

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

Tema:

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA CREDITICIA PARA
DISMINUIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD EN MICROCRÉDITOS DE LA
COOPERATIVA “UNIDOS EN ACCIÓN” R.L. EN EL MUNICIPIO DE SAN
CRISTÓBAL CUCHO, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**

ASESOR: LIC. JORGE EDUARDO VELÁSQUEZ FUENTES

REVISOR: LIC. BYRON LIONEL OROZCO GARCÍA

ALUMNO: WILTON ROLANDO SHAUB QUIQUIVIX

Carné: 201541671

SAN MARCOS, MARZO DE 2025

ID Y ENSEÑAD A TODOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
AUTORIDADES CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS
CONSEJO DIRECTIVO

| | |
|---|------------------------------|
| MsC. Juan Carlos López Navarro | DIRECTOR |
| Licda. Astrid Fabiola Fuentes Mazariegos | SECRETARIA CONSEJO DIRECTIVO |
| Ing. Agr. Roy Walter Villacinda Maldonado | REPRESENTANTE DOCENTES |
| Lic. Oscar Alberto Ramírez Monzón | REPRESENTANTE ESTUDIANTIL |
| Br. Luis David Corzo Rodríguez | REPRESENTANTE ESTUDIANTIL |

COORDINACION ACADEMICA

| | |
|--|--|
| PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez | COORDINADOR ACADEMICO |
| Ing. Agr. Carlos Antulio Barrios Morales | COORDINADOR CARRERAS TECNICO EN PRODUCCION AGRICOLA E INGENIERO AGRONOMO CON ORIENTACION EN AGRICULTURA SOSTENIBLE |
| Lic. Heliuv Edilzar Vásquez Navarro | COORDINADOR CARRERA DE PEDAGOGÍA Y CIENCIAS DE LA EDUCACION |
| Licda. Aminta Esmeralda Guillén Ruíz | COORDINADORA CARRERA DE TRABAJO SOCIAL, TECNICO Y LICENCIATURA |
| Ing. Victor Manuel Fuentes López | COORDINADOR CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TECNICO Y LICENCIATURA |
| Lic. Mauro Estuardo Rodríguez Hernández | COORDINADOR CARRERA DE ABOGADO Y NOTARIO Y LECENCIATURA EN CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES |
| Dr. Byron Geovany García Orozco | COORDINADOR CARRERA MEDICO Y CIRUJANO |
| Lic. Nelson de Jesús Bautista López | COORDINADOR PEDAGOGÍA EXTENSIÓN DE SAN MARCOS |
| Licda. Julia Maritza Gándara González | COORDINADORA EXTENSIÓN DE MALACATAN |
| Licda. Mirna Lisbeth de León Rodríguez | COORDINADORA EXTENSIÓN DE TEJUTLA |
| Lic. Marvin Evelio Navarro Bautista | COORDINADOR EXTENSIÓN DE TACANA |

| | |
|--|--|
| 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 INGENIERIA CIVIL |
| Lic. Carlos Edelmar Velásquez González | COORDINADOR CARRERA CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA |
| 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 |

MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO DE EPS

| | |
|---------------------------------------|------------------------|
| Ing. Víctor Manuel Fuentes López | Coordinador de Carrera |
| Lic. Byron Lionel Orozco García | Coordinador EPS |
| MsC. Edvin Bernardo Gonzáles Dardón | Secretario |
| Ph.D, Robert Enrique Orozco Sánchez | Vocal |
| Ph.D, Rubén Francisco Ruiz Mazariegos | Vocal |
| Lic. Rudy Alberto Jui Kunze | Vocal |
| Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes | Vocal |

TRIBUNAL EXAMINADOR

| | |
|--------------------------------------|--|
| MSc. Juan Carlos López Navarro | Director |
| PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez | Coordinador Académico |
| MSc. Víctor Manuel Fuentes López | Coordinador Carrera Administración de Empresas, Técnico y Licenciatura |
| Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes | Asesor |
| Lic. Byron Lionel Orozco García | Revisor |



San Marcos, 27 de noviembre 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 en mi calidad de Asesor para remitirle con **DICTAMEN FAVORABLE** el trabajo de tesis con la modalidad Investigación Acción, que constituye el trabajo de graduación del estudiante: **Wilton Rolando Schaub Quiquívix** carné No. **201541671**, titulado: **“DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA CREDITICIA PARA DISMINUIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD EN MICROCRÉDITOS DE LA COOPERATIVA “UNIDOS EN ACCIÓN” R.L. EN EL MUNICIPIO DE SAN CRISTÓBAL CUCHO, 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 usted.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes
Colegiado 16,659
Asesor

C.C. archivo.



San Marcos 31 de Enero de 2025

Ingeniero:

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

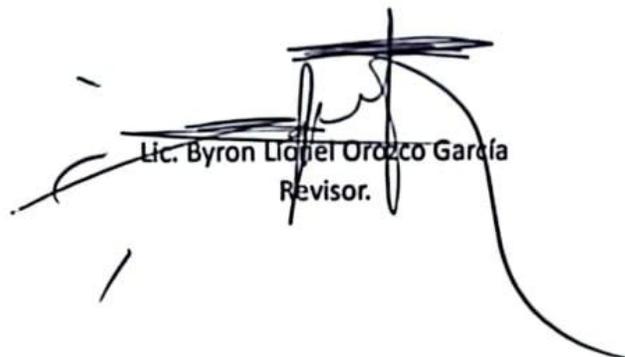
Distinguido Ingeniero:

De manera atenta y cordial me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que atendiendo el normativo del ejercicio profesional supervisado de la carrera vigente, se me asigno como asesor de la investigación acción denominada, DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA CREDITICIA PARA DISMINUIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD EN MICROCRÉDITOS DE LA COOPERATIVA "UNIDOS EN ACCIÓN" R.L EN EL MUNICIPIO DE SAN CRISTÓBAL CUCHO, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS. Presentado por el estudiante WILTON ROLANDO SCHAUB QUIQUIVIX, carne 201541671

Luego de las reuniones de trabajo y las correcciones establecidas en el normativo correspondiente, emito DICTAMEN FAVORABLE, para que el presente trabajo continúe con los procesos establecidos.

Sin otro particular, me suscribo deferentemente.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. Byron Lionel Orozco García
Revisor.



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 INSTITUCIONAL Y PROPUESTA CREDITICIA PARA DISMINUIR EL INDICE DE MOROSIDAD EN MICROCRÉDITOS DE LA COOPERATIVA "UNIDOS EN ACCIÓN" R.L. EN EL MUNICIPIO DE SAN CRISTOBAL CUCHO, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**, modalidad investigación-acción, presentado por el estudiante **WILTON ROLANDO SCHAUB QUIQVIX** carné **201541671** previo a optar el Título de Licenciado 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.

A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval. The signature is stylized and includes the number '33' at the bottom.

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

Transc. EPSADMONCUSAM 21-2025
Marzo 6 de 2025

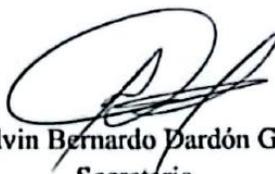
Ingeniero:
Víctor Manuel Fuentes López
Coordinador Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos.

Para su conocimiento y efectos, transcribo a usted el punto VIGECIMO TERCERO 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:

VIGESIMO TERCERO: Se tuvo a la vista la solicitud presentada el día 6 de marzo del año 2025, por el estudiante: Wilton Rolando Schaub Quiquívix carné: 201541671, 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 Fuentes como del Revisor Lic. Byron Lionel Orozco García, solicito se autorice la emisión del **DICTAMEN FINAL** para el mismo, que esta denominado: *Diagnóstico Institucional y Propuesta Crediticia para disminuir el índice de morosidad en microcréditos de la Cooperativa "Unidos en Acción" R.L. en el municipio de San Cristóbal Cucho, 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: *Diagnóstico Institucional y Propuesta Crediticia para disminuir el índice de morosidad en microcréditos de la Cooperativa "Unidos en Acción" R.L. en el municipio de San Cristóbal Cucho, departamento de San Marcos.* Presentado por el estudiante: **Wilton Rolando Schaub Quiquívix carné: 201541671**, 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.



Transc.COACUSAM-139-2025
13 de marzo 2025

ESTUDIANTE: WILTON ROLANDO SCHAUB QUIQUIVIX
CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
CUSAM, Edificio.

Atentamente transcribo a usted el Punto **QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS, inciso a) subinciso a.37) 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.37) La Coordinación Académica conoció Providencia No. CAECUSAM-48-2025, de fecha 11 marzo de 2025, suscrita por el Ing. Victor Manuel Fuentes López, Coordinador Carrera Administración de Empresas, a la que adjunta solicitud del estudiante: WILTON ROLANDO SCHAUB QUIQUIVIX, Carné No. 201541671, en el sentido se le **AUTORICE IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA CRIDITICIA PARA DISMINUIR EL INDICE DE MOROSIDAD EN MICROREDITOS DE LA COOPERTIVA “UNIDOS EN ACCION” R.L. EN EL MUNICIPIO DE SAN CRISTOBAL CUCHO, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS, previo a conferírsele el Título de LICENCIADO 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 DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL Y PROPUESTA CRIDITICIA PARA DISMINUIR EL INDICE DE MOROSIDAD EN MICROREDITOS DE LA COOPERTIVA “UNIDOS EN ACCION” R.L. EN EL MUNICIPIO DE SAN CRISTOBAL CUCHO, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS, al estudiante: WILTON ROLANDO SCHAUB QUIQUIVIX, Carné No. 201541671, previo a conferírsele el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.”**

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez
Coordinador Académico



c.c. Archivo
REOS/ejl

DEDICATORIA

A DIOS

Ser supremo, principio de sabiduría, proveedor de pruebas y recompensas, como las que hasta el día de hoy se me han presentado.

A MIS HIJOS Ian, Sebastian y Mia.

Por darme la alegría más grande que he podido tener y experimentar ese amor que me da fuerzas para superar cualquier adversidad y cumplir esta meta tan importante, a fin de darles un buen ejemplo y enseñarles que los sueños y les metas se pueden cumplir y que fueron mis mayores motivaciones para culminar esta meta.

A MI ESPOSA Mayra de Schaub

Quien me ha apoyado a lo largo de mi carrera y nunca han faltado palabras de amor y de ánimo.

A MIS PADRES José Schaub y Amanda Quiquivix

Que desde el cielo me iluminan para seguir adelante con mis proyectos.

A MIS HERMANOS Luis, Fabiola, José y Nancy

Con quienes hemos superado adversidades y con esfuerzo, valentía y coraje hemos logrado cumplir nuestras metas, llenando de este modo mi corazón de inspiración.

Y a todas aquellas personas con quienes he compartido y que con sus enseñanzas me han permitido crecer emocional e intelectualmente. Que Dios me conceda la bendición de contar con cada una de ellas, a quienes dedico con gran cariño y respeto este logro, que con esfuerzo y dedicación he alcanzado.

INDICE GENERAL

| | |
|--|----|
| 1. RESUMEN | 1 |
| 2. INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| 3. OBJETIVOS..... | 4 |
| 3.1 Objetivo general | 4 |
| 3.2 Objetivos específicos..... | 4 |
| 4. JUSTIFICACIÓN..... | 5 |
| 5. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO | 6 |
| 1.1 Marco teórico..... | 6 |
| 1.1.1 Microcrédito | 6 |
| 1.1.2 Características del microcrédito | 6 |
| 1.1.3 Población objetivo | 7 |
| 1.1.4 Metodología para microcréditos..... | 8 |
| 1.1.5 Clasificación de la demanda | 9 |
| 1.1.6 Agentes económicos relacionados al microcrédito..... | 10 |
| 1.1.7 El ahorro y microcrédito..... | 11 |
| 1.1.8 Situación del mercado de microcrédito en Guatemala | 11 |
| 1.1.9 Desarrollo Económico Local..... | 13 |
| 1.1.10 Población y desarrollo | 15 |
| 1.1.11 Estrategias crediticias | 15 |
| 1.1.12 La morosidad | 20 |
| 1.2 Marco metodológico..... | 24 |
| 1.2.1 Tipo de investigación..... | 24 |
| 1.2.2 Instrumentos para la recolección de datos..... | 24 |
| 1.2.3 Delimitaciones de la investigación | 24 |

| | |
|---|----|
| 1.2.4 Universo y población..... | 25 |
| 6. CONTENIDO DEL DIAGNÓSTICO..... | 26 |
| 6.1 Breve historia de la cooperativa Unidos en Acción R.L..... | 26 |
| 6.2 Visión..... | 27 |
| 6.3 Misión..... | 28 |
| 6.4 Servicios que actualmente presta la cooperativa | 28 |
| 6.5 Situación actual de la cooperativa Unidos en Acción R.L. | 28 |
| 6.6 FODA de la cooperativa Unidos en Acción R.L. | 32 |
| 6.7 Análisis de resultados | 34 |
| 6.7.1 Resultados encuesta a asociados..... | 35 |
| 6.7.2 Resultado encuesta a directivos | 45 |
| 7. CONTENIDO DEL PLAN DE ACCIÓN | 52 |
| 7.1 Objetivo de la política de cobranza | 52 |
| 7.2 Diagnóstico de políticas de crédito..... | 54 |
| 7.2.1 Requisitos de Elegibilidad..... | 55 |
| 7.2.2 Montos y Plazos de Créditos | 55 |
| 7.2.3 Tasas de Interés y Condiciones..... | 55 |
| 7.2.4 Procesos de Evaluación y Aprobación de Créditos | 55 |
| 7.2.5 Seguimiento y Control de Créditos Otorgados..... | 56 |
| 7.2.6 Requisitos de Elegibilidad Rediseñados..... | 56 |
| 7.2.7 Ajuste de Montos y Plazos de Créditos | 56 |
| 7.2.8 Tasas de Interés Claras y Competitivas | 57 |
| 7.2.9 Procesos Automatizados de Evaluación y Aprobación..... | 57 |
| 7.2.10 Estrategias de Supervisión Post-Otorgamiento | 58 |
| 7.3 Estrategias de seguimiento y recuperación..... | 58 |

| | |
|---|----|
| 7.3.1 Supervisión post-otorgamiento..... | 58 |
| 7.3.2 Gestión Proactiva de Casos de Incumplimiento | 58 |
| 7.3.3 Uso de Tecnología para Seguimiento | 59 |
| 7.3.4 Reforzamiento de la Relación Cliente-Cooperativa | 59 |
| 7.3.5 Estrategias de Recuperación de Créditos Morosos..... | 59 |
| 7.4 Programas de capacitación financiera | 60 |
| 7.4.1 Objetivos de los Programas de Capacitación | 60 |
| 7.4.2 Contenidos de los Programas | 60 |
| 7.4.3 Metodología de Capacitación | 61 |
| 7.4.4 Evaluación y Seguimiento del Impacto | 61 |
| 7.5 Modelo de evaluación de impacto | 62 |
| 7.5.1 Objetivos del Modelo de Evaluación..... | 62 |
| 7.5.2 Indicadores Clave de Desempeño..... | 62 |
| 7.5.3 Herramientas de Evaluación | 63 |
| 7.5.4 Metodología de Evaluación..... | 63 |
| 7.5.5 Reporte de Resultados y Mejora Continua | 63 |
| 7.5.6 Impacto Esperado del Modelo de Evaluación | 64 |
| 7.6 Cronograma de actividades para la implementación de la propuesta crediticia | 65 |
| 7.6.1 Descripción General | 68 |
| 7.7 Presupuesto estimado para la implementación de la propuesta crediticia..... | 69 |
| 7.7.1 Estrategias para Obtener el Presupuesto..... | 71 |
| 7.7.2 Justificación ante Gerencia | 72 |
| 7.8 Proyecciones de Recuperación | 72 |
| 7.8.1 Proyección de Recuperación Anual..... | 72 |

| | |
|--|----|
| 7.8.2 Impacto Económico Interno | 75 |
| 7.9 Beneficios para la Comunidad: Reducción de la Morosidad | 75 |
| 7.9.1 Empoderamiento Financiero de los Beneficiarios..... | 75 |
| 7.9.2 Mejor Circulación Económica Local..... | 75 |
| 7.9.3 Beneficios Sociales..... | 76 |
| 7.9.4 Estadísticas Proyectadas de Impacto Comunitario:..... | 76 |
| 7.10 Normas de cobranza | 77 |
| 7.11 Recomendaciones prácticas para un adecuado funcionamiento del área de cobranza..... | 78 |
| 8. CONCLUSIONES..... | 80 |
| 9. RECOMENDACIONES | 81 |
| 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 82 |
| 11. ANEXOS | 84 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Cartera de créditos por actividad económica, microfinancieras de ahorro y crédito (en miles de Quetzales) | 12 |
| Tabla 2 Información actual cooperativa | 28 |
| Tabla 3 Indicadores e impacto en situación crediticia de la cooperativa..... | 29 |
| Tabla 4 Listado de clientes morosos de la cooperativa | 29 |
| Tabla 5 Matriz de priorización de problemas | 33 |
| Tabla 6 Cronograma de actividades para la implementación de la propuesta crediticia..... | 65 |
| Tabla 7 Diagnóstico de políticas de crédito..... | 69 |
| Tabla 8 Reestructuración de políticas de crédito | 69 |
| Tabla 9 Estrategias de seguimiento y recuperación..... | 70 |
| Tabla 10 Programas de capacitación financiera | 70 |
| Tabla 11 Modelo de evaluación de impacto | 70 |
| Tabla 12 Presupuesto total estimado | 71 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| Tabla 13 Modelo de proyección | 74 |
|-------------------------------------|----|

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| | |
|--|----|
| Gráfica 1 Rango de edad de los socios | 35 |
| Gráfica 2 Estado civil de los asociados | 36 |
| Gráfica 3 Tiempo de pertenecer a la cooperativa | 37 |
| Gráfica 4 Número de créditos que ha solicitado a la cooperativa | 38 |
| Gráfica 5 Propósito de los créditos obtenidos | 39 |
| Gráfica 6 Frecuencia en que se realiza los pagos de su crédito..... | 40 |
| Gráfica 7 Factores usuales que dificultan cumplir con los pagos..... | 41 |
| Gráfica 8 Calificación del servicio brindado por el personal de la cooperativa..... | 42 |
| Gráfica 9 Explicación clara acerca del crédito al momento de solicitarlo | 43 |
| Gráfica 10 Las tasas que se aplican a los usuarios son justas..... | 44 |
| Gráfica 11 Tiempo de servicio en la cooperativa | 45 |
| Gráfica 12 Estrategias actuales para reducir la morosidad..... | 48 |
| Gráfica 13 Los recursos disponibles son suficientes para la gestión de créditos | 49 |
| Gráfica 14 Evaluación del nivel de capacitación del personal encargado del área crediticia | 50 |
| Gráfica 15 Proyección ajustada de reducción de cartera morosa | 74 |

1. RESUMEN

El trabajo de investigación titulado **“Diagnostico Institucional y Propuesta Crediticia para disminuir el índice de morosidad en microcréditos de la cooperativa “Unidos en Acción” R.L. en el municipio de San Cristóbal Cucho, departamento de San Marcos”**, consta de seis capítulos a los cuales les anteceden los Objetivos los cuales establecen las metas que se buscan alcanzar con la investigación; y la Justificación que describe la relevancia de la investigación, justificando su importancia tanto para la cooperativa como para los socios que dependen del financiamiento.

Marco Teórico y Metodológico

Se divide en tres partes, siendo la primera el Marco Teórico que presenta los fundamentos conceptuales y académicos que respaldan el estudio, abordando temas como microcréditos, morosidad, sostenibilidad financiera, y estrategias de recuperación. También incluye referencias a modelos exitosos en la gestión de créditos. El Marco Metodológico que detalla el enfoque de la investigación, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Se describe el universo del estudio (microempresas rurales), la delimitación temporal y geográfica (San Cristóbal Cucho), y las técnicas utilizadas para recolectar datos, como encuestas y análisis documental. Por último, el Diagnóstico que inicia con la breve reseña de la cooperativa, su situación actual de los 217 clientes y la cartera total de Q2,530,000.00 considerando la morosidad del 1.6% que equivale a Q40,480.00).

Análisis de resultados

Presenta los hallazgos de las encuestas aplicadas a los socios relacionados a la edad, estado civil, frecuencia de pagos y propósito de los créditos; así también a los directivos, en donde recaba opiniones sobre las políticas actuales, gestión de la cartera y estrategias de cobro.

Propuesta crediticia

Acá se encuentran las soluciones diseñadas para enfrentar los problemas identificados como la implementación de un sistema automatizado de gestión crediticia, capacitaciones para socios y personas, enfocadas a la educación financiera y recuperación de créditos, y las políticas más flexibles para reestructurar deudas y facilitar el pago.

Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos

Las conclusiones se sintetizan los principales hallazgos y reflexiones sobre los procesos estructurales de la cooperativa, reconociendo las limitaciones en la gestión actual de créditos y destacando la importancia de la educación financiera. Las recomendaciones por su parte sugiere las acciones concretas basadas en los resultados del diagnóstico y análisis. Los anexos, incluyen los materiales complementarios que respaldan la investigación como las boletas de encuesta a socios y directivos.

2. INTRODUCCIÓN

En el dinámico panorama económico actual, la sostenibilidad financiera de las cooperativas de microcrédito se ha convertido en un imperativo. Estas instituciones, ancladas en comunidades, especialmente rurales, desempeñan un papel vital en el empoderamiento económico de los sectores más vulnerables. Al facilitar el acceso a financiamiento para microempresarios y emprendedores, estimulan el desarrollo local y contribuyen a la inclusión financiera.

Sin embargo, la gestión eficaz de los microcréditos plantea desafíos recurrentes, siendo la morosidad uno de los más críticos. La cooperativa "Unidos en Acción" R.L., ubicada en San Pedro Sacatepéquez y con servicios en San Cristóbal Cucho, San Marcos, Guatemala, no es ajena a esta realidad. A pesar de mantener una tasa de morosidad aparentemente baja del 1.6% (equivalente a Q40,480 mensuales), este indicador enciende una señal de alerta sobre la salud financiera de la entidad y su capacidad para cumplir con su misión.

Este estudio se propone como una inmersión profunda en las causas subyacentes de la morosidad en "Unidos en Acción". A través de un enfoque mixto, que combina herramientas cuantitativas y cualitativas, se analizarán tanto los datos operativos de la cooperativa como las percepciones de sus socios y directivos. El objetivo central es desentrañar las dinámicas que influyen en el comportamiento de pago de los socios y evaluar la efectividad de las políticas crediticias actuales.

Al identificar las brechas y oportunidades de mejora, esta investigación busca proponer un conjunto de estrategias innovadoras y sostenibles para optimizar los procesos de otorgamiento y recuperación de créditos. Estas recomendaciones no solo beneficiarán a la cooperativa sino que también servirán como un referente valioso para otras cooperativas que enfrentan desafíos similares en el contexto guatemalteco.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Proponer una estrategia crediticia integral basada en el diagnóstico institucional de la cooperativa integral Unidos en Acción R.L. para disminuir el índice de morosidad en microcréditos en el municipio de San Cristóbal Cucho, departamento de San Marcos, promoviendo la sostenibilidad financiera y el desarrollo socioeconómico de la comunidad.

3.2 Objetivos específicos

- Analizar las políticas y procedimientos actuales de crédito de la cooperativa Unidos en Acción R.L. para identificar las principales debilidades que afectan el índice de morosidad en microcréditos.
- Diseñar una propuesta de reestructuración de las políticas de crédito que incluya estrategias de evaluación, seguimiento y recuperación de préstamos, adaptadas a las necesidades locales.
- Implementar programas de capacitación financiera para los clientes beneficiarios, con el objetivo de fortalecer sus habilidades en gestión económica y reducir el riesgo de incumplimiento.
- Evaluar el impacto de la propuesta crediticia en los índices de morosidad y su contribución al fortalecimiento de la sostenibilidad financiera y la economía local de San Cristóbal Cucho.

4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se desarrolla debido a la importancia de fortalecer la gestión de microcréditos en la cooperativa Unidos en Acción R.L., una institución clave en el desarrollo económico de San Cristóbal Cucho, departamento de San Marcos. La morosidad en microcréditos representa uno de los principales retos financieros de la organización, afectando su sostenibilidad económica y limitando su capacidad para ofrecer apoyo continuo a los emprendedores locales.

El alto índice de morosidad no solo impacta negativamente las operaciones de la institución, sino que también tiene repercusiones significativas en la comunidad, ya que reduce el acceso a financiamiento asequible, incrementa las tensiones entre la organización y los clientes, y pone en riesgo la estabilidad de los pequeños negocios que dependen de estos créditos. Por ello, se requiere una solución integral que permita disminuir la morosidad, fortaleciendo tanto la operatividad de la institución como el bienestar económico de sus beneficiarios.

La propuesta de reestructuración de políticas de crédito y la implementación de un modelo de capacitación financiera se justifican por su potencial para generar impactos positivos tanto a nivel organizacional como comunitario. Es por ello que esta investigación no solo busca resolver un problema institucional, sino también generar un modelo replicable que pueda aplicarse en otras comunidades con características similares, fortaleciendo el impacto del microcrédito como herramienta de desarrollo económico y social en Guatemala.

5. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

1.1 Marco teórico

1.1.1 Microcrédito

El microcrédito, también denominado microfinanzas, consiste en la provisión de una variedad de servicios financieros tales como depósitos, préstamos y seguro a familias obras que no tienen acceso a los recursos de las instituciones financieras formales (Martínez, 2004, p.98). Pero el microcrédito no se limita a proveer servicios financieros solamente, sino que provee entrenamiento en el manejo del dinero y toca aspectos tales como liderazgo, confianza, autoestima, educación y manejo de microempresas. Y aunque algunos programas se interesan exclusivamente en lo concerniente al ahorro y el crédito, otros tienen este elemento como parte de un paquete que incluye, además, actividades relacionadas con la salud, la planificación familiar o la organización de la producción y distribución de bienes.

1.1.2 Características del microcrédito

Actualmente se sigue utilizando esta denominación para referir a aquellos procesos, de hoy en día, en los que no se ha hecho una gran incorporación de tecnología (máquinas, organizaciones, etc.).

También se utiliza para referir a ciertos procesos de producción de alimentos en los que, un mismo productor, maneja todas las etapas de la cadena de producción (desde la obtención de los insumos hasta la distribución de los productos al consumidor).

Históricamente, el pasaje de la producción artesanal a la industrial significó profundos cambios tecnológicos y generó impactos y efectos sobre la vida y el trabajo de las personas.

El microcrédito (Yunus, 2005, p.45) procura estimular a los pobres a que sean parte de su propio desarrollo, asegurando que la efectividad de los microcréditos descansa en el contexto situacional de la pobreza, el día a día de cada una de las personas que participan en estos programas, personas que a menudo se sienten incapaces de poder hacer algo para cambiar su situación y que están equivocados al pensar de esta manera.

Es importante mencionar las características en común de los microcréditos provienen de su propio nombre y cita las siguientes:

- a) Reducida cuantía monetaria en los préstamos. Según el autor, el promedio de estos préstamos oscila entre los 100 y 600 dólares americanos.
- b) El plazo de pago, que a menudo suele ser de un año o inferior a este.
- c) Los periodos de amortización y pago de interese a la deuda, son a muy cortos plazos y las cantidades son pequeñas. Lo más común según el autor, es que el pago se realice semanal o mensualmente.
- d) El tipo de actividades que promueve el microcrédito siempre es de carácter productivo y se enfoca en la microempresa.
- e) Por último, señala que los recursos prestados se invierten en actividades escogidas de antemano por el prestatario y que generalmente suelen estar familiarizados o tener ciertas habilidades en el desarrollo de la actividad escogida.

Agrega además que, el resultado de la prestación de dichos servicios financieros es el incremento de los ingresos y fomentar el ahorro. Pero también estimula la autoestima y la confianza entre las personas pobres, esto se materializa cuando los prestatarios descubren por sí mismos, que pueden adquirir el capital mínimo necesario para luego invertirlo en un proyecto que les genere un ingreso y así poder pagar su deuda, generando al mismo tiempo un pequeño margen de utilidad que les permita volver a invertir, de esta manera poco a poco, mejora su condición de vida.

1.1.3 Población objetivo

Para (Lacalle, 2011, p.8) enfatiza que la buena identificación de la población objetivo es un factor determinante para la creación y mantenimiento de la disciplina crediticia. Condición necesaria para el buen funcionamiento del programa. Dado que el objetivo principal del microcrédito consiste en ayuda al más desfavorecido, la autora refiere que en general el microcrédito se orienta a favorecer a mujeres pobres. Esto debido entre otros aspectos a que, en el mundo, la mujer ha demostrado mejores cualidades empresariales y bajos índices de morosidad en comparación con los resultados registrados por los hombres.

1.1.4 Metodología para microcréditos

Las metodologías que se utilizan en el contexto del microcrédito son: individual, grupos solidarios y bancos comunales (Alberto, 2004, p.100).

a) Individual

Esta metodología se caracteriza por las garantías colaterales (hipotecas, prendas, fiadores, etc.). Los montos de crédito tienden a ser mayores de los que se manejan en el microcrédito, bajo condiciones de largo plazo. La solicitud y aprobación de los montos de microcrédito están acompañadas de análisis financieros tanto del negocio o actividad, como del hogar para determinar la capacidad de pago del solicitante. Aun cuando las garantías materiales constituyen el requisito fundamental para acceder al microcrédito, una de las características fundamentales de la metodología individual es la honorabilidad de los propietarios de la micro y pequeña empresa. Esta metodología excluye a las personas sin garantía material.

b) Solidaria

La metodología de grupos solidarios se caracteriza por la garantía mutua del microcrédito. En este caso, la garantía solidaria es la base de los grupos, donde estos grupos pueden estar conformados por 3 a 8 personas, quienes deben residir en una misma zona o localidad, lo que permite que se conozcan y que desarrollen cierta solidaridad entre ellas.

Esta metodología requiere de un mínimo análisis financiero o de ninguno, ya que el pago del microcrédito descansa en la responsabilidad del grupo, el cual debe garantizar una adecuada auto selección para evitar casos de mora. En este sentido, los miembros del grupo garantizan los montos subsiguientes a través de la cancelación del microcrédito de todo el grupo. En caso de no contar con garantía prenda o un codeudor, pueden asociarse con otros prestatarios para acceder a la modalidad de "microcrédito a grupos solidarios", en la que los destinatarios se garantizan los microcréditos entre sí.

c) Bancos Comunales

El objetivo fundamental de este tipo de metodología es el de facilitar el acceso al microcrédito a los más pobres entre los pobres. Este consiste en la agrupación de 30 personas (hombres o mujeres) de una misma localidad. En esta metodología no existe garantías colaterales, al contrario, la garantía solidaria garantiza la responsabilidad colectiva sobre el microcrédito mediante la autoselección de sus miembros y la presión colectiva para asegurar la recuperación del microcrédito.

De acuerdo con la Fundación de Asesoría Financiera a Instituciones de Desarrollo y Servicio Social (FAFIDESS), los bancos comunales son grupos integrados por 20 a 30 socios sin acceso a las fuentes convencionales de crédito, que se organizan para recibir a través de una junta directiva un microcrédito solidario, quien entregará el fondo a cada uno de sus socios en calidad de depósito realizando actividades productivas y comerciales que propicien la generación de ingresos y ahorros en beneficio personal y familiar tales como: compra venta de frutas, verduras, granos básicos, ropa, tejidos, crianza de animales domésticos y agricultura con el beneficio grupal en aspectos de organización, ganancias generadas por sus ahorros, capacitación, entre las principales.

1.1.5 Clasificación de la demanda

La demanda de crédito (Muhammad, 2005, p.56) se puede clasificar en demanda potencial y demanda efectiva.

a) Demanda efectiva:

- Prestatarios no racionados: son aquellos que obtienen el monto que solicitaron.
- Prestatarios racionados: son aquellos que recibieron un monto menor al solicitado.

b) Demanda potencial:

- Prestatarios no racionados: son aquellos que tienen la capacidad de pago, pero no solicitan el crédito.

- Prestatarios racionados: son aquellos que desean el crédito, pero no tiene la capacidad de pago.

1.1.6 Agentes económicos relacionados al microcrédito

Para (Martínez, 2004, p.98) en la actividad de producción y distribución económica intervienen tres tipos de agentes: las familias, las empresas y el Estado.

Las familias tienen un doble papel en la economía de mercado, ya que son a la vez las unidades elementales de consumo y las propietarias de los recursos productivos. La palabra 'familia' hay que entenderla en un sentido amplio, no sólo la familia nuclear de la tradición judío-cristiana. Cada vez son más frecuentes en nuestras sociedades, las familias formadas por una sola pareja o un solo individuo. En los países subdesarrollados es muy frecuente el autoconsumo, es decir, que las familias produzcan lo que van a consumir, alimentos, menaje de hogar, incluso vestuario; como los productos destinados al autoconsumo no se contabilizan en las estadísticas, resultan muy engañosas a veces las comparaciones internacionales. También debe ser considerado autoconsumo los servicios de limpieza y preparación de alimentos prestados en el hogar por los miembros de la familia. En general se considera, aunque quizá no debiera ser así, que en los países occidentales desarrollados la producción destinada al autoconsumo es muy pequeña en comparación con el total del país, inapreciable a efectos estadísticos y despreciables a efectos científicos. Resumiendo: Las familias no producen, sólo consumen.

Las empresas son los agentes económicos destinados exclusivamente a la producción de bienes y servicios. Para realizar su actividad necesitan los factores productivos que les entregan las familias. A cambio de ellos pagarán unas rentas: sueldos y salarios como contrapartida del trabajo; intereses, beneficios, dividendos, como contrapartida del capital; alquileres o simplemente renta como contrapartida de la tierra. Los bienes y servicios producidos por las empresas son ofrecidos a las familias que entregarán a cambio su precio.

El estado es el agente económico cuya intervención en la actividad económica es más compleja. Por una parte, el Estado acude a los mercados de factores y de bienes y servicios como oferente y demandante. Al igual que las familias, es propietario de factores productivos

que ofrece a las empresas de las que también demanda gran cantidad de bienes y servicios. A la vez es el mayor productor de bienes y servicios. Por otra parte, a diferencia de los otros agentes económicos, tiene capacidad coactiva para recaudar impuestos, tanto de las empresas como de las familias. Así mismo destinará parte de sus ingresos a realizar transferencias sin contrapartida a ciertas empresas que considere de interés social o a algunas familias mediante pensiones de jubilación y otras.

1.1.7 El ahorro y microcrédito

Es importante la relación de ahorro y microcrédito, ya que un programa de microcrédito es fundamental, por tal motivo se explica las siguientes razones:

- Primero porque inculca el hábito de ahorrar en los beneficiarios, lo cual les permite aprender a manejar su dinero y les da cierta protección contra eventos inesperados.
- Segundo, los ahorros son una fuente de recursos, más barata que los préstamos de la banca comercial, esto permite atraer nuevos prestatarios quienes, a su vez, proporcionan más recursos con sus ahorros, con lo cual se fortalece la sostenibilidad del sistema y disminuye la dependencia de recursos externos.
- Tercero, el financiamiento parcial de los préstamos con ahorros de los beneficiarios aumenta la motivación para su repago.

1.1.8 Situación del mercado de microcrédito en Guatemala

El microcrédito en Guatemala ha tenido un crecimiento importante en los últimos años y se espera que la tendencia siga al alza en el futuro. Para el año 2023 la cartera crediticia creció un 15% impulsada principalmente por microcréditos con 29.94% de incremento y préstamos al consumo con un alza de 23.81% incluyendo los efectuados con tarjetas de crédito (Bolaños, 2024).

Según datos del Banco Mundial, más del 70 por ciento de los beneficiarios de microcréditos en Guatemala son mujeres. El acceso al crédito no solo les brinda independencia financiera, sino que también fortalece su voz en la toma de decisiones familiares y comunitarias. Es un impulso que va más allá de lo económico, transformando dinámicas sociales.

Los microcréditos están desempeñando un papel crucial en la transformación del interior en Guatemala. Estas pequeñas inversiones están generando un cambio holístico, no solo en términos económicos, sino también en el ámbito social y a su vez pueden generar oportunidades con un pequeño impulso financiero y educativo en la construcción de un futuro más brillante y equitativo para todos.

Según el Boletín Mensual Estadístico (SIB, 2024) correspondiente al mes de julio de 2024, por actividad económica la cartera de créditos se encuentra de la siguiente manera.

Tabla 1 Cartera de créditos por actividad económica, microfinancieras de ahorro y crédito (en miles de Quetzales)

| Actividad económica | Cantidad de activos crediticios | Saldo de capital | Participación |
|---|--|-------------------------|----------------------|
| Industrias manufactureras | 8 | 6,167 | 21.4% |
| Comercio al por mayor y al por menor | 6 | 4,766 | 16.6% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas | 3 | 4.250 | 14.8% |
| Consumo, vehículos y tarjetas de crédito | 20 | 3,718 | 12.9% |
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 3 | 3,303 | 11.5% |
| Actividades financieras y de seguros | 2 | 2,390 | 8.3% |
| Vivienda | 4 | 1,601 | 5.6% |
| Construcción | 2 | 1,055 | 3.7% |

| | | | |
|---|---|-----|------|
| Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado | 1 | 928 | 3.2% |
| Transporte y almacenamiento | 1 | 271 | 0.9% |
| Otras actividades económicas | 2 | 346 | 1.2% |

Fuente: Boletín Mensual Estadístico, año 32 – Número 379. Julio 2024

1.1.9 Desarrollo Económico Local

El desarrollo económico local intenta responder a la pregunta: ¿Cómo puede vivir mejor la gente de mi territorio? Por lo tanto, entiende lo económico integrado con las políticas sociales y la vida cultural, puesto que separar esos aspectos, implica una división artificial y parcial. Por tanto, su preocupación central es mejorar la calidad de vida de los habitantes de un territorio, dado que su propósito es generar mayor bienestar en la población mediante la dinamización de la económica local. Busca entonces, producir acciones coherentes entre sí, con efecto multiplicador. Y dependerá de cada realidad territorial y su contexto, cuáles serán los ejes que permitirán implementar proyectos con más efecto multiplicador. Se trata entonces de una estrategia diferenciada en función de las características del territorio y su entorno

Se puede decir entonces que el desarrollo económico local es aquel proceso reactivador y dinamizador de la economía local, que, mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes de una determinada zona, es capaz de estimular el crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida (Rojas, 2006, p.19).

Desde el punto de vista del desarrollo integral; poco a poco se ha consolidado la idea que la construcción de entornos territoriales favorables representaba un capital social territorial que consiste en:

- El territorio con sus recursos naturales y culturales, que pasan a ser unos activos para el desarrollo y un bien común que hay que proteger y valorizar (medio ambiente).

- Los recursos humanos locales, con su nivel de calificación y sus hábitos productivos.
- Los sistemas de organización social, con su grado de cohesión social.
- Los servicios tangibles que aumentan la competitividad de las empresas
- La dotación de infraestructuras económicas y sociales necesarias para sostener el desarrollo. Quiere decir que cada municipio tiene sus características únicas, que dan ciertas posibilidades de desarrollo.

Desde una perspectiva institucional y política; el desarrollo local ha hecho emerger la posibilidad de una nueva centralidad de las administraciones locales, ha promovido una nueva distribución de funciones entre los agentes públicos y privados y a su vez ha planteado el tema de la concentración institucional y de participación ciudadana.

Desde el punto de vista de la producción; se ha descubierto la importancia de la articulación del tejido productivo y de las relaciones horizontales (formales e informales) que se establecen entre los productores y micro y pequeñas empresas en un entorno local y que lo convierten en una red productiva y en una red de transferencia de innovación y de difusión de informaciones y prácticas.

Para (Gutierrez, 2011, p.137) los nuevos óptimos de eficiencia productiva y gestión empresarial apuntan al adecuado diseño de las actuaciones públicas y privadas relacionadas con dos aspectos claves del desarrollo económico:

- a) La introducción de las innovaciones tecnológicas, gerenciales y sociales en los ámbitos de la producción y comercialización de mercancías; y
- b) la cualificación de los recursos humanos, de forma vinculada a los requerimientos planteados por este proceso de transformación socioeconómica estructural.

Esto exige respuestas sustantivas a nivel microeconómico ya que afecta esencialmente a las formas de producción y gestión de las empresas y de las organizaciones en general, privadas o públicas; así como a nivel meso económico a fin de intermediar eficientemente para conseguir una adecuada vinculación de la oferta de capacitación a los

requerimientos de la base productiva de cada territorio o ámbito local, y para lograr un contexto institucional favorable, la reducción de los costes de transacción y un entorno de servicios empresariales y urbanos de calidad.

