



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Optimización de estrategias de captación y retención de socios de la Cooperativa San Martín de Porres L.T.D.A.

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Jhon Alexander Mego Calle

Revisor:
Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate

Piura, agosto de 2024

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Jhon Alexander Mego Calle, egresado del Programa Académico de Administración de empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 72939306, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Optimización de estrategias de captación y retención de socios de la Cooperativa San Martín de Porres L.T.D.A.”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate, identificado con DNI: 02841979

Declaro que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 28/08/2024.



Firma del autor¹



Firma del asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Este trabajo está dedicado a Dios, a mi familia, especialmente a mi padre Geiner, a mi madre Astrid y mis hermanos Jean y Eduardo, quienes siempre han estado a mi lado apoyándome en cada logro conseguido.



Agradezco a Dios por brindarme la sabiduría y la perseverancia durante mi vida universitaria, a mis padres por siempre confiar en mis capacidades, a mi revisora Ana Lucía Martínez Azcárate por sus consejos brindados para la elaboración del presente trabajo, a mis tías Luz Calle y Ana Calle por acogerme en sus hogares y a la Cooperativa San Martín de Porres por darme la oportunidad de crecer profesionalmente aprendiendo de todos quienes lo conforman.



Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional se enfoca en la Cooperativa San Martín de Porres L.T.D.A., donde se ha desarrollado una estrategia integral para optimizar la captación y retención de socios. Para ello, se implementaron acciones dirigidas a mejorar la eficiencia operativa y fortalecer las relaciones con los socios. El informe presenta una descripción detallada de la empresa, su contexto operativo, y los logros concretos obtenidos, respaldados por teorías y prácticas empresariales. Además, se destacan los aportes significativos derivados de la experiencia profesional, así como un análisis detallado del desarrollo personal y organizacional generado por estas iniciativas. Las conclusiones ofrecen un resumen de los hallazgos y se proponen recomendaciones prácticas para futuras estrategias.



Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| Introducción | 8 |
| