UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

Tema:

"DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS, CASO DE ESTUDIO COOPERATIVA ACREDICOM R.L., AGENCIA SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS.

Realizado por:

Helen Nicole Pospoy Orozco

201941704

Asesor:

Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes

Revisor:

MSc. Edvin Dardón González

San Marcos, marzo de 2,025

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

MSc. Juan Carlos López Navarro	Director
Licda. Astrid Fabiola Fuentes Mazariegos	Secretaria Consejo Directivo
Ing. Agr. Roy Walter Villacinda Maldonado	Representante de Docentes
Lic. Oscar Alberto Ramírez Monzón	Representante Estudiantil
Br. Luis David Corzo Rodríguez	Representante Estudiantil

MIEMBROS DE COORDINACIÓN ACADÉMICA

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador Académico
Ing. Agr. Carlos Antulio Barrios Morales	Coordinador Carreras Técnico en Producción Agrícola e Ingeniero Agrónomo con Orientación en Agricultura Sostenible
Lic. Heliuv Edílzar Vásquez Navarro	Coordinador Carrera de Pedagogía y Ciencias de la educación
Licda. Aminta Esmeralda Guillén Ruiz	Coordinadora Carrera de Trabajo Social, Técnico y Licenciatura
Ing. Víctor Manuel Fuentes López	Coordinador Carrera de Administración de Empresas, técnico y Licenciatura
Lic. Mauro Estuardo Rodríguez Hernández	Coordinador Carrera de Abogado y Notario y Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales
Dr. Byron Geovany García Orozco	Coordinador Carrera Médico y Cirujano
Lic. Nelson de Jesús Bautista López	Coordinador Pedagogía Extensión de San Marcos
Licda. Julia Maritza Gándara González	Coordinadora Extensión de Malacatán
Licda. Mirna Lisbet de León Rodríguez	Coordinadora Extensión de Tejutla
Lic. Marvin Evelio Navarro Bautista	Coordinador Extensión de Tacaná
Lic. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador del Instituto de Investigación
Lic. Mario René Requena	Coordinador de Área de Extensión
Ing. Oscar Ernesto Chávez Ángel	Coordinador Carrera de Ingeniería Civil
Lic. Carlos Edelmar Velásquez González	Coordinador Carrera Contaduría Pública y Auditoría
Lic. Danilo Alberto Fuentes Bravo	Coordinador Carrera Profesorado en Educación Primaria Bilingüe Intercultural
Lic. Yovani Alberto Cux Chan	Coordinador Carreras Sociología, Ciencias Políticas y Relaciones internacionales

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

DEPARTAMENTO DE EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

MSc. Víctor Manuel Fuentes López	Coordinador Carrera de Administración de empresas, Técnico y Licenciatura.
Lic. Byron Lionel Orozco García	Coordinador del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS)
MSc. Edvin Dardón González	Secretario
PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	Supervisor de EPS
PhD. Rubén Francisco Ruiz Mazariegos	Supervisor de EPS
Lic. Rudy Alberto Jui Kunze	Supervisor de EPS
Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes	Supervisor de EPS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS

TRIBUNAL EXAMINADOR

MSc. Juan Carlos López Navarro	Director
PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador Académico
MSc. Víctor Manuel Fuentes López	Coordinador Carrera de Administración empresas, Técnico y Licenciatura.
Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes	Asesor
MSc. Edvin Dardón González	Revisor

DEDICATORIA

A DIOS	Gracias por todas sus bendiciones, le doy gloria y honra, por darme sabiduría, fortaleza y por ser el maestro perfecto y la luz en mi camino, quien con su amor guía mis pasos permitiéndome alcanzar esta meta.
A MIS PADRES	Sergio Abel Pospoy Alvarado y Fluvia Judith Orozco Mazariegos, por ser los pilares de mi vida, quienes me inculcaron valores y con su apoyo incondicional me brindaron todo lo necesario para llega a ser la persona y la profesional en la que me he convertido. Especialmente, gracias por su sacrificio y ser el ejemplo de trabajo y perseverancia para alcanzar mis metas.
A MIS HERMANAS	Valeria Pospoy, Haidy Pospoy, Anahí Pospoy, Gabriela Pospoy, por el apoyo incondicional, por creer en mis habilidades, confiar en mis sueños e inspirarme a luchar por todas mis metas.
A MIS COMPAÑEROS	Abdeli Velásquez, Fernando Velásquez, por el apoyo incondicional, la amistad sincera que me brindaron a lo largo de nuestra formación académica, por la motivación y los consejos que me compartieron para luchar por mis sueños.
A LOS EDUCADORES PROFESIONALES	Claustro de profesionales comprometidos y dedicados por la formación a cada uno de los estudiantes, por el tiempo y la paciencia brindada en mi formación académica, por compartir sus conocimientos y motivarme a ser una profesional responsable y sobre todo preparada para la vida.

A MIS AMIGOS

Por permitirme compartir momento alegres y difíciles, y sin quienes mi vida universitaria no hubiese sido la misma.

AL CENTRO UNIVERSITARIO

A mi prestigiosa casa de estudios, fuente de sabiduría que ha sido el espacio de mi formación profesional y se ha vuelto no solo una cede educativa si no el hogar de quienes buscamos formar un mejor futuro, por el honor de ser egresada de tan gloriosa institución.

COOPERATIVA ACREDICOM R.L.

Prestigiosa institución, por la oportunidad de poder desarrollar mis prácticas profesionales y brindarme todo el apoyo necesario para desenvolverme de la mejor manera.

USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de San Marcos

San Marcos, 01 de octubre de 2024

Ing. Víctor Manuel Fuentes
Coordinador de la Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos

De manera atenta me dirijo a usted para remitirle con DICTAMEN FAVORABLE en mi calidad de ASESOR, el trabajo de graduación con la modalidad Investigación Acción, que constituye el trabajo de graduación de la estudiante: **Helen Nicole Pospoy Orozco** carné No. **201941704**, titulado: **"DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS: CASO DE ESTUDIO COOPERATIVA ACREDICOM R.L., AGENCIA SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS."**.

En virtud de reunir los requisitos metodológicos y académicos que exigen las normas y reglamentos de la carrera de Administración de Empresas de este Centro Universitario, se somete a consideración de las instancias académicas convenientes para que el estudiante continúe con los trámites correspondientes.

Sin otro particular me suscribo de ustedes.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes
Colegiado 16,659
Asesor

C.C. archivo.

San Marcos 31 de octubre de 2024

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

CENTRO UNIVERSITARIO
DE SAN MARCOS

Ingeniero:
Víctor Manuel Fuentes López
Coordinador
Carrera de Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos
Edificio.

Respetable Ingeniero.

Atentamente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que con base al nombramiento emitido por el departamento de EPS, se me asigna como **REVISOR ESPECIFICO** del **INFORME INDIVIDUAL** en su modalidad de **INVESTIGACIÓN ACCIÓN** titulado *"Optimización del sistema de control interno en el proceso de otorgamiento de créditos: caso de estudio Cooperativa Acredicom R.L. sede municipal de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos"* Presentado por el estudiante: Helen Nicole Pospoy Orozco, quien se identifica con carné no. 201941704.

Al respecto, me permito informarle que he revisado dicho trabajo, habiendo concluido con el respectivo proceso, respetando las normas que para el efecto establece nuestra unidad académica, por lo que, en virtud de lo anterior, el suscrito ha quedado satisfecho, emitiendo para el efecto **OPINION FAVORABLE,** para que el referido trabajo pueda seguir con los trámites correspondientes para el acto de investidura.

Se agradece la atención dada la presente; sin otro particular, me es grato suscribirme de ustedes.

Deferentemente:

Edvin Bernardo Dardón González
Revisor

ID Y ENSEÑAD A TODOS.

cc. archivo

USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

San Marcos, 04 de marzo de 2025

Miembros Comisión de EPS
Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos
Edificio.

Respetuosamente, me permito informarles que de acuerdo al nombramiento respectivo en mi calidad de encargada de la Comisión de Redacción y Estilo de la Carrera de Administración de Empresas, he tenido a la vista el trabajo de graduación denominado **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS, CASO DE ESTUDIO COOPERATIVA ACREDICOM R.L., AGENCIA SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS,** modalidad investigación-acción, presentado por la estudiante **HELEN NICOLE POSPOY OROZCO** carné **201941704** previo a optar el Título de Licenciada en Administración de Empresas, y en virtud que el referido informe, a mi consideración, cumple con los lineamientos establecidos, me permito emitir DICTAMEN FAVORABLE para que se traslade a donde corresponde y se continúe con el proceso administrativo respectivo.

Atentamente.

Licda. Gladys del Rosario Mérida Pérez
Encargada Comisión de Redacción y Estilo
Carrera Administración de empresas

Transc. EPSADMONCUSAM 16-2025
Marzo 6 de 2025

Ingeniero:
Víctor Manuel Fuentes López
Coordinador Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos.

Para su conocimiento y efectos, transcribo a usted el punto DECIMO OCTAVO del acta no. 001-2025 de sesión ordinaria del Departamento del Ejercicio Profesional Supervisado realizada de manera presencial en el salón del Centro de Computo el día viernes 6 de marzo de 2025, que dice:

DECIMO OCTAVO: Se tuvo a la vista la solicitud presentada el día 6 de marzo del año 2025, por la estudiante: Helen Nicole Pospoy Orozco, carné no. 201941704, la cual dice:

En mi calidad de estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) y contando con los dictámenes favorables para mi informes, tanto del asesor Lic., Jorge Eduardo Velásquez, como del Revisor MSc. Edvin Bernardo Dardón González, solicito se autorice la emisión del **DICTAMEN FINAL** para el mismo, que esta denominado: "*Optimización del sistema de control interno en el proceso de otorgamiento de créditos: caso de estudio Cooperativa Acredicom R.L. sede municipal de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos*".

Para lo cual el Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera Administración de Empresas, de conformidad con el artículo 24 inciso d, del normativo vigente, por unanimidad, **APRUEBA** el Trabajo denominado "*Optimización del sistema de control interno en el proceso de otorgamiento de créditos: caso de estudio Cooperativa Acredicom R.L. sede municipal de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos*". Presentado por la estudiante: **Helen Nicole Pospoy Orozco, carné no. 201941704,** presentado como informe final de Trabajo de Graduación. El presente acuerdo deberá remitirse a la Coordinación de la Carrera de Administración de Empresas para su conocimiento y efectos de conformidad con la normativa vigente del Ejercicio Profesional Supervisado.

MSc. Edvin Bernardo Dardón González
Secretario
Departamento Ejercicio Profesional Supervisado
Administración de Empresas USAC - CUSAM

CC. Archivo.

USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de San Marcos | CUSAM
COORDINACIÓN ACADÉMICA

Transc.COACUSAM-133-2025
13 de marzo 2025

ESTUDIANTE: HELEN NICOLE POSPOY OROZCO
CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
CUSAM, Edificio.

Atentamente transcribo a usted el Punto **QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS, inciso a) subinciso a.31) del Acta No. 005-2025**, de sesión ordinaria celebrada por la Coordinación Académica, el 12 de marzo de 2025, que dice:

"QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS: a) ORDENES DE IMPRESIÓN. CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. a.31) La Coordinación Académica conoció Providencia No. CAECUSAM-43-2025, de fecha 11 marzo de 2025, suscrita por el Ing. Victor Manuel Fuentes López, Coordinador Carrera Administración de Empresas, a la que adjunta solicitud de la estudiante: HELEN NICOLE POSPOY OROZCO, Carné No. 201941704, en el sentido se le **AUTORICE IMPRESIÓN** DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CREDITOS, CASO DE ESTUDIO COOPERATIVA ACREDICOM R.L., AGENCIA SAN PEDRO SACATEPEQUEZ, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS, previo a conferírsele el Título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. La Coordinación Académica en base a la opinión favorable del Asesor, Comisión de Revisión y Coordinador de Carrera, **ACORDÓ: AUTORIZAR IMPRESIÓN** DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CREDITOS, CASO DE ESTUDIO COOPERATIVA ACREDICOM R.L., AGENCIA SAN PEDRO SACATEPEQUEZ, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS, la estudiante: HELEN NICOLE POSPOY OROZCO, Carné No. 201941704, previo a conferírsele el Título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS."
Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez
Coordinador Académico

c.c. Archivo
REOS/ejle

Índice

1 Resumen Ejecutivo 1

2 Introducción 2

3 Justificación 4

4 Objetivos 6

General 6

Específico 6

5 MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO 7

5.1 Marco teórico 7

5.1.1 Origen de las cooperativas en el entorno socioeconómico. 7

5.1.2 Modelos de Cooperativas y Ahorro 12

5.1.3 Procesos económicos financieros de las cooperativas 13

5.1.4 Análisis de Gestión de Riesgos 16

5.1.5 Definición y Tipos de Morosidad 20

5.1.6 Comunicación Estrategia en las Cooperativas 22

5.1.7 Teorías y Modelos Sobre Comunicación Efectiva 25

5.1.8 Sistematización en la Comunicación Efectiva 27

5.1.9 Comunicación Efectiva en Servicios de Créditos 28

5.1.10 Modelos de Atención al Cliente 29

5.1.11 Gestión de Cobranzas 30

5.1.12 Formación Estratégica con los Colaboradores en Cobranza..... 32

5.1.13 Principios y Mejores Prácticas en la Gestión de Cobranzas..... 33

5.1.14 Marco Legal y regulatorio de las cooperativas..... 35

5.2 Marco Metodológico..... 37

5.2.1 Enfoque..... 37

5.2.3 Delimitaciones..... 37

5.2.4 Población u objeto de estudio..... 38

2. CONTENIDO DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE ACREDICOM RL..... 39

2.1 Descripción de la cooperativa ACREDICOM RL..... 39

2.1.1 Historia..... 39

2.1.2 Fundadores..... 39

2.1.3 Visión..... 39

2.1.4 Misión..... 40

2.1.5 Valores..... 40

2.2. Diagnóstico empresarial Cooperativa ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos..... 40

2.2.1 Área técnica..... 40

2.2.2 Área administrativa..... 42

Tabla 1 Jefes inmediatos del área de crédito..... 44

Tabla 2 Empleados activos..... 45

2.2.3 Área de Mercadeo 46

2.2.4 Área financiera 48

Tabla 3 Índices morosos de los últimos 6 meses 50

Tabla 4 Datos generales de los índices de rendimiento (2,024) 51

2.3 Análisis de la situación actual de la comunicación y gestión de cobranzas en la cooperativa 51

2.3.1 Interpretación y análisis de resultados 52

Gráfica 1 La comunicación actual es eficiente en la recuperación de créditos con los asociados 52

Gráfica 2 La comunicación actual es eficiente en la recuperación de créditos con los asociados 52

Gráfica 3 Frecuencia en la comunicación con los asociados mensualmente. 53

Gráfica 4 Uso general de formatos de mensajes y protocolos de llamadas 53

Gráfica 5 Manejo de cobranzas éticas y responsables en la comunicación con los asociados 54

Gráfica 6 Fortalecimiento de los procesos de comunicación, negociación y resolución de problemas en base a las normativas de la agencia 54

Gráfica 7 Conocimiento de negociaciones y prorrogas permitidas en las políticas de la cooperativa en la gestión de cobros 55

Gráfica 8 Factores que intervienen en acercamiento del asociado, en búsqueda de la resolución de problemas 55

Gráfica 9 Capacitación en la formación adecuada en abordar temas sobre negociación mediante las políticas de la cooperativa y seguimiento en la resolución de problemas. 56

Gráfica 10 Importancia de la comunicación efectiva para desarrollar relaciones sólidas entre asesores y asociados..... 56

Gráfica 11 Manejo de sistemas y modelos generales en la gestión de cobros..... 57

2.4 Análisis General..... 57

Tabla 5 FODA área de cobros 59

Tabla 6 Matriz de priorización en base a problemas priorizados 61

Diagrama 1 Árbol de problemas del problema priorizado..... 63

Diagrama 2 Árbol de objetivos del problema priorizado..... 64

2.3.2 Pronósticos y recomendaciones 65

3 CONTENIDO PLAN DE ACCIÓN 66

3.1 Descripción detallada de las estrategias..... 66

3.1.1 Protocolos de llamadas y formato de mensajes predeterminados..... 66

3.1.2 Campaña informativa sobre los procesos de negociación que ofrece la cooperativa Acredicom RL. a todos los socios morosos que requieran de discusiones específicas y personalizadas. 67

3.1.3 Justificación 68

3.1.4 Plan de Implementación Interna para el Call Center de la Cooperativa ACREDICOM R.L. 70

3.1.4.2 Recursos para el plan de implementación..... 71

3.1.4.3 Fases de implementación del call center interno con protocolos y formatos de mensajes y llamadas..... 72

3.1.4.1 Plan de Implementación de campaña informativa La campaña informativa en las redes sociales como herramienta de optimización en los canales de comunicación de la Cooperativa Acredicom R.L. Se centra en la utilización de técnicas innovadoras de emisión visual a través, de infografías para comunicar de manera efectiva de los servicios y las opciones de negociación que ofrece la agencia en la resolución de problemas..... 73

3.2 Fases para la implementación de la campaña Informativa en redes sociales 75

3.3 Recursos para el plan de implementación..... 76

3.4. Plan de Implementación de Capacitaciones a los asesores de crédito. 76

3.4.1 Procedimiento para su implementación 76

3.4.2 Fases para la implementación 77

3.5 Recursos plan de implementación 79

Tabla 7 Recursos plan de implementación 79

Tabla 8 Recursos plan de implementación 82

Tabla 9 Protocolos y formatos de comunicación en la gestión de cobros 85

Tabla 10 Formato de registro de llamadas..... 87

Tabla 11 De no haber obtenido resultados, acudir a el formato de registro de referencias. 87

Tabla 12 Formato de manejo de objeciones 88

Tabla 13 Recursos plan de implementación 93

Tabla 14 Planificación 95

4 CONCLUSIONES 98

5 RECOMENDACIONES 99

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 100

7 ANEXOS 103

Índice de tablas

Tabla 1 Jefes inmediatos del área de crédito 44

Tabla 2 Empleados activos 45

Tabla 3 Índices morosos de los últimos 6 meses 50

Tabla 4 Datos generales de los índices de rendimiento (2,024) 51

Tabla 5 FODA área de cobros 59

Tabla 6 Matriz de priorización en base a problemas priorizados 61

Tabla 7 Recursos plan de implementación 79

Tabla 8 Recursos plan de implementación 82

Tabla 9 Protocolos y formatos de comunicación en la gestión de cobros 85

Tabla 10 Formato de registro de llamadas 87

Tabla 11 De no haber obtenido resultados, acudir a el formato de registro de referencias. 87

Tabla 12 Formato de manejo de objeciones 88

Tabla 13 Recursos plan de implementación 93

Tabla 14 Planificación 95

Índice de gráficas

Gráfica 1 La comunicación actual es eficiente en la recuperación de créditos con los asociados 52

Gráfica 2 La comunicación actual es eficiente en la recuperación de créditos con los asociados 52

Gráfica 3 Frecuencia en la comunicación con los asociados mensualmente. 53

Gráfica 4 Uso general de formatos de mensajes y protocolos de llamadas 53

Gráfica 5 Manejo de cobranzas éticas y responsables en la comunicación con los asociados 54

Gráfica 6 Fortalecimiento de los procesos de comunicación, negociación y resolución de problemas en base a las normativas de la agencia 54

Gráfica 7 Conocimiento de negociaciones y prorrogas permitidas en las políticas de la cooperativa en la gestión de cobros 55

Gráfica 8 Factores que intervienen en acercamiento del asociado, en búsqueda de la resolución de problemas 55

Gráfica 9 Capacitación en la formación adecuada en abordar temas sobre negociación mediante las políticas de la cooperativa y seguimiento en la resolución de problemas. 56

Gráfica 10 Importancia de la comunicación efectiva para desarrollar relaciones sólidas entre asesores y asociados..... 56

Gráfica 11 Manejo de sistemas y modelos generales en la gestión de cobros. 57

Índice de diagramas

Diagrama 1 Árbol de problemas del problema priorizado..... 63

Diagrama 2 Árbol de objetivos del problema priorizado..... 64

1 Resumen Ejecutivo

El presente estudio trató de una evaluación del proceso de revisión de créditos en la Cooperativa ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro Sacatepéquez San Marcos para identificar áreas de mejora y desarrollar una propuesta que fortalezca la gestión operativa. El problema es pertinente ya que se basa en el fortalecimiento en los canales de comunicación y gestión de negociaciones de cobros con base a los sistemas eficientes que otorga la cooperativa (órgano interno encargado de ejecutar y desarrollar los cobros de los créditos). La problemática ocasiona deficiencias en alcanzar los objetivos y las metas mensuales, incrementando así los índices de la morosidad y procesos legales ante la falta de pagos.

El objetivo del estudio gira en torno a la optimización de los procesos de comunicación y las gestiones estructurales para generar diálogos efectivos y mediaciones personalizadas en cada caso, haciendo este más eficiente. Todo se desarrolla en el marco de una investigación acción, utilizando la metodología del enfoque mixto y optando por utilizar técnicas de recolección de información que permiten la consolidación de datos relevantes y significativos, siendo esta la observación participativa, encuesta y entrevista. Las conclusiones generales demuestran que el proceso en general tiene gran margen de mejora siempre y cuando el comité y revisor tengan apoyo de herramientas que les facilite sus funciones específicas y favorezca la forma de trabajo y dinámicas actuales de revisión en la agencia.

2 Introducción

Con relación al contexto de las cooperativas de crédito, hay varios procesos que son esenciales para poder cumplir los objetivos y lograr las metas propuestas, uno de los procesos que destaca es la comunicación efectiva entre los asesores y los asociados ya que es fundamental para evitar que la mora administrativa de los asociados suba y avance a mora estimada. Las cooperativas de crédito y los servicios financieros que estas brindan, son importantes para la inclusión financiera y el desarrollo económico comunitario. A pesar de esto, uno de los principales desafíos que enfrentan estas entidades es el riesgo de incumplimiento, el cual puede comprometer su sostenibilidad y capacidad para proporcionar servicios financieros asequibles a sus miembros.

Este informe proporciona un estudio analítico de la Cooperativa Acredicom R.L, de créditos y ahorro, con el objetivo de identificar áreas de mejora y proponer soluciones estratégicas. El análisis cubre varios aspectos clave de la organización, incluido el área de cobros, procesos metodológicos, operaciones y el marketing, con especial atención a la comunicación entre asesores de crédito y asociados. Este enfoque reconoce que una comunicación efectiva y oportuna es primordial para identificar y abordar las causas procedentes de la mora, brindando soluciones y negociaciones acordes a las circunstancias de cada asociado en base a las políticas y prorrogas de la cooperativa.

Por otro lado, se identifica como impacta la comunicación estratégica en el desarrollo de los créditos, ya que crea líneas de diálogo abiertas y proactivas, con asesores capacitados para comprender las situaciones específicas de los empleados y ofrecer alternativas convenientes, como reestructuraciones de deuda, planes de pago personalizados o asesoramiento financiero. El objetivo de esto es evitar que los casos de incumplimiento administrativo se conviertan en incumplimientos estimados, manteniendo así un buen historial crediticio y minimizando el riesgo de insolvencia.

Además, dentro de la investigación se propone implementar la capacitación de los asesores en habilidades de comunicación efectiva, empatía y negociación, con el fin de ofrecer un servicio más personalizado y metodológico a los asociados que enfrentan dificultades financieras al momento de generar el pago. Así mismo, se exploran estrategias para mejorar los canales de comunicación y promover un ambiente de confianza entre la cooperativa y sus asociados. Este enfoque analítico, se presenta como una herramienta esencial no solo para mejorar las operaciones diarias, sino también para prevenir y mitigar tanto la mora administrativa como la estimada. Se conoce que el

diálogo en la negociación de créditos puede contribuir significativamente a la sostenibilidad financiera de la cooperativa y a la conservación un récord crediticio limpio con los asociados.

Las recomendaciones presentadas en este informe están diseñadas para brindar un fortalecimiento en las habilidades internas, impulsar el desarrollo y preparar a la cooperativa para enfrentar cambios tanto internos como externos. El objetivo final es mejorar el desempeño colectivo interno de la organización, con un énfasis específico en la gestión de la comunicación como pilar para el éxito y la estabilidad a largo plazo.

3 Justificación

El presente informe de investigación se enfoca en el estudio analítico sobre los diversos factores influyentes en la morosidad y su potencial impacto en el desarrollo de actividades financieras, en el contexto de las cooperativas de crédito y servicios, específicamente en la Cooperativa Acredicom RL. Este estudio se enfoca en una problemática que es muy frecuente y progresiva que afecta no solo a la estabilidad financiera de la institución, sino también a su capacidad para cumplir los objetivos y alcanzar las metas tanto internas como externas. Principalmente, la investigación se basa en un enfoque en la optimización de los recursos estratégicos entre asesores y asociados como instrumento fundamental para prevenir y mitigar situaciones de morosidad.

Este aspecto es de suma importancia, ya que la mora administrativa y estimada representan amenazas significativas para el desarrollo operativo y los procesos estables financieros de la cooperativa. Al abordar esta problemática desde una perspectiva en los canales de comunicación, la investigación ofrece un enfoque innovador y potencialmente positivo que los procesos habituales en la gestión de riesgos crediticios. Este estudio aborda un tema procedimental y metodológico que impacta no solo la estabilidad financiera de la agencia sino también su capacidad para cumplir sus procesos internos y la forma en la que se desenvuelven los resultados.

Especialmente el estudio se justifica por su enfoque en optimizar la comunicación estratégica entre consultores y empleados como herramienta esencial para prevenir y reducir la morosidad. Este aspecto es crucial, ya que los procesos administrativos y estimados representan una amenaza significativa para la viabilidad operativa y la salud financiera de la cooperativa. Al abordar este problema desde una perspectiva de la comunicación, este estudio ofrece un enfoque innovador y potencialmente más eficaz. Además, la investigación del presente informe se justifica por su capacidad para formar conocimientos aplicables y soluciones prácticas en las habilidades colectivas.

Al estudiar y analizar a profundidad las dinámicas de comunicación que existen y aplican, estas estrategias, buscan proponer mejoras basadas en evidencia, este estudio tiene como objetivo, transformar la forma en que la cooperativa interactúa y se comunica con sus asociados, especialmente aquellos en situaciones financieras complicadas en donde es difícil ejercer responsabilidades de pago. Esto no solo puede ayudar a una reducción en los índices de

morosidad, sino también a un fortalecimiento de las relaciones de confianza entre los asesores de crédito y sus asociados.

La importancia de esta investigación también se sustenta en la relación con los principios colectivos de la cooperativa y su potencial para mejorar los procesos de servicios financieros en cuestión a créditos factibles. Al fortalecer la comunicación estratégica y la gestión de negociación de riesgos, la cooperativa podrá alcanzar sus objetivos de manera constante y mejorar los servicios de manera sostenible, contribuyendo así al desarrollo económico de las comunidades que atiende. Estos procesos no solo permiten un diagnóstico profundo de la situación actual, sino que también involucra activamente a los colaboradores de la cooperativa en la búsqueda e implementación de soluciones y respuestas positivas. Este enfoque colaborativo aumenta las probabilidades de que las intervenciones propuestas sean efectivas y sostenibles a largo plazo.

Finalmente es importante mencionar que abordar estos procesos de manera integral en la problemática crítica, permite impactar potencialmente para generar soluciones en las habilidades y sostenibilidad, en la capacidad para contribuir al conocimiento y mejora del sector de las cooperativas de crédito. Al centrarse en la optimización de la comunicación estratégica como herramienta para prevenir y mitigar la morosidad ya que puede ser influyente la respuesta positiva y de gran aprendizaje a lo largo del proceso de desarrollo.

4 Objetivos

General

- Optimizar el sistema integral de mejora continua en los canales de comunicación y negociación, para fortalecer la eficiencia en la gestión de créditos y potenciar la interacción efectiva enfocado entre asesores de créditos y asociados de la Cooperativa Acredicom. R.L.

Específico

- Determinar los factores que influyen en la demora de los pagos de los asociados en mora administrativa
- Desarrollar estrategias en los canales de comunicación, para incentivar el diálogo entre los asesores de crédito y los asociados.
- Evaluar los alcances y el impacto de los canales de comunicación implementados en la recuperación crediticia.

5 MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

5.1 Marco teórico

5.1.1 Origen de las cooperativas en el entorno socioeconómico.

El cooperativismo tiene sus raíces en la corriente social que emerge en Europa a principios del siglo XIX, centrada en la solidaridad. Esta ideología ha tenido una influencia significativa en diversos países alrededor del mundo, sin importar el sistema económico o político predominante en cada uno de ellos, de acuerdo con la declaración de la Alianza Cooperativa Internacional.

5.1.1.1 Concepto. Según la Food and Agriculture Organization (FAO, 2015) una cooperativa se define como un grupo de personas que se han comprometido de manera voluntaria a unir sus recursos y colaborar para alcanzar un objetivo común, ya sea económico o social, dentro de una empresa conjunta y financieramente sostenible. Según este organismo, una cooperativa debe ser gestionada de forma democrática por sus miembros, aunque la administración diaria puede ser llevada a cabo por profesionales capacitados que no forman parte de la cooperativa. La supervisión debe estar a cargo de un grupo de miembros elegidos mediante un proceso democrático. En una cooperativa, cada miembro tiene tanto una acción como un voto, participando activamente en el funcionamiento y las decisiones de la organización.

Para la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2015) y la ACI de Las Américas (2015), Una cooperativa es una entidad autónoma formada por personas que se han unido de manera voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales compartidas. Esto se logra a través de una empresa que es de propiedad conjunta y que está gestionada de manera democrática. Se considera que la sostenibilidad empresarial depende de la existencia en específico de sociedades de igual forma sostenibles, las empresas tienden a prosperar cuando las sociedades en las que operan también lo hacen, y viceversa.

Por lo tanto, es esencial crear un entorno que favorezca la sostenibilidad empresarial, equilibrando la legítima búsqueda de beneficios con la necesidad de un desarrollo que respete la dignidad humana, promueva la sostenibilidad ambiental y garantice condiciones laborales decentes. En este contexto, las cooperativas emergen como una opción viable para el

establecimiento de nuevas empresas dentro de la economía social en Guatemala. Estas organizaciones tienen un notable potencial para abordar cuestiones relacionadas con el desarrollo socioeconómico y para contribuir a la consecución de los objetivos de desarrollo acordados a nivel internacional.

Las empresas cooperativas juegan un papel crucial en la reducción de la pobreza, la creación de empleo y la integración social. Con la celebración del año internacional de las cooperativas en 2012 por parte de las Naciones Unidas, se busca elevar el reconocimiento público de estas valiosas contribuciones. La influencia del sector cooperativo abarca un amplio espectro, que incluye aspectos intangibles como la reconstrucción del tejido social, el apoyo a la gobernabilidad, y el desarrollo de prácticas y valores democráticos, así como aspectos tangibles que impactan directamente en la economía y en las actividades empresariales del país. El movimiento cooperativista se originó con el objetivo de promover la igualdad de derechos y deberes, la equidad y la justicia, facilitando así el crecimiento económico tanto para los miembros de las cooperativas como para las comunidades en las que están integradas.

Es relevante destacar algunos de los logros sociales del movimiento cooperativo en Guatemala, como el incremento del empleo asociativo, la mejora en la producción y comercialización agropecuaria, la atención a la salud pública, la regulación de los precios al consumidor, el acceso al crédito popular, la promoción de actividades recreativas y el impulso de la educación en todos los niveles, entre otros. En el país, las cooperativas constituyen una fuente significativa de empleo para hombres y mujeres en diversas comunidades, ofreciendo tanto empleos permanentes como temporales. La alta representación femenina en estas cooperativas no solo fomenta la igualdad de género en las comunidades, sino que también aumenta la capacidad de trabajo dentro de las organizaciones. Este movimiento promueve el desarrollo de las habilidades de todos los miembros, sin exclusiones, basándose en la voluntad y las capacidades individuales de cada persona.

5.1.1.2 Tipos de Cooperativas. Una cooperativa se define por la combinación de varios aspectos fundamentales, como la asociación de personas, la solidaridad, el interés recíproco, la autoayuda y el esfuerzo conjunto. Se trata de una entidad autónoma compuesta por individuos que, al tener intereses similares, deciden unirse de manera voluntaria para satisfacer sus necesidades mediante la formación de una empresa. En esta estructura, todos los miembros tienen voz en las decisiones,

y se convierte en un vehículo para promover la cohesión social y una cultura de solidaridad. (Eguía, 2002) indica que la cooperativa inicial se establece con el propósito de llevar a cabo actividades relacionadas con el consumo. No obstante, la cooperación organizada se ha expandido a diversos sectores, alcanzando tal nivel de integración que actualmente podemos observar su presencia en casi todos los ámbitos de la vida económica y social.

La identificación de una cooperativa varía según el país, ya que cada uno tiene su propio sistema de clasificación. Algunos países la categorizan según su naturaleza, otros en función de la actividad que realiza, su nivel o su ubicación geográfica. (Drimer, 1975) plantean tres criterios para clasificar la cooperativa:

- Según el lugar de su ubicación (urbana y rural);
- Según la actividad productiva, pueden ser de producción o consumo (cooperativas de profesionales y de no profesionales); y
- Según la naturaleza de sus actividades (de consumo, trabajo asociado, compra común, transporte, vivienda, salud y pesca, entre otras).

Desde un enfoque diferente, diversos autores clasifican las cooperativas según la naturaleza de sus funciones. Esta clasificación abarca una amplia gama de funciones y niveles organizativos federativos. En primer lugar, se identifican las cooperativas en función de sus actividades específicas: las de distribución, que incluyen cooperativas de consumo, previsión y especializadas como las de crédito, seguros, vivienda y electrificación; las de colocación de producción, que agrupan a agricultores, pescadores o artesanos; y las de trabajo, que reúnen a obreros, técnicos o profesionales que comparten una misma actividad.

En segundo lugar, se realiza una clasificación basada en el tipo de funciones que desempeña la cooperativa, diferenciando entre cooperativas unifuncionales, multifuncionales e integrales, finalmente, se considera el nivel de organización federativa para clasificar las cooperativas en dos categorías: las primarias, que están constituidas por individuos, y las de grado superior, que se componen de cooperativas de primer nivel (federaciones) o de segundo nivel (confederaciones).

5.1.1.3 Historia. A lo largo de la historia, la cooperación ha adoptado múltiples formas, destacándose como una característica intrínseca del ser humano, esta tendencia a asociarse surge

de la necesidad de satisfacer requerimientos comunes y desarrollar actividades colectivas, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida, agruparse para llevar a cabo tareas o alcanzar metas ofrece ventajas significativas en comparación con hacerlo de manera individual. (Nisbet, 1968) señala que la cooperación en los seres humanos puede entenderse desde tres perspectivas: como una norma ética, como un proceso social o como una estructura institucional. desde la primera perspectiva, la cooperación se manifiesta tanto en la ética como en la religión, representando uno de los valores fundamentales a lo largo de la historia humana.

En la segunda perspectiva, la cooperación se considera parte del proceso evolutivo del mundo, adaptándose a condiciones de estabilidad o cambio. Por último, desde la tercera perspectiva, la cooperación se refleja en las organizaciones creadas por los seres humanos para alcanzar objetivos comunes a través de la asociación, el mismo autor señala que, antes del siglo XIX, la cooperación como norma ética predominaba, sin embargo, con el advenimiento del mercantilismo, el enfoque cambió hacia la cooperación entendida como un proceso social y una estructura institucional. Esto llevó a que el análisis de la cooperación se centra en aspectos económicos.

(Olvera, 2001) plantea que la cooperación está vinculada con el comportamiento humano, en el que se observa la unión o colaboración entre individuos que persiguen intereses comunes. El autor señala que, independientemente de si la cooperación es voluntaria o involuntaria, directa o indirecta, formal o informal, siempre se manifiesta a través de la combinación de esfuerzos en la que todos los participantes obtienen beneficios. En el ámbito económico, la cooperación trasciende la mera asociación de personas que persiguen un objetivo común. Aquellos que se unen en cooperativas lo hacen en busca de una alternativa a las formas de organización predominantes en la economía capitalista. (Olvera, 2001).

A lo largo de la historia, las cooperativas han evolucionado para reflejar características que se relacionan en gran medida con la organización de los trabajadores como una respuesta a las condiciones del capitalismo. En este contexto, una cooperativa puede definirse de diversas formas; según el (Española D. R., 2015), el término cooperativa tiene su origen en el latín *cooperativus*, que significa que coopera o tiene la capacidad de cooperar. En otras palabras, se refiere a la acción de trabajar conjuntamente con otros para alcanzar un objetivo común.

En la economía social de Guatemala, se distingue un notable sector cooperativo compuesto por tres tipos principales de cooperativas. Estas incluyen las cooperativas de producción de bienes y

servicios, cuyo propósito es la generación de dichos bienes y servicios, y las cooperativas mixtas, que combinan actividades tanto de producción como de obtención de bienes y servicios. El cooperativismo llega a Guatemala alrededor de 1903 y, con el tiempo, se establecen nuevas leyes para regular su funcionamiento. Actualmente, las asociaciones cooperativas en el país están reguladas por la Ley General de Cooperativas, el Decreto Legislativo Número 82-78 y el Acuerdo Gubernativo Número 82-79, que es el Reglamento de la Ley General de Cooperativas. Con presencia en 770 entidades a lo largo del país, el cooperativismo desempeña un papel crucial en Guatemala, especialmente en el ámbito de la seguridad alimentaria.

Esta relevancia queda demostrada por el hecho de que las cooperativas agrícolas producen el 67% de los granos básicos del país. Además de sus actividades agropecuarias, las cooperativas también se involucran en áreas como salud, vivienda, artesanías, fomento de micro, pequeñas y medianas empresas, y microfinanzas rurales. A través de estas actividades, las cooperativas generan empleo fijo para aproximadamente 89 mil personas. El crecimiento de las exportaciones cooperativas ha sido notable, alcanzando mercados en Estados Unidos, Canadá, Arabia Saudita, Alemania, México, Japón, Francia, Italia y Holanda. Entre los productos exportados se incluyen café, cardamomo, hortalizas, leche, miel, alimentos concentrados para animales, té, limón, productos forestales y artesanías. Al finalizar el año 2010, las actividades cooperativas representaban un flujo de capital de GTQ 8,000 millones.

Entre 1995 y 2010, el movimiento cooperativo en Guatemala ha demostrado un progreso significativo, consolidándose como una opción viable para el desarrollo a nivel nacional desde perspectivas institucional, política, social y económica. La participación en el proceso de paz y el apoyo a la firma e implementación de los Acuerdos de Paz reflejan su compromiso con la estabilidad nacional. Además, su presencia activa en los directorios de importantes instituciones y foros estratégicos de la sociedad nacional, como el Fondo de Tierras, Conapex y el Pacto Fiscal, subraya su influencia. La involucración en la creación y gestión de consorcios empresariales que abarcan desde el sector financiero hasta el agroindustrial, así como en servicios y construcción, demuestra el papel crucial del cooperativismo en el futuro de Guatemala. (CONFECOOP, 2010).

En agosto de 2010, el movimiento cooperativo guatemalteco presentó la propuesta de desarrollo titulada "De la crisis a la oportunidad y de la pobreza a la acumulación horizontal de la riqueza".

Con esta propuesta, el movimiento cooperativo busca lograr, mediante diversas acciones, la seguridad alimentaria en Guatemala y disminuir la vulnerabilidad frente al cambio climático. Además, está comprometido a contribuir con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que fueron establecidos en el año 2000 por los jefes de Estado y Gobiernos de 185 países, incluida Guatemala. (FEDECOAG, 2010) (CONFECOOP, 2010)

Entre las instituciones gubernamentales que brindan apoyo a las cooperativas en Guatemala se encuentra el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP). Este organismo estatal es el encargado de supervisar y regular las cooperativas, federaciones y confederaciones de cooperativas. El INACOP está dirigido por un consejo directivo compuesto por tres miembros: uno designado por el presidente de la República, otro por las cooperativas federales y el tercero por las cooperativas independientes. Además, el INACOP cuenta con un gerente responsable de implementar las resoluciones y disposiciones del Consejo Directivo. Las funciones del INACOP están establecidas por la Ley General de Cooperativas. (CONFECOOP, 2010)

5.1.2 Modelos de Cooperativas y Ahorro

Los modelos de cooperativas y ahorro representan una forma de organización económica y social que promueve la colaboración y el bienestar colectivo. Las cooperativas, basadas en principios de igualdad y participación democrática, permiten a sus miembros unir esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos comunes, como la prestación de servicios financieros, la producción de bienes o la prestación de servicios. En este contexto, las cooperativas de ahorro y crédito se destacan por ofrecer alternativas de financiamiento accesibles y sostenibles, fomentando el ahorro entre sus socios y facilitando el acceso a préstamos en condiciones favorables.

Estos modelos no solo buscan la rentabilidad económica, sino también el fortalecimiento del tejido comunitario y la mejora de la calidad de vida de sus miembros, reflejando un compromiso con la equidad y el desarrollo sostenible. (Peppard, 2000) Las cooperativas son entidades formadas por individuos que se agrupan para atender sus necesidades comunes a través de una participación igualitaria en el proceso de toma de decisiones. Entre las diferentes clases de cooperativas se encuentran las cooperativas de trabajo, consumo y producción. Las cooperativas de trabajo están constituidas por miembros que, además de ser propietarios, actúan como empleados.

En estas cooperativas, la toma de decisiones se realiza de manera democrática. Las cooperativas de consumo tienen el objetivo de ofrecer bienes y servicios a sus asociados a precios razonables. Por su parte, las cooperativas de producción se dedican a la manufactura conjunta de productos. Todos estos modelos operan bajo principios cooperativos que incluyen la participación abierta y voluntaria, el control democrático, y la distribución equitativa de las ganancias. Dentro del ámbito cooperativo, las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan una función esencial. Estas instituciones financieras permiten a los miembros ahorrar y obtener préstamos en condiciones favorables, favoreciendo la inclusión financiera y el desarrollo económico en la comunidad local. A diferencia de los bancos convencionales, que se enfocan en maximizar los beneficios para sus accionistas, las cooperativas de ahorro y crédito reinvierten sus beneficios en mejorar los servicios.

Los miembros tienen un papel activo en la toma de decisiones, lo que asegura que las políticas y servicios estén alineados con las necesidades reales de la comunidad. Los modelos cooperativos y de ahorro aportan múltiples ventajas, tales como la promoción de la equidad, la solidaridad, y la participación activa en la toma de decisiones. No obstante, también enfrentan retos significativos, como la necesidad de una gestión eficaz y la capacidad de adaptarse a los cambios económicos y sociales. La viabilidad de estos modelos depende de su habilidad para equilibrar la participación democrática con la eficiencia operativa, así como de fomentar un sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros. A pesar de estos desafíos, las cooperativas y las entidades de ahorro siguen siendo una alternativa valiosa para promover la cohesión social y el desarrollo económico inclusivo.

5.1.3 Procesos económicos financieros de las cooperativas

Los procesos económicos y financieros son esenciales para la viabilidad y el rendimiento efectivo de las cooperativas en el suministro de servicios a sus miembros, estas entidades se rigen por principios de equidad y participación, lo cual impacta directamente en la administración de sus recursos y en la toma de decisiones económicas. Los aspectos económicos de una cooperativa incluyen la obtención de fondos mediante aportaciones y ahorros de los miembros, así como la inversión y gestión de esos recursos en actividades que beneficien a la comunidad; en términos financieros, las cooperativas deben equilibrar la generación de ingresos con sus metas sociales, esto requiere una administración minuciosa de los activos, una planificación estratégica de los

presupuestos, y una rendición de cuentas transparente, la correcta ejecución de estos procesos no solo garantiza la eficiencia operativa de la cooperativa, sino que también refuerza la confianza.

La principal necesidad de las empresas es asegurar una adecuada capitalización, en el ámbito cooperativo, se han establecido programas destinados a facilitar las contribuciones al capital de los socios, así como a desarrollar instrumentos complementarios, las inyecciones de capital, junto con préstamos y títulos participativos u obligaciones, constituyen pasos esenciales antes de llevar a cabo una reestructuración de la deuda. Es importante destacar que este tipo de procesos, son de influencia y frecuencia en todos los procesos de desarrollo dentro de las cooperativas, de modo que su ejecución, permite brindar una atención al servicio.

Este enfoque resulta aplicable también a otras entidades, ya sean comerciales o no. Muchas organizaciones sociales enfrentan con urgencia el desafío de financiarse, especialmente en lo que respecta a la Administración, mediante recursos que no generen deuda adicional. Desde el ámbito cooperativo, tenemos la capacidad de promover soluciones que mejoren la gestión financiera y, sobre todo, de garantizar financiamiento a largo plazo para las empresas del sector social, en apoyo a los procesos económicos en las cooperativas de ahorro se indican los siguientes elementos: (Gómez Aparicio, 2006)

- **Adhesión Voluntaria y Abierta:** Este principio afirma que las cooperativas son entidades de carácter voluntario, disponibles para cualquier persona que pueda contribuir y beneficiarse del proyecto, ya sea en calidad de proveedor, consumidor o trabajador. Los interesados deben estar dispuestos a asumir las responsabilidades de la membresía sin distinción basada en aspectos sociales, políticos, religiosos, raciales o de género. Este principio también afecta económicamente al capital social, ya que las aportaciones obligatorias determinan legalmente la condición de socio. En muchas legislaciones, el capital social se considera variable debido a la posibilidad de entrada y salida de socios.
- **Toma de Decisiones Democrática:** La gestión democrática por parte de los socios no tiene efectos económicos directos, pero influye indirectamente al evitar que el control mayor se traduzca en mayores aportaciones al capital por parte de los socios. Ya que por su parte, cada socio brinda aportes estratégicos, es indispensable mantener una relación constante para inducir nuevos enfoques, en donde cada procedimiento permita establecer mejores

resultados, sobre todo que se tenga la participación activa de cada uno de los socios directos e indirectos en cada uno de los procesos claves.

- **Participación Económica de los Asociados:** Este principio establece que la participación en el capital debe ser equitativa. Al exigir que las aportaciones financieras sean uniformes para todos los socios, no se aprovecha la capacidad económica superior de algunos. Parte del capital será generalmente propiedad común de la cooperativa, fomentando así la acumulación de reservas que son los únicos recursos de propiedad común. Las aportaciones al capital social suelen considerarse como gasto financiero, lo que impacta tanto en el cálculo de resultados como en la fiscalidad, ya que se puede deducir como gasto.
- **Organizaciones Autónomas:** Las cooperativas deben ser gestionadas por sus socios y, si celebran acuerdos con otras organizaciones, incluidas entidades gubernamentales, o reciben capital externo, deben hacerlo de manera que garantice el control democrático de los socios y preserve su autonomía. Este principio subraya su identidad dentro del sector privado y frente a la posible supervisión administrativa, sin distinguirse significativamente de otras organizaciones empresariales. La finalidad de mantener una participación activa, es buscar directamente una transparencia democrática.
- **Educación y Formación:** Las cooperativas deben proporcionar educación y formación tanto a sus socios como a sus empleados. También deben informar al público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, sobre la naturaleza y los beneficios del cooperativismo. Aunque no es exclusivo de las cooperativas el uso de recursos para formación, en la legislación española es obligatorio reservar una parte para este propósito, con un tratamiento económico, fiscal y contable específico. La importancia de establecer canales de educación, permite que se propague información que es de suma importancia para cada uno de los miembros involucrados.
- **Cooperación entre Cooperativas:** Las cooperativas buscan servir eficazmente a sus miembros y fortalecer el movimiento cooperativo colaborando a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- **Interés por la Comunidad:** Las cooperativas se comprometen a promover el desarrollo sostenible de sus comunidades, siguiendo las políticas aprobadas por sus socios.

5.1.4 Análisis de Gestión de Riesgos

El análisis de gestión de riesgos en las cooperativas de ahorro es una práctica esencial para garantizar la estabilidad y sostenibilidad financiera de estas entidades. A diferencia de las instituciones financieras tradicionales, las cooperativas de ahorro operan bajo un modelo basado en la participación de sus socios, lo que implica un enfoque único en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos. Este análisis busca identificar las amenazas potenciales que podrían afectar la solidez financiera y operativa de la cooperativa, tales como riesgos de crédito, de mercado, operacionales y de liquidez. A través de técnicas de evaluación rigurosas y la implementación de estrategias de control adecuadas, las cooperativas pueden proteger sus recursos y asegurar un servicio confiable y eficiente para sus miembros, promoviendo así un crecimiento sostenible y una mayor confianza entre sus socios.

5.1.4.1 Administración del Riesgo

- **Cultura de gestión del riesgo:** este aspecto considera el grado de participación del Consejo Directivo en la gestión del riesgo, así como las políticas y estrategias relacionadas con esta área. Incluye el establecimiento de sistemas de incentivos para alcanzar los objetivos de control de riesgos, la definición precisa de los roles y responsabilidades en la gestión integral de riesgos, la creación de un comité y una unidad especializados en riesgos, y las políticas y estructuras para una administración integral de riesgos, también abarca la publicación del informe anual sobre riesgos.

- **Control del riesgo:** en esta sección, se enfoca en comprender y examinar cómo la entidad formula sus políticas y controles de acuerdo con la Declaración de Apetito de Riesgo. Se revisa la existencia de políticas para supervisar el cumplimiento de los límites establecidos en función del riesgo, así como la existencia de reglamentos para seguir las recomendaciones de la auditoría interna y para corregir de manera oportuna las deficiencias identificadas por la Superintendencia o los comités internos encargados del control.

- **Comunicación y rendición de resultados:** verifica que se envíen los reportes e información necesarios al ente supervisor en los plazos establecidos. También se evalúa la realización de informes de autoevaluación cualitativa.

- **Gestión de Riesgos Emergentes:** en el análisis de los riesgos emergentes, se revisa si existen planes de contingencia diseñados para anticipar y prever los impactos derivados de un aumento en los riesgos inherentes a las actividades de la entidad. Además, se consideran la aplicación de escenarios para realizar simulaciones y pruebas de tensión o estrés.

5.1.4.2 Riesgo Operativo.

- **Riesgo Legal:** En la evaluación del riesgo legal para una entidad financiera, se consideran aspectos como el cumplimiento de resoluciones judiciales, extrajudiciales o administrativas que resulten adversas. También se analiza la aplicación efectiva y puntual de las disposiciones legales o normativas vigentes, las políticas para la gestión del riesgo legal y los procesos legales abiertos en los que la entidad esté involucrada. Cada uno de los sistemas operativos deben de medir los índices de riesgos que puedan estar latentes a una problemática en donde influyan faltas que expongan y entorpezcan el ritmo de los procesos laborales.
- **Riesgo Reputacional:** La evaluación del riesgo reputacional se enfoca en los posibles daños a la imagen de la entidad que podrían surgir por el incumplimiento de la normativa vigente. También se considera cómo las relaciones con terceros podrían impactar negativamente la reputación de la entidad. Cada uno de los elementos humanos, deben por derecho ser protegidos ante cualquier situación que denigre a su persona, es por ello que se busca mantener una comunicación precisa y constante en donde se informe la importancia y que sobre todo se evidencien las consecuencias.
- **Riesgo Operativo:** En cuanto al análisis del talento humano, se revisan las fortalezas y la idoneidad de los colaboradores dentro de la cooperativa. Se examinan aspectos como la existencia de políticas de Recursos Humanos para evaluar la idoneidad de quienes ocupan puestos directivos y de jefatura, la actualización periódica del manual de puestos, la presencia de un sistema para evaluar el desempeño de los colaboradores en relación con sus funciones y responsabilidades, y la implementación de un plan de capacitación regular con procesos ideales para cada una de las exigencias.

En el análisis de los procesos internos, se verifica la existencia de un manual de procedimientos y de políticas para la gestión del riesgo operativo, así como la realización de evaluaciones

relacionadas. Se asegura que la cooperativa tenga procedimientos establecidos para la contratación de proveedores y un sistema definido para la actualización de políticas y procedimientos. También se revisa la existencia de un manual de Atención Integral de Riesgos, políticas para cumplir con la normativa sobre actividades ilícitas, y la identificación, medición y monitoreo de riesgos tecnológicos, en cuanto a la identificación y medición de fenómenos externos, se considera la elaboración de planes de contingencia para mitigar el impacto de posibles eventos o fallos externos, esto incluye la cuantificación del impacto potencial mediante simulaciones de escenarios. (Vásquez, 2014)

5.1.4.3 Administración de Procesos, Riesgos y Proyectos de TI. Para la administración de procesos, riesgos y proyectos de TI, se debe crear y supervisar un comité especializado en tecnologías de la información. Este comité debe contar con miembros que posean las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para gestionar adecuadamente las tecnologías de la información, con los siguientes aspectos necesarios:

- Sistema de gestión de seguridad de la información
- Supervisiones y evaluaciones de TI
- Plan para adquirir y mantener infraestructura tecnológica
- Informes de auditoría externa

5.1.4.4 Servicio al Cliente. Los bienes y servicios ofrecidos por la entidad están en concordancia con su misión social. Además, se han establecido políticas que promueven la educación, la formación y la información para los miembros. La entidad también ha implementado estrategias diseñadas para mantener a sus asociados, facilitando la resolución de las dudas, la orientación de productos financieros y la prevención de problemas en los determinados pagos que se vayan a generar. Estas acciones reflejan el compromiso constante con la mejora de la experiencia de usuario y la consolidación de relaciones a largo plazo basadas en la confianza y el respeto mutuo.

5.1.4.5 Responsabilidad Social. Existencia de políticas de responsabilidad social dirigidas a los asociados, implementación de políticas de responsabilidad social orientadas a los colaboradores y establecimiento de políticas de responsabilidad social enfocadas en la comunidad y el medio ambiente. Es importante conocer el compromiso con la evidencia de la implementación

política que se desarrolla con los asociados para mejorar la calidad de vida a través de programas de apoyo y educación. Además, se orienta a que los colaboradores pueden estar en un ambiente laboral saludable y equitativo, las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, permite que se incremente las iniciativas por parte de cada uno de los miembros que conforma el sistema.