1.1.10 Población y desarrollo

Partiendo de (Alvarado Enriquez, 2012, p.35) que en un estudio denominado “Determinantes del crecimiento económico, población y familia, el caso de Guatemala” (Aguirre, 2000, p.12) se demuestra, a partir de datos de los últimos censos y encuestas nacionales, que las causas de la pobreza no están en el crecimiento poblacional, tal como se ha creído. El estudio en mención sugiere que las políticas de control de la población son equivocadas, pues impiden fortalecer los elementos clave de un desarrollo sostenible, los cuales están en el capital humano, social y moral.

1.1.11 Estrategias crediticias

El concepto de estrategia crediticia después de un periodo, mediante el empleo de distintivas aplicaciones, comenzando desde el inicio, pasando por un ente político, social, regulador religioso y monetario; siendo que cada uno de ellos ha participado como una especie de perspectiva en la forma en que han sido utilizados, para (Contreras, 2013) “son estrategias vitales que deben realizar los delegados, donde existen activos de todos los niveles que se utilizaran de manera competente con un objetivo final específico”.

(Palacios, 2013) por su parte, señala que la estrategia “demuestra la forma en que es importante perseguir para lograr un objetivo específico, incluyendo un arreglo de actividades para lograr los destinos considerados como los activos y a la vez conectarse a la misión”.

En ese sentido (Asunción y Sandoval, 2015) sostiene que “las estrategias crediticias coadyuvan al dinamismo económico, dado que proporciona la cobertura, la diversificación y el intercambio de riesgo, así como poder controlar y ejercer un mayor control organizacional”; también permite movilizar todos aquellos ahorros de las personas, el intercambio de bienes y servicios, el incremento de los volúmenes de tratos que son reflejo de los ingresos, y la generación de cantidades aceleradas más notable de productos como administraciones, en este sentido, pequeños costos unitarios.

También se tiene el incremento en los volúmenes de tratos que se refleja en el registro de mayores ingresos; la generación acelerada de cantidades más notables de productos como

administraciones, en este sentido, pequeños costos unitarios; el incremento en la utilización, ya que permite que diferentes áreas financieras obtengan una progresión de artículos, que no se obtendrían si la condición se acumula en una instalación rápida y completa.

a) Caracterización de las estrategias tomadas

Es obvio la importancia de dirigir un acuerdo legítimo para una organización, ya que de este modo tendrá la capacidad de obtener ventajas sostenibles después de algún tiempo para permitir a la asociación liderar un camino hacia el logro de negocios, por lo tanto, como se indica. Por Martínez y Milla (2012) adaptado por (Mendoza, 2014), hay una progresión de atributos que deben tener estrategias, por ejemplo:

- Las decisiones estratégicas pueden proporcionar métodos muy definidos y caracterizados para la reflexión e investigación sobre problemas vitales problemáticos, lo que hace que los administradores o jefes se cuestionen sobre lo que estipulaban
- Pueden utilizarse como un conductor a través del cual la fuerza de trabajo puede incorporarse al avance clave de la organización, con el cual se puede producir una conexión y un enfoque más prominentes con la estrategia.
- A través de una organización vital, la ayuda también se proporciona en la correspondencia de las estrategias que están intentando.
- También puede utilizarse como un canal de investigación a través del cual los resultados y los avances se perciben y verifican ocasionalmente, en base a los objetivos que se crearon.

b) Aspectos dentro de estrategias eficaces

(Bolaño, Robaina, Pérez y Arias, 2014), para contar con un mayor rendimiento empresarial es importante que:

- Equipo de trabajo debe estar preparado para desarrollar estrategias eficientes a la entidad.
- Realizar la planificación estratégica de acuerdo con la situación actual y proyecciones.
- Contar con un correcto nivel de comunicación entre áreas, así como tener un correcto establecimiento de las políticas y normativas de la organización.

- Revisión, análisis, control, evaluación del cumplimiento y actualización de las acciones del Programa Estratégico y de los objetivos estratégicos.

c) Estrategias crediticias para reducir la morosidad

La cultura crediticia de los bancos explica las decisiones de crédito de las personas, a pesar de los avances en la tecnología de calificación crediticia y la automatización del proceso de suscripción, las decisiones crediticias siguen siendo importantes para la decisión humana y la evaluación de la información flexible del prestatario. Las actividades de crédito requieren el criterio personal del oficial de crédito y no pueden ser reguladas completamente. La cultura corporativa puede convertirse en un mecanismo de coordinación y en un factor determinante de cómo se toman las decisiones de crédito (Wellington, Givemore, & Providence, 2019).

La cultura crediticia abarca las disposiciones, observaciones, prácticas, estilos y convicciones que se completan y pulen a través de la asociación de reconocimiento debido a los comportamientos de la administración hacia el riesgo crediticio. Normalmente se introduce en la misión, los destinos y los sistemas de préstamo para legitimar la estima que se otorga a la calidad crediticia y las prácticas avanzadas de seguridad (Coulquitt, 2007).

Dam Dan, (2010) dijo que la cultura crediticia brinda una estructura general para administrar las opciones de crédito diarias. Por citar un ejemplo, un grupo de ahorro de dinero del Reino Unido percibe un control efectivo y la administración de riesgos requiere una sólida cultura crediticia, que intenta limitar las desgracias crediticias y mejorar los rendimientos equilibrados al azar. La cultura de crédito asume un trabajo como la premisa donde el control de crédito, las estrategias y los marcos de configuración (p. 32).

Según Colquitt (2007), una cultura de crédito efectiva debe incluir:

Las tasas de desarrollo anual más extremas para adelantos, rendimientos particulares, niveles de introducción adecuados (medidos) de diversos tipos de obligaciones (supeditadas a la liquidez y al plazo), la estructura codiciada de la cartera anticipada, el desarrollo codiciado de la cartera y el beneficio particular, Modelos de crédito empleados para la evaluación de solicitudes anticipadas para cada tipo de avance, ansia de azar, especialista avanzado y límites de respaldo (a discreción).

Las políticas de crédito por su parte son reglas, o también considerados como lineamientos técnicos con los que dispone una entidad financiera con la finalidad de poder brindar facilidades a los clientes respecto al pago, las políticas están compuestas selección de crédito, las normas y las condiciones de crédito, las políticas de crédito permiten visualizar si un cliente puede acceder a un crédito, así como el monto. En este sentido, establecen las decisiones que guían las actividades que deben realizar los asociados y, además, tienen un impacto en las decisiones que deben tomarse teniendo en cuenta el objetivo final de neutralizar los problemas frecuentes (Escuela de Administración de Negocios para Graduados, 2016).

Por tanto, Coulquitt (2007), dice que las asociaciones para mantener una capacidad de mantenimiento capaz tienen el derecho de ser administradas por controles o arreglos, siendo críticas en la mejora de una administración suficiente de peligros de crédito, ya que, el dinero relacionado o el crédito Los ejercicios se describen para ser organizados y buscados.

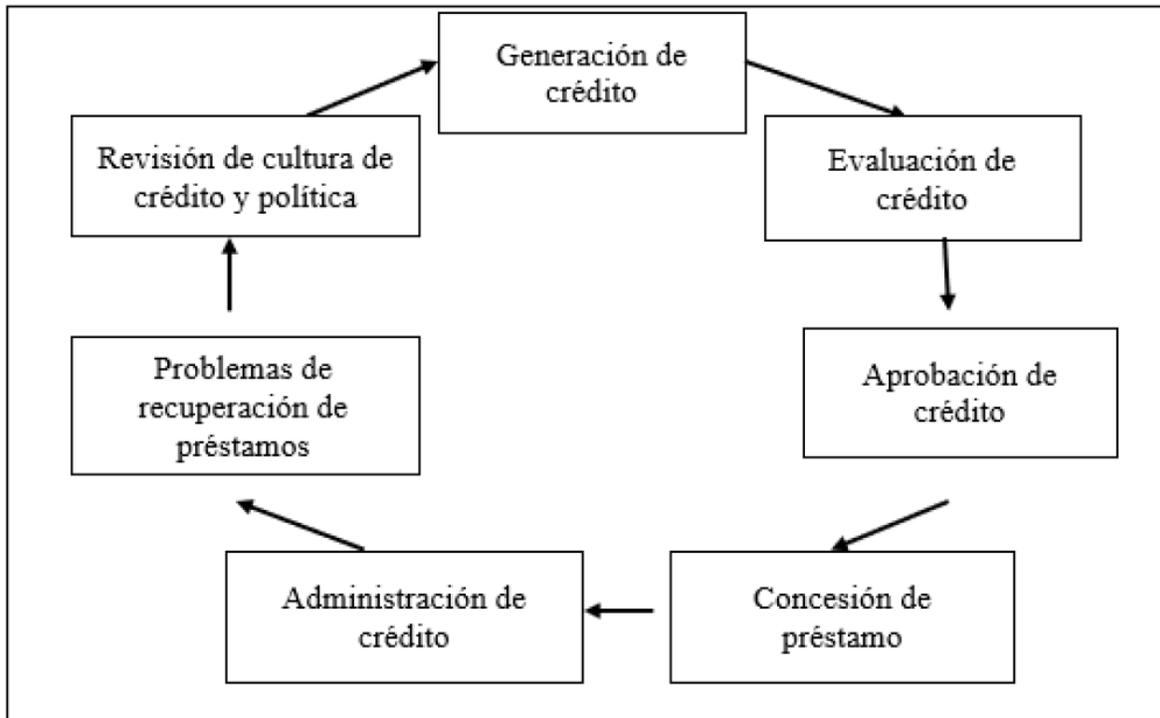
González, Hernández y Gil (2012) indicaron que las políticas o mecanismos crediticios son empleados para obtener mayores recursos o ganancias necesarios para alcanzar sus objetivos y hacer posible su permanencia de la interrelación de los asociados. Las políticas crediticias se constituyeron para ser implementadas a los clientes, y generar una contraprestación monetaria. Las políticas de créditos aplicadas generalmente por el sector comercial se fundamentan en los criterios y condiciones detalladas en las cláusulas del contrato establecido por las partes implicadas.

Coulquitt (2007), la organización de crédito y la organización aluden al factor humano del trabajo de crédito en un establecimiento de mantenimiento de dinero. Cada asociación avanzada tiene su propio plan de procedimientos de crédito, pero fundamentalmente los procedimientos incorporan recados similares en un ciclo.

Dam Dan (2010), menciona que la persona responsable del respaldo crediticio también considerará el acuerdo del banco con respecto a los tipos y medidas de seguro, la presentación más alejada de una industria específica, etc., y si es posible, proporcione al prestatario cierta información. Evaluación de riesgos para favorecer su elección. Poco a poco, unas pocas personas se encargan de afirmar los avances. Cuanto mayor sea la situación en la que el individuo se encuentra en el establecimiento de crédito, más prominente será la estimación del crédito.

Calderón y Castro (2013), la administración de crédito, por otra parte, hace el trabajo de supervisión después del aval anticipado (calidad de crédito y prestatarios). Asimismo, un controlador de crédito debe confirmar que los prestatarios continúan cumpliendo con todas sus responsabilidades respecto a la solicitud anticipada y si la calidad crediticia se ha derrumbado deben presentar razones.

Figura 1 Círculo crediticio de Coulquitt



Fuente: Coulquitt 2007

1.1.12 La morosidad

La morosidad se conceptúa como “la imposibilidad de efectuar pagos adeudados en el periodo correspondiente, asimismo, prescinden de cancelar los intereses generados por los retrasos en la cancelación de la cuota, producto de deficiencias en las políticas de crédito y sobreendeudamiento del acreedor”; lo cual, se traduce a una repercusión en los niveles de liquidez como en los rendimientos registrados por la empresa proveedora del servicio (Banco de España, 2018, p.12).

Louzis, Vouldis, & Metaxas (2013), señala que para todo riesgo crediticio que se encuentre posterior a la acción conocida como índice de morosidad, se conceptualiza como “una extensión de la cartera con registros caducados que se identifican con la cartera agregada que se obtiene por las sustancias monetarias decididas”; esa es la razón por la cual la variable de reconocimiento de dinero relacionada con la variable de mala conducta tiende a demostrar una conexión concebible entre ellas (p.26).

González & Gomes (2014) mencionan que, “la morosidad se asemeja a una ruptura de las fechas de vencimiento autoritativas o legítimas, que normalmente se consideran dentro de un período de 90 tramos de incumplimiento, según lo indicado por la cuota de la parte principal”. Los créditos otorgados deben examinarse con el objetivo de que, en general, se confirme la posibilidad de que realmente tengan un lugar con el impago o simplemente se originen de una decepción introducida en el establecimiento del presupuesto del banco; esa es la razón, sería crítico que se vigile si el registro de obligaciones del cliente es correcto, si los objetivos de la obligación son rápidos y, además, si se exploran e investigan las razones de la obligación.

Según Brachfield (2013), la morosidad demuestra diversas causas que son la fuente de una sustancia individual o legal característica, no presenta ninguna probabilidad de que la anulación que fue acordada con la entrega del compromiso tenga éxito; en cualquier caso, “la mala conducta también se ha considerado como una medida de crédito evaluada por el nivel de aplazamiento en la cuota que se identifica con los días que superan la fecha acumulada para sus retractaciones” (p.13-15).

a) Causas de morosidad

Acorde con el Banco de España (2018), las causas que conllevan al impago de las cuotas referentes a las obligaciones financieras contraídas, corresponden a:

- Actividad económica: Implica cambios suscitados en el entorno económico, reflejándose morosidad cuando se evidencia un decrecimiento del dinamismo económico, pues imposibilita la capacidad de generar efectivo suficiente para cancelar las obligaciones respectivas.
- Prolongación de los plazos de pagos: Conciernen a las decisiones adoptadas por las entidades en situaciones complejas, a fin de conseguir el importe económico suficiente para cancelar las cuotas en el periodo de prolongación expedido.
- Cultura de la morosidad: Diferentes organizaciones adoptan un hábito de incumplir con la cancelación de sus cuotas en el plazo exigido, procediendo a efectuar el desembolso fechas posteriores mostrando un comportamiento inadecuado
- Posición de fuerza de mercado: Aduce a la temeridad e inseguridad de las entidades para implementar condiciones de pago estrictas como razonables, por generar huida del cliente, lo cual, conllevaría a mermar continuamente sus rendimientos.
- Escaso conocimiento: Corresponde al desconocimiento presentado por las pequeñas empresas con respecto a las herramientas a emplear para efectuar apropiados procedimientos que conlleven a combatir como prevenir las consecuencias ocasionadas por la morosidad
- Impago en distintos colectivos: Con respecto a los motivos que incitan al retraso de los pagos en personas naturales, destacan excesivo endeudamiento, inestabilidad en su situación laboral, incurrir en demasiados gastos, entre otros.

b) Morosidad por concepto del proceso de evaluación de clientes

Brachfield (2013), manifestó que el proceso de evaluación efectuado para conceder un crédito se caracteriza por ser engorroso, por tanto, se suscitan diferentes equivocaciones,

generándose afecciones en la productividad como en los rendimientos a generarse en la institución financiera, siendo los siguientes:

- Créditos aprobados con una sola garantía: Se enfoca el interés en la garantía antes que analizar de forma minuciosa la capacidad para cancelar con efectivo las deudas a contraer, por ello, el importe monetario a conferirse no se retornará en el plazo previsto.
- Créditos aprobados por factores de parentesco o por factores amicales: Se evidencia con el otorgamiento de créditos a clientes que presentan un vínculo de amistad o parentesco, primando el favoritismo dado por el ejecutivo, escenario que conduce a registrar un creciente índice de morosidad.
- Información no detallada de cliente: Implica conceder información incompleta e inadecuada al cliente, con respecto a la cartera de adeudos que conlleve a otorgar el crédito de forma apresurada tasas de interés, periodos de amortización, entre otros, con la finalidad de acrecentar su sin examinar con cautela su situación económica financiera, reflejándose en impagos continuos de sus cuotas.
- Sobreendeudamiento: Se suscita cuando se prescinde de aplicar medidas efectivas que incentiven al deudor a cancelar sus cuotas respectivas, puesto que, muestra una situación inapropiada para desembolsar el efectivo requerido

c) Tipo de carteras que muestran índices de morosidad

- Carteras atrasadas: Conforman un indicador que expone el coeficiente derivado de la división de las colocaciones vencidas con la cobranza judicial de colocaciones totales (Aguilar, Camargo, & Morales, 2013).
- Cartera de alto riesgo: Concierne a la cartera que resulta de las colocaciones vencidas en cobranza judicial, reestructuradas como refinanciadas entre las colocaciones totales efectuadas.
- Cartera pesada: Aduce a una cartera derivada de las colocaciones como de los créditos otorgados sin efectuar una apropiada evaluación, clasificándose como dudosos, deficientes y pérdidas entre créditos directos, además de contingentes totales.

- Índice de morosidad: Implica el resultado derivado del importe moratorio entre el total de operaciones o actividades de crédito concedidos por una entidad financiera en específico

En ese sentido, el comportamiento adoptado por cada entidad financiera es crucial para analizar la tendencia de índice de morosidad, dado que, las instituciones que optan por implementar política de colocaciones más agresivas evidenciarán tasas de morosidad crecientes, por ello, se amerita realizar un análisis con respecto al rubro del negocio, acrecentamiento del crédito e incentivos para incorporar políticas más estrictas, entre otros (Aguilar & Cárdenas, 2013).

1.2 Marco metodológico

1.2.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación será de carácter mixta, es decir, combinará enfoques cualitativos y cuantitativos que intervendrán en su desarrollo. El enfoque cuantitativo se utilizará para medir el impacto del microcrédito en términos de crecimiento financiero y sostenibilidad de las microempresas, mientras que el enfoque cualitativo permitirá explorar las experiencias y percepciones de los beneficiarios sobre el uso del microcrédito.

1.2.2 Instrumentos para la recolección de datos

Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadísticas descriptivas (media estadística y porcentual) y pruebas de correlación (coeficiente de correlación de Pearson) para determinar la relación entre el acceso al microcrédito y las variables de crecimiento y sostenibilidad.

Los datos cualitativos se analizaron a través del análisis de contenido, identificando temas y patrones que revelen las experiencias y percepciones de los empresarios sobre el uso del microcrédito.

1.2.3 Delimitaciones de la investigación

a. Delimitación temporal

El estudio abarca un período de dos meses los cuales son el mes de julio y agosto, que serán determinantes para observar y determinar el crecimiento y sostenibilidad de las microempresas beneficiadas por el microcrédito de la cooperativa Unidos en Acción R.L.

b. Delimitación espacial

La investigación se centró en microcréditos ubicadas en el municipio de San Cristóbal Cucho, San Marcos.

c. Delimitación teórica

La investigación se enmarcó en teorías y conceptos relacionados al microcrédito, el crecimiento empresarial y la sostenibilidad de las microempresas en áreas rurales. Para tal efecto se menciona la teoría del microcrédito y desarrollo de Muhammad Yunus; la teoría del crecimiento empresarial de Penrose, la sostenibilidad empresarial de John Elkington y la teoría del desarrollo rural para la mejora de la calidad de vida en comunidades aisladas.

Esta delimitación teórica permitirá interpretar los resultados de la investigación dentro de un marco conceptual que relaciona el microcrédito con la capacidad de las pequeñas empresas para crecer y sostenerse en el tiempo, especialmente en contextos rurales.

1.2.4 Universo y población

a. Universo

El universo estuvo compuesto por todas las microempresas rurales que han recibido financiamiento de microcrédito a través de la cooperativa Unidos en Acción R.L. en los últimos dos años.

b. Población

La población objetivo será una muestra representativa de dichas microempresas, las cuales fueron seleccionadas con base a ciertos criterios como:

- Empresas con al menos un año de operación luego de haber recibido el microcrédito
- Empresas clasificadas como microempresas rurales de acuerdo con los criterios establecidos por la cooperativa (número de empleados, volumen de ventas, entre otros).

c. Muestra:

La muestra fue seleccionada a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia, teniendo en cuenta la accesibilidad de las empresas y su disposición para participar en el estudio. El tamaño de la muestra dependió en gran medida de la cantidad de empresas que cumplieron con los criterios previamente establecidos para obtener los resultados representativos.

