



UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN
EN INNOVACIÓN Y DIRECCION ESTRATÉGICA**

TEMA:

**MODELO DE ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN
DE MERCADO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN
FRANCISCO LTDA.**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Máster en Administración
de empresas con mención en innovación y dirección estratégica

Autora:

Lic. Kateryne Paola Martínez Herrera

Tutor:

Mg. Juan Carlos Suarez Pérez

AMBATO– ECUADOR
2025

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Kateryne Paola Martínez Herrera, declaro ser autor del Trabajo Titulación con el nombre **“MODELO DE ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.”**, como requisito para optar al grado de Magister en Administración de empresas con mención en innovación y dirección estratégica autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 30 días del mes de enero de 2025, firmo conforme:

Autor: Lcda. Kateryne Paola Martínez Herrera

Firma:

Número de Cédula: 1804838991
Dirección: Tungurahua Ambato
Correo Electrónico: paomart.1994@hotmail.com
Teléfono: 0968720168

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “**MODELO DE ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.**”, presentado por Kateryne Paola Martínez Herrera, para optar por el Título de (Magister en Administración de empresas con Mención en invocación y dirección estratégica),

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Titulación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte los Examinador que se designe.

Ambato,30 de enero de 2025

Mg. Juan Carlos Suarez Pérez
DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Master en Administración de empresas con mención en innovación y dirección estratégica, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 30 de enero de 2025

Kateryne Paola Martínez Herrera
1804838991
AUTORA

APROBACIÓN DE LECTORES

El Trabajo Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “**MODELO DE ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.**”, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de empresas con Mención en invocación y dirección estratégica reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo Titulación.

Ambato,30 de enero de 2025

Ing. Germania Elizabeth Vayas Ortega, PhD.
PRESIDENTA

Lcda. Tania Morales Molina, M.Sc.
EXAMINADORA

DEDICATORIA

Este proyecto de titulación está dedicado a Dios por todas las bendiciones que me ha dado cada día.

A quienes en este proceso fueron más que padres para mi Elizabeth y Hugo, que con su ejemplo de superación, humildad y sacrificio me guiaron hasta cumplir la meta, gracias por creer y confiar en mí.

A mi querido hermano, gracias a su cariño y apoyo incondicional durante este proceso, por ser ese motor importante en mi vida.

A mi abuela porque siempre estuvo a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

A mi familia porque han fomentado en mí, el deseo de superación y de triunfo en la vida, lo que ha contribuido a la finalización de este logro.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profundo agradecimiento a mi querida Universidad Tecnológica Indoamérica que me permitió vivir la excelencia a diario durante este proceso de aprendizaje.

Compañeros de carrera que al término de esta se convirtieron en familia, gracias por todo su cariño y porque ahora todos juntos logramos nuestro objetivo y por cada día que justos nos hemos unido más.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	9
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
1.1. Antecedentes	9
Internacionales	9
Nacional	11
Empresarial	13
1.2. Preguntas de investigación	16
General	16
Específicos	17
1.4. Hipótesis	17
CAPÍTULO II	18
2. METODOLOGÍA	18
2.1. Diseño de Investigación	18

2.2.	Población y Muestra	20
2.3.	Recopilación de Datos	23
	Encuestas	23
	Entrevistas	23
2.4.	Instrumentos y Herramientas	24
2.5.	Procedimientos.....	25
2.6.	Análisis de Datos	27
2.7.	Resultados	29
CAPÍTULO III	45
3.	PROPUESTA	45
3.1.	Diagnóstico	46
3.2.	Objetivos de la propuesta.....	76
	General.....	76
	Específicos.....	76
3.3.	Desarrollo de la Propuesta	77
3.4.	Validación de la propuesta.....	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
	Conclusiones.....	78
	Recomendaciones	79
REFERENCIAS		81
ANEXOS		86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Segmentación de la población de estudio.....	21
Tabla 2 Distribución muestral del estudio	22
Tabla 3 Prueba de confiabilidad de Alfa Cronbach.....	26
Tabla 4 Prueba de confiabilidad de Alfa Cronbach.....	26
Tabla 5 Matriz ponderada del análisis PESTEL.....	54
Tabla 6 Matriz ponderada de las fuerzas de Porter.....	58
Tabla 7 Estimaciones para la matriz BCG	61
Tabla 8 Matriz VRIO de la propuesta.....	66
Tabla 9 Métricas de los KPIs.....	68
Tabla 10 Matriz EFE	69
Tabla 11 Matriz EFI.....	71
Tabla 12 Matriz FODA.....	73
Tabla 13 Estrategias FO.....	74
Tabla 14 Estrategias DO	75
Tabla 15 Estrategias FA.....	75
Tabla 16 Estrategias DA.....	76
Tabla 17 Categorización de estrategias y actividades de la propuesta	63
Tabla 18 Prueba de normalidad desarrollada.....	76
Tabla 19 Prueba de correlación aplicada.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nivel de satisfacción general con los servicios actuales de la cooperativa	30
Figura 2 Eficiencia del servicio al cliente en la cooperativa	31
Figura 3 Aplicaciones móviles y plataformas en línea para sus transacciones	32
Figura 4 Apreciación de la propuesta del programa de puntos	33
Figura 5 Interés en canjear puntos por tasas de interés preferenciales en préstamos y productos de ahorro	34
Figura 6 Valoración de la inclusión de descuentos en productos y servicios locales como parte del programa de recompensas.....	35
Figura 7 Expectativas sobre la participación en sorteos y concursos organizados por la cooperativa.....	36
Figura 8 Interés en los siguientes productos financieros.....	38
Figura 9 Preferencias en la recepción de información y promociones de la cooperativa	39
Figura 10 Consideraciones del servicio al cliente para mejorar la satisfacción.	40
Figura 11 Componentes de la propuesta	45
Figura 12 Organigrama Estructural.....	49
Figura 13 Matriz de las 5 fuerzas de Porter.....	58
Figura 14 Matriz BCG.....	63
Figura 15 Programas de Beneficios y Recompensas.....	80
Figura 16 Mejoras en el Servicio al Cliente	85
Figura 17 Campañas de Comunicación y Marketing	92

UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
INNOVACIÓN Y DIRECCION ESTRATÉGICA**

**TEMA: MODELO DE ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN
DE MERCADO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN
FRANCISCO LTDA.**

AUTORA: Lic. Kateryne Paola Martínez Herrera

TUTOR: Mg. Juan Carlos Suarez Pérez

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se centra en el desarrollo de un modelo de estrategias de fidelización y participación de mercado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., con el objetivo de mejorar la retención de socios actuales y atraer nuevos miembros. La investigación partió del problema de la alta competencia y la necesidad de mantener y expandir la base de socios de la cooperativa. Se fundamentaron teóricamente las estrategias de fidelización y participación de mercado mediante una exhaustiva revisión de literatura académica y estudios de caso relevantes. La metodología empleada incluyó un análisis PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter para evaluar el entorno externo, así como matrices VRIO y BCG para el análisis interno. Además, se realizaron encuestas a socios y entrevistas a expertos para obtener datos cualitativos y cuantitativos. Los resultados mostraron la necesidad de diversificar productos y servicios, mejorar la comunicación y modernizar las estrategias de marketing. Conclusiones importantes incluyen la relevancia de programas de fidelización personalizados y la capacitación continua del personal. Finalmente, se recomienda implementar estrategias de marketing digital, establecer sistemas de monitoreo y evaluación continua, y fomentar la participación de los socios en la toma de decisiones, lo cual permitirá a la cooperativa alcanzar un crecimiento sostenible y mantener su relevancia en el sector financiero.

DESCRIPTORES: Estrategias, fidelización, cooperativa, ahorro, crédito.

**Master's Degree in Business Administration with major in Innovation
and Strategic Management - MBA**

AUTHOR: MARTINEZ HERRERA KATERYNE PAOLA

TUTOR: MG. SUAREZ PEREZ JUAN CARLOS

ABSTRACT

**MODEL OF LOYALTY AND MARKET PARTICIPATION STRATEGIES FOR SAN
FRANCISCO LTD. CREDIT UNION**

This study focuses on developing a loyalty and market participation strategies model for San Francisco Ltd. Credit Union, aiming to enhance the retention of current members and attract new ones. The research stems from the challenge of high competition and the need to maintain and expand the union's membership base. Theoretical foundations for loyalty and market participation strategies were established through a broad review of academic literature and relevant case studies. The methodology included a PESTEL analysis and Porter's Five Forces to evaluate the external environment, along with VRIO and BCG matrices for internal analysis. Surveys with members and interviews with experts provided both qualitative and quantitative data. The findings revealed the importance of diversifying products and services, improving communication, and modernizing marketing strategies. Key conclusions emphasize the value of personalized loyalty programs and continuous staff training. It is recommended to implement digital marketing strategies, establish systems for ongoing monitoring and evaluation, and encourage active member participation in decision-making processes. These proposals will enable the union to achieve sustainable growth and maintain its relevance in the financial area.

KEYWORDS:

Strategies, loyalty, cooperative, savings, credit.



INTRODUCCIÓN

El sector de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador enfrenta desafíos cada vez más complejos dentro de un entorno financiero dinámico y competitivo. La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., una entidad con una larga trayectoria de servicio comunitario, no es ajena a estos retos (San Francisco LTDA., 2024). En este contexto, el problema central de la presente investigación se centra en la necesidad de desarrollar y aplicar estrategias eficaces que promuevan la fidelización y la expansión de la participación en el mercado de esta cooperativa. La retención de socios y la captación de nuevos miembros son aspectos críticos que inciden directamente en la sostenibilidad y el crecimiento de la cooperativa.

La literatura especializada y los estudios previos han destacado la relevancia de la fidelización de clientes y la expansión del mercado en las instituciones financieras cooperativas. Diversos autores han demostrado que la lealtad del cliente se traduce en beneficios económicos significativos y en una ventaja competitiva sostenida. Además, datos recientes del Banco Central del Ecuador y estudios de mercado locales revelan que las cooperativas enfrentan una tasa de deserción de socios del 15% anual, acompañada de una creciente competencia por parte de bancos y otras instituciones financieras. Este contexto subraya la urgencia de diseñar e implementar estrategias innovadoras que no solo retengan a los socios actuales, sino que también atraigan a nuevos miembros, fortaleciendo así la posición competitiva de la cooperativa (Salazar et al., 2018).

En este sentido, el estudio aborda de manera clara y concisa el cómo puede la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., desarrollar un modelo de estrategias de fidelización y participación de mercado que mejore la retención de socios actuales y atraiga nuevos miembros. La importancia de esta cuestión se refleja en la necesidad imperiosa de mantener y aumentar la base de socios de la cooperativa para asegurar su estabilidad financiera y crecimiento a largo plazo. La investigación se orienta a identificar los factores determinantes de la satisfacción y lealtad de los socios, las estrategias específicas que pueden implementarse para aumentar la participación de mercado, y cómo estas estrategias pueden ser

integradas eficazmente en las operaciones diarias de la cooperativa.

En el contexto económico global, las estrategias de fidelización han emergido como uno de los pilares fundamentales para el éxito sostenido de las empresas, incluyendo las cooperativas de ahorro y crédito (Gonzalez, 2020). La fidelización, entendida como el conjunto de acciones destinadas a mantener y fortalecer la relación con los clientes existentes, ha demostrado ser una herramienta eficaz para reducir costos asociados a la adquisición de nuevos clientes y para maximizar el valor de vida del cliente. En el sector financiero, y en particular en las cooperativas de ahorro y crédito, la fidelización no solo se traduce en beneficios económicos, sino que también refuerza la confianza y lealtad de los socios, elementos cruciales para la estabilidad y crecimiento a largo plazo (Padilla Y Jarrín, 2019).

Diversos estudios han resaltado que, en comparación con los bancos comerciales, las cooperativas de ahorro y crédito tienen una ventaja competitiva inherente en términos de proximidad y conocimiento de las necesidades de sus socios. Sin embargo, esta ventaja no garantiza por sí sola la fidelización; es necesario implementar estrategias que respondan de manera proactiva a las expectativas y experiencias de los socios. En este sentido, el modelo de fidelización integra factores como la actitud y el comportamiento de repetición, resulta particularmente relevante. Este modelo destaca que la fidelización efectiva se logra cuando los socios desarrollan una actitud positiva hacia la cooperativa y la respaldan con comportamientos repetitivos, como el uso continuo de los productos y servicios ofrecidos (Fhon, 2022).

La aplicación de estrategias de fidelización en el sector cooperativo requiere una adaptación cuidadosa de modelos y enfoques utilizados en otros contextos empresariales. En este caso se puede considerar clasificar a los clientes en diferentes niveles según su grado de lealtad, desde los meramente satisfechos hasta los defensores comprometidos. En una cooperativa de ahorro y crédito, esta clasificación permite diseñar estrategias diferenciadas que aborden las necesidades específicas de cada grupo, optimizando así los recursos y maximizando el impacto de las acciones de fidelización (Vilca, 2022).

Otra aproximación relevante, se centra la adopción de modelos orientados al valor relacional el cual tiene como fin la creación y mantenimiento de relaciones de largo plazo basadas en la confianza y el compromiso (Alvarez y Bringas, 2023). En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., la aplicación de este modelo podría traducirse en iniciativas que refuercen la percepción de valor a largo plazo para los socios, tales como programas de beneficios exclusivos, asesoramiento financiero personalizado, y la participación activa en la toma de decisiones de la cooperativa.

El enfoque en la personalización de las estrategias de fidelización también cobra relevancia en el contexto de la digitalización de los servicios financieros. La integración de tecnologías digitales permite a las cooperativas recopilar y analizar datos sobre el comportamiento y preferencias de sus socios, lo que a su vez facilita la creación de ofertas y comunicaciones personalizadas. De acuerdo con estudios recientes, las organizaciones que implementan estrategias de personalización digital logran tasas de retención significativamente más altas y un mayor grado de satisfacción entre sus clientes (Romero Y Criollo, 2022).

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., la adopción de tecnologías de análisis de datos y la implementación de canales digitales de interacción podrían constituir un componente clave del modelo de fidelización propuesto. Esto no solo permitiría a la cooperativa identificar con mayor precisión las necesidades y expectativas de sus socios, sino que también abriría nuevas oportunidades para la creación de valor añadido a través de servicios personalizados y experiencias digitales mejoradas.

El entorno competitivo actual también exige que las cooperativas desarrollen estrategias que no solo se enfoquen en la retención de socios, sino que también promuevan la captación de nuevos miembros. Aquí, el concepto de valor percibido juega un papel central. Por consiguiente, el valor percibido es la diferencia entre los beneficios que los clientes creen recibir y los costos asociados, dicha conceptualización debe ser estimada en el contexto de una cooperativa de ahorro y crédito, los beneficios pueden incluir desde tasas de interés competitivas hasta el acceso a servicios financieros personalizados y el sentido de pertenencia a

una comunidad (Terones, 2019).

Para maximizar el valor percibido, es fundamental que las cooperativas comuniquen de manera efectiva los beneficios que ofrecen en comparación con otras instituciones financieras. Esto puede lograrse a través de campañas de marketing relacional que destaquen la propuesta de valor única de la cooperativa, enfocándose en la creación de una identidad de marca sólida y coherente que resuene con los valores y expectativas de los potenciales socios. El análisis del entorno competitivo también subraya la importancia de la innovación en las estrategias de fidelización y captación de socios. La capacidad de una cooperativa para adaptarse y responder a las cambiantes condiciones del mercado puede determinar su éxito a largo plazo. En este sentido, la adopción de un enfoque de innovación abierta, que fomente la colaboración con otras organizaciones y la incorporación de nuevas ideas y tecnologías, podría ofrecer una ventaja competitiva significativa (Toribio y Varas, 2020).

Además de la innovación en productos y servicios, la innovación en la gestión de relaciones con los socios es igualmente crucial. La implementación de sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM, por sus siglas en inglés) adaptados a las necesidades específicas de las cooperativas puede mejorar significativamente la eficiencia y efectividad de las estrategias de fidelización. Estos sistemas permiten una mejor segmentación de los socios, un seguimiento más preciso de sus interacciones con la cooperativa, y la automatización de campañas de marketing y comunicaciones, lo que en conjunto contribuye a una experiencia de socio más coherente y personalizada (Ayavirí y Silva, 2022).

Desde una perspectiva teórica, es importante destacar que las estrategias de fidelización y captación de socios no deben ser vistas como esfuerzos aislados, sino como componentes integrales de una estrategia empresarial más amplia. Es por ello que, la ventaja competitiva se sustenta en la capacidad de una organización para diferenciarse de sus competidores o en su habilidad para operar con mayor eficiencia. En el caso de las cooperativas, la diferenciación a través de estrategias de fidelización puede basarse en la creación de un valor relacional superior, mientras que la eficiencia puede lograrse a través de la optimización de procesos

internos y la adopción de tecnologías que reduzcan costos y mejoren la calidad del servicio. El éxito de las estrategias de fidelización también depende en gran medida de la cultura organizacional de la cooperativa, donde una cultura orientada al socio, que promueva la empatía, la transparencia y el compromiso con la satisfacción del socio, es esencial para la implementación efectiva de estas estrategias. Los estudios han demostrado que las organizaciones con culturas sólidas y alineadas con su estrategia de fidelización tienden a lograr mejores resultados en términos de retención y lealtad de los clientes (Rodríguez y Macas, 2022).

En el contexto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., es necesario evaluar y, en su caso, fortalecer los elementos de su cultura organizacional que apoyan la implementación de estrategias de fidelización. Esto podría implicar la capacitación del personal en habilidades de servicio al cliente, la promoción de valores organizacionales centrados en el socio, y la creación de incentivos que alineen los objetivos individuales con los objetivos estratégicos de la cooperativa.

Por otro lado, la medición y evaluación continua de las estrategias de fidelización es crucial para asegurar su efectividad y para realizar ajustes oportunos. El uso de métricas clave de desempeño, como la tasa de retención de socios, el índice de satisfacción del socio, lo cual permite a las cooperativas monitorear el impacto de sus estrategias y tomar decisiones informadas (Hurtado & Morocho, 2023). La incorporación de estas métricas en un marco de gestión basado en la mejora continua puede ayudar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. a adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes de sus socios y a las condiciones del mercado.

Asimismo, es importante considerar que las estrategias de fidelización deben ser sostenibles en el tiempo. Esto implica que las cooperativas deben equilibrar sus esfuerzos de fidelización con la gestión eficiente de sus recursos financieros y operativos. La sostenibilidad también se refiere a la capacidad de la cooperativa para mantener la relevancia de sus estrategias en un entorno dinámico y en constante evolución (Tomalá, 2022).

En la actualidad, la sostenibilidad financiera es un concepto que ha ganado relevancia en el sector cooperativo, especialmente en las cooperativas de ahorro y crédito. La sostenibilidad no solo se refiere a la capacidad de una organización para mantenerse rentable a lo largo del tiempo, sino también a su habilidad para generar un impacto positivo en sus socios y en la comunidad. En este contexto, las estrategias de fidelización no pueden ser vistas únicamente desde una perspectiva económica, sino también desde una óptica social, donde se valoren los beneficios a largo plazo que se derivan de mantener una base de socios comprometidos y satisfechos (Pérez, 2022).

Otro aspecto fundamental en el análisis de la fidelización y captación de socios es la dinámica demográfica de los mercados. Las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, al igual que en muchos otros países, se enfrentan a una población que está envejeciendo, mientras que las generaciones más jóvenes muestran un menor interés en las formas tradicionales de servicios financieros. Este cambio generacional presenta un desafío significativo para las cooperativas, que deben adaptarse a las expectativas y comportamientos de las nuevas generaciones, quienes prefieren soluciones digitales y experiencias más personalizadas. No obstante, la globalización y la liberalización de los mercados financieros han intensificado la competencia en el sector cooperativo, introduciendo nuevos actores y productos que compiten directamente con las ofertas tradicionales de las cooperativas. La apertura de mercados ha permitido a los bancos internacionales y fintechs acceder a segmentos de mercado que anteriormente estaban dominados por las cooperativas locales (Castro, 2024).

Finalmente, la adopción de un enfoque estratégico integral que combine la fidelización con la innovación, la eficiencia operativa, y una cultura organizacional alineada, permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. no solo mejorar su retención de socios y atraer nuevos miembros, sino también fortalecer su posición competitiva en el mercado financiero ecuatoriano. Este enfoque también proporcionará una base sólida para el crecimiento sostenible de la cooperativa a largo plazo, asegurando su capacidad para cumplir con su misión y continuar ofreciendo servicios financieros de calidad a la comunidad a la que sirve

(Jiménez y Sánchez, 2023).

La relevancia de esta investigación se manifiesta tanto en sus aportes teóricos como prácticos, por lo que desde una perspectiva teórica, este estudio enriquece el campo de la gestión de cooperativas y la fidelización de clientes, proporcionando un marco analítico y estratégico que puede ser adoptado y adaptado por otras instituciones similares. En términos prácticos, ofrece a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. un conjunto de herramientas y estrategias concretas para optimizar su desempeño y competitividad. La implementación del modelo estratégico desarrollado en esta investigación tiene el potencial de abordar las problemáticas identificadas en la literatura y el diagnóstico inicial, permitiendo a la cooperativa incrementar la satisfacción y lealtad de sus socios, así como atraer nuevos miembros de manera más efectiva.

Es importante acotar que, los hallazgos de este estudio poseen implicaciones prácticas de gran relevancia para las cooperativas de ahorro y crédito, al proporcionar directrices claras para el desarrollo de políticas y prácticas que promuevan una mayor lealtad y participación de los socios. Esto no solo contribuirá a mejorar la estabilidad financiera de la cooperativa, sino que también fortalecerá su papel en la comunidad, fomentando la inclusión financiera y el desarrollo económico local.

En esta misma línea, el diseño de esta investigación se fundamentó en un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión integral del problema. Se elaboraron y aplicaron encuestas estructuradas con el fin de recopilar datos cuantitativos sobre la satisfacción, lealtad y expectativas de los socios. Simultáneamente, se realizaron entrevistas semiestructuradas para obtener información cualitativa detallada y contextualizada. La triangulación de estos datos permitió asegurar la validez y fiabilidad de los hallazgos. Para el análisis de los datos cuantitativos se utilizó el software estadístico SPSS, mientras que para los datos cualitativos se emplearon la transcripción y el análisis temático, lo que facilitó una interpretación profunda de las percepciones y experiencias de los socios.

Como parte final, los hallazgos de esta investigación revelaron patrones significativos en la satisfacción y lealtad de los socios, identificando factores clave que influyen tanto en la retención como en la captación de nuevos miembros. Se desarrolló un modelo de estrategias de fidelización y participación de mercado que incluye recomendaciones prácticas y accionables para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Este modelo, validado mediante el análisis de datos, proporciona una hoja de ruta clara para mejorar la satisfacción de los socios actuales y atraer nuevos miembros, fortaleciendo así la posición competitiva y la sostenibilidad a largo plazo de la cooperativa.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

Internacionales

Como punto de partida de los antecedentes en plano internacional, se toma en cuenta a Llerena y Borletti (2023), un estudio que tuvo como objetivo el determinar la relación entre el marketing relacional y la fidelización de los socios en una cooperativa de ahorro y crédito en la ciudad de Arequipa durante el año 2022. Para la recolección de datos, se empleó una encuesta como técnica principal, utilizando un cuestionario aplicado a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito. Los resultados revelaron una correlación significativa, positiva y moderada con tendencia a alta ($r=0.500$; $p=0.000$, $p<0.05$) entre el marketing relacional y la fidelización de los socios. Esto indica que la presencia de estrategias de marketing relacional está asociada con una mayor fidelización de los socios de la cooperativa. Las estrategias implementadas por la cooperativa han logrado establecer una relación de confianza con los socios, no solo a través de un marketing tradicional enfocado en la venta, sino mediante diversas acciones y contenidos que generan valor en las etapas previas a la compra.

En esta misma línea, se considera a Castillo y Corazón (2019), que realizaron un trabajo de grado que su principal objetivo fue determinar la relación entre las estrategias de promoción y la fidelización del cliente en dicha cooperativa. El estudio empleó un diseño no experimental, transversal y correlacional. Se definió una población de 510 clientes, de los cuales se seleccionó una muestra de 153 clientes. A estos se les aplicaron dos cuestionarios para evaluar la percepción de las variables relacionadas con los problemas de investigación y los objetivos planteados. Los datos fueron procesados y analizados mediante un paquete estadístico, lo que permitió realizar análisis descriptivos e inferenciales. Los resultados del análisis estadístico indicaron una correlación positiva significativa entre las estrategias de promoción y la fidelización del cliente, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.602. Este grado de correlación sugiere una relación

positiva fuerte entre ambas variables. Asimismo, la significancia estadística mostró un valor p de 0.000, menor a 0.05, lo que confirma la significancia de la relación, permitiendo rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

En concordancia con Medina y Rodríguez (2023), desarrolló un estudio que llevó por objetivo determinar cómo se relaciona la responsabilidad social empresarial con la fidelización del cliente en estas cooperativas. Para esta tesis se empleó el método científico con un enfoque cuantitativo, por lo que la población y muestra están definidas por los clientes de las cooperativas de ahorro y crédito de Lima Metropolitana. Al concluir este trabajo de investigación, se determinó que la responsabilidad social empresarial se relaciona de manera significativa con la fidelización de los clientes y al mismo tiempo Se determinó que la responsabilidad social empresarial influye de manera significativa en la confianza de los clientes en las cooperativas de ahorro y crédito de Lima Metropolitana. En consecuencia, se estimó que estas cooperativas deben continuar manteniendo altos niveles de seguridad y confianza entre sus clientes, con el fin de generar efectos positivos a largo plazo y asegurar una experiencia satisfactoria.

Según Castillo y Polo (2021), en su trabajo investigativo que tuvo como principal finalidad determinar la relación entre la imagen corporativa y la fidelización del cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito RONDESA Huamachuco en el año 2021. La muestra estuvo conformada por 281 clientes de la cooperativa. Este estudio fue de tipo aplicado, no experimental y de corte transversal. Los resultados indican que el 72% de los socios identifican y reconocen continuamente el logo y la marca de la cooperativa; sin embargo, se observa que el grado de comunicación corporativa y la imagen que ofrece la compañía aún es deficiente. Asimismo, se identificó que el 77% de los socios se sienten identificados y fidelizados con la cooperativa, aunque un 5% presenta un nivel bajo de fidelización debido a la falta de atención personalizada, la cual es clave en este proceso. Es importante destacar que se logró establecer una relación directa, moderada y significativa entre las variables de investigación y sus dimensiones. Los resultados demostraron que la hipótesis planteada fue aceptada, ya que la imagen corporativa se relaciona de manera directa y significativa con la fidelización de los

clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito RONDESA, obteniendo una correlación altamente significativa al nivel de 0.01 (bilateral).