5.1.4.6 Alcance de Asociados. Se trata de la diversificación de la cartera en función de diversos factores como la ubicación geográfica, el plazo, el monto y el tipo de producto, esto incluye la expansión geográfica de los asociados a través de sucursales, la diversidad de género entre los asociados, el nivel de utilización de productos financieros por cada asociado, la facilidad para acceder a fuentes de financiamiento y la disponibilidad de servicios no financieros. La entidad evalúa constantemente el nivel de utilización de productos financieros por cada uno de los asociados, optimizando su oferta y ajustándola a las demandas del mercado.

5.1.4.7 Indicadores Claves en las Cooperativas

a. **Indicadores de Cartera:** Estos indicadores son los principales criterios utilizados para evaluar riesgos de la cartera de créditos de la entidad, a continuación, se ofrece una breve interpretación de cada uno:
    - **Proporción de créditos con más de 90 días de atraso en relación con la cartera total**: Indica la parte de la cartera de créditos que ha superado los 90 días de atraso en comparación con el total de la cartera.
    - **Porcentaje de cartera calificada como C-D-E**: Representa la parte de la cartera total que ha sido clasificada en las categorías C, D o E, según las normativas vigentes.
    - **Cobertura de provisiones para créditos dudosos**: Evalúa el nivel de provisiones disponibles para enfrentar créditos que están vencidos y en proceso de cobro judicial.
    - **Cobertura de provisiones para cartera C-D-E**: Mide el monto de las provisiones destinadas a cubrir los créditos clasificados en las categorías C, D o E.
    - **Cobertura de provisiones para créditos con más de 90 días de atraso y en cobro judicial**: Examina la capacidad de las provisiones para cubrir créditos con atrasos mayores a 90 días y que están en proceso de cobro judicial.

- **Proporción de morosidad y bienes adjudicados sobre la cartera total**: Considera el peso de los créditos en mora superior a 90 días, los en cobro judicial y los bienes adjudicados en relación con la cartera total de créditos.
- **Proporción de cartera directa en mora y en cobro judicial**: Mide la relación entre la cartera directa que se encuentra en mora superior a 90 días y la que está en proceso de cobro judicial.

b. ***Morosidad Ampliada***: Contempla el peso de la morosidad mayor de 90 días y en cobro judicial y los bienes adjudicados sobre la cartera de crédito total.
c. **Indicadores de Liquidez**: Estos indicadores tienen el propósito de garantizar que las instituciones financieras mantengan un nivel adecuado de activos líquidos, los cuales pueden ser convertidos en efectivo con facilidad para satisfacer sus necesidades de liquidez.
d. **Indicadores de Capital**: Incluyen el índice de solvencia y el apalancamiento productivo, entre otros.
e. **Indicadores de Rentabilidad**: Evaluación de aspectos financieros como los cobros, el margen, el rendimiento y el patrimonio.

5.1.5 Definición y Tipos de Morosidad

Desde una perspectiva empresarial, la morosidad se define como el atraso en el pago de las deudas asumidas, lo que implica el incumplimiento de un acuerdo de pago en la fecha establecida, las consecuencias negativas que la morosidad puede provocar entre las empresas implicadas llevaron a la implementación de una Directiva europea, esta normativa tiene como propósito principal minimizar la incidencia de la morosidad. La morosidad es, sin duda, un asunto de gran importancia para las empresas debido a su potencial para causar insolvencia en quienes la sufren, si no se maneja correctamente, puede incluso llevar a la apertura de un procedimiento concursal, además, cuando la morosidad se generaliza, añade un riesgo adicional en el entorno empresarial, generando efectos negativos en cadena que pueden poner en grave peligro la estabilidad financiera de las empresas.

En semejante sentido se expresan (Grau, 1995) al señalar que, las empresas prestaran mayor atención a sus cuentas por cobrar de clientes no solo durante las recesiones, los efectos de las

suspensiones de pagos en cadena serían menos severos, cuando esto sucede, podemos encontrar sectores económicos con empresas que, aunque son rentables y contribuyen a la generación de riqueza, enfrentan graves problemas de continuidad debido a la falta de liquidez para cubrir incluso los gastos operativos cotidianos. Este es el desafío actual para muchas empresas, en particular en el sector inmobiliario, el problema en este sector no es tanto de rentabilidad como de liquidez; se trata más de una escasez de efectivo que de una falta de beneficios, al menos en sus causas iniciales, esta situación ha llevado a la implementación de varias medidas en los últimos años para combatir la morosidad.

La morosidad en cooperativas de ahorro y crédito hace referencia a la situación en la que los miembros incumplen con el pago de préstamos u otras obligaciones financieras hacia la cooperativa. Este incumplimiento se clasifica en diversos tipos y niveles, que se determinan según el tiempo transcurrido desde el vencimiento y la probabilidad de recuperar los pagos adeudados. A continuación, se detallan los principales tipos:

a. **Morosidad en Vencimiento (Primer Grado):**
    - Definición: Corresponde a los pagos que están vencidos, pero que todavía no han superado el período de gracia acordado inicialmente.
    - Características: En esta categoría, los pagos presentan un retraso de solo unos pocos días o semanas. Las cooperativas suelen considerar esta morosidad como menos grave, pudiendo resolverla a través de recordatorios o acuerdos de pago adicionales.
b. **Morosidad en Proceso de Recuperación (Segundo Grado):**
    - Definición: En este caso, los pagos llevan un tiempo considerablemente mayor en mora, y la cooperativa ha comenzado a implementar acciones para su recuperación.
    - Características: La cooperativa puede emplear métodos como llamadas de seguimiento, notificaciones formales y, en ocasiones, renegociaciones de los términos del préstamo para intentar recuperar el monto adeudado.
c. **Morosidad Crítica (Tercer Grado):**
    - Definición: Se refiere a aquellos pagos que llevan vencidos un período extenso y donde la probabilidad de recuperación es reducida.

- Características: En esta etapa, la cooperativa podría haber iniciado procedimientos legales para recuperar la deuda. Además, puede ser necesario reconocer pérdidas significativas debido a la alta probabilidad de no recuperar el monto adeudado.

d. **Morosidad Extrema (Cuarto Grado):**
    - Definición: Son los casos en los que la deuda está extremadamente atrasada y las posibilidades de recuperación son mínimas.
    - Características: En esta fase, la cooperativa ha agotado casi todas las estrategias de recuperación. Las deudas se consideran incobrables y se procede a eliminarlas de los registros contables, clasificándolas como pérdidas definitivas.

5.1.6 Comunicación Estrategia en las Cooperativas

El reconocimiento se centra en la existencia de actores que mantienen relaciones dinámicas entre ellos, ya sea mediante medios específicos o no. En este contexto, hay una serie de individuos o grupos con los cuales cada sujeto, ya sea individual o colectivo, establece interacciones tanto objetivas como principalmente subjetivas. Esto implica un diálogo intersubjetivo que puede manifestarse incluso a través de la entrega de objetos como una máquina de coser o un tractor. Dichos objetos tienen un significado, revelan información sobre uno mismo y sobre los demás, y contribuyen a definir la sociabilidad con otras personas. Además, este proceso influye en la formación de valoraciones y, al mismo tiempo, facilita la construcción de relaciones sociales. (Moreno, s.f.).

Toda organización, independientemente de sus metas, debe implementar una política de comunicación que influencie todas sus áreas: identidad, acciones y decisiones. Definir estos lineamientos es fundamental para elaborar un plan de trabajo tanto a corto como a largo plazo, lo cual se reflejará en diversos niveles de un proceso único que conectará aspectos generales con los más específicos: estratégico, táctico y operativo. En este contexto, la comunicación adquiere un carácter estratégico, ya que las acciones se planifican y orientan en función de los objetivos de comunicación establecidos, que están estrechamente relacionados con la misión general de la organización. De esta forma, la comunicación se integra en los niveles más altos de toma de decisiones y apoya diariamente de manera transversal, guiando los procesos cruciales.

Trabajar de manera planificada aporta sostenibilidad, eficacia y eficiencia al proyecto, con lo cual se reduce el riesgo de errores al proporcionar una visión clara del entorno en el que se toman las decisiones, este enfoque asegura coherencia tanto en los objetivos y actividades propuestas como en la asignación de recursos y tiempos. Además, facilita la coordinación y la información entre los equipos de trabajo, asegurando que todos comprendan sus roles, tareas, procesos y decisiones esenciales, así como los valores de la organización. En cada fase del proyecto, la posición política e ideológica de la organización debe estar claramente presente, orientando todo el proceso.

La estrategia de comunicación que respalde acciones y objetivos, así como los principios de comunicación que guían el trabajo y las tácticas específicas para la difusión, deben alinearse con el modelo de construcción comunitaria que se persigue. Estas estrategias deben reflejar los valores históricos de la economía solidaria, así como su potencial transformador en términos económicos y su compromiso con el protagonismo en las esferas tanto económica, social y política. (Griffin, s.f.). Una relación de comunicación activa y presente, siempre tendrá un resultado positivo para en desarrollo adecuado de los sistemas en los que se ve reflejado la participación de cada uno de los miembros presentes.

5.1.6.1 Canales y Herramientas de Comunicación. En las cooperativas de ahorro y crédito, los métodos y herramientas de comunicación son esenciales para una gestión eficaz de las relaciones entre los miembros y la institución. Estos métodos no solo permiten la transmisión de información sobre productos y servicios, sino que también son vitales para mantener una relación clara y participativa. Las herramientas de comunicación incluyen tanto medios tradicionales, como el correo y las reuniones presenciales, como soluciones digitales avanzadas, tales como aplicaciones móviles, plataformas en línea y redes sociales, el uso adecuado de estos métodos ayuda a las cooperativas a incrementar la satisfacción de sus miembros, mejorar la gestión operativa y promover una cultura de cooperación y confianza, (Buenrostro, 2019)

A. Canales de comunicación: (Pratima, 2014)comenta que la comunicación requiere un proceso o etapas para asegurar que el mensaje sea transmitido efectivamente. Por esta razón, el término "canal" describe el medio o punto a través del cual se lleva a cabo la comunicación. Este canal puede clasificarse en diferentes niveles: en relación con la estructura organizacional, donde se distingue entre comunicación formal e informal; en función de la dirección de la comunicación,

que puede ser descendente, ascendente, horizontal o transversal; y según la forma de expresión, que puede ser oral, escrita o no verbal. Además, (Berlo, 2000) indica que Los canales de comunicación están vinculados con los cinco sentidos, y un mensaje no se limita únicamente a las palabras que escuchamos o leemos. La elección adecuada del canal de comunicación es crucial para que el receptor pueda interpretar el mensaje de manera precisa.

Asimismo, (Sanina, 2017) explica que los canales de comunicación la comunicación, al facilitar la transmisión de información entre emisor y receptor y viceversa, posee características fundamentales que la hacen esencial en las organizaciones. Estas características incluyen la fiabilidad, la velocidad y la efectividad. La implementación de canales de comunicación en las organizaciones es crucial. Según el autor la importancia de estos canales radica en sus características específicas, que influyen decisivamente en el envío de mensajes. La selección del canal adecuado dependerá en gran medida del tipo de mensaje, el contexto y el receptor, teniendo en cuenta las características previamente mencionadas.

B. Canales formales: (Ariza, 2018) comenta que los canales formales son aquellos definidos por las políticas de comunicación de la empresa y diseñados conforme a normas y organigramas específicos. Estos canales pueden ser tanto verticales como horizontales. Según los autores, los canales formales son creados por la propia empresa siguiendo las normativas establecidas y ajustándose al organigrama, ya sea en sentido horizontal o vertical. Esta estructura es crucial ya que promueve la fiabilidad al mantener la jerarquía establecida en la compañía. Sin embargo, es fundamental que se definan previamente el uso y el tono de la comunicación para evitar conflictos o problemas de fiabilidad.

C. Canales informales: (Ariza, 2018) comenta que Los canales informales son aquellos por los que la información circula de manera espontánea entre empleados y departamentos, caracterizándose por ser una forma de comunicación horizontal. Este tipo de canal facilita una difusión más rápida de la información proveniente de niveles superiores debido a la interacción entre los trabajadores y la propagación de la información mediante el "boca a boca". Para que estos canales sean efectivos, es esencial mantener una buena relación entre directivos y empleados, ya que las comunicaciones informales suelen tener un tono más personal y carecen de las restricciones formales. Entre los canales informales más comunes se encuentran aplicaciones de mensajería

como WhatsApp o Messenger, que permiten un intercambio de mensajes sin limitaciones y con un tono más cercano.

D. Soporte Digital: (Arribas, 2018) dice en su artículo que el internet, al integrarse en el ámbito interno de las empresas, llegó en un momento en que la información y las ideas se volvieron recursos cruciales para alcanzar los objetivos empresariales. Esta integración facilitó una democratización de la comunicación al convertirla en un proceso bidireccional. Como resultado, los empleados se sienten más informados y tienen la oportunidad de participar en discusiones. Esta mayor participación y acceso a la información fomenta la motivación de los empleados para comunicarse con sus colegas y superiores.

5.1.7 Teorías y Modelos Sobre Comunicación Efectiva

En el sector de las cooperativas de ahorro, la comunicación efectiva juega un papel crucial en el logro de éxito y sostenibilidad para la organización. Existen diversas teorías y modelos de comunicación que proporcionan marcos útiles para entender y mejorar la interacción entre la cooperativa y sus miembros. Entre estos modelos se encuentra el de comunicación bidireccional, el cual resalta la importancia del diálogo abierto y de la retroalimentación. Además, enfoques más recientes como la comunicación estratégica incorporan herramientas digitales para una gestión más eficiente de la información.

La implementación de estos modelos permite a las cooperativas perfeccionar sus procesos comunicativos, incentivar una participación activa entre los miembros y establecer relaciones más firmes y transparentes. Comprender y aplicar estos enfoques es crucial para asegurar que la comunicación no solo sea clara y efectiva, sino que también potencie el compromiso y la cooperación dentro de la comunidad cooperativa. (Clemenza, 2006). La comunicación influye en la manera en que se comunica, se comprende y se interactúa con los demás. Se presentan ocho modelos distintos de comunicación, cada uno proporcionando una perspectiva valiosa sobre los complejos procesos que rigen la comunicación y la colaboración en el entorno laboral. Estos permiten entender cómo se desarrolla la comunicación, dentro de las teorías y modelos sobre comunicación efectiva, ampliamente aceptadas se encuentran:

- **Modelo de comunicación de Aristóteles:** Este modelo, atribuido al filósofo griego Aristóteles, se centra en la capacidad del orador para persuadir a su audiencia y lograr una respuesta específica a su mensaje. En un contexto profesional, imagine a un ejecutivo de marketing presentando un nuevo producto a clientes potenciales. El objetivo principal del ejecutivo es persuadir a los clientes para que adquieran el producto y se conviertan en clientes leales.
- **Modelo de comunicación de Berlo:** Este modelo destaca los elementos cruciales para una comunicación efectiva, identificando los componentes clave del proceso comunicativo. Subraya la importancia de una codificación y decodificación clara para garantizar que el mensaje se transmita con precisión.
- **Modelo de comunicación de Lasswell:** Este modelo es valorado por su simplicidad y su utilidad para analizar distintos escenarios de comunicación en el ámbito profesional. Facilita a las empresas la creación de mensajes efectivos, la selección de canales adecuados y la evaluación de la efectividad de sus estrategias de comunicación, mejorando así la comunicación general y los resultados deseados.
- **Modelo de comunicación de Shannon y Weaver:** Este modelo se utiliza comúnmente en la comunicación masiva, como en publicidad y marketing. Por ejemplo, cuando una empresa lanza un nuevo producto y utiliza comerciales de televisión para alcanzar una audiencia amplia, el equipo de marketing desarrolla el comercial siguiendo este modelo.
- **Modelo de comunicación de Osgood y Schramm:** Este modelo subraya la importancia de la retroalimentación, donde los receptores responden con preguntas y opiniones, y la relevancia del contexto, que incluye el entorno y el trasfondo de los participantes en la comunicación.
- **Modelo de comunicación de Westley y MacLean:** Conocido como el modelo conceptual, este enfoque circular pone en relieve la naturaleza dinámica y en constante cambio de la comunicación.
- **Modelo de comunicación transaccional de Barnlund:** Este modelo ofrece un enfoque integral e interactivo, enfatizando la naturaleza recíproca de la comunicación. Representa la comunicación como un intercambio dinámico de mensajes, en el que tanto el emisor como el receptor están activamente involucrados en el proceso.

- **Modelo de comunicación helicoidal de Dance:** Según Dance, la comunicación se presenta como un proceso en espiral, reconociendo la evolución constante de las interacciones con el tiempo. En un entorno profesional, esto puede ejemplificarse con las reuniones de un equipo durante un proyecto a largo plazo. (Torrenegro, 2017)

5.1.8 Sistematización en la Comunicación Efectiva

Las empresas que fomentan la comunicación ascendente pueden aprovechar las perspectivas de sus empleados. Sam Walton, el fundador de Walmart, la cadena de tiendas minoristas más grande de Estados Unidos, solía afirmar que "nuestras mejores ideas provienen de los despachadores y almacenistas". De manera similar, se atribuye el notable cambio en Mattel Corporation al presidente ejecutivo John Aberman, quien permitió que sus empleados ofrecieran sugerencias directamente en su oficina. (Consuegra, 2011). Las opiniones y los puntos de vista, permiten ampliar las opciones de procedimientos que están siendo desarrollados, de manera que se tengan mas herramientas para llevar un mejor control interno y externo.

Para comunicarse con los niveles jerárquicos inferiores que están dentro de cada uno de los puestos en las cooperativas, se pueden emplear diversas herramientas y métodos, tales como conversaciones directas, reuniones, publicaciones internas de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos. (Chiavenato, 2009). No se aconseja la comunicación oral ya que el mensaje se puede desvirtuar, y siempre será más recomendable hacerlo de forma escrita, por tal razón se recomienda una sistematización que incluya:

- **Comunicación interna:** Esta se refiere a las acciones que ocurren dentro de una organización con el propósito principal de mantener al personal motivado, fomentar la unidad, facilitar la comunicación y lograr los objetivos organizacionales.
- **Comunicación externa:** Incluye toda forma de comunicación dirigida hacia el público externo, con el objetivo de mantener buenas relaciones públicas y mejorar la imagen de la organización.
- **Relaciones públicas:** Este tipo de comunicación está orientado a mantener buenas relaciones con los grupos de interés que rodean a la organización, como competidores, gobiernos, proveedores y entidades financieras.

- **Publicidad:** Se refiere a las estrategias utilizadas para alcanzar a un amplio público a través de medios adecuados, con el objetivo de aumentar las ventas o dar a conocer nuevos servicios o productos de la organización.
- **Publicidad institucional:** Es una extensión de las relaciones públicas que se enfoca en preservar y mantener una imagen favorable de la organización.
- **La comunicación efectiva en las organizaciones:** Los altos directivos y líderes empresariales han comprendido que el éxito de sus empresas no solo depende de ofrecer productos o servicios de calidad, sino también de contar con una estructura de comunicación eficiente. La comunicación es esencial para el funcionamiento de una organización y su éxito. (Silvestre, 2017)

5.1.9 Comunicación Efectiva en Servicios de Créditos

En el ámbito de los servicios de crédito, una comunicación efectiva es fundamental para asegurar la satisfacción y el compromiso de los miembros. Dado que el crédito es un componente clave de los servicios ofrecidos, es esencial proporcionar información clara y transparente sobre los términos, condiciones y beneficios de los productos crediticios. La habilidad de la cooperativa para comunicar de manera precisa y accesible, atender consultas y resolver inquietudes de manera eficaz, no solo enriquece la experiencia del usuario, sino que también fortalece la confianza y lealtad hacia la institución. La implementación de estrategias de comunicación efectivas ayuda a prevenir malentendidos, gestionar expectativas y garantizar que los miembros puedan tomar decisiones informadas, lo que contribuye a una gestión crediticia más eficiente y a una relación más sólida entre la cooperativa y sus socios. (William, 1995).

En el servicio al cliente, la comunicación, ya sea oral o escrita, es fundamental. Esta comunicación debe estar basada en palabras cuyo significado sea entendido y compartido por ambas partes involucradas para que el intercambio sea efectivo y se logre el propósito deseado. (Restrepo, 1996). Al comunicarse con otra persona, no solo se envía un mensaje, sino que también se recibe una respuesta. Este proceso de comunicación se lleva a cabo mediante el uso de palabras, gestos, pensamientos y sentimientos. (Arellano, 2000). De manera general, se pueden distinguir dos categorías principales de comunicación. La primera es la comunicación verbal, que se refiere

a los mensajes transmitidos al receptor mediante el uso del lenguaje hablado, la segunda es la comunicación no verbal, la cual involucra la transmisión de mensajes sin el empleo de palabras.

5.1.10 Modelos de Atención al Cliente

Los modelos de atención al cliente son fundamentales para garantizar un servicio de alta calidad y mantener la satisfacción de los miembros. Estos modelos ofrecen un esquema para gestionar la interacción con los socios, abordando sus necesidades y expectativas de manera eficiente y adaptada. Existen enfoques tradicionales que se centran en el contacto directo y la atención personalizada, así como estrategias modernas que incorporan tecnologías como chatbots y plataformas de atención en línea de cada proceso desarrollado.

Cada modelo tiene el objetivo de mejorar la experiencia del usuario, fortalecer la relación con sus miembros y fomentar un entorno de confianza y lealtad. Ajustar estos modelos a las características específicas de cada cooperativa es esencial para ofrecer un servicio que no solo cumpla con los estándares de calidad, sino que también responda a las expectativas y demandas en constante evolución de los socios. (Daza Rodríguez, 2017). Existe un grupo de elementos a tener en cuenta en las organizaciones para tener éxito en los servicios al cliente, sin importar la actividad que realicen entre los que se encuentran: la eficiencia de las actividades, el liderazgo, el clima organizacional, entre otras; en el caso de las instituciones financieras, la atención al cliente es empleado por la empresa para contactar con su clientela, garantizar un adecuado servicio y que será realizado de la manera correcta (Parra, 2017).

La intensificación de las tendencias de la globalización ha influenciado en un vertiginoso y acelerado cambio en los mercados, donde las organizaciones deben actuar más allá de los tradicionales sistemas de gestión; en este escenario, las innovaciones tecnologías cobran mayor relevancia y urgencia en todo tipo de estructuras organizativas, donde la incorporación de una Tecnología de la Información y Comunicación (TIC), es considerada como un recurso disruptivo para la generación de ventajas competitivas, fundamentadas en la acumulación y desarrollo de capacidades tecnológicas, entre otros beneficios (Hernández, 2019).

5.1.11 Gestión de Cobranzas

La gestión de cobranzas desempeña un papel crucial para garantizar la salud financiera y la sostenibilidad de la institución, a diferencia de las entidades bancarias tradicionales, las cooperativas operan bajo un modelo de negocio basado en la colaboración y el apoyo mutuo entre sus miembros, lo que añade una capa adicional de complejidad a la administración de cuentas y la recuperación de créditos, la gestión eficiente de cobranzas en este contexto no solo implica la implementación de estrategias efectivas para recuperar los pagos atrasados, sino también la creación de mecanismos que promuevan el cumplimiento voluntario y mantengan una relación positiva con los socios, el éxito en esta área es fundamental para preservar la confianza de los miembros, asegurar la estabilidad financiera y fomentar el crecimiento de la cooperativa.

Hoy en día, las empresas están diseñando sus servicios de manera que maximizan la rentabilidad y al mismo tiempo satisfacen a sus clientes, ofreciendo diversas facilidades para facilitar el acceso a sus productos y servicios. Sin embargo, este enfoque también ha llevado a un incremento en el número de clientes deudores o morosos, convirtiéndose en un desafío significativo para las empresas, la acumulación de deuda afecta negativamente el patrimonio y puede generar serios problemas de liquidez, obstaculizando el progreso y desarrollo de la empresa, e este contexto, una gestión eficaz de cobranzas se vuelve esencial. Los gestores de cobranza, al implementar estrategias adecuadas, pueden reducir la cartera de morosidad y, en el mejor de los casos, prevenir su expansión, asegurando así la estabilidad financiera y operativa de la empresa. (Maya, 2019)

Además, Castillo & Córdova (2016) indican que la gestión de créditos y cobranzas se ve comprometida en ausencia de un sistema estructurado de procedimientos que garantice un control efectivo sobre la recaudación de pagos de los clientes. Esto conduce a un elevado índice de morosidad y, en consecuencia, a una reducción en los ingresos de efectivo de la empresa. Además, se señala que las organizaciones en la actualidad requieren una gestión adecuada de las cuentas por cobrar para tomar decisiones informadas y estratégicas que favorezcan el crecimiento de la entidad. Asimismo, se subraya la relevancia de optimizar el sistema de cobro de manera más eficiente, ya que la demora prolongada afecta la liquidez de la empresa, lo cual deteriora su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras.

5.1.11.1 Proceso de negociación y resolución de gestiones morosas. Las partes involucradas en una negociación suelen hacer concesiones y transigir en lugar de insistir en sus propias demandas, en general, se busca tratar a todas las partes de manera equitativa y se evitan enfoques coercitivos para resolver los conflictos, el proceso de negociación se basa en reglas previamente acordadas por los participantes y asume que las partes tienen no solo intereses individuales, sino también objetivos comunes. Un aspecto crucial de la negociación es la recopilación e intercambio de información, con el objetivo de alcanzar un consenso. En estudios sobre negociación, el término abarca una variedad de escenarios donde las personas discuten problemas, acuerdan acciones, llegan a acuerdos y resuelven disputas, este concepto no se limita a contextos formales de negociación, sino también se aplica a situaciones cotidianas de la vida.

5.1.11.2 Manejo de situaciones difíciles en clientes morosos. Para cualquier empresa, los clientes que no cumplen con sus obligaciones de pago representan un reto considerable que puede influir negativamente en el flujo de caja y en el funcionamiento cotidiano de la organización. Se exponen distintas estrategias efectivas para abordar estos casos complicados, subrayando la necesidad de equilibrar la firmeza con la empatía, de igual forma se discurre cómo optimizar estos procesos para mejorar la gestión de cuentas por cobrar y minimizar el impacto de la morosidad en las operaciones empresariales.

- **Supervisión continua del comportamiento de pago:** Una estrategia efectiva para identificar clientes con pagos atrasados es establecer un sistema de vigilancia financiera sólido. Esto implica revisar periódicamente los estados de cuenta, analizar los patrones de pago y detectar de inmediato cualquier cambio en el comportamiento normal del cliente. Al identificar estas señales con anticipación, las empresas pueden actuar antes de que las deudas se acumulen. Utilizando herramientas como alertas automáticas y reportes detallados, el equipo de gestión de crédito puede mantenerse informado y listo para intervenir de manera oportuna.
- **Comunicación proactiva y transparente:** Es esencial mantener una comunicación efectiva con los clientes que tienen pagos atrasados. Desde el inicio de la relación comercial, es importante establecer claramente los términos de pago y continuar con un diálogo abierto y respetuoso una vez que se detecta una cuenta morosa. La comunicación debe ser empática y profesional, con recordatorios frecuentes mediante cartas, correos

electrónicos y llamadas telefónicas. Estas herramientas son muy importantes ya que tienen un gran impacto a nivel de comunicación con los asociados.