6. CONTENIDO DEL DIAGNÓSTICO

6.1 Breve historia de la cooperativa Unidos en Acción R.L.

La Cooperativa empezó a formarse en el municipio de San Antonio Sacatepéquez, Departamento de San Marcos, por la iniciativa del Sacerdote Toribio Pineda García, con un grupo de catequistas en el año 2,003 la cual se reunieron como tres veces y en vista de que no funciono en el municipio, se trasladó a la Aldea de Santa Rita del mismo municipio.

Fue ahí en donde empezó hacerse realidad dando los primeros pasos para organizar nuestra Cooperativa, con 35 personas las cuales son las siguientes: Adeldo Navarro Fuentes, Agustina Carreto López, Aureliano Navarro Fuentes, Cesar Ángel López Cardona, Cristina Orozco Cardona, Elvia Bautista Godínez, Esperanza Cabrera Bravo, Fredy Zacarías Pérez, Gilberto Orozco Rivera, Hortensia Escobar González, Hugo González Cardona, Ingrid Tzul Cardona, Joaquín López López, Jorge Navarro Fuentes, Liria García Navarro, Margarito García González, Marta Escobar González, Mateo Orozco López, Mileni Navarro García, Oralisa Fuentes Orozco, Oscar Estuardo Orozco, Pablo Cardona Orozco, Rene Godínez Velásquez, Romeo Velásquez García, Rómulo Jiménez Cardona, Rosa Ramírez Estrada, Rosalió Fuentes Fuentes, Rosario González Miranda, Rosvely Pérez López, Sara González Orozco, Toribio Pineda García, Eleuteria Flaviana Orozco, Walter Gómez López, Luisa Carola Orozco, Francisco Orozco Rivera, Elías Giménez, Pedro Ramírez bajo el asesoramiento del Señor: Marvin, el cual fue enviado por la Diócesis de San Marcos.

Inicialmente comenzó su funcionamiento con el aporte de Q25.00 quetzales mensuales de cada socio fundador con una meta de llegar cada socio a un aporte de Q4000.00 quetzales para tener un capital y así iniciar a trabajar, en la fecha 08 de Noviembre del año 2003, fue autorizado la Cooperativa por el Alcalde Municipal el señor: Osbeli Godínez. Entre los presentes se eligió un Consejo de Administración Provisional que tendrá la representación del grupo, el cual quedo integrado de la siguiente manera: PRESIDENTE: Adeldo Everardo Navarro Fuentes, VICEPRESIDENTE: Rosalió Baudilio Fuentes, SECRETARIO: Rosvely Domingo Pérez López, TESORERO: Rómulo Rosalió Jiménez Cardona, VOCAL: Romeo Moisés Velásquez García.

Durante el año 2004, se recibió capacitación de como poder llenar papelería para inscribirse legalmente ante el Instituto Nacional de Cooperativas, Guatemala, se llenaros los requisitos de ley, quedo Inscrita Legalmente ante El Consejo Directivo del Instituto de Cooperativas, INACOP Guatemala, con el Nombre de Cooperativa Integral Agrícola “Unidos en Acción” Responsabilidad Limitada. Según RESOLUCION N0. 44-2004-CD, y Acta No. 26-2004-CD de fecha 22 de Septiembre del 2004 por tanto en la fecha trece de Octubre del Año 2,004, fue extendida la Constancia según Registro N0. 734 del Libro N0. 001 de Folio N0. 734.

Durante los años 2005, 2006, 2007, 2008, se estuvo trabajando con asociados brindándoles el servicio de préstamos para agricultura, y así fue creciendo poco a poco nuestra Cooperativa, también se recibieron capacitaciones de los TECNICOS de INACOP san Marcos, para poder trabajar y así lograr nuestras metas y objetivos de nuestra Cooperativa, lo cual por la demanda de asociados en la fecha 15 de Mayo del año 2008 se abrió una Agencia en el Municipio de San Antonio Sacatepéquez, para brindarles un mejor servicio.

En el año 2009 la Cooperativa decidió cambiar de denominación paso a ser de Agrícola a Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito, desde entonces la cooperativa ha ido creciendo, y en el mes de Septiembre del Año 2013 se abrió otra Nueva Agencia en el Municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, desde que la Cooperativa se inició el Señor Adeldo Everardo Navarro Fuentes ha sido el Representante Legal de la Cooperativa. A través del tiempo varias personas que iniciaron a trabajar se fueron retirando, hasta la fecha en nuestra Cooperativa se han quedado trabajando 24 Socios fundadores. Por tanto, esta Cooperativa ha ido creciendo y actualmente cuenta con un total de 770 Asociados Inscritos hasta la fecha, trabajando con una solidez y rentabilidad para todos los asociados.

6.2 Visión

Ser una cooperativa de prestigio del sector financiero, reconocida por su solidez, rentabilidad, cobertura de servicios, que cuenta con personal capacitado comprometido, procesos eficientes, tecnología y capacidad institucional para responder a la confianza de nuestros socios, futuro de su familia y de su comunidad.

6.3 Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito sólida y confiable, que presta servicios Financieros y Créditos a personas para el crecimiento de sus Negocios y así incentivando a nuestros asociados para que puedan seguir incrementando y ahorrando, para un mejor futuro de su familia y de su comunidad.

6.4 Servicios que actualmente presta la cooperativa

- Ahorro a Plazo Fijo
- Ahorro Infante Juvenil
- Ahorro Corriente
- Préstamos para toda clase de negocios.
- Muy pronto Proyecto de vivienda a través de un crédito.

6.5 Situación actual de la cooperativa Unidos en Acción R.L.

A continuación, se presenta la situación actual financiera crediticia de la cooperativa Unidos en Acción R.L. en la cual se exponen datos exactos durante los últimos 2 años.

El total de clientes a julio de 2024 alcanza a: 217

La cartera es de: Q2,530,000.00

Total de clientes en mora: 80 (representa un 37% del total de clientes con deuda)

Tabla 2 Información actual cooperativa

| Aspectos Analizados | Descripción | Datos y Observaciones |
|----------------------------|--------------------------------------|---|
| Cartera de Clientes | Total de clientes activos | 217 clientes |
| Cartera Total | Monto total en microcréditos | Q2,530,000 |
| Clientes en Mora | Promedio mensual de clientes en mora | Entre 60 y 80 clientes |
| Mora Mensual | Porcentaje de la cartera en mora | 1.6% mensual, lo que equivale aproximadamente a Q40,480 |

| | | |
|-----------------------|--|--------------------|
| Mora a Siguiete Etapa | Cientes que avanzan a etapas de recuperaci3n intensiva | 10 clientes al mes |
|-----------------------|--|--------------------|

Fuente: Base de datos cooperativa Unidos en Acci3n R.L. julio 2024

Tabla 3 Indicadores e impacto en situaci3n crediticia de la cooperativa

| Aspectos Analizados | Descripci3n | Datos y Observaciones |
|----------------------------|--------------------------------------|---|
| Porcentaje de Mora Mensual | Impacto en la cartera total | El 1.6% de mora mensual representa un valor significativo en la cartera total (Q2,530,000), equivalente a Q40,480. |
| Cientes en Mora | Frecuencia y severidad | Entre 60 y 80 clientes est3n en mora mensual, representando entre el 27.6% y el 36.9% del total de clientes activos. |
| Cientes en Recuperaci3n | Efectividad de la gesti3n de mora | De los clientes en mora, solo 10 avanzan mensualmente a la siguiente etapa, indicando desafios en la recuperaci3n. |
| Meta Proyectada | Comparaci3n con el desempe1o actual | El objetivo de la cooperativa es reducir la mora al 0.49% mensual, lo que requerir3a disminuir significativamente los clientes en mora. |
| Consecuencias Financieras | Afectaci3n en los flujos de efectivo | La mora mensual impacta la disponibilidad de efectivo para nuevos cr3ditos y otros compromisos financieros. |

Fuente: Base de datos cooperativa Unidos en Acci3n R.L. julio 2024

Tabla 4 Listado de clientes morosos de la cooperativa

| CLIENTES | TIEMPO | TOTAL MORA | PORCENTAJE QUE REPRESENTA |
|-----------|----------|------------|---------------------------|
| Cliente 1 | 9 meses | Q 29.69 | 0.00% |
| Cliente 2 | 10 meses | Q 294.97 | 0.01% |
| Cliente 3 | 12 meses | Q 209.89 | 0.01% |
| Cliente 4 | 5 meses | Q 508.50 | 0.02% |
| Cliente 5 | 5 meses | Q 5.50 | 0.00% |

| | | | | |
|------------|----------|---|--------|-------|
| Cliente 6 | 2 meses | Q | 536.98 | 0.02% |
| Cliente 7 | 7 meses | Q | 155.09 | 0.01% |
| Cliente 8 | 10 meses | Q | 570.88 | 0.02% |
| Cliente 9 | 9 meses | Q | 421.03 | 0.02% |
| Cliente 10 | 5 meses | Q | 206.50 | 0.01% |
| Cliente 11 | 8 meses | Q | 532.96 | 0.02% |
| Cliente 12 | 2 meses | Q | 49.42 | 0.00% |
| Cliente 13 | 12 meses | Q | 454.19 | 0.02% |
| Cliente 14 | 3 meses | Q | 551.95 | 0.02% |
| Cliente 15 | 5 meses | Q | 3.49 | 0.00% |
| Cliente 16 | 4 meses | Q | 604.62 | 0.02% |
| Cliente 17 | 1 mes | Q | 700.97 | 0.03% |
| Cliente 18 | 1 mes | Q | 5.05 | 0.00% |
| Cliente 19 | 3 meses | Q | 543.10 | 0.02% |
| Cliente 20 | 1 mes | Q | 179.84 | 0.01% |
| Cliente 21 | 4 meses | Q | 151.39 | 0.01% |
| Cliente 22 | 9 meses | Q | 198.64 | 0.01% |
| Cliente 23 | 8 meses | Q | 143.52 | 0.01% |
| Cliente 24 | 1 mes | Q | 28.64 | 0.00% |
| Cliente 25 | 5 meses | Q | 200.13 | 0.01% |
| Cliente 26 | 7 meses | Q | 211.02 | 0.01% |
| Cliente 27 | 3 meses | Q | 479.65 | 0.02% |
| Cliente 28 | 9 meses | Q | 246.43 | 0.01% |
| Cliente 29 | 5 meses | Q | 516.97 | 0.02% |
| Cliente 30 | 10 meses | Q | 217.12 | 0.01% |
| Cliente 31 | 12 meses | Q | 469.33 | 0.02% |
| Cliente 32 | 11 meses | Q | 317.21 | 0.01% |
| Cliente 33 | 8 meses | Q | 366.84 | 0.01% |
| Cliente 34 | 4 meses | Q | 210.25 | 0.01% |
| Cliente 35 | 6 meses | Q | 553.43 | 0.02% |
| Cliente 36 | 2 meses | Q | 281.53 | 0.01% |
| Cliente 37 | 3 meses | Q | 473.96 | 0.02% |
| Cliente 38 | 7 meses | Q | 361.17 | 0.01% |
| Cliente 39 | 1 mes | Q | 509.39 | 0.02% |
| Cliente 40 | 12 meses | Q | 579.27 | 0.02% |
| Cliente 41 | 5 meses | Q | 431.91 | 0.02% |
| Cliente 42 | 2 meses | Q | 269.84 | 0.01% |
| Cliente 43 | 9 meses | Q | 187.37 | 0.01% |
| Cliente 44 | 8 meses | Q | 411.69 | 0.02% |
| Cliente 45 | 6 meses | Q | 593.47 | 0.02% |
| Cliente 46 | 4 meses | Q | 361.73 | 0.01% |

| | | | | |
|-----------|----------|---|--------|-------|
| Ciente 47 | 10 meses | Q | 538.61 | 0.02% |
| Ciente 48 | 7 meses | Q | 257.44 | 0.01% |
| Ciente 49 | 12 meses | Q | 423.54 | 0.02% |
| Ciente 50 | 1 mes | Q | 104.32 | 0.00% |
| Ciente 51 | 3 meses | Q | 385.19 | 0.02% |
| Ciente 52 | 5 meses | Q | 447.11 | 0.01% |
| Ciente 53 | 8 meses | Q | 200.23 | 0.01% |
| Ciente 54 | 6 meses | Q | 316.57 | 0.01% |
| Ciente 55 | 9 meses | Q | 289.41 | 0.01% |
| Ciente 56 | 2 meses | Q | 492.60 | 0.02% |
| Ciente 57 | 4 meses | Q | 509.26 | 0.02% |
| Ciente 58 | 7 meses | Q | 243.11 | 0.01% |
| Ciente 59 | 8 meses | Q | 121.14 | 0.00% |
| Ciente 60 | 10 meses | Q | 177.93 | 0.01% |
| Ciente 61 | 12 meses | Q | 394.76 | 0.02% |
| Ciente 62 | 6 meses | Q | 231.59 | 0.01% |
| Ciente 63 | 3 meses | Q | 459.23 | 0.02% |
| Ciente 64 | 9 meses | Q | 311.49 | 0.01% |
| Ciente 65 | 2 meses | Q | 105.34 | 0.00% |
| Ciente 66 | 1 mes | Q | 157.29 | 0.01% |
| Ciente 67 | 5 meses | Q | 321.58 | 0.01% |
| Ciente 68 | 7 meses | Q | 488.34 | 0.02% |
| Ciente 69 | 8 meses | Q | 278.65 | 0.01% |
| Ciente 70 | 4 meses | Q | 391.47 | 0.02% |
| Ciente 71 | 10 meses | Q | 401.26 | 0.02% |
| Ciente 72 | 6 meses | Q | 492.87 | 0.02% |
| Ciente 73 | 5 meses | Q | 217.45 | 0.01% |
| Ciente 74 | 9 meses | Q | 325.78 | 0.01% |
| Ciente 75 | 12 meses | Q | 509.63 | 0.02% |
| Ciente 76 | 8 meses | Q | 145.87 | 0.01% |
| Ciente 77 | 7 meses | Q | 334.92 | 0.01% |
| Ciente 78 | 3 meses | Q | 278.43 | 0.01% |
| Ciente 79 | 4 meses | Q | 395.84 | 0.02% |
| Ciente 80 | 2 meses | Q | 411.93 | 0.02% |

Fuente: Base de datos cooperativa Unidos en Acción R.L. julio 2024

6.6 FODA de la cooperativa Unidos en Acción R.L.

Con base a la información proporcionada en la cooperativa, se llegó a la conclusión del siguiente FODA

a) Fortalezas:

- Una cartera total de 217 clientes indica una presencia estable en la comunidad.
- El índice de mora mensual del 1.6% está por debajo del promedio en el sector, lo que muestra un manejo moderado del riesgo.
- Clientes en mora que avanzan a etapas críticas (10 clientes) representan solo el 0.49%, lo que indica buenos esfuerzos de contención.
- La cooperativa tiene la capacidad de planificar estrategias para mitigar la mora a largo plazo.

b) Oportunidades:

- Implementación de un sistema automatizado para monitorear y gestionar créditos puede mejorar la eficiencia operativa y reducir la mora.
- Desarrollo de talleres financieros y capacitaciones para los clientes podría prevenir morosidades futuras.
- Existe margen para captar nuevos clientes en la región, aprovechando el índice bajo de mora como garantía de estabilidad.
- Colaboración con otras cooperativas o instituciones financieras para mejorar las prácticas de crédito

c) Debilidades:

- Un porcentaje significativo de la mora está concentrado en pocos clientes, lo que expone a la cooperativa a riesgos específicos.
- El paso de clientes a etapas críticas sugiere que los mecanismos de cobranza necesitan fortalecerse.
- Actualmente no se menciona el uso de herramientas tecnológicas avanzadas para la gestión de la cartera.
- Las estrategias de mitigación parecen reactivas en lugar de proactivas

d) Amenazas:

- Cambios macroeconómicos o eventos locales pueden aumentar la incapacidad de pago de los clientes.
- La entrada de bancos o cooperativas con mayores recursos podría disminuir la captación de nuevos clientes.
- Si no se implementan mejoras, el 1.6% mensual podría aumentar a mediano plazo.
- La falta de cumplimiento estricto con normativas financieras podría generar sanciones o pérdida de confianza

Tabla 5 Matriz de priorización de problemas

| No. | Debilidad | Factores | | | | Total / Prioridad |
|-----|---|---------------------------------|--------------------|----------------------------|---------------------------------------|----------------------|
| | | Costo financiero de la solución | Tiempo de solución | Aptitudes organizacionales | Efecto en la cooperativa | |
| | | Criterios de evaluación | | | | |
| | | Impacto financiero | Urgencia | Facilidad de solución | Repercusión en clientes y operaciones | |
| 1 | Concentración de mora en pocos clientes | 5 | 4 | 4 | 4 | 16 / Alta |
| 2 | Limitada capacidad de recuperación | 4 | 5 | 5 | 5 | 17 / Muy Alta |
| 3 | Falta de innovación tecnológica | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 / Media |

| | | | | | | |
|---|--------------------------------------|---|---|---|---|-----------|
| 4 | Estrategias reactivas vs. proactivas | 4 | 4 | 3 | 5 | 16 / Alta |
|---|--------------------------------------|---|---|---|---|-----------|

Fuente: elaboración propia a partir de FODA Cooperativa Unidos en Acción R.L.

En cuanto a la limitada capacidad de recuperación se obtuvo la mayor puntuación (17), lo que indica que es el problema más urgente y relevante para abordar, dado su impacto inmediato y su repercusión crítica en la cartera de mora. Por su parte, la concentración de mora en pocos clientes y estrategias reactivas vs. proactivas tienen una prioridad alta, ya que representan factores que podrían desestabilizar a la cooperativa a largo plazo; así como la falta de innovación tecnológica recibió una prioridad media, ya que, aunque importante, su impacto no es tan inmediato como los otros problemas, pero tiene implicaciones estratégicas a futuro.

6.7 Análisis de resultados

En el marco del diagnóstico institucional y la propuesta crediticia para disminuir el índice de morosidad en microcréditos de la Cooperativa “Unidos en Acción” R.L., se llevó a cabo un estudio enfocado en recopilar información clave a través de la aplicación de encuestas a dos grupos estratégicos: los asociados y los directivos de la cooperativa. Este enfoque permitió captar perspectivas tanto desde el punto de vista operativo como estratégico.

La población objetivo estuvo compuesta por un total de 770 asociados, quienes representan el principal grupo beneficiario de los servicios crediticios de la cooperativa, y 5 directivos, encargados de la toma de decisiones y supervisión de las políticas de crédito. Para garantizar la representatividad de los resultados, se seleccionó una muestra de conveniencia de 100 asociados. Esta selección permitió obtener datos confiables y consistentes para el análisis.

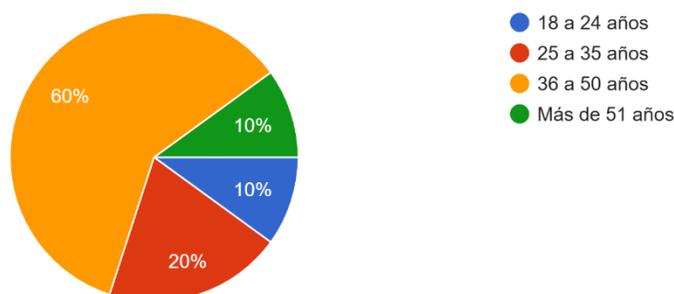
Las encuestas dirigidas a los asociados buscaron identificar factores relacionados con la capacidad de pago, el acceso a la información financiera y la percepción sobre las políticas de crédito y cobro implementadas. Por otro lado, las encuestas a los directivos se enfocaron en explorar los mecanismos de evaluación de riesgos, las estrategias de mitigación de la mora y las oportunidades para mejorar la gestión crediticia.

A continuación, se presentan los datos obtenidos en ambas encuestas:

6.7.1 Resultados encuesta a asociados

El estudio se llevó a cabo con los socios de la cooperativa Unidos en Acción R.L. quienes por medio de la aplicación WhatsApp les fue enviado un formulario de Google para responder a la misma, siendo estos los resultados.