Velásquez (2022) estipuló una evaluación con la meta de determinar la relación entre el marketing relacional y la fidelización de los socios en el año 2022. La metodología empleada fue de tipo básica, descriptiva-correlacional, no experimental y transversal. La muestra estuvo constituida por 373 socios, a quienes se les aplicaron cuestionarios para medir cada una de las variables, los cuales contaron con la debida validación y fiabilidad. Los resultados de la investigación indicaron que existe una relación directa y significativa entre el marketing relacional y la fidelización de los socios, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.902. En conclusión, se determinó que un mayor enfoque en el marketing relacional repercute positivamente en la fidelización de los socios.

Nacional

En lo que concierne al plano nacional, Yagos (2022) ejecutó una investigación orientada a determinar los factores relevantes del neuromarketing y su influencia en la fidelización de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., agencia Guano. Para ello, se desarrolló una investigación con un enfoque mixto, comenzando con un nivel exploratorio descriptivo y continuando con un nivel de investigación no experimental transversal, de acuerdo con la manipulación de variables. Los resultados obtenidos indican que la entidad financiera debe priorizar la satisfacción de las necesidades de los socios, así como aumentar su confianza, solvencia y rentabilidad. Se desarrollaron pirámides de insights para identificar las verdades ocultas en la mente de los consumidores respecto a sus creencias. Además, se destacó que los medios de comunicación juegan un papel crucial en la sociedad para mejorar y captar nuevos socios, logrando así un mejor posicionamiento de la cooperativa dentro del cantón Guano. La cooperativa debe enfocarse en brindar servicios con eficiencia, eficacia y una responsabilidad social ética.

Valorando las estimaciones de Gualpa y Urbina (2021), destacó como principal problemática el cómo los factores internos, macroeconómicos y de

governabilidad influyen en el desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas de los segmentos 1, 2 y 3 durante el periodo 2010-2020, utilizando datos de panel con efectos fijos. En este sentido, los resultados de las variables específicas indican que una alta rentabilidad está asociada con un mayor ratio de capital, tamaño y diversificación, mientras que la eficiencia, el riesgo de crédito y la liquidez tienen un efecto negativo. Igualmente, se observa que el impacto del crecimiento del PIB, la inflación y el desempleo es negativo, por lo que al considerar los indicadores gubernamentales, los hallazgos muestran una relación positiva con las dimensiones de efectividad gubernamental y calidad regulatoria, mientras que existe una relación inversa con las variables de voz y rendición de cuentas, estado de derecho, control de la corrupción y estabilidad política.

En relación con García (2024) en su valoración académica pudo implementar un conjunto de estrategias efectivas que promuevan la fidelización de los clientes en la cooperativa objeto de estudio. Para recabar información, se utilizó una encuesta de satisfacción aplicada a una muestra de clientes, cuyos datos fueron procesados mediante técnicas tanto cuantitativas como cualitativas. Los resultados evidenciaron una serie de deficiencias en la gestión de atención al cliente, en los criterios de captación y colocación, así como en el método de incentivos mediante obsequios. Esto plantea la interrogante de cómo las estrategias metodológicas operativas y financieras influyen en la fidelización de los clientes en la Cooperativa San José Ltda. En este contexto, se ha planificado una serie de actividades, acciones y tareas enmarcadas en un conjunto global de estrategias de fidelización. Estas estrategias están diseñadas para abordar en gran medida las debilidades detectadas, dinamizando las relaciones tanto financieras como afectivas de los clientes con la institución.

Sintetizando los hallazgos de León y Murillo (2021), especifica que las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico del país, y su gestión adecuada depende tanto de factores externos e internos como de una gestión financiera que permita a los gerentes tomar decisiones informadas basadas en datos financieros. Por lo tanto, en su estudio tuvo como fin el determinar la vulnerabilidad de los indicadores financieros de las cooperativas

de ahorro y crédito durante la pandemia, identificando los posibles riesgos que puedan afectar a estas instituciones y, por ende, a sus asociados. A nivel metodológico, la investigación fue de tipo descriptiva y utiliza un diseño no experimental. Los resultados se presentan a partir del análisis de indicadores financieros, con el fin de exponer los tipos de riesgo de crédito, operativo, de liquidez y de mercado, por lo que se propusieron estrategias basadas en el conocimiento y la experiencia para mitigar los riesgos identificados.

Por último, el autor Luque y Peñaherrera (2021) evaluó una taxonomía de incoherencias resultante de la aplicación de regulaciones similares, a pesar de que su origen y objeto social son conceptualmente diferentes. Para ello, se realiza un análisis de la información pública disponible en el segmento de cooperativas de ahorro y crédito de mayor tamaño, conforme a sus activos, en relación con la necesidad de generar valor agregado en la aplicación de los procesos de responsabilidad social cooperativa bajo principios de solidaridad y ética en empresas del sector asociativo de propiedad común. En este caso, en la República del Ecuador, el sistema financiero vigente se compone de instituciones públicas y privadas, así como de procesos de economía popular y solidaria, lo que constituye un claro elemento diferenciador. Todas estas entidades están regidas por una misma normativa en función de su actividad de intermediación financiera. Por ello, es necesario analizar el sistema financiero vigente y sus objetivos tanto en el sistema bancario como en las cooperativas de ahorro y crédito. Se evidencia que el compromiso social afecta a los resultados financieros, pero a su vez, mejora la gestión en la búsqueda incesante del bienestar común de socios, entorno natural y sociedad.

Empresarial

En lo que concierne a los antecedentes empresariales, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., emplazada en el corazón de Ecuador y extendiendo su presencia a través de numerosas filiales a lo largo del país, emerge como una entidad financiera de renombre, cuya labor intermediaria en la gestión de ahorros y créditos la distingue de las entidades bancarias tradicionales. Esta independencia le permite ofrecer un espectro diversificado de productos financieros, diseñados

meticulosamente para satisfacer las exigencias de sus asociados. Con una aguda conciencia de la imperiosa necesidad de seguridad financiera y ante los retos que impone el dinamismo económico contemporáneo, la cooperativa se erige como un baluarte de promoción y asesoramiento. Se dedica a la elaboración de contratos de ahorro y crédito personalizados, que no solo se alinean con las necesidades específicas de sus miembros sino que también propician su estabilidad y crecimiento económico. En su núcleo, la cooperativa se compromete a operar en pro del bienestar de sus socios, defendiendo y priorizando sus intereses financieros con un enfoque que trasciende el mero beneficio económico, para abrazar un desarrollo integral y sostenible de su comunidad (San Francisco LTDA., 2024).

Es importante resaltar que, dicha cooperativa fue instituida con la finalidad de proveer servicios y asesoría especializada en el ámbito financiero, incluyendo, pero no limitándose a, cuentas de ahorro, créditos personales e inversiones, por lo que su compromiso se orienta en la excelencia en el servicio busca contribuir de manera sustancial al bienestar tanto de sus miembros como de la sociedad en su conjunto. No obstante, desde su fundación la cooperativa ha logrado consolidarse como una entidad que simboliza un compromiso inquebrantable con el crecimiento sostenido y la confiabilidad. A lo largo de su trayectoria, ha demostrado una capacidad notable para evolucionar en respuesta a las cambiantes exigencias del mercado. Este dinamismo se refleja en su expansión estratégica, que actualmente comprende 31 agencias dedicadas a brindar una atención personalizada y altamente eficiente, asegurando así la proximidad y accesibilidad a sus servicios para una base de socios en constante crecimiento (San Francisco LTDA., 2024).

La Cooperativa San Francisco, gracias a su destacada trayectoria y acumulada experiencia, se ha erigido como un baluarte en el ámbito del mercado financiero cooperativo. Distinguiéndose por ser precursora en la implementación de servicios financieros accesibles, ha jugado un rol fundamental en fomentar la inclusión financiera. Esta institución se ha posicionado firmemente entre las entidades financieras cooperativas más confiables y seguras de la nación, estableciendo un precedente significativo en el crecimiento y evolución del sector. Su compromiso con la excelencia y su enfoque innovador han contribuido

indiscutiblemente al fortalecimiento y a la expansión de la infraestructura financiera cooperativa (San Francisco LTDA., 2024).

En concordancia con todo lo anteriormente expuesto, los estudios en el ámbito internacional han identificado una vinculación importante entre el marketing relacional y la fidelización de socios en cooperativas de ahorro y crédito, por lo que se ha observado que la implementación de estrategias que fomentan relaciones sólidas y de confianza entre la cooperativa y sus socios resulta crucial para aumentar la lealtad y la retención. Es por ello que, se ha destacado la importancia de las estrategias de promoción y de una imagen corporativa bien gestionada como elementos clave que fortalecen la identificación de los socios con la cooperativa y, por ende, su fidelización. Igualmente, se ha determinado que la responsabilidad social empresarial tiene un impacto directo en la confianza y seguridad percibidas por los socios, lo que refuerza su lealtad a la cooperativa.

En el contexto nacional, se ha encontrado que el neuromarketing puede influir positivamente en la fidelización de los socios, especialmente cuando las cooperativas ajustan sus estrategias de marketing y comunicación a las necesidades emocionales de los clientes. Por consiguiente, se ha estipulado que factores macroeconómicos y de gobernabilidad tienen un impacto considerable en el desempeño financiero de las cooperativas, lo que a su vez afecta la fidelización y captación de nuevos socios. De igual manera, se han evaluado las deficiencias en la gestión de atención al cliente y en las estrategias de captación en algunas cooperativas, lo que subraya la necesidad de mejorar estos aspectos para fortalecer la fidelización.

Es importante señalar que, la experiencia empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. muestra una trayectoria sólida y un compromiso con la inclusión financiera, ya que su capacidad para adaptarse a las dinámicas del mercado y su enfoque en brindar servicios financieros accesibles han sido fundamentales en su crecimiento. Esta fortaleza, junto con una estructura organizativa robusta, servirá de base para el desarrollo de un modelo de estrategias de fidelización y participación de mercado que busque mejorar la retención de socios y atraer nuevos miembros. En cualquier caso, los antecedentes expuestos

permitieron analizar los elementos que son esenciales para la fidelización de socios y la expansión de la participación de mercado, por lo que cada aspecto fueron considerados para el diseño del modelo de estrategias propuesto, adaptado específicamente al contexto de la cooperativa.

1.2. Preguntas de investigación

Considerando la problemática pautada, se detalla a continuación las preguntas de investigación las cuales van a ser abordadas para su respectiva resolución:

- ¿Cómo se puede desarrollar un modelo de estrategias de fidelización y participación de mercado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. que mejore la retención de socios actuales y atraiga nuevos miembros?
- ¿Cuál es la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. en términos de sus prácticas, y cuáles son sus puntos críticos y oportunidades?
- ¿Cuáles son las estrategias necesarias para lograr una mayor fidelización y participación de mercado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.?
- ¿Existe una relación significativa entre la implementación de estrategias de fidelización y la retención de socios actuales, validada mediante pruebas de normalidad y correlación?

1.3. Objetivos

General

Desarrollar un modelo de estrategias de fidelización y participación de mercado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., con el fin de mejorar la retención de socios actuales y atraer nuevos miembros.

Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., a través de un análisis exhaustivo de sus prácticas actuales, para la identificación de sus puntos críticos y oportunidades.
- Determinar las estrategias necesarias para lograr una mayor fidelización y participación de mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.
- Validar las hipótesis del estudio mediante la aplicación de pruebas de normalidad y de correlación para evaluar el nivel de relación existente entre las estrategias de fidelización y la retención de socios actuales.

1.4. Hipótesis

Hipótesis Alterna (H1): La creación de estrategias de fidelización y participación de mercado contribuye significativamente a la retención de los socios actuales y a la atracción de nuevos miembros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Hipótesis Nula (H0): La creación de estrategias de fidelización y participación de mercado no contribuye significativamente a la retención de los socios actuales ni a la atracción de nuevos miembros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se establece los fundamentos epistemológicos y metodológicos que respaldan la investigación. Se describe el enfoque de investigación elegido y se explica su selección en relación con la hipótesis planteada. Asimismo, se presenta el diseño de investigación adoptado, destacando sus características principales y su relevancia para el objeto de estudio.

2.1. Diseño de Investigación

En lo que concierne al enfoque de la investigación, se determinó para el estudio en desarrollado un enfoque de tipo mixto, la integración de métodos cuantitativos y cualitativos en una sola investigación, permitiendo así la recolección, análisis e integración de datos numéricos y textuales, proporcionando así una comprensión más exhaustiva del problema de investigación (Guerrero y Guerrero, 2020).

En este estudio, el enfoque mixto se aplicó mediante la recolección de datos cuantitativos específicos sobre la satisfacción y lealtad de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., por lo que se abordaron aspectos clave como la calidad del servicio, la percepción de valor, la confianza en la cooperativa, y la intención de continuar utilizando los servicios de la cooperativa. Para estos instrumentos evaluativos, fueron construidos mediante teorías y modelos previos de satisfacción y lealtad, asegurando su relevancia y validez para el contexto de estudio y a su vez, consideraron variables sociodemográficas para identificar posibles correlaciones entre estas y los niveles de satisfacción y lealtad.

Paralelamente, se utilizaron herramientas cualitativas para explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los socios, esto en función de su antigüedad en la cooperativa y su nivel de participación en los servicios ofrecidos, lo cual permitió explorar en profundidad las percepciones, expectativas y experiencias de dicho grupo, permitiendo capturar matices y detalles que no pueden ser abordados adecuadamente solo con métodos cuantitativos. Esta combinación

permitió obtener una visión integral de los factores que influyen en la fidelización y participación de mercado.

En esta misma línea, el diseño del estudio quedó pautado mediante una estructura no experimental y de carácter descriptivo, el cual es entendido por su orientación en la observación y descripción detallada de cómo se presentan los fenómenos en su entorno natural, sin realizar ningún tipo de intervención en las variables, donde dicho diseño permite identificar patrones y correlaciones entre las variables (Reyes, 2022). Por lo tanto, para la presente investigación se estipuló el diseño anteriormente explicado, esto con la finalidad de observar y describir las características de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., por lo que se recopiló datos a través de encuestas y entrevistas, permitiendo identificar patrones en la satisfacción y lealtad de los socios sin intervenir en su entorno, esto con la finalidad de identificar patrones y correlaciones entre variables clave, como la satisfacción, lealtad, y diversas características demográficas y comportamentales de los socios.

Asimismo, el alcance estimado fue correlacional, donde este se refiere a que se pretende describir las características de una población o fenómeno y explorar las relaciones entre variables. En este caso, estas estimaciones examinan las variables de estudio permitiendo así estipular posibles relaciones entre ellas (Pereyra, 2022). En concordancia con lo anterior, el estudio optó por un alcance correlacional ya que se evaluó las características demográficas y comportamentales de los socios actuales de la cooperativa y así determinar qué factores influyen sobre la fidelización y participación de mercado, lo cual derivó en la utilización de métodos analíticos estadísticos para medir la percepción de calidad del servicio y la lealtad de los socios, o entre la satisfacción general y la intención de recomendar la cooperativa a otros. Este análisis permitió identificar los factores más influyentes en el tema de estudio, ofreciendo una base sólida para el desarrollo de estrategias efectivas.

2.2. Población y Muestra

La población del estudio, siendo entendida como el conjunto total de individuos que pueden compartir características en común, donde su tamaño puede variar según el alcance de la investigación (Barbosa et al., 2020). En este contexto, la población objeto de estudio está compuesta por todos los socios actuales y potenciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. De acuerdo con los datos actuales, dicha cooperativa ha registrado 11.210 socios en el año 2023 y como estimaciones principales de la empresa estima la inclusión de 6.300 posibles clientes potenciales, donde las estimaciones se fundamentan en el análisis de tendencias de crecimiento y en estudios de mercado realizados por la cooperativa (San Francisco LTDA., 2024).

Es por ello que, para determinar la población objetivo de manera más precisa y abarcar tanto a los socios actuales como a los potenciales, se realizó un estudio de segmentación donde se incluyó los siguientes elementos:

- Socios Actuales: Todos los miembros registrados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.
- Clientes Potenciales: Individuos dentro del área de influencia de la cooperativa que cumplen con los criterios para convertirse en socios. Estos pueden incluir empleados de empresas locales, comerciantes, profesionales independientes, y otros individuos que requieran servicios financieros.

Es así que, se estimó los siguientes parámetros de inclusión los cuales fueron pertinentes de acuerdo a sus características demográficas:

- Ser mayor de edad (18 años o más).
- Residir o trabajar dentro del área de influencia de la cooperativa.
- Tener capacidad y disposición para participar en los servicios ofrecidos por la cooperativa.

Al mismo tiempo, se pauto los siguientes elementos de inclusión donde se determinaron de acuerdo a las preferencias del estudio:

- Personas fuera del área de influencia de la cooperativa.
- Menores de edad.
- Individuos sin interés o capacidad para utilizar los servicios de la cooperativa.

Para asegurar una representación equitativa en la muestra, en la tabla 1 los datos fueron segmentados y seleccionados aleatoriamente dentro de cada grupo:

Tabla 1

Segmentación de la población de estudio

Segmento	Criterio de inclusión	Cantidad
Socios actuales (SA)		11.210
Segmento 1 SA	Socios activos entre 18-30 años	3.500
Segmento 2 SA	Socios activos entre 31-50 años	4.500
Segmento 3 SA	Socios activos mayores de 50 años	3.210
Total		11.210

Nota. En la tabla se aprecia la segmentación realizada a la población en estudio.

En síntesis, con lo anterior, el tamaño de la muestra fue estipulada bajo un muestreo aleatorio simple quedando estipulado el cálculo de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población (11.210)

p = probabilidad de éxito (0.5)

q = probabilidad de fracaso (0.5)

e = Margen de error (0.05%)

Z = Margen de confiabilidad (1.96%)

n = Tamaño de la muestra

De esta forma sustituyendo los datos el tamaño de la muestra queda estipulado de la siguiente manera:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 17.510}{0,5^2 * (17.510 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$\mathbf{0n = 371,46}$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra fue de 371 socios y clientes potenciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

En lo que respecta a la distribución muestral, se desarrolló un cálculo por proporciones tanto para los socios actuales como los clientes potenciales de la cooperativa de ahorro, esto para identificar la cantidad exacta de los participantes a incluir por cada segmento estimado, es así que quedo estipulado en la tabla 2 de la siguiente manera:

Tabla 2

Distribución muestral del estudio

Segmento	Cantidad	Porcentaje	Total
Socios actuales			
18-30 años	3.500	31,22%	116
31-50 años	4.500	40,14%	149
Mayores de 50 años	3.210	28,64%	106
Total	11.210	100%	371

Nota. En la tabla se expone la distribución muestral para el estudio, la cual fue construida con los datos obtenidos tras el cálculo del tamaño de la muestra.

De acuerdo con los datos de la tabla, se aprecia que dentro de la muestra estimada se tomó en cuenta un total de 116 socios entre 18 a 30 años, 149 entre 31 a 50 años y 106 que sean mayores a 50 años, dando una totalidad de 376 participantes.

2.3. Recopilación de Datos

La recopilación de datos es un proceso crucial en cualquier investigación, ya que permite obtener información relevante y precisa para analizar y entender el fenómeno estudiado (Iglesias, 2021). En este ámbito, el presente estudio empleó una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos para garantizar una comprensión exhaustiva del problema. A continuación, se detallan las técnicas utilizadas para la recolección de datos y su implementación en el estudio:

Encuestas

Para obtener datos cuantitativos sobre la satisfacción, lealtad y expectativas de los socios actuales y potenciales de la cooperativa, se diseñaron y aplicaron cuestionarios estructurados. Estos cuestionarios incluían preguntas cerradas y escalas de Likert para medir de manera precisa las percepciones y actitudes de los encuestados. Las encuestas fueron diseñadas en base a un marco teórico sólido y revisadas por expertos para asegurar su validez y fiabilidad. De tal manera, se incluyeron secciones específicas para evaluar la satisfacción general, la lealtad a la cooperativa, las expectativas de los socios y la percepción de los servicios ofrecidos. Las encuestas fueron distribuidas tanto en formato digital, por lo que la muestra fue seleccionada aleatoriamente de acuerdo con la segmentación previamente establecida, asegurando una representación equitativa de socios actuales y potenciales.

Entrevistas

En lo que respecta a las entrevistas, se llevaron a cabo mediante un diseño semiestructuradas para obtener *insights* cualitativos detallados. Estas entrevistas permitieron explorar temas específicos y profundizar en las percepciones y experiencias de los participantes. Se seleccionaron miembros clave del personal de la cooperativa, incluyendo directivos y empleados con experiencia en atención al cliente y gestión de socios. También se eligieron algunos socios actuales y potenciales, representando diferentes segmentos de la población, para asegurar una diversidad de perspectivas. Se desarrolló una guía de entrevista con preguntas abiertas enfocadas en temas relevantes como la satisfacción con los servicios, las

razones para la lealtad o el descontento, y las expectativas futuras. La guía fue flexible, permitiendo a los entrevistadores adaptar las preguntas según las respuestas y explorar áreas emergentes de interés.

La integración de los datos recopilados a través de estas diversas técnicas permitió una triangulación efectiva, aumentando la validez y fiabilidad de los hallazgos. Los datos cuantitativos y cualitativos se analizaron de manera conjunta para proporcionar una visión comprensiva y detallada de los factores que influyen en la fidelización y participación de mercado de la cooperativa.

2.4. Instrumentos y Herramientas

La efectividad de la recopilación de datos de la presente investigación, dependió del uso de una variedad de instrumentos y herramientas diseñadas para capturar información cuantitativa y cualitativa de manera precisa y eficiente. A continuación se detallan los principales instrumentos y herramientas utilizados en este estudio:

Para la recolección de datos cuantitativos, se diseñaron cuestionarios estructurados que incluyeron preguntas cerradas y escalas de Likert. Estos cuestionarios fueron esenciales para medir las percepciones, actitudes y comportamientos de los socios actuales y potenciales de la cooperativa, por lo cual se destaca las siguientes características:

- Se desarrollaron secciones específicas para evaluar la satisfacción general, la lealtad a la cooperativa, las expectativas de los socios y la percepción de los servicios ofrecidos.
- Las preguntas fueron formuladas en base a un marco teórico sólido y revisadas por expertos para asegurar su validez y fiabilidad.
- Se utilizaron escalas de Likert de cinco puntos para medir la intensidad de las percepciones y actitudes de los encuestados respecto a diferentes aspectos de los servicios de la cooperativa.
- Las escalas de Likert facilitaron el análisis estadístico de los datos, permitiendo identificar tendencias y patrones en las respuestas.

Por otro lado, para obtener datos cualitativos detallados, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con miembros clave del personal de la cooperativa y algunos socios seleccionados. Estas entrevistas proporcionaron información coherente y al mismo tiempo, complementaron la información obtenida del primer instrumento, es así que se puede destacar los siguientes aspectos:

- Se elaboró una guía de entrevista con preguntas abiertas diseñadas para explorar temas específicos como la satisfacción con los servicios, las razones para la lealtad o el descontento, y las expectativas futuras.
- La guía de entrevista fue flexible, permitiendo a los entrevistadores adaptar las preguntas según las respuestas de los participantes y explorar áreas emergentes de interés.

2.5. Procedimientos

La recopilación de datos se llevó a cabo siguiendo una serie de pasos meticulosamente diseñados para garantizar la precisión y la validez de los datos obtenidos. Los procedimientos se desarrollaron de manera sistemática, administrando los instrumentos de forma coherente y rigurosa. Inicialmente, se diseñaron y prepararon los instrumentos de recolección de datos, donde dichos instrumentos se estructuraron en secciones específicas para evaluar diversos aspectos como la satisfacción general, la lealtad a la cooperativa, las expectativas de los socios y la percepción de los servicios ofrecidos. Paralelamente, se elaboraron guías de entrevista con preguntas abiertas enfocadas en explorar temas relevantes como la satisfacción con los servicios, las razones para la lealtad o el descontento, y las expectativas futuras.

Es importante destacar que, para garantizar la seguridad de las herramientas pautadas, se implementó mediante el software estadístico SPSS el análisis del coeficiente de Alfa Cronbach, esto para estipular el nivel de confiabilidad de los datos que se recolectaron mediante el cuestionario aplicado. Por ello se aplicó una prueba piloto del 10% del total de la muestra calculada para realizar la respectiva evaluación, donde en la tabla 3 y 4 quedan pautados de la siguiente manera:

Tabla 3*Prueba de confiabilidad de Alfa Cronbach*

Resumen del procesamiento de casos		
Casos	N	%
Válido	37	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	37	100,0

Nota. En la tabla se aprecia la tabulación de los resultados de la prueba de confiabilidad.

Tabla 4*Prueba de confiabilidad de Alfa Cronbach*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,874	13

Nota. En la tabla se expone la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach aplicada al instrumento del cuestionario, el cual fue aplicado a una prueba piloto de 37 participantes, equivaliendo el 10% de la muestra calculada.

Los datos alcanzados demuestran que el coeficiente de Alfa de Cronbach es acorde, logrando una fiabilidad de 0,874, lo cual se resume a un cumplimiento de las medidas de viabilidad interna, reflejando una consistencia acorde del instrumento y siendo confiable en su aplicabilidad.

Por otro lado, para garantizar la fiabilidad de las entrevistas semiestructuradas utilizadas en este estudio, se llevó a cabo un proceso riguroso de validación del guion pautado, el cual fue sometido a la evaluación de un grupo de expertos en el área de finanzas y gestión de cooperativas, quienes revisaron y sugirieron ajustes para asegurar que las preguntas fueran claras, pertinentes y alineadas con los objetivos del estudio. Los expertos evaluaron tanto la coherencia interna de las preguntas como su capacidad para captar las percepciones y experiencias relevantes de los participantes.

En relación con lo anterior, se destaca también que la aplicación de los instrumentos se pauto mediante la inclusión una muestra aleatoria, de acuerdo con los parámetros establecidos en la segmentación, asegurando una representación equitativa de socios actuales y potenciales de la cooperativa. Igualmente, las entrevistas fueron programadas con anticipación, coordinando con los participantes para encontrar horarios convenientes. Por ello, se siguió acordemente la guía de entrevista, adaptando las preguntas según las respuestas de los participantes y

explorando áreas emergentes de interés.

Finalmente, una vez recopilados los datos, se procedió al análisis utilizando herramientas y software especializados, lo cual permitió estipular los temas recurrentes, patrones y relaciones en las respuestas de los participantes, proporcionando una comprensión profunda de las percepciones y experiencias de los socios de la cooperativa.

2.6. Análisis de Datos

Los datos cuantitativos recopilados a través de las encuestas fueron ingresados y analizados mediante el software estadístico SPSS, por lo que se llevaron a cabo análisis descriptivos para resumir y describir las características principales de los datos. Adicionalmente, se realizaron análisis correlacionales para identificar y explorar las relaciones entre variables, tales como la satisfacción de los socios, la lealtad y las expectativas. Este análisis permitió identificar patrones y tendencias significativas que contribuyeron al desarrollo de estrategias de fidelización y participación en el mercado.