- **Uso de recordatorios y seguimientos:** Implementar recordatorios es una técnica efectiva para gestionar cuentas con pagos atrasados. Estos recordatorios deben ser amables y consistentes, diseñados para incentivar el pago sin dañar la relación con el cliente. Los seguimientos periódicos también son fundamentales y deben ser planificados cuidadosamente para aumentar gradualmente la presión.
- **Preservación de la relación a largo plazo:** Es crucial mantener una relación positiva con el cliente mediante una gestión adecuada y un servicio atento, asegurando una relación armoniosa en todo momento.
- **Equilibrio entre rigor y empatía:** Encontrar un balance entre ser estricto con las políticas de cobro y mostrar comprensión hacia las circunstancias individuales de los clientes es vital. Esta combinación ayuda a mantener una relación comercial saludable y puede facilitar oportunidades de negocio futuras. Mostrar respeto y comprensión puede fortalecer el compromiso de los clientes con la empresa.
- **Educación financiera como método preventivo:** Brindar educación financiera y asesoramiento sobre la gestión de deudas es una estrategia proactiva para evitar la morosidad. Al educar a los clientes sobre la importancia de una buena salud financiera y proporcionarles herramientas para administrar sus finanzas, las empresas no solo ayudan a reducir los casos de morosidad, sino que también se posicionan como aliados importantes en el éxito financiero de sus clientes

5.1.12 Formación Estratégica con los Colaboradores en Cobranza.

La formación estratégica de los colaboradores en cobranza juega un papel crucial en la sostenibilidad y el éxito de la organización, dado que las cooperativas operan bajo un modelo de servicio comunitario y confianza mutua, es fundamental que los profesionales encargados de la cobranza no solo comprendan las técnicas y estrategias financieras, sino que también manejen habilidades interpersonales y de comunicación efectivas, la capacitación integral en este campo asegura que los colaboradores puedan gestionar eficientemente las cuentas pendientes, mantener relaciones positivas con los socios y, al mismo tiempo, fortalecer el compromiso con los principios cooperativos. Al implementar una formación estratégica bien estructurada, las cooperativas no solo

optimizan sus procesos de cobranza, sino que también promueven una cultura de transparencia y responsabilidad que beneficia a todos los miembros de la organización.

Las tácticas para la cobranza determinan el orden y las prioridades para asignar tareas y supervisar al personal mediante el trabajo remoto, que se ha vuelto indispensable debido a la pandemia de coronavirus. Estas tácticas incluyen la coordinación e integración de diversos canales digitales como WhatsApp, correo electrónico, mensajes de texto y sistemas de respuesta interactiva por voz (IVR). En la actualidad, la gestión de cobranzas requiere la organización y coordinación de un equipo remoto a través de un proceso que sea Predecible, Medible y Controlable, complementado con la integración de canales digitales.

En esencia, una estrategia de cobranza se refiere al conjunto de procedimientos y técnicas utilizadas para recuperar cuentas por cobrar que están vencidas o próximas a vencerse. En el caso de cuentas próximas a vencerse, se aplican métodos preventivos de cobranza. Las Estrategias, Procedimientos y Métodos de Gestión de Cobranzas comprenden las acciones y pasos necesarios para recuperar las cuentas vencidas, aplicando una metodología estructurada, procesos efectivos y buenas prácticas. Además, permite mejorar los procesos de cobros responsables y de manera directa poder conectar con los elementos de intervención.

5.1.13 Principios y Mejores Prácticas en la Gestión de Cobranzas

En el ámbito de las cooperativas de ahorro, la administración de cobranzas es crucial para asegurar tanto la eficiencia operativa como la estabilidad financiera de la entidad. Dado que estas cooperativas se fundamentan en valores de equidad, transparencia y solidaridad, es fundamental que adopten métodos que optimicen la recuperación de las deudas, al tiempo que preservan y fortalecen la relación con sus socios. Es indispensable implementar principios robustos, tales como una comunicación efectiva, empatía durante las negociaciones y flexibilidad en los planes de pago. Asimismo, prácticas como el seguimiento riguroso y la evaluación continua son claves para equilibrar la salud financiera con el compromiso hacia los principios cooperativos. La aplicación constante de estas tácticas no solo mejora la eficacia en el proceso de cobranza, sino que también consolida la confianza y lealtad dentro de la cooperativa.

Contar con portafolios de clientes que presentan atrasos o cuentas incobrables es una parte inherente del sector financiero. El verdadero desafío surge cuando estos porcentajes superan los límites aceptables. Aunque la cobranza suele considerarse como una etapa final en el ciclo de crédito, en realidad, desempeña un rol mucho más central en este proceso, en los últimos años, las instituciones de microfinanzas (IFMs), ante un entorno de mercado cada vez más competitivo, han dirigido una atención creciente hacia el desarrollo de estrategias y la búsqueda de nuevos métodos de cobranza. Esta intensificación en la gestión de cobranzas responde principalmente a dos factores: un mayor enfoque en actividades de promoción y análisis de créditos, y el aumento en los niveles de morosidad institucional.

- **Importancia de la Gestión de Cobranzas:** La cobranza es una función esencial que no solo ayuda a mantener la relación con los clientes, sino que también facilita la posibilidad de reanudar préstamos. Este proceso estratégico es crucial para fomentar una cultura de pago entre los clientes. En esencia, la cobranza puede ser considerada como un área de negocio enfocada en transformar posibles pérdidas en ganancias. Es una parte fundamental del ciclo de crédito y no debe verse simplemente como una etapa final; es durante este proceso cuando la institución obtiene valiosa retroalimentación sobre sus políticas generales y sobre cada subproceso específico, como promoción, evaluación, aprobación y seguimiento/desembolso.
- **Gestión de Cobranzas:** La gestión de cobranzas consiste en un conjunto de acciones coordinadas y realizadas de manera adecuada y oportuna con el fin de recuperar los créditos. Su objetivo es convertir los activos exigibles en activos líquidos de forma rápida y eficiente, manteniendo al mismo tiempo una relación favorable con los clientes para futuras transacciones. Este proceso implica una interacción continua con los clientes, comenzando con el análisis de su situación actual, manteniendo un contacto regular, y ofreciendo soluciones viables en el proceso de negociación. Además, se registran todas las acciones tomadas para asegurar un seguimiento continuo y verificar el cumplimiento de los acuerdos establecidos. El cliente debe percibir el proceso de cobranza como algo continuo en lugar de esporádico. Por lo tanto, es crucial que las acciones de cobranza sean seguidas de manera rápida y oportuna por los diferentes actores involucrados, como el call center, los asesores de crédito y los gestores de campo. Es importante que el cliente sienta

que está siendo contactado de manera constante y que la gestión es dinámica, ágil y efectiva para mantener el control de la situación. Además, es fundamental llevar a cabo acciones dirigidas a todas las personas asociadas con el crédito, tales como cónyuges, garantes, y familiares o amigos que hayan proporcionado referencias, basándose en su perfil de riesgo y probabilidad de pago.

5.1.12.1 Mejores Prácticas en la Gestión de Cobranza. En el contexto de las cooperativas de ahorro, la administración eficiente de la cobranza es fundamental para asegurar la estabilidad financiera y el bienestar general de la entidad. A diferencia de las entidades bancarias comerciales, las cooperativas funcionan bajo un modelo que prioriza la colaboración y el beneficio conjunto de sus miembros, lo cual requiere un enfoque especializado y comprensivo en el manejo de la cobranza. Adoptar prácticas óptimas en este proceso no solo mejora el flujo de efectivo, sino que también refuerza la relación con los socios, garantizando una experiencia positiva y duradera.

La planificación de la cobranza debe ser una parte esencial del diseño y lanzamiento de un nuevo programa de microfinanzas. Las secciones siguientes detallan las mejores prácticas en cobranza y proporcionan ejemplos ilustrativos de su aplicación en instituciones de microfinanzas. Estas prácticas deben ser implementadas con antelación a la aparición de morosidad, enfocándose en desarrollar estrategias proactivas para prevenir el incumplimiento de pagos. Se destaca la importancia del personal interno y externo en este proceso, y se sugieren técnicas para la recopilación y gestión precisa de datos, así como la segmentación de clientes. También se aconseja ofrecer "productos de cobranza" o alternativas de pago adaptadas a las necesidades de los clientes. Finalmente, se recomienda establecer un conjunto de políticas y procedimientos para lograr una cobranza exitosa de los créditos vencidos.

5.1.14 Marco Legal y regulatorio de las cooperativas

Para la gestión y aplicación legal en la regulación del accionar de las cooperativas a la fecha se tiene un listado el cual se enumera a continuación:

- Construcción política de Guatemala, artículos 67 y 119 literal e.
- (Ley de cooperativas)
- Decreto 82-78 Ley General de Cooperativas y su Reglamento
- Decreto 67-2001, ley contra el lavado de dinero y otros activos, artículos 18, 20,21,26,

- Acuerdo gubernativo 443-2013 reforma acuerdo gubernativo 118-2002 reglamento ley contra el lavado de dinero, otros activos, artículos 5.
- Decreto 58-2005 Ley para la prevención y reprimir el financiamiento del terrorismo artículo 23
- Codigo Tributario- Decreto 6-91 y sus Reformas.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado – IVA – Decreto No. 27-92 y sus Reformas
- Ley del Impuesto sobre la Renta – ISR –Decreto No. 26-92 y sus Reformas
- Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros – IPF –Decreto No. 26-95 y sus Reformas.
- Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto No. 73-2008.
- Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto No. 37-92 y sus Reformas.
- Construcción política de Guatemala, artículos 67 y 119 literal e.
- (Ley de cooperativas)
- Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala.
- Decreto 82-78 Ley General de Cooperativas y su Reglamento
- Decreto 67-2001 Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos Acuerdo Gubernativo 443-2013 Reforma al Acuerdo Gubernativo 118-2002 de fecha 17 de abril de 2002, Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos
- Decreto 58-2005 Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo
- Codigo Tributario- Decreto 6-91 y sus Reformas
- Ley del Impuesto al Valor Agregado – IVA – Decreto No. 27-92 y sus Reformas
- Ley del Impuesto sobre la Renta – ISR –Decreto No. 26-92 y sus Reformas
- Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros – IPF –Decreto No. 26-95 y sus Reformas.
- Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto No. 73-2008
- Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto No. 37-92 y sus Reformas

5.2 Marco Metodológico

5.2.1 Enfoque

La investigación se estructura utilizando un enfoque metodológico mixto, ya que es el que mejor se ajusta a las particularidades y componentes de estudio, además de ajustarse a los requerimientos de la investigación.

5.2.1.1 Técnicas de Recolección de Datos. Se optó por las siguientes técnicas de recolección de datos, en base al enfoque mixto:

a. Observación participativa

La técnica de observación participante se utiliza cuando se desea examinar la realidad social de manera integral y completa. Esta técnica se aplica en situaciones donde es necesario investigar en detalle, de forma directa y en tiempo real (Mitjana, 2019). Esta técnica permitió conocer la realidad del contexto institucional de una forma fiable.

5.2.1.2 Tipo de Investigación. El presente estudio es de tipo Investigación-acción participativa. En principio se puede establecer que este tipo de investigación:

Se trata básicamente de aprender haciendo. En primer lugar, se identifica un problema, luego se emprenden algunas acciones para abordarlo, después se mide la eficacia de los esfuerzos y, si los resultados no son satisfactorios, se vuelven a aplicar los pasos (Ortega, n.d. párrafo segundo).

5.2.3 Delimitaciones

Se establecen las delimitaciones de la presente investigación.

5.2.3.1 Delimitación temporal. El estudio se desarrolló desde el mes de marzo de 2,024 al mes de agosto de 2,024

5.2.3.2 Delimitación Espacial. La investigación se llevó a cabo en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

5.2.3.3 Delimitación Institucional. La investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la cooperativa ACREDICOM R.L., Agencia ubicada en 1a. Av. y 4a. Calle 1-13 Zona 1, San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

5.2.4 Población u objeto de estudio

Por motivos del estudio, la población u objeto de estudio es el Comité Técnico de Créditos de ACREDICOM R.L., Agencia de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, el cual está conformado de la siguiente manera

- Presidente: Jefe de agencia.
- Vicepresidente: Asesor de créditos.
- Secretaria: secretaria de agencia.
- Vocal I: Asesor de créditos.
- Vocal II: Asesor de créditos.
- Vocal III: Asesora de atención al público.

2. CONTENIDO DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE ACREDICOM RL

2.1 Descripción de la cooperativa ACREDICOM RL

2.1.1 Historia

En 1967 se inició la organización y legalización de un grupo de agricultores con el nombre de Movimiento Campesino de Acción Católica que eran apoyados por la Misión Belga y del cual surgía la cooperativa. Después de 5 años de intenso trabajo hubo necesidad de legalizar todas las actividades que realizaba este grupo. Fue entonces a finales del año 1,972 y principios del año1,973 con el apoyo de algunas entidades estatales que se realizaron 4 Asambleas generales en Tejutla, Comitancillo, Tacaná y San José Ojetenam, donde se aprobó la fundación de una cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios varios.

2.1.2 Fundadores

ACREDICOM o Cooperativa Movimiento Campesino del Altiplano R.L. Nace en el año de 1,973 con una filosofía de vida llamada unidad y esfuerzo humano, logrando la solidaridad. En 1,967 Maria Angela Bouhon de Bajard "Michel", el Reverendo Juan Vander Vaeren, Malen Spaas, Nini Spaas, Mauricio Marchard, Mabhy Gaston y Regino Adrian Hernández Pérez inician esta organización y empieza a crecer. El primer nombre que recibió era Movimiento de Acción Católica, pero para no tener conflictos con la ideología religiosa recibe el nombre de Movimiento Campesino de Agricultores del Altiplano. Regino Adrián Hernández Pérez, Es el primer asociado y Gerente de la Institución Financiera quien con mucha visión, constancia, dedicación y sacrificio supo guiar a la Cooperativa hacia lo que hoy es. Esfuerzos que se ven reflejados en el éxito y desarrollo de la Cooperativa

2.1.3 Visión

Ser cooperativa excelente y competitiva orientada al desarrollo y satisfacción de sus asociados, mediante el ejercicio de un efectivo liderazgo.

2.1.4 Misión

Somos una cooperativa de ahorro y crédito, confiable y eficiente, que brinda a sus asociados servicios financieros accesibles y con beneficios.

2.1.5 Valores

Humildad, responsabilidad, equidad, lealtad, respeto, honradez, pasión y compromiso

2.2. Diagnóstico empresarial Cooperativa ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

2.2.1 Área técnica

a. Actividad económica de ACREDICOM

ACREDICOM brinda servicios financieros, con beneficios para el desarrollo social y económico de sus asociados, sus familias y comunidades.

b. Servicios y productos financieros que ofrece la cooperativa

- **Ahorro:** los servicios de ahorro que brindan la cooperativa están diseñados para satisfacer las necesidades financieras específicas de los asociados dentro del marco establecido por el Fondo de Garantía MICOOPE, ofreciendo tasas de interés competitivas. Actualmente la cooperativa pone a disposición los siguientes servicios de ahorro: Ahorro a plazo fijo, mi ahorro disponible, mi ahorro programado y mi ahorro infanto-juvenil.
- **Préstamos:** la cooperativa ofrece una variedad de opciones de financiamiento, ajustándose a las necesidades de cada asociado. Dentro de la cartera de servicios de ACREDICOM, los préstamos son especialmente para los siguientes fines: Préstamos para vivienda, préstamos para consumo, comercio o emprendimiento, agropecuarios, servicios y productivos.
- **Seguros:** la cooperativa ofrece una amplia variedad de seguros con el fin de brindar protección y tranquilidad financiera frente a los riesgos que puedan enfrentar los asociados. La cooperativa dispone los siguientes servicios de seguros: Seguro de vida, de grupo para directivos y empleados, de vida mancomunado, individual o familiar, de accidentes edad oro, agrícola, de vehículo, de electrónicos, individual de accidentes personales, infanto

juvenil, de vida cv-especial, de cáncer, de daños (Seguro obligatorio de transporte extraurbano y personas), de incendio y líneas aliadas y seguro de hogar.

- **Remesas:** la cooperativa permite recibir remesas directamente en cuentas de ahorro, además de ofrecer préstamos con tasas de interés bajas. Al tener alianzas con los principales remesadores en Estados Unidos, cada individuo en el extranjero siempre tiene estos servicios a la mano.
- **Tarjetas de Crédito:** la cooperativa brinda tarjetas de crédito con beneficios como tasas de interés bajas, cero cargos por transacciones y promociones de temporada, diseñadas para facilitar transacciones financieras.
- **Tarjetas de Débito:** ACREDICOM ofrecen tarjetas de débito que permiten un acceso directo y seguro a los fondos de los miembros, facilitando transacciones seguras.

c. Mercado meta

La cooperativa se dirige a personas con necesidades financieras en general, enfocándose en la inclusión financiera, no limitándose a un segmento o sector demográfico en específico. El grupo objetivo es diverso en términos de necesidades financieras, pero unidos por el deseo de encontrar soluciones que se adapten a su situación financiera específica.

- **Número de agencias:** La cooperativa cuenta con 25 agencias en el país, ubicadas en tres departamentos; San Marcos Quetzaltenango y Huehuetenango. Las agencias se distribuyen de la siguiente manera:

En el Departamento de San Marcos: Concepción Tutuapa, San Miguel Ixtahuacán, Comitancillo, Concepción Tutuapa, Ixchiguán, Sipacapa, Malacatán, Río blanco, San Marcos, San Pedro Sacatepéquez, San Rafael Pie De La Cuesta, San Miguel Ixtahuacán, San Lorenzo, San Jose Ojetenam, Sibinal, San Pablo, Tejutla, Tacaná, El Tumbador; en el Departamento de Huhuetenango: Colotenango, Huehuetenango, Tectitán; en el Departamento de Quetzaltenango: Cabricán.

2.2.2 Área administrativa

a. Autoridades/Órganos

Los Estatutos de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Varios "Movimiento Campesino Del Altiplano" Responsabilidad Limitada Acredicom, R.L., establecen todas las normativas administrativas de la cooperativa en un ámbito general, detallando la estructura administrativa y los organismos responsables de su control. Cada una de las normativas que establece la política en la que se rige la institución, permite que se obtengan los resultados adecuados a cada una de las exigencia y rodos aquellos procesos que sean necesarios.

- **Asamblea General De Los Asociados**

La Asamblea General de los Asociados es la máxima autoridad de la cooperativa "Movimiento Campesino Del Altiplano" Responsabilidad Limitada Acredicom, R.L., según lo establecido en el Artículo 20 de sus estatutos, esta asamblea tiene el poder de tomar decisiones que son obligatorias para todos los asociados, siempre y cuando estas se basen en los estatutos y las leyes aplicables a las cooperativas. Quienes están encargados de mantener una productividad sostenible y, sobre todo, son todos aquellos individuos que están al frente década una de las actividades que se desarrollan dentro de la cooperativa, de manera que se genere un sistema estructural de responsables.

Entre sus principales funciones se incluyen: elegir a los miembros del Consejo de Administración y de la Comisión de Vigilancia, revisar y aprobar los estados financieros de la cooperativa junto con el dictamen emitido por la Comisión de Vigilancia, examinar y aprobar el plan de trabajo y el presupuesto de ingresos y egresos propuestos por el Consejo de Administración, decidir sobre la aplicación de excedentes o la compensación de pérdidas según lo propuesto por el Consejo de Administración, y finalmente, recibir y evaluar los informes de actividades tanto del Consejo de Administración como de la Comisión de Vigilancia (Estatutos de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Varios "Movimiento Campesino Del Altiplano" Responsabilidad Limitada Acredicom, R.L., 2005).

- **El Consejo De Administración**

El Consejo de Administración de la cooperativa es el órgano encargado de dirigir la entidad, según lo establece el Artículo 33 de los estatutos. Este Consejo está compuesto por cinco miembros que son elegidos durante la Asamblea Ordinaria Obligatoria. Internamente, el Consejo designa a un presidente, un vicepresidente, un secretario y dos vocales. La representación legal de la cooperativa recae en el presidente del Consejo, quien tiene la facultad de delegar esta representación al Gerente o a otro miembro del Consejo, siempre con el consentimiento del propio Consejo.

En cuanto a las funciones del Consejo de Administración, detalladas en el Artículo 36 de los estatutos, su principal responsabilidad es asegurar el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa. Entre sus tareas se incluye convocar a las Asambleas Generales, tanto ordinarias como extraordinarias, aprobar los normativos y manuales operativos, los estados financieros anuales, y la planificación y presupuesto anual de ingresos y egresos. Además, es responsable de establecer las políticas salariales de la cooperativa y otras funciones administrativas y estratégicas necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de la entidad (Estatutos de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Varios "Movimiento Campesino Del Altiplano" Responsabilidad Limitada Acredicom, R.L., 2005).

- **La Comisión De Vigilancia**

La comisión de vigilancia es el órgano responsable del control y la supervisión de la cooperativa. Estará compuesta por dos miembros asociados, elegidos durante la Asamblea General Ordinaria. Este órgano desempeña diversas funciones esenciales para el buen funcionamiento de la cooperativa. Sus responsabilidades incluyen garantizar el cumplimiento de los acuerdos y recomendaciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración, revisar trimestralmente las operaciones de la cooperativa e informar al Consejo de Administración, emitir opiniones sobre los estados financieros para la Asamblea General.

b. Cultura del trabajo de la cooperativa

El entorno laboral en la cooperativa está marcado por el espíritu de cooperación y apoyo mutuo entre los colaboradores. Esta cultura incrementa la motivación y el compromiso del equipo,

logrado generar un impacto positivo considerable en el rendimiento y la satisfacción del asociado, lo cual resulta fundamental especialmente en este sector. La importancia de establecer una convivencia respetuosa y validando cada uno de los aportes, permite que se tenga una mejor perspectiva de toso los procesos desde varios puntos de vista que se respetan y toman en cuenta en cuanto a sus procedimientos.

- **Desarrollo profesional de empleados**

El desarrollo profesional del personal administrativo y directivo se lleva a cabo a través de programas de formación específicos como MICAPACITACION, este facilita la inducción y la formación continua en una variedad de otras habilidades en conjunto. Además, el departamento de recursos humanos selecciona y lleva a cabo otras actividades de formación ayudando a desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para cada colaborador según el puesto específico. Dentro de la normativa interna para el personal, la cooperativa cuenta con los manuales y reglamentos pertinentes, entre ellos están: El Código de ética, Manual de funciones, Reglamento Interno, Manual de inducción ACREDICOM, Manual de cultura de servicio MICOOPE, etc.

c. Jefes inmediatos agencia San Pedro, San Marcos

Son responsables de monitorear, controlar, velar y analizar la situación estructural financiera de cada uno de los préstamos otorgados, gestionar los riesgos asociados con los préstamos y desarrollar planes para aumentar la eficiencia, la productividad y eficacia de la empresa de acuerdo con los lineamientos y regulaciones internas. Además, los procesos son estratégicos ya que, al momento de hacer la evaluación correspondiente, se puede determinar a grandes rasgos si se llega a cumplir con los requisitos. Los siguientes son los jefes inmediatos del área de crédito de ACREDICOM R.L., Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos:

Tabla 1 Jefes inmediatos del área de crédito

Autoridad	**Nombre y Apellidos**
Gerente de negocios	Arturo López
Jefe de créditos	Rogelio Bámaca
Jefe de cobros	Ruldi Baltazar
Jefa de agencia	Tatiana López

Fuente: Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información ACREDICOM, Agencia San Pedro Sac. Julio 2024

d. Empleados de la agencia

En la siguiente table se indica el número y cargo por área en ACREDICOM R.L. en la agencia de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

Tabla 2 Empleados activos

Área	**Cargo**	**# de empleados**	**Función**	**Naturaleza del puesto**
Jefatura	Jefa de agencia	1	Administración de cartera de créditos, cartera de ahorros, y administración en general de la agencia y del personal	Administrativo
Área de seguridad	Guardias	2	Brindar seguridad en la agencia	Operativo
Área de servicios generales	Empleado de servicios generales	1	Limpieza de todas las áreas dentro de la agencia y su entorno.	Operativo
Área de caja	Receptor pagador	3	Recepción de efectivo y operaciones financieras de los asociados dentro de sus cuentas, sus préstamos y demás servicios respectivamente	Operativo
	Cajero general	1	Encargado del cierre y cuadre de caja diario, encargado del efectivo y su flujo dentro de la agencia, así como de los receptores	Administrativo

Área de captación	Captador	1	Encargado de prospectar y atraer ahorros a la cooperativa	Operativo
Área de crédito	Revisor de crédito	1	Encargado de revisar analizar y presentar los expedientes de créditos al comité técnico de créditos de agencia	Operativo
	Asesores	9	Administración y crecimiento de cartera de créditos	Operativo
Área de archivo	Secretaria y asistente de archivo	2	Controles y procedimientos internos, así como el resguardo y archivo de escrituras y expedientes de créditos controles y gestiones propias de la agencia	Operativo
Área de atención al público	Asesores de atención al público	4	Atención a los asociados, desembolsos, contratación de servicios como seguros y entrega de promocionales	Operativo
Total, de empleados		25		

Fuente: Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de información ACREDICOM, Agencia San Pedro Sac. Julio 2024

2.2.3 Área de Mercadeo

a. Diferenciación y posicionamiento

La cooperativa se destaca en el mercado local gracias a un enfoque estratégico que destaca su historia y la solidez de su marca. Una de sus principales ventajas competitivas es la oferta de tipos de intereses que son significativamente más atractivos que los de otras entidades financieras, lo que la convierte en una opción preferente tanto para ahorros como para préstamos u otros servicios o productos financieros. Esto no sólo atrae nuevos asociados, sino que también fortalece la fidelidad de los clientes existentes ofreciéndoles condiciones financieras más favorables. También se diferencian del resto de cooperativas por estar un paso por delante tanto en sus procesos internos

como en la fortaleza de su marca. Su enfoque en la calidad y la competitividad les permite no sólo retener asociados sino también atraer la atención de nuevos que buscan una institución financiera que les ofrezca más servicios financieros

b. Canales de comunicación y promoción.

- **Canales utilizados y Alianzas**

La cooperativa utiliza diversos medios y canales publicitarios para llegar a su público objetivo y garantizar una amplia visibilidad en el mercado. Entre estos canales destaca la publicidad y promoción en medios tradicionales, que incluye un enfoque en métodos de promoción masiva para llegar a una amplia audiencia. Además, la cooperativa aprovecha el posicionamiento de la marca en ubicaciones estratégicas, que pueden incluir la presencia en centros comerciales, eventos locales importantes y ubicaciones de alto tráfico donde los miembros potenciales pueden interactuar directamente con la marca.

c. Difusión y promoción de programas

Los siguientes han sido programas desarrollados por la cooperativa a nivel general, promoviendo los principios del cooperativismo: MIMARKET Es una iniciativa de Cooperativas Micoope para promover la economía local e impulsar el emprendimiento, la micro, pequeña y mediana empresa, hacia la digitalización y el comercio online. El Programa de Educación Cooperativista WACHALAL es un programa de educación para los niños y niñas de los departamentos de Guatemala, ofreciendo oportunidad de un aprendizaje oportuno de ahorro, finanzas y temas que pueden aplicar en su diario vivir, tomando el cooperativismo como la base fundamental del programa educativo.