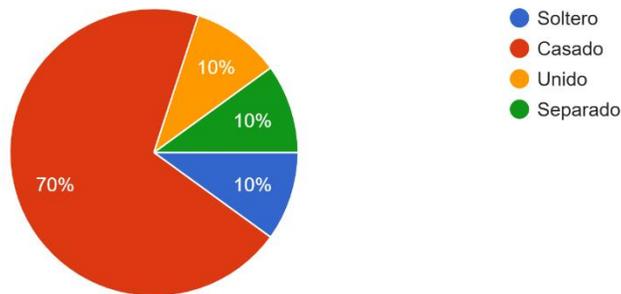
Gráfica 1 Rango de edad de los socios



Fuente: Investigación de mercado. Cooperativa Unidos en Acción R.L. Octubre 2024

En cuanto a los del primer rango 18 a 24% representado por 10 respuestas, una proporción menor de asociados jóvenes que probablemente se encuentren iniciando su vida laboral o educativa, lo que podría limitar su capacidad de endeudamiento o interés en créditos de largo plazo. En cuanto al grupo de 25 a 35 años compuesto en su mayoría por personas en edad laboral activa y posiblemente en una etapa inicial de consolidación financiera, constituye un segmento clave para ofrecer créditos orientados a proyectos de inversión o adquisición de bienes de mediano plazo con 20 respuestas. Los ubicados entre 36 a 50 años (60 respuestas) representa el núcleo principal de los asociados. En esta etapa de la vida, las personas suelen tener mayor estabilidad laboral y financiera, lo que los convierte en los principales usuarios de los servicios crediticios. Es probable que busquen financiamiento para negocios, vivienda o proyectos familiares. Por último, más de 50 años, con 10 respuestas, representan una fracción menor, que podría tener menos necesidad de créditos nuevos y más interés en productos de ahorro o consolidación de deudas existentes.

Gráfica 2 Estado civil de los asociados



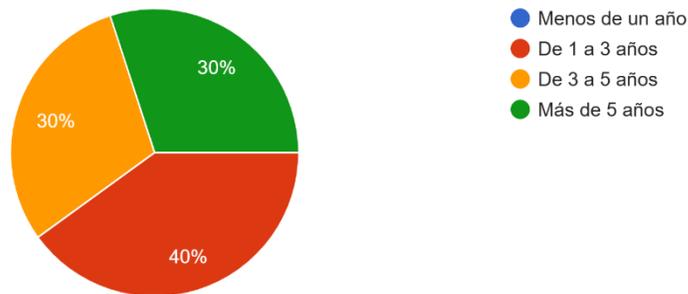
Fuente: Investigación de mercado. Cooperativa Unidos en Acción R.L. Octubre 2024

Dado que el 70% de los asociados encuestados se encuentra en esta categoría, las estrategias financieras deben enfocarse en ofrecer productos atractivos para las familias. Créditos para vivienda, educación de hijos, compra de bienes duraderos o emprendimientos familiares podrían tener gran aceptación.

Aunque son minoría, los asociados solteros y separados pueden requerir soluciones crediticias adaptadas a su estilo de vida, como préstamos pequeños o medianos para proyectos individuales, movilidad o formación académica

Este grupo puede beneficiarse de productos diseñados para parejas con condiciones flexibles que no requieran documentación adicional de formalización familia. Los resultados destacan la necesidad de segmentar las campañas de promoción y las políticas de crédito según el estado civil, para atender las prioridades financieras de cada grupo y fomentar la inclusión de todos los asociados en los servicios crediticios.

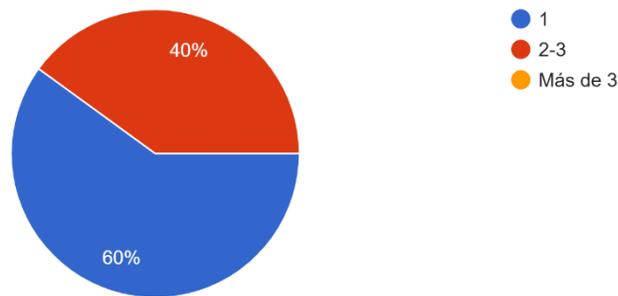
Gráfica 3 Tiempo de pertenecer a la cooperativa



Fuente: Investigación de mercado. Cooperativa Unidos en Acción R.L. Octubre 2024

El segmento del 40% de 1 a 3 años representa la mayoría de los encuestados, lo que indica una importante proporción de asociados nuevos o en proceso de consolidar su relación con la cooperativa. La alta participación de este grupo puede deberse a estrategias de captación recientes o a un aumento en la demanda de servicios financieros en la comunidad. Por su parte el 30% de 3 a 5 años es de asociados que tienen una relación de mediana duración con la cooperativa. Este grupo puede estar en una etapa de estabilidad en su interacción con la institución, aprovechando productos financieros específicos. Por último, se encuentran los que tienen más de 5 años con el 30%, el cual es un grupo que refleja un nivel sólido de fidelización, con asociados que han demostrado lealtad hacia la cooperativa. Su permanencia puede estar influida por experiencias positivas, confianza en los servicios ofrecidos y la percepción de estabilidad institucional.

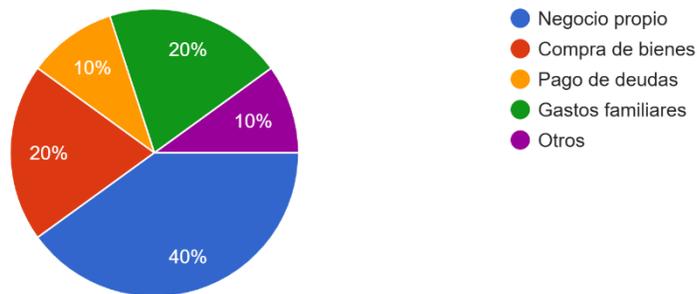
Gráfica 4 Número de créditos que ha solicitado a la cooperativa



Fuente: Investigación de mercado. Cooperativa Unidos en Acción R.L. Octubre 2024

La mayoría de los asociados encuestados ha solicitado únicamente un crédito. Esto podría reflejar que los socios son prudentes en el uso de productos crediticios o que la cooperativa ha captado una importante proporción de nuevos clientes que aún no han solicitado más créditos. En cuanto al 40% que se refirió de 2 a 3 créditos, aunque más reducido, muestra una mayor interacción con la cooperativa al haber solicitado más de un crédito. Esto podría indicar una relación más consolidada y un mayor nivel de confianza en los servicios financieros de la institución. Por último, es notable que ningún socio encuestado haya mencionado haber solicitado más de tres créditos. Esto podría sugerir que los productos financieros ofrecidos están diseñados principalmente para cubrir necesidades puntuales o que existe una barrera que limita la recurrencia crediticia, como requisitos estrictos, tasas de interés, o falta de incentivos para socios frecuentes.

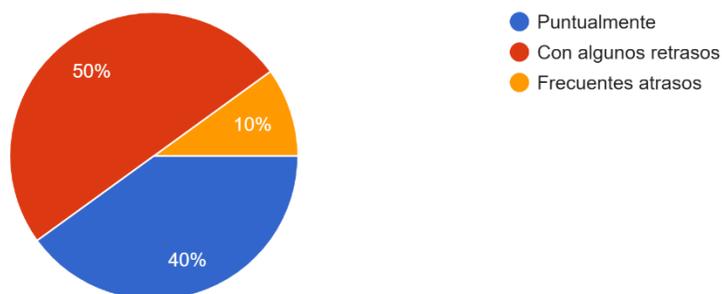
Gráfica 5 Propósito de los créditos obtenidos



Fuente: Investigación de mercado. Cooperativa Unidos en Acción R.L. Octubre 2024

El propósito más común entre los encuestados es la inversión en un negocio propio (4 de cada 10). Esto indica que una proporción significativa de los asociados utiliza los créditos como una herramienta para el emprendimiento y la generación de ingresos. Refleja también una necesidad de acceso a financiamiento para impulsar proyectos productivos. Un grupo reducido de asociados usa los créditos para consolidar o pagar otras deudas (10%), lo que podría indicar desafíos en la gestión financiera personal o la búsqueda de mejores condiciones crediticias en la cooperativa. En cuanto a gastos familiares esta el 20% que destina los créditos a cubrir necesidades familiares, como educación, salud o eventos imprevistos. Esto destaca la importancia de los créditos como un apoyo económico frente a contingencias o prioridades familiares. Otros 10% incluye propósitos diversos que no se especifican en las opciones principales, lo que sugiere una diversidad de necesidades financieras que podrían explorarse más a fondo mediante preguntas abiertas o estudios adicionales.

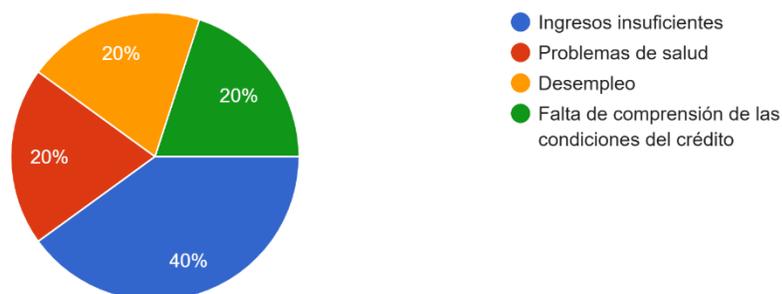
Gráfica 6 Frecuencia en que se realiza los pagos de su crédito



Fuente: Investigación de mercado. Cooperativa Unidos en Acción R.L. Octubre 2024

Un porcentaje significativo de socios cumple con sus pagos de manera puntual. Esto refleja un compromiso financiero sólido y/o una buena gestión de sus recursos. Sin embargo, este grupo no constituye la mayoría, lo que indica que aún hay margen de mejora en la cultura de pago dentro de la cooperativa. He allí donde aparece la mitad de los encuestados que admitió que realiza pagos con algunos retrasos. Esto podría deberse a una planificación financiera insuficiente, dificultades económicas ocasionales o falta de recordatorios oportunos por parte de la cooperativa. Este grupo requiere atención prioritaria, ya que representa un riesgo potencial para la estabilidad de la cartera crediticia si no se toman medidas preventivas. Por último, aunque es el porcentaje más bajo, este grupo representa a los socios con mayores dificultades para cumplir con sus pagos. Estos retrasos frecuentes pueden estar vinculados a problemas estructurales, como ingresos insuficientes, falta de seguimiento por parte de la cooperativa o problemas con los términos y condiciones del crédito.

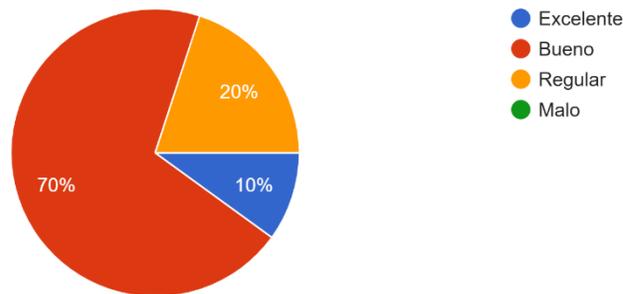
Gráfica 7 Factores usuales que dificultan cumplir con los pagos



Fuente: Investigación de mercado. Cooperativa Unidos en Acción R.L. Octubre 2024

El ingreso insuficiente es el principal factor señalado por los socios con el 40%. Esto puede estar relacionado con empleos precarios, fluctuaciones en ingresos variables o un mal manejo de las finanzas personales. Este dato resalta la importancia de ofrecer créditos adaptados a las capacidades reales de pago de los asociados. Los problemas de salud son un factor que afecta directamente la capacidad económica de los socios, ya sea por gastos médicos elevados o pérdida temporal de ingresos. Este 20% sugiere que los imprevistos en salud no solo impactan a nivel personal, sino también la estabilidad financiera de la cooperativa. La pérdida de empleo representa una causa significativa de incumplimiento con el 20%. Este dato resalta la vulnerabilidad económica de algunos socios, especialmente en contextos donde los ingresos dependen de la estabilidad laboral. El otro 20% restante indica una posible falta de comprensión de las condiciones del crédito o una percepción de que los términos no son justos. Esto puede deberse a una comunicación ineficaz durante el proceso de otorgamiento de créditos o a condiciones que los socios consideran difíciles de cumplir.

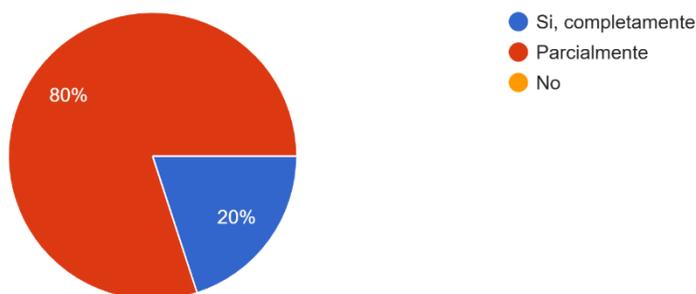
Gráfica 8 Calificación del servicio brindado por el personal de la cooperativa



Fuente: Investigación de mercado. Cooperativa Unidos en Acción R.L. Octubre 2024

Un pequeño grupo de socios considera que el servicio es sobresaliente (10%). Esto indica que la cooperativa tiene personal que cumple con estándares elevados de atención, pero este nivel de calidad no es percibido de manera uniforme entre todos los socios. Por otra parte, la mayoría de los socios (70%) tiene una opinión positiva sobre el servicio, calificándolo como "bueno". Esto refleja que los procesos y el trato al cliente cumplen con las expectativas generales, pero también señala que hay oportunidades para convertir esta percepción en un estándar de excelencia. Un porcentaje considerable de socios (20%) califica el servicio como "regular", lo que podría indicar experiencias inconsistentes, falta de empatía, tiempos de espera prolongados, o problemas de comunicación. Esta calificación requiere atención, ya que podría escalar a una percepción negativa si no se abordan las causas subyacentes. Por último, ningún socio calificó el servicio como malo, lo cual es un punto positivo que refleja un nivel mínimo de insatisfacción general.

Gráfica 9 Explicación clara acerca del crédito al momento de solicitarlo



Fuente: Investigación de mercado. Cooperativa Unidos en Acción R.L. Octubre 2024

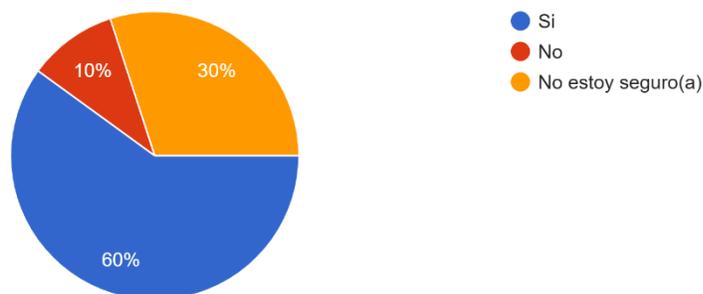
Una minoría de los socios considera que la información sobre el crédito fue clara y completa. Esto demuestra que algunos procesos de comunicación son efectivos, pero no son consistentes para toda la base de socios. La mayoría de los socios (80%) percibió que la explicación fue incompleta o que no abarcó todos los aspectos importantes del crédito. Esto refleja una necesidad de mejorar la capacitación del personal y de estandarizar la forma en que se brinda información. Por último, ninguno de los socios haya calificado la explicación como completamente deficiente es positivo, pero la alta proporción de respuestas parciales indica que existe una desconexión significativa entre lo que se explica y lo que los socios necesitan comprender.

- Cambios sugeridos para mejorar los servicios de la cooperativa y con ello facilitar el pago de créditos

Esta pregunta abierta reflejó el deseo de los socios por una mayor flexibilidad, personalización y mejora de los procesos internos, atendiendo recomendaciones no solo facilitar el pago de los créditos sino también incrementar la satisfacción y fidelidad de los socios hacia la cooperativa. Los socios buscan alternativas más accesibles y flexibles para realizar sus pagos, como nuevas plataformas, ubicaciones convenientes o servicios personalizados como el cobro a domicilio. De igual forma, valoran condiciones más favorables para los préstamos, adaptadas a sus necesidades y con incentivos para quienes son clientes recurrentes; esperan una atención más ágil, profesional y personalizada. Esto podría reflejar insatisfacción con los procesos actuales o falta de comunicación efectiva. Una parte

de los socios no identifica problemas o no siente la necesidad de cambios significativos, lo que podría reflejar satisfacción con los servicios actuales.

Gráfica 10 Las tasas que se aplican a los usuarios son justas



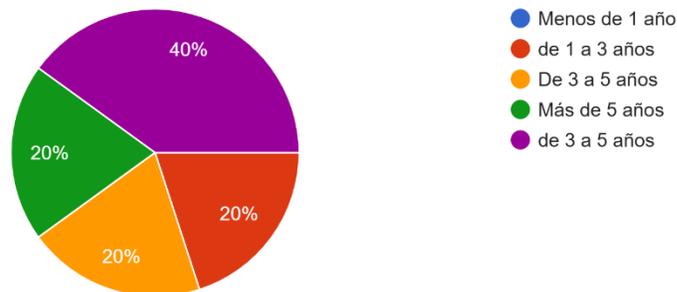
Fuente: Investigación de mercado. Cooperativa Unidos en Acción R.L. Octubre 2024

La mayoría de los socios considera que la tasa del 1.75% mensual sobre saldos es justa. Esto puede interpretarse como un reconocimiento a que las condiciones crediticias de la cooperativa son razonables en comparación con otras instituciones financieras. Aunque una porción considerable de los encuestados no tiene una opinión definida sobre la justicia de las tasas. Por último, una minoría de socios considera que las tasas no son justas. Aunque es un porcentaje pequeño, representa un grupo que podría generar críticas hacia la cooperativa si no se toman medidas para atender sus preocupaciones.

La percepción general sobre las tasas de la cooperativa es favorable, con un 60% de los encuestados satisfechos. Sin embargo, la incertidumbre del 30% y la insatisfacción del 10% muestran áreas de oportunidad para mejorar la comunicación y adaptar las condiciones de crédito a las necesidades específicas de los socios. Estas medidas pueden consolidar la imagen de la cooperativa como una institución justa y transparente.

6.7.2 Resultado encuesta a directivos

Gráfica 11 Tiempo de servicio en la cooperativa



Fuente: Investigación de mercado. Cooperativa Unidos en Acción R.L. Octubre 2024

La mayoría de los directivos (4 de 5) tiene entre 3 a 5 años de servicio en la cooperativa. Esto indica que la cooperativa cuenta con un grupo de líderes con experiencia moderada, lo que podría ser positivo en términos de conocimiento operativo y desarrollo de estrategias a medio plazo. Este grupo de directivos tiene una comprensión sólida de la cooperativa, aunque puede haber margen para la renovación de ideas y el aporte de nuevas perspectivas, sobre todo si se busca implementar cambios o innovaciones.

Un directivo tiene más de 5 años de servicio, lo que aporta estabilidad a la estructura directiva, mientras que la presencia de directivos con menos de 5 años de servicio también sugiere que la cooperativa ha promovido cierto proceso de renovación en los cargos. La mezcla de experiencia prolongada y relativamente reciente permite un equilibrio entre conocimiento tradicional de la cooperativa y la incorporación de nuevas ideas y enfoques.

La respuesta de "menos de un año" fue 0%, lo que indica que no hay directivos recién incorporados en los puestos clave en el último año. Esto podría ser positivo en términos de estabilidad organizacional, pero también sugiere que no ha habido un proceso reciente de atracción de talento nuevo para roles de liderazgo.

- Criterios que utiliza la cooperativa para otorgar créditos

Los criterios empleados por la cooperativa parecen abarcar aspectos clave para otorgar créditos de manera responsable, como la solvencia financiera, el uso del crédito y la

investigación sobre el solicitante. La combinación de estos factores puede ayudar a la cooperativa a tomar decisiones más informadas, pero también requiere que el proceso sea lo suficientemente flexible para adaptarse a las necesidades de socios que no cumplen con todos los criterios, como aquellos sin historial crediticio.

Los criterios utilizados por la cooperativa son completos, ya que consideran tanto aspectos financieros como la integridad y responsabilidad del solicitante. No obstante, podría haber espacio para mejorar la flexibilidad y la claridad en los mismos, lo que podría aumentar la satisfacción y la confianza de los socios en el proceso de otorgamiento de créditos.

- Evaluación de capacidad de pago de los socios antes de otorgar un crédito

Los criterios utilizados para evaluar la capacidad de pago son bastante completos, pues incluyen una combinación de factores tanto internos (como ser socio de la cooperativa) como externos (buró crediticio e investigación del cliente). Esto ofrece una visión más amplia sobre la capacidad del socio para cumplir con los pagos. La importancia de que el solicitante nunca haya quedado mal en pagos anteriores refleja el compromiso de la cooperativa por reducir el riesgo de morosidad. Sin embargo, es recomendable que se considere también la posibilidad de situaciones excepcionales.