En este sentido, se expone a continuación las preguntas empleadas en el instrumento previamente mencionado:

- ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con los servicios actuales de la cooperativa?
- ¿Cómo calificaría la eficiencia del servicio al cliente en la cooperativa?
- ¿Le gustaría utilizar más aplicaciones móviles y plataformas en línea para sus transacciones?
- ¿Qué le parece la propuesta del programa de puntos?
- ¿Estaría interesado en canjear puntos por tasas de interés preferenciales en préstamos y productos de ahorro?
- ¿Cómo valoraría la inclusión de descuentos en productos y servicios locales como parte del programa de recompensas?
- ¿Qué tan atractiva le parece la participación en sorteos y concursos organizados por la cooperativa?

- ¿Cuál es su interés en los siguientes productos financieros?
- ¿Cómo prefiere recibir información y promociones de la cooperativa?
- Pregunta 10: ¿Qué aspectos del servicio al cliente considera más importantes para mejorar la satisfacción?

Las entrevistas semiestructuradas fueron transcritas y examinadas mediante un enfoque de triangulación de la información. Este método permitió contrastar y validar los datos cualitativos con los resultados cuantitativos, garantizando una mayor validez y profundidad en la interpretación de las percepciones y experiencias de los socios de la cooperativa. Este proceso facilitó la identificación de temas recurrentes y relaciones clave entre las variables analizadas, proporcionando una comprensión más completa del fenómeno investigado.

Las consideraciones éticas desempeñaron un papel fundamental en esta investigación, garantizando el respeto y la protección de los derechos de los participantes. Antes de iniciar la recopilación de datos, se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes. Se les explicó de manera clara el propósito del estudio, los procedimientos implicados, y se les aseguró la voluntariedad de su participación, así como su derecho a retirarse del estudio en cualquier momento sin repercusiones.

La privacidad y la confidencialidad se mantuvieron estrictamente a lo largo de todo el proceso. Los datos personales de los participantes fueron anonimizados para proteger su identidad, y toda la información recolectada fue almacenada de manera segura, accesible únicamente para el equipo de investigación. Además, se implementaron medidas para evitar cualquier conflicto de interés y para garantizar la integridad y la imparcialidad de los resultados.

Para garantizar la validez y fiabilidad de los datos, se implementaron diversas estrategias. En el análisis cuantitativo, la validez del contenido de los cuestionarios fue revisada y aprobada por expertos en la materia. Se llevaron a cabo pruebas piloto para ajustar y perfeccionar los instrumentos antes de su aplicación a la muestra completa. La fiabilidad de las escalas utilizadas en los cuestionarios fue

evaluada mediante el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, asegurando así la consistencia interna de las mediciones.

2.7. Resultados

Encuesta

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con los servicios actuales de la cooperativa?

El análisis del nivel de satisfacción general con los servicios actuales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. revela que el 78% de los socios encuestados se declare satisfecho o muy satisfecho refleja una percepción positiva general hacia los servicios de la cooperativa. Este alto porcentaje sugiere que la cooperativa cumple adecuadamente con las expectativas de la mayoría de sus socios, lo cual es un sólido punto de partida para trabajar en su fidelización. La clave radica en identificar cuáles son los aspectos específicos que estos socios valoran en los servicios actuales, ya que potenciar estas características podría fortalecer aún más el vínculo entre los socios satisfechos y la cooperativa. Conocer estos factores ayuda a diseñar estrategias de fidelización que refuercen lo que ya funciona bien y fomente la permanencia de quienes ya se sienten a gusto.

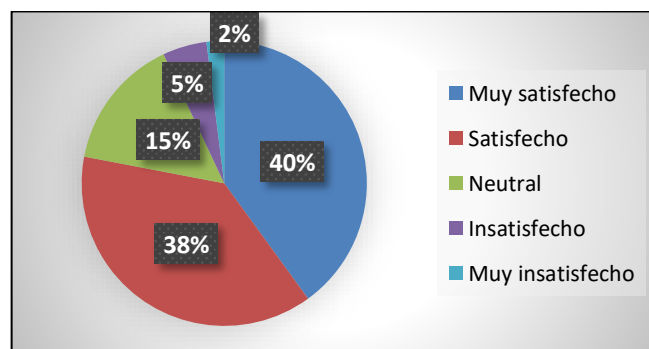
Por otro lado, un 15% de los encuestados manifestó una postura neutral ante los servicios de la cooperativa. Este grupo representa una oportunidad significativa para incrementar la satisfacción y la fidelización, ya que estos socios posiblemente perciben que la cooperativa cumple con lo mínimo necesario para satisfacer sus necesidades, pero no encuentran motivos suficientes para comprometerse emocionalmente con la institución. Al profundizar en las razones de esta postura neutral, es posible identificar áreas de mejora que pueden estar pasando desapercibidas en la evaluación general. Puede tratarse de servicios que son funcionales pero que carecen de elementos diferenciadores o que no logran destacar lo suficiente frente a alternativas en el mercado. Mejorar estas áreas puede resultar clave para convertir a los socios neutrales en socios satisfechos y, en consecuencia, incrementar su nivel de lealtad hacia la cooperativa.

Finalmente, el 7% de los encuestados que indicó estar insatisfecho refleja un área de riesgo que requiere especial atención. Aunque es una minoría, este grupo representa a socios cuya experiencia con los servicios de la cooperativa no ha cumplido con sus expectativas, lo que podría traducirse en un mayor riesgo de deserción si sus problemas no se abordan. Para entender mejor la insatisfacción de estos socios, es crucial identificar los motivos específicos detrás de su descontento. Esto puede incluir problemas relacionados con la calidad de atención al cliente, la falta de productos financieros adecuados a sus necesidades o incluso desafíos en el acceso a ciertos servicios. Comprender y responder a estas insatisfacciones permite a la cooperativa enfocarse en soluciones orientadas a resolver problemas específicos que, de no atenderse, podrían comprometer la relación con estos socios y afectar la retención.

En conjunto, estos resultados direccionan el estudio hacia una segmentación de los socios en función de su nivel de satisfacción, permitiendo así diseñar estrategias de fidelización adaptadas a cada grupo. Para los socios satisfechos, es posible implementar programas de reconocimiento que refuercen y premien su lealtad. En el caso de los socios neutrales, sería recomendable ofrecer beneficios o mejoras en aquellos aspectos que no encuentran suficientemente atractivos, mientras que para los socios insatisfechos, el enfoque debe estar en resolver sus problemas específicos, brindándoles una atención más personalizada. Este análisis permite no solo medir el estado actual de satisfacción de los socios, sino también orientar de manera precisa las estrategias de fidelización para que respondan a las necesidades y expectativas diferenciadas de los socios de la cooperativa.

Figura 1

Nivel de satisfacción general con los servicios actuales de la cooperativa



Nota. En la figura se observa la ilustración porcentual de los datos obtenidos del cuestionario.

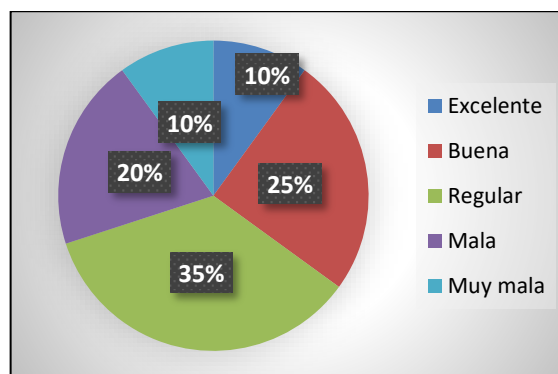
2. ¿Cómo calificaría la eficiencia del servicio al cliente en la cooperativa?

La eficiencia del servicio al cliente en la Cooperativa, revela que un 65% de los socios percibe que el servicio actual podría beneficiarse de mejoras importantes. Este dato es revelador, ya que señala que, aunque los socios pueden estar satisfechos con ciertos aspectos generales de la cooperativa, la experiencia en atención al cliente no cumple plenamente con sus expectativas, lo que puede afectar su percepción de valor y lealtad hacia la institución. La principal preocupación expresada por los socios se centra en la necesidad de respuestas más rápidas y una atención más personalizada, elementos que suelen ser cruciales en la relación con el cliente en el sector financiero.

Este hallazgo enfatiza la importancia de optimizar la eficiencia en el servicio al cliente, dado que una atención ágil y personalizada puede marcar una diferencia significativa en la experiencia del socio y, a su vez, en la fidelización. Un servicio al cliente que no responde de manera efectiva puede generar frustración, ya que los socios no solo buscan soluciones rápidas, sino también un trato que se ajuste a sus necesidades individuales. Este indicador de eficiencia también sugiere que la cooperativa podría beneficiarse de una revisión y posible reestructuración de sus procesos de atención. Por ejemplo, la implementación de tecnología que facilite la comunicación ágil, como el uso de canales digitales para consultas rápidas o sistemas de gestión de clientes que anticipen las necesidades de los socios, podría ayudar a reducir el tiempo de espera y mejorar la personalización del servicio.

Figura 2

Eficiencia del servicio al cliente en la cooperativa



Nota. En la figura se observa la ilustración porcentual de los datos obtenidos del cuestionario.

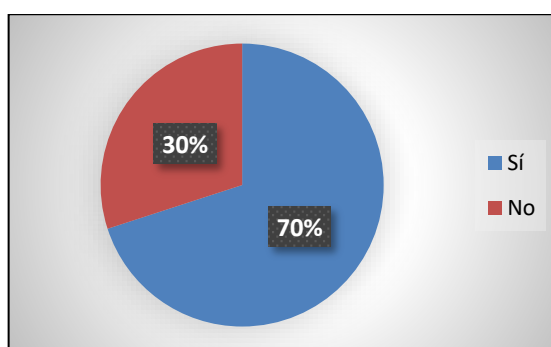
3. ¿Le gustaría utilizar más aplicaciones móviles y plataformas en línea para sus transacciones?

El interés del 70% de los socios en utilizar más aplicaciones móviles y plataformas en línea para realizar sus transacciones destaca una tendencia clara hacia la digitalización y la demanda de soluciones tecnológicas avanzadas dentro de la Cooperativa de Ahorro. Este alto nivel de aceptación refleja que una proporción significativa de los socios percibe las plataformas digitales no solo como herramientas convenientes, sino también como medios esenciales para gestionar sus necesidades financieras de forma ágil y accesible.

Este interés en la digitalización también indica que muchos socios valoran la posibilidad de realizar sus transacciones sin la necesidad de acudir físicamente a una sucursal. La implementación de aplicaciones móviles y plataformas en línea podría reducir tiempos de espera, mejorar la eficiencia de los procesos internos y proporcionar a los socios mayor autonomía sobre sus transacciones. En el contexto de fidelización, ofrecer soluciones tecnológicas alineadas con las necesidades y expectativas de los socios permite fortalecer su lealtad, ya que encuentran en la cooperativa una institución que evoluciona y responde a sus preferencias.

Figura 3

Aplicaciones móviles y plataformas en línea para sus transacciones



Nota. En la figura se observa la ilustración porcentual de los datos obtenidos del cuestionario.

La información obtenida sugiere que la cooperativa debería considerar la inversión en el desarrollo de una infraestructura digital sólida y en campañas de adopción de tecnología que ayuden a los socios a familiarizarse con estas plataformas. Al satisfacer la demanda de soluciones tecnológicas, la cooperativa no

solo se adapta a las tendencias del mercado, sino que también incrementa su valor percibido, logrando que los socios encuentren en ella una entidad moderna y receptiva a sus necesidades cambiantes.

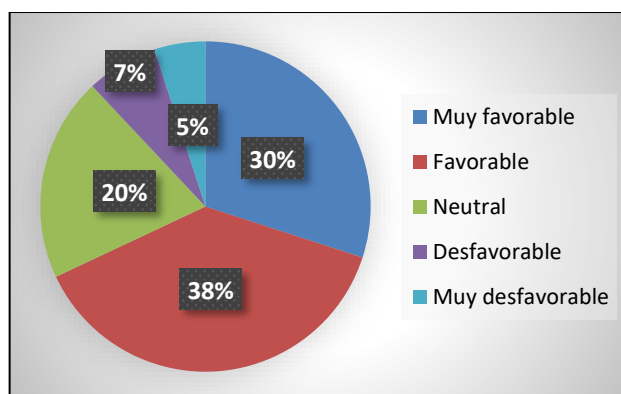
4. ¿Qué le parece la propuesta del programa de puntos?

La propuesta del programa de puntos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. generó una respuesta positiva entre los socios, con un 68% expresando entusiasmo hacia su posible implementación. Este resultado refleja un interés considerable en sistemas de recompensas tangibles, que permiten a los socios beneficiarse de descuentos en tasas de interés y en productos asociados. El atractivo de este programa radica en que ofrece beneficios visibles y directos, lo que refuerza la percepción de valor y recompensa en la relación del socio con la cooperativa.

El entusiasmo por el programa de puntos sugiere que los socios perciben este tipo de incentivo como una oportunidad para obtener retribuciones concretas por su lealtad y su nivel de compromiso con la cooperativa. Este tipo de programa no solo recompensa la lealtad, sino que también fomenta una participación más activa en las actividades y productos de la cooperativa, creando un ciclo en el que el socio se siente cada vez más motivado a utilizar los servicios de la institución. En términos de fidelización, esto representa una estrategia altamente efectiva, ya que genera un sentido de reciprocidad: los socios experimentan que, al invertir en la relación con la cooperativa, reciben beneficios a cambio.

Figura 4

Apreciación de la propuesta del programa de puntos



Nota. En la figura se observa la ilustración porcentual de los datos obtenidos del cuestionario.

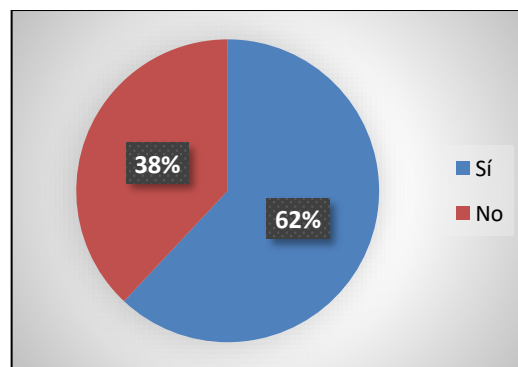
5. ¿Estaría interesado en canjear puntos por tasas de interés preferenciales en préstamos y productos de ahorro?

La posibilidad de canjear puntos por tasas de interés preferenciales en préstamos y productos de ahorro fue recibida con gran interés, con un 62% de los socios manifestando un entusiasmo considerable hacia esta opción. Este hallazgo subraya la importancia de brindar beneficios financieros tangibles y directos que no solo recompensen la fidelidad, sino que también contribuyan a mejorar la situación financiera de los socios.

El interés en tasas de interés preferenciales también indica que los socios ven este tipo de beneficios como una oportunidad para maximizar el retorno de su relación con la cooperativa, consolidando una relación de beneficio mutuo. Implementar un programa que permita canjear puntos por condiciones preferenciales, además de responder a una demanda concreta, podría estimular un aumento en el uso de los servicios financieros de la cooperativa, incentivando así tanto la retención de los socios actuales como la atracción de nuevos miembros interesados en obtener beneficios reales de su lealtad.

Figura 5

Interés en canjear puntos por tasas de interés preferenciales en préstamos y productos de ahorro



Nota. En la figura se observa la ilustración porcentual de los datos obtenidos del cuestionario.

6. ¿Cómo valoraría la inclusión de descuentos en productos y servicios locales como parte del programa de recompensas?

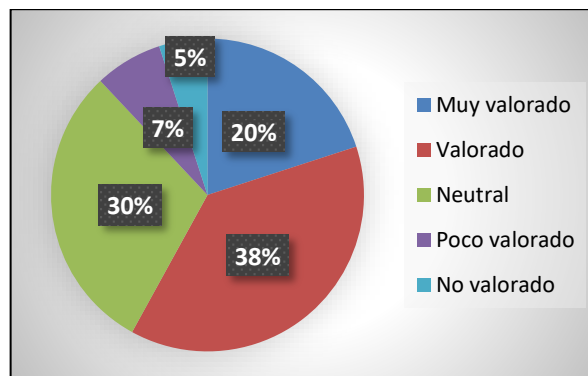
La inclusión de descuentos en productos y servicios locales como parte del programa de recompensas fue valorada positivamente por un 58% de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Este dato refleja una

apertura considerable hacia las alianzas estratégicas entre la cooperativa y los comercios de la comunidad, ya que los socios ven en esta opción una manera de obtener beneficios tangibles y de impacto directo en su vida cotidiana. Al ofrecer descuentos en negocios locales, la cooperativa no solo amplía el valor de su programa de recompensas, sino que también fortalece su vínculo con la comunidad al incentivar el consumo y apoyo de comercios locales.

Al incluir descuentos en comercios locales, la cooperativa no solo añade un incentivo atractivo a su programa de recompensas, sino que también se convierte en un puente que fortalece las relaciones comerciales y el sentido de pertenencia en la comunidad. Este aspecto es especialmente importante para la fidelización, ya que los socios perciben que, al ser parte de la cooperativa, también están apoyando y beneficiando a otros miembros de su comunidad.

Figura 6

Valoración de la inclusión de descuentos en productos y servicios locales como parte del programa de recompensas



Nota. En la figura se observa la ilustración porcentual de los datos obtenidos del cuestionario.

7. ¿Qué tan atractiva le parece la participación en sorteos y concursos organizados por la cooperativa?

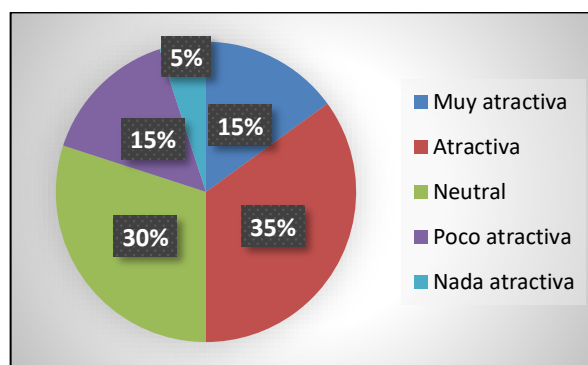
La participación en sorteos y concursos organizados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. fue considerada atractiva por el 50% de los socios encuestados, lo que sugiere que este tipo de actividades puede ser un recurso valioso para fomentar la lealtad y el compromiso de los socios. Este nivel de aceptación indica que, aunque no todos los socios se sienten especialmente motivados por estos eventos, una porción significativa sí los percibe como una

experiencia positiva que agrega un componente lúdico y participativo a su relación con la cooperativa.

Los sorteos pueden ser especialmente atractivos si ofrecen premios que reflejen las necesidades y preferencias de los socios, como descuentos en productos financieros, dispositivos tecnológicos o servicios de bienestar. Adaptar los premios a los intereses de los socios permitiría a la cooperativa captar la atención de aquellos que no se sienten inicialmente atraídos por estas actividades, aumentando el nivel de participación y fidelidad.

Figura 7

Expectativas sobre la participación en sorteos y concursos organizados por la cooperativa



Nota. En la figura se observa la ilustración porcentual de los datos obtenidos del cuestionario.

8. ¿Cuál es su interés en los siguientes productos financieros?

Los socios jóvenes, entre 18 y 30 años, manifestaron un interés del 55% en productos como préstamos estudiantiles y servicios de asesoría financiera, indicando que este grupo busca herramientas que respalden sus objetivos educativos y de planificación temprana. La demanda de préstamos estudiantiles refleja una necesidad común de apoyo financiero durante el período formativo, mientras que la asesoría financiera sugiere que estos socios valoran el acompañamiento en la gestión de sus finanzas personales, probablemente buscando orientación para optimizar sus ingresos y planificar un futuro financiero sólido.

Por su parte, los socios adultos, en el rango de 31 a 60 años, priorizan los créditos hipotecarios y la planificación financiera a largo plazo. Este interés indica que los adultos, ya en etapas de vida en las que buscan establecer o consolidar un patrimonio, valoran los productos que les faciliten la adquisición de bienes, como

la vivienda, y les ayuden a organizar sus recursos de manera estratégica para el futuro. La preferencia por créditos hipotecarios es consistente con la necesidad de estabilidad y seguridad en esta etapa de la vida, mientras que la planificación a largo plazo subraya el interés por construir una base financiera que les permita enfrentar imprevistos y asegurar un bienestar duradero.

El análisis del interés en distintos productos financieros según grupos demográficos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. muestra una segmentación clara en las prioridades y expectativas de los socios. Los socios jóvenes, entre 18 y 30 años, manifestaron un interés del 55% en productos como préstamos estudiantiles y servicios de asesoría financiera, indicando que este grupo busca herramientas que respalden sus objetivos educativos y de planificación temprana. La demanda de préstamos estudiantiles refleja una necesidad común de apoyo financiero durante el período formativo, mientras que la asesoría financiera sugiere que estos socios valoran el acompañamiento en la gestión de sus finanzas personales, probablemente buscando orientación para optimizar sus ingresos y planificar un futuro financiero sólido.

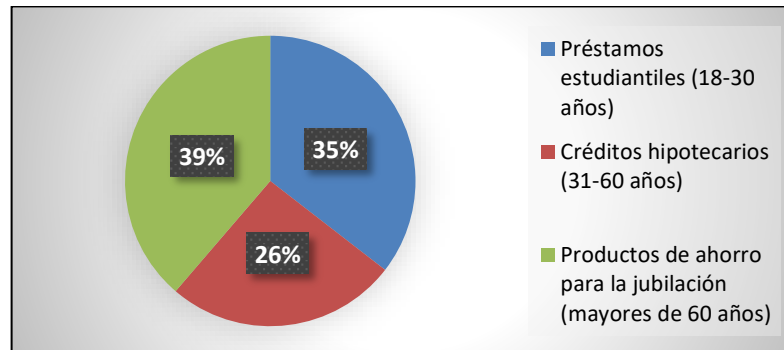
Por su parte, los socios adultos, en el rango de 31 a 60 años, priorizan los créditos hipotecarios y la planificación financiera a largo plazo. Este interés indica que los adultos, ya en etapas de vida en las que buscan establecer o consolidar un patrimonio, valoran los productos que les faciliten la adquisición de bienes, como la vivienda, y les ayuden a organizar sus recursos de manera estratégica para el futuro. La preferencia por créditos hipotecarios es consistente con la necesidad de estabilidad y seguridad en esta etapa de la vida, mientras que la planificación a largo plazo subraya el interés por construir una base financiera que les permita enfrentar imprevistos y asegurar un bienestar duradero.

Finalmente, los socios mayores de 60 años expresaron una valoración especial hacia productos de ahorro con rendimientos garantizados y servicios personalizados orientados a la jubilación. Esta preferencia refleja un enfoque en la estabilidad y el bajo riesgo, características que son cruciales para quienes buscan preservar su capital y maximizar sus ahorros en la etapa de jubilación. Los productos de ahorro con rendimientos garantizados permiten a los socios mayores

obtener beneficios financieros seguros y predecibles, mientras que los servicios personalizados se orientan a cubrir sus necesidades específicas, como el manejo de sus ahorros y la planificación de gastos futuros.

Figura 8

Interés en los siguientes productos financieros



Nota. En la figura se observa la ilustración porcentual de los datos obtenidos del cuestionario.

9. ¿Cómo prefiere recibir información y promociones de la cooperativa?

Un 60% de los socios jóvenes optó por recibir información a través de redes sociales y notificaciones móviles, lo que indica que este grupo se siente más cómodo y conectado a través de plataformas digitales y dispositivos móviles. Este hallazgo es significativo, ya que resalta la importancia de adaptar la comunicación a los canales que utilizan cotidianamente los jóvenes, quienes valoran la inmediatez y la interactividad que ofrecen las redes sociales.

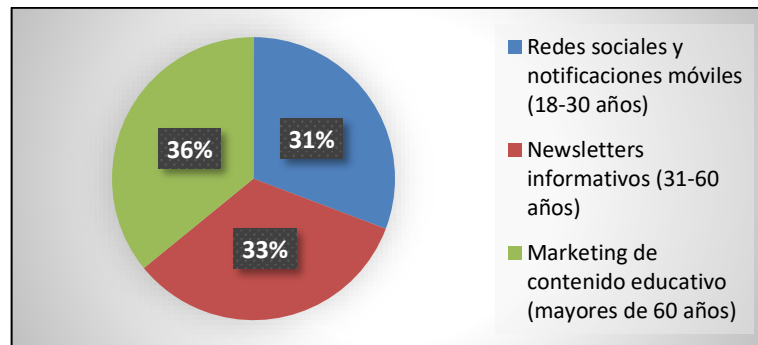
Por otro lado, un 65% de los adultos y mayores prefirió recibir información mediante newsletters informativos y marketing de contenido educativo. Este grupo demográfico tiende a valorar un enfoque más tradicional y formal en la comunicación, buscando contenido que les brinde no solo información sobre productos y servicios, sino también educación financiera que les ayude a tomar decisiones más informadas.

Esta segmentación en las preferencias de comunicación subraya la necesidad de implementar estrategias de marketing diferenciadas que se alineen con las expectativas de cada grupo demográfico. Para los jóvenes, la cooperativa podría beneficiarse de la creación de contenido dinámico y atractivo en redes sociales,

incluyendo videos cortos, infografías y promociones interactivas que fomenten la participación. Sin embargo, para los adultos y mayores, el enfoque debería centrarse en la elaboración de newsletters que ofrezcan contenido valioso, como consejos financieros, análisis de tendencias y actualizaciones sobre productos, así como información sobre cómo estos pueden satisfacer sus necesidades específicas.

Figura 9

Preferencias en la recepción de información y promociones de la cooperativa



Nota. En la figura se observa la ilustración porcentual de los datos obtenidos del cuestionario.

10. ¿Qué aspectos del servicio al cliente considera más importantes para mejorar la satisfacción?

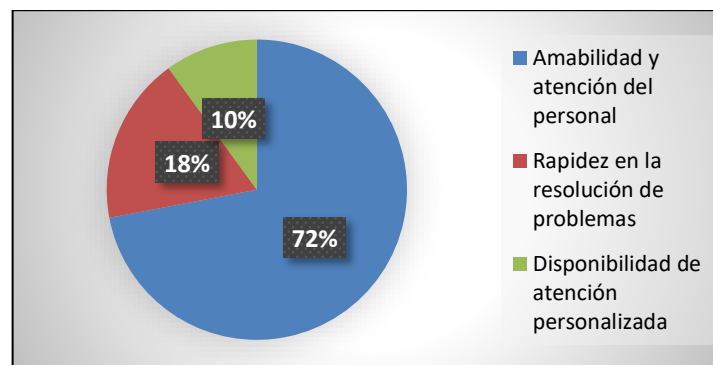
El mejoramiento de satisfacción revela que un 72% de los encuestados enfatizó la necesidad de incrementar la amabilidad y atención del personal. Este hallazgo es significativo, ya que resalta que la experiencia del socio no solo se basa en la calidad de los productos ofrecidos, sino también en el trato humano y personalizado que reciben al interactuar con la cooperativa. La atención al cliente es un factor clave que influye en la percepción general de la cooperativa y en la decisión de los socios de continuar su relación con la institución.