El programa de educación financiera y cooperativista HUELLAS MICOOPE del Sistema MICOOPE tiene como objetivo brindar a los participantes las herramientas y estrategias para que puedan aprender cómo obtener su libertad financiera, fomentar mejores hábitos financieros que le permita afinar sus habilidades y competencias para que puedan tomar mejores decisiones financieras. Programa FLORECE, es un programa dirigido a apoyar a las mujeres, promoviendo el emprendimiento y empresarialidad a través de un espacio de formación y la creación de experiencias que les permita mejorar su desarrollo social, económico, familiar y personal.

La Universidad Rafael Landívar y el Sistema de Cooperativas MICOOPE implementa el Programa EMPRENDEMÁS, el cual apoya a emprendedores potenciales que tengan una idea de negocio y deseen tener las herramientas básicas para emprender. EMPRENDEMÁS, busca desarrollar las capacidades del emprendedor, mediante herramientas básicas para la evaluación e implementación de ideas de negocio creativas en el mercado guatemalteco. De esta manera se pretende aumentar las posibilidades de éxito para los emprendimientos potenciales que surgen cotidianamente en Guatemala.

El Programa de EMPRESARIALIDAD busca implementar metodologías y herramientas especializadas para motivar la transformación de los negocios existentes con el fin de promover su crecimiento y desarrollo. Es así como la alianza estratégica con la Universidad Rafael Landívar permitió implementar Diplomados para MIPYMES de formación virtual con contenido que responden al fortalecimiento de capacidades en áreas específicas del desarrollo empresarial. Además, los sistemas informativos permiten mantener una amplia información que esté directamente al alcance de todos aquellos que desean conocer el sistema.

- **Operaciones y transparencia Honestidad y transparencia**

La Cooperativa se asegura de mantener un alto nivel de integridad y transparencia en todas sus operaciones a través de su Departamento de Cumplimiento. Este departamento es el principal responsable de gestionar y controlar las operaciones. Es de compromiso interno, mantener un correcto y sobre todo responsable sistema de operaciones transparentes, que le den la seguridad precisa a todos aquellos asociados que son parte de el movimiento, esta dirigido para brindar un apoyo inmediato a todas aquellas personas que necesiten un medio que les permita llegar a desarrollar un mejor compromiso para mejorar sus condiciones.

2.2.4 Área financiera

Dentro del trabajo desarrollado en el área financiera de la Cooperativa Acredicom R.L. Se desarrolla el proceso, la gestión y análisis de la información sobre los resultados obtenidos en cada periodo de tiempo. Sus responsabilidades incluyen el registro detallado de todas las operaciones y datos financieros, así como el análisis mensual de los resultados de cada proceso crediticio. Este seguimiento detallado permite evaluar el progreso de la cooperativa y sirve como base para la

planificación estratégica. A partir de estos análisis, se establecen objetivos concretos a corto, mediano y largo plazo, asegurando así el crecimiento sostenible y la solidez financiera de la cooperativa.

El cuanto, al análisis del proceso financiero de la cooperativa, este se centra en el seguimiento detallado del desarrollo crediticio mensual y anual. Este análisis permite evaluar el cumplimiento de las metas establecidas, identificar desafíos y áreas de mejora, facilitando la implementación de estrategias para optimizar el rendimiento de cada planificación. Los índices financieros son herramientas fundamentales en el análisis de la cooperativa. Estos indicadores proporcionan una visión más clara de los porcentajes de rendimiento mensual en relación con las metas establecidas, permitiendo evaluar la recuperación de créditos e identificar procesos que requieren atención especial o que presentan pérdidas.

a. Análisis de los Últimos 6 Meses

El estudio de los últimos seis meses ha sido muy importante para comprender las dinámicas del proceso crediticio de la cooperativa. Este período ha sido particularmente significativo debido a diversos factores que han impactado en el incremento de la morosidad, incluyendo:

- Rotación de personal: La salida de colaboradores clave.
- Períodos festivos: Que afectan los patrones de pago de los asociados.
- Deficiencia en la comunicación estratégica, en el seguimiento personalizado: Debido a cambios en el personal y reasignación de carteras de crédito.
- Deficiencia en el conocimiento de los procesos pertinentes: Poca experiencia en desarrollar procesos de créditos con morosidad.

Impacto de la Rotación de Personal: La salida de varios asesores de crédito durante noviembre y diciembre de 2023, así como en enero de 2024, tuvo un impacto significativo en las operaciones de la cooperativa. Esta situación resultó en un descuido temporal de las carteras de crédito, reflejándose en incrementos de morosidad del 2.63%, 3.13% y 1.45% respectivamente. En el transcurso de 2024, se ha observado una reducción proporcional en los índices de morosidad, debido a la incorporación de nuevos colaboradores. Sin embargo, es importante destacar que el proceso de adaptación de estos nuevos miembros del equipo a los sistemas y procedimientos de la

cooperativa ha requerido tiempo. Los porcentajes de morosidad para los meses de enero hasta abril fueron: 1.81%, 1.92%, 2.62% y 2.32%.

Enero: Se implementó una estrategia enfocada en la recuperación de créditos en categorías de riesgo, con el objetivo de estabilizar los resultados financieros. **Febrero:** La cooperativa mantuvo la tendencia positiva en la reducción de la morosidad, aunque se registró un ligero incremento porcentual, previsto debido a los desafíos persistentes en la cartera de créditos. **Marzo:** Este mes presentó desafíos únicos debido al período de Semana Santa. Esta festividad típicamente genera irregularidades en los pagos, especialmente entre asociados con ingresos variables, mientras que los asalariados generalmente mantienen su puntualidad. **Abril:** Se observó uno de los incrementos más significativos del año en términos de morosidad. Este resultado fue influenciado por factores externos y, en parte, por los atrasos acumulados del mes anterior.

En cuanto a las responsabilidades y estrategias de mitigación de cada redición de metas mensual en los índices de morosidad requiere un análisis detallado y una respuesta estratégica. El jefe de agencia asume la responsabilidad de analizar estas variaciones y desarrollar medidas apropiadas para mitigar riesgos y mejorar el rendimiento. Este proceso es fundamental para alcanzar las metas mensuales y mantener la una estabilidad financiera de la cooperativa. El enfoque continuo de la cooperativa en el análisis detallado, la adaptación a los cambios y la implementación de estrategias proactivas permite abordar los desafíos de morosidad de manera efectiva, para poder asegura el cumplimiento de los objetivos financieros y mantiene un servicio de calidad a sus asociados, a pesar de los inconvenientes que se puedan observar en los índices de morosidad durante el período analizado.

Tabla 3 Índices morosos de los últimos 6 meses

Mes	**Porcentaje general de mora estimada**
Noviembre (2,023)	2.63%
Diciembre (2,023)	3.13%
Enero	1.45%
Febrero	1.59%
Marzo	2.23%
Abril	2.69%

Fuente: Elaboración propia. (basado en recopilación de datos, diagnostico empresarial ACREDICOM agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024).

Tabla 4 Datos generales de los índices de rendimiento (2,024)

No.	Mes	General
1	Enero	1.81%
2	Febrero	1.92%
3	Marzo	2.62%
4	Abril	2.32%

Fuente: Elaboración propia. (basado en recopilación de datos, diagnostico empresarial ACREDICOM agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024).

2.3 Análisis de la situación actual de la comunicación y gestión de cobranzas en la cooperativa

En la cooperativa ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro, San Marcos desarrolla sistemas integrales en las formas de trabajo, dentro de la recuperación de créditos, especialmente en el sistema de cobros, en la recaudación de las inversiones, ya que es determinante la forma en la que los asesores de comunican directamente con los asociados y que no existan atrasos en los pagos mensuales, se debe considerar cada elemento o criterio que pueda intervenir y que influyan en la decisión final. Es importante asegurar que la recuperación de los fondos sea efectiva y que la comunicación permita generar un vínculo de confianza ante alguna situación de cuidado, es decir saber cómo actuar ante situaciones o inconvenientes en el pago del crédito brindado. Dentro de la ejecución de los cobros, existen estrategias, políticas y prorrogas que sirven como apoyo en el proceso de seguimiento en el cobro de créditos.

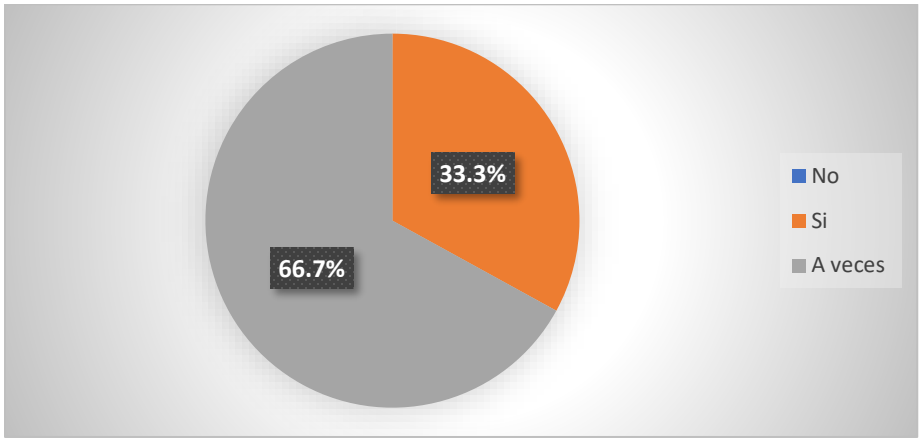
Sin embargo, el proceso de cobros puede ser inestable, dado a la mala ejecución de su desarrollo en la comunicación ya sea por malas prácticas o por el desconocimiento de las normativas establecidas que repercuten a nivel interno (en llamadas de atención, no llegar a las metas y despidos) así como a nivel externo (como sanciones de auditorías por el incremento de la morosidad, gerencias o jefaturas que integran y regulan las actividades de la empresa). En la recaudación de fondos en la tarea de equilibrar las exigencias que tiene el asesor, y en la relación con los asociados (con las responsabilidades particulares de sus puestos) llegando a descuidar y entorpecer la eficiencia operativa. Es así entonces que se busca volver eficiente el proceso del

diálogo efectivo y fortalecer los canales de comunicación para alcanzar los objetivos y metas de la agencia y aprobación de créditos de agencia.

2.3.1 Interpretación y análisis de resultados

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta dirigida a los asesores de crédito

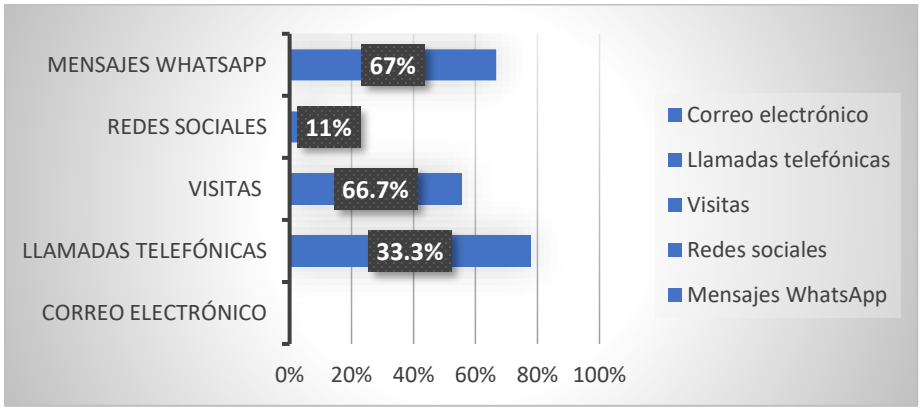
Gráfica 1 La comunicación actual es eficiente en la recuperación de créditos con los asociados



Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

Según los resultados obtenidos en la encuesta, 3 empleados calificaron el proceso como "Si", representados con el 33.3% de los encuestados y en mayoría, con 6 respuestas se calificó el proceso con "A veces" representadas en un 66.7%.

Gráfica 2 La comunicación actual es eficiente en la recuperación de créditos con los asociados

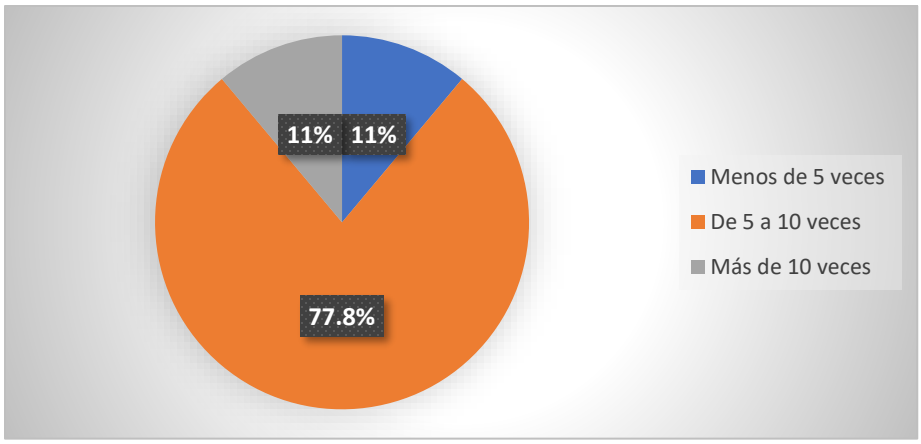


Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

Según los resultados obtenidos en la encuesta, el ningún de los encuestados calificó el "Correo electrónico" como el método de comunicación que no utilizan en los procesos de cobro, un

empleado el cual representa el 11% indicó "Redes Sociales" como método de comunicación, 3 empleados representados en el 33.3% calificó "llamadas telefónicas" como el método de comunicación con mayor uso, y en su mayoría con 6 respuestas concernientes al 67% calificó el proceso como "Los mensajes de WhatsApp" con mayor impacto.

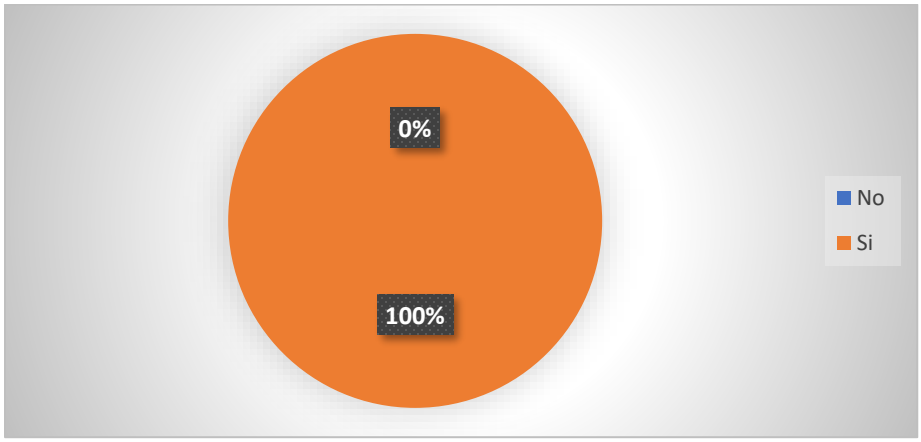
Gráfica 3 Frecuencia en la comunicación con los asociados mensualmente.



Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

Según los resultados obtenidos en la encuesta, 1 empelado que representa el 11.1% de los encuestados calificó el proceso de llamadas mensuales como menos influyentes los de "menos de 5 veces y más de 10 veces" y la misma cantidad con más de 10 veces, mientras que la mayoría con 7 respuestas equivalentes a un 77.8 % calificó el proceso como más utilizado como " 5 a 10 veces".

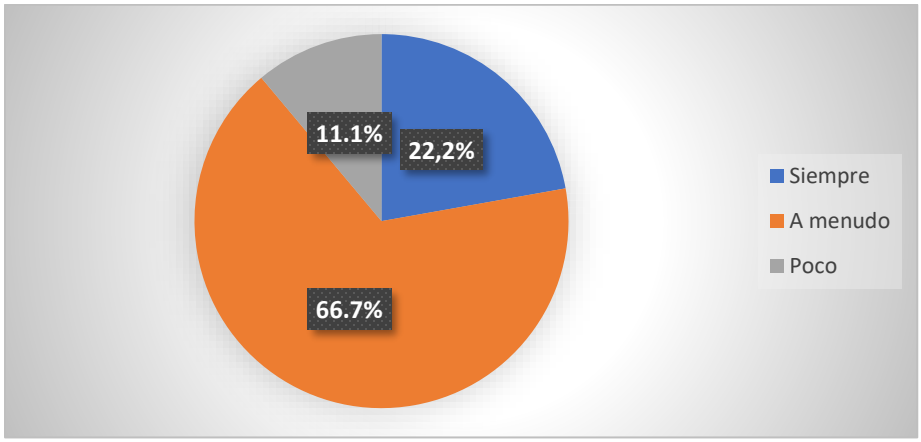
Gráfica 4 Uso general de formatos de mensajes y protocolos de llamadas



Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

Según los resultados obtenidos en la encuesta, los 9 empleado, es decir el 100% de los encuestados calificó como "No" respecto al uso general de formatos de mensajes y protocolos de llamadas.

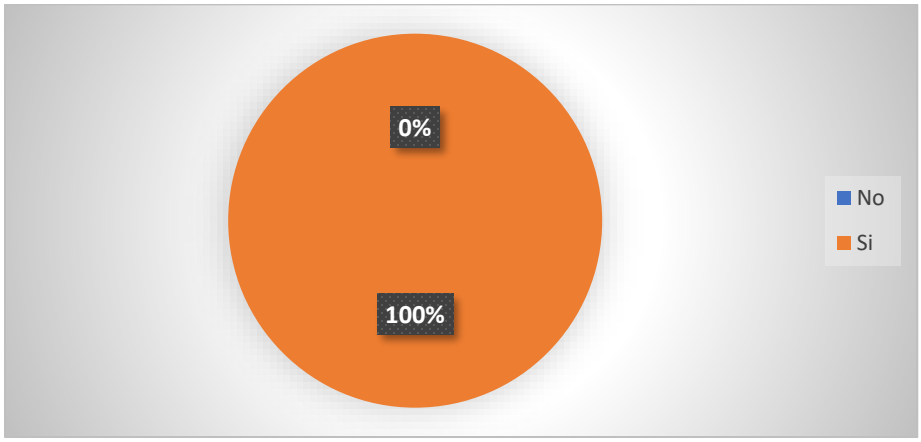
Gráfica 5 Manejo de cobranzas éticas y responsables en la comunicación con los asociados



Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

Según los resultados obtenidos en la encuesta, un empleado (correspondiente al 11.1%) calificó el proceso de cobranza con ética y responsabilidad en "Poco", mientras que dos empleados lo equivalente al 22.2% califico que el proceso era "Siempre" y en mayor grado, 6 empleados que equivalen a un 66.7% calificó el proceso como "A menudo".

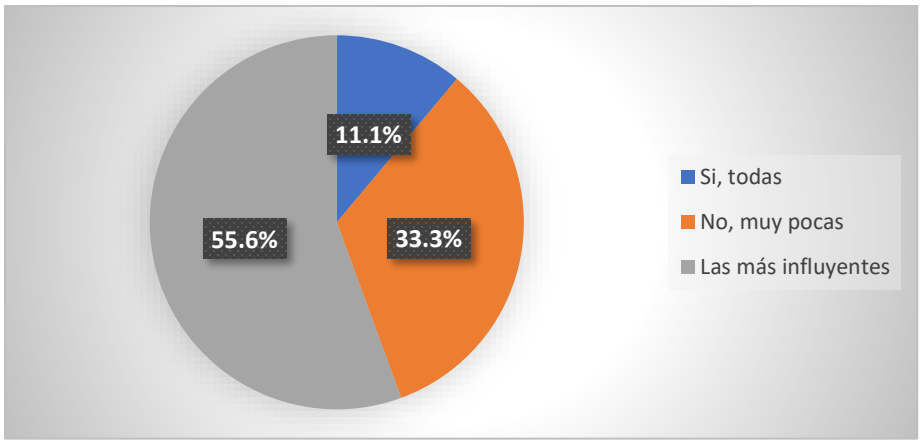
Gráfica 6 Fortalecimiento de los procesos de comunicación, negociación y resolución de problemas en base a las normativas de la agencia



Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

Según los resultados obtenidos, los 9 empleados encuestados, dícese el 100% por ende, calificó el proceso como "Si", en cuanto al Fortalecimiento de los procesos de comunicación, negociación y resolución de problemas en base a las normativas de la agencia.

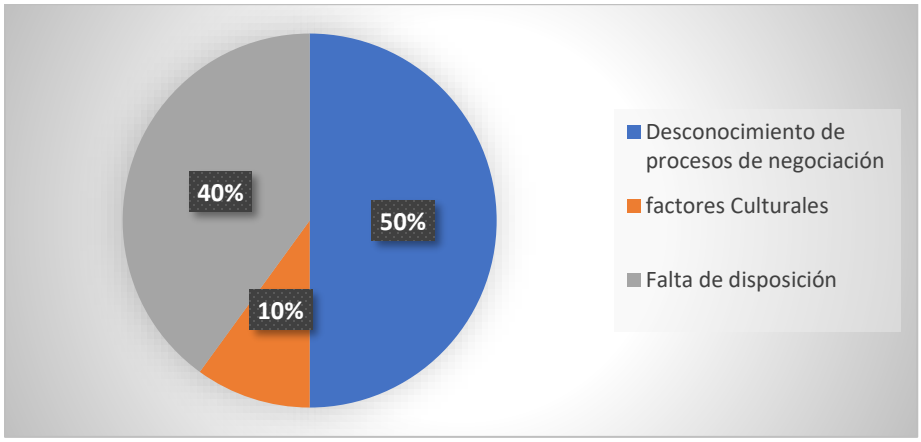
Gráfica 7 Conocimiento de negociaciones y prorrogas permitidas en las políticas de la cooperativa en la gestión de cobros



Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

Según los resultados obtenidos en la encuesta, un empleado, que representa el 11.1% de los encuestados calificó el proceso como "Si, todas", 3 empleados que refieren el 33.3% califico en proceso como "No, muy pocas y la mayor parte que fueron 5 empleados con un 55,6% calificó el proceso como "Las más influyentes".

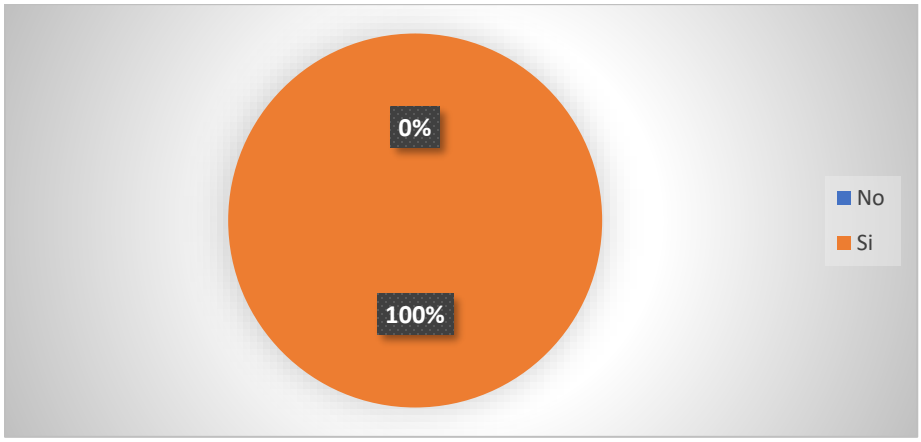
Gráfica 8 Factores que intervienen en acercamiento del asociado, en búsqueda de la resolución de problemas



Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

Según los resultados obtenidos en la encuesta, el 10% de los encuestados calificó que los factores influyentes en el acercamiento con los asociados son por "Factores culturales", así mismo el 40% de los encuestados calificó que el factor que interviene es "falta de disposición y la mayoría con un 50% calificó el proceso como "Desconocimiento de los procesos de negociación".

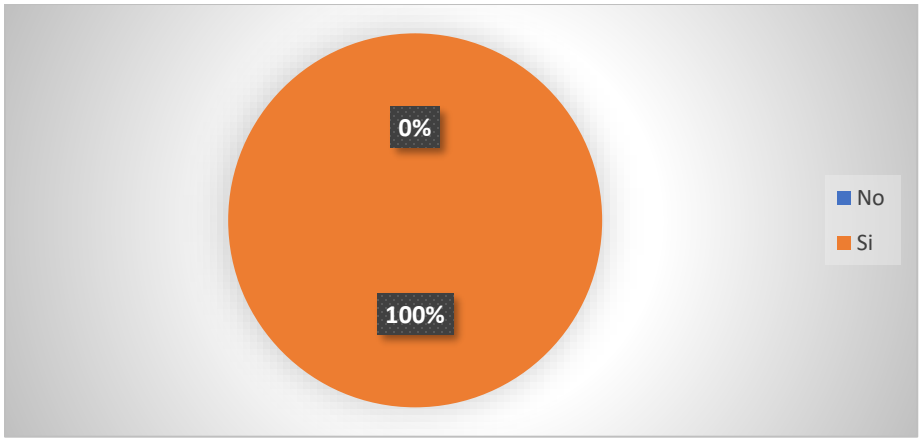
Gráfica 9 Capacitación en la formación adecuada en abordar temas sobre negociación mediante las políticas de la cooperativa y seguimiento en la resolución de problemas.



Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

Según los resultados obtenidos en la encuesta, la totalidad de los 9 empleados, el 100% de los encuestados, calificó el proceso como "Si".

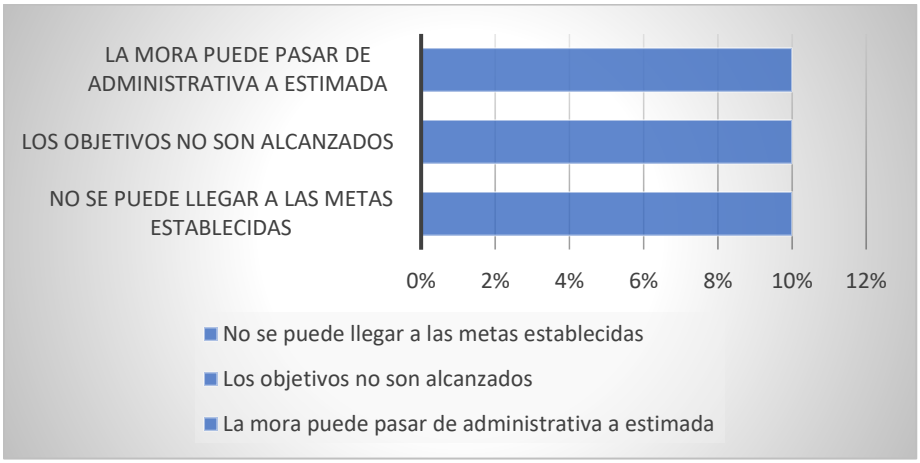
Gráfica 10 Importancia de la comunicación efectiva para desarrollar relaciones sólidas entre asesores y asociados



Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

Según los resultados obtenidos en la encuesta, los 9 empleados, equivalentes al 100% de los encuestados calificó el proceso como "Si",

Gráfica 11 Manejo de sistemas y modelos generales en la gestión de cobros.



Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

Según los resultados obtenidos en la encuesta, los asesores de crédito consideran que los procesos más influyentes en la falta de comunicación afectan directamente a los procesos internos de la recaudación de los créditos en el desarrollo de metas y objetivos, así como también problemas de morosidad elevados que pueden llegar a procesos legales.

2.4 Análisis General

Respecto al primer cuestionamiento de la encuesta se puede decir que el proceso actual en la comunicación con los asesores no es completamente efectivo y este no cumple con los requisitos generales para la recaudación de los créditos, lo cual permite conocer que existe una deficiencia y que puede mejorar el proceso de comunicación, asimismo respecto a la segunda pregunta se refiere como, que los canales de comunicación más utilizados son los más convencionales y tradicionales de la empresa, sin embargo, esto puede ser ampliarse a otros métodos que sean efectivos y sobre todo que sean acordes a los procesos.

Para la frecuencia en la comunicación con los asociados mensualmente, los resultados exponen que el proceso actual en la comunicación con los asesores regularmente se comunica con los asociados de manera frecuenta, pero sin exceder con el límite de veces mensualmente, por otro

lado y respecto al uso general de formatos de mensajes y protocolos de llamadas se indica que, en la comunicación con los asociados, no existe un modelo general para los mensajes y las llamadas, haciendo ineficiente los procesos y de manera empírica. Sobre el fortalecimiento de los procesos de comunicación, negociación y resolución de problemas en base a las normativas de la agencia, con una totalidad afirmativa, la falta de conocimientos en los procesos permitidos dentro de la cooperativa en sus políticas de trabajo para el bien común.

Por otra parte respecto al conocimiento de negociaciones y prorrogas permitidas en las políticas de la cooperativa en la gestión de cobros los resultados indicaron que el proceso actual en la comunicación, los asesores no conocen a cabalidad todos los procesos permitidos y las alternativas que ofrece la cooperativa en cuanto a los procesos de negociación y dialogo activo con los asociados, dando como resultado una ineficiencia en los procesos de mediación corriendo el riesgo de que sucedan inconvenientes a largo plazo. Respecto a la encuesta sobre los factores que intervienen en acercamiento del asociado, en búsqueda de la resolución de problemas, se evidenció que el aspecto más influyente ante esta situación se debe a que los asociados desconocen el proceso de diálogo y negociación personalizado por parte del asesor. El acercamiento es poco frecuente debido a que no tienen conocimiento sobre los tipos de mediaciones a las que pueden llegar.

la capacitación en la formación adecuada en abordar temas sobre negociación mediante las políticas de la cooperativa y seguimiento en la resolución de problemas, en su totalidad circunscribió que la mayoría considera que es necesario capacitar a los asesores en el proceso de desarrollo en la gestión de mediación y negociación a asociados morosos y se ofrezcan alternativas que mejor les convengan de manera efectiva y eficiente, lo mismo fue en lo que se consultó sobre la importancia de la comunicación efectiva para desarrollar relaciones solidas entre asesores y asociados, es decir, que la totalidad está de acuerdo que la comunicación efectiva es indispensable en la gestión de cobros, ya que aquí parte el seguimiento adecuado de los procesos en la recolección del crédito y que no existan procesos legales.

a. FODA

Tabla 5 FODA área de cobros

FACTORES	ELEMENTOS FODA
	FORTALEZAS
INTERNO	Gestión de cobros mediante Centro de Atención Telefónica (Call Center) externo.
	Disposición de un departamento de cobros y departamento de acciones judiciales.
	Se cuentan con el apoyo de abogados externos para casos de cobranza complejos.
	Se cuentan con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo la gestión de cobro.
	Se cuentan con manual de políticas de cobro.
	Contratos que favorecen la gestión de cobro.
	Constante capacitación al personal sobre habilidades de negociación y ejecución de cobranza a los asesores.
	Conocimiento de la zona geográfica, relevante en aspectos de colocación de créditos y procesos de cobranza).
	Afectación inmediata de récord crediticio interno (a nivel de cooperativas)
	OPORTUNIDADES
EXTERNOS	Creación de alianzas estratégicas con empresas y abogados especializados en cobranza, ampliando la capacidad y efectividad en la recuperación de deudas.
	Mejora de procesos de ejecución de garantías de créditos.
	Estrategias de fidelización y de pagos puntuales mediante sorteos o premiaciones.
	Expansión de puntos de pago a través de alianzas con empresas o emprendimientos receptores de pagos (agentes MICOOPE).
	Capacidad de influir en el historial crediticio externo.
	Aprobación para trabajar estratégicamente con abogados que cobran por comisión y no por sueldo.

	DEBILIDADES
INTERNOS	En cobranza no se aplica porcentajes de recargo por mora automáticamente.
	Poco seguimiento, apoyo y control de los casos de cobro por parte de los departamentos de cobro y jurídico.
	Departamento de cobro y jurídico no actualiza aspectos legales en la gestión de cobro.
	La modificación de las políticas de incentivos genera desmotivación entre el personal, afectando su rendimiento y en ocasiones la retención de este personal.
	Desactualización de base de datos sobre información personal de asociado, dificultando procesos de cobranza.
	Riesgo de otorgamiento de créditos a individuos que no cumplen adecuadamente con los criterios de elegibilidad.
	Insuficiente formación en cobranza gestión administrativa en la inserción de nuevo personal
	Manual de políticas cobro poco clara en procedimientos de cobranza
	Canales de comunicación ineficientes con asociados para gestionar para la prevención y resolución de problemas morosos. (llamadas telefónicas y mensajes de texto)
	En cobranza no se aplica porcentajes de recargo por mora automáticamente.
	AMENAZAS
EXTERNOS	Sobreendeudamiento externo provocado por la banca
	Incremento de la morosidad por situaciones no previstas o difíciles de identificar como Jubilaciones, presupuestaciones, despidos, suspensiones por parte del IGSS o enfermedades del conyugues.
	Vulnerabilidad a la inestabilidad económica y contracción del mercado laboral.
	Cambios en la economía por la inflación que afecta en la capacidad de pago de asociados.
	Cambios en los hábitos de pago de asociados.

	Las leyes defienden cada vez más al deudor.
	Abogados que asesoran de manera maliciosa a asociados morosos.

Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

b. Matriz de priorización

Para la priorización de los principales problemas encontrados en ACREDICOM R.L. AGENCIA SAN PEDRO, SAN MARCOS, la ponderación se integra de siete pasos divididos en tres aspectos que varían de acuerdo a la reglamentación de acuerdo con las ponderaciones ordenadas de la siguiente manera: 2, 1 y 0

1. Tiempo: El tiempo calendario necesario para desarrollar el proyecto. El problema puede ser resuelto en MENOR tiempo (2), El problema se puede resolver en un tiempo razonable (1), el problema puede ser resulto en MAYOR tiempo (0).
2. Urgencia: Es imprescindible actuar ahora (2), es indiferente (1) o se puede esperar (0)
3. Magnitud: Afecta a muchas personas en la organización (2), algunas (1) o pocas (0)
4. Tendencia: Tiende a empeorar (2), está estable (1), mejora (0)
5. Impacto sobre otros problemas: Relaciones causa-efecto entre situaciones, Central y relacionado con muchos problemas (2), Intermedio (1), Aislado (0)
6. Oportunidad: Este problema haría que la organización se movilice y participe en la posible solución y/o tiene mucho consenso (2), Moderadamente (1), La organización es indiferente (0)
7. Disponibilidad de recursos: Estimación de costos de la obra en una valoración dada solo con factores de bajo y alto costo. El problema necesita menos recursos económicos para solucionarlo (2), El problema requiere una cantidad moderada de recursos económicos para solucionarlo (1), El problema necesita más recursos económicos para solucionar (0)

Tabla 6 Matriz de priorización en base a problemas priorizados

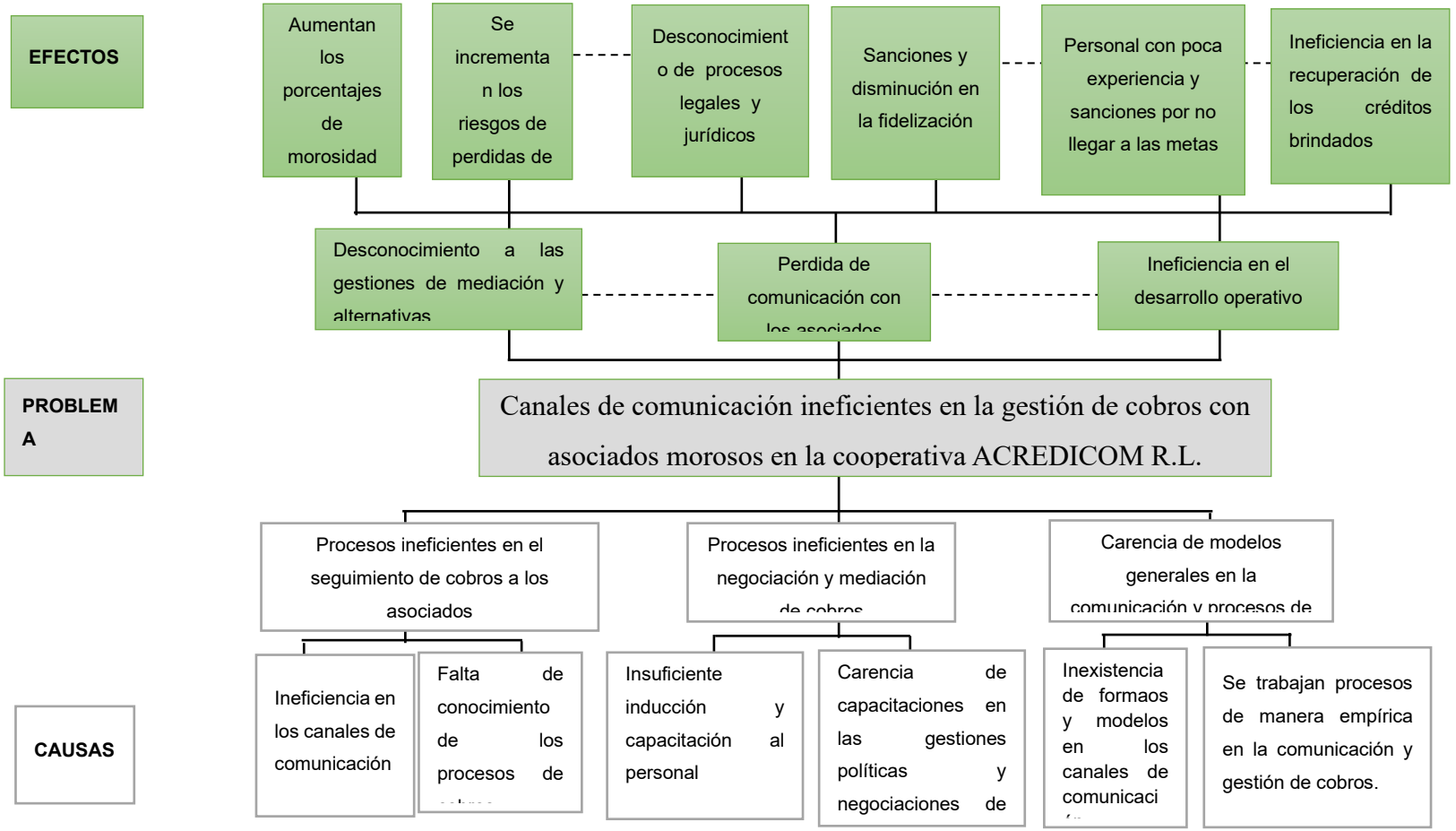
#	Problema	Criterios y ponderaciones

		Tiempo	Urgencia	Magnitud	Tendencia	Impacto robre otros problemas	Oportunidad	Disponibilidad de recursos	Suma
1	Falta de retención del personal clave.	0	0	2	1	2	0	1	6
2	Canales de comunicación ineficientes con asociados morosos.	1	2	2	0	1	2	2	10
3	Manual de Cobros con poca relevancia.	1	2	2	1	1	0	2	9
4	Desactualización de base de datos sobre información personal de asociado.	0	2	2	1	1	0	2	8
5	Cartera en morosidad de asesores antiguos no está centralizada.	1	1	0	2	1	0	2	7
6	Falta de apoyo de otras áreas.	0	2	1	1	0	0	2	6
7	Penalización drástica de las comisiones para asesores de créditos.	1	1	1	1	1	0	0	5

Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024

c. Árbol de problemas del problema priorizado

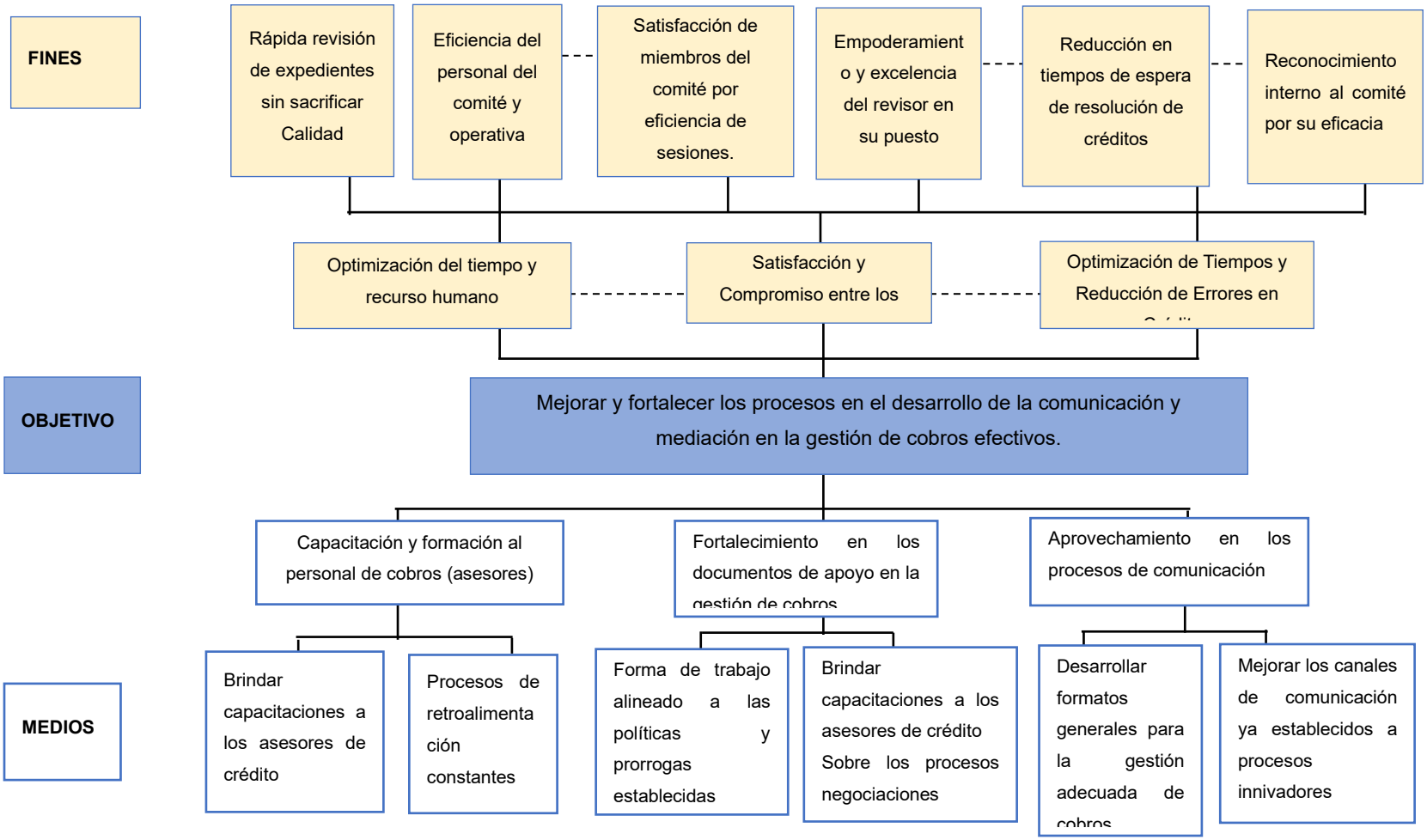
Diagrama 1 Árbol de problemas del problema priorizado



Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

d. Árbol de objetivos del problema priorizado

Diagrama 2 Árbol de objetivos del problema priorizado



Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2,024)

2.3.2 Pronósticos y recomendaciones

La Cooperativa ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, actualmente tiene varios problemas en el área de cobro, los cuales influyen de manera directa el proceso necesario para desarrollar las recaudaciones de los créditos que han sido brindado a los socios pertinentes, entre ellos se destacan desafíos en la gestión del tiempo y deficiencias en las deliberaciones en sesiones del comité técnico de crédito de agencia, y si la agencia no actúa para mitigarla, esto creará una mayor complejidad en varios aspectos clave, teniendo los siguientes alcances:

- Corto plazo: se espera que no se alcancen las metas establecidas y las planificaciones de los colaboradores presenten riesgos en las carteras de créditos.
- Mediano plazo: Se pronostica a mediano plazo hallazgos de auditorías internas o externas, teniendo llamadas de atención y responsabilización a los colaboradores y jefe de agencia por el incremento de casos jurídicos.
- Largo plazo: El resultado a largo plazo será el incremento de la morosidad en las carteras de créditos, incrementando los porcentajes actuales, afectando tanto a los asesores en sus bonificaciones, como a los resultados generales de la agencia. Por ende, se le sugiere a la cooperativa agilizar el fortalecimiento en la gestión de negociaciones y mejorar la comunicación efectiva, para no afectar los procesos de cobros y la recaudación de los créditos.

3 CONTENIDO PLAN DE ACCIÓN

“Optimización y fortalecimiento de la comunicación estratégica entre asesores y asociados para la prevención de la mora administrativa y estimada en cooperativas de crédito.”

3.1 Descripción detallada de las estrategias

3.1.1 Protocolos de llamadas y formato de mensajes predeterminados.

El manejo de las buenas prácticas desarrolladas en instituciones, permiten mantener un mejor control en los sistemas de trabajo. Cada proceso se compone por diversas estrategias, acciones, normativas y métodos específicos permitidos en cada organización para alcanzar los objetivos establecidos. Es indispensable que el objetivo principal sea el enfoque central para el desarrollo de las actividades en el seguimiento de las metas y resultados de la empresa. Es por ello que se debe de identificar cuando dentro de los objetivos de la empresa existan resultados negativos y a través del análisis se pueda mitigar las acciones de riesgo ya que esto recae en la cooperativa.

La propuesta busca ayudar a mitigar las demoras por atraso en los pagos, considerando al asociado, ya que se ha podido observar que dentro de la comunicación que se desarrolla con el asesor y el asociado, esta influye de manera positiva o negativa. Una comunicación respetuosa y estratégica genera buenos resultado. Cada mensaje tiene como propósito notificar la situación del asociado de manera objetiva, clara y precisa, para brindar un mejor seguimiento y que sepan que pueden acercarse a la agencia cuando sea necesario desarrollar un dialogo personalizado para cada situación.

Por lo tanto, posterior a la investigación se ha podido apreciar que a medida que incrementa el trabajo, surgen nuevas necesidades dentro de la gestión en la comunicación de cobros, desde los métodos y la diversidad de procesos en cada situación, determinan el impacto en las metas mensuales y el resultado de los objetivos alcanzados. Es por ello que, aunado a los protocolos y formatos de comunicación, es necesario fortalecer las herramientas a través de capacitaciones al personal desarrolladas en una hora y media, impartidas tres días

de la semana, de manera que mejoren las habilidades de negociación, manejo de situaciones conflictivas, dialogo y tolerancia. Se espera mejorar de manera eficiente la relación entre el asesor y los asociados, no solo para un seguimiento respetuoso, sino también para estar preparados ante situaciones que afecten negativamente el rendimiento de la cooperativa.

3.1.2 Campaña informativa sobre los procesos de negociación que ofrece la cooperativa Acredicom RL. a todos los socios morosos que requieran de discusiones específicas y personalizadas.

Es muy importante la implementación de sistemas de orientación educativos como herramientas de mejora en la gestión de comunicación en el proceso de cobros, particularmente en las cooperativas. No solo se desarrollan como estrategia de apoyo formativo, sino también permiten crear una relación efectiva con los requerimientos empresariales entre la cooperativa y sus asociados. Se debe de establecer una relación de confianza a través de la comunicación efectiva, que permita ayudar a mejorar los procesos informativos de manera efectiva. La orientación profesional en las cooperativas puede incrementar la confianza en la toma de decisiones de manera segura y garantizar un enfoque completo en la relación profesional que se desarrolle a través de los asociados y los asesores.

La importancia de aprovechar los sistemas innovadores en las redes sociales y los métodos de comunicación que hoy en día tienen un mayor impacto, permite que exista un alcance mucho más amplio en cuanto a un público determinado, de manera que la información llegue a ser amplia y con mayor cobertura. Los incumplimientos pueden llegar a presentar un riesgo considerable al momento de la recaudación del capital, de modo que es de suma importancia que este tipo de procesos puedan ser expuestos a las personas que necesiten una solución a un problema que se interponga al momento de ejercer el pago. Existen diversos factores que intervienen de manera negativa, desde la falta de interés, la comunicación ineficiente, la falta de conocimiento, etc. Los asociados optan por no acudir inmediatamente a la cooperativa y esto da lugar al incumplimiento de sus obligaciones con la cooperativa.

El enfoque de la campaña informativa como herramienta de orientación, busca asesorar e informar a los asociados morosos de la cooperativa, sobre todos aquellos procesos de negociación disponibles. Es por ello que la implementación de infografías informativas como herramientas digitales en las redes sociales, permiten dar a conocer la información necesaria,

de manera efectiva, a través de guiones visuales que proporcionan orientación especifica. Cada una de las infografías que serán expuestas, se componen de un título que visualmente sea llamativo, un breve texto en donde se exponga la ide principal que se intenta informar y finalmente una imagen distintiva que ilustre lo que se plantea. Es indispensable dejar claros los puntos de vista que se exponen de manera objetiva y estratégica. Resaltando el papel indispensable y fundamental que cumple el asesor de créditos en la resolución de problemas.

3.1.3 Justificación

La importancia de la comunicación efectiva en organizaciones no puede ser sobreestimada, en especial en instituciones financieras como las cooperativas de crédito. Así, el Plan de Investigación propuesto se enmarca en el interés por fortalecer la comunicación entre los asesores de crédito y los asociados en la Cooperativa ACREDICOM R.L. Con esta propuesta se pretende implementar nuevos protocolos de llamadas y formatos de mensajes predeterminados que permitan mejorar la coherencia y claridad en la comunicación con los asociados. Datos relevantes que son críticos para normalizar el flujo de la información, evitar malentendidos y garantizar que cada asociado reciba un trato justo y basado en las condiciones de la cooperativa.

En ACREDICOM R.L., la decisión de la implementación de protocolos de llamadas y formatos de mensajes preestablecidos está basada en la necesidad de reforzar la comunicación estratégica y efectiva con los asociados. A pesar de que esta alternativa pueda parecer indiferente al propósito de mejorar la razón entre la inversión y el beneficio, considero que es vital a la hora de garantizar que todas las interacciones estén estandarizadas, así que cada miembro reciba la misma información comunicada de acuerdo con la política de la cooperativa y sus normativas.

En ausencia de un sistema de comunicación uniforme, cada asesor desarrolla sus propias estrategias que pueden causar inconsistencias en la percepción del cliente y la confianza hacia la cooperativa, pero los protocolos de llamadas y los formatos de mensajes proporcionan una solución estructurada y guían al asesor en cuanto a cómo gestionar situaciones diversas, como la mora administrativa o estimada. Es importante remarcar también que estos protocolos no solo son estrictos y respetaos, sino también no intrusivos y diseñados para mejorar la

experiencia del asociado, creando una nueva forma de relación favorable y mutuamente benéfica.

Otro factor de relevancia es la implementación de mensajes preestablecidos y protocolos de llamada que ofrecen una manera más eficiente mediante la cual los asesores de crédito pueden responder y hacer preguntas. A pesar de que esta alternativa no se relaciona con los objetivos de reducir el tiempo y los recursos que la cooperativa invierte en la comunicación, sino más bien se asocia con la eficiencia del proceso, es crítica a la hora de mejorar la relación con los miembros, ya que promueve una comunicación uniforme. Además, estos protocolos y formatos serán vitales para la operación del futuro Call center. Proporcionando una base sólida para la comunicación estandarizada, se asegurará el manejo del reglamento y las políticas de la cooperativa en todo contacto con los asociados, un factor decisivo para mantener altos estándares éticos y legales y salvaguardar los intereses tanto de la cooperativa.

No sólo esto resulta en la mejora de la calidad del contacto con los asociados, sino que también aumenta la efectividad en la recuperación del crédito y fortalece los entendimientos que las asociaciones confían en la cooperativa. La campaña informativa en las redes sociales, particularmente en Facebook, representa una continuación de estos esfuerzos comunicativos. Haciendo uso de una plataforma altamente aceptada y ampliamente difundida, la cooperativa puede transmitir información sobre los servicios de asesoramiento disponible de manera concisa y efectiva. No sólo resultará en un mayor grado de conciencia entre los asociados sobre las opciones de negociación disponibles, sino que también ayudará a presionar hacia una cultura de entendimiento y diálogo dentro de la cooperativa.

La adopción de protocolos de llamadas, el uso de un formato de mensaje, y el lanzamiento de una campaña de información a través de las redes sociales es una estrategia completa que involucra una serie de componentes críticos para el funcionamiento de la cooperativa. Desde la eficiencia de la operación hasta la satisfacción del socio, la estrategia demuestra su plena justificación como un paso esencial para alcanzar un alto nivel de éxito y satisfacción entre los miembros de la cooperativa. Al mejorar la comunicación y el tratamiento de situaciones de morosidad, la cooperativa no solo mejora sus indicadores financieros, sino también su imagen como una institución que valora y aprecia a sus socios lo suficiente como para estar a su lado, incluso cuando la situación es financiera difícil.

3.1.4 Plan de Implementación Interna para el Call Center de la Cooperativa ACREDICOM R.L.

3.1.4.1 Procedimiento para la Implementación de los protocolos de llamadas y formatos de mensajes. El plan de implementación se orienta al desarrollo de protocolos de llamadas y formatos de mensajes predeterminados en la Cooperativa ACREDICOM R.L. Ese proceso es supervisado directamente por el jefe de agencia, con el apoyo de secretaria y archivo para mantener una organización sistematizada y metodológica.

a. Presentación de la Propuesta

- **Desarrollo de la Propuesta:** Se desarrolla una propuesta detallada, a través de la sistematización de los procesos de llamadas y mensajes en la comunicación para la gestión de cobros. Se implementan protocolos y formatos generales, diseñados para asegurar una comunicación objetiva y alineada con las políticas de la empresa
- **Presentación al jefe de agencia:** El diseño de la propuesta, se presenta con el jefe de agencia para una previa revisión y seguidamente la aprobación. Se pone a discusión los procedimientos y recursos necesarios para la implementación.

b. Planificación y formación estratégica

- **Logística coordinada:** El encargado de ejecutar este proceso es el jefe de agencia, junto a secretaria y archivo buscan la coordinación lógica necesaria para la implementación. Se ejecuta la preparación de los espacios dentro de la oficina en el proceso de llamadas.
- **Recursos:** Se determinan en base a los protocolos que establece la cooperativa, las líneas telefónicas y los espacios en la oficina que ha sido determinada para que se desarrolle la actividad

c. Coordinación de los procesos

- **Elaboración y distribución de material:** secretaria y archivo, está a cargo de la preparación de los documentos que contienen los protocolos y las estructuras generales, mismas que se distribuirán con los colaboradores en formato digital, asegurando que todos los involucrados tengan acceso absoluto y necesario.

- **Expedientes:** Los operadores que contribuyen en el call center interno y los asesores, deberán firmar en recepción la documentación que respalda el compromiso y el conocimiento de las actividades que se desarrollara.

d. Ejecución de los protocolos en el call center interno

- **Operaciones del call center:** Se lleva a cabo dos días por semana, con una duración aproximada de dos horas por cada sesión. Se espera una cobertura mínima de 100 llamadas por sesión y el equipo encargado será compuesto por dos personas acompañadas de un asesor para brindar soporte y asegurar el seguimiento efectivo.
- **Supervisión Interna:** El jefe de agencia con ayuda de la secretaria, supervisarán las operaciones del call center, garantizando que los protocolos y los formatos se sigan adecuadamente.
- **Recepción y actualización de datos:** Cualquier tipo de actualización que se llegue a verificar, estos serán reportados directamente en el sistema de respuestas y seguidamente enviado a secretaria y archivo, en donde se encargaran de organizar y actualizar la información necesaria.

e. Evaluación de resultados y ajustes internos

- **Supervisión Continua:** El jefe de agencia desarrollará supervisiones internas continuas, para monitorear la eficiencia y efectividad de las herramientas de trabajo y se verificará que los objetivos centrales se estén alcanzando.
- **Modificaciones necesarias:** Si se identifican áreas de mejora durante las supervisiones, se llevarán a cabo los ajustes pertinentes que se acomoden a la ideología en la optimización de la comunicación.

3.1.4.2 Recursos para el plan de implementación

a. Humanos: Jefe de agencia, personal involucrado y asesores de crédito.

b. Materiales: Teléfonos, documentos físicos y digitales con los protocolos y formatos.

c. Tecnológicos: Computadoras y documentos digitales.

3.1.4.3 Fases de implementación del call center interno con protocolos y formatos de mensajes y llamadas

a. **Fase 1: Presentación y aprobación de la propuesta.**

   La fase comienza con el desarrollo de la propuesta de manera detallada y especifica, esta incluye los protocolos y los formatos en la comunicación y gestión de cobros. El investigador presenta la propuesta al jefe de agencia, seguidamente se analizan y se autorizan para que este en función luego de haber evaluado el impacto y los procesos pertinentes.

b. **Fase 2: Organización estratégica**

   En esta fase, el jefe de agencia coordina con el área de secretaría para organizar la logística necesaria para el Call Center. Se designa un espacio específico dentro de la oficina, equipado con dos líneas telefónicas y los recursos tecnológicos necesarios para las operaciones. Esta planificación asegura que el Call Center esté adecuadamente preparado y alineado con los horarios y necesidades operativas de la cooperativa.

c. **Fase 3: Coordinación**

   Esta etapa es esencial para la distribución de las herramientas tanto digitales y físicas. Acompañado de los documentos, se orientan a los colaboradores el seguimiento adecuado para desarrollar los protocolos y los formatos de manera efectiva y que los miembros involucrados ejecuten sus funciones acordes a los objetivos de la propuesta.

d. **Fase 4: Implementación**

   En este proceso se pone en marcha el call center y se determinan las funciones de cada colaborador de manera detallada, cada persona involucrada debe de medir los resultados de las actividades a través de las respuestas y las variaciones en las carteras de cada asesor, en base a sus metas mensuales. El jefe de agencia verificara que todo se desarrolle correctamente e intervenga cuando sea necesario.

e. **Fase 5: Evaluación**

   Finalmente, se concluye el proceso, evaluando el funcionamiento continuo del call center. El jefe de agencia regulara los resultados de cada operación en el sistema de

monitoreo continuo, para conocer la efectividad de la implementación de la propuesta y que las funciones sean determinantes en el proceso de mejora.

3.1.4.1 Plan de Implementación de campaña informativa La campaña informativa en las redes sociales como herramienta de optimización en los canales de comunicación de la Cooperativa Acredicom R.L. Se centra en la utilización de técnicas innovadoras de emisión visual a través, de infografías para comunicar de manera efectiva de los servicios y las opciones de negociación que ofrece la agencia en la resolución de problemas.

a. Proceso para la implementación

- **Presentación de la propuesta**

  - **Desarrollo de la Propuesta:** Se elabora una propuesta detallada con el modelo completo de las infografías, enfocadas a informar y asesorar a los asociados, sobre los servicios y los procesos que ofrece la cooperativa, diseñadas para que sean visualmente atractivas y permitan proyectar los objetivos estratégicos.
  - **Presentación de la Propuesta:** La propuesta es analizada por el jefe de agencia, con el objetivo de revisar correctamente si cumple con los objetivos de la cooperativa y se discute la metodología que se implementará.

- **Planificación y organización**
  - **Coordinación:** El encargado de coordinar cada proceso es el jefe de agencia, con apoyo del departamento de mercadotecnia. De manera que se establece la logística necesaria para la campaña y la organización de cada proceso para asegurar la difusión adecuada y estratégica de la propuesta.
  - **Recursos:** Se establecen los recursos necesarios y se asignan métodos procedimentales, los diseñadores del departamento de mercadotecnia, gestionan la creación de las infografías en base al documento estructurado de la propuesta.
- **Revisión y contenido**
  - **Revisión y aprobación:** El documento pasa a ser revisado por el departamento de mercadeo para asegurar que el contenido expuesto cumpla

con los estándares que trabaja la cooperativa y se aprueba la ejecución finalizando el análisis.

- **Desarrollo del contenido:** El equipo de mercadotecnia trabaja en la recreación de los contenidos del diseño de las infografías, adaptando la propuesta al método de trabajo que desarrolla la cooperativa sin ningún costo

- **Implementación de campaña en redes sociales.**
  - **Publicación de Infografías:** El equipo de redes sociales se encarga de la publicación de las infografías en la página oficial de Facebook de la cooperativa, siguiendo el calendario de publicación establecido. Cada infografía va acompañada de un texto descriptivo que explica los puntos clave y proporciona enlaces a más información o recursos adicionales en el sitio web de la cooperativa.
  - **Gestión de Interacciones:** El equipo de redes sociales monitorea la interacción con las publicaciones, respondiendo a comentarios y preguntas de los asociados. Esta interacción es clave para fomentar el diálogo y aclarar cualquier duda que puedan tener los asociados sobre los temas tratados en las infografías.
  - **Actualización de Información:** Cualquier actualización en los datos o en la información presentada en las infografías se gestiona a través del equipo de mercadotecnia, que coordina con el área de secretaría para asegurar que todos los datos sean precisos y actualizados.

b. Implementación de la campaña en redes sociales (Facebook)

- **Publicación de la propuesta:** El equipo de mercadeo se encarga de la publicación en la página de Facebook de la cooperativa, siguiendo con la planificación establecida, esta publicación manejara publicidad pagada por 7 días y se supervisarán los resultados diarios.
- **Gestión de interacciones:** Se monitorearán las interacciones y el alcance que ha tenido la publicación a través de Facebook Business, de manera precisa y efectiva.

- **Evaluación y ajustes**
  - **Supervisión:** El jefe de agencia, junto al equipo de mercadotecnia, analizan y supervisan de manera continua la efectividad y el impacto que la campaña genera dentro de los 7 días establecidos, de este modo miden la efectividad a través de las herramientas de apoyo en la plataforma de Facebook y a calidad de respuesta de los asociados.

3.2 Fases para la implementación de la campaña Informativa en redes sociales

La implementación de una campaña informativa en redes sociales para la Cooperativa Acredicom R.L. Se estructura en diversas fases para su ejecución y efectividad de la propuesta establecida.

- **Fase 1: Presentación de la Propuesta:** Se inicia en la presentación de la propuesta previamente desarrollada, al jefe de agencia, quien será el responsable de analizar y verificar que la propuesta cumpla con los protocolos y requisitos de la cooperativa. Seguidamente se aprueba si cumple con los requisitos.

- **Fase 2: Organización de implementación:** El jefe de agencia se encarga de coordinar con el área de mercadotecnia para desarrollar la logística y planificar previamente el tiempo de ejecución. El equipo de mercadotecnia desarrolla las infografías asegurando que se acople a los lineamientos de la cooperativa.

- **Fase 3: Implementación:** La Planificación de poner en marcha y se publican las infografías que previamente fueron desarrolladas, estas son acompañadas por textos estratégicos y la publicidad es pagada durante 7 días para su ejecución. El equipo monitorea las interacciones y las actualizaciones son enviadas al jefe de agencia para su análisis.

- **Fase 5: Evaluación y monitoreo:** Finalmente, se evalúan las estadísticas y las interacciones que se alcanzaron dentro de los días hábiles, se revisan las métricas y el alcance de la publicación a través de los comentarios y reacciones de los asociados

involucrados, hasta que culmina con un informe detallado del desarrollo de la estrategia implementada.

3.3 Recursos para el plan de implementación

- **Humanos:** Jefe de agencia y equipo de mercadotecnia
- **Materiales:** documento con la propuesta, computadora, oficina y materiales tecnológicos

3.4. Plan de Implementación de Capacitaciones a los asesores de crédito.

3.4.1 Procedimiento para su implementación

El plan de implementación pretende facilitar la ejecución de la propuesta, permitiendo la introducción de nuevos procesos y estrategias de trabajo. El mismo se consta de los siguientes procedimientos:

a. **Presentación de la propuesta**
   - Se desarrolla la propuesta específica.
   - Se presenta la propuesta al jefe de agencia
   - El jefe de agencia evalúa y revisa adecuadamente la propuesta.
   - Se establece su aprobación.

b. **Planificación y organización estratégica**
   - El jefe de agencia e investigador coordinan la logística para la capacitación
   - Se planifica fecha de ejecución y horario acorde a los horarios laborales y permitidos
   - Se asignan espacios para realizar la capacitación

c. **Coordinación con área de secretaria y archivo**
   - Coordinación con el área de secretaria y archivo para gestionar la distribución del material de la propuesta formato digital o en físico.
   - Secretaria y archivo desarrollan documentos de respaldo y constancia de la entrega del material de apoyo distribuido.
   - Cada uno de los involucrados en la capacitación debe firmar como constancia de recibido y enterado

d. Convocatoria

- Secretaria y archivo desarrollan documentos de respaldo (segunda circular)
- Se presenta la circular comunicando a los colaboradores sobre la información de la actividad
- Cada colaborador debe de firmar la circular como enterado

e. Ejecución y capacitación

- El Investigador imparte la capacitación
- Se informan las nuevas acciones o formas de trabajo que se implementarán.
- Se firma la asistencia de los participantes al finalizar la capacitación

f. Implementación inmediata

- Implementación inmediata de la propuesta
- Traslado de responsabilidad a los colabores involucrados

3.4.2 Fases para la implementación

A continuación, se desarrollan las fases especificas e implementación, estas fases ofrecen un esquema sistemático para ayudar el progreso de este proyecto. Las fases se desarrollan de la siguiente manera:

Las fases se desarrollan de la siguiente manera:

a. Fase 1: Presentación y aprobación de la propuesta

El proceso inicia en el momento que el jefe de la agencia recibe la documentación de la propuesta a través de una reunión, siendo el mismo el encargado de evaluar detalladamente y determinar si dicha documentación es aprobada o no, para su implementación. En esta fase es necesario el análisis detallado para cada elemento de la propuesta, incluida su viabilidad, la metodología, lo procedimientos y el impacto en la ejecución, ya que la propuesta debe alinearse con los objetivos, las metas y sobre todo debe ir acorde con las políticas de la agencia.

b. Fase 2: Organización estratégica de capacitación

Una vez aprobada la propuesta, el jefe de agencia de manera conjunta con el investigador en una reunión planificaran la implementación de la propuesta a través de una capacitación al personal involucrado. En este punto, se discutirá la asignación de recursos necesarios, desde los materiales hasta los de logística. Así mismo se discutirá la distribución de espacios adecuados, el día, la hora y los tiempos a considerar de manera que la ejecución de las actividades no obstruya labores operativas de los involucrados.

c. Fase 3: Coordinación con área de secretaria y archivo

La logística de la capacitación, se trasladará los documentos relacionados a la propuesta al área de secretaria y archivo, siendo esta área la responsable la distribución del material ya sea en digital o físico. Después el personal de la misma área elaborara la primera circular, la cual hará constar que cada colaborador involucrado ya cuenta con una copia del material sobre el cual recibirán la capacitación, esto para que los trabajadores vayan relacionándose con el material.

d. Fase 4: Convocatoria

El área de secretaria y archivo se encargará de redactar una segunda circular, la cual debe contener información pertinente de la actividad a realizar (hora, lugar y fecha), esta se presentará al jefe de agencia para su revisión y aprobación con la firma respectiva. Posteriormente se le deberá trasladar a los trabajadores involucrados esta circular, los cuales deberán firmar de enterados de la información que se les está trasladando. Posteriormente la secretaria de agencia debe sacar una copia de la circular y pegarla en el mural de información importante, debiéndola retirar el día de la capacitación.

e. Fase 5 Ejecución de capacitación

Luego de cumplir con los procesos de aprobación y coordinación de elementos y recursos necesarios para la implementación de la propuesta, se desarrolla la capacitación informativa que tienen como propósito el traslado de información útil

para mejorar de manera efectiva procesos internos de la agencia (en el área específica).

Considerando los temas derivados de la propuesta, siendo estos los siguientes:

- **Tema 1:** Habilidades de negociación, manejo de situaciones complicadas, dialogo y tolerancia.
- **Tema 2:** Formación Integral en Negociación Estratégica y Resolución de Conflictos y comunicación efectiva

Esta charla será impartida por el investigador, el cual tendrá a bien compartir el funcionamiento, desarrollo y uso de las estrategias, incluidos los cambios en procedimientos, las nuevas formas de trabajo que se adoptarán y cómo estos cambios se alinean con los objetivos de la agencia. Esta capacitación además de ser informativa brindara un espacio para que los participantes expresen inquietudes y obtengan aclaraciones sobre la implementación de la propuesta, garantizando una comprensión completa y una transición sin problemas a nuevos procedimientos. La secretaria de agencia registrara la asistencia de cada participante antes de finalizar la capacitación.

f. Fase 6: Implementación inmediata

Una vez que se ha impartido la capacitación a los colaboradores y se ha culminado el proceso de formación, de manera inmediata se gestiona la implementación de las nuevas estrategias y herramientas planteadas en la propuesta (considerando que la propuesta va alineada a las normativas, procedimientos y forma de trabajo de la agencia). Se responsabilizará a cada colaborador que siga al pie de la letra los procesos para el uso adecuado e inmediato de cada una de las herramientas proporcionadas.

3.5 Recursos plan de implementación

Los siguientes recursos se consideran necesarios para llevar a cabo la implementación de la propuesta

Tabla 7 Recursos plan de implementación

ACTIVIDAD	EXPLICACIÓN	RECURSOS

Presentación de la propuesta	Se presenta la propuesta y su implementación el tema (**Habilidades de negociación, manejo de situaciones complicadas, dialogo y tolerancia**.) (**Capacitación en la Formación Integral en Negociación Estratégica y Resolución de Conflictos y comunicación efectiva.)** Seguidamente es analizada y autorizad por el jefe de agencia.	**Humanos:** Jefe de agencia, investigador **Materiales:** Documento de la propuesta en físico o digital y computadora. **Espacio:** Oficina Jefe de agencia.
Planificación y organización estratégica	Con apoyo del jefe de agencia, se coordina la logística de la capacitación y se asignan recursos necesarios.	**Humanos:** Jefe de agencia, investigador **Materiales:** calendario laboral y agenda de agencia, propuesta impresa con la planificación. **Equipo:** Equipo de cómputo **Espacio:** Oficina de Jefe de agencia.
Coordinación con área de secretaria y archivo	Secretaria y archivo distribuyen el material de la propuesta, y genera las circulares para los colaboradores.	**Humanos:** Secretaria, Jefe de agencia y colaboradores involucrados. **Materiales:** Documento de la propuesta, circular informativa y papel para impresión.

		Espacio: Oficina área de secretaria y archivo **Equipo:** Equipo de cómputo
Convocatoria	Se presenta la segunda circular y los colaboradores, los mismos deben de firmar de enterado	**Humanos:** Secretaria, Jefe de agencia, colaboradores involucrados. **Materiales:** circular informativa y papel para impresión. **Espacio:** Oficina área de secretaria y archivo **Equipo:** Equipo de cómputo
Ejecución de la capacitación	Se desarrolla el proceso de capacitación con los temas derivados de la propuesta:	**Humanos:** Investigador, Jefe de agencia, Secretaria y colaboradores involucrados **Materiales:** Material de apoyo, propuesta en digital o físico para los asistentes, hoja de asistencia, pizarra, papel, lapiceros. **Equipo:** proyector, computadora, bocinas, micrófono **Logística:** Mesas, sillas, manteles, dispensador de agua, vasos. **Espacio:** sala de reuniones de agencia **Tecnológicos:** Acceso a sistemas de uso de cooperativa
Implementación inmediata	Se implementa la propuesta y se traslada la responsabilidad a los colabores involucrados	**Humanos:** Personal involucrado, Jefe de agencia y Secretaria. **Materiales:** documentos de propuesta

Fuente: Elaboración propia

a. **Recursos Económico:** Todos los recursos que intervienen en el desarrollo del plan de implementación serán donados y cubierto por la cooperativa, quien cubrirá los gastos internamente de esta actividad, por lo cual no se estiman costos extras. Para la distribución de los materiales y equipo a utilizar ya sea digital o físico, será gestionado y proporcionado por secretaría y archivo.
b. **Capacitación y formación del personal:** se llevarán a cabo una capacitación que permitan a los involucrados una exposición efectiva de conocimientos y habilidades necesarias que faciliten la adopción de la propuesta especifica y su metodología, fortaleciendo la capacidad operativa de la agencia en el área en particular, manteniendo un rendimiento sostenible y llegar al alcance de los objetivo y metas propuestas.

De acuerdo con el procedimiento y fases de implementación, se desarrolla la planificación de la capacitación a ejecutar:

Tabla 8 Recursos plan de implementación

Programa de capacitación			
Fecha de ejecución	Por definir con Jefe de agencia (en caso de aprobación)		
Horario por cubrir	Dos horas y media		
Lugar	Salón de reuniones de agencia		
Planificación			
Actividad	**Responsable**	**Tiempos**	**Recursos por utilizar**
Oración	Jefe de agencia designado	3 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colabores del departamento en cuestión.

Palabras de bienvenida	Jefe de agencia	2 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colabores del departamento en cuestión.
Presentación a expositor	Jefe de agencia	5 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colabores del departamento en cuestión.
Desarrollo de tema 1, con el nombre: "Practicas de cobro; adopción de nuevas formas de trabajo"	Expositor	30 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colabores del departamento en cuestión. Materiales: Papel, lapiceros. Tecnológicos: cañonera, computadora e impresoras, propuesta en digital
Desarrollo de tema 2, con el nombre: "Protocolos de cobro; Marcos de actuación definidos"	Expositor	30 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colabores del departamento en cuestión. Materiales: Papel, lapiceros. Tecnológicos: cañonera, computadora e impresoras, propuesta en digital
Descanso		20 minutos	
Desarrollo de tema 2, con el nombre: "Novaciones y capacitaciones; Preparación y ejecución"	Expositor	30 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colabores del departamento en cuestión. Materiales: Papel, lapiceros. Tecnológicos: cañonera, computadora e impresoras, propuesta en digital

Espacio para preguntas	Expositor, participantes	15 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colabores del departamento en cuestión.
Palabras de agradecimiento	Expositor	5 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colabores del departamento en cuestión.
Llenado hoja de asistencia	Secretaria de agencia, participantes	10 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colabores del departamento en cuestión. Materiales: Papel, lapiceros.
Fin de la actividad			
Total, tiempo		2 horas y 30 minutos	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Protocolos y formatos de comunicación en la gestión de cobros

Observación: No importa la naturaleza de la mora, cada llamada debe responder a la situación concreta de un determinado Asociado. A los representantes que tienen la tarea de llamar se les recomienda tener la información pertinente y ser proactivos en cuanto a cualquier circunstancia especial. El siguiente guion es sólo una guía; cada llamada debe ser específica a las circunstancias del Asociado y la naturaleza contenida en el guio.

Protocolo de llamada corta para asociados de mora administrativa

Paso 1: Preparación

Revisión del expediente: Verificar detalles como nombre, monto adeudado, fecha de vencimiento, número de teléfono, entre otros. Establecer actitud: Mantener un tono amigable, comprensivo y respetuoso.

Paso 2: Marcar

Antes de realizar cada llamada a un asociado, primero, se debe marcar el número 9. Esto preparará la línea telefónica para realizar una llamada externa.

Después del 9, se debe marcar el número telefónico completo del asociado al que se desea llamar. Por ejemplo, 9[número del asociado]

Paso 3: Realización de la Llamada

Saludo Inicial

"Buenos días/tardes, me comunico con [Nombre del asociado]. Le saluda [Su nombre] de la Cooperativa ACREDICOM R.L.

Motivo de la Llamada

"El motivo de la llamada es únicamente para recordarle sobre el pago pendiente de su crédito vencido, ya que tenemos pendiente [el mes o días de retraso]

*" Nos gustaría saber el motivo del atraso y saber cuándo podría realizar el pago**

Solicitud de Pago

"Si está teniendo dificultades, nos gustaría ayudarle para evitar que esta situación empeore. Por lo que lo invitamos a que se acerque a la agencia de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos. Con su asesor o jefe de agencia para poder encontrarle una solución a la situación.

Confirmación

"Gracias por su tiempo, [Nombre del asociado]. ¿Podemos contar con su pago para el [Fecha]?"

"¿Hay alguna otra duda o consulta en la que podamos ayudarle?"

Despedida

"Agradecemos su atención y quedamos a su disposición para cualquier consulta."

"Que tenga un buen día

Paso 4: Registro

Registrar los detalles en los formatos de llamadas.

Protocolo de llamada corta para mora estimada

Paso 1: Preparación

Revisión del expediente: Verificar detalles como nombre, monto adeudado, fecha de vencimiento, número de teléfono, entre otros. Establecer actitud: Mantener un tono amigable, comprensivo y respetuoso.

Paso 2: Marcar

Antes de realizar cada llamada a un asociado, primero, se debe marcar el número 9. Esto preparará la línea telefónica para realizar una llamada externa.

Después del 9, se debe marcar el número telefónico completo del asociado al que se desea llamar. Por ejemplo, 9[número del asociado]

Paso 3: Realización de la Llamada

Saludo Inicial

"Buenos días/tardes, me comunico con [Nombre del asociado]. Le saluda [Su nombre] de la Cooperativa ACREDICOM R.L.

Motivo de la Llamada

"El motivo de la llamada es únicamente para recordarle sobre el pago pendiente de su crédito vencido, ya que hemos notamos que su crédito está en mora desde hace [Número de días o meses], lo que ha afectado su récord crediticio

*" Nos gustaría saber el motivo del atraso y saber cuándo podría realizar el pago**

Solicitud de Pago

"Si está teniendo dificultades, nos gustaría ayudarle para evitar que esta situación empeore. Por lo que lo invitamos a que se acerque a la agencia de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos. Con su asesor o jefe de agencia para poder encontrarle una solución a la situación.

Confirmación

"Gracias por su tiempo, [Nombre del asociado]. ¿Podemos contar con su pago para el [Fecha]?" *"¿Hay alguna otra duda o consulta en la que podamos ayudarle?"* **Despedida** *"Agradecemos su atención y quedamos a su disposición para cualquier consulta."* *"Que tenga un buen día* **Paso 4: Registro** Registrar los detalles en los formatos de llamadas.

Tabla 10 Formato de registro de llamadas

Nombre			
Fecha		**No. Tel.**	
Comentarios			
Compromisos del asociado			
Responsable de la llamada			

Tabla 11 De no haber obtenido resultados, acudir a el formato de registro de referencias.

REFERENCIAS				
1	**Laboral**		**No.Tel.**	
	Observación			

2	**Laboral**		**No. Tel.**	
	Observación			

Tabla 12 Formato de manejo de objeciones

Objeción 1: *"No puedo realizar el pago por circunstancias económicas delicadas"* **Respuesta:** *"Comprendemos su situación, sin embargo, es importante el cumplimiento responsable de sus obligaciones crediticias. Nos gustaría poder darle una mejor orientación para buscar una posible solución que mejor le convenga. Es por ello que lo invitamos a que visite la agencia de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos para brindarle un mejor seguimiento"* **Objeción 2:** *"No fui notificado de la situación"* **Respuesta:** *"Según nuestros registros, usted ha sido previamente notificado sobre la fecha de pago vencida (detalles del crédito). Por lo cual lo invitamos a que revise la información y se acerque a la agencia para más información"* Objeción 3: *"No puedo realizar el pago por circunstancias económicas delicadas"* **Respuesta:** *"Para solucionar este malentendido, necesitamos que nos proporcione los comprobantes de pago, seguidamente actualizaremos su estado a nuestros sistemas"* **Objeción 4:** *"Necesito más Tiempo para culminar el pago"* **Respuesta:** *"Para poder brindarle una mejor asesoría mediante su situación, es necesario que se acerque a la agencia de San Pedro Sac. En donde el jefe de agencia conjuntamente con su asesor buscase la solución que mejor le convenga"* **Objeción 5:** *" Yo pago a fin de mes."* **Respuesta:** *" Entendemos la situación, pero los cargos por mora se aplican después de la fecha límite. Para evitar esos costos adicionales, podemos programar su pago con algunos días de anticipación"*

c. Formato de mensajes

- **Mensajes preventivos**
  - Estimado(a) Asociado(a), por este medio hacemos un recordatorio sobre su próxima cuota de crédito ya que se acerca la fecha de vencimiento. Le invitamos a realizar el pago puntual en cualquiera de nuestras agencias o con nuestros agentes MICOOPE. Gracias por su compromiso.
  - ACREDICOM. R.L. Tel. 7760-9358
- **Mensaje general**
  - Estimado(a) Asociado(a), recordamos que su cuota de crédito vence el [fecha de vencimiento]. Para evitar inconvenientes, lo invitamos a realizar el pago a tiempo en nuestras agencias o con nuestros agentes. Su puntualidad es muy apreciada. Estamos para servirle.
  - ACREDICOM. R.L. Tel. 7760-9358
- **Mensaje de WhatsApp**
- **Mensaje para Mora administrativa**
  - Estimado(a) [Nombre del Asociado]:
  - Le recordamos de manera respetuosa el pago vencido de su [Tipo de Crédito] # [Número de Cuenta] por un monto de [Monto Adeudado].
  - Actualmente registra un saldo vencido de [Monto Adeudado], por lo que le solicitamos efectuar el pago correspondiente a la brevedad posible. Puede hacerlo en cualquiera de nuestras agencias o a través de nuestros Agentes MICOOPE.
  - Queremos ofrecerle algunas opciones para evitar que esta situación empeore. Por lo que lo invitamos a acercarse a la agencia correspondiente, para encontrarle una solución a la situación.
  - Gracias por su pronta atención. COOPERATIVA ACREDICOM Tel. 7760-9358, 7760-9359
- **Mensaje para mora estimada**
  - Estimado(a) [Nombre del Asociado]:
  - La mora acumulada en su [Tipo de Crédito] # [Número de Cuenta] por un monto de [Monto Adeudado] ha impactado negativamente su historial crediticio.

- De no realizar el pago a la brevedad en nuestras agencias o Agentes MICOOPE, nos veremos en la penosa situación de tomar acciones legales y no poder brindarle más financiamientos.
- Queremos ofrecerle algunas opciones para evitar que esta situación empeore. Por lo que lo invitamos a acercarse a la agencia correspondiente, para encontrarle una solución a la situación.
- Confiamos en que atenderá este llamado con prontitud. COOPERATIVA ACREDICOM R.L. Tel. 7760-9358, 7760-9359

- **Mensaje de texto general**
- **Mensaje general administrativa**
  - Estimado asociado, el saldo de su crédito se encuentra con saldos vencidos, para evitar inconvenientes con su récord crediticio, solicitamos efectuar el pago a la brevedad posible en cualquiera de nuestras agencias o a través de nuestros agentes MICOOPE. Tel. 7760-9358, 7760-9359
- **Mensaje general mora estimada**
  - Estimado asociado: el saldo de su crédito se encuentra impactando negativamente su récord crediticio, para evitar acciones legales, solicitamos efectuar el pago a la brevedad posible en cualquiera de nuestras agencias o agentes MICOOPE
  - Tel. 7760-9358, 7760-9359
- **Mensaje general mora estimada**
  - Estimado/a Asociado/a
  - Se le solicita de la manera más atenta acudir a nuestra área de Atención al Público en su agencia más cercana para actualizar sus datos personales en nuestros registros.
  - Contar con su información actualizada es de vital importancia para brindarle una mejor atención y comunicación efectiva.
  - Agradecemos de antemano su amable comprensión y pronta respuesta a este requerimiento.
  - Quedamos atentos a servirle. Cordialmente, COOPERATIVA ACREDICOM Tel. 7760-9358, 7760-9359

- **Nota de actualización de datos en redes sociales**
  - Estimados asociados, nos complace informarles que estamos realizando una actualización de nuestro sistema para brindarle un mejor servicio.
  - Les recomendamos acercarse a cualquiera de nuestras agencias a realizar sus datos y así gozar de los beneficios de nuestros sistemas.

- **Nota de actualización de datos en mensaje de texto**
  - Estimado(a) Asociado(a)
  - Se le solicita de manera atenta acercarse a una de nuestras agencias para la actualización de sus datos, la cual es de vital importancia para brindarle un buen servicio.
  - Cualquier información comunicarse a los teléfonos 7760-9358, 7760-9359 COOPERATIVA ACREDICOM

d. Campaña Informativa en redes sociales

- **Formato de Diseño para las Infografías**

Las infografías en redes sociales, sirven como estrategia de optimización en los canales de comunicación y aprovechamiento de los recursos de la cooperativa. Estas serán desarrolladas de la siguiente manera.

- **Infografía de introducción y bienvenida**

Título: "Tu asesor financiero, tu amigo financiero"

- Imagen: Dos personas hablando

Texto: " En tu cooperativa, tus consejeros están disponibles para ayudarte y buscar soluciones personalizadas a tus necesidades financieras. Somos un equipo que se preocupa profundamente por tu bienestar financiero y te apoya."

- **Infografía sobre la comunicación abierta**

- Título: "Mantengamos una comunicación franca"

- Imagen: Dos personas dialogando de forma cordial

Texto: ". La comunicación abierta entre tú y tu asesor te ofrece la mejor oportunidad de encontrar la solución ideal. Habla con tu consejero regularmente para mantenerse al tanto y buscar soluciones viables. Sabemos que son tiempos difíciles para todos."

- **Infografía sobre la confianza mutua**

- Título: "Construyamos juntos una relación de confianza"

- Imagen: Un apretón de manos que simboliza la confianza

Texto: "Tu cooperativa está comprometida a trabajar juntos de manera segura y efectiva. Por favor, confía en que haremos todo lo posible para encontrar juntos tu camino hacia una relación financiera segura y estable."

- **Infografía sobre soluciones personalizadas.**

Título: "Soluciones únicas para tus necesidades"

Imagen: Un rompecabezas con piezas singulares

Texto: "Cada situación es diferente, y nuestros asesores están calificados para brindar las soluciones adecuadas para implementarlas. Así que, ante todas las otras opciones, elíjase basándose en su realidad. * Necesitamos su atención y poder de decisión. Juntos, podemos no solo lograr la verdadera sostenibilidad económica sino también ser responsables de su seguimiento."

- **Infografía sobre el compromiso y las obligaciones crediticias.**

Título: "Éxito financiero compartido"

Imagen: Personas con oficios y profesiones.

Texto: "Tu compromiso y participación activa son fundamentales. Trabajemos en equipo para alcanzar tus metas financieras de forma sostenible y responsable."

- **Infografía donde se comparten las responsabilidades**

- Título: "Buscando juntos soluciones"

- Imagen: Un grupo de personas resolviendo problemas

Texto: " ¿Quiere unirse en la ruta financiera hacia el éxito? Entonces, juguemos juntos. No me cabe duda de que ambas partes, cooperativa y asociados, tienen la responsabilidad de cumplir con sus partes del trato. Por lo tanto, todos deberíamos pensar fuera de la caja e ir más allá de nuestras formas usuales de alcanzar nuestras metas."

La importancia de la responsabilidad compartida y la comprensión mutua son destacadas. Se resalta que tanto la cooperativa como sus oficiales tienen que tomar un papel activo y responsable en el proceso de hallar soluciones financieras viable.

Tabla 13 Recursos plan de implementación

ACTIVIDAD	EXPLICACIÓN	RECURSOS
Presentación de la propuesta	Se presenta la propuesta y su implementación el tema (**Habilidades de negociación, manejo de situaciones complicadas, dialogo y tolerancia**.) (**Capacitación en la Formación Integral en Negociación Estratégica y Resolución de Conflictos y comunicación efectiva.)** Seguidamente es analizada y autorizad por el jefe de agencia.	**Humanos:** Jefe de agencia, investigador **Materiales:** Documento de la propuesta en físico o digital y computadora. **Espacio:** Oficina Jefe de agencia.
Planificación y organización estratégica	Con apoyo del jefe de agencia, se coordina la logística de la capacitación	**Humanos:** Jefe de agencia, investigador **Materiales:** calendario laboral y agenda de agencia, propuesta impresa con la planificación. **Equipo:** Equipo de cómputo

	y se asignan recursos necesarios.	**Espacio:** Oficina de Jefe de agencia.
Coordinación con área de secretaria y archivo	Secretaria y archivo distribuyen el material de la propuesta, y genera las circulares para los colaboradores.	**Humanos:** Secretaria, Jefe de agencia y colaboradores involucrados. **Materiales:** Documento de la propuesta, circular informativa y papel para impresión. **Espacio:** Oficina área de secretaria y archivo **Equipo:** Equipo de cómputo
Convocatoria	Se presenta la segunda circular y los colaboradores, los mismos deben de firmar de enterado	**Humanos:** Secretaria, Jefe de agencia, colaboradores involucrados. **Materiales:** circular informativa y papel para impresión. **Espacio:** Oficina área de secretaria y archivo **Equipo:** Equipo de cómputo
Ejecución de la capacitación	Se desarrolla el proceso de capacitación con los temas derivados de la propuesta:	**Humanos:** Investigador, Jefe de agencia, Secretaria y colaboradores involucrados **Materiales:** Material de apoyo, propuesta en digital o físico para los asistentes, hoja de asistencia, pizarra, papel, lapiceros. **Equipo:** proyector, computadora, bocinas, micrófono **Logística:** Mesas, sillas, manteles, dispensador de agua, vasos. **Espacio:** sala de reuniones de agencia

		Tecnológicos: Acceso a sistemas de uso de cooperativa
Implementación inmediata	Se implementa la propuesta y se traslada la responsabilidad a los colabores involucrados	**Humanos:** Personal involucrado, Jefe de agencia y Secretaria. **Materiales:** documentos de propuesta

Fuente: Elaboración propia

- **Recursos Económico:** Todos los recursos que intervienen en el desarrollo del plan de implementación serán donados y cubierto por la cooperativa, quien cubrirá los gastos internamente de esta actividad, por lo cual no se estiman costos extras. Para la distribución de los materiales y equipo a utilizar ya sea digital o físico, será gestionado y proporcionado por secretaría y archivo.

- **Capacitación y formación del personal**

  Se llevarán a cabo una capacitación que permitan a los involucrados una exposición efectiva de conocimientos y habilidades necesarias que faciliten la adopción de la propuesta especifica y su metodología, fortaleciendo la capacidad operativa de la agencia en el área en particular, manteniendo un rendimiento sostenible y llegar al alcance de los objetivo y metas propuestas.

De acuerdo al procedimiento y fases de implementación, se desarrolla la planificación de la capacitación a ejecutar:

Tabla 14 Planificación

Programa de capacitación	
Fecha de ejecución	Por definir con Jefe de agencia (en caso de aprobación)
Horario por cubrir	Dos horas y media

Lugar	Salón de reuniones de agencia		
Planificación			
Actividad	**Responsable**	**Tiempos**	**Recursos a utilizar**
Oración	Jefe de agencia designado	3 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colabores del departamento en cuestión.
Palabras de bienvenida	Jefe de agencia	2 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colabores del departamento en cuestión.
Presentación a expositor	Jefe de agencia	5 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colabores del departamento en cuestión.
Actividad	**Responsable**	**Tiempos**	**Recursos**
Desarrollo de tema 1, con el nombre: “Practicas de cobro; adopción de nuevas formas de trabajo”	Expositor	30 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colabores del departamento en cuestión. Materiales: Papel, lapiceros. Tecnológicos: cañonera, computadora e impresoras, propuesta en digital
Desarrollo de tema 2, con el nombre: “Protocolos de cobro; Marcos de actuación definidos”	Expositor	30 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colabores del departamento en cuestión. Materiales: Papel, lapiceros. Tecnológicos: cañonera, computadora e impresoras, propuesta en digital
Descanso		20 minutos	

Desarrollo de tema 2, con el nombre: “Novaciones y capacitaciones; Preparación y ejecución”	Expositor	30 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colabores del departamento en cuestión. Materiales: Papel, lapiceros. Tecnológicos: cañonera, computadora e impresoras, propuesta en digital
Actividad	**Responsable**	**Tiempos**	**Recursos**
Espacio para preguntas	Expositor, participantes	15 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colabores del departamento en cuestión.
Palabras de agradecimiento	Expositor	5 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colabores del departamento en cuestión.
Llenado hoja de asistencia	Secretaria de agencia, participantes	10 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colabores del departamento en cuestión. Materiales: Papel, lapiceros.
Fin de la actividad			
Total, tiempo		2 horas y 30 minutos	

4 CONCLUSIONES

- La optimización e implementación de un sistema estratégico integral de mejora continua en los canales de comunicación y negociación ha demostrado ser fundamental para mejorar la eficiencia en la gestión de créditos. La integración de procesos y herramientas de comunicación efectivas entre asesores y asociados ha permitido una gestión más eficiente de los cobros, facilitando la resolución de problemas y acelerando los tiempos de respuesta.
- La investigación de los factores que influyen en la demora de los pagos de los asociados en mora administrativa ha permitido identificar causas específicas, como problemas financieros personales, falta de información o desacuerdos en los términos del crédito. Esta comprensión detallada ha permitido abordar los problemas de manera más efectiva y personalizar las estrategias de recuperación.
- El desarrollo de estrategias para mejorar los canales de comunicación ha incentivado un diálogo más abierto y constructivo entre los asesores de crédito y los asociados. La implementación de estos canales ha reducido las tensiones y ha facilitado una resolución más rápida de las disputas, contribuyendo a una mayor tasa de recuperación de créditos.
- La implementación de un proceso de aprovechamiento en el uso de redes sociales ha sido efectiva para la prevención de la mora. A través de campañas informativas y recordatorios de pagos, las redes sociales han ayudado a mantener a los asociados informados y comprometidos, reduciendo así el riesgo de mora estimada.
- La evaluación de los alcances y el impacto de los canales de comunicación implementados ha mostrado una mejora significativa en la recuperación crediticia. Los canales efectivos han permitido un seguimiento más cercano de los casos y una mejor gestión de las cuentas en mora, resultando en una mayor tasa de recuperación de créditos.
- El fortalecimiento de las técnicas de negociación y la capacitación de los colaboradores han sido cruciales para mejorar los procesos de aplicación de créditos. Las habilidades mejoradas en negociación han permitido a los asesores manejar mejor las situaciones de mora, negociando acuerdos más favorables y eficaces para la recuperación de los créditos.

5 RECOMENDACIONES

- Se debe de ejecutar una optimización de Sistemas de Comunicación y Negociación, centrada en reevaluar y actualizar herramientas de comunicación, es decir asegurarse de que las herramientas que utilizan los asesores y asociados estén actualizadas y sean las más adecuadas para sus necesidades. Considera la implementación de plataformas de comunicación integradas que ofrezcan soporte para múltiples canales (mensajería, correos electrónicos, video llamadas, etc. Y con ello poder establecer protocolos claros, es decir desarrollar y documentar protocolos de comunicación y negociación para asegurar que todos los miembros del equipo sigan procedimientos uniformes y eficaces.
- Se deben de abordar las Causas de Demora en los Pagos y con ello desarrollar programas de apoyo financiero, con ofrecimiento recursos o asesoramiento financiero a los asociados que enfrentan problemas económicos personales. Esto puede incluir talleres sobre manejo financiero o planes de pago personalizados para con ello poder mejorar la transparencia de los términos del crédito: Asegúrate de que todos los asociados comprendan claramente los términos del crédito y las consecuencias de los retrasos en el pago.
- Se debe de ejecutar un fortalecimiento de Canales de Comunicación, esto para promover un entorno colaborativo que fomente una cultura de apertura y colaboración dentro de los equipos de asesoría de crédito y con ello establecer mecanismos de retroalimentación para que los asociados puedan proporcionar retroalimentación sobre los procesos de comunicación y negociación, permitiendo ajustes continuos.
- Se recomienda una ejecución efectiva de Redes Sociales para desarrollar campañas de concienciación por medio de campañas periódicas en redes sociales que ofrezcan información útil sobre la gestión de créditos y el cumplimiento de pagos y con ello poder incorporar recordatorios automatizados: Utiliza herramientas de redes sociales para enviar recordatorios automáticos sobre fechas de vencimiento de pagos y novedades importantes, manteniendo así a los asociados informados.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACI. (2015). Obtenido de https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2015/9.03.pdf

Arellano. (2000). Obtenido de http://www.repositorio.usac.edu.gt/2746/1/16_1121.pdf

Ariza. (2018). Obtenido de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7611/SALINAS_LF.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Arribas. (2018). Obtenido de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7611/SALINAS_LF.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Berlo. (2000). Obtenido de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7611/SALINAS_LF.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Buenrostro. (2019). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000300149

Chiavenato. (2009). Obtenido de https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/download/13/12/72-1?inline=1

Clemenza, F. &. (2006). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000300149

CONFECOOP. (2010). Obtenido de https://www.confecoopantioquia.coop/CkEditor//UserFiles/File/corporativo/asamblea-2019/asamblea-2020/informe-de-gestion-2019_vfinal.pdf

Consuegra. (2011). Obtenido de https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/download/13/12/72-1?inline=1

Daza Rodríguez, D. P. (2017). Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-CalidadYServicioAlClienteEnUnaCooperativaDeAhorroY-8298186.pdf

Drimer, K. y. (1975). Obtenido de https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2015/9.03.pdf

Eguía. (2002). Obtenido de https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2015/9.03.pdf

Española, D. R. (2015). Obtenido de https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2015/9.03.pdf

FAO. (2015). Obtenido de https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2015/9.03.pdf

FEDECOAG. (2010). Obtenido de http://fedecoag.org.gt/

Gómez Aparicio, P. M. (2006). *Régimen Económico y Financiero Particular de las Sociedades Cooperativas* . Obtenido de Revista de Estudios Cooperativos : https://mpra.ub.uni-muenchen.de/2420/1/MPRA_paper_2420.pdf

Grau, D. l. (1995). *Grau y de la chica* . Obtenido de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/56081/Evolucion%20de%20la%20tasa%20de%20morosidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Griffin, P. (s.f.). Obtenido de https://www.grin.com/document/387640?lang=es

Hernández. (2019). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000300149

Maya, R. (2019). Gestión de Cobranzas . *Revista Maya* , 56-68.

Mitjana, L. R. (4 de marzo de 2019). *Técnica de observación participante: tipos y características*. Obtenido de psicologiaymente: https://psicologiaymente.com/psicologia/tecnica-observacion-participante#google_vignette

Moreno, R. M. (s.f.). Obtenido de https://www.grin.com/document/387640?lang=es

Narvaez, M. (s.f.). *Técnicas de recolección de datos: Qué son y cuáles existen*. Recuperado el 23 de julio de 2024, de https://www.questionpro.com/blog/es/tecnicas-de-recoleccion-de-datos/

Nisbet. (1968). Obtenido de https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2015/9.03.pdf

Olvera. (2001). Obtenido de https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2015/9.03.pdf

Ortega, C. (s.f.). *Investigación mixta. Qué es y tipos que existen*. Recuperado el 23 de julio de 2024, de questionpro: https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/

Parra. (2017). Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-CalidadYServicioAlClienteEnUnaCooperativaDeAhorroY-8298186.pdf

Peppard. (2000). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000300149

Pratima. (2014). Obtenido de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7611/SALINAS_LF.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Restrepo. (1996). Obtenido de http://www.repositorio.usac.edu.gt/2746/1/16_1121.pdf

Sanina. (2017). Obtenido de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7611/SALINAS_LF.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Silvestre. (2017). Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-CalidadYServicioAlClienteEnUnaCooperativaDeAhorroY-8298186.pdf

Torrenegro, S. (2017). Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-CalidadYServicioAlClienteEnUnaCooperativaDeAhorroY-8298186.pdf

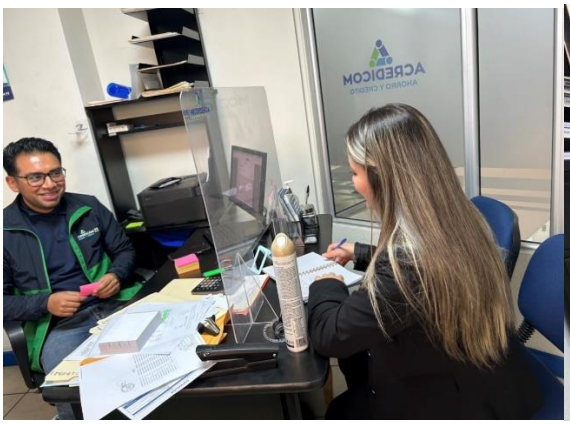
Universidad de la empresa. (s.f.). *La Encuesta como Técnica de Investigación, Validez y Confiabilidad*. Recuperado el 23 de julio de 2024, de ude.edu.uy: https://ude.edu.uy/la-encuesta-como-tecnica-de-investigacion-validez-y-confiabilidad/

Vásquez. (2014). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000300149

William. (1995). Obtenido de http://www.repositorio.usac.edu.gt/2746/1/16_1121.pdf

7 ANEXOS

Fotografías del proceso de práctica



BITACORA EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

- **Lunes 11 de marzo 2024: Se presenta la solicitud para la autorización de la ejecución del ejercicio profesional en la cooperativa ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro Sac., San Marcos.**

- **Lunes 18 marzo 2,024: Segundo acercamiento a la agencia, para realizar el análisis del contexto institucional, a través de una reunión con jefe de agencia, para conocer la situación de actual de la agencia y de la institución en general, realizando la consulta sobre experiencias pasadas con prácticas o si ya se había realizado un diagnóstico institucional.**

- **Lunes 1 de abril 2,024: Diseño y análisis de herramientas de apoyo para llevar a cabo la investigación.**

- **Lunes 11 de marzo 2,024: Acercamiento a la institución para entrega de la nota, solicitando autorización para poder realizar el Ejercicio Profesional Supervisado en Cooperativa ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro Sac., San Marcos.**

- **Lunes 18 marzo 2,024: Segundo acercamiento a la agencia, para realizar el análisis del contexto institucional, a través de una reunión con jefe de agencia, para conocer la situación de actual de la agencia y de la institución en general, realizando la consulta sobre experiencias pasadas con prácticas o si ya se había realizado un diagnóstico institucional.**

- **Lunes 1 de abril 2,024: Diseño y análisis de herramientas de apoyo para llevar a cabo la investigación.**

- **Lunes 8 de abril 2,024: Recopilación de la información solicitada sobre la institución para la realización del diagnóstico general.**

- **Lunes 15 de abril 2,024: Integración de las teorías en un marco teórico coherente.**

- **Miércoles 17 de abril 2,024: Desarrollo del marco conceptual.**

- **Lunes 29 de abril 2,024: Primer acto de presencia a Cooperativa ACREDICOM R.L., como investigador, para poder coordinar las actividades a realizar,**

presentación con el personal y establecimiento de fechas para realizar actividades presenciales.

- **Martes 30 de abril 2,024: Se organizaron y establecieron las herramientas utilizadas para la recopilación de datos e información.**

- **Jueves 2 de mayo 2,024: Segundo acto de presencia a la agencia San Pedro Sac., San Marcos, esta vez en horario laboral, para presentación por parte del jefe de agencia, con el personal que labora en la misma y viceversa, para solicitar el apoyo correspondiente a la investigación, posteriormente se asignaron los lugares de trabajo, horarios y fecha de finalización.**

- **Martes 7 de mayo 2,024: Obtención y revisión de documentación; Manual de Políticas y Procedimientos de la Gestión de Créditos, Manual de Cultura y Servicios, Manual de Cobros, Manual de Inducción a la Cooperativa, entre otros documentos en el área de secretaria y Archivo, para dar luz verde al inicio de la investigación.**

- **Miércoles 08 de mayo 2,024: Se ordenaron y dieron lectura a los documentos obtenidos, solicitando ayuda de asesores de créditos para la aclaración de dudas y comprensión de procedimientos.**

- **Jueves 09 de mayo 2,024: Jefe de agencia me hace entrega de una computadora portátil para acceso a sistemas utilizados por la cooperativa, como el sistema generador de créditos (Workflow), sistema de complemento para control y gestión de créditos y reportes (Modulo de caja).**

- **Viernes 10 de mayo 2,024: En conjunto con los asesores de créditos, se realiza la descarga de base de datos para el análisis de porcentajes de morosidad, se clasifica la morosidad, se obtiene acceso para acceder al procedimiento para la revisión de créditos y se me dirige a la oficina del revisor de créditos, para posteriormente participar en una reunión de comité.**

- **Lunes 13 de mayo 2,024: Se estructuraron las entrevistas y encuestas dirigidas a jefe de agencia, miembros del Comité Técnico de Créditos de Agencia y revisor de créditos.**

- **Martes 14 de mayo 2,024: Se procede a realizar la impresión de documentos de apoyo para la entrevista y encuestas a realizar de los colaboradores involucrados, para posteriormente pasar con cada uno de ellos con el debido tiempo y coordinación, así como tabulación de información ya obtenida.**

- **Miércoles 15 de mayo 2,024: Segundo acto de presencia con colaboradores involucrados en la gestión de cobros, donde se me permite conocer procedimiento de negociación en el sistema de comunicación y cobros**

- **Viernes 17 de mayo 2,024: Visita asesores de créditos para entablar una conversación, sobre las dificultades a las que se ha enfrentado al estar en un puesto nuevo.**

- **Lunes 20 de mayo 2,024: Se visita la oficina de asesores de créditos, para el apoyo en el desarrollo de una guía de revisión, con la finalidad de que puedan establecer los aspectos de cada criterio y la importancia que tienen en la revisión de expedientes de créditos.**

- **Martes 21 de mayo 2,024: Análisis de información obtenida en charlas entabladas con asesores de créditos.**

- **Miércoles 22 de mayo 2,024: Se entablo una charla con jefe de agencia, para presentarle los resultados obtenidos de la información solicitada asesores de créditos, para también solicitarle información, en cuanto a los métodos de comunicación establecidos y la funcionalidad de estos mismos.**

- **Jueves 23 de mayo 2,024: Se solicitaron los documentos normativos y documentos de apoyo para la gestión protocolos de llamadas, procesos de capacitación y procesos para la implementación de gestión de publicidad en redes sociales.**

- **Viernes 24 de mayo 2,024: Análisis de la información obtenida de jefe de agencia y secretaria y archivo de agencia.**

- **Lunes 27 de mayo 2024: Se realizaron entrevistas a asesores para la definición cuantitativa de la importancia de cada criterio y sus aspectos.**

- **Martes 28 de mayo 2,024: Análisis de información obtenida de los asesores sobre la puntuación de aspectos de cada criterio.**

- **Miércoles 29 de mayo 2,024: Se establecieron problemas como indicadores de propuestas en el área de cobros dentro del manejo de procesos de comunicación.**

- **Jueves 30 de mayo 2,024: Se generó la matriz de priorización.**

- **Viernes 31 de mayo 2,024: Se pasan dos encuestas para los asesores de crédito y el jefe de agencia para conocer puntualmente temas con la comunicación y gestión de negocios.**

- **Lunes 3 de junio 2,024: Se empezó con la redacción del informe, trabajando el marco teórico, metodológico.**

- **Jueves 06 de junio 2,024: Se tiene una visita con el jefe de agencia para la resolución de dudas y recopilación de la información.**

- **Lunes 10 de junio 2,024: Se recopila información puntual sobre los procesos de comunicación y gestiones de negociaciones con los asesores de crédito.**

- **Jueves 13 de junio 2024: Se hizo un acompañamiento con asesores de crédito para conocer el proceso de cobros presenciales con algunos asociados.**

- **Viernes 14 de junio 2024: Se asignan líneas telefónicas para conocer el proceso de cobros en la gestión de llamadas, con acompañamiento de un asesor de créditos.**

- **Miércoles 19 de junio 2024: Se asignan líneas telefónicas para conocer el proceso de cobros en la gestión de llamadas, con acompañamiento de un asesor de créditos.**

- **Viernes 21 de junio del 2024: visita al asesor para mostrar avances de la propuesta**

- **Lunes 24 de junio 2,024: Se agrega la información del diagnóstico general y especifico al informe**

- **Miércoles 26 de junio 2,024: Se diseñaron los informes y protocolos de llamadas.**

- **Viernes 12 de julio 2,024: Se trabajó en el informe desarrollando toda la parte de la propuesta, con los elementos correspondientes, de acuerdo a la información ya consolidada**

- **Lunes 29 de julio 2,024: Se concluyen los marcos y diseño de la propuesta.**
- **Martes 30 de julio del 2,024: se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones respectivas**
- **Jueves 1 de agosto 2,024: Presentación del informe final, en el centro universitario.**
- **Jueves 15 de agosto 2,024: Presentación de propuestas en la agencia.**