluye que se cuenta con personal calificado.

## 5. Tiempo de Servicio.

Tabla 61. *Tiempo de servicio de Directivos de ACAVEN de R.L.*

<b>Años</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0-1	1	7.69%
1-2	4	30.77%
2-3	8	61.54%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Se indagó sobre el tiempo de servicio, en el cual según la tabla 64 el 61.54% de los directivos tienen de 2 a 3 años de servicio, y son quienes iniciaron con el proyecto y a la fecha se han mantenido, lo que contribuye en su desempeño, permitiéndoles adquirir experiencia en el desarrollo de sus funciones y por consiguiente al crecimiento de la Cooperativa. Además, relacionado con el resultado de la pregunta anterior el 46.15% manifestó que son graduados universitarios lo que aumenta su potencial y su desempeño.

## Tangibilidad.

### 6. Califique la presentación de los siguientes elementos físicos de la Cooperativa.

Tabla 62. *Evaluación de los directivos de los elementos físicos.*

<b>Calificación</b>	<b>Oficinas de ACAVEN DE R.L.</b>		<b>Presentación de los Trabajadores</b>		<b>Equipos y objetos</b>		<b>Brouchure y solicitudes</b>	
	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>
Muy inadecuada	1	7.70%	1	7.70%	1	7.70%	1	7.70%
Inadecuada	0	0%	0	0%	0	0%	1	7.70%
Aceptable	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Buena	2	15.38%	5	38.46%	5	38.46%	4	30.76%
Muy buena	10	76.92%	7	53.84%	7	53.84%	7	53.84%
<b>Total.</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Una de las áreas importantes para el desarrollo de las funciones de ACAVEN de R.L son las instalaciones, es por ello que se consideró importante conocer cómo evalúan los directivos las distintas áreas y se puede observar que tanto las oficinas, presentación de trabajadores y equipos y objetos obtuvieron una evaluación de 92.30% en el rango de buenas y muy buenas mientras que la presentación de los brouchure y solicitudes obtuvieron 84.60%.

Por tanto, dentro de todos los elementos físicos, este último se considera que debe mejorarse, ya que además obtuvo la menor calificación por parte de los asociados según la tabla 26 y por los colaboradores según la tabla 44 y a pesar de que sea un bajo número de los que opinan que es inadecuada, es la percepción de personas a nivel interno, y es donde pueden tomarse las decisiones para generar los cambios que sean necesarios.

#### **Fiabilidad.**

#### **7. ¿Ha tenido problemas con saldos en sus cuentas de ahorro, aportaciones o créditos?**

Tabla 63. *Problemas en saldos.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No	11	84.60%
Si	2	15.40%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

De acuerdo con el resultado a esta interrogante se puede verificar que el 84.60% manifestó que no han tenido problemas con saldos en cuentas y el 15.40% indica que sí, a pesar de que este último se considera un bajo porcentaje dato que se comparó con el resultado obtenido por los asociados de acuerdo a la tabla 27, donde el 2.90% respondió que sí han tenido problemas, esta es una situación que no debe ocurrir ya que, si se presentan problemas en saldos en los estados de cuenta, puede generar desconfianza en la actualización, control y registro de los datos.



## Capacidad de respuesta.

### 8. Según su nivel de atención ¿Cómo evalúa a los colaboradores de ACAVEN?

Tabla 64. Nivel de atención de colaboradores.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Atentos	1	7.70%
Muy atentos	12	92.30%
<b>Total</b>	<b>13.</b>	<b>100%</b>

En cuanto al nivel de atención que reciben los directivos de los colaboradores el 92.30% expresó que son muy atentos. Resultado que se comprobó con la opinión de los asociados en donde el 52.90% manifestó que el personal que labora en ACAVEN de R.L. es muy atento. Esto es importante porque fideliza a los clientes al brindar una buena atención en el servicio que se brinda.

### 9. ¿Cómo evalúa el servicio en caja en cuanto a tiempo?

Tabla 65. Evaluación de Servicio en Caja.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy lento	0	0%
Lento	0	0%
Fluido	1	7.70%
Ágil	6	46.15%
Muy ágil	6	46.15%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Es importante conocer el tiempo que se brinda en caja al momento de atender a los usuarios, ya que esto también forma parte de la atención y servicio al cliente, lo cual es un factor importante para identificar si es necesario aplicar algunas estrategias de mejora, en tal sentido, el 92.30% de los directivos lo ubican en rango de ágil y muy ágil dato que se compara con el resultado de la encuesta realizada a los asociados, en donde el 78.30% lo evaluaron en este mismo rango.

## 10. ¿Cómo califica el trámite de los préstamos en los siguientes aspectos?

Tabla 66. *Evaluación de trámite de préstamos.*

Calificación	Información que recibe		Tiempo de espera en resolución		Tiempo de espera en desembolso	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy malo	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	2	15.38%	2	15.38%	3	23.08%
Bueno	3	23.08%	3	23.08%	2	15.38%
Muy Bueno	8	61.54%	8	61.54%	8	61.54%
<b>Total.</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Con relación a esta interrogante se les solicitó a los miembros de Organismos Directivos que calificaran el servicio que reciben en el trámite de préstamos, y se puede observar que desde el momento que se brinda la información para el trámite de préstamos hasta el momento del desembolso el resultado es positivo ya que se obtuvo que el 84.62% de los encuestados consideran que tanto la información que se recibe como el tiempo de espera en resolución se ubica en el rango de bueno y muy bueno mientras que el 76.92% evaluaron en este mismo rango el tiempo de espera en desembolso. El promedio global de las 3 áreas antes mencionadas es de 82.05%.

## 11. Califique el nivel de capacidad de los colaboradores de ACAVEN de R.L.

Tabla 67. *Capacidad de colaboradores de ACAVEN de R.L.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0%
Normal	0	0%
Eficiente	5	38.50%
Muy eficiente	8	61.50%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Se pidió a los directivos que evaluaran la capacidad de los colaboradores y se obtuvo que el 100% de los encuestados consideran que los trabajadores son eficientes y muy eficientes mientras que para los asociados según la tabla 34, el 81.30% los califican en ese mismo rango. Esto indica que el personal de ACAVEN de R.L cuenta con capacidad para el desarrollo de sus funciones, elemento que es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.

## 12. ¿Cómo evalúa la confiabilidad de los estados financieros de ACAVEN de R.L.?

Tabla 68. *Confiabilidad de estados financieros de ACAVEN de R.L.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Poco confiables	0	0%
Aceptables	1	7.70%
Confiables	4	30.80%
Muy confiables	8	61.50%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

La tabla 68 nos muestra principalmente que el 92.30% de los directivos considera que los estados financieros son confiables a muy confiables. Situación que indica que tienen seguridad en los registros contables que les permite tomar decisiones oportunas basados en la información financiera. Esto les motiva a continuar trabajando para el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa.

## 13. ¿Cómo evalúa el servicio al cliente en las siguientes áreas?

Tabla 69. *Evaluación de Servicio al Cliente.*

<b>Calificación/ Unidad</b>	<b>Gerencia.</b>		<b>Créditos</b>		<b>Mercadeo</b>		<b>Caja</b>	
	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>
Muy malo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	0	0%	1	7.70%	2	15.40%	0	0%
Bueno	1	7.70%	6	46.15%	2	15.40%	2	15.40%
Muy bueno	12	92.30%	6	46.15%	9	69.20%	11	84.60%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

De acuerdo con los resultados que se muestran en la tabla 69, la calificación que le asignaron en los rangos de bueno y muy bueno a cada área los directivos, es de 100% para las áreas de Gerencia y Caja, 92.20% para créditos y 84.60% para mercadeo, con un promedio para las 4 áreas de 94.20%. Es importante destacar que también esta área ha sido la menor evaluada por los asociados con un 92.75%, según la tabla 37. En ese sentido la entidad debe fortalecer el área de mercadeo ya que es de suma importancia para atraer a nuevos asociados.

#### 14. ¿Qué contempla la visión de largo plazo de la Cooperativa?

Tabla 70. *Respuestas Directivos.*

<b>Opinión</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Posición y ayuda mutua	4	30.77%
Seguir creciendo y tener presencia a nivel nacional, es decir más agencias y si es posible a nivel internacional también.	3	23.08%
Crecer en número de asociados, créditos, aportaciones, ahorro y beneficios	2	15.38%
Más sólida, con mayor número de socios, mayor alcance de servicios con las mejores propuestas del mercado.	2	15.38%
Ser la cooperativa de Ahorro y Crédito comprometida con la transformación económica de los asociados y sus familias, obteniendo un crecimiento sostenible en el mercado financiero para posicionarla entre las mejores Cooperativas	1	7.69%
No respondieron	1	7.69%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede verificar que entre los directivos se tiene la claridad de la visión de la Cooperativa, lo cual es clave para la formulación de estrategias de crecimiento para el cumplimiento de los objetivos y metas. Por tanto, es una fortaleza, ya que los directivos son los tomadores de decisiones y marcan el rumbo de la institución, estableciendo las metas que persigue la Cooperativa y esto se basa el éxito del proyecto

#### 15. ¿Qué acciones considera necesarias para la fidelización de asociados?

Tabla 71. *Acciones para fidelizar asociados.*

<b>Respuestas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Brindar educación	3	23.08%
La comunicación y la transparencia sobre los resultados, al igual que la inclusión al momento de tomar decisiones	2	15.38%
Realizar eventos	1	7.69%
Mayores beneficios	1	7.69%
Hacer más actividades inclusivas y por rango de edades	1	7.69%

Agilidad y otorgar el mayor número de productos por personal, educación financiera	1	7.69%
Una organización efectiva respondiendo a todas las necesidades y con transparencia	1	7.69%
Buscar tener un buen rendimiento en los objetivos y metas. No olvidar el compromiso que se tiene con los asociados.	1	7.69%
Brindar transparencia	1	7.69%
No respondió	1	7.69%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Las opiniones vertidas de parte de los directivos son un punto de partida para la toma de decisiones a fin de obtener mejores resultados, dentro de las opiniones que resaltan está la educación para asociados y la comunicación y transparencia en los resultados de la Cooperativa y a pesar de que la parte financiera ha sido muy bien evaluada, tal como se reflejó en los resultados de la encuesta, son elementos clave que no hay que descuidar, para satisfacer a los clientes y fidelizarlos.

#### 16. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la imagen y los servicios que presta la Cooperativa?

Tabla 72. *Recomendaciones de Directivos.*

<b>Respuestas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Crecimiento en cuanto al número de asociados.	5	38.46%
Ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito comprometida con la transformación económica de los asociados y sus familias, obteniendo un crecimiento sostenible en el mercado financiero para posicionarla entre las mejores Cooperativas.	4	30.77%
Un servicio financiero de excelencia	2	15.38%
Llevar a los asociados a conocer los beneficios y la importancia del ahorro generando cambios económicos para sus vidas y la de sus familias.	1	7.69%
Ser una cooperativa comprometida con la transformación económica de los asociados y sus familias, y ser sostenible en el mercado financiero.	1	7.69%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Hoy en día existen factores clave que deben tomarse en cuenta para ser más competitivos y los directivos brindan una serie de recomendaciones importantes, como es el caso de crecimiento en cuanto al número de asociados lo cual se vuelve imprescindible para establecer estrategias de mercadeo, que son determinantes para lograr posicionarse en el mercado.

### **3.3.4 Análisis y resultados de la cuarta población: Equipos y Objetos**

La cuarta población en estudio son los equipos y los objetos, los cuales son necesarios para llevar a cabo el trabajo de ACAVEN de R.L, siendo una importante fuente primaria para la obtención de datos. El objetivo de investigar a esta población es verificar el uso y control de los activos, analizando posibles contingencias por robo, hurto o mal uso de los bienes y verificar que se encuentren en buenas condiciones para el cumplimiento de los objetivos de ACAVEN de R.L. Los activos que se observaron son computadoras, impresoras, fotocopadoras, equipo para contar billete, mesas, pódium, sillas, manteles y banderas que son 58 en total y se encuentran en la agencia única de la Cooperativa ubicada en el Centro Comercial Loma Linda, San Salvador.

#### **Resultados de la guía de observación**

#### **1. ¿Existe un responsable designado para elaborar y revisar el ingreso de los equipos y objetos en los registros?**

Tabla 73. *Existencia de responsable para elaboración y revisión de ingreso de los equipo y objetos.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	58	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

El 100% de los equipos y objetos que suman un total de 58, tienen un responsable que se encarga de elaborar y revisar el ingreso del activo. La persona encargada de realizar es el contador de la Cooperativa.

## 2. ¿Los equipos y objetos se encuentran registrado y controlado en un kardex u otro tipo de registro?

Tabla 74. *Existencia de kardex de ACAVEN de R.L*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	58	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

De acuerdo con la tabla anterior, el total de los equipos y objetos se encuentran registrados a través de una hoja de excel que elabora el contador de la Cooperativa, en donde se detalla ítem, cantidad, fecha de adquisición y ubicación.

## 3. ¿El activo posee un costo de adquisición?

Tabla 75. *Costo de adquisición de equipos y objetos.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	58	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Al momento de revisar el kardex que lleva el contador, se constató que el 100% de los equipos y objetos, tienen identificada el costo de adquisición y también se encuentran en los registros financieros que elabora la Cooperativa.

## 4. ¿El activo posee un código de control interno?

Tabla 76. *Código de control interno de activos.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	58	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

En la visita a las instalaciones se observó que el 100% de los equipos y objetos, tienen un código de control interno, el cual sirve para facilitar la ubicación y control de los mismos.

## 5. ¿Los equipos y objetos están identificados con su ubicación dentro de las instalaciones?

Tabla 77. *Ubicación de los equipos y objetos*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	58	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

El 100% de los equipos y objetos están ubicados en cada área y departamento y de acuerdo con el código de control interno de ACAVEN de R.L.

## 6. ¿Los equipos y objetos poseen una revisión periódica para evaluar su condición y uso?

Tabla 78. *Revisión periódica de los equipos y objetos.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	58	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

El 100% de los equipos y objetos tienen una revisión periódica para evaluar su condición y uso, especialmente las computadoras, fotocopiadoras e impresores. En caso de presentar daño se solicita el cambio del equipo con el gerente general.

## 7. ¿Los equipos y objetos se observan en buenas condiciones físicas?

Tabla 79. *Condición física de los equipos y objetos.*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	58	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Todos los equipos y objetos están en buenas condiciones y no presentan daños por mal uso o caducidad. Lo cual se debe a que se realiza una revisión periódica del equipo y se solicita el cambio en caso de ser necesario.



## 8. ¿Existen mecanismos o protocolos para prevención de robo o hurto de los activos?

Tabla 80. *Mecanismos para la prevención de robo o hurto de los activos.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Se observó que el 100% de los equipos y objetos, tienen mecanismos de prevención de robo o hurto. Se pudo constatar que hay cámaras, vigilancia en el Centro Comercial, acceso restringido al público por medio de botón de acceso y el control de kardex.

## 9. ¿El equipo y los objetos han sido dispuestos para uso del personal que labora en la Cooperativa exclusivamente?

Tabla 81. *Disposición de los equipos y objetos.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Como se muestra en la tabla anterior, el 100% de los equipos y objetos son de uso exclusivo del personal que labora en la Cooperativa y no tienen acceso los asociados. Lo cual es sumamente importante debido a que se realizan operaciones en caja, por lo que se debe garantizar la seguridad de las instalaciones.

## 10. ¿El personal revisa la condición de los equipos y objetos antes y después de usarlo?

Tabla 82. *Revisión de la condición de los equipos y objetos.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Como se observa en la tabla anterior, todos los equipos y objetos son revisados antes y después de ser utilizados por el personal que labora en la Cooperativa.

### 11. ¿Los equipos y objetos se guardan en un lugar seguro cuando no se está utilizando?

Tabla 83. *Resguardo de los equipos y objetos*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	58	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

Esta pregunta guarda relación con la pregunta 10 en la cual se consultó si los equipos y los objetos tenían mecanismos para la prevención de robo o hurto y se verificó que se cuenta con cámaras de vigilancia en la cooperativa. Tomando en cuenta lo anterior, se observó que todo el equipo y los objetos se guardan en lugares seguros y se cuenta con el control interno adecuado para garantizar la seguridad de los mismos.

### DEBILIDADES IDENTIFICADAS

El área que resultó evaluada con menor porcentaje por los asociados, colaboradores y Directivos de ACAVEN de R.L es Mercadeo lo que incide en los bajos resultados para atraer nuevos clientes por medio de redes sociales y otros medios publicitarios.

Una debilidad que se observó a partir del estudio es que apenas un 4% se asoció por medio de las redes sociales, es decir 6 de 138 asociados encuestados, lo cual denota que no está generando los resultados esperados ya que incluso las personas que se asociaron por iniciativa personal lo supera con un 13%. En ese sentido, las herramientas de las redes sociales deben aplicarse de una manera más efectiva con estrategias más acertadas.

Además, un 37% de los asociados afirmó que desconoce los beneficios que ofrece la Cooperativa, por ejemplo: los seguros de vida, formación para asociados, promociones en la apertura de cuentas de ahorros y préstamos.

En cuanto a la calificación de la presentación de las instalaciones y de los empleados, tanto los asociados, directivos y los mismos empleados, las califican como muy buenas, y

únicamente los brouchure y las solicitudes las evaluaron como buenas y aceptables, lo cual indica que la imagen de la publicidad no está generando los resultados deseados.

En el tema de la evaluación de la capacidad de respuesta de los préstamos, se obtuvo una calificación intermedia tanto en la información que se recibe como en el tiempo de espera y resolución de los créditos aprobados, lo que indica la necesidad de mejora en ese producto.

Finalmente se realizó una pregunta abierta para que los asociados dieran las recomendaciones para mejorar la imagen y los servicios que presta la Cooperativa, en la que recomiendan mejorar la difusión de información y de los eventos que realizan, además brindar más publicidad para los servicios que se brindan, destinar más fondos para publicidad, pago por medio de app y mejorar el tema de publicidad en redes sociales.

Por su parte los directivos recomiendan el crecimiento en cuanto al número de asociados, brindar un servicio financiero de excelencia y ser una Cooperativa comprometida con la transformación económica de los asociados y sus familias, y ser sostenible en el mercado financiero.

#### **CAPITULO IV: PROPUESTA.**

El presente capítulo tiene por objetivo la descripción e importancia de una propuesta de mejora para ACAVEN de R.L., con el fin de fortalecer la imagen y lograr mayor alcance en el posicionamiento dentro del mercado, por lo que se establecen estrategias mercadológicas, administrativas, operacionales y financieras, para que la gerencia las implemente con el apoyo del personal y así contribuir al desarrollo económico de la misma. Con el propósito de que la Cooperativa aumente el número de asociados, logre fidelizar a los clientes y tenga mayor presencia en las redes sociales.

Finalmente, se presenta como anexo la información precisa y coordinada del Plan de Marketing para la Cooperativa, donde se encuentran estrategias y tácticas propuestas, presupuesto de implementación, cronograma, mecanismos de control y las actividades a implementar, con el fin de incrementar el número de asociados y fidelizar a los asociados actuales.

#### **4.1 Beneficios para la Cooperativa con la implementación de la propuesta**

Entre los beneficios que obtiene al implementar la propuesta son los siguientes:

- a) Aumentar la captación de usuarios potenciales.
- b) Lograr la fidelización de los asociados activos.
- c) Mayor posicionamiento de la marca.
- d) Al ampliar la publicidad la empresa, podrá llegar a un nicho de mercado más amplio y competir en el mercado financiero.
- e) Incrementaran las ventas de los productos financieros de la Cooperativa.
- f) Se incrementará la rentabilidad del negocio.

#### **4.3 Implementación de estrategias**

Las estrategias que se plantean en la propuesta surgen a raíz del análisis del entorno, tomando en cuenta el diagnóstico realizado, a fin de mejorar el funcionamiento de la Cooperativa, para gestionar las debilidades y amenazas encontradas. En tal sentido, se establecen las siguientes estrategias enfocadas directamente al área marketing.

##### **4.3.1 Estrategias Administrativas.**

Las estrategias administrativas son enfoques y acciones planificadas para gestionar eficientemente los recursos, las personas y los procesos de una organización, con el objetivo de alcanzar sus metas y mantener una ventaja competitiva. Estas estrategias se diseñan teniendo en cuenta las necesidades y características específicas de la organización, y se implementan para garantizar un desempeño efectivo y sostenible en el tiempo.

#### **Propuesta de Estrategias Administrativas para ACAVEN de R.L.**

##### **Estrategia No. 1: Mejora de procesos internos.**

###### **Acciones:**

- Identificar tareas repetitivas y manuales que puedan ser automatizadas mediante el uso de tecnología. Esto puede incluir la implementación de sistemas de gestión de documentos, software de flujo de trabajo y herramientas de automatización de procesos para agilizar y reducir errores en las actividades diarias.
- Dar a conocer los estándares y procedimientos para cada proceso clave, asegurando que estén documentados y comunicados a todo el personal.
- Proporcionar capacitación continua al personal para garantizar una comprensión clara de los procesos y su correcta implementación.

- Fomentar una cultura de mejora continua en ACAVEN de R.L, para propiciar la participación de los colaboradores con el fin de que propongan ideas y soluciones que optimicen los procesos internos y aprovechar su experiencia y conocimiento.

### **Estrategia No. 2: Fortalecimiento de la gestión del Talento Humano.**

#### **Acciones:**

- Implementar políticas de reclutamiento y selección efectivas para atraer y contratar a colaboradores con habilidades y conocimientos relevantes.
- Implementar un sistema de evaluación del desempeño que permita a los colaboradores recibir una retroalimentación constructiva y continua sobre su trabajo, así mismo establecer metas y objetivos claros, y realizar revisiones periódicas para medir el progreso y brindar orientación.
- Establecer programas de incentivos que reconozcan y recompensen los logros y contribuciones de los colaboradores. Estos programas pueden incluir bonificaciones por desempeño, premios al empleado del mes, reconocimientos públicos y oportunidades de desarrollo profesional adicionales.
- Implementar planes de carrera y sucesión que ofrezcan oportunidades de crecimiento y profesional a largo plazo. Estos planes pueden incluir programas de rotación en diferentes departamentos, oportunidades de promoción interna y planes de sucesión para roles clave dentro de la Cooperativa.
- Fomentar una cultura organizacional que promueva un ambiente de trabajo colaborativo, inclusivo y motivador, fomentado la comunicación abierta, el trabajo en equipo y el reconocimiento del desempeño destacado.

### **Estrategia No. 3: Implementación de sistemas de gestión integral**

#### **Acciones:**

- Establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permita medir y monitorear el desempeño en cada área y realizar informes regulares al Consejo de Administración.
- Utilizar sistemas de información y tecnología adecuados que facilite recopilar, almacenar y analizar datos relevantes para la toma de decisiones informadas.
- Fomentar una cultura de mejora continua y retroalimentación, utilizando los resultados del sistema de gestión integral con el fin de identificar oportunidades de mejora y tomar acciones correctivas.

## **Estrategia No. 4: Mejora de la comunicación interna**

### **Acciones:**

- Establecer canales de comunicación efectivos y fluidos entre la dirección, los trabajadores y los asociados de ACAVEN de R.L.
- Realizar reuniones regulares de equipo y sesiones de retroalimentación con el propósito de fomentar la comunicación abierta y la participación de los colaboradores.
- Utilizar herramientas de comunicación interna como boletines informativos, intranet, correo electrónico o plataformas colaborativas para compartir noticias, actualizaciones y políticas internas.
- Fomentar la transparencia y la comunicación clara en relación con las decisiones y cambios organizacionales importantes.
- Promover la comunicación cara a cara: Aunque la comunicación digital es importante, la comunicación personal fomenta las interacciones y conversaciones informales entre los colaboradores, ya sea en el lugar de trabajo, durante los descansos o en actividades sociales debido a que estas interacciones fortalecen los lazos y mejoran la comunicación entre los equipos.

### **4.3.2 Estrategias operacionales.**

Estas estrategias son cruciales porque permiten optimizar los procesos internos, mejorar la eficiencia y garantizar que se cumplan los objetivos operativos y se enfocan en cómo la Cooperativa opera y ejecuta sus actividades diarias.

### **Propuesta de estrategias operacionales.**

#### **Estrategia No. 1: Servicio al cliente.**

##### **Acciones.**

- Servicio al cliente personalizado: Brindar un excelente servicio al cliente, capacitando al personal para que sea amable, servicial y tenga un buen conocimiento de los productos y servicios disponibles.
- Desarrollo de una cultura centrada en el cliente, fomentando la confianza y la transparencia en todas las interacciones.
- Ofrecimiento de canales de atención al cliente eficientes, por medio de servicios en línea como chat, correo electrónico y redes sociales, atención telefónica y presencia física en la agencia.
- Crear un plan de incentivos para socios de la Cooperativa.

- Fomentar la escucha activa y la empatía hacia los clientes, asegurándose que los trabajadores comprendan sus necesidades y expectativas, y que se esfuercen por resolver sus problemas y responder a sus preguntas de manera efectiva.

### **Estrategia No: 2: Gestión de riesgos**

#### **Acciones:**

- Establecer un marco integral de gestión de riesgos que incluya la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos asociados a la operación de ACAVEN de R.L.
- Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos para evaluar y mitigar los riesgos crediticios, de liquidez y operativos.
- Realizar un análisis periódico del riesgo crediticio y establecer límites de exposición, que mantenga la solidez financiera de la Cooperativa, asegurando contar con procedimientos adecuados de control interno y cumplimiento normativo.
- Monitorear de cerca la calidad de la cartera de préstamos y tomar medidas correctivas oportunas cuando sea necesario.
- Capacitación regular del personal en aspectos relacionados con la gestión de riesgos y cumplimiento normativo.

### **Estrategia No. 3: Gestión de la cartera de préstamos:**

#### **Acciones.**

- Velar por el fiel cumplimiento de las políticas de crédito y criterios de evaluación consistentes para garantizar una concesión responsable de préstamos.
- Uso de sistemas y tecnologías de evaluación crediticia actualizadas que agilicen el proceso de aprobación de préstamos y minimicen el riesgo.
- Seguimiento activo de la calidad de la cartera de préstamos y adopción de medidas oportunas que reduzcan los riesgos crediticios.

### **Estrategia No. 3: Eficiencia operativa.**

#### **Acciones.**

- Implementación de tecnologías y sistemas de información que mejore la eficiencia en la gestión de transacciones, procesamiento de datos y comunicaciones internas.
- Digitalización y automatización de tareas administrativas y operativas rutinarias con el propósito de reducir errores y costos operativos.

- Análisis periódico de los procesos operacionales y búsqueda de oportunidades de mejora y optimización de los recursos.
- Ampliar la oferta de productos y servicios: Además de los servicios de ahorro y crédito, se considera necesario diversificar la cartera de productos y servicios. Esto puede incluir inversiones, cuentas de jubilación, servicios de asesoramiento financiero de los asociados, incluido como parte de la educación financiera, la planificación de presupuestos, asesoramiento de inversiones y orientación en la gestión del crédito.

#### **Estrategia No. 4: Colaboración y alianzas estratégicas.**

##### **Acciones.**

- Establecimiento de alianzas con otras instituciones financieras, proveedores de servicios y organizaciones afines con el propósito de ampliar la gama de productos y servicios ofrecidos.
- Participación en redes de cooperativas como la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro, Crédito y Servicios Múltiples Afines de El Salvador de Responsabilidad Limitada (FEDECRECE de R.L) para compartir mejores prácticas, conocimientos y recursos.

#### **4.3.3 Estrategias Financieras.**

Las estrategias financieras están relacionadas con la gestión y el manejo de los recursos financieros de la Cooperativa. Son importantes porque permiten mantener la salud financiera de la organización, respaldar su crecimiento y desarrollo a largo plazo.

#### **Estrategia No. 1: Aumentar los ingresos:**

##### **Acciones:**

- Realizar un análisis de los productos y servicios actuales, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y desarrollo.
- Identificar segmentos de mercado adicionales que puedan beneficiarse de los productos y servicios de ACAVEN de R.L.
- Desarrollar nuevos productos y servicios financieros que se alineen con las necesidades de los miembros y generen ingresos adicionales.



## **Estrategia No.2: Reducir los costos operativos.**

### **Acciones:**

- Evaluar los costos operativos actuales e identificar áreas donde se puedan reducir costos sin comprometer la calidad del servicio.
- Negociar con proveedores mejores condiciones y precios.
- Automatizar procesos y utilizar tecnología para mejorar la eficiencia operativa.
- Capacitar al personal en mejores prácticas y fomentar una cultura de eficiencia.

## **Estrategia No. 3: Optimizar la estructura de capital**

### **Acciones:**

- Considerar opciones de financiamiento alternativas, como la emisión de bonos o la búsqueda de inversores institucionales, que fortalezca la posición de capital de la Cooperativa.
- Velar por el cumplimiento de políticas sobre los niveles de capital y mantener un nivel adecuado, que respalde las operaciones y cumpla con los requisitos regulatorios.

## **Estrategia No. 4: Fortalecer la gobernanza y la supervisión**

### **Acciones:**

- Verificar que el Comité de Riesgos supervise las actividades y proporcione recomendaciones y asesoramiento.
- Realizar auditorías internas y externas periódicas para evaluar el cumplimiento normativo y la efectividad de los controles internos y presentarlos ante el Consejo de Administración y Junta de Vigilancia.
- Fomentar una cultura de integridad y ética en todos los niveles de la Cooperativa.
- Presentar la memoria de labores a los asociados de forma anual.

## **Estrategia No. 5: Establecer líneas de crédito con otras instituciones financieras**

### **Acciones:**

- Negociar líneas de crédito con instituciones financieras o proveedores de financiamiento.
- Establecer límites de crédito adecuados y acordar condiciones favorables.
- Monitorear y actualizar regularmente las líneas de crédito existentes, asegurándose de que sean suficientes y estén vigentes.

## **Estrategia No. 6: Fomentar la retención de depósitos y ahorros.**

### **Acciones:**

- Implementar estrategias de retención de depósitos, como ofrecer tasas de interés competitivas y beneficios adicionales a los asociados que mantengan sus fondos en la Cooperativa.
- Realizar campañas de concientización y educación sobre los beneficios de mantener los ahorros y depósitos.
- Ofrecer incentivos especiales, como sorteos o programas de recompensas, que fomente la retención a largo plazo.
- Establecimiento de programas de educación financiera que permitan empoderar a los asociados y ayudarles a tomar decisiones financieras informadas.

### **4.3.4 Estrategias de Marketing.**

Estas estrategias se centran en cómo la Cooperativa promueve sus productos o servicios, identifica y alcanza a su público objetivo, y crea una ventaja competitiva en el mercado. Son importantes porque permiten a la Cooperativa atraer y retener clientes, aumentar sus ventas y fortalecer su posición en el mercado.

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

#### **Estrategia No. 1: Promoción y comunicación efectiva.**

##### **Acciones.**

- Diseño de un plan de marketing para promover y posicionar de manera efectiva los servicios que brinda la Cooperativa.
- Elaborar y ejecutar un plan de medios.
- Implementar estrategias de marketing efectivas para promover los productos y servicios existentes y nuevos.
- Utilizar una variedad de canales de comunicación, como sitios web, redes sociales, correo electrónico y boletines informativos con el propósito de informar a los miembros sobre los productos, servicios y beneficios de ACAVEN de R.L.
- Crear mensajes claros y persuasivos que destaquen los valores diferenciales de la Cooperativa, como tasas competitivas, atención personalizada o participación en la toma de decisiones.
- Reforzar la promoción y difusión de la Cooperativa, con el fin de dar a conocer su marca y tener mayor aceptación por el público.

## **Estrategia No. 2: Desarrollo de productos y servicios personalizados:**

### **Acciones.**

- Realizar encuestas periódicas por medio de un formulario de google forms que se enviará por correo electrónico, con el objetivo de comprender las necesidades y deseos de los asociados.
- Desarrollar campañas o promociones en fechas festivas como día del amor y la amistad, día de la madre, día del padre entre otros con rifas en estadias en hoteles, tarjetas de regalo y artículos promocionales.
- Implementar herramientas innovadoras con el uso de tecnologías de información para acercar los productos y servicios a los clientes, para que sean más fáciles y rápidos, minimizando la cantidad de pasos requeridos al aperturar una cuenta, solicitar un préstamo o realizar una transacción. Por ejemplo: se puede hacer uso de tecnologías como aplicaciones móviles que brinden opciones de autoservicio y agilizar las operaciones.

## **Estrategia No. 3: Fomento de la educación financiera.**

### **Acciones:**

- Publicar en las redes sociales, medios de comunicación y campañas de promoción contenido que motive para crear hábitos de ahorro, brindando recursos educativos.
- Ejecutar programas de educación financiera dirigidos a los asociados.

## **Estrategia No. 4: Programas de referidos y recompensas:**

### **Acciones:**

- Establecer un programa de referidos para los asociados, entregando un promocional de la Cooperativa como recompensa al llevar un nuevo asociado, tanto para los asociados actuales como para los nuevos miembros referidos.
- Hacer publicidad en los diferentes medios de comunicación como en redes sociales para el posicionamiento de la marca, promoviendo el programa de referidos a través de campañas de marketing.

## **Estrategia No. 5: Mejora de la experiencia del cliente:**

### **Acciones:**

- Capacitar al personal para brindar un servicio al cliente excepcional y personalizado.
- Adecuar las instalaciones con un ambiente que haga sentir más a gusto al asociado,

brindando condiciones favorables durante el tiempo que realiza transacciones. Tales como aire acondicionado, estantes informativos, ofrecer café, té o agua. Además, transmitir videos sobre los productos, servicios y beneficios de ACAVEN de R.L

- Colocar en la recepción buzón de sugerencias.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **5.1 Conclusiones.**

Luego de realizar un análisis completo y exhaustivo de la investigación realizada a la Cooperativa ACAVEN de R.L., se plantea a continuación las conclusiones que dan respuesta a las preguntas de investigación y que están fundamentadas en el planteamiento del problema del presente estudio.

1. En el caso que ACAVEN de R.L. tome en consideración las recomendaciones que se presentan a raíz de la investigación, el presente estudio podría ser un aporte a la mejora y posicionamiento de la Cooperativa dentro del mercado. Por tanto, a partir de la investigación realizada, se plantea una propuesta de Plan de Marketing, en donde se contempla una serie de estrategias mercadológicas, las cuales pueden contribuir a su visión empresarial para el crecimiento de su membresía y fidelizar a los asociados ya existentes.
2. El estudio de consultoría empresarial se revela como una herramienta muy útil para la Cooperativa, debido a que muestra la capacidad para analizar de manera objetiva las operaciones internas, identifica oportunidades de mejora, propone estrategias personalizadas, dota a la institución con un enfoque renovado y orientado al éxito. Por tanto, la consultoría empresarial no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también promueve la adaptación a un entorno financiero en constante cambio.
3. Luego de llevar a cabo la consultoría, es evidente que la organización posee los recursos humanos, tecnológicos y financieros. Además, cuenta con un conjunto integral de herramientas tecnológicas y sistemas informáticos que respaldan eficazmente sus operaciones diarias, mejorando la eficiencia y precisión en la gestión de los servicios financieros, con una estructura interna respaldada por un equipo altamente capacitado y comprometido.
4. Para cambiar el rumbo de la Cooperativa es necesario adoptar enfoques innovadores, como la segmentación precisa del mercado, ACAVEN de R.L podría aumentar su

atractivo y alcance entre diversos grupos de clientes y con la incorporación de estrategias de marketing se logra mayor presencia en plataformas en línea, captando así la atención de una audiencia más amplia con la implementación de nuevas estrategias de mercado podría trazar un camino prometedor para revitalizar el rumbo de la organización.

Así mismo, con las alianzas estratégicas que se puedan establecer con otras instituciones también se podría abrir puertas a oportunidades de crecimiento y diversificación en los servicios, asegurando la adaptación constante a las dinámicas cambiantes del mercado.

5. La posibilidad que ACAVEN de R.L logre un mayor crecimiento que sea sostenible en el tiempo, depende de una combinación de factores estratégicos, adaptabilidad al entorno y compromiso de sus miembros. Estos factores son la identificación de oportunidades de mercado, la diversificación de productos o servicios, la inversión en tecnología y la gestión eficiente de recursos, que se convierten en elementos cruciales para impulsar el crecimiento.

Este proceso debe ser guiado por una visión a largo plazo que priorice la sostenibilidad económica, social y ambiental, mediante la participación y el empoderamiento de los cooperativistas, así como la colaboración con otras entidades y la comunidad, fortaleciendo su capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar nuevas oportunidades.

6. Es factible que ACAVEN de R.L incremente el número de asociados por medio de la implementación de diversas estrategias que se proponen en el plan de marketing, a través de campañas de promoción, resaltando los beneficios únicos de pertenecer a la Cooperativa y con la expansión de la cartera de servicios que se adapten a las necesidades cambiantes del mercado. Así mismo, la transparencia en la gestión, la confianza en la información financiera y la demostración constante de los valores cooperativos pueden influir en el aumento de la membresía.
7. La Cooperativa tiene la posibilidad de mejorar la liquidez financiera mediante un enfoque estratégico, la optimización de los flujos de efectivo, a través de una gestión prudente de los ingresos y gastos, la búsqueda de financiamiento externo, como préstamos con tasas favorables o inversionistas interesados en la misión de la organización contribuirá a mantener una posición financiera sólida. En este sentido, es esencial la planificación a largo plazo, la búsqueda constante de la eficiencia operativa, la adaptabilidad al entorno económico y el fomento de una comunicación abierta con

los asociados para ganar confianza y tener un respaldo en la implementación de estrategias.

8. La Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de R.L. puede captar un mayor capital que permita incrementar la cartera de ahorro, mediante la expansión en la oferta de productos y servicios como los depósitos a plazo que ofrecen tasas atractivas en comparación a la banca además de brindar otros beneficios como descuentos en comercios afiliados y capacitaciones gratuitas.
9. ACAVEN de R.L. actualmente no tiene la capacidad financiera para la colocación de créditos con tasas de interés que sean competitivas en el mercado debido a que es una Cooperativa con poca trayectoria. Sin embargo, las estrategias de buscar fondeo con otras instituciones como también los esfuerzos constantes que se realizan para obtener fondos de ahorrantes permite la colocación de créditos y puede considerarse que a mediano plazo las tasas de interés sean más competitivas.

## **5.2 Recomendaciones.**

1. Para ampliar la membresía, se recomienda que el Gerente General implemente una estrategia de mercadeo enfocada en la difusión activa de los beneficios de pertenecer a la Cooperativa, utilizar plataformas digitales, redes sociales y campañas de correo electrónico, distribuir brouchure en lugares estratégicos y establecer un programa de referidos entre los miembros actuales.
2. Para optimizar la efectividad de la publicidad impresa de la Cooperativa, se recomienda que el Gerente General elabore una política de marketing y nombre a un encargado de Mercadeo para que realice un diagnóstico en cuanto al impacto de la publicidad y el posicionamiento de la marca y a partir de ese estudio, se adopte un enfoque visualmente más atractivo y centrado en la calidad, incluyendo información precisa destacando sus servicios clave como tasas competitivas y atención personalizada.
3. Para agilizar los tiempos de resolución en créditos, se recomienda que el Gerente General y la encargada de créditos, implementen una revisión exhaustiva de los tiempos en que se cumple cada proceso, simplificando procedimientos mediante la adopción de tecnologías como automatización y sistemas de gestión que ayuden a reducir la carga administrativa y mejorar la precisión. Además, establecer metas de tiempo claras y monitorear el progreso regularmente.
4. Para fortalecer el área de mercadeo, se recomienda que el Gerente General fomente la comunicación en las distintas áreas operativas, alineando objetivos y estrategias,

invirtiendo en capacitación de los colaboradores actualizándose en las últimas tendencias del mercado. Además, fomentar un ambiente colaborativo que promueva la creatividad y el intercambio de ideas y reconocer el esfuerzo individual para fortalecer el sentido de pertenencia y motivación.

5. Se recomienda que el Gerente General realice un seguimiento y evaluación de los resultados del funcionamiento de la App que se ha implementado recientemente para determinar si los objetivos con los que fue creada cumplen con las expectativas de los asociados o en su defecto, realizar los ajustes en la funcionalidad. Además, garantizar la seguridad de la información personal y financiera de los usuarios.
6. Para fidelizar a los asociados actuales de ACAVEN de R.L. se recomienda que el Consejo de Administración autorice financiamiento y la encargada de talento humano gestione capacitaciones de servicio al cliente, dirigidas al personal que atiende a los asociados en las gestiones administrativas, a fin de generar una cultura centrada en el cliente, fortaleciendo sus conocimientos técnicos y capacidades.
7. Para la mejora continua se recomienda que el Gerente General de ACAVEN de R.L., genere la apertura de espacios de opinión de los asociados, ya sea a través de encuestas in situ, online, o buzón de sugerencias, en donde tengan la oportunidad de brindar sus opiniones, quejas o sugerencias, las cuales deben ser analizadas y tomadas en cuenta, para la toma de decisiones pertinentes y oportunas a fin de realizar los ajustes que sean necesarios.
8. Para el posicionamiento de la marca, se recomienda que el encargado de Mercadeo realice campañas periódicas de publicidad, en los diferentes medios como: radio, televisión, página web, Facebook e Instagram, donde se dé a conocer las promociones, actividades de educación financiera, y explicación de los productos que se brindan, como también aprovechar otros espacios como foros, eventos, visitas focales a clientes potenciales o empresas para ofrecer los servicios.
9. Así mismo, se recomienda actualizar la misión de la Cooperativa ya que actualmente se establece que está fundamentada solamente en valores y debe considerarse que además de los valores se fundamenta en principios cooperativos.
10. Finalmente se recomienda que ACAVEN de R.L modifique el organigrama, detallando en el mismo nivel jerárquico el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia, ya que ambos organismos son electos por la Asamblea General de Asociados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de R.L. ACAVEN DE R.L. (06 de abril de 2023). *ACAVEN.COM*. Obtenido de <https://www.acaven.com/copia-de-qui%C3%A9nes-somos>
- Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de Responsabilidad Limitada. (2022). *Memoria de Labores*. Autor.
- Campos, C. (abril de 2018). *Caracterización del Sector Exportador*. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1610701248.pdf>
- Charles Lamb, J. F. (1998). *Marketing 1a Ed.* Mexico: Edición Latinoamérica.
- Clasificación de las empresas en El Salvador*. (25 de agosto de 2010). Obtenido de <http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html>
- CONAMYPE. (2014). *Ley de fomento y protección de la micro y pequeña empresa. El Salvador*. Obtenido de <https://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2013/04/Ley-MYPE-web.pdf>
- Daniel, L. J. (2001). *El Futuro de los Negocios*. Guadalajara, Mexico: Edición del Milenio.
- Henderson, B. D. (1973). *The experience curve Reviewed IV*. Washington: Boston Consulting Group.
- Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo INSAFOCOOP. (4 de abril de 2023). *Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo INSAFOCOOP*. Obtenido de [https://www.insafocoop.gob.sv/?page\\_id=1722](https://www.insafocoop.gob.sv/?page_id=1722)
- Kanuk Lazar L, y. S. (2001). *Comportamiento del Consumidor 8a. edición*. Mexico: Editorial Pearson Educación.
- Keller, P. K. (2012). *Dirección de marketing 14 edición*. Mexico: Editorial Pearson.
- Kotler, P. y. (2003). *Marketing: Edición para Latinoamérica*. Madrid, España: Editorial Pearson.
- Paz Couso, R. (2005). *Servicio al cliente, La comunicación en la calidad del servicio en la atención al cliente*. España: Editorial Vigo.
- Red de Cooperativas FEDECACES. (3 de Abril de 2023). *FEDECACES*. Obtenido de <http://www.fedecaces.com/site/identidad-cooperativa/historia-del-cooperativismo/2023>
- Sampieri, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- William J. Stanton, M. J. (2007). *Fundamentos de marketing Edición 14*. Mexico D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Zeithaml, V. A. (2009). *Marketing de servicios: integración del enfoque en el cliente en toda la empresa (5ª ed.)*. Singapur: Editorial McGraw-Hill e Irwin.



## **ANEXOS**

### **ANEXO: PROPUESTA PLAN DE MARKETING**

#### **OBJETIVOS**

##### **Objetivo General**

Aumentar la participación de mercado y fortalecer la posición competitiva de la Cooperativa, promoviendo sus productos y servicios financieros de manera efectiva para captar nuevos asociados y fidelizar a los actuales.

##### **Objetivos Específicos**

- Formular los objetivos y estrategias de mercadeo que la Cooperativa deberá implementar para incrementar el número de asociados y la demanda de sus servicios.
- Establecer una mezcla de mercadeo, producto, precio, plaza y promoción, que permita alcanzar los objetivos y metas que se propone la Cooperativa
- Mejorar la visibilidad de la Cooperativa, a través de actividades de promoción y publicidad en diferentes medios.
- Fomentar la fidelización de los asociados implementando estrategias de retención, para incrementar la lealtad y promover relaciones a largo plazo.
- Mejorar la experiencia del cliente, optimizando los procesos y canales de atención, proporcionando un servicio fluido, conveniente y satisfactorio.

#### **CULTURA CORPORATIVA**

##### **Misión**

ACAVEN DE R.L. es una cooperativa de ahorro y crédito, confiable, que brinda servicios financieros a nuestros asociados, para beneficiarlos con rentabilidad económica y social. Fundamentado en valores cooperativos, talento humano competente con procesos de mejora continua e innovación.

## **Visión**

Ser una cooperativa de Ahorro y Crédito comprometida con la transformación económica de los asociados y sus familias, obteniendo un crecimiento sostenible en el mercado financiero para posicionarla entre las mejores Cooperativas de El Salvador.

## **Valores**

- **Confianza**

Seguridad que se proyecta al trabajar con ética, generando tranquilidad en los asociados y demás grupos de interés.

- **Honestidad**

Coherencia del actuar de la Cooperativa con principios de transparencia.

- **Innovación**

Mejora continua en procesos, tecnología, productos y/o servicios brindados a los asociados.

- **Solidaridad**

Sentido de valoración del ser humano, buscando el bienestar común de todos los miembros.

- **Identidad**

Compromiso con la organización de todos los miembros que la confirman.

## **ANÁLISIS DE MERCADO**

### **Identificación del mercado objetivo.**

#### **Segmentación geográfica**

La segmentación geográfica de ACAVEN de R.L. es principalmente personas que residen en los departamentos de San Salvador y La Libertad, sin embargo, se pretende llegar a clientes que residen en los demás departamentos del país, con el objetivo de tener un mayor posicionamiento geográfico.

### **Segmentación demográfica.**

Se busca dividir el mercado tomando como base las variables demográficas, como:

- Edad: Lograr impactar un 50% de los clientes de 40 años en adelante ya que es la edad en que la mayoría de personas logran tener una mayor estabilidad, luego un 35% entre los 28 y 39 años que la mayoría está en su edad productiva, y el 15% en jóvenes menores a los 28 años., por tener mayor rotación laboral.
- Ingreso: Personas con ingresos en rangos de \$700.00 a \$2,000.00 es el estándar de la mayoría de clientes.
- Escolaridad: Personas con estudios entre educación media y educación superior.
- Ocupación: Personas empleadas, estudiantes o con negocios propios.

### **Segmentación Psicográfica:**

- Clase social: El mercado de ACAVEN de R.L. está enfocado a la clase media baja, media y media alta.
- Estilo de vida: Personas consumistas ya que los créditos en su mayoría son de consumo, especialmente gran parte de la población que tiene problemas con las tarjetas de crédito.
- Personas emprendedoras: Personas que tienen el deseo de implementar una idea de negocio, que sea de bajo riesgo y rentable.

### **Evaluación de la competencia.**

Según datos proporcionados por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) al 31 de diciembre del 2,022, en El Salvador existían alrededor de 1,379 asociaciones cooperativas inscritas, orientadas a ofrecer servicios de ahorro y crédito, transporte, comercio y de producción agraria, sumando entre todos 675,016 asociados, de los cuales el 52 % son mujeres y 48 % hombres.

De las 1,379 asociaciones cooperativas inscritas, el 44.60% ofrece servicios de ahorro y crédito que suman un total de 615 y se encuentran ubicadas a nivel nacional, como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1:** Cooperativas de ahorro y crédito en El Salvador al 31 de diciembre de 2022.

<b>No.</b>	<b>Departamentos</b>	<b>No. de Cooperativas.</b>	<b>Porcentaje %</b>
1	Santa Ana	25	4.07
2	Ahuachapán	10	1.63
3	Sonsonate	27	4.39
4	San Salvador	316	51.38
5	La Libertad	76	12.36
6	Chalatenango	11	1.79
7	Cuscatlán	19	3.09
8	La Paz	26	4.23
9	San Vicente	10	1.63
10	Cabañas	9	1.46
11	San Miguel	45	7.32
12	Usulután	15	2.44
13	Morazán	13	2.11
14	La Unión	13	2.11
	<b>Total.</b>	<b>615</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia según datos oficiales del INSAFOCOOP.

Cabe destacar que geográficamente, como se muestra en la tabla. anterior, el 51.38% de las cooperativas de ahorro y crédito se ubican en el departamento de San Salvador, por lo cual existe una fuerte competencia en el mercado cooperativo.

Es importante mencionar que existe una fuerte demanda de las cooperativas de ahorro y crédito debido a que ofrecen tasas más atractivas y mejores retornos en las cuentas y también porque los requisitos para realizar préstamos son menos restrictivos que los de la banca.

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ACAVEN DE R.L.**

Con el propósito de conocer la situación actual se ha utilizado la herramienta del FODA, con el objetivo de comprender sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que permita tener un panorama más amplio para elaborar un diagnóstico certero y útil para detectar ventajas competitivas, problemas internos y externos, y

determinar el camino que deberá seguir la Cooperativa para brindar un mejor servicio a sus asociados y ampliar su membresía.

**Análisis FODA realizado a ACAVEN de R.L.**

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza de los ahorrantes que brindan el capital de trabajo.</li> <li>• Recursos Humanos con conocimiento del área de trabajo.</li> <li>• Se tiene sistematizado la mayor parte de las operaciones.</li> <li>• Existe un mercado en constante crecimiento.</li> <li>• Se registra un importante crecimiento económico en los últimos 2 años.</li> <li>• Se cuenta con un manual de perfil de puestos actualizado.</li> <li>• Se han elaborado manuales de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos nichos de mercado que aún no han sido explotados.</li> <li>• Incursionar más agresivamente a instituciones de Gobierno.</li> <li>• Posibilidades de incursionar a nuevos mercados fuera de San Salvador.</li> <li>• Los requisitos de los bancos son más estrictos, permitiendo un espacio para ACAVEN.</li> <li>• Aumento en la demanda de Tarjeta de débito, crédito u otros medios de pago electrónico.</li> <li>• Crecimiento de los Bancos cooperativos</li> <li>• Incremento de las remesas familiares.</li> <li>• Tendencia al crecimiento de uso de la banca electrónica e internet.</li> <li>• Demanda de servicio personalizado de parte de los clientes.</li> <li>• Identidad de los salvadoreños con instituciones salvadoreñas.</li> <li>• Desarrollo de las redes sociales.</li> </ul>

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La marca y los productos aún no están posicionados en el mercado.</li> <li>• Poco tiempo de operación a diferencia de otras cooperativas e instituciones financieras.</li> <li>• Aun no se brindan algunos servicios financieros a los asociados como lo hacen otras cooperativas.</li> <li>• No se han ampliado los nichos de mercado objetivo.</li> <li>• Solamente se tiene presencia y posicionamiento en San Salvador.</li> <li>• Falta de capacidad para competir en el mercado financiero debido a sus recursos limitados.</li> <li>• No se cuenta con un programa de retención o fidelización de asociados.</li> <li>• Recursos humanos insuficientes para cubrir todas las áreas críticas como la de cobros.</li> <li>• Capital y reservas aún muy bajos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles reformas fiscales.</li> <li>• Reforma de la Ley General de Asociaciones Cooperativas.</li> <li>• Inestabilidad en algunas empresas privadas e instituciones de gobierno.</li> <li>• Dificultad en las PYMES, por la actual situación económica del país.</li> <li>• Mercado de cooperativas muy competitivo y agresivo en San Salvador.</li> <li>• Bancos grandes e internacionales incursionando con condiciones relativamente más favorables en relación a los servicios que ofrece ACAVEN de R.L.</li> <li>• Bajo nivel de crecimiento de la economía</li> <li>• Continuo crecimiento de las tasas de interés para captación en el sector cooperativo que generan una fuerte reducción del margen de intermediación.</li> <li>• Lavado de dinero.</li> <li>• Despido masivo en Instituciones públicas por aprobación de decretos o reformas de ley.</li> <li>• Desastres naturales.</li> </ul>

Así mismo, a partir del diagnóstico realizado y con base al resultado de las encuestas realizadas, existen principales barreras internas que la cooperativa que debe superar:

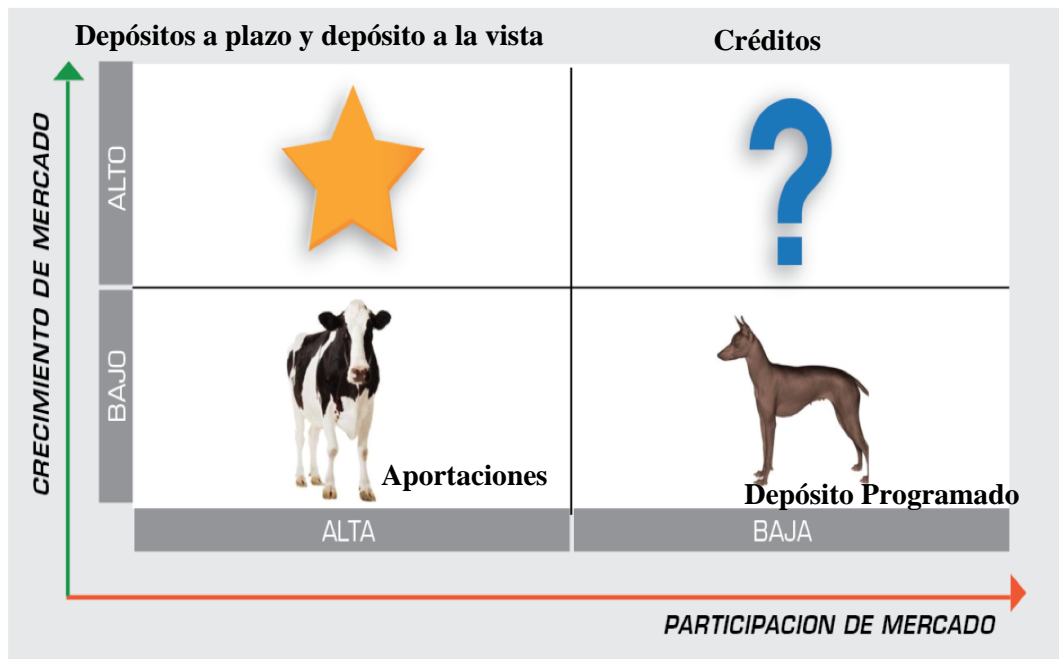
- El área menor evaluada por los Asociados, Colaboradores y Directivos de ACAVEN

de R.L es mercadeo, factor que incide en los bajos resultados para atraer nuevos clientes por medio de redes sociales y otros medios publicitarios.

- Así mismo. una debilidad que se observó a partir del estudio es que apenas un 4% se asoció por medio de las redes sociales, lo cual denota el bajo efecto que se ha tenido en las redes sociales y la debilidad en el uso de las herramientas de marketing aplicadas.
- Además, existe un desconocimiento de los beneficios que ofrece la Cooperativa, por ejemplo: los seguros de vida, formación para asociados, promociones en la apertura de cuentas de ahorros y préstamos.
- En cuanto a la calificación de la presentación de los documentos físicos como brouchure y solicitudes, se han evaluado como buenas y aceptables, lo cual indica que la imagen de la publicidad debe mejorarse.
- En el tema de la evaluación de la capacidad de respuesta, se obtuvo una calificación intermedia tanto en la información que se recibe como en el tiempo de espera y la resolución de los créditos aprobados, lo que indica necesidad de mejora.
- Finalmente, en cuanto a las recomendaciones que brindan los asociados, resaltan las siguientes: Mejorar la imagen y los servicios que presta la Cooperativa, mayor difusión de información y eventos que realizan, brindar más publicidad para los servicios que se brindan, destinando más fondos para este rubro y facilitar los pagos por medio de otros medios digitales.

### **Matriz BCG (Boston Consulting Group).**

La matriz BCG es un método de análisis estratégico, especialmente diseñado para la planificación estratégica corporativa.



Con el fin de determinar cuáles son los productos estrella con los que cuenta la institución internamente, se realizó un análisis mediante la Matriz Boston Consulting Group (BCG), la cual indica que ACAVEN de R.L cuenta con dos productos estrella en general, los cuales en los años 2,021 y 2,022 han tenido como resultado un crecimiento y una buena participación en el mercado, estos son los depósitos a plazo y depósitos a la vista.

Como productos o servicios Interrogantes se catalogan los créditos, esto se debe a que han mostrado un crecimiento, pero una baja participación en el mercado. El producto vaca es el pago de las aportaciones. Las aportaciones son necesarias debido a que con ello la institución podrá tener efectivo para poder generar un nuevo producto estrella que beneficie en gran medida a la Cooperativa. Por último, se tiene el producto perro el cual no está generando las ganancias que se esperan, siendo este los depósitos programados, desde sus inicios fue muy poco reconocido, para muchas personas ya que prefieren los depósitos a plazo, limitando su crecimiento.



## **Análisis externo de ACAVEN de R.L.**

El mercado financiero local al que pertenece ACAVEN de R.L, es muy competitivo e innovador, puesto que siempre surgen nuevas competencias tanto micro financieras como nuevas cooperativas, lo más importante, que los clientes cada día son más exigentes y cambiantes. Por lo tanto, se debe determinar el segmento de mercado financiero y fidelizar a sus asociados, atraerlos con nuevas líneas de productos y servicios, para generar mayor imagen de marca y obtener mayor reconocimiento a nivel nacional.

Las estrategias deben de responder al análisis del entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis exhaustivo de la situación del mercado local al que pertenece la entidad, según la naturaleza de los servicios.

Por tanto, también es necesario realizar un análisis del entorno a nivel general, para ello se hace uso de la herramienta PEST, también conocida como PESTEL o PESTLE) es una herramienta de análisis que se utiliza en el ámbito del marketing y la planificación estratégica para evaluar el entorno externo de una organización, y consiste en examinar el impacto de factores que están fuera de control de la empresa, pero que puedan afectar en su desarrollo futuro.

El análisis PEST permite estudiar los diferentes impactos a nivel externo de la Cooperativa, define cuatro factores claves que pueden tener una influencia directa sobre la evolución y que pueden afectar a ACAVEN de R.L.

## Análisis PEST de la cooperativa ACAVEN DE R.L.



Las deficiencias encontradas descritas en el FODA y en el PEST, son las barreras que debe superar la Cooperativa y esto implica implementar una serie de estrategias, de marketing, lo cual es de suma importancia debido a que le permite alcanzar sus objetivos y mantener una ventaja competitiva en el mercado financiero. Estas estrategias permitirán a la organización alcanzar mejores resultados, en las áreas siguientes:

- **Captación de asociados:**

La organización necesita atraer nuevos socios para aumentar su base de miembros y fortalecer su capital social. Las estrategias de marketing pueden ayudar a identificar y llegar a audiencias específicas que podrían estar interesadas en los servicios financieros que ofrece ACAVEN de R.L.

- **Fidelización de socios existentes:**

Retener a los socios existentes es fundamental para el éxito a largo plazo. Las estrategias de marketing pueden ayudar a fortalecer las relaciones con los socios,

por ello se considera que la Cooperativa puede utilizar técnicas de segmentación de mercado para identificar las necesidades individuales de cada socio y adaptar sus servicios en consecuencia.

- **Diferenciación en el mercado:**

En un entorno financiero altamente competitivo, es fundamental que la Cooperativa se diferencie de sus competidores. Las estrategias de marketing pueden ayudar a desarrollar una propuesta única de valor que resalte sus ventajas competitivas, como tasas de interés favorables, servicios adicionales o enfoques centrados en la comunidad, esto ayuda a atraer nuevos socios y a mantener a los existentes.

- **Promoción de productos y servicios:**

Las estrategias de marketing permiten a la Cooperativa de ahorro y crédito promocionar sus productos y servicios de manera efectiva, puesto que el marketing ayuda a generar conciencia y aumentar la visibilidad de la marca en el mercado, lo que puede conducir a un aumento en la demanda de sus servicios.

- **Gestión de la reputación:**

La percepción y la reputación son aspectos cruciales para construir confianza y credibilidad en el mercado. Estas estrategias pueden ayudar a gestionar y fortalecer la imagen de la organización ya que una buena reputación, puede atraer a nuevos socios y generar lealtad en los socios existentes.

## **MARKETING MIX (PRODUCTO, PRECIO, PLAZA Y PROMOCIÓN)**

### **Productos**

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito la Ventana de R.L., se dedica a la intermediación financiera, captando ahorros y concediendo créditos a los asociados de la institución. Para brindar los productos, ACAVEN de R.L capta los ahorros de los asociados mediante una tasa de interés sobre el monto recibido, estos recursos son colocados como líneas de créditos, siendo estos los que generan los ingresos para

cubrir los costos y gastos de la institución. A continuación, se presenta un cuadro de los productos y servicios que se ofrecen al público en general, con cada uno de los requisitos:

### REQUISITOS PARA ASOCIARTE:

Solicitud de inscripción completamente llena.

- Fotocopia de DUI (ampliada a 150%)
- Fotocopia de NIT (ampliada a 150%)
- Fotocopia de un recibo de servicio básico (servicio de agua potable ó energía eléctrica)
- Constancia de salario del solicitante y/o comprobante de ingresos.

Puedes descargar nuestra solicitud de ingreso en nuestra página web: [www.acaven.com](http://www.acaven.com)

REQUISITOS				
<b>DEPÓSITO A PLAZO</b>	<b>AHORRO PROGRAMADO</b>	<b>AHORRO A LA VISTA</b>	<b>CRÉDITOS HIPOTECARIOS</b>	<b>CRÉDITOS PERSONALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◦Apertura mínima \$500.00 dólares</li> </ul> <p>Pregunta por nuestras tasas de interés con mayor rendimiento al WhatsApp 6995-3333</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦Apertura mínima \$20.00 dólares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦Apertura mínima \$5.00 dólares.</li> <li>◦Fotocopi de DUI Y NIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦Ser empleado (sector público o privado) o si eres propietario de alguna empresa ¡Te asesoramos!</li> <li>◦Presentar Solicitud de crédito completamente llena y</li> <li>◦Adjuntar los siguientes documentos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-Constancia de salario o ingresos mensuales</li> <li>-Fotocopias de DUI y NIT ampliadas a 150%</li> <li>-Recibo de agua o luz original.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Servicios para asociados ACAVEN DE R.L.</b>				

### Precio.

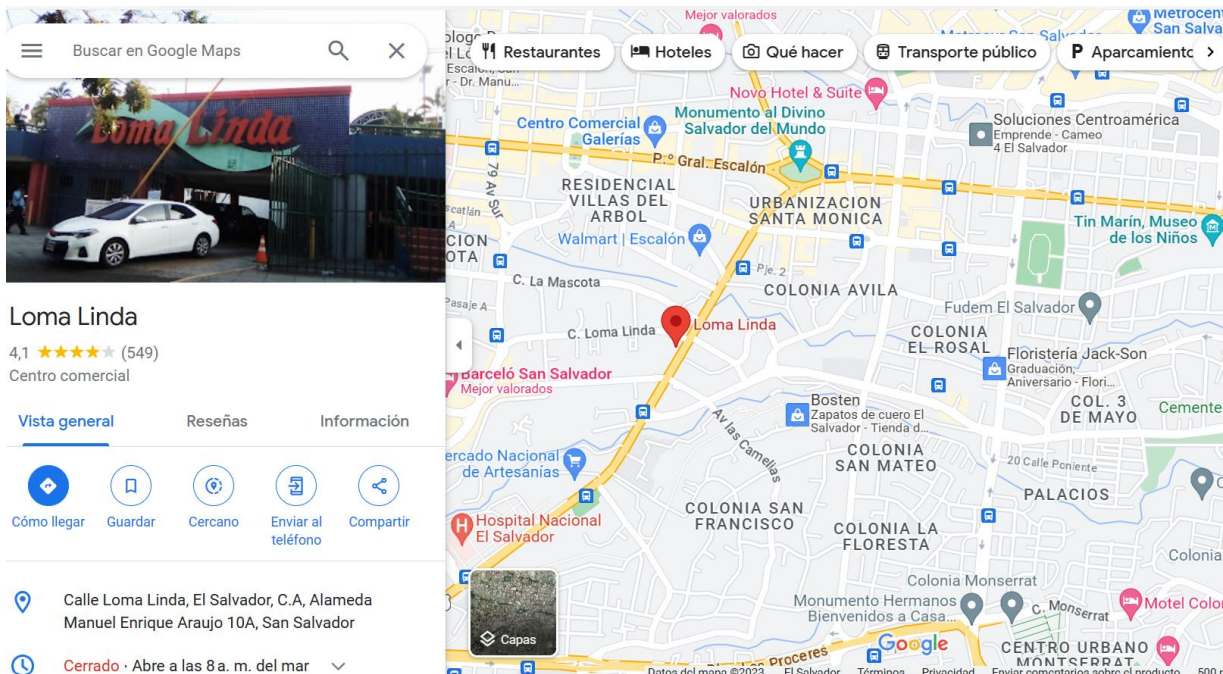
Los precios de los productos y servicios están determinados en relación a los beneficios esperados, siendo ésta la tasa de interés en los créditos y servicios, sufriendo afectaciones directamente por las tasas de interés de la competencia y el mercado. En los ahorros la tasa de interés es vista como un costo por el uso de los ahorros captados.

Para el establecimiento de la tasa de interés en la asociación cooperativa, se toman variables como: La tasa de interés vigente que se encuentra autorizada por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), la tasa de interés de la competencia, y los resultados esperados.

Producto	Tasa de interés
Depósitos a plazo	2%-8%
Ahorro programado	7.5%
Ahorro a la vista	1%
Ahorro futuro	8%
Ahorro infantil	3%-5%
Créditos hipotecarios gobierno	12.5%
Créditos hipotecario empresa privada	16%
Crédito multidespino	13.50%
Crédito facilito	20%

### **Plaza.**

La plaza se refiere al mercado físico en el que se ofertan los productos y servicios financieros por ACAVEN DE R.L., la cual cuenta con las instalaciones adecuadas que brindan comodidad a los visitantes, con todas las medidas de seguridad necesarias para salvaguardar la seguridad de estos, con afiches donde se exhibe los productos y servicios que son ofrecidos por la institución, ubicada en el Centro Comercial Loma Linda local 23A, en la Alameda Manuel Enrique Araujo, San Salvador.



## Publicidad y promoción.

La Asociación Cooperativa cuenta con una variada publicidad, todo enfocado en hacer del conocimiento del público en general los productos y servicios financieros que se brindan y sus principales beneficios. Las campañas publicitarias tienen como propósito primordial captar la atención de las personas en general para que se acerquen a la institución a adquirir los productos financieros o hacer uso de los servicios que ofrece. La campaña de publicidad está conformada por dos etapas, la primera es dar a conocer la gama de productos existentes, los que se lanzarán al mercado y los beneficios de oferta (posicionamiento en la mente de los asociados actuales y potenciales) y la otra es el refuerzo del mensaje.

La publicidad está conformada de la siguiente manera:

- ♣ Afiches y brochure publicitarios
- ♣ Vallas publicitarias.
- ♣ Spots de radio.
- ♣ Redes sociales.

### **Canales de comercialización.**

El canal de comercialización utilizado actualmente por ACAVEN de R.L es de tipo directo, no cuenta con intermediarios. Los productos y servicios financieros se dan a conocer directamente desde la institución a los asociados y clientes, ejecutado por la gerencia general y apoyado por el equipo de trabajo, que son los encargados de hacer del conocimiento público los diferentes beneficios que genera la cooperativa.

Los canales de distribución constituyen uno de los elementos principales del Marketing Mix, y son la cadena de intermediarios por los que el producto o servicio pasa antes de llegar al consumidor final, la correcta selección de este genera un beneficio directo en las operaciones.

ACAVEN DE R.L., no cuenta con intermediarios en el canal de distribución, mantiene una relación directa con los asociados y clientes generando una mayor agilidad y eficacia en sus actividades de intermediación financiera.

### **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS A DESARROLLAR.**

Como se ha descrito, las estrategias de marketing, contribuyen y son fundamentales para el éxito y la supervivencia de una cooperativa. Las estrategias que se proponen desarrollar son las siguientes:

#### **Estrategias de marketing.**

Estas estrategias se centran en cómo la cooperativa promueve sus productos o servicios, identifica y alcanza a su público objetivo, y crea una ventaja competitiva en el mercado. Son importantes porque permiten a la cooperativa atraer y retener clientes, aumentar sus ventas y fortalecer su posición en el mercado.

**Estrategia 1:** Promoción y comunicación efectiva

**Objetivo:** Implementar estrategias enfocadas al público, para posicionar más la marca de la Cooperativa, dando a conocer los servicios y productos que se brindan para aumentar la membresía.

Acciones	Indicadores	Responsables	Plazo	Presupuesto
E-1.1 Diseño de un plan de marketing para promover y posicionar de manera efectiva los servicios que brinda la Cooperativa.	Aumento de al menos 100 asociados nuevos en un periodo de seis meses.	Consultores Alicia Gómez y Francisco Guevara.	01 de octubre al 30 de noviembre de 2023.	\$0.00
E-1.2 Elaborar y ejecutar un plan de medios. <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar estrategias de marketing efectivas para promover los productos y servicios existentes y nuevos.</li> <li>Utilizar una variedad de canales de comunicación, a través de medios como televisión, radio, páginas web, redes sociales, correo electrónico y vallas publicitarias o mupis, con el propósito de informar a los miembros</li> </ul>	Aumento de al menos 600 seguidores en Facebook y 350 en Instagram en un periodo de seis meses.	Gerente General y equipo de apoyo de marketing.	01 de diciembre de 2023 al 31 de marzo de 2024.	\$4,300.00



<p>sobre los productos, servicios y beneficios de la Cooperativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear mensajes claros y persuasivos que destaquen los valores diferenciales de ACAVEN de R.L, como tasas competitivas, atención personalizada o participación en la toma de decisiones.</li> <li>• Reforzar la promoción y difusión de la Cooperativa, con el fin de dar a conocer su marca y tener mayor aceptación por el público.</li> </ul>				
				<p><b>Total:</b> \$4,300.00</p>

**Estrategia 2:** Desarrollo de productos y servicios personalizados

**Objetivo:** Implementar herramientas innovadoras que faciliten los procesos para la solicitud de productos o servicios que son demandados por los asociados y atraer además a nuevos clientes.

Acciones	Indicadores	Responsables	Plazo	Presupuesto
E-2.1 Realizar encuestas periódicas por medio de un formulario de google forms que se enviará por correo electrónico, con el objetivo de comprender las necesidades y deseos de los asociados.	Nivel de satisfacción de clientes reflejados en encuestas y por medio de comentarios en redes sociales.	Ejecutivos de créditos.	Del 01 de febrero al 31 de marzo de 2024.	\$0
E-2.2 Desarrollar campañas o promociones en fechas festivas como día del amor y la amistad, día de la madre, día del padre entre otros con rifas en estadias en Hoteles, tarjetas de regalo y artículos promocionales.	Incremento en aperturas de cuentas de ahorro, aportaciones y colocación de créditos.	Gerente General Ejecutivos de créditos y personal de captación.	De enero a diciembre 2024.	\$1,992.50
E-2.3 Implementar herramientas innovadoras con el uso de	Aumento de 200 descargas en la play	Gerente General con apoyo de	De enero a diciembre 2024.	\$4,000.00

<p>tecnologías de información para acercar los productos y servicios a los clientes, para que sean más fáciles y rápidos, minimizando la cantidad de pasos requeridos al aperturar una cuenta, solicitar un préstamo o realizar una transacción. Por ejemplo: se puede hacer uso de tecnologías como aplicaciones móviles que brinden opciones de autoservicio y agilizar las operaciones</p>	<p>store y número de asociados que utilizan los productos y servicios que ofrece la aplicación.</p>	<p>personal técnico.</p>		
<b>Total</b>				\$5,992.50

**Estrategia 3:** Fomento de la educación financiera.

**Objetivo:** Fomentar en los asociados el hábito de ahorro e incrementar el saldo en cartera de ahorro de ACAVEN de R.L.

Acciones	Indicadores	Responsables	Plazo	Presupuesto
E-3.1 Publicar en las redes sociales, medios de comunicación y campañas de promoción contenido que motive para crear hábitos de ahorro, brindando recursos educativos.	Apertura de cuentas de ahorro, que pueden ser: a la vista, programado, infantil, futuro y a plazo.	Gerente general con apoyo de encargado de marketing.	Del 01 al 30 de abril de 2024.	\$100.00
E-3.2 Ejecutar programas de educación financiera dirigidos a los asociados	Desarrollar 3 capacitaciones al año con asistencia mínima de 20 participantes.	Comité de educación.	Marzo, junio y septiembre de 2024.	\$800.00
<b>Total</b>				\$900.00

**Estrategia 4:** Programas de referidos y recompensas

**Objetivo:** Aumentar la membresía de ACAVEN de R.L.

Acciones	Indicadores	Responsables	Plazo	Presupuesto
E-4.1 Establecer un programa de referidos para los asociados, entregando un promocional de la Cooperativa como recompensa al llevar un nuevo asociado, tanto para los asociados actuales como para los nuevos miembros referidos.	Aumento de al menos 200 asociados.	gerente general con aprobación del Consejo de Administración.	Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2024.	\$1,513.00
E-4.2 Hacer publicidad en los diferentes medios de comunicación como en redes sociales para el posicionamiento de la marca, promoviendo el programa de referidos a través de campañas de marketing.		encargado de marketing.		\$100.00
			Total	\$1,613.00

**Estrategia 5:** Mejora de la experiencia del cliente.

**Objetivo:** Lograr fidelizar a los clientes, brindando servicios que satisfagan sus necesidades.

Acciones	Indicadores	Responsables	Plazo	Presupuesto
E-5.1 Capacitar al personal para brindar un servicio al cliente excepcional y personalizado.	Mejora en el servicio de atención al cliente y Satisfacción en el tiempo de respuesta que se brinda a los asociados.	Encargada de Talento Humano.	Enero y junio 2024.	\$500.00
E-5.2 Adecuar las instalaciones con un ambiente que haga sentir más a gusto al asociado. Tales como disponer de aire acondicionado, estantes informativos, ofrecer café, té o agua. Además, transmitir videos sobre los productos, servicios y beneficios de ACAVEN de R.L	Disponer de las condiciones adecuadas con clima agradable, videos de la Cooperativa y condiciones favorables para los asociados,	Encargada de talento humano y personal de servicios generales.	De enero a diciembre 2024	\$1,500.00
E-5.3 Colocar en la recepción un buzón de sugerencias.	Buzón de sugerencia	Encargado de mercadeo.	Enero a diciembre 2024.	\$50.00
<b>Total</b>				<b>\$2,050.00</b>
<b>Total presupuesto</b>				<b>\$14,095.50</b>

**PRESUPUESTO PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA.**

ACA VEN DE R.L

PRESUPUESTO PARA GASTO DE PUBLICIDAD.

PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024.

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ESPECIFICACIÓN</b>	<b>COSTO ANUAL</b>
E-1.2	Publicidad en televisión, radio, páginas web y redes sociales	\$4,300.00
E-2.2	Promocionales	\$1,992.50
E-2.3	Desarrollar play store	\$4,000.00
E-3.1	Publicar en las redes sociales.	\$100.00
E-3.2	Ejecutar programas de educación financiera	\$800.00
E-4.1	Establecer programa de referidos. (275 Loncheras con un precio de \$5.50)	\$1,513.00
E-4.2	Hacer publicidad en diferentes medios.	\$100.00
E-5.1	Capacitar al personal.	\$500.00
E-5.2	Adecuación de instalaciones.	\$1,500.00
E-5.3	Colocar en la recepción de buzón de sugerencias.	\$50.00
<b>Total</b>		<b>\$14,855.50</b>

ACAVEN DE R.L  
 DETALLE DE PROMOCIONALES  
 PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2024.

CONCEPTO	VALOR POR UNIDAD	UNIDADES ADQUIRIR	A COSTO ANUAL
Gorras estampadas	\$ 3.25	30	\$97.50
Camisetas Estampadas	\$ 7.00	60	\$420.00
Lapiceros con logo	\$ 0.40	200	\$80.00
Tasas	\$1.25	60	\$75.00
Squiz	\$3.00	60	\$180.00
Estadías en hoteles para 2 personas.	\$140.00	6	\$840.00
Giftcard	\$25.00	12	\$300.00
	Total		\$1,992.50



### **Detalle del plan de medios.**

Para lograr un mayor posicionamiento de la marca de ACAVEN de R.L. en la mente del consumidor, se propone desarrollar estrategias de medios, principalmente por medio de publicidad, dando a conocer los productos, servicios y beneficios que ofrece la cooperativa.

ACAVEN de R.L. en el transcurso de los dos años de funcionamiento a diciembre de 2022, ha realizado esfuerzos para desarrollar publicidad, principalmente a través de Facebook, volantes y en algunas ocasiones en programas de televisión y radio. Sin embargo, es necesario fortalecer estos medios de publicidad, para lograr que la marca sea conocida por más personas, generando interés, para lograr incrementar la membresía y mantener la marca dentro del mercado financiero.

### **Televisión**

La televisión es el medio de comunicación por excelencia, ya que logra captar la atención de muchas personas, de las cuales son parte del mercado objetivo de la cooperativa. Por tanto, se recomienda transmitir un spot publicitario en canal 12 y 21, en la franja de noticieros y programas matutinos, en horarios de 9:00 a.m. a 9:00 p.m.

### **Radio.**

Transmisión de una cuña radial por las estaciones de radio YSKL y radio la urbana, pasando la cuña entre los comerciales de los programas matutinos entre 6:00 a.m. y 10:00 a.m. y por la tarde de 4:00 p.m. a 8:00 p.m.

### **Páginas web de noticias**

El auge del internet permite tener un mayor alcance de lectura, ya que puede realizarse desde cualquier dispositivo, la publicidad a través de estos medios es más directa, y puede segmentarse al público objetivo, por eso se recomienda que puede hacerse publicidad en forma de banners, con información precisa y atractiva de ACAVEN de R.L. Las páginas webs que se recomiendan con mayor audiencia digital son: Grupo Nación, Prensalibre.com, elSalvador.com.

## Redes Sociales:

Las redes principales con las se propone trabajar es en Facebook e Instagram. La Fanpage de ACAVEN de R.L. tiene actualmente 2,800 seguidores, y en Instagram únicamente 59 seguidores. Por tanto, se recomienda generar más publicaciones con un contenido claro y más atractivo, que tengan un gran alcance de la comunidad, logrando con ello mayor interacción de likes con los followers, recordando a través de estas plataformas, los servicios, productos y beneficios que se ofrecen además de promociones especiales que se desarrollen en temporadas especiales.

## Vallas y Mupis.



La publicidad a través de mupis y vallas, se recomienda en puntos estratégicos, sobre carreteras principales como Alameda Juan Pablo II, Alameda Roosevelt, sobre el boulevard de los próceres, 49.<sup>a</sup> avenida sur, en el tramo del monumento Bienvenido a Casa y la intersección del boulevard Venezuela.

El contenido se recomienda que sea claro y preciso, incluyendo la ubicación de ACAVEN de R.L.

## Propuesta para el desarrollo de publicidad de ACAVEN de R.L. en diferentes medios

Medios	Periodicidad	Meses promoción	Costo mensual	Costo total
<b>Televisión</b> • Canal 12 • Canal 21	Pautas o menciones en programas de TV	1 mes	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00

<b>Radios</b> • YSKL • Radio la Urbana	8 cuñas radiales por día.	2 meses	\$ 500.00 Por publicidad en cada emisora de radio	\$ 1,000.00
<b>Páginas webs de noticias:</b> • Grupo Nación • Prensalibre.com • elSalvador.com.	Spot o banners	2 meses	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
<b>Redes sociales</b> • Facebook • Instagram	2 veces al año (de pago)	Por un período de 3 meses	\$ 100.00	\$ 300.00
<b>Vallas publicitarias o mupis</b>	2 meses	2 meses	\$ 800.00	\$ 800.00
<b>Total</b>				<b>\$ 4,300.00</b>

### Seguimiento del plan de medios

Con el desarrollo de la publicidad se apuesta a la efectividad del posicionamiento de la marca, la contratación con los diferentes medios puede modificarse dependiendo de los costos y paquetes que ofrezcan. Para el seguimiento se deberá verificar que los anuncios, spot o publicaciones se realicen de acuerdo con las condiciones convenidas, tanto en televisión, como medios digitales, vallas o mupis.

En las redes sociales se les deberá dar el seguimiento necesario, de manera que el número de likes de las páginas en Facebook y en la plataforma de Instagram aumente, al igual que el número de personas que siguen estas redes y ven las publicaciones. Y de alguna manera se debe controlar la efectividad que tengan las publicaciones con el nivel de incremento en la membresía y los servicios o productos que se ofrecen.

## **CONTROL Y EVALUACIÓN**

Finalmente, se deben establecer procedimientos de evaluación y control de la marcha del Plan de Mercadeo, con el fin de garantizar los resultados del Plan y corregir los inconvenientes o fallas que se presenten en su ejecución. A continuación, se muestra los pasos necesarios para ejercer una debida evaluación y control sobre la ejecución de Plan, la Cooperativa debe llevar a cabo los siguientes pasos.

- La Asamblea General de Asociados deberá evaluar anualmente los resultados obtenidos del Plan, tomando como referencia el volumen de ingresos anual.
- El Consejo de Administración evaluará trimestralmente los resultados del Plan Estratégico de Comercialización, con el fin de verificar los logros obtenidos y corregir las situaciones imprevistas que se presenten.
- El o la encargada de Mercadeo debe definirse metas en cuanto a la captación de ahorros y colocación de créditos, y elaborar un informe del cumplimiento de dichas metas el cual será entregado al Gerente de la cooperativa.
- El Gerente General de la Cooperativa, elaborará mensualmente un informe acerca de los resultados obtenidos del incremento de la captación de ahorros y colocación de créditos cada mes, el cual será presentado al Consejo de Administración.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRÍA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



**Encuesta dirigida a asociados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de R.L.**

**Objetivo:** Obtener información sobre la experiencia de los asociados de la cooperativa y la percepción sobre los colaboradores, la atención al cliente y apariencia física de las instalaciones, a fin de determinar áreas de mejora.

**Indicaciones:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas, Por favor, marque con una X la respuesta que considere conveniente y responda las preguntas de complementar.

La información que proporcione según su experiencia en la cooperativa ACAVEN de R.L. será de carácter confidencial y con fines académicos, por lo que agradecemos de antemano su valiosa cooperación.

**I. Generalidades**

1. Género.

Masculino\_\_\_ Femenino\_\_\_

2. Estado familiar

Soltero\_\_\_ Acompañado\_\_\_ Casado\_\_\_ Viudo\_\_\_ Divorciado\_\_\_

3. Edad

18 - 30 años\_\_\_ 30 - 40 años\_\_\_ 40 - 50 años\_\_\_ 50- 60 años\_\_\_ 60-70\_\_\_

4. Formación Académica

Hasta 9<sup>o</sup>\_\_\_ Bachillerato\_\_\_ Estudiante universitario \_\_\_ Graduado universitario\_\_\_

5. Ocupación Actual

Estudiante\_\_\_ Empleado\_\_\_ Emprendedor\_\_\_ Micro empresario\_\_\_

6. Nivel de ingresos

\$300-\$600\_\_\_ \$600-\$900\_\_\_ \$900-\$1,200\_\_\_ \$1,200-\$1,500\_\_\_ \$1,500-\$1,800\_\_\_  
\$1,800-\$2,100.00\_\_\_

7. ¿A través de que medio se asoció a la Cooperativa?

- Ejecutivo de la cooperativa\_\_\_\_  
Recomendación de amigo(a) \_\_\_\_  
Recomendación de familiar\_\_\_\_  
Redes sociales de la cooperativa \_\_\_\_  
Iniciativa propia\_\_\_\_

8. ¿Qué es lo que le motivó a asociarse a la Cooperativa?

- Por considerar que es una buena opción para ahorrar\_\_\_\_  
Por la necesidad de obtener un préstamo\_\_\_\_  
Por la participación en las excedentes\_\_\_\_  
Buenas referencias de la cooperativa\_\_\_\_  
Se sintió identificado con la filosofía cooperativista\_\_\_\_

9. ¿De cuáles servicios que ofrece la Cooperativa ha hecho uso usted?

- Cuentas de ahorro\_\_\_\_ Préstamos personales\_\_\_\_

10. ¿Cómo califica usted las tasas de interés en los créditos?

- Mala\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_ Excelente\_\_\_\_

11. ¿Cómo califica las tasas de interés para las cuentas de ahorros?

- Mala\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_ Excelente\_\_\_\_

12. ¿Conoce usted sobre los beneficios que ofrece la Cooperativa?

- Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

13. ¿Qué otros servicios le gustaría recibir?

- Envío y recepción de remesas\_\_\_\_ Pago de servicios básicos\_\_\_\_  
Vales de Despensa efectiva\_\_\_\_ Seguro médico\_\_\_\_

## II. Contenido.

### Tangibilidad.

14. Califique la presentación de los siguientes elementos físicos de la Cooperativa.

	Muy inadecuada	Inadecuada	Aceptable	Buena	Muy Buena
Oficinas de ACAVEN de R.L	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación personal de trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipos y objetos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brochure y solicitudes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. ¿Cómo evalúa usted las instalaciones de la Cooperativa en los siguientes aspectos?

	Muy Malas	Malas	Regulares	Buenas	Muy Buenas.
Espacio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ornato y limpieza Ventilación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribución de oficina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobiliario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Fiabilidad

16. ¿Ha tenido problemas con saldos en sus cuentas de ahorro, aportaciones o créditos?  
Si\_\_\_ No\_\_\_

17. ¿Ha presentado quejas por el servicio que la Cooperativa le ofrece?  
Nunca\_\_\_ Pocas Veces\_\_\_ A menudo\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

18. Cuando el personal le ha prometido resolverle o informarle sobre la gestión que realiza ¿Ha sentido cumplida dicha promesa?  
Nunca\_\_\_ Pocas Veces\_\_\_ A menudo\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

### Capacidad de respuesta.

19. Según su nivel de atención ¿Cómo evalúa a los colaboradores de ACAVEN?  
Muy Desatentos\_\_\_ Desatentos\_\_\_ Promedio\_\_\_ Atentos\_\_\_ Muy Atentos\_\_\_

20. ¿Los colaboradores de la Cooperativa lo atienden de forma cordial con un saludo y sonriendo?  
Nunca\_\_\_ Pocas Veces\_\_\_ Normalmente\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

21. ¿Cómo evalúa el servicio en caja en cuanto a tiempo?  
Muy lento\_\_\_ Lento\_\_\_ Fluido\_\_\_ Ágil\_\_\_ Muy Ágil\_\_\_

22. ¿Cómo califica el trámite de los préstamos en los siguientes aspectos?

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Información que recibe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de espera en resolución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de espera en desembolso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



23. ¿Al realizar un préstamo, en cuánto tiempo esperaría que le fuera resuelto su trámite?

Menos de 8 horas\_\_\_ De 2 a 3 días\_\_\_ De 4 a 5 días\_\_\_ Más de una semana\_\_\_

### Seguridad

24. Califique el nivel de capacidad de los colaboradores de ACAVEN de R.L.

Muy deficiente\_\_\_ Deficiente\_\_\_ Normal\_\_\_ Eficiente\_\_\_ Muy eficiente\_\_\_

25. . ¿Cómo evalúa la confiabilidad de los estados financieros de ACAVEN de R.L.?

Nada Confiables\_\_\_ Poco confiables\_\_\_ Aceptables\_\_\_ Confiables\_\_\_ Muy Confiables\_\_\_

26. . ¿Cómo evalúa la solidez económica de ACAVEN de R.L.?

Muy débil\_\_\_ Débil\_\_\_ Aceptable\_\_\_ Solida\_\_\_ Muy solida\_\_\_

### Empatía

27. . ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta por los Directivos de la Cooperativa?

Nunca\_\_\_ Pocas Veces\_\_\_ A menudo\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

28. ¿Cómo evalúa el servicio al cliente en las siguientes áreas?

	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
En la Gerencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En Créditos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En el área de Mercadeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En Caja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la imagen y los servicios que presta la Cooperativa?

---

---

---

**¡Gracias por su colaboración!**





**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**

**Encuesta dirigida a empleados de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de R.L.**

**Objetivo:** Obtener información sobre la experiencia de los colaboradores de la cooperativa y la percepción de las instalaciones físicas, mobiliario y la atención al cliente para determinar áreas de mejora.

**Indicaciones:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas, Por favor, marque con una X la respuesta que considere conveniente y responda las preguntas de complementar.

La información que proporcione según su experiencia en la cooperativa ACAVEN de R.L. será de carácter confidencial y con fines académicos, por lo que agradecemos de antemano su valiosa cooperación.

**III. Generalidades**

1. Genero.

Masculino\_\_\_ Femenino\_\_\_

2. Estado familiar

Soltero\_\_\_ Acompañado\_\_\_ Casado\_\_\_ Viudo\_\_\_ Divorciado\_\_\_

3. Edad

18 - 30 años\_\_\_ 30 - 40 años\_\_\_ 40 - 50 años\_\_\_ 50- 60 años\_\_\_

4. Formación Académica

Hasta 9<sup>o</sup>\_\_\_ Bachillerato\_\_\_ Estudiante universitario \_\_\_ Graduado universitario\_\_\_

5. Tiempo de servicio

0 - 1 año\_\_\_ 1 - 2 años\_\_\_ 2-3 años\_\_\_

6. Cargo que ocupa\_\_\_\_\_

#### IV. Contenido.

##### Tangibilidad.

7. Califique la presentación de los siguientes elementos físicos de la Cooperativa.

	Muy inadecuada	Inadecuada	Aceptable	Buena	Muy Buena
Oficinas de ACAVEN de R.L	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación personal de trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipos y objetos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brochure y solicitudes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cómo evalúa usted las instalaciones de la Cooperativa, en los siguientes aspectos?

	Muy malas	Malas	Regulares	Buenas	Muy Buenas
Espacio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ornato y limpieza Ventilación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribución de oficina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobiliario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### Fiabilidad

9. ¿Ha habido problemas de saldos en las cuentas de ahorro, aportaciones o créditos de los asociados?

Si\_\_\_ No\_\_\_

10. ¿Ha recibido quejas de los asociados?

Nunca\_\_\_ Pocas Veces\_\_\_ A menudo\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

11. Cuando ha prometido a un asociado resolverle o informarle sobre la gestión que realiza. ¿Ha cumplido?

Nunca\_\_\_ Pocas Veces\_\_\_ A menudo\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

##### Capacidad de respuesta.

12. ¿Cómo evalúa su nivel de atención con los asociados?

Muy Desatento\_\_\_ Desatento\_\_\_ Promedio\_\_\_ Atento\_\_\_ Muy Atento\_\_\_

13. ¿Atiende con cordialidad brindando un saludo y sonriendo?

Nunca\_\_\_ Pocas Veces\_\_\_ Normalmente\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

14. ¿Cómo evalúa el servicio en caja en cuanto a tiempo?

Muy lento\_\_\_ Lento\_\_\_ Fluido\_\_\_ Ágil\_\_\_ Muy Ágil\_\_\_

15. ¿Cómo califica el servicio en el trámite de los préstamos en los siguientes aspectos?

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Información que recibe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de espera en resolución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de espera en desembolso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. ¿Cuánto tiempo se tarda en ser aprobado un préstamo?

Menos de 8 horas\_\_\_ De 2 a 3 días\_\_\_ De 4 a 5 días\_\_\_ Más de una semana\_\_\_

### Seguridad.

17. Califique su nivel de capacidad para desarrollar su trabajo.

Muy deficiente\_\_\_ Deficiente\_\_\_ Normal\_\_\_ Eficiente\_\_\_ Muy eficiente\_\_\_

18. . ¿Cómo evalúa la confiabilidad de los estados financieros de ACAVEN de R.L?

Nada Confiables\_\_\_ Poco confiables\_\_\_ Aceptables\_\_\_ Confiables\_\_\_ Muy Confiables\_\_\_

19. . ¿Cómo evalúa la solidez económica de ACAVEN de R.L?

Muy débil\_\_\_ Débil\_\_\_ Aceptable\_\_\_ Solida\_\_\_ Muy solida\_\_\_

### Empatía

20. . ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta por los directivos de la Cooperativa?

Nunca\_\_\_ Pocas Veces\_\_\_ A menudo\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

21. ¿Cómo evalúa el servicio al cliente en las siguientes áreas?

	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
En la Gerencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En Créditos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En el área de Mercadeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En Caja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la imagen y los servicios que presta la Cooperativa?

---

---

---

**¡Gracias por su colaboración!**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**MAESTRÍA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



**Encuesta dirigida a Directivos de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de R.L.**

**Objetivo:** Obtener información sobre la experiencia de los Directivos de la cooperativa y la percepción sobre el apoyo de los colaboradores, la atención al cliente y sobre la apariencia de las instalaciones físicas, a fin de determinar áreas de mejora.

**Indicaciones:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas, Por favor, marque con una X la respuesta que considere conveniente y responda las preguntas de complementar.

La información que proporcione según su experiencia en la cooperativa ACAVEN de R.L. será de carácter confidencial y con fines académicos, por lo que agradecemos de antemano su valiosa cooperación.

**I. Generalidades**

1. Género.

Masculino\_\_\_ Femenino\_\_\_

2. Estado familiar

Soltero\_\_\_ Acompañado\_\_\_ Casado\_\_\_ Viudo\_\_\_ Divorciado\_\_\_

3. Edad

18-30 años\_\_\_ 30 - 40 años\_\_\_ 40-50 años\_\_\_ 50- 60 años\_\_\_ 60-70 años\_\_\_

4. Formación Académica

Hasta 9<sup>o</sup>\_\_\_ Bachillerato\_\_\_ Estudiante universitario \_\_\_ Graduado universitario\_\_\_

5. Ocupación Actual

Estudiante\_\_\_ Empleado\_\_\_ Emprendedor\_\_\_ Microempresario\_\_\_

6. Tiempo de servicio en la Cooperativa

0-1 año\_\_\_ 1- 2 años\_\_\_ 2-3 años\_\_\_

7. Cargo en la Cooperativa\_\_\_\_\_

**8. ¿A través de que medio se asoció a la cooperativa?**

- Ejecutivo de la cooperativa\_\_\_\_
- Recomendación de amigo\_\_\_\_
- Recomendación de familiar\_\_\_\_
- Redes sociales de la cooperativa \_\_\_\_
- Iniciativa propia\_\_\_\_

**9. ¿Qué es lo que le motivó a asociarse a la cooperativa?**

- Por considerar que es una buena opción para ahorrar\_\_\_\_
- Por la necesidad de obtener un préstamo\_\_\_\_
- Por la participación en las excedentes\_\_\_\_
- Buenas referencias de la cooperativa\_\_\_\_
- Se sintió identificado con la filosofía cooperativista\_\_\_\_

**Contenido.**

**Tangibilidad.**

**10. Califique la presentación de los siguientes elementos físicos de la Cooperativa.**

	Muy inadecuada	Inadecuada	Aceptable	Buena	Muy Buena
Oficinas de ACAVEN de R.L	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación personal de trabajadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipos y objetos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brochure y solicitudes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. ¿Cómo evalúa usted las instalaciones de la Cooperativa, en los siguientes aspectos?**

	Muy malas	Malas	Regulares	Buenas	Muy Buenas
Espacio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ornato y limpieza Ventilación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribución de oficina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobiliario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Fiabilidad

12. ¿Ha tenido problemas con saldos en sus cuentas de ahorro, aportaciones o créditos?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

13. ¿Ha presentado quejas por el servicio que la Cooperativa le ofrece?

Nunca\_\_\_ Pocas Veces\_\_\_ A menudo\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

14. Cuando el personal le ha prometido resolverle o informarle sobre la gestión que realiza ¿Ha sentido cumplida dicha promesa?

Nunca\_\_\_ Pocas Veces\_\_\_ A menudo\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

## Capacidad de respuesta.

15. Según su nivel de atención ¿Cómo evalúa a los colaboradores de ACAVEN?

Muy Desatentos\_\_\_ Desatentos\_\_\_ Promedio\_\_\_ Atentos\_\_\_ Muy Atentos\_\_\_

16. ¿Los colaboradores de la Cooperativa lo atienden de forma cordial con un saludo y sonriendo?

Nunca\_\_\_ Pocas Veces\_\_\_ Normalmente\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_

17. ¿Cómo evalúa el servicio en caja en cuanto a tiempo?

Muy lento\_\_\_ Lento\_\_\_ Fluido\_\_\_ Ágil\_\_\_ Muy Ágil\_\_\_

18. ¿Cómo califica el servicio recibido en el trámite de los préstamos en los siguientes aspectos?

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Información que recibe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de espera en resolución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de espera en desembolso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. ¿Al realizar un préstamo, en cuanto tiempo esperarías que le fuera resuelto su trámite?

Menos de 8 horas\_\_\_ De 2 a 3 días\_\_\_ De 4 a 5 días\_\_\_ Más de una semana\_\_\_

## Seguridad

20. Califique el nivel de capacidad de los colaboradores de ACAVEN de R.L.  
Muy deficiente\_\_\_ Deficiente\_\_\_ Normal\_\_\_ Eficiente\_\_\_ Muy eficiente\_\_\_
21. ¿Cómo evalúa la confiabilidad de los estados financieros de ACAVEN de R.L?  
Nada Confiables\_\_\_ Poco confiables\_\_\_ Aceptables\_\_\_ Confiables\_\_\_ Muy Confiables\_\_\_
22. ¿Cómo evalúa la solidez económica de ACAVEN de R.L?  
Muy débil\_\_\_ Débil\_\_\_ Aceptable\_\_\_ Solida\_\_\_ Muy solida\_\_\_

## Empatía

23. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta por la Cooperativa?  
Nunca\_\_\_ Pocas Veces\_\_\_ Normalmente\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Siempre\_\_\_
24. ¿Cómo evalúa el servicio al cliente en las siguientes áreas?
- |                        | Muy Malo                 | Malo                     | Regular                  | Bueno                    | Muy Bueno                |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| En Gerencia            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En Créditos            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En el área de Mercadeo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En Caja                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
25. ¿Se tienen definidos los objetivos y metas a mediano y largo plazo de ACAVEN DE R.L? \_\_\_\_\_
26. ¿Qué contempla la visión de largo plazo de la Cooperativa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
27. ¿Qué acciones considera necesarias para la fidelización de asociados?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
28. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la imagen y los servicios que presta la Cooperativa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**¡Gracias por su colaboración!**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



**Guía para observación de equipo y objetos de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito La Ventana de R.L.**

**Objetivo:** Obtener información sobre el estado en que se encuentran el equipo y los objetos de la cooperativa, mediante una guía de observación, para determinar una posible contingencia y correlación financiera en el corto plazo.

**Indicaciones:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas, Por favor, marque con una X la respuesta que considere conveniente.

**II. Criterios de observación.**

**Control del activo**

1. ¿Existe un responsable designado para elaborar y revisar el ingreso de los equipos y objetos en los registros? Si\_\_\_ No\_\_\_
2. ¿Los equipos y objetos se encuentran registrado y controlado en un Kardex u otro tipo de registro? Si\_\_\_ No\_\_\_
3. ¿El activo posee un costo de adquisición? Si\_\_\_ No\_\_\_
4. ¿El activo posee un código de control interno? Si\_\_\_ No\_\_\_
5. ¿Los equipos y objetos están identificados con su ubicación dentro de las instalaciones? Si\_\_\_ No\_\_\_
6. ¿Los equipos y objetos poseen una revisión periódica para evaluar su condición y uso? Si\_\_\_ No\_\_\_
7. ¿Los equipos y objetos se observan en buenas condiciones físicas? Si\_\_\_ No\_\_\_
8. ¿Existen mecanismos o protocolos para prevención de robo o hurto de los activos? Si\_\_\_ No\_\_\_

**Uso de los activos por parte del personal.**

9. ¿El equipo y los objetos han sido dispuestos para uso del personal que labora en la cooperativa exclusivamente? Si\_\_\_ No\_\_\_



10. ¿El personal revisa la condición de los equipos y objetos antes y después de usarlo?

Si\_\_\_ No\_\_\_

11. ¿Los equipos y objetos se guardan en un lugar seguro cuando no se está utilizando?

Si\_\_\_ No\_\_\_

**Comentarios u observaciones:**

---

---

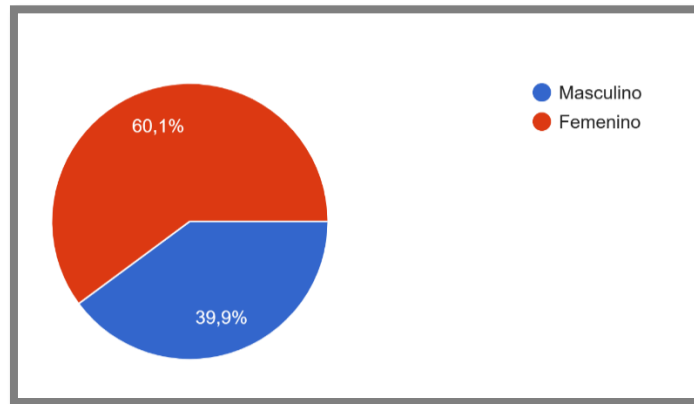
---

**¡Gracias por su colaboración!**

## GRÁFICAS DE ENCUESTA REALIZADA A LOS ASOCIADOS ACAVEN DE R.L.

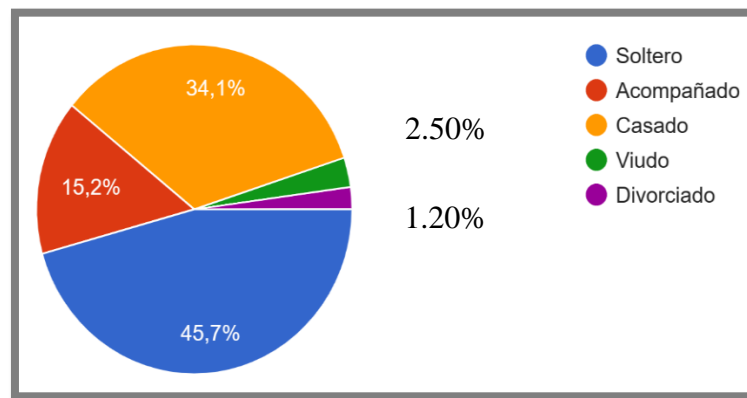
**Gráfica 1**

*Género de los asociados.*



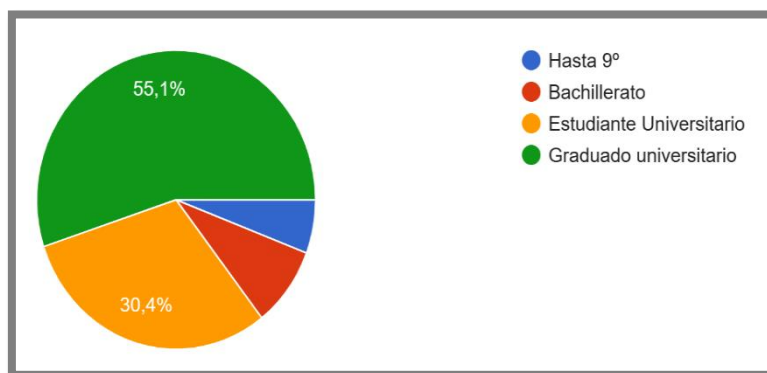
**Gráfica 2**

*Estado familiar de los asociados.*



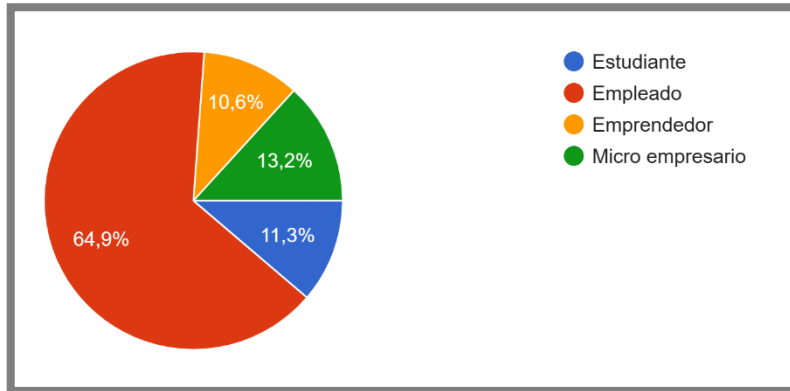
**Gráfica 3**

*Formación académica de los asociados.*



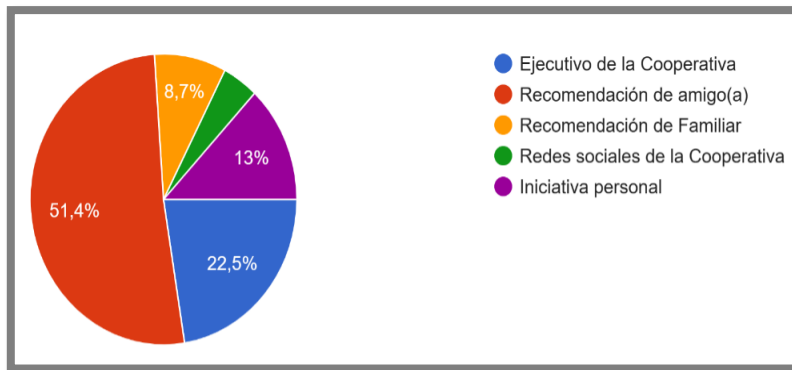
#### Gráfica 4

Ocupación de los asociados.



#### Gráfica 5

Medio de ingresar a ACAVEN de R.L



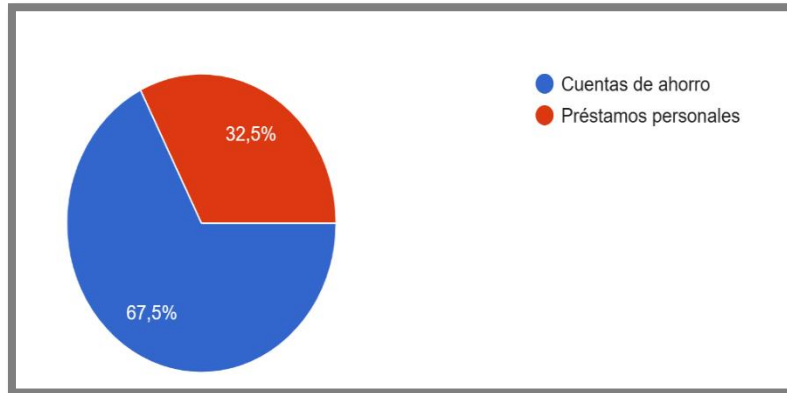
#### Gráfica 6

Motivo de asociarse a ACAVEN de R.L



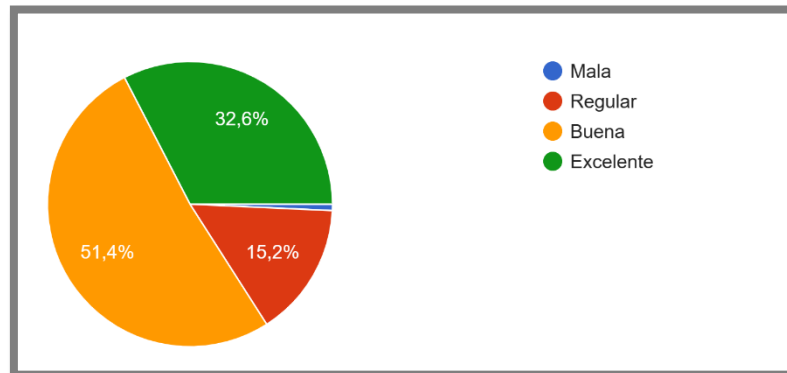
### Gráfica 7

*Servicios utilizados por asociados.*



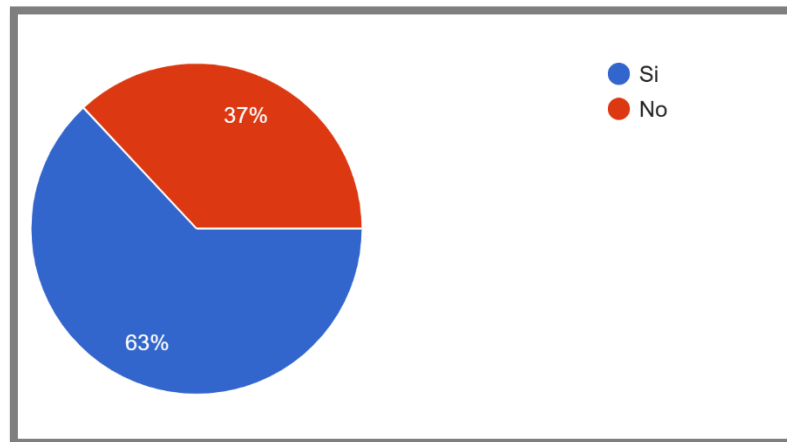
### Gráfica 8

*Evaluación tasas de interés en cuenta de ahorro.*



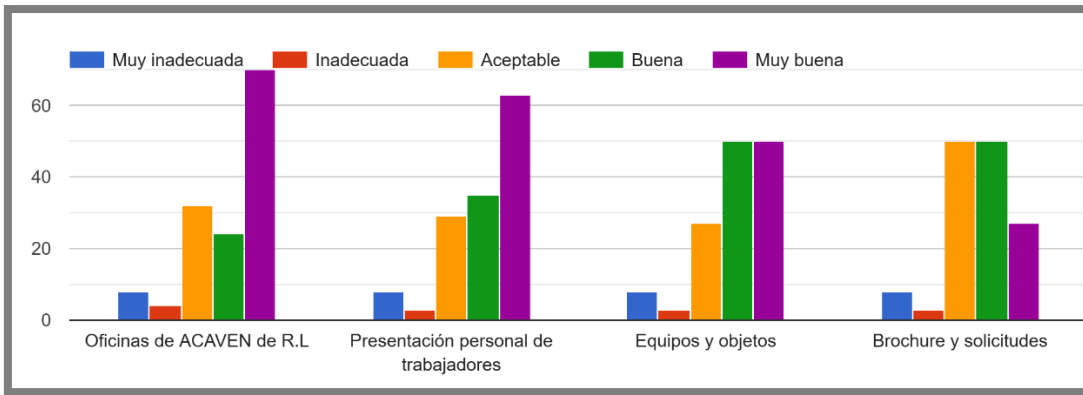
### Gráfica 9

*Conocimiento de beneficios de ACAVEN de R.L.*



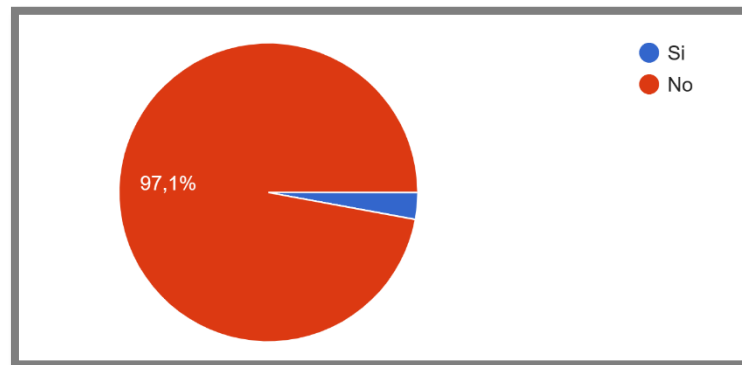
### Gráfica 10

*Evaluación de los asociados de los elementos físicos de ACAVEN de R.L.*



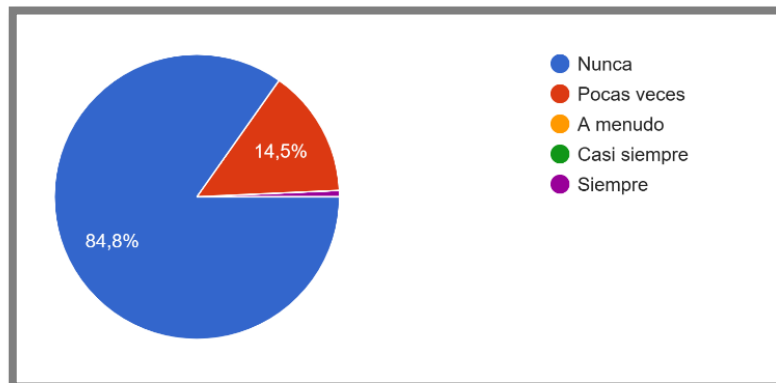
### Gráfica 11

*Problemas en saldos en cuentas de asociados.*



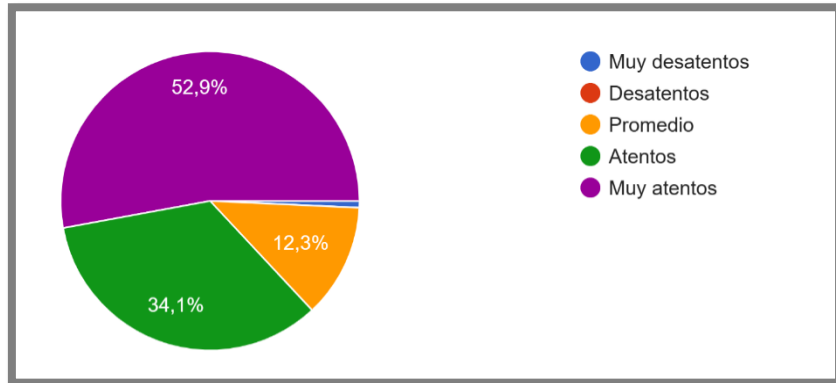
### Gráfica 12

*Quejas de asociados.*



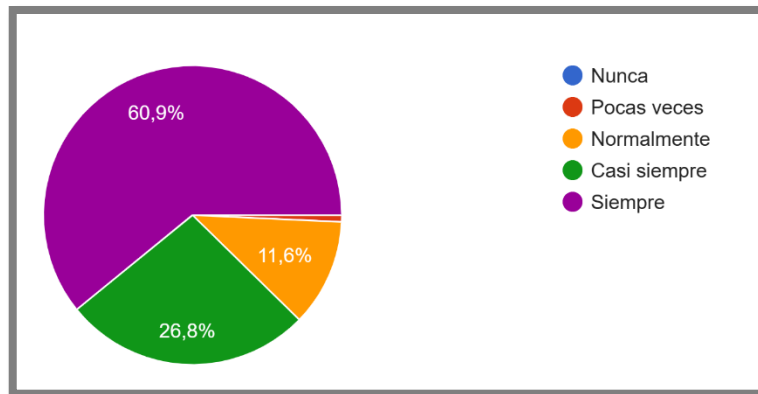
**Gráfica 13.**

*Evaluación de nivel de atención de colaboradores.*



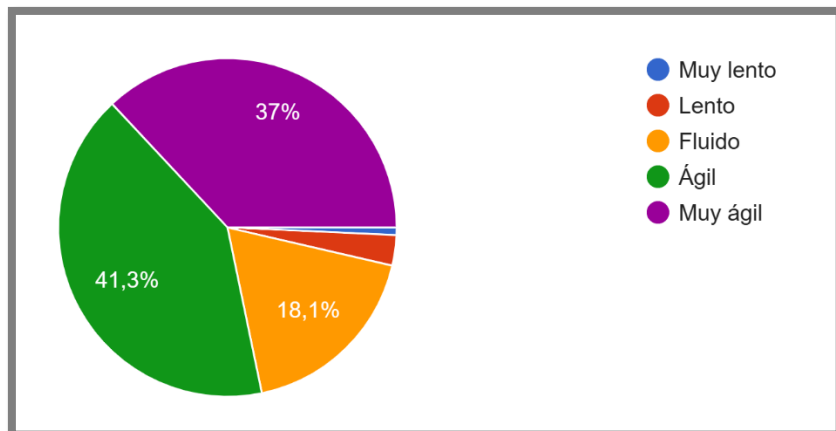
**Gráfica 14**

*Cordialidad de colaboradores.*



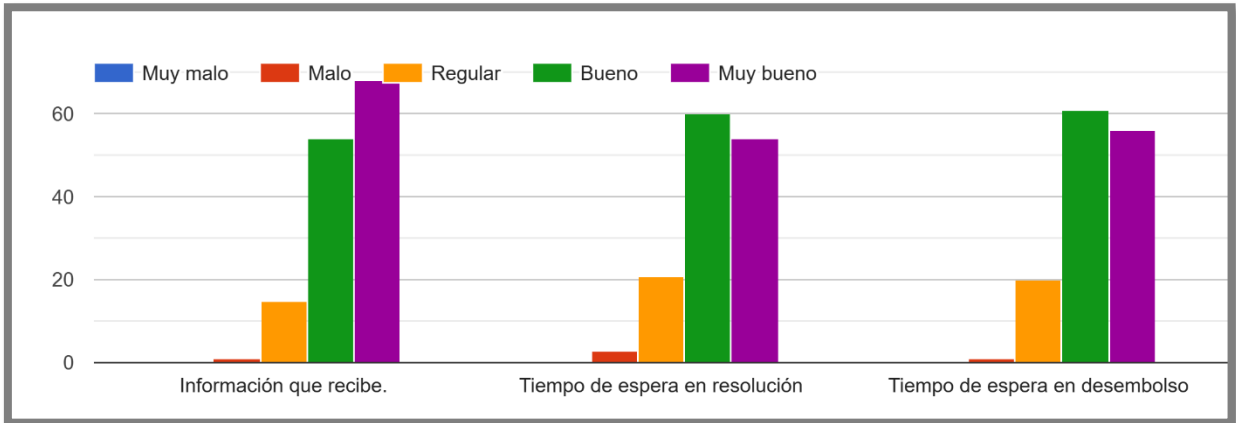
**Gráfica 15**

*Evaluación de servicio en caja.*



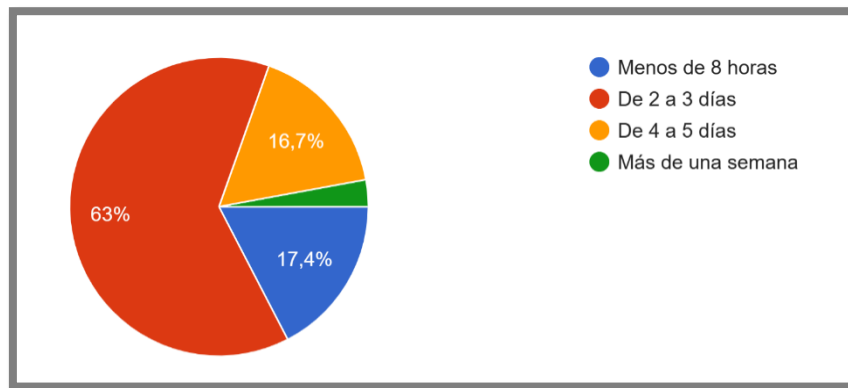
### Gráfica 16

*Evaluación de trámite en los préstamos.*



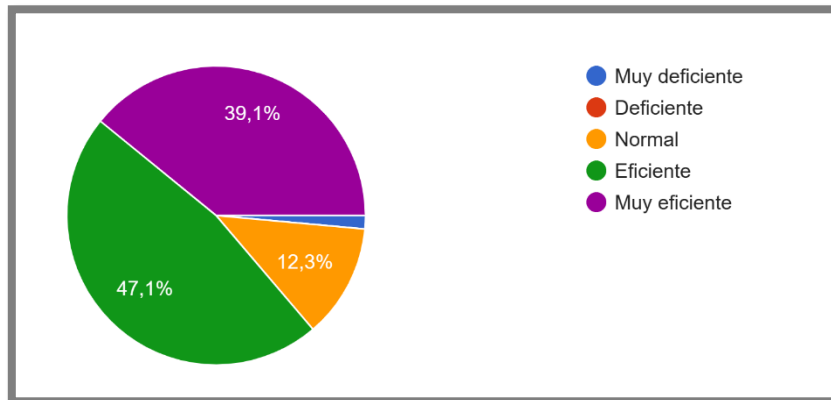
### Gráfica 17

*Tiempo de espera para resolver trámite.*



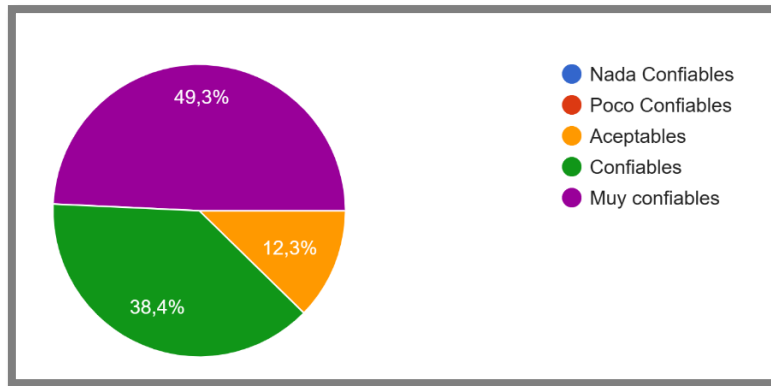
### Gráfica 18

*Nivel de capacidad de colaboradores de ACAVEN de R.L.*



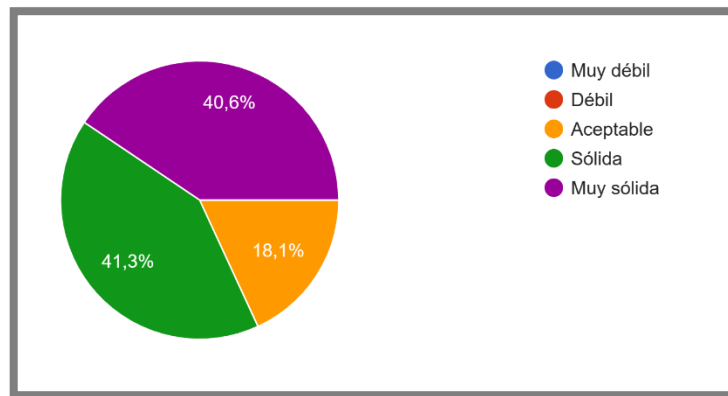
### Gráfica 19

Confiabilidad de estados financieros de ACAVEN de R.L.



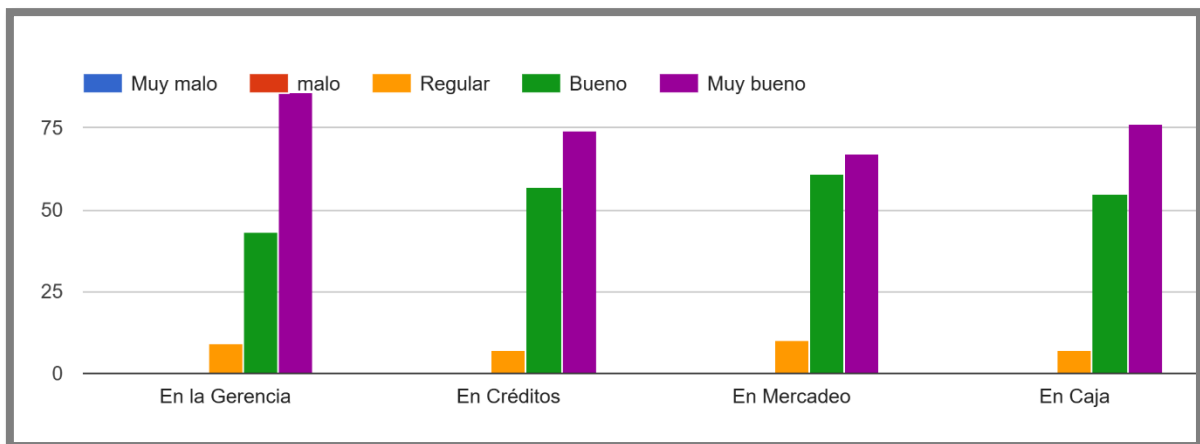
### Gráfica 20

Solidez económica de ACAVEN de R.L.



### Gráfica 21

Evaluación del servicio al cliente de ACAVEN de R.L.

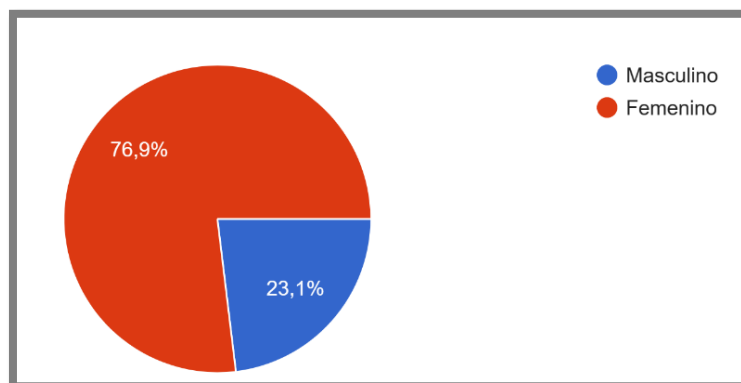




## GRÁFICAS DE ENCUESTAS REALIZADAS A COLABORADORES DE ACAVEN DE R.L.

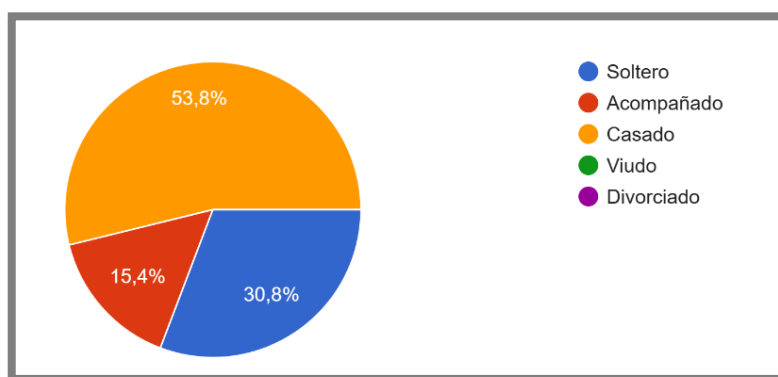
**Gráfica 22**

*Género de colaboradores de ACAVEN de R.L*



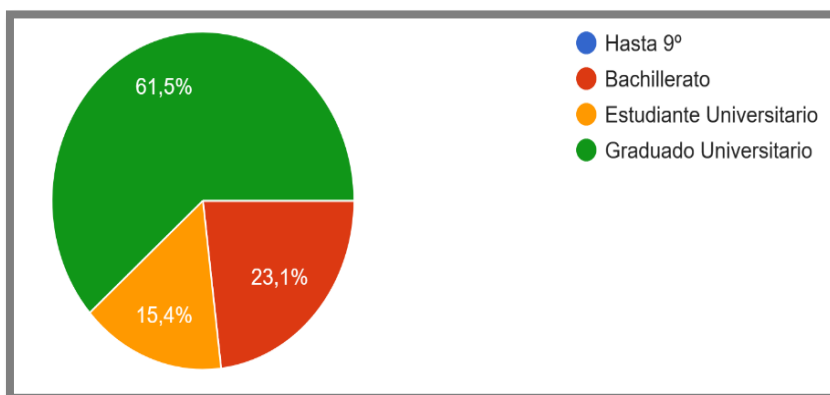
**Gráfica 23**

*Estado familiar de colaboradores de ACAVEN de R.L*



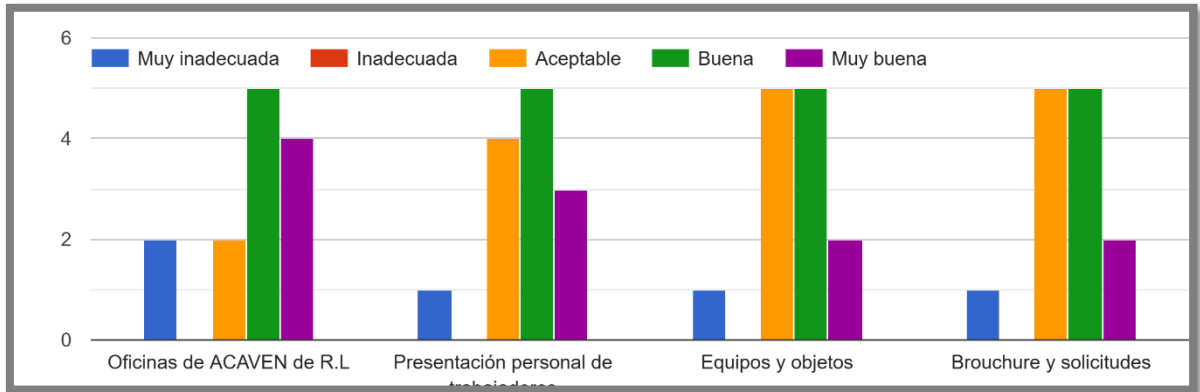
**Gráfica 24**

*Formación académica de colaboradores de ACAVEN de R.L.*



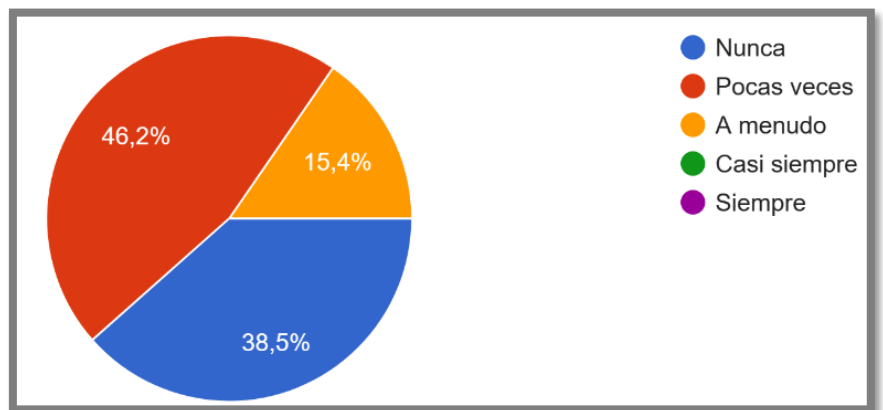
### Gráfica 25

*Presentación de elementos físicos de la Cooperativa.*



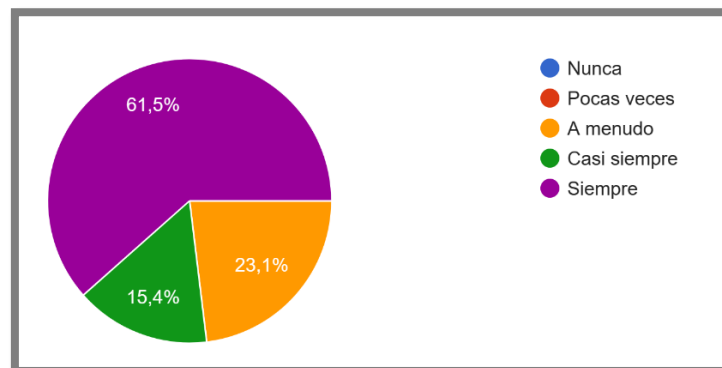
### Gráfica 26

*Quejas de asociados de ACAVEN de R.L.*



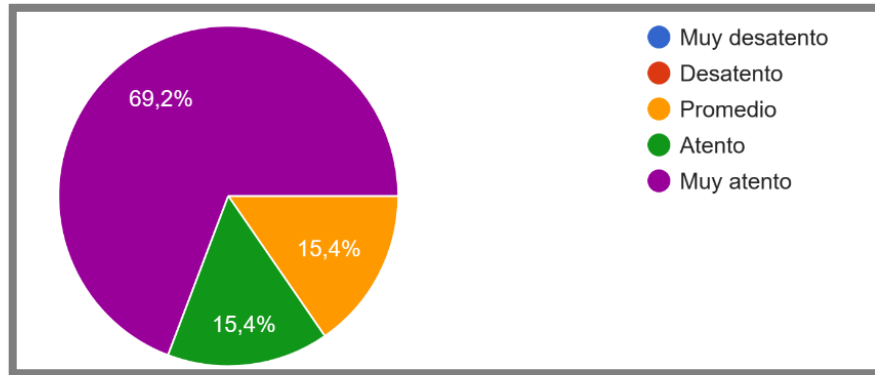
### Gráfica 27

*Nivel de cumplimiento de colaboradores de ACAVEN de R.L.*



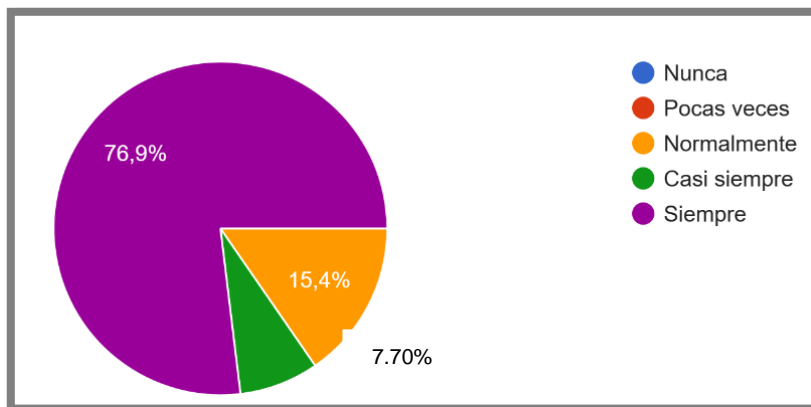
**Gráfica 28**

*Nivel de atención de colaboradores de ACAVEN de R.L.*



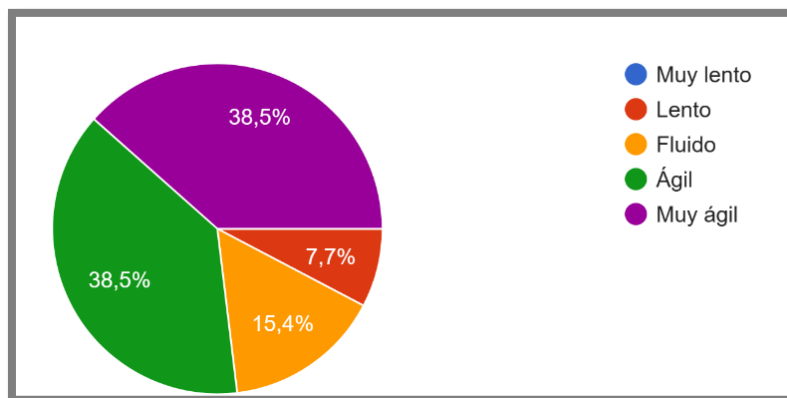
**Gráfica 29**

*Cordialidad de colaboradores de ACAVEN de R.L.*



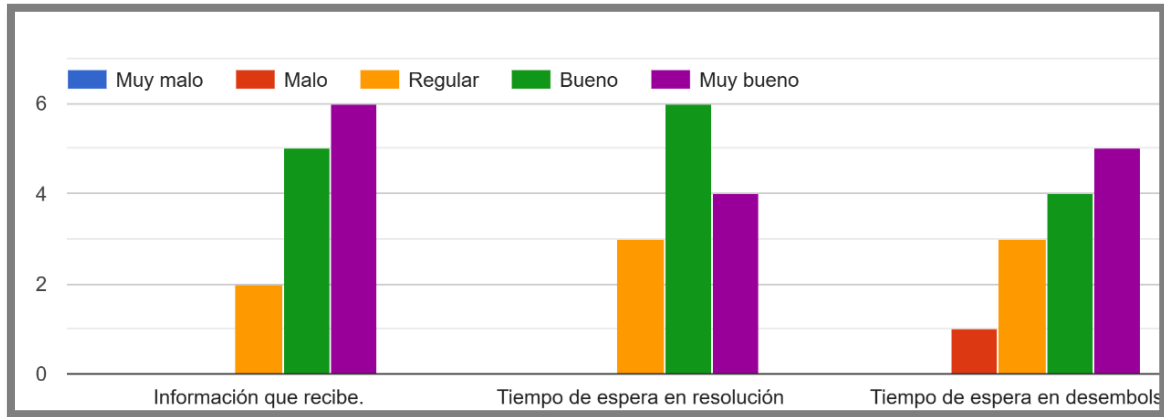
**Gráfica 30**

*Evaluación de Servicio en Caja.*



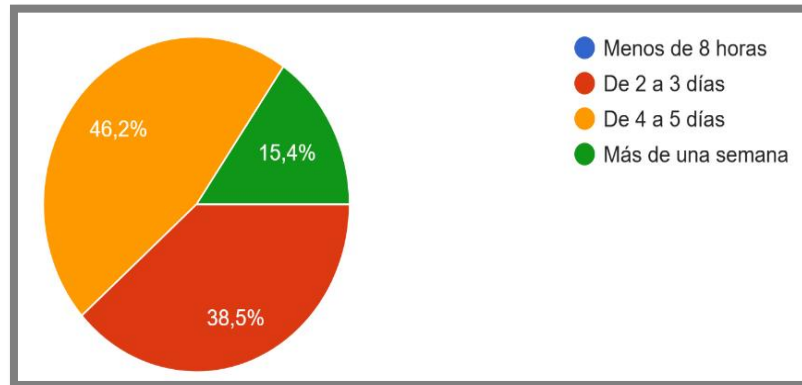
**Gráfica 34**

*Evaluación de Servicio en trámite de préstamos.*

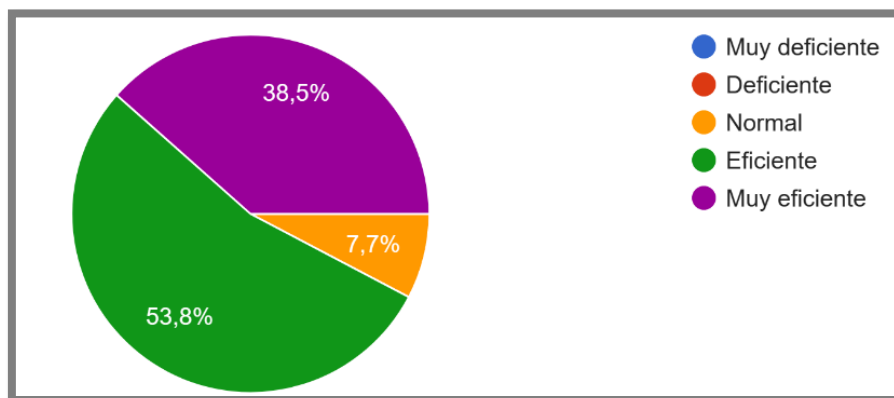


**Gráfica 35**

*Tiempo de aprobación de préstamos.*

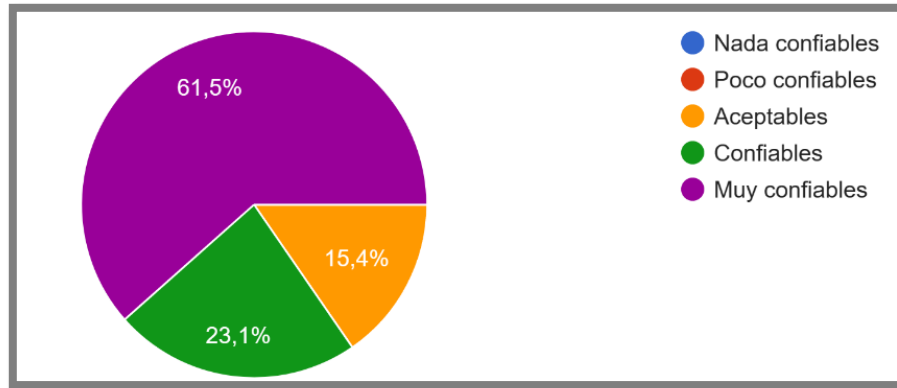


**Gráfica 36: Capacidad de colaboradores.**



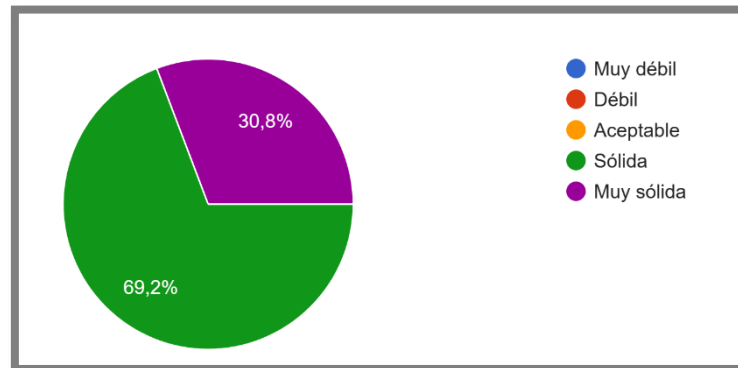
### Gráfica 37

Confiabilidad de los estados financieros de ACAVEN de R.L.



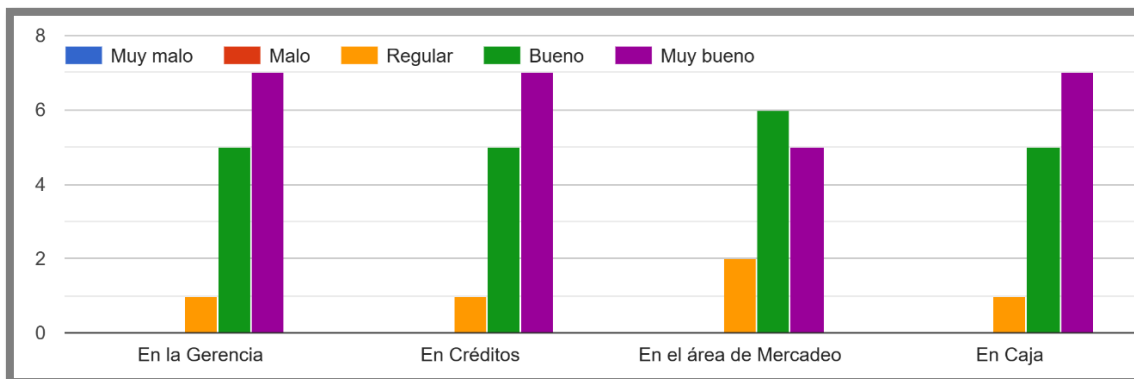
### Gráfica 38

Solidez económica de ACAVEN de R.L.



### Gráfica 39

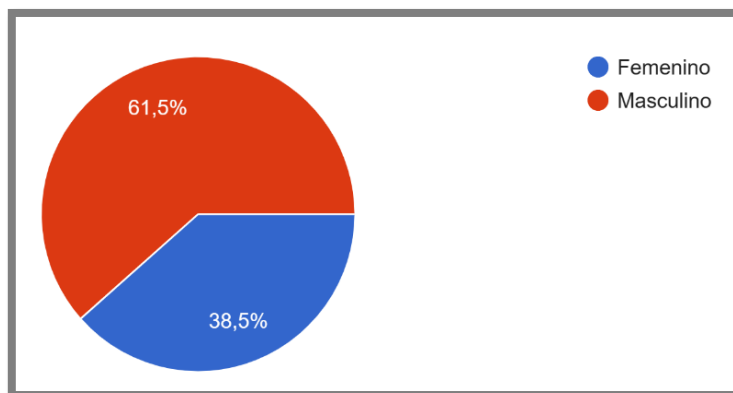
Evaluación de servicio al cliente de ACAVEN de R.L.



## GRÁFICAS DE ENCUESTAS REALIZADAS A PERSONAL DE ORGANISMOS DIRECTIVOS DE ACAVEN DE R.L.

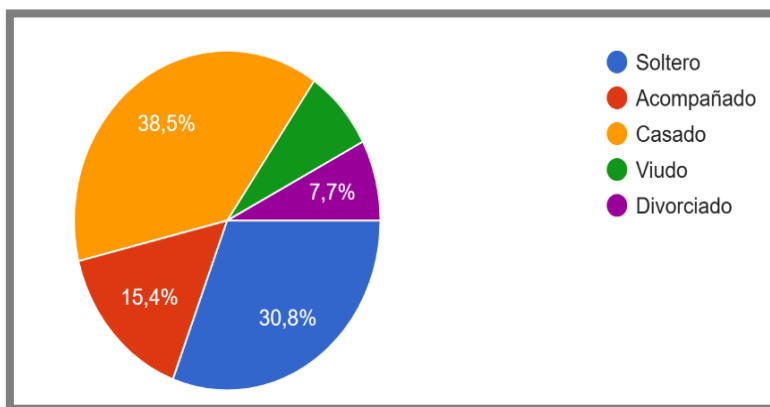
**Gráfica 40**

*Género de los Directivos.*



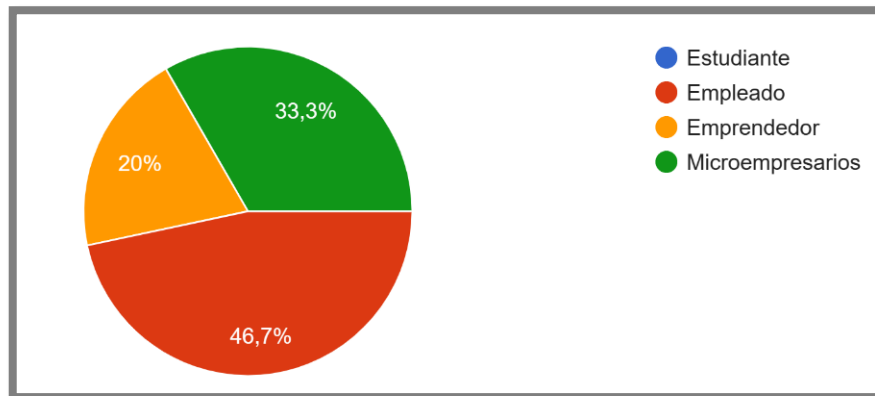
**Gráfica 41**

*Estado familiar de los Directivos.*



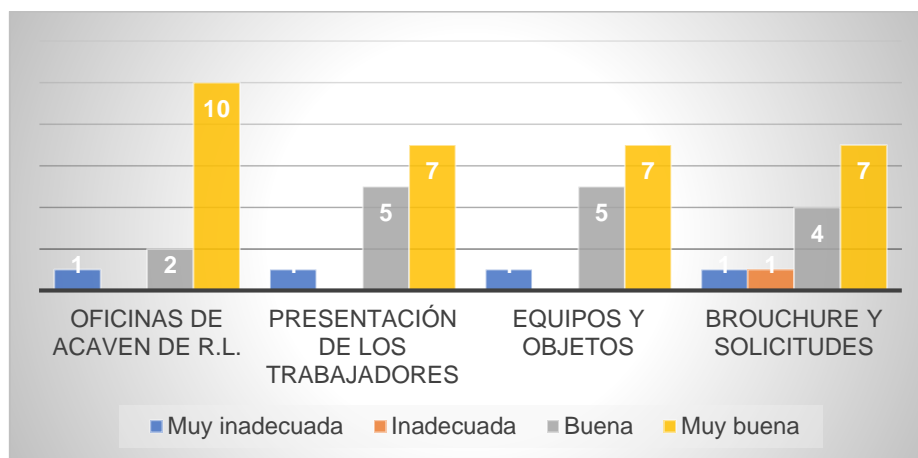
**Gráfica 42**

*Ocupación actual de los Directivos.*



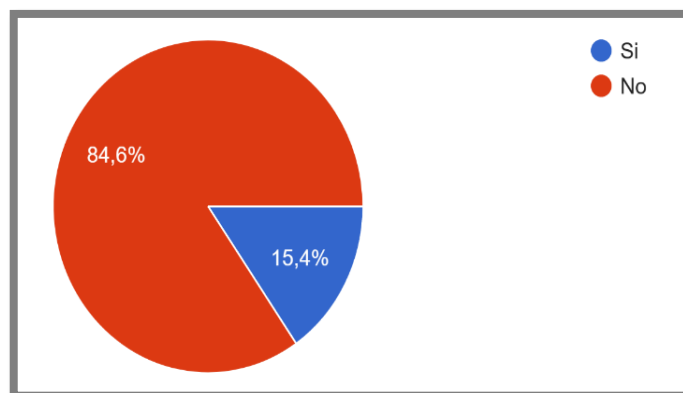
**Gráfica 43**

*Presentación de elementos físicos de la Cooperativa.*



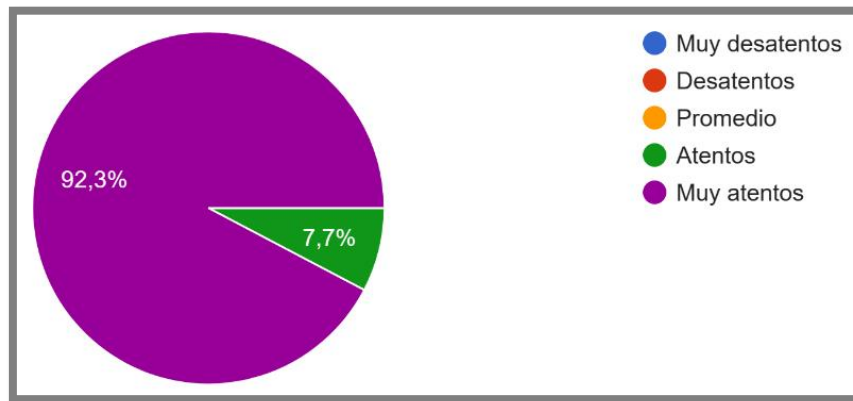
**Gráfica 44**

*Problemas en saldos.*



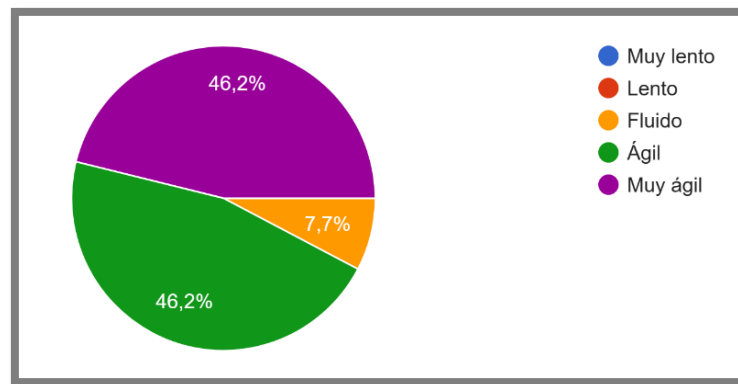
**Gráfica 45**

*Nivel de atención colaboradores.*



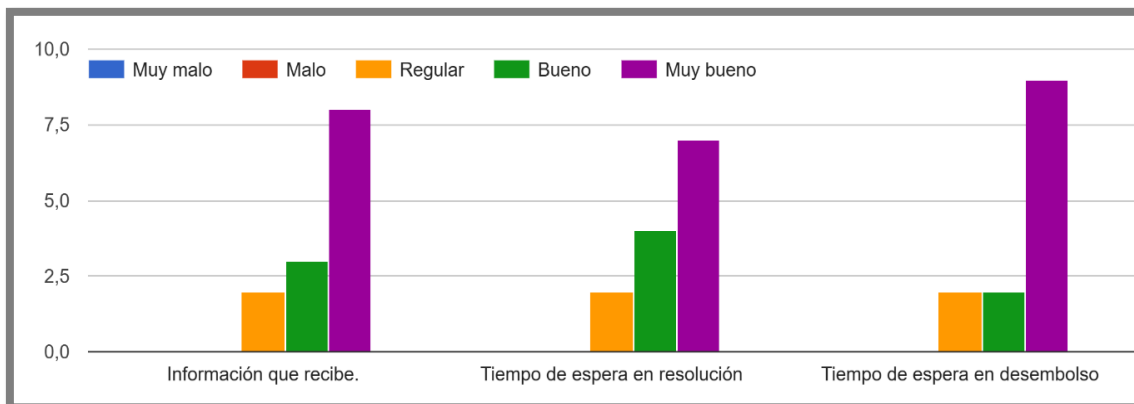
**Gráfica 46**

*Evaluación de Servicio en Caja.*



**Gráfica 47**

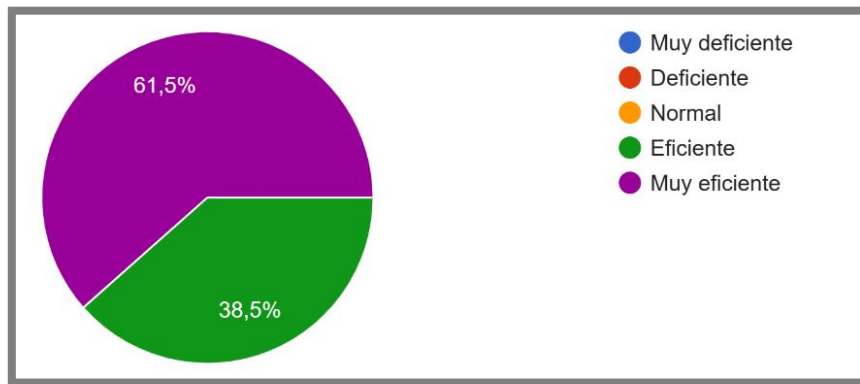
*Evaluación de trámite de préstamos.*





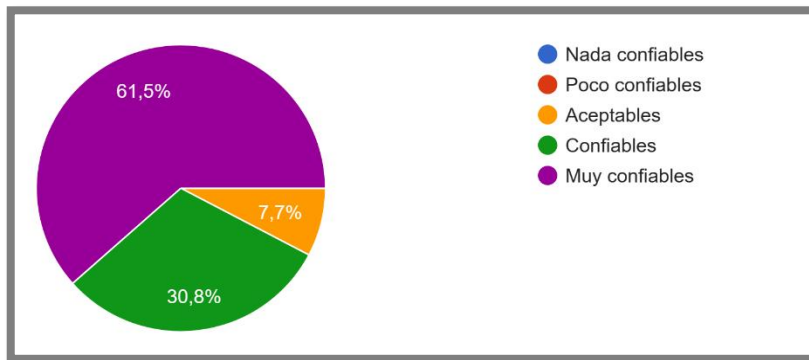
**Gráfica 48**

*Capacidad de colaboradores de ACAVEN de R.L.*



**Gráfica 49**

*Confiabilidad de estados financieros de ACAVEN de R.L.*



**Gráfica 50**

*Evaluación de Servicio al Cliente.*