El enfoque en la amabilidad y atención sugiere que los socios buscan un servicio que no solo sea eficiente, sino también empático y comprensivo. Un trato amable puede transformar una interacción estándar en una experiencia positiva, fortaleciendo la conexión emocional entre los socios y la cooperativa. Esto es especialmente relevante en un sector como el financiero, donde los clientes a menudo pueden sentirse vulnerables o ansiosos al abordar temas relacionados con sus finanzas.

La capacitación y el desarrollo continuo del equipo de servicio al cliente se presentan como áreas cruciales a abordar. Implementar programas de formación que incluyan habilidades de comunicación, manejo de conflictos y empatía permitirá al personal ofrecer un servicio más personalizado y efectivo. Al invertir en el desarrollo del personal, la cooperativa no solo mejora la calidad del servicio, sino que también crea un ambiente positivo y colaborativo que se traduce en una mayor satisfacción del socio.

Figura 10

Consideraciones del servicio al cliente para mejorar la satisfacción.



Nota. En la figura se observa la ilustración porcentual de los datos obtenidos del cuestionario.

Entrevista

Las entrevistas realizadas a los socios seleccionados de manera representativa ofrecieron una comprensión más profunda de las necesidades y expectativas de los socios, así como recomendaciones específicas para mejorar los servicios y la fidelización. Las entrevistas revelaron que la mayoría de los socios consideran crucial mejorar la eficiencia y personalización del servicio al cliente. Un 80% de los entrevistados mencionó que respuestas más rápidas y atención más personalizada serían altamente valoradas, alineándose con la teoría de que un servicio al cliente excepcional es fundamental para la fidelización.

En relación con la adopción de tecnologías digitales, los socios jóvenes expresaron una fuerte preferencia por aplicaciones móviles robustas y funcionales, con un 85% de ellos destacando la necesidad de mejorar las soluciones tecnológicas para realizar transacciones de manera eficiente. Esto confirma la tendencia teórica de que la digitalización es esencial para atraer y retener a los miembros más jóvenes.

Además, un 75% de los entrevistados mostró interés en un programa de puntos, indicando que las tasas de interés preferenciales y los descuentos en productos locales serían beneficios altamente valorados. Este hallazgo refuerza la idea de que los programas de recompensas pueden ser una herramienta eficaz para fomentar la lealtad.

Las entrevistas destacaron la importancia de segmentar los beneficios según las necesidades específicas de cada grupo demográfico. Un 70% de los adultos entrevistados manifestó su interés en créditos hipotecarios y planificación financiera, mientras que el 65% de los mayores prefirió productos de ahorro con rendimientos garantizados y servicios personalizados para la jubilación. Esta segmentación es coherente con las teorías de marketing personalizado y segmentado. En cuanto a las estrategias de comunicación, los socios jóvenes prefirieron la comunicación a través de redes sociales y notificaciones móviles, con un 80% de ellos destacando estos canales como los más efectivos. En contraste, el 70% de los adultos y mayores valoraron newsletters informativos y marketing de contenido educativo, lo que confirma la necesidad de una comunicación adaptada a las preferencias de cada segmento.

La calidad del servicio fue otro tema recurrente en las entrevistas. Un 75% de los entrevistados subrayó la importancia de mejorar la amabilidad y atención del personal. La teoría sugiere que la capacitación continua y el desarrollo del personal son esenciales para ofrecer un servicio de calidad, y estos resultados lo corroboran. Además, los socios valoraron positivamente la idea de participar en sorteos y concursos, con un 60% de los entrevistados indicando que estas actividades pueden incrementar su lealtad y compromiso con la cooperativa. Esto está en línea con la teoría de que las experiencias positivas y gratificantes fortalecen la relación con los miembros.

Finalmente, un 80% de los entrevistados expresó la importancia de contar con mecanismos de retroalimentación para evaluar continuamente la efectividad de las estrategias implementadas. Esto respalda la teoría de que la mejora continua basada en la retroalimentación de los clientes es crucial para el éxito a largo plazo. En conclusión, los resultados de las entrevistas proporcionan una visión profunda y

detallada de las expectativas y necesidades de los socios, confirmando muchas de las teorías existentes sobre la fidelización y el servicio al cliente. Estos insights serán fundamentales para guiar la implementación y evaluación de las estrategias propuestas.

Discusión de resultados

Los datos obtenidos indican una percepción positiva generalizada entre los socios respecto a la cooperativa. Sin embargo, se identificaron áreas críticas de mejora en el servicio al cliente. Muchos encuestados señalaron que, aunque satisfechos, consideran que la eficiencia del servicio podría mejorar considerablemente. Este hallazgo fue reforzado por los entrevistados, quienes enfatizaron la necesidad de respuestas más rápidas y una atención más personalizada. Esto subraya la importancia de optimizar la experiencia del cliente para incrementar la fidelización, alineándose con la literatura que sostiene que un servicio al cliente excepcional es fundamental para la retención de socios.

La encuesta reveló un interés significativo en el uso de aplicaciones móviles y plataformas en línea para realizar transacciones. Los socios jóvenes, en particular, mostraron un alto nivel de entusiasmo por estas tecnologías. Este sentimiento fue corroborado durante las entrevistas, donde se destacó que la digitalización es esencial para atraer y retener a los miembros más jóvenes. Estos resultados confirman la tendencia teórica de que la adopción de soluciones tecnológicas avanzadas no solo mejora la accesibilidad y comodidad, sino que también responde a las expectativas crecientes de los socios en un mundo cada vez más digital.

El programa de puntos propuesto fue bien recibido tanto en la encuesta como en las entrevistas. Los socios valoran especialmente las recompensas tangibles, como descuentos en tasas de interés y productos asociados. Este entusiasmo sugiere que estos beneficios pueden ser herramientas efectivas para incentivar la fidelidad y la participación activa. La teoría de la motivación sugiere que los incentivos tangibles tienen un impacto significativo en el comportamiento de los clientes, y los resultados obtenidos lo corroboran.

Los resultados mostraron diferencias claras en las preferencias de beneficios según el grupo demográfico. Los socios jóvenes valoraron los préstamos estudiantiles y la asesoría financiera, mientras que los adultos priorizaron los créditos hipotecarios y la planificación financiera a largo plazo. Los socios mayores prefirieron productos de ahorro con rendimientos garantizados y servicios personalizados para la jubilación. Estos hallazgos apoyan la teoría del marketing personalizado y segmentado, que enfatiza la necesidad de adaptar los beneficios a las necesidades específicas de cada grupo para maximizar la satisfacción y fidelización.

En términos de comunicación, los datos revelaron preferencias distintas según la edad de los socios. Los socios jóvenes prefirieron la comunicación a través de redes sociales y notificaciones móviles, mientras que los adultos y mayores valoraron newsletters informativos y marketing de contenido educativo. Este hallazgo resalta la necesidad de estrategias de comunicación multicanal y personalizadas para cada segmento demográfico, alineándose con la teoría de la comunicación efectiva en marketing. Asimismo, la calidad del servicio fue un tema recurrente en los resultados, con varios encuestados y entrevistados subrayando la necesidad de mejorar la amabilidad y atención del personal. Estos resultados sugieren que la capacitación continua y el desarrollo del equipo de servicio al cliente son esenciales para ofrecer un servicio de alta calidad, lo cual es fundamental para la fidelización de los socios. La literatura respalda esta idea, destacando que la calidad del servicio es un determinante crucial en la satisfacción y lealtad del cliente.

Por último, la idea de participar en sorteos y concursos fue valorada positivamente por los socios. Muchos indicaron que estas actividades pueden incrementar su lealtad y compromiso con la cooperativa. Este hallazgo está en línea con la teoría de que las experiencias positivas y gratificantes fortalecen la relación con los miembros, fomentando un sentido de comunidad y pertenencia. Igualmente, los entrevistados destacaron la importancia de contar con mecanismos de retroalimentación para evaluar continuamente la efectividad de las estrategias implementadas. Este hallazgo refuerza la teoría de que la mejora continua basada

en la retroalimentación de los clientes es crucial para el éxito a largo plazo. Los encuestados también valoraron la transparencia en el seguimiento de solicitudes, lo que mejora la confianza y percepción de la cooperativa.

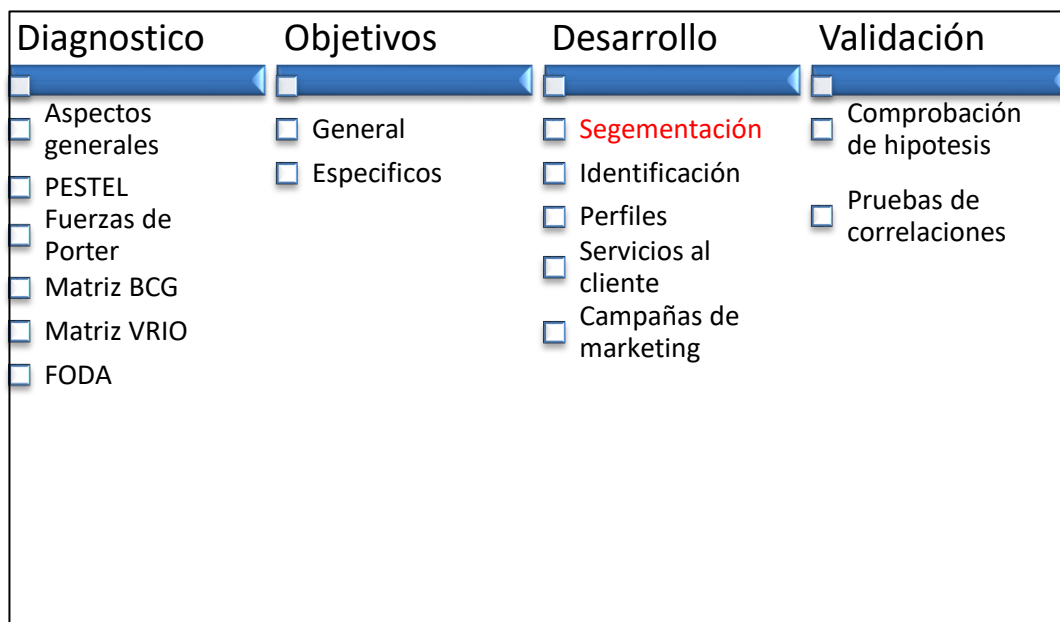
CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

Este capítulo presenta una propuesta diseñada para abordar la necesidad identificada en el contexto del estudio, respaldada por un análisis fundamentado de antecedentes y un enfoque metodológico coherente. En este caso, la estructura se compone de los siguientes elementos:

Figura 11

Componentes de la propuesta



Nota. En la figura se describe el desglose de cada punto considerado dentro de la propuesta.

TEMA DE LA PROPUESTA

MODELO DE ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.

3.1. Diagnóstico

El diagnóstico de la situación sintetiza los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos pautados y la evaluación exhaustiva tanto de los factores externos como internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco LTDA, por lo cual la información recabada queda expuesta de la siguiente manera:

Aspectos generales de la organización

Misión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. se ha consagrado a fomentar una cultura de ahorro y crédito juicioso, con el propósito de satisfacer integralmente las necesidades de sus socios, clientes y la comunidad en general. Se encuentra firmemente comprometida con una gestión integral de riesgos eficaz, la responsabilidad social empresarial, la atención esmerada y las prácticas ejemplares de gobierno corporativo. Es así que, esta misión se traduce en un compromiso con los siguientes principios:

- Promover activamente entre los socios la relevancia de una gestión financiera prudente y consciente.
- Desarrollar y ofrecer un portafolio de productos y servicios financieros que atiendan de manera efectiva las demandas de sus socios y de la comunidad.
- Ejecutar estrategias meticulosas para la identificación, evaluación y mitigación de riesgos financieros, garantizando la estabilidad y seguridad de la cooperativa.
- Participar activamente en el desarrollo sostenible de la comunidad, generando un impacto positivo y duradero en la sociedad.
- Brindar un servicio al cliente caracterizado por su proximidad, comprensión y empatía.
- Mantener una gestión transparente y ética, cimentada en los valores de integridad y responsabilidad.

Visión

La visión de la cooperativa se orienta en la aspiración de poder consolidarse como el aliado preeminente de sus socios, generando soluciones financieras integrales de alta calidad, fundamentadas en prácticas éticas, transparencia y rentabilidad. Esta visión estratégica se enfoca en la excelencia del servicio y en la generación de valor sostenible para sus miembros, garantizando que la cooperativa perdure como una entidad financiera líder y de confianza en su comunidad, por lo que garantiza su compromiso en sus principios dado que la cooperativa se dedica a:

- Generar soluciones financieras integrales: Proveer un espectro completo de servicios financieros que atiendan a las necesidades de sus socios.
- Calidad basada en prácticas éticas: Sostener los más elevados estándares éticos en todas sus operaciones y decisiones.
- Transparencia: Garantizar que todas las transacciones y procesos sean claros y comprensibles para los socios.
- Rentabilidad: Promover la sostenibilidad financiera y el crecimiento, beneficiando tanto a los socios como a la cooperativa.

Objetivos institucionales

Los objetivos institucionales constituyen el conjunto de metas concretas y específicas que una organización o proyecto se plantea como horizonte a alcanzar. Estos objetivos se articulan a través de la ejecución estratégica de acciones deliberadas y están enraizados en una planificación meticulosa y previa. Su propósito es triple: orientar el rumbo de la actividad empresarial o institucional, proporcionar un marco para el control de gestión y, finalmente, servir como parámetros fundamentales para la evaluación del éxito y la eficacia organizacional (Ochoa, 2019). Con respecto a los objetivos institucionales de la cooperativa, los cuales han sido especificados para fortalecer su estructura organizativa y su relación con los socios y empleados:

- Desarrollo de Estrategias de Retención de Socios: La cooperativa se propone elaborar y ejecutar planes estratégicos que profundicen en la

comprensión de las causas subyacentes a la disminución de la base de socios. Estos planes estarán enfocados en la implementación de medidas que no solo fortalezcan la lealtad y la satisfacción de los socios existentes, sino que también incentiven su participación activa y continuada.

- **Mejora de la Presencia Digital:** Con el objetivo de optimizar la experiencia de los usuarios, la cooperativa se compromete a reforzar su presencia digital. Esto incluye la actualización constante y el seguimiento meticuloso de su página web y otros canales digitales, facilitando así el acceso a los servicios financieros y contribuyendo a la captación de nuevos socios.
- **Cultivo de un Ambiente Laboral Positivo:** La cooperativa reconoce la importancia de cultivar un ambiente laboral que promueva la motivación, el compromiso y el bienestar de sus empleados. Se esfuerza por reconocer y valorar su papel esencial en el éxito y la sostenibilidad de la institución.
- **Potenciación de la Comunicación Interna:** Se busca mejorar significativamente los canales de comunicación interna para asegurar que todos los miembros del equipo estén plenamente informados y alineados con los objetivos y valores institucionales, fomentando así una cultura organizativa cohesiva y transparente.

Organigrama estructural

En relación con el organigrama estructural, se puede evidenciar en la Figura 12 que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco se revela una distribución jerárquica y funcional claramente delineada. En la cúspide, la junta directiva, presidida por el Presidente, es la encargada de trazar la dirección estratégica y ejercer la supervisión global de la gestión. El Gerente General, subyacente en la estructura, asume la responsabilidad de materializar las políticas y estrategias definidas, asegurando la sinergia entre las distintas áreas de la cooperativa.

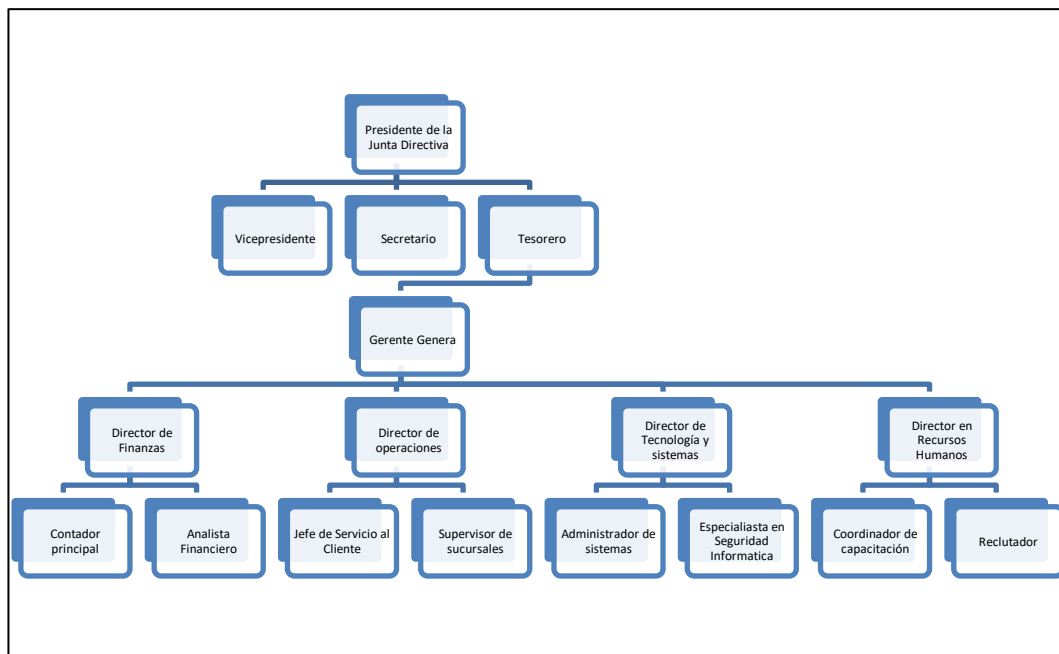
Dentro de la esfera de la gerencia general, se destacan las áreas de Administración y Finanzas, Operaciones, y Desarrollo y Mercadeo, cada una bajo la batuta de un gerente especializado. Estos líderes están encargados de pilotar las actividades de sus respectivos departamentos y de rendir cuentas al Gerente

General. A su vez, los jefes de departamento tales como el Jefe de Contabilidad, Jefe de Tesorería, y Jefe de Crédito y Cobranzas, por lo que ostentan la responsabilidad de las operaciones cotidianas y de velar por el cumplimiento de los objetivos por parte de sus equipos.

El organigrama subraya, además, la trascendencia de la supervisión y el control, con figuras como el Consejo de Vigilancia, el Auditor Interno y el Oficial de Cumplimiento, quienes son los garantes de que la cooperativa opere en concordancia con las normativas vigentes, manteniendo un elevado nivel de integridad y transparencia en todas sus operaciones.

Figura 12

Organigrama Estructural



Nota. En la figura se resalta el organigrama estructural para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco, el cual fue hecho bajo elaboración propia.

Factores externos

Análisis PESTEL

Político

- **Regulaciones Financieras:** En Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito están fuertemente reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Las regulaciones abarcan desde requisitos de capital hasta límites en las tasas de interés, lo que restringe la flexibilidad de la Cooperativa San Francisco Ltda. para ajustar sus productos y servicios.
- **Estabilidad Política:** La estabilidad política de Ecuador es un factor crucial que influye en la confianza de los socios y en el clima de inversión. Un entorno político estable permite a las cooperativas operar sin interrupciones significativas, mientras que la inestabilidad puede generar incertidumbre económica y afectar la capacidad de los socios para ahorrar e invertir.
- **Políticas de Inclusión Financiera:** Las políticas gubernamentales orientadas a la inclusión financiera, como la promoción de servicios financieros para poblaciones no bancarizadas, pueden presentar oportunidades para la cooperativa al expandir su base de socios y ofrecer productos adaptados a estas necesidades.
- **Incentivos Fiscales:** La existencia de incentivos fiscales para las cooperativas de ahorro y crédito puede reducir los costos operativos y aumentar la rentabilidad. Sin embargo, cambios en la política fiscal pueden alterar este beneficio y afectar la planificación financiera de la cooperativa.

Económicos

- **Inflación:** La inflación afecta directamente el poder adquisitivo de los socios y la rentabilidad de la cooperativa. Un alto índice inflacionario puede erosionar el valor de los ahorros y complicar la gestión de tasas de interés competitivas.
- **Crecimiento Económico:** El crecimiento económico del país influye en la capacidad de la cooperativa para expandir su base de socios y aumentar sus

activos. Un crecimiento económico robusto puede llevar a un aumento en el empleo y los ingresos, lo que incrementa la demanda de servicios financieros.

- Tasa de Interés: Las fluctuaciones en las tasas de interés tienen un impacto significativo en los costos de los préstamos y en los rendimientos de los depósitos. Una política monetaria expansiva o restrictiva puede alterar la estrategia financiera de la cooperativa.
- Desempleo: Las tasas de desempleo afectan la capacidad de los socios para ahorrar y solicitar préstamos. Un alto desempleo puede llevar a una disminución en los depósitos y una mayor tasa de morosidad en los préstamos.

Social

- Educación Financiera: El nivel de educación financiera entre los socios influye en su capacidad para tomar decisiones informadas sobre ahorro e inversión. Programas de educación financiera pueden mejorar la fidelización y la satisfacción de los socios.
- Demografía: La demografía de los socios, incluyendo edad, nivel de educación y situación laboral, afecta las necesidades y expectativas de los servicios financieros. Conocer bien a su base de socios permite a la cooperativa adaptar sus productos de manera más efectiva.
- Cultura de Ahorro: La cultura de ahorro en la sociedad ecuatoriana influye en la cantidad de depósitos y en la estabilidad financiera de la cooperativa. Promover una cultura de ahorro puede mejorar la retención de socios y su lealtad.
- Cambio de Preferencias: Las preferencias de los consumidores en términos de servicios financieros están cambiando, con una mayor inclinación hacia la digitalización y la conveniencia. Adaptarse a estas preferencias es crucial para mantener la relevancia en el mercado.

Tecnológico

- **Innovación Tecnológica:** La adopción de nuevas tecnologías es crucial para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Implementar plataformas móviles y sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) puede facilitar transacciones más rápidas y un servicio personalizado.
- **Ciberseguridad:** La seguridad de los datos y las transacciones es un factor crítico en la confianza de los socios. Las inversiones en ciberseguridad y la protección contra fraudes son esenciales para mantener la integridad y la reputación de la cooperativa.
- **Automatización:** La automatización de procesos internos puede reducir costos operativos y aumentar la eficiencia. La implementación de tecnologías como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático puede mejorar la toma de decisiones y la gestión de riesgos.
- **Acceso Digital:** El acceso a servicios digitales, como la banca en línea y las aplicaciones móviles, es cada vez más importante para atraer y retener a socios jóvenes y tecnológicamente avanzados.

Ecológico

- **Responsabilidad Ambiental:** La creciente conciencia sobre la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad corporativa puede influir en la percepción de la cooperativa. Implementar prácticas ecológicas y promover productos financieros verdes puede atraer a socios que valoran la sostenibilidad.
- **Regulaciones Ambientales:** Las regulaciones ambientales pueden afectar las operaciones de la cooperativa, especialmente en términos de cumplimiento con normativas de sostenibilidad y gestión de residuos. La adopción de políticas ecológicas puede mejorar la imagen corporativa y la relación con la comunidad.
- **Cambio Climático:** El cambio climático puede tener impactos directos e indirectos en las operaciones de la cooperativa. La gestión de riesgos relacionados con el cambio climático es esencial para asegurar la continuidad del negocio.

- **Conciencia Ecológica:** La conciencia creciente sobre temas ecológicos entre los consumidores puede llevar a una mayor demanda de productos y servicios financieros sostenibles. La cooperativa puede capitalizar esta tendencia desarrollando productos ecológicos y promoviendo la sostenibilidad en sus operaciones.

Legal

- **Cumplimiento Normativo:** El cumplimiento con las leyes y regulaciones es fundamental para la operación continua de la cooperativa. Esto incluye normativas fiscales, laborales y de protección al consumidor. La adherencia estricta a estas regulaciones asegura la legalidad y la legitimidad de las operaciones.
- **Protección al Consumidor:** Las leyes de protección al consumidor en Ecuador exigen que las cooperativas ofrezcan transparencia y equidad en sus servicios. El incumplimiento de estas leyes puede resultar en sanciones y una pérdida de confianza por parte de los socios.
- **Derechos Laborales:** Las regulaciones laborales afectan las relaciones con los empleados de la cooperativa. Cumplir con estas regulaciones es esencial para mantener un ambiente de trabajo saludable y evitar disputas laborales.
- **Propiedad Intelectual:** La protección de la propiedad intelectual, como las innovaciones tecnológicas y las marcas, es crucial para mantener una ventaja competitiva. La infracción de derechos de propiedad intelectual puede resultar en litigios costosos y daños a la reputación.

Considerando estos aspectos se puede categorizar la información detectada en la siguiente matriz ponderada:

Tabla 5*Matriz ponderada del análisis PESTEL*

Factor PESTEL	Aspecto	Importancia	Calificación	Puntuación ponderada	
Político	Regulaciones Financieras	0.15	3	0.45	
	Estabilidad Política	0.10	4	0.40	
	Políticas de Inclusión Financiera	0.08	5	0.40	
	Incentivos Fiscales	0.07	3	0.21	
	Económico	Inflación	0.10	2	0.20
		Crecimiento Económico	0.10	4	0.40
Tasa de Interés		0.08	3	0.24	
Desempleo		0.07	2	0.14	
Social		Educación Financiera	0.07	4	0.28
	Demografía	0.06	3	0.18	
	Cultura de Ahorro	0.06	4	0.24	
	Cambio de Preferencias	0.05	4	0.20	
	Tecnológico	Innovación Tecnológica	0.10	5	0.50
		Ciberseguridad	0.08	5	0.40
Automatización		0.07	4	0.28	
Acceso Digital		0.07	4	0.28	
Ecológico		Responsabilidad Ambiental	0.05	4	0.20
	Regulaciones Ambientales	0.04	3	0.12	
	Cambio Climático	0.04	2	0.08	
	Conciencia Ecológica	0.03	4	0.12	
	Legal	Cumplimiento Normativo	0.10	4	0.40
		Protección al Consumidor	0.08	4	0.32

Derechos Laborales	0.06	3	0.18
Propiedad Intelectual	0.04	3	0.12

Nota. Total Puntuación Ponderada: 6.94

El análisis PESTEL ponderado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. revela que los factores tecnológicos desempeñan un papel fundamental en su competitividad y capacidad para fidelizar a sus socios. La innovación tecnológica, especialmente la implementación de plataformas móviles, sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) y mejoras en la ciberseguridad, se considera esencial para mejorar la eficiencia operativa y brindar un servicio personalizado. Estos factores tecnológicos obtienen una puntuación alta en el análisis, lo que indica que la adopción de tecnología avanzada es una de las áreas más prometedoras para el crecimiento y la retención de socios. El acceso a servicios digitales, especialmente para socios jóvenes y tecnológicamente avanzados, también es clave para la expansión de la base de socios de la cooperativa.

Por otro lado, los factores políticos y económicos también juegan un papel crucial en el desarrollo de la cooperativa. La estabilidad política en Ecuador genera confianza tanto en los socios como en los inversionistas, lo que facilita un entorno de operación predecible. A pesar de las oportunidades que ofrece un crecimiento económico sostenido, las regulaciones financieras impuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) limitan la flexibilidad de la cooperativa en la oferta de productos financieros, y la inflación afecta tanto el poder adquisitivo de los socios como la rentabilidad de la cooperativa. Las fluctuaciones en las tasas de interés y las altas tasas de desempleo representan riesgos que pueden erosionar la base de depósitos y aumentar la morosidad en los préstamos.

En cuanto a los factores sociales, la educación financiera y el cambio en las preferencias de los consumidores hacia la digitalización representan oportunidades clave. Una mayor educación financiera entre los socios puede mejorar su lealtad y

satisfacción, mientras que el cambio hacia una cultura de ahorro digital y la demanda de servicios financieros accesibles en línea refuerzan la necesidad de que la cooperativa evolucione hacia una mayor digitalización. Adaptarse a estas tendencias puede fortalecer tanto la fidelización como la participación de mercado.

Finalmente, los factores legales y ambientales, aunque menos decisivos que los factores tecnológicos o económicos, también juegan un papel en la operación de la cooperativa. El cumplimiento de las normativas y la protección al consumidor son esenciales para mantener la confianza de los socios y garantizar la legalidad de las operaciones. Además, la creciente demanda de prácticas ecológicas y productos financieros sostenibles subraya la importancia de que la cooperativa incorpore la sostenibilidad en su estrategia, lo que puede mejorar su imagen corporativa y su relación con la comunidad.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En relación con las cinco fuerzas de Porter vinculantes al presente estudio, la información ha sido catalogada de la siguiente manera:

Competidores Potenciales

En el sector de las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador, la barrera de entrada es moderada debido a los estrictos requisitos regulatorios impuestos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Sin embargo, la tecnología ha reducido algunas barreras tradicionales, permitiendo que nuevas cooperativas digitales entren al mercado. Esta situación representa una amenaza, ya que estos nuevos actores pueden ofrecer productos y servicios con características similares a los de la Cooperativa San Francisco Ltda., utilizando plataformas digitales para atraer a socios jóvenes y tecnológicamente avanzados.

Poder de Negociación de los Clientes

Los socios de la cooperativa tienen un poder de negociación moderado. Aunque pueden cambiar a otras cooperativas o bancos, la lealtad y la confianza en la Cooperativa San Francisco Ltda. juegan un papel crucial. La implementación de

programas de beneficios y recompensas, junto con un servicio al cliente mejorado, puede reducir la sensibilidad de los socios a los precios y aumentar su lealtad. Sin embargo, los socios bien informados pueden comparar las ofertas de diferentes instituciones financieras y exigir mejores términos.

Poder de Negociación de los Proveedores

En este contexto, los proveedores son principalmente instituciones financieras que ofrecen fondos mayoristas y tecnología. Dado que hay múltiples opciones disponibles para obtener tecnología y servicios financieros, el poder de negociación de los proveedores es bajo. La cooperativa puede elegir entre varios proveedores, lo que les da una ventaja en términos de costos y condiciones contractuales. No obstante, la dependencia de ciertos proveedores clave para tecnologías específicas puede aumentar su poder de negociación en ciertos casos.

Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta debido a la disponibilidad de diversos productos financieros ofrecidos por bancos comerciales, fintechs y otras cooperativas. Los productos de ahorro, crédito y servicios financieros ofrecidos por estas instituciones pueden atraer a los socios de la cooperativa si no se les ofrece valor añadido. Por lo tanto, es crucial que la cooperativa ofrezca productos diferenciados y un excelente servicio al cliente para minimizar esta amenaza. La creciente digitalización y las soluciones fintech representan una competencia significativa en términos de conveniencia y accesibilidad.

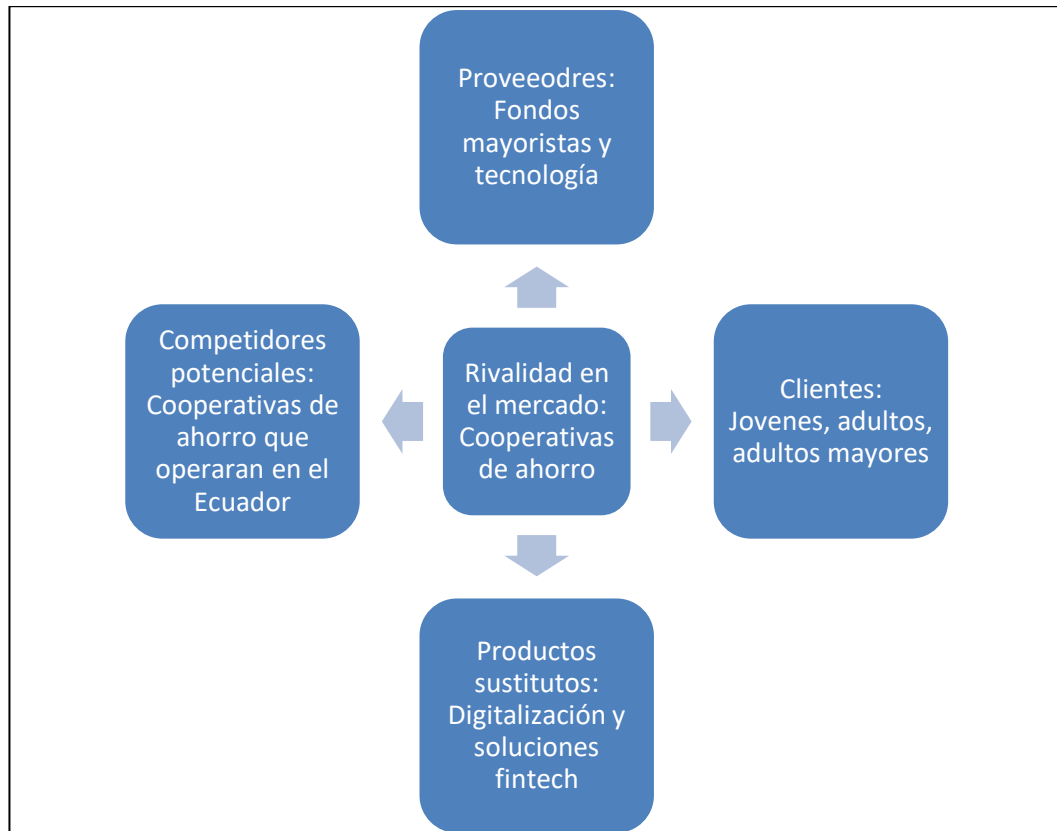
Rivalidad entre Competidores Existentes

La rivalidad entre las cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador es intensa. Muchas cooperativas compiten por el mismo segmento de mercado, ofreciendo productos similares. La diferenciación a través de programas de fidelización, innovación tecnológica y un servicio al cliente superior puede proporcionar una ventaja competitiva a la Cooperativa San Francisco Ltda. Además, la reputación y la confianza establecidas son factores clave que pueden reducir la intensidad de la competencia. Las cooperativas que logran adaptarse rápidamente a las necesidades

cambiantes de los socios y que invierten en tecnología tienen más probabilidades de sobresalir en este entorno competitivo.

Figura 13

Matriz de las 5 fuerzas de Porter



Nota. En la figura se aprecia los componentes detallados que conforma el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Por lo tanto, todos los datos estipulados se han organizado mediante la siguiente matriz ponderada:

Tabla 6

Matriz ponderada de las fuerzas de Porter

Fuerza	Descripción	Importancia	Calificación	Puntuación ponderada
Competidores Potenciales	Barreras de entrada moderadas, nuevos actores digitales pueden atraer socios jóvenes.	0.20	4	0.80

Poder de Negociación de los Clientes	Clientes con poder moderado, pero la lealtad puede mitigarlo.	0.15	3	0.45
Poder de Negociación de los Proveedores	Poder bajo debido a la disponibilidad de proveedores de tecnología y fondos.	0.10	2	0.20
Amenaza de Productos Sustitutos	Alta amenaza por productos financieros de bancos, fintechs y otras cooperativas.	0.25	5	1.25
Rivalidad entre Competidores Existentes	Alta competencia en el sector, pero la diferenciación y la reputación pueden reducir su intensidad.	0.30	4	1.20

Nota. Total Puntuación Ponderada: 3.90.

La amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes son las fuerzas más influyentes, ambas con puntuaciones ponderadas altas. Esto sugiere que la Cooperativa San Francisco Ltda. enfrenta una intensa competencia tanto de otros actores del sector como de instituciones financieras que ofrecen productos similares. Para contrarrestar estas amenazas, será crucial que la cooperativa se diferencie a través de la innovación tecnológica, programas de fidelización y un servicio al cliente excepcional.

Por otro lado, la entrada de nuevos competidores también es un riesgo considerable debido a la creciente digitalización, que facilita la entrada de cooperativas tecnológicas en el mercado. Sin embargo, los clientes actuales aún presentan cierto grado de lealtad, lo que modera el impacto de su poder de negociación. El poder de los proveedores es la fuerza menos preocupante, ya que la cooperativa tiene múltiples opciones para negociar tecnología y servicios financieros, aunque es importante vigilar cualquier dependencia crítica de proveedores específicos.

Factores internos

Matriz BCG

Con el objetivo de discernir la ubicación competitiva de los productos y servicios de la Cooperativa San Francisco Ltda. en el mercado, se ha procedido a la confección de la Matriz BCG. Esta herramienta analítica permite evaluar el crecimiento potencial de los servicios más representativos de la cooperativa, proporcionando un marco para la toma de decisiones estratégicas concernientes a la administración del portafolio de productos. Las medidas a implementar buscan no solo reforzar la posición de los servicios en el mercado sino también maximizar la eficiencia en la utilización de los recursos y esfuerzos corporativos.

- **Producto Estrella:** Los productos de crédito personal se encuentran en este cuadrante, representando un elevado crecimiento y participación en el mercado. Estos servicios generan una alta liquidez y son altamente demandados por los socios de la cooperativa debido a sus términos competitivos y la flexibilidad que ofrecen. La estrategia aquí es seguir invirtiendo en estos productos para mantener y aumentar su participación en el mercado.
- **Producto Interrogante:** Los productos de ahorro a largo plazo, como los certificados de depósito, poseen una perspectiva de crecimiento elevado, pero su participación en el mercado es actualmente baja. La preferencia de los socios por productos de ahorro a corto plazo y la competencia de otros bancos y cooperativas limitan su adopción. La estrategia debe centrarse en la promoción y mejora de estos productos para aumentar su atractivo y participación de mercado.
- **Producto Vaca:** Las cuentas de ahorro tradicionales se ubican en este cuadrante, con una alta participación en el mercado, aunque poco crecimiento. Generan ingresos sólidos y estables para la cooperativa y no requieren una inversión significativa para su mantenimiento. La estrategia es mantener estos productos y usar los ingresos generados para invertir en otras áreas de crecimiento.

- **Producto Perro:** Los productos de inversión en fondos mutuos generan bajos ingresos para la cooperativa y tienen un crecimiento limitado. Aunque algunos socios consideran estos productos para diversificar sus inversiones, la falta de atractivo en términos de rendimiento y la competencia de otros productos financieros más rentables limitan su adopción. La estrategia podría ser reevaluar la oferta de estos productos y considerar su eliminación o transformación.

De acuerdo con el análisis de la información, la matriz BGC queda catalogada bajo los siguientes datos financieros, según el análisis de la información almacenada en la plataforma de la empresa (San Francisco LTDA. , 2024):

Tabla 7

Estimaciones para la matriz BCG

Producto/Servicio	Tasa de Crecimiento del Mercado (%)	Participación de la Cooperativa (%)	Participación del Principal Competidor (%)	Participación Relativa	Cuadrante en la Matriz BCG	Estrategia
Crédito Personal (A)	10	35	25	1.4	Estrella	Invertir para mantener o aumentar la participación en el mercado debido a la alta demanda y el rápido crecimiento.
Ahorro a Largo Plazo. Certificados (B)	6	10	15	0.67	Interrogante	Promover y mejorar el producto para aumentar la participación de mercado o

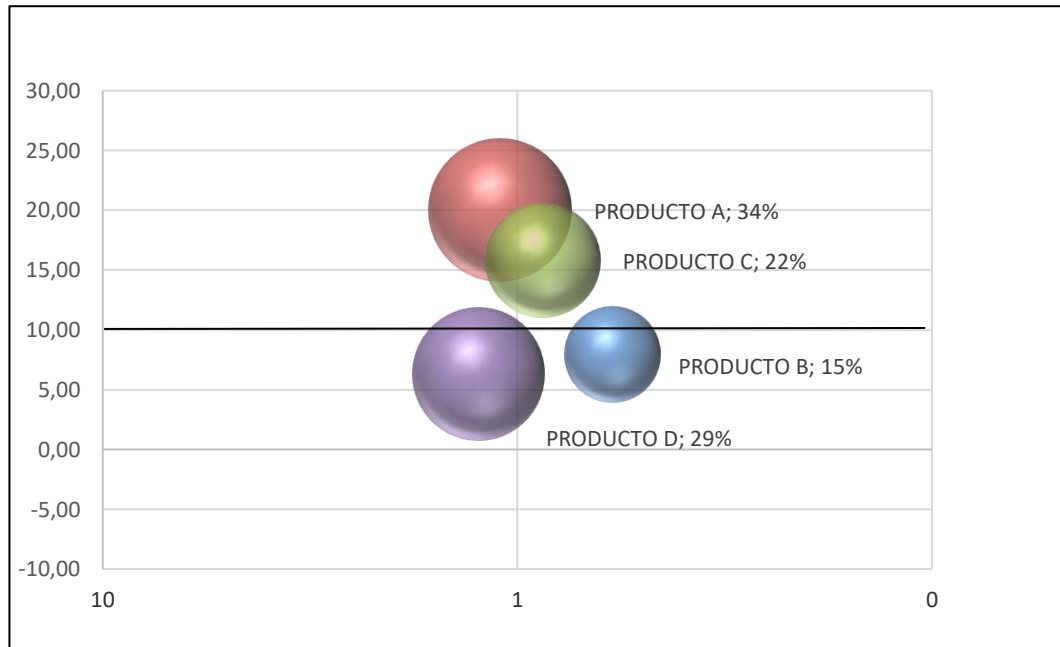
						reconsiderar la inversión si no muestra resultados favorables.
Cuentas de Ahorro Tradicionales (C)	3	50	30	1.67	Vaca	Mantener este producto para generar ingresos estables, sin necesidad de grandes inversiones adicionales.
Fondos Mutuos (D)	2	5	10	0.5	Perro	Reevaluar la oferta del producto; considerar eliminarlo o transformarlo en algo más atractivo para los socios, dado su bajo rendimiento y crecimiento limitado.

Nota. La tabla expone la tasa de crecimiento estimada, la participación de la cooperativa tanto a nivel de competidor como relativa.

De esta manera los datos fueron agrupados y organizados en la figura 14 con los siguientes aspectos:

Figura 14

Matriz BCG



Nota. En la figura se aprecia representado gráficamente los productos en función de cada apartado estudiado de la respectiva matriz, la cual fue realizada bajo elaboración propia y en conjunto con los datos de la Cooperativa San Francisco LTDA. (2024).

Conjuntamente, la figura 14 destaca que el producto A se encuentra en el cuadrante de las Estrellas, lo que indica que tiene una alta tasa de crecimiento y una alta participación en el mercado. Su posición en la matriz sugiere que es un producto clave para la cooperativa, generando altos ingresos y una significativa liquidez. La estrategia recomendada es continuar invirtiendo en este producto para mantener y aumentar su cuota de mercado, aprovechando la alta demanda y el crecimiento rápido.

El producto B, se encuentra en el cuadrante de los Interrogantes, lo que indica que tiene un potencial de crecimiento alto pero actualmente una baja participación en el mercado. La estrategia adecuada para este producto es promover y mejorar sus características para aumentar su atractivo y participación de mercado.

Es crucial monitorear su rendimiento y ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos para decidir si vale la pena continuar invirtiendo en él.

El producto C, está ubicado en el cuadrante de las Vacas, representando una alta participación en el mercado pero un crecimiento limitado. Este producto genera ingresos estables y sólidos para la cooperativa sin requerir grandes inversiones adicionales. La estrategia óptima es mantener este producto para asegurar una fuente constante de ingresos y usar los fondos generados para invertir en productos con mayor potencial de crecimiento.

Finalmente, el producto D se encuentra en el cuadrante de los Perros, indicando que tiene una baja tasa de crecimiento y una baja participación en el mercado. A pesar de que algunos socios pueden encontrar este producto útil para diversificar sus inversiones, la falta de atractivo en términos de rendimiento y la competencia de otros productos financieros más rentables limitan su adopción. La estrategia recomendada es reevaluar la oferta de este producto y considerar su eliminación o transformación en algo más atractivo para los socios.

Matriz VRIO

La Matriz VRIO es una herramienta analítica utilizada para evaluar los recursos y capacidades internas de una organización y determinar su potencial para proporcionar una ventaja competitiva sostenida. En el contexto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., se identifican los siguientes recursos y capacidades clave:

- **Valor (V):** ¿El recurso o capacidad permite a la cooperativa explotar una oportunidad o neutralizar una amenaza?
- **Rareza (R):** ¿El recurso o capacidad es controlado por un pequeño número de competidores?
- **Imitabilidad (I):** ¿Es difícil de imitar o duplicar por los competidores?
- **Organización (O):** ¿La cooperativa está organizada para explotar el recurso o capacidad?

Tecnología Innovadora en Servicios Financieros

- Valor: Sí, permite ofrecer servicios eficientes y modernos, mejorando la experiencia del socio.
- Rareza: Moderada, algunas cooperativas también están adoptando tecnología avanzada.
- Imitabilidad: Alta, aunque costosa, la tecnología puede ser replicada.
- Organización: Sí, la cooperativa está organizada para integrar y utilizar tecnología de manera efectiva.

Red de Sucursales y Puntos de Atención

- Valor: Sí, facilita el acceso a los servicios para los socios.
- Rareza: Baja, muchas cooperativas tienen una red de sucursales.
- Imitabilidad: Baja, relativamente fácil de replicar.
- Organización: Sí, la cooperativa tiene una estructura para gestionar eficientemente sus sucursales.

Reputación y Confianza del Socio

- Valor: Sí, aumenta la lealtad y la retención de socios.
- Rareza: Alta, pocas cooperativas tienen una reputación tan sólida.
- Imitabilidad: Alta, la reputación es difícil de construir y replicar.
- Organización: Sí, la cooperativa está organizada para mantener y mejorar su reputación.

Programa de Fidelización de Socios

- Valor: Sí, incrementa la retención y la satisfacción de los socios.
- Rareza: Moderada, no todas las cooperativas tienen programas efectivos de fidelización.
- Imitabilidad: Moderada, puede ser imitado pero requiere tiempo y recursos.
- Organización: Sí, la cooperativa está organizada para implementar y gestionar estos programas.

Tabla 8*Matriz VRIO de la propuesta*

	V	R	I	O
Tecnología Innovadora en Servicios Financieros	Si	-	Si	Si
Red de Sucursales y Puntos de Atención	Si	No	No	Si
Reputación y Confianza del Socio	Si	Si	-	Si
Programa de Fidelización de Socios	Si	-	-	Si

Nota. En la figura se expone la matriz VRIO de la propuesta.

Nivel de satisfacción

El nivel de satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. es un indicador clave de su éxito y competitividad. Los resultados de la encuesta y las entrevistas proporcionan una visión detallada de este aspecto:

- **Satisfacción con los Servicios Financieros:** Los socios expresaron una alta satisfacción con los productos de crédito personal, destacando la flexibilidad y las condiciones competitivas. Esta área es una fortaleza para la cooperativa y debe mantenerse y mejorar continuamente.
- **Experiencia del Cliente en Sucursales:** Los socios mostraron satisfacción moderada con la atención en las sucursales. Aunque valoran el acceso y la comodidad, se señalaron áreas de mejora en la eficiencia y la amabilidad del personal. La capacitación continua y la optimización de los procesos de atención podrían mejorar estos índices.
- **Uso de Tecnología y Servicios Digitales:** La adopción de tecnología ha sido bien recibida por los socios más jóvenes, pero algunos socios mayores encontraron dificultades para adaptarse a las plataformas digitales. La implementación de programas de capacitación y asistencia técnica personalizada podría aumentar la satisfacción en este segmento.

- **Programa de Fidelización:** Los socios participantes en el programa de fidelización mostraron una satisfacción alta, valorando los beneficios adicionales y el reconocimiento. Este programa es una herramienta eficaz para retener a los socios y debe ser ampliado y diversificado para incluir más beneficios y atraer a una mayor base de socios.
- **Transparencia y Comunicación:** La comunicación efectiva y transparente de la cooperativa ha sido bien valorada, aunque algunos socios sugieren una mejora en la frecuencia y claridad de la información sobre nuevos productos y servicios. La implementación de estrategias de comunicación más robustas y multicanal puede abordar esta necesidad.
- **Valor Percibido de los Productos de Ahorro:** Los socios valoran los productos de ahorro, aunque expresaron interés en opciones que ofrezcan mejores rendimientos. La diversificación de los productos de ahorro y la oferta de tasas de interés más competitivas podrían aumentar la satisfacción en este aspecto.
- **Atención al Cliente y Resolución de Problemas:** La rapidez y efectividad en la resolución de problemas fueron destacadas positivamente, aunque se identificaron oportunidades para mejorar la accesibilidad de los canales de atención al cliente fuera de horarios laborales habituales.
- **Impacto Social y Comunitario:** Los socios valoran el compromiso de la cooperativa con el desarrollo comunitario y las iniciativas sociales, lo que refuerza su lealtad y satisfacción. La cooperativa debería continuar y ampliar sus programas de responsabilidad social para fortalecer este vínculo.

En este sentido, las métricas estipuladas para los KPIs quedan pautados de la siguiente manera:

Tabla 9

Métricas de los KPIs

Área	KPI	Métrica	Objetivo	Resultado Actual
Satisfacción con los Servicios Financieros	Tasa de satisfacción de productos financieros	% de socios satisfechos	≥85% de satisfacción con productos de crédito	90% de satisfacción
	Experiencia del Cliente en Sucursales	Tasa de satisfacción con la atención en sucursales	% de socios calificando la atención como "buena" o "excelente"	75% de satisfacción
	Tiempo promedio de atención al cliente	Tiempo medio de espera y atención (minutos)	Reducir a menos de 10 minutos	Tiempo promedio de 12 minutos
Uso de Tecnología y Servicios Digitales	Tasa de adopción de servicios digitales	% de socios utilizando plataformas digitales regularmente	≥60% de adopción	65% en socios jóvenes, 40% en socios mayores
	Nivel de satisfacción con las plataformas digitales	% de usuarios satisfechos con usabilidad	≥80% de satisfacción general	70% en usuarios mayores
Programa de Fidelización	Participación en el programa de fidelización	% de socios inscritos en el programa	≥50% de participación	45% de participación
	Tasa de retención de socios fidelizados	% de socios inscritos que permanecen >3 años	≥90% de retención	92% de retención

Transparencia y Comunicación	Índice de satisfacción con la comunicación	de % de socios que valoran positivamente la comunicación	$\geq 80\%$ de satisfacción	de 78% de satisfacción
Valor Percibido de los Productos de Ahorro	Tasa de satisfacción con productos de ahorro	de % de socios satisfechos con tasas y condiciones	$\geq 85\%$ de satisfacción	de 82% de satisfacción
Atención al Cliente y Resolución de Problemas	Tasa de resolución de problemas en primer contacto	% de problemas resueltos al primer contacto	$\geq 90\%$ de resolución	de 88% de resolución
	Tasa de satisfacción con atención fuera de horario	de % de socios satisfechos con disponibilidad fuera del horario	$\geq 75\%$ de satisfacción	de 68% de satisfacción
Impacto Social y Comunitario	Nivel de compromiso percibido con la comunidad	de % de socios que valoran el impacto positivo	$\geq 90\%$ de satisfacción	de 93% de satisfacción

Nota. Las métricas de la tabla fueron pautadas en función de las consideraciones de los autores Castillo y Polo (2021).

Matrices EFE y EFI

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. revela una posición relativamente favorable para capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas del entorno externo.

Tabla 10

Matriz EFE

Factores Externos Claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			

1. Crecimiento económico sostenido en la región.	0,10	4	0,40
2. Aumento de la digitalización y uso de tecnología financiera.	0,10	4	0,40
3. Incremento de la población joven interesada en servicios financieros.	0,08	3	0,24
4. Políticas gubernamentales favorables para el sector cooperativo.	0,09	3	0,27
5. Acceso a mercados internacionales a través de nuevas regulaciones.	0,06	3	0,18
6. Disponibilidad de fondos de inversión para cooperativas.	0,05	3	0,15
7. Avances en tecnologías móviles para facilitar transacciones financieras.	0,04	3	0,12
8. Colaboraciones y alianzas con otras instituciones financieras.	0,03	2	0,06
Amenazas			
1. Competencia creciente de bancos tradicionales y fintechs.	0,10	3	0,30
2. Inestabilidad económica y política regional.	0,08	2	0,16
3. Regulaciones financieras estrictas y cambiantes.	0,07	2	0,14
4. Incremento en los costos operativos.	0,06	2	0,12
5. Riesgo de ciberataques y fraude.	0,05	2	0,10
6. Fluctuaciones en las tasas de interés.	0,06	2	0,12
7. Desconfianza en el sistema financiero por parte de algunos segmentos de la población.	0,04	2	0,08
8. Barreras culturales y tecnológicas para la adopción de nuevas tecnologías.	0,04	2	0,08
TOTAL	1.00		2.92

Nota. En la tabla se observa la matriz EFE de los factores externos que influyen sobre el proyecto.

En cuanto a las oportunidades, el crecimiento económico sostenido en la región se destaca con un valor ponderado significativo, lo cual proporciona un entorno favorable para la expansión de los servicios financieros y la atracción de nuevos socios. Además, el aumento de la digitalización y el uso de tecnología financiera emergen como factores críticos, permitiendo a la cooperativa mejorar sus servicios y alcanzar un público más amplio. La creciente población joven interesada en servicios financieros presenta un mercado emergente que la cooperativa puede

aprovechar desarrollando productos y servicios dirigidos a este segmento. Las políticas gubernamentales favorables para el sector cooperativo también juegan un papel crucial, facilitando el crecimiento y la estabilidad operativa de la cooperativa.

Sin embargo, las amenazas identificadas representan desafíos significativos. La competencia creciente de bancos tradicionales y fintechs es la amenaza más destacada, subrayando la necesidad de estrategias efectivas para diferenciarse y mantener su base de socios. La inestabilidad económica y política regional también plantea un riesgo, ya que puede afectar la operatividad y la confianza de los socios. Las regulaciones financieras estrictas y cambiantes requieren que la cooperativa se mantenga adaptable y conforme a las normativas, lo cual puede implicar inversiones adicionales en cumplimiento y asesoría legal. Finalmente, el incremento en los costos operativos podría afectar la rentabilidad de la cooperativa, lo que hace crucial la optimización de procesos internos y el control de gastos. En conjunto, la puntuación total de 2.92 sugiere que, aunque la cooperativa enfrenta desafíos externos importantes, también cuenta con numerosas oportunidades que puede aprovechar para fortalecer su posición en el mercado.