El enfoque de la cooperativa para evaluar la capacidad de pago es sólido, combinando herramientas tradicionales como el buró crediticio con la investigación directa sobre el cliente. Sin embargo, podría ser beneficioso incluir más flexibilidad para adaptarse a situaciones excepcionales y hacer un uso más extensivo de los datos internos de la cooperativa para evaluar el comportamiento de pago. Además, la cooperación con los socios en términos de educación financiera podría ser una inversión a largo plazo para reducir la morosidad.

- Mecanismos de seguimiento implementado para asegurar el cumplimiento de los pagos

Es recomendable que la cooperativa implemente un sistema de seguimiento continuo, utilizando herramientas como recordatorios de pago automáticos, llamadas telefónicas, y visitas periódicas. Estos mecanismos deben ser consistentes y frecuentes para asegurar que los socios se adhieran a los pagos acordados. Además de los contratos, los acuerdos de pago

deben ser revisados en caso de que el socio enfrente dificultades temporales. Esto puede incluir la reestructuración de la deuda o la oferta de nuevas condiciones de pago que permitan al socio cumplir con sus obligaciones.

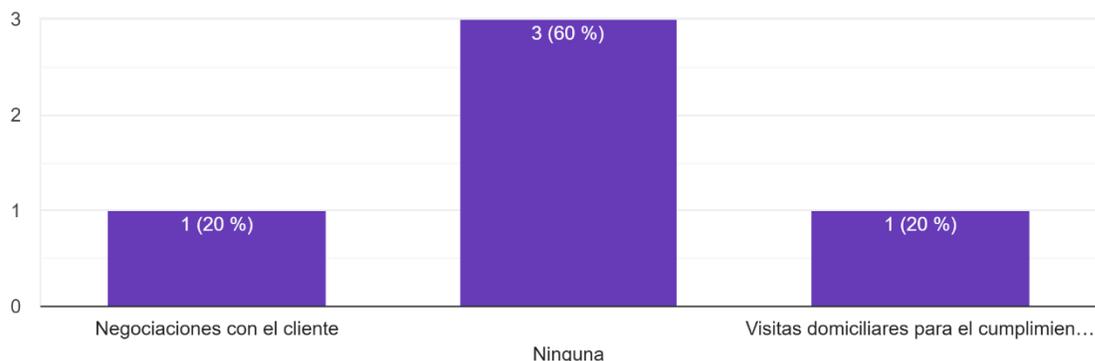
Las visitas al negocio pueden ser útiles, pero deben hacerse de manera regular y no solo en el momento de la solicitud del crédito. Esto permitirá a la cooperativa estar al tanto de cualquier cambio en la situación del negocio que pueda afectar la capacidad de pago del socio. Además de los mecanismos formales, la cooperativa debería fortalecer la comunicación directa con los socios para conocer sus inquietudes o dificultades antes de que se conviertan en problemas. Esto puede incluir reuniones periódicas o encuestas de satisfacción que permitan identificar problemas a tiempo.

- Principales dificultades para gestionar la cartera de créditos

Las respuestas indican que la cooperativa enfrenta varias dificultades en la gestión de su cartera de créditos, que incluyen problemas con el seguimiento de los pagos, la morosidad generalizada, la falta de personal para realizar cobranzas, la distancia como barrera para realizar pagos, y situaciones particulares de los socios (como la emigración y la falta de garantías). También se menciona que la cooperativa está experimentando un estancamiento tanto en el crecimiento de clientes como en el nivel de morosidad, lo que indica que no se están tomando medidas suficientemente efectivas para aumentar la base de clientes ni para reducir la morosidad.

La gestión de la cartera de créditos en la cooperativa enfrenta múltiples desafíos, desde la falta de personal adecuado hasta barreras logísticas y sociales que afectan el cumplimiento de los pagos. Abordar estos problemas requiere un enfoque integral que implique tanto mejoras en el seguimiento de los pagos como ajustes en las políticas de crédito y captación de nuevos socios.

Gráfica 12 Estrategias actuales para reducir la morosidad



Fuente: Investigación de mercado. Cooperativa Unidos en Acción R.L. Octubre 2024

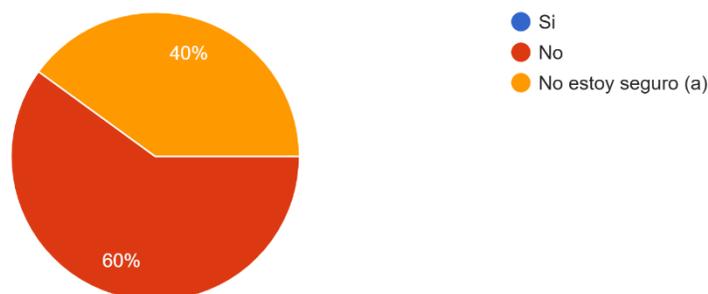
En cuanto a la respuesta de negociación con el cliente, implica buscar acuerdos personalizados con los socios para facilitar el cumplimiento de los pagos. Es una medida flexible que puede adaptarse a las circunstancias individuales del socio, como ingresos fluctuantes o dificultades económicas temporales. Aunque esta estrategia puede ser efectiva para casos específicos, parece que no es aplicada de manera consistente ni se encuentra formalizada como parte de una política estructurada de recuperación de créditos.

Las tres respuestas que hacen ver que no existe una estrategia para poder reducir la morosidad, puede reflejar una carencia de recursos, una planificación deficiente o una limitada prioridad hacia la gestión de la morosidad. La ausencia de estrategias para reducir la morosidad puede llevar a un incremento constante en los índices de morosidad, afectando negativamente la liquidez y sostenibilidad financiera de la cooperativa.

Por último, la respuesta que hace referencia a las visitas domiciliarias busca incentivar el cumplimiento de los pagos mediante contacto personal. Es útil para evaluar las condiciones del cliente y reforzar el compromiso del socio con la cooperativa. Aunque efectiva en ciertos casos, esta estrategia requiere de recursos humanos y financieros considerables.

La mayoría de los directivos (3 de 5) señalaron que no se aplican estrategias específicas para reducir la morosidad. Este hallazgo revela un vacío crítico en la gestión de riesgos crediticios, ya que la falta de acciones estructuradas puede perpetuar o agravar el problema de morosidad.

Gráfica 13 Los recursos disponibles son suficientes para la gestión de créditos



Fuente: Investigación de mercado. Cooperativa Unidos en Acción R.L. Octubre 2024

Inicialmente ninguno de los directivos considera que los recursos disponibles para la gestión de créditos son suficientes. Esto es un indicio claro de que existe una percepción generalizada de limitaciones significativas en cuanto a recursos financieros, humanos o tecnológicos. En cuanto al 60% indica que la mayoría de los directivos afirma que los recursos son insuficientes. Esto refleja una preocupación importante y un consenso sobre la necesidad de mejorar la infraestructura, las herramientas y el personal dedicado a la gestión de créditos. El 40% restante no está seguro y no tiene claridad sobre si los recursos actuales son suficientes o no. Esto puede deberse a falta de información o análisis detallado sobre las capacidades internas de la cooperativa.

Por tanto, la percepción de que los recursos son insuficientes, combinada con la falta de certeza en un porcentaje significativo de los directivos, señala una debilidad estructural en la gestión de créditos de la cooperativa.

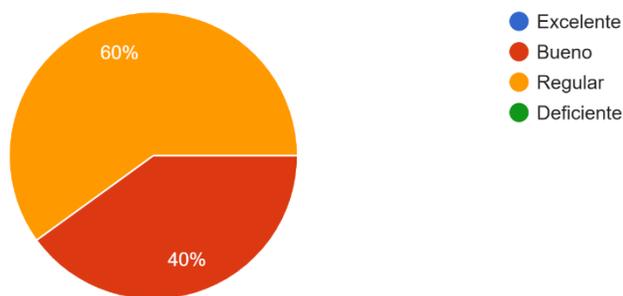
- Cambios propuestos para mejorar los procesos de otorgamiento y recuperación de créditos

Varias respuestas destacan la necesidad de capacitar al personal involucrado en el proceso de otorgamiento y recuperación de créditos. Esto refleja la percepción de que los empleados carecen de herramientas o conocimientos actualizados para gestionar de manera eficiente estos procesos. Se mencionó repetidamente la necesidad de mejorar las estrategias de cobro, lo cual sugiere que los métodos actuales no son completamente efectivos. La respuesta que menciona "facilidades de pago en el lugar" y "más cobradores" señala la

importancia de acercar los puntos de pago a los socios o implementar servicios que reduzcan las barreras logísticas para cumplir con las obligaciones. Una respuesta menciona la necesidad de fomentar más responsabilidad en los socios para cumplir con sus pagos, lo que sugiere un problema cultural o actitudinal hacia el crédito.

Las respuestas reflejan que tanto el proceso de otorgamiento como el de recuperación de créditos enfrentan desafíos relacionados con la capacitación del personal, las estrategias de cobro, la accesibilidad de los puntos de pago y la responsabilidad de los socios. Estas áreas de mejora son esenciales para reducir la morosidad y garantizar la sostenibilidad de la cartera crediticia.

Gráfica 14 Evaluación del nivel de capacitación del personal encargado del área crediticia



Fuente: Investigación de mercado. Cooperativa Unidos en Acción R.L. Octubre 2024

Al analizar las respuestas ningún directivo calificó el nivel de capacitación del personal como excelente, lo que evidencia que existen áreas significativas de mejora en cuanto a la preparación técnica y profesional del equipo encargado del área crediticia. La mayoría de respuestas con el 60% de los encuestados considera que el nivel de capacitación es regular, lo que indica que el personal cumple con ciertos requisitos básicos, pero carece de habilidades avanzadas o conocimientos especializados que se necesitan para un desempeño óptimo. El 40% restante calificó la capacitación como buena, lo cual refleja que, aunque existen aspectos positivos, no son suficientes para generar una percepción sólida de confianza en el desempeño del área. Así también, ningún directivo calificó al personal como deficiente, lo que indica que, aunque el desempeño no es excelente, tampoco se percibe como completamente inadecuado.

Las opiniones muestran que, aunque el equipo no está en un nivel crítico de ineficiencia, la capacitación actual no permite un desempeño que inspire plena confianza, especialmente en áreas clave como el análisis crediticio, la recuperación de morosidad y la atención al cliente.

- Medidas esenciales para mejorar la sostenibilidad financiera de la cooperativa

La reducción de la morosidad se menciona explícitamente en la mayoría de las respuestas (tres de cinco), lo que evidencia que este aspecto es considerado el principal obstáculo para la sostenibilidad financiera de la cooperativa. Seguido de "conocimiento en cuanto a créditos y reducción de deuda" el cual indica que algunos directivos perciben que la falta de educación financiera tanto de socios como del personal podría ser un factor contribuyente a los problemas actuales.

Las respuestas reflejan una clara conciencia de que los problemas financieros de la cooperativa están estrechamente vinculados a la morosidad, que se percibe como el principal desafío para su sostenibilidad. Además, las propuestas implican la necesidad de adoptar estrategias más efectivas en la gestión de créditos, así como de diversificar la base de clientes para reducir riesgos y fortalecer la posición financiera.

7. CONTENIDO DEL PLAN DE ACCIÓN

Uno de los principales problemas que afrontan las empresas dedicadas a créditos en la actualidad es la morosidad que por diferentes motivos forma parte de su cartera de clientes. La cooperativa Unidos en Acción R.L. es una institución especializada en el desarrollo socioeconómico sostenible en microfinanzas y servicios de desarrollo con enfoque social, abarcando los municipios de San Antonio Sacatepéquez, San Pedro Sacatepéquez y San Cristóbal Cucho, todos del departamento de San Marcos.

El principal problema con que cuenta la empresa es la dificultad de poder cobrar de manera adecuada a sus clientes y conseguir un flujo de cobros que les permita funcionar sin preocupación de liquidez ni sufrir por la morosidad o impagos de sus clientes deudores, por tal motivo se sugiere el siguiente título de propuesta:

Propuesta Crediticia para disminuir el índice de morosidad en microcréditos de la cooperativa “Unidos en Acción” R.L. en el municipio de San Cristóbal Cucho, departamento de San Marcos.

La cobranza es la acción que se realiza tendiente a recuperar la cartera en las condiciones y plazo pactados; así también debe generar nuevos créditos realizándose de modo que sea productiva y generadora de nuevos créditos y del incremento de la buena imagen del proveedor.

7.1 Objetivo de la política de cobranza

La política de cobranza debe ser coherente, ajustada a las necesidades de la empresa y preferencialmente adecuada a las necesidades económicas existentes en el panorama local.

A continuación, se presentan los factores básicos para tener en cuenta:

- Determinar las normas eficaces que una empresa adopte para cumplir una inteligente política de cobranza es algo que depende de las circunstancias sociales y políticas del país y, particularmente, del sector empresarial, de la situación financiera, la competencia, el municipio, etc.

Lo anterior no significa que la formulación de una política de cobranza sea de carácter vago, etéreo, difuso y que sea lo mismo andar por un camino que por

otro. Por el contrario, estas decisiones y circunstancias concretas deben crear una imagen seria y respetada frente a la política planteada.

- El primer objetivo que debe inspirar toda política de cobranza debe ser que no sea necesario cobrar, lo cual naturalmente es imposible de lograr en su totalidad. Sin embargo, este objetivo será satisfecho en mayor o menor grado según lo que la empresa esté haciendo para este fin.
- Como segundo objetivo debe tenerse en cuenta que la empresa otorgue el máximo de crédito con una rápida, segura y económica recuperación. Si no fuera posible considerar este segundo objetivo, se estaría rehusando la realidad y sustentando solamente teorías.
- Para el logro de estos objetivos debe la empresa trazarse políticas de cobranza basadas en normas que, además de ser realizables, sean adaptables a las circunstancias.
- En casos de especial complejidad será la administración superior la que, con audacia, si es necesario, resolverá la adopción de nuevas formas que pueden ser tan variantes y eficaces, como lo es la actividad de una sociedad organizada.
- Según los entendidos, a una política de crédito dura se debe aplicar una política de cobranza suave y viceversa. Lo cual es lógico, pues si se es exigente tanto para conceder el crédito como para cobrarlo, se perderá la clientela. Pero si ha sido suave para concederlo, es decir sin muchos requisitos, se impone una cobranza dura o se perderá la cartera.
- Las políticas se deben revisar, con alguna frecuencia, para evitar deficiencias en ellas. Las políticas de cobranza deben ser: Claras, Flexibles, Dinámicas y Uniformes

- Las políticas deben estar respaldadas por normas y procedimientos claros que permitan determinar qué se debe hacer en cada caso.
- Las políticas deben estar orientadas a establecer un equilibrio entre los gastos de la gestión de cobranza y los resultados de esta; o sea, que debe traducirse en evitar pérdidas por cuentas incobrables y buscar la mayor rotación posible de la cartera para evitar una inversión congelada en cuentas por cobrar que produzca efectos negativos debido a su morosidad. Toda política de cobranza tiene incidencia en los créditos
- Si aplicadas todas las acciones de cobranza no se obtiene la recuperación del crédito se debe efectuar un estudio para de las condiciones del cliente y contemplar la posibilidad de suspender las relaciones comerciales con el cliente y si las circunstancias lo ameritan iniciar la etapa de cobro pre jurídico. A continuación, se presentan algunas causas para suspender las relaciones con el cliente:
 - ✓ Cuando el cliente incurra en mora continúa en pagos, es decir que permanentemente cancela sus cuotas “vencidas”, por lo menos seis veces durante el año.
 - ✓ Si durante seis (6) meses presenta más de tres cheques devueltos por concepto de fondos insuficientes, documentos girados para el pago de las cuotas.
 - ✓ Al cliente que se le haya enviado más de tres veces una comunicación de segundo aviso recordatorio del pago de sus obligaciones. La cual se envía a los 30 días de vencido el crédito
 - ✓ El período de suspensión del cupo de crédito, por las causas antes mencionadas será a discreción de la gerencia de crédito

7.2 Diagnóstico de políticas de crédito

El diagnóstico de las políticas de crédito constituye el punto de partida para diseñar una propuesta efectiva que reduzca el índice de morosidad. Este análisis permite identificar

las fortalezas y debilidades en los procedimientos actuales de la cooperativa Unidos en Acción R.L. en el municipio de San Cristóbal Cucho, enfocándose en las siguientes áreas:

7.2.1 Requisitos de Elegibilidad

Este subapartado analiza los criterios actuales utilizados para determinar si un cliente es elegible para recibir un microcrédito.

- Evaluación actual: Documentos exigidos, análisis del historial crediticio, e indicadores socioeconómicos del solicitante.
- Problemáticas identificadas: Posibles vacíos en la verificación de ingresos, falta de análisis de estabilidad laboral o económica, y subjetividad en la decisión final.

7.2.2 Montos y Plazos de Créditos

Se examinan los montos máximos y mínimos otorgados, así como los plazos de pago disponibles.

- Revisión de políticas: Determinación de cómo los plazos y montos se ajustan al flujo de ingresos del cliente.
- Problemas actuales: Montos que no consideran la capacidad real de pago del cliente y plazos poco flexibles que pueden generar presión financiera.

7.2.3 Tasas de Interés y Condiciones

Estudio de las tasas de interés aplicadas, la claridad en su comunicación, y las condiciones contractuales.

- Aspectos relevantes: Estructura de tasas (fijas o variables) y su comparación con el promedio del mercado local.
- Debilidades encontradas: Falta de transparencia en las condiciones de pago y percepción de tasas elevadas entre los clientes.

7.2.4 Procesos de Evaluación y Aprobación de Créditos

Se revisa el protocolo actual para evaluar y aprobar solicitudes de microcréditos.

- Análisis: Identificación de cuellos de botella en el proceso y grado de automatización de las evaluaciones.

- Hallazgos: Procesos manuales que prolongan los tiempos de aprobación, posibles sesgos en la evaluación, y poca integración tecnológica.

7.2.5 Seguimiento y Control de Créditos Otorgados

Este apartado detalla los mecanismos actuales para supervisar el desempeño de los créditos una vez otorgados.

- Revisión: Frecuencia del seguimiento, uso de herramientas digitales, y calidad de la relación con los beneficiarios.
- Problemas identificados: Falta de contacto continuo con los clientes y carencia de indicadores claros para predecir riesgos de incumplimiento.

Con base en el diagnóstico previo, el diseño de nuevas políticas de crédito tiene como objetivo reducir el índice de morosidad mediante la implementación de estrategias claras, realistas y adaptadas a las condiciones de los beneficiarios. Este diseño abarca las siguientes áreas clave:

7.2.6 Requisitos de Elegibilidad Rediseñados

Los nuevos requisitos buscan garantizar que los solicitantes tengan la capacidad financiera y el compromiso necesario para cumplir con sus obligaciones.

- Ingreso mínimo comprobable: Establecer un umbral de ingresos que asegure la capacidad de pago, considerando gastos básicos y posibles imprevistos.
- Historial crediticio claro: Implementar una revisión exhaustiva del historial de pagos en microcréditos u otras instituciones financieras.
- Aval comunitario: Incluir referencias de líderes locales o redes comunitarias como apoyo para evaluar la confiabilidad del solicitante.

7.2.7 Ajuste de Montos y Plazos de Créditos

El rediseño de montos y plazos permite alinear los créditos con las necesidades reales y capacidades de los clientes.

- Montos escalonados: Ofrecer opciones de crédito progresivo, iniciando con montos pequeños que aumenten conforme el cliente demuestre cumplimiento en sus pagos.
- Plazos flexibles: Adaptar los plazos al ciclo económico de cada cliente (por ejemplo, cosechas agrícolas o ingresos estacionales).
- Periodo de gracia opcional: Permitir un pequeño intervalo inicial sin pagos para clientes que requieren tiempo para generar ingresos a partir del crédito otorgado.

7.2.8 Tasas de Interés Claras y Competitivas

Las nuevas tasas de interés buscan ser más competitivas y transparentes, fomentando la confianza y la disposición de los clientes.

- Transparencia total: Explicar claramente a los solicitantes cómo se calculan las tasas y sus implicaciones en los pagos mensuales.
- Tasa diferenciada: Ofrecer tasas menores para clientes con buen historial de pago o que participen en programas de capacitación financiera.
- Beneficios por cumplimiento: Implementar descuentos o reducción de intereses para clientes que pagan puntualmente durante un periodo continuo.

7.2.9 Procesos Automatizados de Evaluación y Aprobación

Modernizar los procesos de evaluación es esencial para reducir tiempos y mejorar la precisión en las decisiones crediticias.

- Herramienta de evaluación digital: Implementar un sistema automatizado que utilice criterios como historial financiero, ingresos y referencias para calificar a los solicitantes.
- Capacitación del personal: Instruir a los encargados sobre el uso del sistema digital y la interpretación de los resultados para garantizar decisiones consistentes.
- Tiempos definidos: Reducir los tiempos de aprobación a un máximo de 48 horas mediante la digitalización del proceso.

7.2.10 Estrategias de Supervisión Post-Otorgamiento

Asegurar el cumplimiento de los pagos requiere un seguimiento constante y efectivo.

- **Contactos periódicos:** Establecer reuniones mensuales o trimestrales para monitorear la situación económica de los clientes.
- **Alertas tempranas:** Configurar un sistema que identifique señales de incumplimiento, como retrasos recurrentes en los pagos.
- **Red de apoyo:** Crear programas de acompañamiento con asesores financieros que brinden consejos prácticos a los clientes en riesgo.

7.3 Estrategias de seguimiento y recuperación

El seguimiento y recuperación de los microcréditos son pilares fundamentales para prevenir la morosidad y gestionar de manera efectiva los casos de incumplimiento. A continuación, se proponen estrategias específicas para fortalecer estos procesos:

7.3.1 Supervisión post-otorgamiento

Implementar un seguimiento constante y personalizado para garantizar que los beneficiarios utilicen los créditos de manera adecuada y cumplan con sus pagos.

- **Visitas periódicas:** Realizar visitas mensuales a los beneficiarios para monitorear el uso del crédito y el estado de sus proyectos.
- **Asesorías individualizadas:** Proveer orientación financiera personalizada para ayudar a los clientes a optimizar sus ingresos y administrar mejor sus recursos.
- **Sistema de alertas:** Utilizar una plataforma digital que envíe recordatorios automáticos de pagos próximos y notificaciones ante retrasos.

7.3.2 Gestión Proactiva de Casos de Incumplimiento

Adoptar medidas preventivas y reactivas para minimizar los riesgos de incumplimiento y resolver rápidamente los casos de morosidad.

- **Identificación temprana:** Implementar un sistema que detecte clientes en riesgo basado en patrones de pago, como retrasos consecutivos o pagos incompletos.

- **Comunicación inmediata:** Contactar al cliente de manera inmediata al detectarse un retraso, para entender las razones y ofrecer soluciones antes de que se agrave el problema.
- **Propuesta de reestructuración:** Ofrecer alternativas como ajustes en el calendario de pagos, reducciones temporales de cuotas o extensiones de plazo en casos justificados.

7.3.3 Uso de Tecnología para Seguimiento

La incorporación de herramientas tecnológicas permitirá optimizar la supervisión de los microcréditos.

- **Plataforma digital de seguimiento:** Crear un sistema en línea donde los clientes puedan consultar su estado de cuenta, historial de pagos y próximos vencimientos.
- **Reportes automatizados:** Generar reportes semanales para el personal encargado, destacando créditos en riesgo y casos prioritarios para atención.
- **Aplicación móvil:** Desarrollar una app que permita a los clientes realizar pagos, recibir notificaciones y acceder a recursos educativos financieros.

7.3.4 Reforzamiento de la Relación Cliente-Cooperativa

Fomentar una relación de confianza entre la cooperativa y los beneficiarios, basada en la comunicación abierta y el apoyo mutuo.

- **Talleres de educación financiera:** Ofrecer sesiones grupales que enseñen a los clientes cómo administrar su crédito y evitar caer en morosidad.
- **Programas de incentivos:** Implementar recompensas para clientes que mantengan un historial de pagos impecable, como tasas reducidas o acceso a mayores montos.
- **Redes de apoyo comunitario:** Involucrar a líderes locales y otros beneficiarios en programas de apoyo mutuo para resolver problemas de morosidad.

7.3.5 Estrategias de Recuperación de Créditos Morosos

En caso de incumplimiento persistente, aplicar medidas de recuperación efectivas y alineadas con las políticas de la institución.

- Plan de pago renegociado: Diseñar un esquema de pago adaptado a la nueva realidad económica del cliente, incluyendo cuotas más pequeñas.
- Recuperación amigable: Mantener un enfoque conciliador, evitando prácticas agresivas que puedan afectar la relación con el cliente.
- Procedimientos legales: Como último recurso, recurrir a mecanismos legales establecidos en el contrato, asegurando que sean transparentes y justos.

7.4 Programas de capacitación financiera

La capacitación financiera es una herramienta esencial para empoderar a los beneficiarios y reducir los índices de morosidad. Proporcionar conocimientos prácticos en administración financiera personal y empresarial permitirá que los clientes gestionen de manera eficiente los recursos obtenidos mediante microcréditos.

7.4.1 Objetivos de los Programas de Capacitación

- Mejorar la gestión financiera: Brindar herramientas prácticas para que los beneficiarios administren sus ingresos y gastos.
- Incrementar la productividad: Enseñar cómo invertir los microcréditos de forma óptima para maximizar sus rendimientos.
- Fomentar la cultura de pago: Crear conciencia sobre la importancia del cumplimiento de las obligaciones crediticias y sus beneficios a largo plazo.

7.4.2 Contenidos de los Programas

El plan de capacitación incluirá módulos enfocados en las necesidades específicas de los beneficiarios:

- Administración financiera básica: Métodos para elaborar presupuestos, registrar ingresos y egresos, y evaluar la rentabilidad de inversiones.
- Planificación a largo plazo: Estrategias para establecer metas financieras y lograr estabilidad económica.
- Manejo de deudas: Cómo priorizar el pago de deudas, evitar el sobreendeudamiento y entender las implicaciones del incumplimiento.

- Uso adecuado del microcrédito: Formación específica sobre cómo usar el crédito otorgado para generar ingresos sostenibles.

7.4.3 Metodología de Capacitación

La metodología será participativa y accesible para los beneficiarios, asegurando la comprensión y la aplicación de los conocimientos.

- Talleres prácticos: Actividades presenciales con dinámicas interactivas, ejercicios reales y estudios de caso.
- Material didáctico: Entrega de guías simplificadas y recursos visuales adaptados al nivel educativo de los participantes.
- Asesoramiento individual: Espacios personalizados para resolver dudas específicas y ofrecer orientación según las circunstancias particulares de cada cliente.
- Plataforma virtual: Acceso a módulos de capacitación en línea para los beneficiarios que deseen reforzar los conocimientos adquiridos

7.4.4 Evaluación y Seguimiento del Impacto

Es vital medir los resultados de los programas de capacitación para garantizar su efectividad y ajustar las estrategias según sea necesario.

- Indicadores clave: Niveles de conocimiento financiero antes y después de la capacitación, tasas de cumplimiento en los pagos y crecimiento económico de los beneficiarios.
- Encuestas post-capacitación: Recopilar retroalimentación de los participantes para evaluar la calidad y relevancia de los contenidos.
- Seguimiento a largo plazo: Monitorear el desempeño financiero de los beneficiarios capacitados, identificando mejoras en la gestión de sus microcréditos.

7.5 Modelo de evaluación de impacto

Un modelo de evaluación de impacto es crucial para medir la efectividad de la propuesta crediticia en la reducción de la morosidad y el fortalecimiento de las finanzas de los beneficiarios. Este modelo permitirá monitorear resultados, identificar áreas de mejora y garantizar que las estrategias implementadas cumplan con los objetivos establecidos.

7.5.1 Objetivos del Modelo de Evaluación

- Medir el desempeño crediticio: Identificar cambios en los niveles de morosidad antes y después de implementar las nuevas políticas.
- Analizar el impacto social: Evaluar cómo las mejoras en la administración financiera afectan el bienestar económico de los beneficiarios y sus familias.
- Optimizar la propuesta: Detectar áreas que requieran ajustes o mejoras para maximizar su efectividad.

7.5.2 Indicadores Clave de Desempeño

Los indicadores propuestos permitirán evaluar el impacto de la propuesta crediticia de manera cuantitativa y cualitativa:

- Tasa de morosidad: Porcentaje de créditos en mora después de implementar las estrategias.
- Cumplimiento de pagos: Incremento en el número de clientes que realizan pagos puntuales.
- Satisfacción de los beneficiarios: Medición de la percepción de los clientes sobre las nuevas políticas de crédito y la capacitación financiera.
- Crecimiento económico: Aumento en los ingresos netos reportados por los beneficiarios.
- Retención de clientes: Porcentaje de clientes que solicitan nuevos créditos tras finalizar el primero.

7.5.3 Herramientas de Evaluación

Se utilizarán herramientas cualitativas y cuantitativas para recopilar datos confiables sobre el desempeño de la propuesta:

- Encuestas y entrevistas: Recopilar información directa de los beneficiarios sobre sus experiencias con el programa.
- Análisis financiero: Revisar registros contables para evaluar el cumplimiento de los pagos y la reducción en la morosidad.
- Estudios de caso: Identificar historias de éxito individuales que reflejen el impacto positivo de las nuevas políticas.
- Plataforma de monitoreo digital: Centralizar la información obtenida y generar reportes automáticos sobre el desempeño del programa.

7.5.4 Metodología de Evaluación

El modelo se implementará en varias etapas para garantizar un análisis completo y continuo:

- Línea de base: Establecer un punto de referencia inicial antes de implementar la propuesta, evaluando la tasa de morosidad actual y las condiciones económicas de los beneficiarios.
- Seguimiento trimestral: Realizar evaluaciones periódicas para medir el progreso y detectar problemas de manera oportuna.
- Evaluación final: Analizar los resultados obtenidos al final del primer año de implementación.
- Comparación longitudinal: Comparar los resultados anuales para medir el impacto a largo plazo de las estrategias aplicadas.

7.5.5 Reporte de Resultados y Mejora Continua

- Elaboración de informes: Publicar informes semestrales y anuales que detallen los avances y desafíos de la propuesta.

- Retroalimentación a los beneficiarios: Compartir los resultados con los clientes para fomentar una mayor confianza en el programa.
- Revisión y ajustes: Implementar mejoras en las políticas y estrategias basadas en los hallazgos de la evaluación.

7.5.6 Impacto Esperado del Modelo de Evaluación

El modelo de evaluación de impacto permitirá a la cooperativa Unidos en Acción R.L.:

- Tomar decisiones informadas basadas en datos concretos.
- Fortalecer la confianza de los beneficiarios mediante la transparencia en la gestión de los microcréditos.
- Mejorar continuamente las políticas crediticias, asegurando su relevancia y efectividad.

Con esta herramienta, la propuesta crediticia será sostenible y adaptativa, consolidándose como un modelo ejemplar para reducir la morosidad en el ámbito de los microcréditos.

7.6 Cronograma de actividades para la implementación de la propuesta crediticia

El siguiente cronograma detalla las actividades principales para implementar las estrategias descritas anteriormente distribuidas en fases específicas. Se incluyen puntos de evaluación y los encargados responsables dentro de la cooperativa Unidos en Acción R.L.

Tabla 6 Cronograma de actividades para la implementación de la propuesta crediticia

| Fase | Actividad Principal | Subactividad | Encargado | Duración Estimada | Fecha | Punto de Evaluación |
|--|--|--|-------------------------------|--------------------------|--------------|---|
| Diagnóstico de Políticas de Crédito | Revisión y análisis de políticas actuales. | - Revisión documental de las políticas actuales. | Gerente de Crédito y Finanzas | 2 semanas | 1-15 enero | Informe del análisis de políticas. |
| | Identificación de debilidades y oportunidades. | - Entrevistas con el equipo de otorgamiento de créditos. | Supervisor de Créditos | 1 semana | 16-22 enero | Listado de oportunidades identificadas. |
| | Presentación de resultados. | - Reunión con los responsables del diseño de la propuesta. | Comité de Gestión | 1 día | 23 enero | Aprobación del diagnóstico. |

| | | | | | | |
|--|--|--|----------------------------------|-----------|---------------------|------------------------------------|
| Reestructuración de Políticas de Crédito | Diseño de nuevas políticas de crédito. | - Elaboración de un borrador con ajustes en las políticas. | Gerente de Crédito y Supervisor | 2 semanas | 24 enero-7 febrero | Documento preliminar de políticas. |
| | Validación de nuevas políticas. | - Revisión por el Comité Ejecutivo. | Comité Ejecutivo | 1 semana | 8-14 febrero | Acta de aprobación de políticas. |
| | Capacitación interna. | - Entrenamiento al personal en las nuevas políticas crediticias. | Departamento de Recursos Humanos | 1 semana | 15-21 febrero | Registro de personal capacitado. |
| Estrategias de Seguimiento y Recuperación | Implementación del sistema de seguimiento digital. | - Contratación de software y capacitación técnica. | Gerente de Tecnología | 3 semanas | 22 febrero-14 marzo | Funcionamiento del sistema. |
| | Diseño de protocolos de supervisión. | - Establecimiento de indicadores y metodologías para el seguimiento. | Gerente de Créditos | 2 semanas | 15-28 marzo | Manual de protocolos aprobado. |

| | | | | | | |
|---|--|---|--------------------------------------|--------------|-----------------|-------------------------------------|
| | Puesta en marcha de visitas y controles de clientes. | - Programación y ejecución de visitas. | Oficiales de Crédito | Permanente | Desde 1 abril | Reporte mensual de visitas. |
| Programas de Capacitación Financiera | Diseño de talleres educativos. | - Elaboración de contenidos y material didáctico. | Coordinador de Capacitación | 2 semanas | 1-15 abril | Material final validado. |
| | Realización de talleres. | - Ejecución de sesiones grupales e individuales. | Oficiales de Crédito y Facilitadores | 3 semanas | 16 abril-6 mayo | Informe de asistencia y evaluación. |
| Modelo de Evaluación de Impacto | Línea de base. | - Recolección de datos sobre morosidad actual y condiciones de beneficiarios. | Analista de Datos | 2 semanas | 7-21 mayo | Reporte inicial de línea de base. |
| | Seguimiento trimestral. | - Generación de reportes de desempeño y cumplimiento. | Supervisor de Evaluación | Cada 3 meses | Desde 1 junio | Reportes trimestrales de impacto. |

| | | | | | | |
|--|-------------------------|---|----------------------|-----------|----------------|---------------------------|
| | Evaluación final anual. | - Comparación de indicadores iniciales y finales. | Comité de Evaluación | 2 semanas | 1-15 diciembre | Informe anual de impacto. |
|--|-------------------------|---|----------------------|-----------|----------------|---------------------------|

Fuente: Elaboración propia a partir de Diagnóstico a Cooperativa Unidos en Acción R.L.

7.6.1 Descripción General

Los encargados principales son:

- Gerente de Crédito y Finanzas: Liderará la revisión y diseño de políticas de crédito.
- Supervisor de Créditos: Coordinará la implementación de estrategias de seguimiento y visitas a beneficiarios.
- Gerente de Tecnología: Responsable de la adquisición y mantenimiento de herramientas tecnológicas para seguimiento.
- Coordinador de Capacitación: Diseñará y ejecutará los programas educativos.
- Analista de Datos: Encargado de recopilar información y generar reportes de evaluación de impacto.

Los puntos de evaluación clave serán:

- Informe del análisis de políticas actuales.
- Documento validado de nuevas políticas de crédito.
- Funcionamiento del sistema de seguimiento digital.
- Reporte de participación en talleres de capacitación y trimestral o anual de la evaluación de impacto.

7.7 Presupuesto estimado para la implementación de la propuesta crediticia

El siguiente presupuesto está basado en los costos asociados a las actividades descritas en el cronograma. Se incluyen partidas específicas, montos estimados, y una estrategia de obtención de fondos para justificar la viabilidad del proyecto ante los Directivos.

Tabla 7 Diagnóstico de políticas de crédito

| Partida | Cantidad | Costo Unitario (Q) | Total (Q) |
|-----------------------------|-----------------|---------------------------|------------------|
| Revisión documental | 2 semanas | 1,000 | 2,000 |
| Entrevistas al personal | 10 entrevistas | 200 | 2,000 |
| Elaboración de informe | 1 informe | 1,500 | 1,500 |
| Subtotal Diagnóstico | | | 5,500 |

Fuente: elaboración propia

Tabla 8 Reestructuración de políticas de crédito

| Partida | Cantidad | Costo Unitario (Q) | Total (Q) |
|-----------------------------------|-----------------|---------------------------|------------------|
| Consultoría externa (validación) | 1 consultoría | 5,000 | 5,000 |
| Capacitación interna del personal | 20 empleados | 300 | 6,000 |
| Materiales de capacitación | 20 kits | 100 | 2,000 |
| Subtotal Reestructuración | | | 13,000 |

Fuente: elaboración propia

Tabla 9 Estrategias de seguimiento y recuperación

| Partida | Cantidad | Costo Unitario (Q) | Total (Q) |
|-----------------------------------|-----------------|---------------------------|------------------|
| Software de seguimiento digital | 1 licencia | 12,000 | 12,000 |
| Capacitación técnica del personal | 10 empleados | 500 | 5,000 |
| Costos de visitas a clientes | 50 visitas | 200 | 10,000 |
| Subtotal Seguimiento | | | 27,000 |

Fuente: elaboración propia

Tabla 10 Programas de capacitación financiera

| Partida | Cantidad | Costo Unitario (Q) | Total (Q) |
|------------------------------|-----------------|---------------------------|------------------|
| Diseño de talleres | 5 talleres | 1,000 | 5,000 |
| Facilitadores externos | 3 facilitadores | 3,000 | 9,000 |
| Material educativo (guías) | 50 guías | 50 | 2,500 |
| Subtotal Capacitación | | | 16,500 |

Fuente: elaboración propia

Tabla 11 Modelo de evaluación de impacto

| Partida | Cantidad | Costo Unitario (Q) | Total (Q) |
|-----------------------------------|-----------------|---------------------------|------------------|
| Línea de base (encuestas y datos) | 1 levantamiento | 5,000 | 5,000 |
| Reportes trimestrales | 4 reportes | 1,500 | 6,000 |
| Evaluación final | 1 informe | 4,000 | 4,000 |
| Subtotal Evaluación | | | 15,000 |

Fuente: elaboración propia

Tabla 12 Presupuesto total estimado

| Actividad | Total (Q) |
|-------------------------------|------------------|
| Diagnóstico de Políticas | 5,500 |
| Reestructuración de Políticas | 13,000 |
| Seguimiento y Recuperación | 27,000 |
| Capacitación Financiera | 16,500 |
| Evaluación de Impacto | 15,000 |
| Gran Total | 77,000 |

Fuente: elaboración propia

7.7.1 Estrategias para Obtener el Presupuesto

- **Asignación Interna de Fondos:** Proponer a la Gerencia destinar una parte del presupuesto operativo anual de la cooperativa Unidos en Acción R.L., justificando que el proyecto generará beneficios a mediano y largo plazo al reducir la morosidad y mejorar la recuperación de créditos.
- **Donaciones y Cooperación Internacional:** Presentar la propuesta a organizaciones internacionales que financien proyectos de inclusión financiera y desarrollo comunitario, como el BID o la USAID. Esto puede reforzar la imagen social de la cooperativa Unidos en Acción R.L..
- **Incremento Temporal de Tasas de Servicio:** Implementar un cargo administrativo temporal a los nuevos microcréditos para financiar parte de los costos del proyecto.
- **Cobro por Capacitaciones Externas:** Extender los talleres de capacitación financiera a otras organizaciones o emprendedores interesados, cobrando una tarifa razonable por participante.

- Apoyo Gubernamental: Gestionar fondos o subsidios del gobierno local y nacional, presentando la propuesta como una herramienta para fomentar el desarrollo económico de San Cristóbal Cucho.

7.7.2 Justificación ante Gerencia

El monto de Q77,000 es una inversión estratégica que:

- Reduce la morosidad: Incrementa la recuperación de créditos, mejorando los ingresos netos de la institución.
- Fortalece la sostenibilidad: Empodera a los clientes con conocimientos financieros, aumentando la rentabilidad y fidelidad.
- Aumenta la competitividad: Posiciona a la cooperativa Unidos en Acción R.L. como líder en inclusión financiera y desarrollo económico local.

Con este plan financiero y las estrategias de obtención de fondos, la propuesta es viable y alineada con los objetivos institucionales.

7.8 Proyecciones de Recuperación

La implementación de la propuesta crediticia permitirá mejorar el rendimiento financiero de la cooperativa Unidos en Acción R.L. en términos de recuperación de créditos. A continuación, se presentan las proyecciones basadas en datos históricos y estimaciones calculadas a partir de las estrategias planteadas:

7.8.1 Proyección de Recuperación Anual

- Morosidad Actual: 1.6% mensual, lo que equivale aproximadamente a Q40,480
- Índice de recuperación anual proyectado: Se calcula en función de estrategias aplicadas (como negociaciones, visitas, y reestructuración de pagos).
 - ✓ Escenario conservador: Recuperación del 20% de la cartera en mora anual.
 - ✓ Escenario optimista: Recuperación del 40% de la cartera en mora anual.

- Tasa de interés aplicada: 1.75% mensual sobre saldos.
 - ✓ Esto equivale a una tasa anual efectiva de 23.14%.

MODELO DE PROYECCIÓN ANUAL

El modelo de proyección anual para la recuperación de la cartera morosa se basa en la reducción progresiva del saldo moroso según una tasa de recuperación fija por año. El cálculo sigue la fórmula de disminución exponencial, común en análisis financieros:

$$M_t = M_0 \cdot (1-r)^t$$

Donde:

- M_t : Saldo moroso al final del año t .
- M_0 : Saldo moroso inicial (Q485,760 anuales en este caso).
- r : Tasa de recuperación anual (20% o 40%, según los escenarios).
- t : Número de años.

Pasos para calcular:

1. Saldo Inicial (M_0): Q485,760.
2. Tasas de Recuperación (r):
 - Conservador: $r = 0.2$ (20%).
 - Optimista: $r = 0.4$ (40%).
3. Años de Proyección (t): De 1 a 5 años.

Cálculos por Escenario:

- Escenario 1 (20% Recuperación Anual):

$$M_t = 485,760 * (1-0.2)^t$$

- Escenario 2 (40% Recuperación Anual):

$$M_t = 485,760 * (1-0.4)^t$$

Tabla 13 Modelo de proyección

| Año | Saldo Inicial (Q) | Escenario Conservador (20%) | Escenario Optimista (40%) |
|-----|----------------------|--------------------------------|------------------------------|
| 1 | 485,760 | 388,608 | 291,456 |
| 2 | 388,608 | 310,886 | 174,874 |
| 3 | 310,886 | 248,709 | 104,924 |
| 4 | 248,709 | 198,967 | 62,954 |
| 5 | 198,967 | 159,174 | 37,772 |

Fuente: elaboración propia

Explicación:

1. Escenario Conservador (20%):

- Cada año, el saldo moroso disminuye en un 20%. Por ejemplo:

$$\text{Año 1: } 485,760 * (1-0.20) = 388,608$$

Año 2: $388,608 * (1-0.20) = 310,886$, y así sucesivamente.

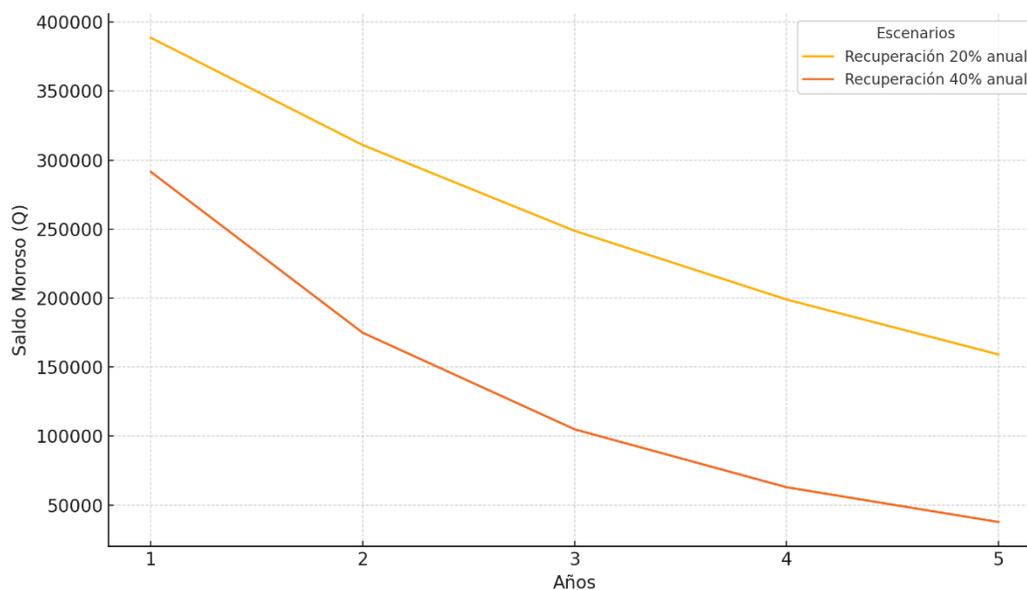
2. Escenario Optimista (40%):

- Cada año, el saldo moroso disminuye en un 40%. Por ejemplo:

$$\text{Año 1: } 485,760 * (1-0.40) = 291,456$$

Año 2: $291,456 * (1-0.40) = 174,874$, y así sucesivamente.

Gráfica 15 Proyección ajustada de reducción de cartera morosa



7.8.2 Impacto Económico Interno

- Aumento en los Ingresos Netos: Al reducir las provisiones necesarias para cuentas incobrables.
- Mejora en la Calificación Financiera: La reducción de morosidad fortalece la imagen institucional ante entidades reguladoras y posibles financiadores externos.

7.9 Beneficios para la Comunidad: Reducción de la Morosidad

La propuesta crediticia no solo impacta positivamente a la Cooperativa Unidos en Acción, sino que también genera beneficios tangibles e intangibles para la comunidad en San Cristóbal Cucho:

7.9.1 Empoderamiento Financiero de los Beneficiarios

- Mayor Educación Financiera:
 - ✓ Los talleres impartidos mejorarán la capacidad de los clientes para gestionar sus ingresos, ahorros y deudas, reduciendo el riesgo de incumplimiento.
- Incremento en la Sostenibilidad de Emprendimientos:
 - ✓ Al evitar el sobreendeudamiento, se garantiza que los recursos obtenidos a través de microcréditos sean utilizados eficientemente.

7.9.2 Mejor Circulación Económica Local

- La disminución de la morosidad permitirá que más recursos estén disponibles para nuevos créditos, fomentando la creación y fortalecimiento de pequeñas empresas locales.
- Impacto en el Desarrollo Económico: Mayor actividad económica genera más empleos y mejora las condiciones de vida en la comunidad.

7.9.3 Beneficios Sociales

- Mejora en las Relaciones Comunitarias:
 - ✓ La confianza entre la cooperativa y sus clientes se fortalece, reduciendo tensiones asociadas al cobro de deudas.
- Mayor Estabilidad Social:
 - ✓ Los clientes con menores niveles de estrés financiero son más propensos a participar activamente en actividades comunitarias y familiares.

7.9.4 Estadísticas Proyectadas de Impacto Comunitario:

- Participantes Beneficiados: Se estima que al menos 200 clientes activos participarán en talleres y recibirán orientación directa durante el primer año.
- Reducción de Casos de Mora Extrema (>90 días):
 - ✓ Año 1: Reducción del 10%.
 - ✓ Año 2: Reducción acumulada del 25%.
- Incremento en el Índice de Cumplimiento de Pagos: Se proyecta un aumento del 15% en la puntualidad durante los primeros dos años.

7.10 Normas de cobranza

A continuación, se presentan las principales normas utilizadas en el proceso de cobranza que se pretende realizar en el municipio de San Cristóbal Cucho por concepto de morosidad a clientes que cuentan con microcréditos con la Cooperativa Unidos en Acción R.L.

- Determinar el monto mínimo de los documentos de cobranza: significa que se deben eliminar los documentos que en su emisión o cobranza sean superiores a las utilidades.
- Documentar de acuerdo con las formalidades legales: Los créditos se deben documentar, para que, si se llega a la cobranza judicial, haya forma de exigir el pago. Pero para esto es necesario que se observen todas las formalidades que la ley exige para cada documento.
- Mantener el ritmo y el plan prefijados: Abandonar el plan de cobranza es desperdiciar el cimiento de una organización y actuar no sobre bases científicas, sino temperamentales y de poco éxito.
- Respetar la autonomía del abogado o del departamento de cobranza judicial: Generalmente los deudores difíciles siempre procurarán no entenderse con el abogado externo, sino directamente con el acreedor. Por esto, debe evitarse que los demandados sean atendidos directamente por funcionarios de cartera; así se robustece la autoridad del abogado.
- Hacer conocer el tiempo y la pérdida que significa la cobranza judicial en nuestra legislación: De ahí que las empresas deban adoptar los medios más eficaces en el otorgamiento de los créditos, para que no se corran riesgos innecesarios e irrazonables. Esto se logrará con una adecuada investigación comercial y el cumplimiento de formalidades y la exigencia de las garantías necesarias.

7.11 Recomendaciones prácticas para un adecuado funcionamiento del área de cobranza

Establecer un procedimiento claro a seguir en el proceso de cobro de la cartera, que contenga las normas mínimas a seguir en la administración de este recurso, en todas las sucursales, entendiéndose claramente que se pertenece a una organización crediticia y como tal, en la aflicción de los criterios que, expuestos en la política de crédito y administración de cartera, siempre se debe tener en primer plano, el concepto de servicio al cliente, a continuación, algunas directrices:

- Todo crédito debe ser cancelado por el cliente dentro del plazo y condiciones estipuladas en su otorgamiento, o dentro de las condiciones especiales de crédito (plazo adicional concedido en cada desembolso o despacho)
- Es responsabilidad del área de cartera la función del cobro dentro de los plazos establecidos a cada cliente. Para ello debe mantener un riguroso control de los vencimientos y un contacto directo y permanente con el cliente, a fin de poder recaudar en forma oportuna el valor de sus obligaciones o atender rápido cualquier posible reclamación que trate de dilatar el pago.
- El jefe de cartera debe vigilar constantemente el estado de la cartera advirtiendo las irregularidades en el cobro; si existe algún reclamo del cliente este debe ser atendido lo más pronto posible.
- El Jefe de cartera debe suministrar semanalmente, o cuando la dirección general lo requiera, un listado de cartera actualizado.
- El área de cartera será responsable de la digitación de los recibidos definitivos de caja, la exactitud de los registros y la exactitud de los totales de control.
- El Jefe de cartera debe tener un contacto permanente con las demás áreas de la entidad (Crédito, Contabilidad, Tesorería etc.) evaluando mensualmente el estado de la cartera, definiendo procedimientos y programas de acción concretos, los cuales deberán contar con el respaldo del Director de Crédito.
- Es importante que el jefe de cartera realice llamadas de cobro a aquellos clientes que presenten uno o varios incumplimientos de sus obligaciones y de compromisos de pago realizados. Esta actividad debe ser debidamente planeada y analizados los casos que justifiquen su intervención.

- Si la acción anterior no surte efecto se debe elaborar una carta con el estado del crédito exigiendo su cancelación, firmada por el jefe de cartera y/o director administrativo.

Una deficiente acción de cobranza puede tener las siguientes consecuencias:

- Menor capital circulante
- Mayor posibilidad de pérdidas
- Menores cobros y utilidades

8. CONCLUSIONES

La evaluación de las políticas de crédito de la cooperativa Unidos en Acción R.L. permitió identificar que la falta de seguimiento estructurado y la ausencia de capacitaciones previas a los beneficiarios son factores determinantes en el aumento de la morosidad. Esta conclusión resalta la necesidad de optimizar los procedimientos internos y adaptarlos a las características de los clientes en el municipio de San Cristóbal Cucho.

La propuesta planteada, basada en estrategias específicas de evaluación, seguimiento y recuperación, demostró ser viable y adecuada para las condiciones socioeconómicas del municipio. Este diseño incorpora herramientas tecnológicas y prácticas de gestión que garantizan mayor eficiencia en la recuperación de créditos y fortalecen la relación con los clientes.

Los programas de educación financiera desarrollados fortalecen significativamente la capacidad de los clientes para gestionar sus recursos, lo que contribuye a un uso más eficiente de los microcréditos. Esto no solo reduce la morosidad, sino que también fomenta el empoderamiento económico de los beneficiarios y genera un impacto positivo en la comunidad.

La reducción proyectada en el índice de morosidad, junto con el fortalecimiento del tejido económico local, valida la efectividad de la propuesta. Este impacto refuerza la sostenibilidad financiera de la cooperativa Unidos en Acción R.L. y su posicionamiento como una institución clave para el desarrollo socioeconómico en San Cristóbal Cucho.

9. RECOMENDACIONES

Implementar herramientas tecnológicas y criterios más robustos para evaluar la capacidad de pago de los solicitantes, asegurando que las políticas de crédito estén alineadas con la realidad económica de los beneficiarios en San Cristóbal Cucho.

Diseñar e implementar talleres regulares sobre gestión financiera, planificación económica y manejo de deudas para los clientes actuales y potenciales, promoviendo una cultura de cumplimiento y responsabilidad financiera.

Crear un sistema de evaluación constante de las políticas y procedimientos de crédito para identificar posibles áreas de mejora, adaptándolos a las condiciones cambiantes del mercado y las necesidades de la comunidad.

Establecer canales de comunicación más efectivos, como recordatorios automatizados y asesorías personalizadas, para garantizar que los clientes comprendan sus obligaciones y reciban apoyo oportuno en caso de dificultades financieras.

Definir y monitorear indicadores clave de desempeño relacionados con la reducción de morosidad, el crecimiento de la cartera crediticia y la satisfacción del cliente, con el objetivo de medir la efectividad de la propuesta y ajustar las estrategias según sea necesario.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, M. (2000, p.12). Determinantes del crecimiento económico, población y familia, el caso de Guatemala. Universidad Católica de Washington.
- Alberto, M. (2004, p.100). *Tesis, Micro crédito y Pobreza: Proyecto de Desarrollo de Comunidades Rurales Pobres. 1ra Edición.* Venezuela.
- Alvarado Enriquez, M. (2012, p.35). Tesis: El Microcrédito y su impacto en el Desarrollo Económico Local de los proyectos productivos de las mujeres de la asociación identidad del pueblo maya ASIMAM, del municipio de San Miguel Sigüila, departamento de Quetzaltenango. Quetzaltenango: Centro Universitario de Occidente. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Bolaños, R. (6 de febrero de 2024). *¿Por qué están creciendo los préstamos para consumo y los microcréditos en Guatemala?* Obtenido de Prensa Libre: <https://www.prensalibre.com/economia/por-que-estan-creciendo-los-prestamos-para-consumo-y-los-microcreditos-en-guatemala/#:~:text=Suscriptores,%C2%BFPor%20qu%C3%A9%20est%C3%A1n%20creciendo%20los%20pr%C3%A9stamos%20para%20consumo%20y%20los,efectuados%20co>
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.* Obtenido de Pensamiento & Gestión: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Gutierrez, R. (2011, p.137). De movimiento social a política pública. 1ra Edición. Guatemala.
- Lacalle, M. (2011, p.8). *Los Microcréditos: un nuevo instrumento de financiación para la lucha contra la pobreza.* Estados Unidos de Norteamérica.
- Martínez, A. (2004, p.98). En *Tesis, Micro crédito y Pobreza: Proyecto de Desarrollo de Comunidades Rurales Pobres. 1ra Edición.* Venezuela.
- Martínez, A. (2004, p.98). *Tesis, Micro crédito y Pobreza: Proyecto de Desarrollo de Comunidades Rurales Pobres. 1ra. Edición.* Venezuela.
- Muhammad, Y. (2005, p.56). *El banquero de los pobres: El microcrédito y la batalla contra la pobreza en el mundo.* España: Paidós Ibérica.
- Palacios, D. (2013). *Curso de competencias para la creación de empresas.* . Obtenido de Universitat de Valencia: https://www.uv.es/emprende/docs/Mod_3.2.pdf

- Rojas, L. (2006, p.19). Manual para la gestión municipal del desarrollo económico local (Enfoques, herramientas y estrategias para el DEL). Perú.
- Roquel, E. (2010, p.22). Participación de la mujer Comapalense en proyectos productivos para el desarrollo local 2,009. Universidad Rafael Landívar.
- SIB. (2024). *Superintendencia de Bancos*. Obtenido de Boletín Mensual de Estadísticas del Sistema Financiero. Julio :
https://www.sib.gob.gt/c/document_library/get_file?folderId=9817807&name=DLE-42241.pdf
- Yunus, M. (2005, p.45). *El banquero de los pobres: El microcrédito y la batalla contra la pobreza en el mundo*. España: Paidós Ibérica.

11. ANEXOS

Modelo de Entrevista a Socios de la Cooperativa 'Unidos en Acción' R.L.

Introducción: La presente entrevista es para dar soporte a la investigación titulada “*Diagnóstico Institucional y Propuesta Crediticia para disminuir el índice de morosidad en microcréditos de la cooperativa 'Unidos en Acción' R.L.*”. Su participación es voluntaria y sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad.

Sección I: Datos Generales

1. Nombre del socio (opcional): _____
2. Edad: _____
3. Estado civil: _____
4. Ocupación principal: _____
5. Tiempo de membresía en la cooperativa: _____ años/meses

Sección II: Experiencia con Créditos

6. ¿Cuántos créditos ha solicitado en la cooperativa?
 - a) 1
 - b) 2-3
 - c) Más de 3
7. ¿Para qué propósito ha utilizado los créditos obtenidos? (Marque todas las opciones aplicables)
 - a) Negocio propio
 - b) Compra de bienes
 - c) Pago de deudas
 - d) Gastos familiares
 - e) Otros: _____
8. ¿Con qué frecuencia realiza sus pagos de crédito?
 - a) Puntualmente
 - b) Con algunos retrasos

- c) Frecuentes atrasos

9. ¿Qué factores le dificultan cumplir con sus pagos?

- a) Ingresos insuficientes
- b) Problemas de salud
- c) Desempleo
- d) Falta de comprensión de las condiciones del crédito
- e) Otros: _____

Sección III: Opinión sobre la Cooperativa

10. ¿Cómo califica el servicio brindado por el personal de la cooperativa?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

11. ¿Le explicaron claramente las condiciones del crédito al momento de solicitarlo?

- a) Sí, completamente
- b) Parcialmente
- c) No

12. ¿Qué cambios sugeriría para mejorar los servicios de la cooperativa y facilitar el pago de sus créditos?

- _____

13. ¿Considera que las tasas de interés aplicadas son justas?

- a) Sí
- b) No
- c) No estoy seguro(a)

Muchas gracias por su tiempo y colaboración. Sus respuestas serán de gran ayuda para la investigación. Si tiene alguna pregunta o comentario adicional, no dude en mencionarlo.

Modelo de Entrevista a Directivos de la Cooperativa 'Unidos en Acción' R.L.

Introducción: El motivo de la presente entrevista es para realizar la investigación titulada “*Diagnóstico Institucional y Propuesta Crediticia para disminuir el índice de morosidad en microcréditos de la cooperativa 'Unidos en Acción' R.L.*”. Su participación es voluntaria y sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad.

Sección I: Datos Generales

1. Nombre del directivo (opcional): _____
2. Cargo en la cooperativa: _____
3. Tiempo de servicio en la cooperativa: _____ años/meses

Sección II: Gestión y Políticas Crediticias

4. ¿Qué criterios utiliza la cooperativa para otorgar créditos?
○ _____
5. ¿Cómo evalúan la capacidad de pago de los socios antes de otorgar un crédito?
○ _____
6. ¿Qué mecanismos de seguimiento implementan para asegurar el cumplimiento de los pagos?
○ _____
7. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan para gestionar la cartera de créditos?
○ _____
8. ¿Qué estrategias actuales se utilizan para reducir la morosidad?
○ _____

Sección III: Opinión y Propuestas de Mejora

9. ¿Considera que los recursos disponibles para la gestión de créditos son suficientes?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) No estoy seguro(a)

10. ¿Qué cambios propondría para mejorar los procesos de otorgamiento y recuperación de créditos?

○ _____

11. ¿Cómo evalúa el nivel de capacitación del personal encargado del área crediticia?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente

12. ¿Qué medidas considera esenciales para mejorar la sostenibilidad financiera de la cooperativa?

○ _____

Muchas gracias por su tiempo y colaboración. Sus respuestas serán de gran ayuda para la investigación. Si tiene alguna pregunta o comentario adicional, no dude en mencionarlo.