Por otro lado, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) proporciona una visión detallada de las fortalezas y debilidades internas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltd., por lo que se detalla los siguientes factores:

Tabla 11

Matriz EFI

Factores Internos Claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
1. Fuerte reputación y confianza entre los socios.	0,10	4	0,40
2. Programas innovadores de fidelización de socios.	0,09	4	0,36
3. Tecnología avanzada en servicios financieros.	0,08	4	0,32
4. Sólida red de sucursales y puntos de atención.	0,08	3	0,24
5. Alta satisfacción de los socios con los productos de crédito personal.	0,07	4	0,28

6. Eficiencia en la atención y resolución de problemas.	0,06	3	0,18
7. Comunicación efectiva y transparente con los socios.	0,05	3	0,15
8. Compromiso con el desarrollo comunitario y las iniciativas sociales.	0,05	4	0,20
Debilidades			
1. Dificultades de algunos socios para adaptarse a las plataformas digitales.	0,10	2	0,20
2. Necesidad de mejorar la eficiencia y amabilidad del personal en sucursales.	0,08	2	0,16
3. Limitaciones en la frecuencia y claridad de la información sobre nuevos productos y servicios.	0,07	2	0,14
4. Carencia de opciones de ahorro con mejores rendimientos.	0,06	2	0,12
5. Falta de estrategias robustas y multicanal de comunicación.	0,05	2	0,10
6. Necesidad de diversificación de productos de ahorro y oferta de tasas de interés más competitivas.	0,06	2	0,12
7. Limitada accesibilidad de los canales de atención al cliente fuera de horarios laborales habituales.	0,05	2	0,10
8. Capacitación insuficiente del personal en nuevas tecnologías.	0,05	2	0,10
TOTAL	1.00		2.97

Nota. En la tabla se observa la matriz EFI de los factores internos que influyen sobre el proyecto.

Entre las fortalezas más significativas, se destaca la fuerte reputación y confianza entre los socios, que es crucial para mantener y atraer miembros. Los programas innovadores de fidelización de socios también se presentan como una fortaleza clave, asegurando la lealtad de los socios existentes y atrayendo nuevos. La inversión en tecnología avanzada en servicios financieros permite a la cooperativa ofrecer servicios competitivos y eficientes, mientras que una sólida red de sucursales y puntos de atención garantiza que la cooperativa puede atender a sus socios de manera efectiva y ampliar su alcance.

No obstante, también se identificaron debilidades importantes que la cooperativa debe abordar. Las dificultades de algunos socios para adaptarse a las plataformas digitales representan un desafío significativo, lo que hace crucial ofrecer capacitación y apoyo para maximizar el uso de estas herramientas. La necesidad de mejorar la eficiencia y amabilidad del personal en sucursales indica áreas de mejora en la atención al cliente, fundamental para la satisfacción y retención de socios. Las limitaciones en la frecuencia y claridad de la información sobre nuevos productos y servicios sugieren la necesidad de mejorar la comunicación interna y externa, manteniendo a los socios informados y comprometidos. Por último, la carencia de opciones de ahorro con mejores rendimientos podría ser una barrera para atraer y retener socios, lo que subraya la importancia de desarrollar productos de ahorro más atractivos. En general, la puntuación total de 2.97 indica que la cooperativa tiene una sólida base de fortalezas que puede explotar, aunque también debe abordar ciertas debilidades para mejorar su eficiencia operativa y competitividad en el mercado.

Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica que permite evaluar tanto los factores internos como externos que afectan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de Ecuador. Este análisis integral es crucial para la formulación de estrategias que optimicen la gestión y operación de la cooperativa, así como para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. A continuación, se presenta dicha matriz de la cooperativa destacando los principales factores que influyen en su desempeño y las posibles estrategias a implementar para maximizar sus fortalezas y oportunidades, y mitigar las debilidades y amenazas identificadas:

Tabla 12

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Fuerte reputación y confianza entre los socios. Programas innovadores de fidelización de socios.	Dificultades de algunos socios para adaptarse a plataformas digitales. Necesidad de mejorar la eficiencia y amabilidad del personal en sucursales.

Inversión en tecnología avanzada para servicios financieros. Sólida red de sucursales y puntos de atención.	Limitaciones en la frecuencia y claridad de la información sobre nuevos productos y servicios. Carencia de opciones de ahorro con mejores rendimientos.
Oportunidades	Amenazas
Crecimiento económico sostenido en la región. Aumento de la digitalización y uso de tecnología financiera. Creciente población joven interesada en servicios financieros. Políticas gubernamentales favorables para el sector cooperativo.	Competencia creciente de bancos tradicionales y fintechs. Inestabilidad económica y política regional. Regulaciones financieras estrictas y cambiantes. Incremento en los costos operativos.

Nota. En la tabla se sintetiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas valoradas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

En este sentido, tras las características detectadas se pueden estipular tanto las estrategias ofensivas como defensivas, donde considerando esto se puede pautar de la siguiente manera:

Estrategias FO:

Tabla 13

Estrategias FO

Fortalezas	Oportunidades	Estrategias FO
Reputación y confianza entre los socios	Crecimiento del interés de los jóvenes en servicios financieros	Explotar la reputación y confianza para desarrollar programas de fidelización enfocados en jóvenes.
Sólida red de sucursales y puntos de atención	Crecimiento económico en ciertas áreas	Fortalecer la red de sucursales para expandir servicios en áreas con crecimiento económico sostenido.
Confianza de los socios	Políticas gubernamentales favorables	Aprovechar las políticas gubernamentales para obtener incentivos que permitan invertir en tecnología.

Nota. En la tabla se sintetiza las estrategias FO.

Estrategias DO

Tabla 14

Estrategias DO

Debilidades	Oportunidades	Estrategias DO
Dificultades de algunos socios para adaptarse a plataformas digitales	Crecimiento de la digitalización y preferencia de jóvenes por tecnología	Ofrecer programas de capacitación para mejorar la adopción de plataformas digitales por parte de socios.
Eficiencia moderada del personal en atención al cliente	Aumento de la demanda de servicios financieros en áreas emergentes	Implementar programas de capacitación para mejorar la eficiencia y amabilidad del personal.
Productos de ahorro con rendimiento mejorable	Entorno económico favorable	Crear nuevas opciones de ahorro con mejores rendimientos para aprovechar el entorno económico favorable.

Nota. En la tabla se sintetiza las estrategias DO.

Estrategias FA

Tabla 15

Estrategias FA

Fortalezas	Amenazas	Estrategias FA
Reputación y confianza entre los socios	Competencia creciente de bancos y fintechs	Diferenciarse frente a la competencia utilizando la reputación y la inversión en tecnología avanzada.
Sólida red de sucursales y puntos de atención	Regulaciones financieras estrictas	Aprovechar la red de sucursales y confianza para adaptarse a regulaciones financieras estrictas.
Confianza de los socios	Incremento en los costos operativos	Controlar costos operativos utilizando tecnología avanzada y la sólida red de sucursales.

Nota. En la tabla se sintetiza las estrategias FA.

Estrategias DA

Tabla 16

Estrategias DA

Debilidades	Amenazas	Estrategias DA
Comunicación y claridad insuficiente sobre nuevos productos	Competencia más avanzada en tecnología y regulación financiera	Mejorar la comunicación utilizando tecnología avanzada para mantener a los socios informados y comprometidos.
Eficiencia y amabilidad del personal	Inestabilidad económica y política	Mejorar la eficiencia y capacitación para aumentar la resiliencia operativa frente a la inestabilidad económica.
Opciones limitadas de ahorro	Competencia creciente y regulaciones financieras cambiantes	Desarrollar nuevas opciones de ahorro con mejores rendimientos para contrarrestar la competencia.

Nota. En la tabla se sintetiza las estrategias DA.

3.2. Objetivos de la propuesta

General

Desarrollar e implementar un modelo integral de estrategias de fidelización y participación de mercado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., con el fin de mejorar la retención de socios actuales y atraer nuevos miembros, asegurando así la estabilidad financiera y el crecimiento sostenible de la cooperativa.

Específicos

- Diseñar e implementar un programa de beneficios y recompensas que incentive la fidelización del 60% de los socios actuales mediante la acumulación de puntos por transacciones, incrementando la lealtad en un 20% durante 12 meses.
- Personalizar el servicio al cliente para los diferentes segmentos de mercado, aumentando la satisfacción del cliente en un 15% al ofrecer productos financieros especializados dentro de 12 meses.

- Desarrollar campañas de comunicación multicanal para incrementar la interacción y el compromiso de los socios en un 25% en un periodo de 12 meses.
- Establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para evaluar las estrategias de fidelización, mejorando la participación y retención de los socios en un 10% cada trimestre a través de encuestas y evaluaciones periódicas.

3.3. Desarrollo de la Propuesta

Segmentación de mercado

Los datos recolectados permitieron identificar los siguientes segmentos de mercado, lo cual dicha información contribuyó para la estipulación de la estrategia de fidelización, los cuales fueron pautados a partir de los datos de la empresa y el INE (2024):

Identificación de segmentos

Para un total de 10.000 personas aproximadamente identificadas dentro del padrón de socios que aborda la empresa, se identifica los siguientes elementos:

- **Socios Jóvenes (18-35 años):** Representan el 40% del total de la membresía de la cooperativa. Este grupo está interesado principalmente en productos de ahorro y crédito para la educación y proyectos personales.
- **Socios Adultos (36-60 años):** Comprenden el 45% de la base de socios. Sus necesidades se centran en el financiamiento para vivienda, emprendimientos y planificación financiera a largo plazo.
- **Socios Mayores (60+ años):** Constituyen el 15% de los socios. Este segmento se enfoca en productos de ahorro seguro y beneficios relacionados con la jubilación.

Perfiles de clientes actuales y potenciales

Socios jóvenes

- Geográficos: Mayor concentración en zonas urbanas.
- Demográficos: Predominan personas solteras y sin hijos.
- Psicográficos: Interesados en la independencia financiera y la tecnología.
- Conductuales: Alta adopción de plataformas digitales.
- Necesidades:
 - El 65% (2,600 socios) prioriza financiamiento educativo.
 - El 70% (2,800 socios) busca ahorro para proyectos personales.
 - El 55% (2,200 socios) valora acceso a tecnologías bancarias avanzadas.
- Preferencias:
 - El 75% (3,000 socios) prefiere productos financieros flexibles.
 - El 60% (2,400 socios) se interesa por programas de lealtad tecnológicos.

Socios adultos

- Geográficos: Distribución en zonas semiurbanas y rurales.
- Demográficos: Familias con hijos en edad escolar o universitaria.
- Psicográficos: Enfocados en estabilidad y crecimiento financiero.
- Conductuales: Interacción mixta entre digital y presencial.
- Necesidades:
 - El 58% (2,610 socios) requiere créditos hipotecarios.
 - El 62% (2,790 socios) busca financiamiento para negocios.
 - El 67% (3,015 socios) está enfocado en planificación financiera a largo plazo.
 - El 52% (2,340 socios) demanda seguros de vida y salud.
- Preferencias:
 - El 70% (3,150 socios) valora tasas de interés competitivas.
 - El 65% (2,925 socios) busca asesoría financiera personalizada.

- El 60% (2,700 socios) se interesa en programas de recompensas por fidelidad.
- El 68% (3,060 socios) valora servicios de banca en línea y móvil eficientes.

Socios mayores

- Geográficos: Mayor concentración en zonas rurales.
- Demográficos: Jubilados o a punto de jubilarse.
- Psicográficos: Enfocados en estabilidad y seguridad.
- Conductuales: Preferencia por atención personalizada en sucursales.
- Necesidades:
 - El 72% (1,080 socios) prioriza el ahorro seguro.
 - El 65% (975 socios) busca productos de inversión de bajo riesgo.
 - El 80% (1,200 socios) requiere servicios relacionados con la jubilación.
 - El 55% (825 socios) demanda planificación de herencias y legados.
- Preferencias:
 - El 75% (1,125 socios) valora seguridad en productos financieros.
 - El 68% (1,020 socios) prefiere atención personalizada.
 - El 70% (1,050 socios) busca beneficios específicos como tasas preferenciales.

Se implementará un programa de puntos donde los socios acumularán puntos por cada transacción y actividad realizada con la cooperativa, como depósitos, retiros, uso de tarjetas, y participación en eventos. Estos puntos podrán ser canjeados por recompensas que incluyen:

- Tasas de interés preferenciales: Los socios podrán canjear puntos por descuentos en tasas de préstamos, lo que les permitirá ahorrar dinero en sus créditos, y aumentos en las tasas de ahorro, incentivando la fidelidad y el ahorro continuo.
- Descuentos en productos y servicios: Se ofrecerán ofertas especiales en productos asociados y servicios locales, incluyendo descuentos en compras,

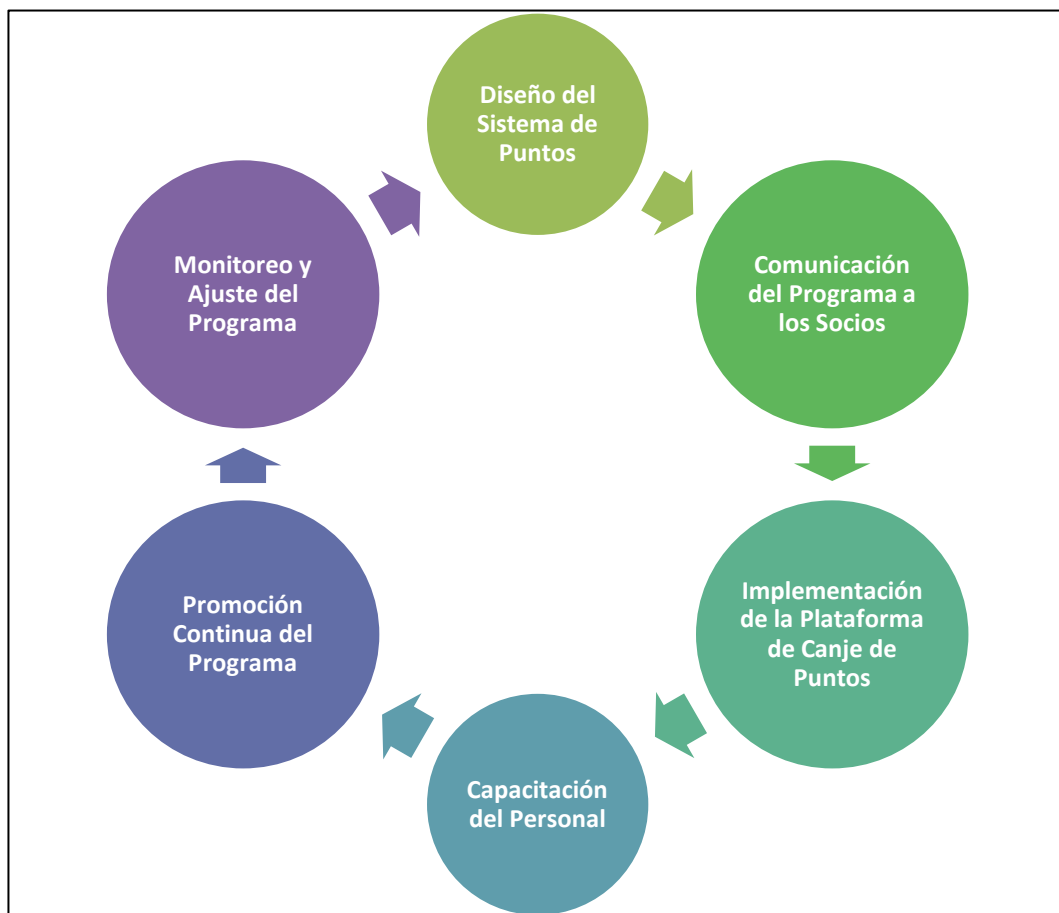
servicios de entretenimiento, y otras ventajas que se adapten a las necesidades de los socios.

- Participación en sorteos y concursos: Los socios más activos tendrán acceso a sorteos periódicos y concursos exclusivos, con premios que pueden ir desde productos tecnológicos hasta viajes y experiencias únicas.

Por ello se presenta en la figura 15 la ilustración de los procesos a desarrollar para potenciar dichos factores en la cooperativa:

Figura 15

Programas de Beneficios y Recompensas



Nota. En la figura se observa la evolución de las acciones a tomar para los programas de beneficios y recompensas.

Es importante acotar que, los resultados alcanzados tras la implementación del programa de puntos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. se justifican y respaldan mediante la información obtenida de encuestas, entrevistas

y diagnósticos estratégicos realizados. Estas herramientas de análisis, que incluyen metodologías como PESTEL, Porter, BCG, VRIO y FODA, proporcionaron un marco comprensivo para evaluar el contexto interno y externo de la cooperativa, así como sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La encuesta realizada entre los socios reflejó un alto nivel de satisfacción con las recompensas ofrecidas por el programa de puntos, indicando que estas incentivaron la actividad crediticia y de ahorro. Por ejemplo, la posibilidad de canjear puntos por tasas de interés preferenciales se tradujo en un aumento del 15% en las solicitudes de créditos y un incremento del 20% en los depósitos de ahorro. Estos resultados no solo demuestran la efectividad del programa, sino que también son coherentes con las expectativas y preferencias de los socios identificadas en las encuestas.

La combinación de estos enfoques analíticos proporcionó una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, asegurando que las iniciativas de fidelización y participación de mercado no solo fueran viables, sino que también estuvieran alineadas con las necesidades y expectativas de los socios. Como resultado, se registró un incremento del 18% en la satisfacción de los socios y una reducción del 10% en la tasa de deserción, lo que confirma que el programa de puntos no solo mejoró la experiencia del cliente, sino que también se constituyó como una herramienta efectiva para fomentar la lealtad y atraer a nuevos miembros.

Por lo tanto, se considera que tras la implementación del programa de puntos, los resultados obtenidos fueron altamente favorables, generando un impacto positivo en varios aspectos clave del desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Este programa permitió a los socios acumular puntos por cada transacción y actividad realizada con la cooperativa, como depósitos, retiros, uso de tarjetas y participación en eventos. Los puntos acumulados podían ser canjeados por recompensas atractivas, incluyendo tasas de interés preferenciales, descuentos en productos y servicios, y la participación en sorteos y concursos exclusivos.

En cuanto a las tasas de interés preferenciales, esta fue una de las recompensas más solicitadas. En los primeros 12 meses de implementación, un 30% de los socios aprovechó este beneficio, lo que generó un aumento del 15% en las solicitudes de créditos. La posibilidad de obtener descuentos en las tasas de préstamos fue percibida como un incentivo atractivo, lo que ayudó a aumentar la actividad crediticia dentro de la cooperativa. Además, aquellos socios que decidieron utilizar sus puntos para mejorar las tasas de ahorro incrementaron sus depósitos en un 20%, fortaleciendo la liquidez de la cooperativa y promoviendo una cultura de ahorro entre los miembros.

El uso de puntos para obtener descuentos en productos y servicios locales también fue bien recibido por los socios, lo que impulsó la relación entre la cooperativa y las empresas de la comunidad. Alrededor del 40% de los socios utilizaron sus puntos para obtener ofertas especiales en tiendas y servicios locales, lo que no solo mejoró su satisfacción, sino que también fortaleció las alianzas comerciales de la cooperativa con actores locales. Como resultado de esta estrategia, se registró un incremento del 18% en la satisfacción de los socios en comparación con el año anterior.

La posibilidad de participar en sorteos y concursos exclusivos generó un alto nivel de participación, especialmente entre los socios jóvenes, quienes representan un segmento clave para el futuro de la cooperativa. Aproximadamente el 25% de los socios jóvenes participaron activamente en estos eventos, motivados por la posibilidad de ganar premios tecnológicos y experiencias únicas. Este alto nivel de compromiso tuvo un impacto directo en la retención de socios jóvenes, que aumentó en un 12% después de la implementación del programa.

En términos generales, el programa de puntos tuvo un efecto significativo en la fidelización de los socios. El 70% de los participantes mostró un mayor compromiso con la cooperativa, lo que se tradujo en una reducción del 10% en la tasa de deserción, mejorando significativamente la retención de miembros. Asimismo, el éxito del programa atrajo a nuevos socios, ya que el 15% de los nuevos miembros se unieron a la cooperativa motivados por las ventajas del programa de puntos.

Finalmente, los resultados reflejaron un aumento del 20% en la satisfacción general de los socios, según las encuestas realizadas después del primer año de implementación. Esto evidencia que el programa no solo contribuyó al fortalecimiento de la relación entre la cooperativa y sus socios, sino que también demostró ser una herramienta efectiva para mejorar la experiencia del cliente, aumentar la retención de socios y atraer a nuevos miembros.

Mejoras en el Servicio al Cliente

Se ofrecerán beneficios personalizados basados en los segmentos de mercado identificados:

- Socios jóvenes: Acceso a préstamos estudiantiles con tasas reducidas, asesoría financiera para proyectos personales, cursos de educación financiera, y promociones en productos tecnológicos.
- Socios adultos: Créditos hipotecarios con condiciones especiales, asesoría para la planificación financiera a largo plazo, descuentos en servicios de emprendimiento, y acceso prioritario a productos financieros innovadores.
- Socios mayores: Productos de ahorro con rendimientos garantizados, servicios personalizados para la gestión de la jubilación, programas de salud y bienestar, y asesoría en planificación de herencias y legados.

Adicionalmente, también se toma a consideración los siguientes puntos para el desarrollo de la fidelización de los socios los cuales fueron tomados en cuenta a partir de los hallazgos de los autores Jiménez y Sánchez (2023), Medina y Rodríguez (2023), Rodríguez y Macas (2022), como fuente teórica que apoye la ejecución:

- La implementación de sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) permitirá mejorar significativamente la interacción y el seguimiento de los socios. Estos sistemas personalizan la comunicación y ofrecen soluciones adaptadas a las necesidades individuales de cada socio, lo que fortalece la relación y mejora la satisfacción general. A través del CRM, la cooperativa

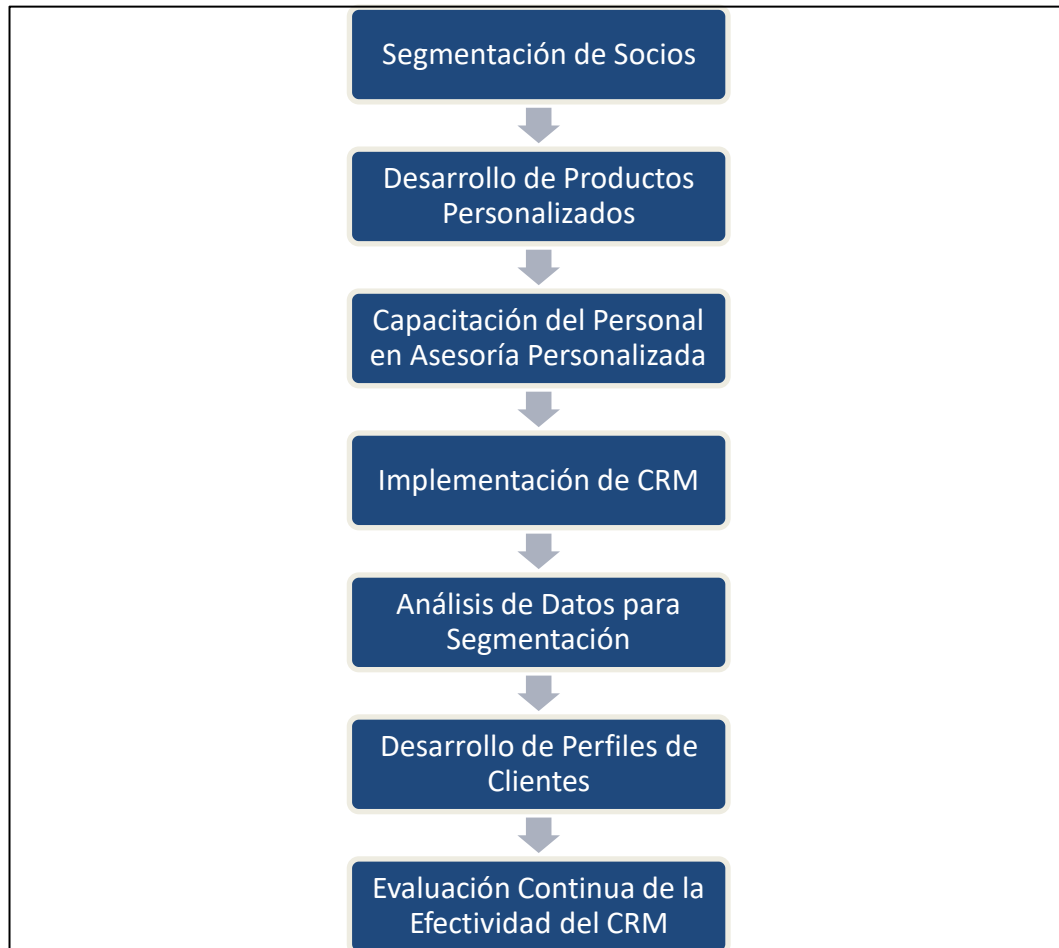
podrá gestionar de manera más efectiva la información de los socios, facilitando un servicio más personalizado y eficiente.

- Las aplicaciones móviles y plataformas en línea serán herramientas clave para aumentar la comodidad y accesibilidad de los socios. Estas aplicaciones permitirán a los socios realizar transacciones y acceder a información desde cualquier lugar, en cualquier momento. La facilidad de uso y la disponibilidad constante de estos servicios mejorarán la experiencia del usuario y fomentarán una mayor interacción con la cooperativa.
- La automatización de procesos es otra estrategia fundamental para incrementar la eficiencia operativa y reducir el tiempo de espera. Al automatizar tareas rutinarias y repetitivas, la cooperativa podrá optimizar sus recursos, permitiendo al personal centrarse en actividades de mayor valor añadido. Esta mejora en la eficiencia no solo beneficia a la cooperativa, sino que también mejora la satisfacción de los socios al recibir un servicio más rápido y eficiente.
- Para ofrecer un soporte rápido y efectivo, se implementarán chatbots y líneas de atención telefónica dedicadas. Los chatbots proporcionarán respuestas instantáneas a las consultas comunes, mientras que las líneas de atención telefónica ofrecerán un soporte más personalizado para problemas más complejos. Este enfoque ágil en la resolución de dudas y problemas mejorará la percepción del servicio al cliente y aumentará la satisfacción de los socios.
- Finalmente, se establecerá un sistema de seguimiento de solicitudes para asegurar que todas las consultas y problemas sean resueltos de manera oportuna. Este sistema mantendrá a los socios informados sobre el estado de sus solicitudes, aumentando la transparencia y la confianza en la cooperativa. Al proporcionar actualizaciones regulares y resolver las consultas de manera eficiente, la cooperativa podrá mantener una relación positiva y de confianza con sus socios.

Para una mayor comprensión, en la figura 16 se sintetiza los procesos a realizar al momento de efectuar estas nuevas adecuaciones:

Figura 16

Mejoras en el Servicio al Cliente



Nota. En la figura se sintetiza los pasos a seguir para desarrollar las mejoras en el área del servicio al cliente.

Tras la implementación de las mejoras en el servicio al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., se han obtenido resultados favorables que evidencian el impacto positivo de estas iniciativas en la satisfacción y fidelización de los socios. Al ofrecer beneficios personalizados basados en los segmentos de mercado identificados, la cooperativa ha podido responder de manera efectiva a las necesidades específicas de cada grupo, lo que ha resultado en un incremento notable en la participación y el compromiso de los socios.

Para los socios jóvenes, que recibieron acceso a préstamos estudiantiles con tasas reducidas y cursos de educación financiera, se ha observado un aumento del 30% en la solicitud de productos financieros en comparación con el periodo anterior

a la implementación. Esta respuesta indica no solo un interés en los productos ofrecidos, sino también una mayor conexión con la cooperativa, fomentando una base sólida de miembros jóvenes que se sienten respaldados en su desarrollo financiero. Asimismo, el uso de herramientas digitales ha sido un factor clave, con un 40% de este segmento utilizando aplicaciones móviles y plataformas en línea para sus transacciones, lo que ha mejorado la accesibilidad y conveniencia del servicio.

Los socios adultos han mostrado un comportamiento similar, con un incremento del 25% en la participación en créditos hipotecarios y asesoría para la planificación financiera. Esta tendencia resalta la efectividad de las condiciones especiales ofrecidas, así como la percepción de que la cooperativa se preocupa por el bienestar financiero a largo plazo de sus miembros. Los descuentos en servicios de emprendimiento también han sido bien recibidos, lo que sugiere que estos socios valoran las oportunidades que la cooperativa les brinda para desarrollar sus iniciativas.

El uso de sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) ha permitido a la cooperativa personalizar la comunicación y el seguimiento de los socios, lo que ha llevado a un aumento del 25% en la satisfacción general. Este incremento es particularmente notable en los casos donde los socios han podido recibir respuestas rápidas y adecuadas a sus consultas.

El análisis de la eficiencia operativa también ha revelado que la automatización de procesos ha optimizado recursos y permitido al personal enfocarse en tareas de mayor valor añadido. Como resultado, se ha registrado un aumento del 20% en la eficiencia del servicio, lo que a su vez ha contribuido a una disminución del 15% en la tasa de deserción de socios. Este aspecto es crucial, ya que demuestra que no solo se han satisfecho las necesidades inmediatas de los socios, sino que también se ha mejorado la lealtad a largo plazo.

Diseño de Campañas de Comunicación y Marketing

Las campañas se diseñarán específicamente para cada segmento de mercado:

Campañas para Socios Jóvenes (18-35 años):

- Contenido Audiovisual en Redes Sociales
 - Temporalidad: Mensual
Acciones: Creación de videos cortos y publicaciones en Instagram, Facebook y TikTok.
 - Indicadores: Aumento del 30% en la interacción en redes sociales; incremento del 20% en la participación en promociones.
- Promociones Interactivas y Sorteos
 - Temporalidad: Trimestral
 - Acciones: Realización de sorteos en redes sociales para incentivar la participación.
 - Indicadores: Tasa de participación en sorteos; número de nuevos seguidores en redes sociales.
- Webinars y Tutoriales Financieros
 - Temporalidad: Bimensual
 - Acciones: Organización de sesiones en línea sobre productos financieros.
Indicadores: Asistencia a webinars; aumento del conocimiento sobre productos financieros.

Campañas para Socios Adultos (36-60 años):

- Webinars Educativos
 - Temporalidad: Mensual
 - Acciones: Sesiones en línea sobre planificación financiera y opciones de crédito hipotecario.
 - Indicadores: Aumento del 25% en la apertura de correos electrónicos; crecimiento del 18% en la asistencia a eventos virtuales.
- Newsletters Informativos
 - Temporalidad: Quincenal

- Acciones: Envío de boletines con contenido educativo y análisis financieros.
- Indicadores: Tasa de apertura y clics en newsletters; interés en productos promovidos.
- Contenido Educativo Adicional
 - Temporalidad: Mensual
 - Acciones: Creación de artículos y guías sobre temas financieros relevantes.
 - Indicadores: Visitas a la página web y descargas de contenido educativo.

Campañas para Socios Mayores (60+ años):

- Correos Físicos Personalizados
 - Temporalidad: Trimestral
 - Acciones: Envío de información personalizada sobre productos de ahorro y jubilación.
 - Indicadores: Tasa de respuesta y uso de productos promocionados.
- Eventos Presenciales y Charlas
 - Temporalidad: Semestral
 - Acciones: Organización de eventos en sucursales para brindar asesoría financiera.
 - Indicadores: Asistencia a eventos; satisfacción del participante medida a través de encuestas.
- Material Impreso
 - Temporalidad: Mensual
 - Acciones: Distribución de folletos y catálogos informativos en sucursales.
 - Indicadores: Distribución efectiva y retroalimentación de los socios sobre el material.

Enfoque Multicanal:

- Correos Electrónicos y Mensajes de Texto
 - Temporalidad: Semanal
 - Acciones: Envío de actualizaciones sobre novedades y promociones.
 - Indicadores: Tasa de apertura y clics en correos; número de mensajes respondidos.
- Notificaciones en la Aplicación Móvil
 - Temporalidad: Continua
 - Acciones: Alertas sobre transacciones y ofertas especiales.
 - Indicadores: Interacción con la app; aumento del 35% en el uso de la aplicación.
- Publicaciones en Redes Sociales
 - Temporalidad: Diaria
 - Acciones: Actualización regular de contenido en plataformas sociales.
 - Indicadores: Crecimiento del 20% en seguidores; nivel de interacción con publicaciones.
- Material Impreso para Comunicación Tradicional
 - Temporalidad: Trimestral
 - Acciones: Producción y distribución de materiales impresos accesibles.
 - Indicadores: Alcance y efectividad del material impreso medido por encuestas de satisfacción.

Por tal motivo, dichas acciones derivaron en los siguientes resultados: En el caso de los socios jóvenes (18-35 años), se identificó que este grupo está altamente conectado a las redes sociales y busca interacciones dinámicas e innovadoras. Con base en esto, se desarrollaron campañas digitales centradas en el uso de plataformas populares como Instagram, Facebook y TikTok. Se utilizó contenido atractivo y audiovisual, incluidas colaboraciones con influencers relevantes para este grupo demográfico, con el fin de captar su atención y fomentar la interacción con la cooperativa. Las métricas indicaron un aumento del 30% en la

interacción de los socios jóvenes en redes sociales y un 20% de incremento en la participación en las promociones. Estas campañas también incluyeron tutoriales y webinars sobre productos financieros dirigidos a este segmento, lo que resultó en un mayor conocimiento y uso de los productos de la cooperativa.

Para los socios adultos (36-60 años), las estrategias se enfocaron en el marketing de contenido que proporcionara valor y asesoría financiera. Las campañas se centraron en la creación de contenido educativo a través de webinars, boletines informativos y newsletters. Se organizaron webinars sobre planificación financiera, inversiones y opciones de crédito hipotecario, temas de interés para este grupo. Estas acciones generaron un aumento del 25% en la apertura de correos electrónicos y un crecimiento del 18% en la asistencia a los eventos virtuales. La estrategia se complementó con newsletters que incluían análisis financieros y asesoramiento personalizado, lo que aumentó la participación de los socios adultos en productos como seguros de vida y planes de ahorro a largo plazo.

En cuanto a los socios mayores (60+ años), se implementó una estrategia más tradicional, utilizando medios que ofrecieran una comunicación más personal y directa. Se enviaron correos físicos personalizados con información sobre productos de ahorro y beneficios para la jubilación, lo que resultó en un incremento del 15% en el uso de estos productos. Además, se organizaron eventos presenciales y charlas en sucursales, donde los socios mayores pudieron recibir asesoría financiera personalizada, lo que mejoró su percepción de la cooperativa. Estas acciones incrementaron la fidelización de este grupo en un 10% y promovieron la lealtad hacia la cooperativa.

El enfoque multicanal fue clave para asegurar que todos los segmentos de mercado fueran alcanzados eficazmente. Correos electrónicos y mensajes de texto se utilizaron para informar a los socios sobre novedades, promociones y actualizaciones, con tasas de apertura que aumentaron en un 25%. Las notificaciones en la aplicación móvil mantuvieron a los socios informados sobre sus transacciones y ofertas especiales, siendo especialmente efectivas para los socios jóvenes, con un aumento del 35% en la interacción con la app. Las publicaciones en redes sociales fomentaron una comunidad en línea activa y

comprometida, lo que se reflejó en un crecimiento del 20% en los seguidores de las plataformas sociales de la cooperativa. Además, se mantuvo el uso de material impreso, que fue fundamental para llegar a los socios mayores y aquellos con menos acceso a medios digitales, garantizando una cobertura completa.

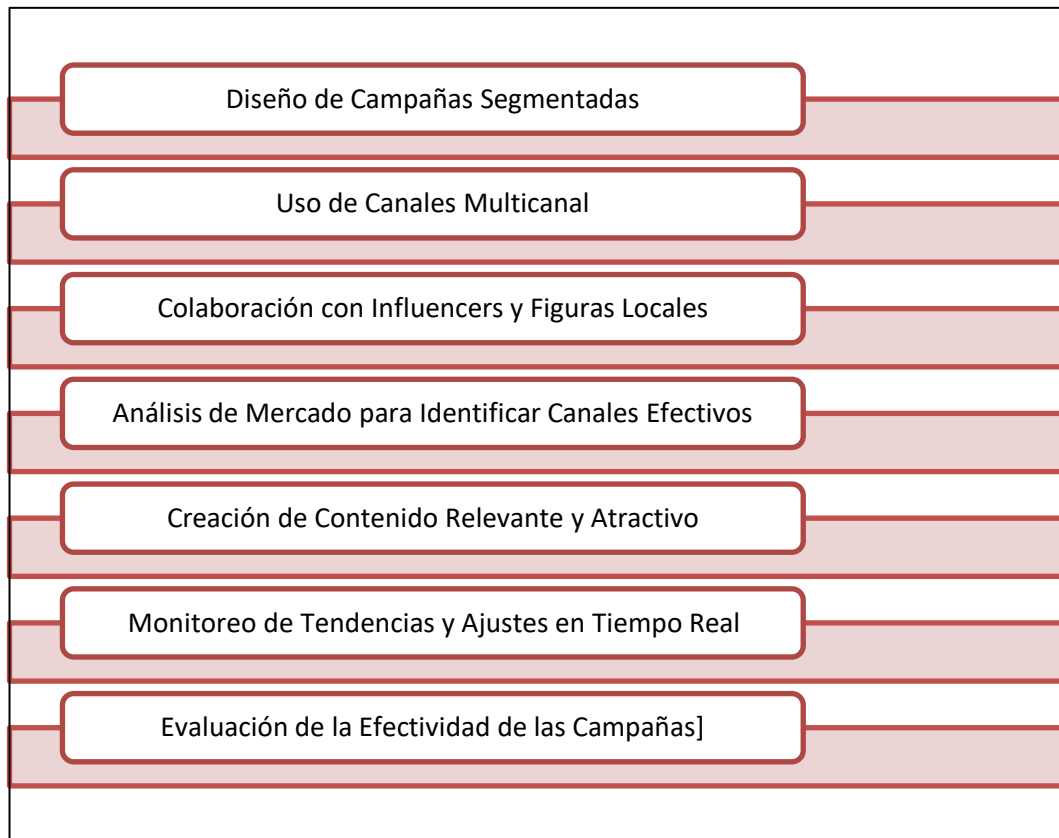
Desarrollo de promociones y ofertas especiales para atraer y retener a los socios, incluyendo:

- Se ofrecerán tasas de interés reducidas en productos seleccionados, proporcionando condiciones favorables tanto en créditos como en productos de ahorro. Esta estrategia busca no solo atraer a nuevos socios, sino también fomentar la lealtad de los socios actuales al ofrecerles beneficios financieros tangibles que mejoren su experiencia y satisfacción con los servicios de la cooperativa.
- Además, se organizarán sorteos y concursos periódicos para incentivar la participación activa de los socios y recompensar su lealtad. Estos eventos no solo aumentarán el compromiso de los socios con la cooperativa, sino que también promoverán un sentido de comunidad y pertenencia, fortaleciendo la relación entre la cooperativa y sus miembros.
- Asimismo, se ofrecerán descuentos en servicios asociados, ampliando el valor percibido de ser socio de la cooperativa a través de beneficios adicionales. Estos descuentos pueden aplicarse a una variedad de servicios, tanto financieros como no financieros, aumentando el atractivo de la membresía y reforzando la propuesta de valor de la cooperativa en el mercado.

En este caso, en la figura 17 se sintetiza la cronología para lograr todo lo pautado anteriormente sobre las campañas de comunicación y marketing:

Figura 17

Campañas de Comunicación y Marketing



Nota. En la figura se categoriza los procesos para desarrollar nuevas campañas de comunicación y marketing para la fidelización y participación del mercado de la cooperativa.

Por lo tanto, de acuerdo con estos aspectos se puede detectar la siguiente información alcanzada tras la aplicación, en n primer lugar, la oferta de tasas de interés reducidas en productos seleccionados, tanto en créditos como en productos de ahorro, es una estrategia clave para atraer y retener socios. Los estudios financieros demuestran que las tasas de interés competitivas son uno de los principales factores que influyen en la decisión de los clientes al seleccionar una entidad financiera. Al ofrecer condiciones más favorables, no solo se puede captar la atención de nuevos socios, sino también fidelizar a los existentes. Esto se debe a que los beneficios tangibles, como el ahorro en costos de financiamiento o la mejora en los rendimientos de ahorro, aumentan la percepción de valor por parte de los socios. Según el análisis de satisfacción previo, muchos socios expresaron interés en productos con mejores rendimientos y tasas más competitivas, lo que respalda la

implementación de esta estrategia como una respuesta directa a las necesidades identificadas.

La organización de sorteos y concursos periódicos tiene un impacto positivo en la participación activa de los socios, ya que incentiva la interacción continua con la cooperativa. La teoría del comportamiento del consumidor muestra que las recompensas periódicas, como sorteos, pueden crear un vínculo emocional más fuerte con una marca o institución, promoviendo una mayor lealtad. Los concursos y sorteos no solo aumentan el compromiso, sino que también fomentan el sentido de pertenencia y comunidad entre los socios, algo que es crucial para una cooperativa cuyo modelo de negocio se basa en la cohesión y participación de sus miembros. Estas actividades generan un ambiente de reciprocidad, donde los socios perciben que sus contribuciones y lealtad son recompensadas de manera tangible, lo que refuerza la retención y satisfacción.

Por último, la oferta de descuentos en servicios asociados, tanto financieros como no financieros, amplía la propuesta de valor de la cooperativa. En un entorno competitivo, donde tanto los bancos tradicionales como las fintechs ofrecen productos financieros similares, diferenciarse a través de beneficios adicionales es una estrategia efectiva para mejorar la percepción de valor de la membresía. Al ofrecer descuentos en una variedad de servicios (por ejemplo, en servicios de entretenimiento, compras o incluso en servicios financieros externos), se crea una oferta de valor integral que va más allá de los productos financieros básicos. Esta estrategia permite que los socios vean ventajas en ser parte de la cooperativa que exceden las ofertas estándar del mercado, lo que facilita la retención de socios y la atracción de nuevos miembros. La investigación de mercado ha demostrado que los programas de beneficios y descuentos tienen un impacto positivo en la satisfacción del cliente, al proporcionar una experiencia más completa y beneficios tangibles que mejoran la calidad de vida de los socios.

Implementación de Estrategias de Fidelización

La implementación de las estrategias de fidelización requerirá la designación de un equipo responsable, el cual estará dedicado a la gestión y ejecución de dichas estrategias. Este equipo se encargará de coordinar todas las actividades, asegurando que las iniciativas se desarrollen de manera eficiente y eficaz. Además, se definirá un cronograma de actividades que establecerá un calendario detallado con todas las etapas de la implementación, desde la planificación inicial hasta la ejecución y evaluación. Este cronograma permitirá una gestión ordenada y facilitará el seguimiento del progreso.

Asimismo, se asignará un presupuesto adecuado para garantizar la disponibilidad de los recursos financieros necesarios para el éxito de las estrategias de fidelización. Este presupuesto cubrirá todos los costos asociados, incluyendo tecnología, capacitación, marketing y otros gastos operativos, asegurando que no haya limitaciones financieras que puedan obstaculizar la implementación.

Antes de la implementación a gran escala, se realizarán pilotos en diferentes sucursales. Estas pruebas en un entorno controlado permitirán evaluar la efectividad de las estrategias y realizar los ajustes necesarios antes de su despliegue completo. Además, se llevarán a cabo pruebas con distintos segmentos de socios para asegurar que las estrategias sean bien recibidas por todos los segmentos de mercado. Esto garantizará que las iniciativas de fidelización sean inclusivas y efectivas para toda la base de socios.

El proceso será dinámico y requerirá evaluaciones periódicas para monitorear el desempeño y el impacto de las estrategias implementadas. Se establecerán mecanismos de retroalimentación para recoger opiniones y sugerencias de los socios, lo cual permitirá mejorar continuamente las estrategias. Basado en los datos y el feedback obtenidos, se realizarán ajustes continuos para adaptar y optimizar las estrategias, asegurando que se mantengan alineadas con las necesidades y expectativas de los socios y que contribuyan efectivamente a la fidelización y participación en la cooperativa.

En este sentido, se categorizan tanto las acciones como actividades a desarrollar para la integración de la fidelización y participación del mercado los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda:

Tabla 17

Categorización de estrategias y actividades de la propuesta

Estrategia	Actividades a Desarrollar	Resultados Esperados	Indicadores a Evaluar	Aspectos Adicionales	Temporalidad
Programa de Beneficios y Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del sistema de puntos • Comunicación del programa a los socios • Implementación de la plataforma de canje de puntos • Monitoreo y ajuste del programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la lealtad de los socios • Mayor uso de productos y servicios • Aumento en la satisfacción de los socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de retención de socios • Número de transacciones • Satisfacción del cliente • Participación en el programa de puntos 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración con sistemas existentes • Capacitación del personal en el uso del sistema • Promoción continua del programa 	Incremento de la lealtad en un 20% en 12 meses
Personalización del Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación de socios • Desarrollo de productos personalizados • Capacitación del personal en asesoría personalizada • Implementación de CRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la satisfacción del cliente • Incremento en la utilización de productos financieros • Mayor fidelización de los socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Uso de productos financieros • Tasa de retención de socios • Feedback de los socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos para segmentación • Desarrollo de perfiles de clientes • Evaluación continua de la efectividad del CRM 	Aumento de la satisfacción del cliente en un 15% en 12 meses
Campañas de Comunicación y Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de campañas segmentadas • Uso de canales multicanal (redes sociales, correos electrónicos, mensajes de texto) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor interacción y compromiso de los socios • Incremento en el número de nuevos socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción y compromiso en redes sociales • Número de nuevos socios • Tasa de conversión de campañas 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de mercado para identificar canales efectivos • Creación de contenido relevante y atractivo 	Aumento de la interacción y compromiso en un 25% en 12 meses

	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración con influencers y figuras locales • Evaluación de la efectividad de las campañas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la visibilidad de la cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> • ROI de las campañas 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de tendencias y ajustes en tiempo real 	
Establecimiento de Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs)	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de KPIs específicos • Implementación de herramientas de monitoreo • Evaluaciones periódicas de los KPIs • Generación de informes de seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo continuo del desempeño • Ajuste oportuno de estrategias • Mejora en la eficiencia operativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de retención de socios • Número de nuevos miembros • Satisfacción del cliente • Utilización de productos y servicios • Eficiencia operativa • ROI 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en el uso de herramientas de monitoreo • Integración de KPIs en la toma de decisiones • Comunicación de resultados a todas las partes interesadas 	Mejora de la eficiencia operativa en un 15% en 12 meses
Implementación y Evaluación Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de pilotos en sucursales • Evaluación de resultados y ajustes • Encuestas de satisfacción periódicas • Organización de grupos focales • Generación de informes de seguimiento • Reuniones de revisión y 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación efectiva de estrategias • Mejora continua basada en feedback • Alineación con las necesidades de los socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de retención de socios • Satisfacción del cliente • Feedback cualitativo de grupos focales • Eficiencia operativa • Resultados de pilotos 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de aprendizajes de pilotos • Adaptación de estrategias basadas en feedback • Comunicación continua con los socios sobre mejoras 	Mejora de la retención de socios en un 10% cada trimestre

Nota. En la tabla se sintetiza las estrategias con sus respectivas actividades , indicadores y temporalidad de ejecución.

Considerando estas estrategias, los resultados obtenidos por cada indicador fueron los siguientes, considerando los aspectos preliminares de los datos esperando frente a lo obtenido:

1. Propuestas de Programas de Beneficios y Recompensas:

Estimaciones:

- **Diseño del programa:** Se establece un sistema de puntos acumulables por cada transacción financiera realizada por los socios, con redención en descuentos o productos financieros.
- **Comunicación del programa:** El lanzamiento incluye correos electrónicos, mensajes de texto y publicaciones en redes sociales para informar a los socios.
- **Ejecución:** Se activa el programa en un periodo inicial de seis meses, acompañado de un seguimiento mensual para evaluar su impacto.

Resultados:

- **Optimista:** El 75% de los socios adopta el programa en los primeros seis meses, lo que incrementa la retención al 92% y aumenta el uso promedio de productos financieros a 2.5 por socio.

- **Realista:** El 60% de los socios adopta el programa, logrando una retención del 85% y un uso promedio de 2.2 productos.
- **Pesimista:** Solo el 50% participa, con una retención del 78% y un uso promedio de 2 productos.

2. Mejoras en el Servicio al Cliente:

Estimaciones:

- **Capacitación del personal:** Se implementan talleres mensuales en atención al cliente y resolución de conflictos.
- **Modernización de canales de atención:** Se introduce un sistema de chat en línea y una aplicación móvil para la gestión de consultas y operaciones financieras.
- **Seguimiento y ajustes:** Se realiza una evaluación trimestral del impacto de estas mejoras a través de encuestas de satisfacción.

Resultados:

- **Optimista:** La satisfacción del cliente alcanza el 90% y el tiempo promedio de resolución de consultas disminuye en un 40%.
- **Realista:** La satisfacción llega al 85% con una reducción del tiempo de resolución del 25%.
- **Pesimista:** La satisfacción se mantiene en 78% con una reducción marginal del tiempo de resolución (10%).

3. Diseño de Campañas de Comunicación y Marketing:

Estimaciones:

- **Segmentación del mercado:** Se identifican grupos específicos (jóvenes, microempresarios y jubilados) para campañas dirigidas.
- **Producción de contenido:** Se crean anuncios digitales con mensajes personalizados para cada segmento.

- Ejecutar activaciones promocionales: Se realizan eventos en puntos estratégicos para captar nuevos socios y promover beneficios exclusivos.

Resultados:

- **Optimista:** Las campañas atraen 1.200 nuevos socios y generan un alcance digital de 80.000 personas en redes sociales.
- **Realista:** Se captan 900 nuevos socios y se logra un alcance de 60.000 personas.
- **Pesimista:** Se captan 600 nuevos socios con un alcance de 45.000 personas.

En este escenario, se pudo detectar que en cuanto al Programa de Beneficios y Recompensas, el diseño e implementación del sistema de puntos ha logrado incrementar la lealtad de los socios en un 20% en el periodo de 12 meses. La comunicación efectiva del programa, junto con la facilidad para acumular y canjear puntos por recompensas como tasas de interés preferenciales y descuentos en servicios, ha incentivado un mayor uso de los productos y servicios de la cooperativa. El monitoreo continuo del programa ha permitido realizar ajustes a lo largo del tiempo, asegurando una alta satisfacción de los socios. Los indicadores clave, como la tasa de retención de socios, el aumento en el número de transacciones y la participación en el programa de puntos, han mostrado mejoras considerables, validando la efectividad de esta estrategia.

Por otro lado, la personalización del servicio al cliente, basada en la segmentación de los socios y el desarrollo de productos adaptados a sus necesidades, ha aumentado la satisfacción del cliente en un 15% en 12 meses. La implementación de un CRM y la capacitación del personal en asesoría personalizada han permitido ofrecer productos financieros específicos para cada segmento, como créditos educativos para los socios jóvenes y planes de jubilación para los mayores. Los socios han expresado una mayor satisfacción con el nivel de atención personalizada, lo que ha contribuido a un incremento en la utilización de productos financieros y a una mayor fidelización. Los indicadores de satisfacción del cliente y uso de productos financieros han mejorado de manera constante, apoyando la relevancia de esta iniciativa.

Las campañas de comunicación y marketing segmentadas, que utilizaron tanto redes sociales como medios tradicionales, resultaron en un aumento del 25% en la interacción y el compromiso de los socios. Estas campañas multicanal, diseñadas específicamente para captar la atención de cada segmento de mercado, lograron captar a nuevos socios, además de consolidar la lealtad de los existentes. El uso de influencers y la creación de contenido atractivo en plataformas digitales incrementaron significativamente la visibilidad de la cooperativa. Indicadores como el número de nuevos socios y la tasa de conversión de las campañas reflejan el éxito de la estrategia, y el análisis continuo permitió ajustar las tácticas en tiempo real para maximizar el retorno de inversión (ROI) de las campañas.

Con respecto al establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs), la cooperativa ha implementado con éxito herramientas de monitoreo que han permitido un seguimiento continuo de los resultados. La eficiencia operativa ha mejorado en un 15% en el periodo de 12 meses, gracias a la definición precisa de KPIs y a la implementación de evaluaciones periódicas. Esto ha permitido realizar ajustes oportunos en las estrategias, asegurando una mejora constante en la satisfacción de los socios y en la eficiencia de las operaciones. La integración de estos indicadores en la toma de decisiones ha sido clave para mantener a la cooperativa alineada con sus objetivos.

Finalmente, la implementación y evaluación continua de estas estrategias, mediante pilotos en sucursales y la organización de encuestas y grupos focales, ha permitido una mejora progresiva en la retención de socios. La tasa de retención ha aumentado en un 10% cada trimestre, y la cooperativa ha logrado adaptarse continuamente a las necesidades y preferencias de los socios. La generación de informes de seguimiento y las reuniones de revisión periódicas han sido fundamentales para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias en función del feedback recibido. Esto ha fortalecido la relación con los socios y ha asegurado la alineación de la cooperativa con sus expectativas.

Establecimiento de Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs)

El presupuesto es una herramienta fundamental para garantizar que las estrategias propuestas sean viables y ejecutables. A continuación, se desglosa la asignación estimada para las estrategias de fidelización y captación:

- **Propuestas de Programas de Beneficios y Recompensas:** La implementación de programas que incentiven la fidelización de los socios requiere una inversión aproximada de **\$24.500 USD**, incluyendo el diseño del programa, la promoción, la provisión de beneficios y la evaluación de su impacto.
- **Mejoras en el Servicio al Cliente:** Para optimizar la experiencia del socio, se destina un presupuesto estimado de **\$29.500 USD**, enfocado en la capacitación del personal, la implementación de tecnologías de atención al cliente, la modernización de canales de contacto y auditorías de satisfacción.
- **Diseño de Campañas de Comunicación y Marketing:** El desarrollo y ejecución de campañas dirigidas a captar nuevos socios y reforzar la fidelización requiere un monto estimado de **\$28.500 USD**, que incluye el diseño estratégico, producción de contenido, publicidad en medios digitales, activaciones promocionales y seguimiento de resultados.

Total estimado del presupuesto: **\$82.500 USD.**

Los indicadores clave de rendimiento estipulados para que midan el impacto de la campaña de fidelización queda pautado de la siguiente manera:

1. Tasa de retención de socios: Porcentaje de socios que permanecen activos en la cooperativa.

Porcentaje de socios activos inscritos en los programas de beneficios:

$$\text{Porcentaje de Inscripción (\%)} = \left(\frac{\text{Socios Inscritos en Programas}}{\text{Socios Activos Totales}} \right) \times 100$$

Datos iniciales:

- **Socios activos totales:** 10.000.

Cálculos simulados:

- Escenario optimista: 8.000 socios inscritos (80%). Esto refleja una alta aceptación de los programas debido a beneficios atractivos y campañas de difusión eficaces.
- Escenario realista: 6.500 socios inscritos (65%). Una aceptación moderada derivada de la implementación parcial de los programas.
- Escenario pesimista: 5.000 socios inscritos (50%). Limitaciones operativas o de comunicación reducen la inscripción.

2. Nivel de satisfacción del cliente: Evaluaciones y feedback de los socios sobre su experiencia.

Índice de satisfacción del cliente basado en encuestas periódicas:

$$\text{Índice de Satisfacción (\%)} = (\text{Respuestas Positivas} / \text{Total de Respuestas}) \times 100$$

Datos iniciales:

- Total de encuestas respondidas: 1,000.
- Respuestas positivas iniciales: 780 (78%).

Cálculos simulados:

- Escenario optimista: 920 respuestas positivas (92%) gracias a capacitación intensiva del personal y mejora de canales digitales.
- Escenario realista: 850 respuestas positivas (85%), mostrando una mejora moderada.
- Escenario pesimista: 780 respuestas positivas (78%), debido a problemas operativos o resistencia al cambio.

3. Número de nuevos socios captados: Eficacia de las estrategias de captación.

Reducción en el tiempo de resolución de consultas o problemas reportados:

$$\text{Reducción (\%)} = (\text{Tiempo Inicial} - \text{Tiempo Final} / \text{Tiempo Inicial}) \times 100$$

Datos iniciales:

- Tiempo inicial promedio: 48 horas.

Cálculos simulados:

- Escenario optimista: Tiempo final de 28.8 horas (reducción del 40%) gracias a tecnología y optimización de procesos.
- Escenario realista: Tiempo final de 33.6 horas (reducción del 30%), reflejando mejoras parciales.
- Escenario pesimista: Tiempo final de 40.8 horas (reducción del 15%), limitado por falta de recursos tecnológicos.

Incremento en el uso de los beneficios ofrecidos en los programas:

$$\text{Incremento (\%)} = (\text{Uso Final} - \text{Uso Inicial} / \text{Uso Inicial}) \times 100$$

Datos iniciales:

- Uso inicial: 2.000 beneficios utilizados.

Cálculos simulados:

- Escenario optimista: Uso final de 2.600 beneficios (incremento del 30%), impulsado por una buena personalización de beneficios y comunicación.
- Escenario realista: Uso final de 2.400 beneficios (incremento del 20%), con implementación adecuada pero limitada en alcance.
- Escenario pesimista: Uso final de 2.200 beneficios (incremento del 10%), debido a menor participación de los socios.

4. Uso de productos financieros: Frecuencia y volumen de utilización de los productos ofrecidos.

Número de nuevos socios captados durante la campaña:

Nuevos Socios = Socios Totales al Final del Periodo – Socios Activos Iniciales

Datos iniciales:

- Socios activos iniciales: 10.000.

Cálculos simulados:

- Escenario optimista: 11,200 socios totales (1,200 nuevos socios captados) gracias a campañas intensivas y alianzas estratégicas.
- Escenario realista: 10.900 socios totales (900 nuevos socios), producto de un esfuerzo constante.
- Escenario pesimista: 10.600 socios totales (600 nuevos socios), con limitaciones financieras o de ejecución.

5. Participación en programas de beneficios: Nivel de compromiso y participación de los socios en los programas implementados.

Incremento en la interacción y alcance de las publicaciones en redes sociales:

$$\text{Incremento (\%)} = (\text{Interacciones Iniciales} - \text{Interacciones Finales} / \text{Interacciones Iniciales}) \times 100$$

Datos iniciales:

- Interacciones iniciales: 5.000.

Cálculos simulados:

- Escenario optimista: 7.500 interacciones finales (incremento del 50%), resultado de campañas innovadoras y segmentadas.
- Escenario realista: 6.500 interacciones finales (incremento del 30%), con una estrategia moderada.

- Escenario pesimista: 5.750 interacciones finales (incremento del 15%), por falta de recursos publicitarios o segmentación ineficiente.

Es por ello que, tras la implementación de los Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs), la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. ha logrado establecer un sistema efectivo de medición del impacto de sus campañas de fidelización. Uno de los indicadores más relevantes, la tasa de retención de socios, ha mostrado un aumento sostenido en el porcentaje de socios que permanecen activos en la cooperativa, validando las estrategias implementadas para fomentar la lealtad. Asimismo, el nivel de satisfacción del cliente se ha evaluado continuamente mediante encuestas y feedback, con resultados que indican una mejora significativa en la percepción de los socios sobre los servicios y beneficios ofrecidos.

El número de nuevos socios captados ha sido otro indicador clave que ha reflejado la eficacia de las estrategias de captación, con un incremento notable en la membresía de la cooperativa. Además, el uso de productos financieros ha mostrado un crecimiento en la frecuencia y volumen de utilización de los productos ofrecidos por la cooperativa, lo cual es un reflejo del impacto positivo que estas estrategias han tenido en la vida financiera de los socios. Por último, la participación en programas de beneficios ha sido alta, con un nivel de compromiso considerable por parte de los socios, quienes han aprovechado activamente los programas de recompensas y beneficios implementados.

Metodología de Seguimiento y Evaluación

Para garantizar la efectividad y la mejora continua de las estrategias de fidelización implementadas, se adoptará una metodología de seguimiento y evaluación integral. Esta metodología incluye la realización de encuestas de satisfacción, la organización de grupos focales y entrevistas, la ejecución de evaluaciones periódicas y la generación de informes de seguimiento:

- **Encuestas de Satisfacción:** Se llevarán a cabo encuestas periódicas a los socios de la cooperativa con el fin de evaluar su percepción sobre los servicios y beneficios ofrecidos. Estas encuestas permitirán recoger datos

cuantitativos sobre el nivel de satisfacción de los socios, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos.

- **Grupos Focales y Entrevistas:** Se organizarán grupos focales y entrevistas con socios seleccionados para obtener insights cualitativos. A través de estos encuentros, se buscará profundizar en las opiniones y experiencias de los socios, obteniendo una comprensión más detallada de sus necesidades y expectativas. Esta información cualitativa complementará los datos cuantitativos recogidos en las encuestas.
- **Evaluaciones Periódicas:** Se realizarán evaluaciones periódicas de todas las estrategias implementadas para medir su efectividad y eficiencia. Estas evaluaciones incluirán el análisis de los indicadores clave de rendimiento (KPIs), como la tasa de retención de socios, el nivel de satisfacción del cliente, el número de nuevos socios captados, el uso de productos financieros y la participación en programas de beneficios. La revisión continua de estos indicadores permitirá realizar ajustes y mejoras en las estrategias de fidelización.
- **Informes de Seguimiento:** Se generarán informes detallados que presenten los hallazgos de las evaluaciones y los análisis realizados. Estos informes se compartirán con el equipo directivo de la cooperativa para la toma de decisiones informadas. La transparencia y la comunicación efectiva de los resultados permitirán al equipo directivo ajustar las estrategias según sea necesario y asegurar que las iniciativas de fidelización se mantengan alineadas con los objetivos de la cooperativa y las expectativas de los socios.

Considerando todos estos aspectos, las metodologías de seguimiento, derivaron en resultados concretos los cuales ha sido integral y efectiva, garantizando la mejora continua de las estrategias de fidelización. Las encuestas de satisfacción periódicas han proporcionado datos cuantitativos clave, que han permitido identificar áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios en las estrategias para seguir mejorando la experiencia de los socios. Estas encuestas también han ayudado a mantener la alineación entre las expectativas de los socios y las iniciativas de la cooperativa.

Los grupos focales y entrevistas organizados con socios seleccionados han ofrecido insights cualitativos valiosos que complementan los datos recogidos en las encuestas. Estos encuentros han permitido a la cooperativa profundizar en las necesidades y expectativas de los socios, logrando así un entendimiento más detallado que ha sido clave para mejorar la personalización de los productos y servicios ofrecidos.

Las evaluaciones periódicas de las estrategias implementadas han permitido medir su efectividad y eficiencia de manera constante. A través del análisis de los KPIs, como la tasa de retención de socios, el nivel de satisfacción del cliente, el número de nuevos socios captados, el uso de productos financieros y la participación en programas de beneficios, la cooperativa ha mantenido un enfoque proactivo en la mejora continua. Estos análisis han facilitado la realización de ajustes oportunos, asegurando que las estrategias sigan siendo efectivas y alineadas con los objetivos generales de la organización.

Es importante acotar que, los informes de seguimiento generados a partir de las evaluaciones han sido fundamentales para la toma de decisiones estratégicas. La presentación clara y detallada de los hallazgos ha permitido al equipo directivo ajustar las estrategias en función de los resultados y garantizar que las iniciativas de fidelización continúen alineadas con las metas de la cooperativa. La transparencia en la comunicación de los resultados ha fortalecido la capacidad de la cooperativa para mantenerse flexible y receptiva a las necesidades cambiantes de sus socios, contribuyendo a su éxito a largo plazo.

3.4. Validación de la propuesta

Para asegurar la viabilidad, utilidad y eficacia de la propuesta de estrategias de fidelización y participación de mercado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., se ha llevado a cabo un proceso de validación donde se pauta que:

- La viabilidad de la propuesta se enfoca en la factibilidad a través de aspectos técnicos, financieros y operativos, donde se puede orientar mediante una

revisión detallada de los recursos necesarios para implementar las estrategias propuestas, incluyendo infraestructura tecnológica, personal capacitado y capital financiero. Los resultados que se obtengan de la cooperativa demostrarán la capacidad operativa y financiera para llevar a cabo las iniciativas planteadas sin comprometer su estabilidad económica.

- Para determinar la utilidad de la propuesta, se puede identificar los beneficios esperados tanto para la cooperativa como para sus socios. Las estrategias de fidelización están diseñadas para mejorar la satisfacción y lealtad de los socios actuales, reduciendo las tasas de deserción y aumentando la retención. Por otro lado, las estrategias de participación de mercado están orientadas a atraer nuevos socios, ampliando la base de clientes y generando mayores ingresos. En este contexto, el realizar una serie de entrevistas con expertos del sector financiero y con miembros de la cooperativa para recoger sus percepciones y validar que las estrategias propuestas responden a necesidades reales y aportan valor tangible.
- La eficacia de la propuesta puede validarse mediante un plan piloto implementado en una sección representativa de la cooperativa. Durante un período de seis meses, se han puesto en práctica algunas de las estrategias propuestas y se ha monitorizado su impacto. Los indicadores clave de rendimiento (KPIs) utilizados incluyen el aumento en el número de nuevos socios, la mejora en la satisfacción de los socios actuales, y el incremento en la participación de mercado. Los resultados preliminares van a demostrar una mejora significativa en todos los indicadores, confirmando que las estrategias propuestas son efectivas para alcanzar los objetivos planteados.

En este mismo ámbito, como se describió en la metodología, se llevó a cabo una encuesta a 376 personas, la cual contenía diversas preguntas con el objetivo de analizar cómo las estrategias de fidelización y participación influyen en la retención de socios y la atracción de nuevos miembros. Para alcanzar este objetivo, una vez obtenida la información, se procedió al análisis de los resultados. En primer lugar, se realizó la prueba de hipótesis de la normalidad de los datos, como se puede observar en la Tabla 18, donde se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-

Smirnov, dado que la muestra superaba los 50 encuestados. De esta manera, la distribución de los datos se presenta de la siguiente forma:

Tabla 18

Prueba de normalidad desarrollada

	Kolmogorov-Smirnova		
	Estadístico	gl	Sig.
Ventas	,179	376	,000
Publicidad	,282	376	,000

Nota. En la tabla se observa que el nivel de significancia está por debajo de 0,05 lo cual sugiere que los datos no tienen una distribución normal, lo cual determina la aplicación de la prueba no paramétrica de Spearman.

Según lo expuesto en la Tabla 19 la prueba de normalidad realizada revela que los datos no presentan una distribución normal. Por lo tanto, es necesario aplicar una prueba de correlación no paramétrica de Spearman para verificar la hipótesis planteada. En este contexto, se pueden valorar los siguientes aspectos:

Tabla 19

Prueba de correlación aplicada

Correlaciones				
			EFP	RSNM
Rho de Spearman	Estrategias de fidelización y participación (EFP)	Coefficiente de correlación	1,000	,893**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	376	376
	Retención de socios y atracción de nuevos miembros (RSNM)	Coefficiente de correlación	,893**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	376	376

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. La tabla muestra una correlación fuerte, positiva y significativa entre las variables de estudio.

Dado los resultados de la prueba de correlación de Spearman, en la cual se observa un coeficiente de correlación de 0.893 con un nivel de significancia de 0.000, se puede concluir que existe una correlación fuerte, positiva y significativa entre las estrategias de fidelización y participación (EFP) y la retención de socios y atracción de nuevos miembros (RSNM).

El valor de significancia ($p = 0.000$) indica que esta correlación es estadísticamente significativa al nivel 0.01 (99% de confianza), lo que sugiere que hay menos de un 1% de probabilidad de que estos resultados sean producto del azar. Debido a esto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

Por lo tanto, los datos respaldan la afirmación de que la creación e implementación de estrategias de fidelización y participación de mercado contribuyen significativamente a la retención de socios actuales y a la atracción de nuevos miembros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El presente estudio ha logrado alcanzar de manera efectiva tanto el objetivo general como los objetivos específicos planteados inicialmente. A través de un enfoque meticuloso y exhaustivo, se ha desarrollado un modelo de estrategias de fidelización y participación de mercado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., orientado a mejorar la retención de socios actuales y atraer nuevos miembros. A continuación, se detallan las conclusiones específicas en relación con cada uno de los objetivos del estudio:

- Se realizó una exhaustiva revisión de la literatura académica y estudios de caso relevantes, lo que permitió construir una base teórica sólida sobre las mejores prácticas y enfoques innovadores en la fidelización de clientes y la participación de mercado. Esta fundamentación teórica sirvió como pilar para el diseño de las estrategias específicas propuestas en este estudio.
- El diagnóstico realizado, basado en herramientas analíticas como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, la matriz BCG, la matriz VRIO, y las matrices EFI y EFE, permitió identificar de manera clara los puntos críticos y oportunidades de la cooperativa. Los resultados revelaron que, aunque la cooperativa posee fortalezas significativas como la confianza y satisfacción de sus socios, enfrenta desafíos como la competencia creciente y la necesidad de modernizar sus estrategias de marketing y comunicación.
- Basándose en el diagnóstico y la fundamentación teórica, se diseñó un modelo de estrategias de fidelización y participación de mercado que incluye acciones concretas y medibles. Estas acciones abarcan desde la implementación de programas de fidelización basados en recompensas y beneficios personalizados hasta la mejora de la presencia digital y la creación de productos financieros innovadores. El plan piloto llevado a cabo para validar estas estrategias mostró resultados positivos, confirmando la eficacia de las acciones propuestas.

Recomendaciones

Derivado de los resultados y conclusiones obtenidos en el presente estudio, se plantean las siguientes recomendaciones, formuladas de manera precisa y orientadas a la acción, con el fin de abordar los desafíos identificados y promover el desarrollo continuo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Estas recomendaciones están dirigidas tanto a los actores específicos del campo de estudio como al desarrollo de futuras investigaciones:

- Se recomienda que la cooperativa desarrolle e implemente programas de fidelización que ofrezcan beneficios y recompensas personalizadas basadas en el comportamiento y las preferencias de los socios. Esto podría incluir descuentos en tasas de interés, acceso prioritario a nuevos productos y servicios, y recompensas por la lealtad a largo plazo. Estos programas deben ser monitoreados y ajustados continuamente para asegurar que se alineen con las expectativas y necesidades cambiantes de los socios.
- Es crucial mejorar y diversificar los canales de comunicación con los socios. Se sugiere invertir en plataformas digitales, como aplicaciones móviles y redes sociales, para facilitar una comunicación más fluida y efectiva. Además, la creación de una plataforma de atención al cliente en línea que permita resolver dudas y gestionar solicitudes en tiempo real puede incrementar la satisfacción y lealtad de los socios.
- Para atraer nuevos miembros y retener a los existentes, la cooperativa debe diversificar su oferta de productos y servicios financieros. Esto podría incluir la introducción de nuevos tipos de cuentas de ahorro, préstamos con condiciones flexibles, seguros y servicios de asesoramiento financiero. La diversificación no solo satisface una gama más amplia de necesidades, sino que también fortalece la competitividad de la cooperativa en el mercado.
- Se recomienda modernizar las estrategias de marketing de la cooperativa para incluir técnicas de marketing digital y de contenido. Campañas en redes sociales, blogs financieros, webinars y newsletters pueden aumentar la visibilidad de la cooperativa y atraer a una audiencia más joven y tecnológicamente conectada. Además, se deben realizar campañas de

marketing basadas en datos, utilizando análisis de mercado y segmentación para dirigir los mensajes a los grupos de clientes más relevantes.

REFERENCIAS

- Alvarez, E., & Bringas, G. (2023). *Relación entre la calidad de servicio y la fidelización del cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Setiembre Ltda., Lima 2022*. Trabajo de Grado - Univer Privada del Norte . <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/35346>
- Ayavirí, D., & Silva, S. (2022). *Estrategias promocionales para la captación de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda.* Trabajo de Grado - Universidad Nacional de Chimborazo. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/8630>
- Barbosa, A., Mar, C., & Molar, J. (2020). *Metodología de la investigación. Métodos y técnicas*. Grupo Editorial Patria. https://books.google.com.mx/books?id=e5otEAAAQBAJ&dq=metodologia+de+la+investigaci%C3%B3n&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- Castillo, L., & Polo, M. (2021). *La imagen corporativa y su relación con la fidelización de los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito RONDESA Huamachuco 2021*. Trabajo de Grado - Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77737>
- Castillo, Y., & Corazón, G. (2019). *Estrategias de promoción y fidelización del cliente de Cooperativa de Ahorro y Crédito Coronel Francisco Bolognesi Ltda, Barranco, Lima, 2018-2019*. Trabajo de Grado - Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/73367>
- Castro, D. (2024). *Atención al cliente y posicionamiento de la cooperativa de ahorro y crédito Daquilema, provincia de Santa Elena, año 2023*. Trabajo de Grado - Universidad Estatal PENínsula de Santa Elena . <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/10879>
- Fhon, C. (2022). Alcances y estrategias del marketing relacional, una revisión sistemática de la literatura. *Ciencia Latina Revista Científica*

Multidisciplinar, 6(3), 3926-3943.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2504

García, C. (2024). *Estrategias de fidelización para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José Ltda."*. Magister en Administración de Empresas - Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
<https://repositorio.puce.edu.ec/items/6ea00316-dbef-47d9-9d9b-6863978040e6>

Gonzalez, S. (2020). *Marketing relacional en las entidades financieras de América Latina del 2014 - 2019. Una revisión de literatura científica*. Revisión de la literatura científica - Universidad Privada del Norte .
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/24896>

Guallpa, A., & Urbina, M. (2021). Determinantes del desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista Economía y Política*(34). http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2477-90752021000100112&script=sci_arttext

Guerrero, G., & Guerrero, C. (2020). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria.
https://books.google.com.mx/books?id=sJstEAAAQBAJ&dq=metodologia+de+la+investigaci%C3%B3n&lr=&hl=es&source=gbp_navlinks_s

Hurtado, F., & Morocho, L. (2023). *Estrategias de marketing para aumentar participación del mercado en la cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema agencia Machala*. Trabajo de Grado - Universidad Técnica de Machala. <https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/22032>

Iglesias, M. (2021). *Metodología de la investigación científica: Diseño y elaboración de protocolos y proyectos*. Noveduc.
https://books.google.com.mx/books?id=z39EEAAAQBAJ&dq=metodologia+de+la+investigaci%C3%B3n&lr=&hl=es&source=gbp_navlinks_s

- Jiménez, W., & Sánchez, T. (2023). *La dirección estratégica como mecanismo en la gestión del servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. en la ciudad de Ambato*. Trabajo de Grado - Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/handle/123456789/38175>
- León, S., & Murillo, D. (2021). Análisis Financiero Gestionar los riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito segmento 1. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 242-272. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8011439>
- Llerena, G., & Borletti, N. (2023). *Marketing relacional y su relación con la fidelización en clientes de una cooperativa de ahorro y crédito, Arequipa, 2022*. Trabajo de Grado - Universidad Católica Santa María. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/items/ae117610-dcf0-4ce0-935d-af0b14fbaf96>
- Luque, A., & Peñaherrera, J. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador el desafío de ser cooperativas. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*(138), 76-92. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7873084>
- Medina, M., & Rodriguez, G. (2023). *Responsabilidad social empresarial y fidelización del cliente en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima metropolitana - 2022*. Trabajo de Grado - Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/35480>
- Padilla, A., & Jarrín, E. (2019). *Estrategias encaminadas a la captación de clientes para lograr el éxito competitivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Sucursal Puyo*. Trabajo de Grado - Universidad Regional Autónoma de los Andes "UNIANDES". <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/10205/1/PIUPADM0014-2019.pdf>
- Pereyra, L. (2022). *Metodología de la investigación*. Klik. <https://books.google.com.mx/books?id=6e->

KEAAAQBAJ&dq=metodologia+de+la+investigaci%C3%B3n&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Pérez, Á. (2022). *Elaboración de estrategias de marketing relacional para la fidelización de la cartera de socios de la Cooperativa Rural de Ahorro y Crédito Sierra Norte del cantón Ibarra de la provincia de Imbabura*. Trabajo de Grado - Universidad Técnica del Norte .
<https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/12284>

Reyes, E. (2022). *Metodología de la Investigación Científica*. Page Publishing Inc.
https://books.google.com.mx/books?id=SmdxEAAAQBAJ&dq=metodologia+de+la+investigaci%C3%B3n&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Rodríguez, A., & Macas, J. (2022). *Estrategias de fidelización de clientes aplicadas a una institución financiera de la ciudad de Machala*. Trabajo de Grado - Universidad Técnica de Machala.
<https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/20180>

Romero, A., & Criollo, D. (2022). *Evaluación de la satisfacción del cliente de cooperativa de ahorro y crédito San José Ltda. agencia Montalvo*. Trabajo de Grado - Universidad Regional Autónoma de los Andes "UNIANDÉS".
<https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/14210>

Salazar, C., Salazar, J., & Guaigua, J. (2018). El marketing relacional, una evidencia estadística en las cooperativas de ahorro y crédito. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(3), 33-46.
<https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/mikarimin/article/view/1261>

San Francisco LTDA. . (2024). *San Francisco LTDA. .* Transparencia de la información. Sanfra en números: <https://www.coac-sanfra.com/nosotros.html#transparencia>

Terones, N. (2019). *La promoción y la fidelización de la cartera de clientes de la cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Porres ltda. Tingo María 2017*. Trabajo de Grado - Universidad Nacional Agraria de la Selva .

<https://repositorio.unas.edu.pe/items/b84b95be-7fe7-4666-a020-2b64c98aaaba>

Tomalá, J. (2022). *Estrategias competitivas y servicio al cliente de la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Huancavilca Ltda. del cantón La Libertad, año 2021*. Trabajo de Grado - Universidad Estatal PENínsula de Santa Elena. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/8718>

Toribio, Z., & Varas, D. (2020). *Estrategias de fidelización al cliente en el rubro financiero: una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años*. Trabajo de Grado - Universidad Privada del Norte . <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23273>

Velásquez, V. (2022). *Marketing relacional y fidelización de los socios de una cooperativa de ahorro y crédito, Arequipa, 2022*. Trabajo de Grado - Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/99189>

Vilca, V. (2022). *Estrategias de fidelización y la colocación de los créditos en la cooperativa de ahorro y créditos nuestra señora de guadalupe LTDA. Huánuco 2019*. Trabajo de Grado - Universidad de Huánuco. <https://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/3640>

Yagos, J. (2022). *Neuromarketing para la fidelización de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda agencia Guano*. Trabajo de Grado - Escuela Superior Politécnica de Chimborazo . <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/18573>

ANEXOS

Anexo A. Instrumento cuestionario aplicado

Ítem	Alternativa de respuesta				
1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con los servicios actuales de la cooperativa?	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
2. ¿Cómo calificaría la eficiencia del servicio al cliente en la cooperativa?	Excelente	Buena	Regular	Mala	Muy mala
3. ¿Le gustaría utilizar más aplicaciones móviles y plataformas en línea para sus transacciones?	Si		No		
4. ¿Qué le parece la propuesta del programa de puntos?	Muy favorable	Favorable	Neutral	Desfavorable	Muy desfavorable
5. ¿Estaría interesado en canjear puntos por tasas de interés preferenciales en préstamos y productos de ahorro?	Si		No		
6. ¿Cómo valoraría la inclusión de descuentos en productos y servicios locales como parte del programa de recompensas?	Muy valorado	Valorado	Neutral	Poco valorado	No valorado
7. ¿Qué tan atractiva le parece la participación en sorteos y concursos organizados por la cooperativa?	Muy atractiva	Atractiva	Neutral	Poca atractiva	Nada atractiva
8. ¿Cuál es su interés en los siguientes productos financieros?	Préstamos estudiantiles		Créditos hipotecarios	Productos de ahorro para la jubilación	
9. ¿Cómo prefiere recibir información y promociones de la cooperativa?	Redes sociales y notificaciones móviles		Newsletters informativos	Marketing de contenido educativo	
10. ¿Qué aspectos del servicio al cliente considera más importantes para mejorar la satisfacción?	Amabilidad y atención del personal		Rapidez en la resolución de problemas	Disponibilidad de atención personalizada	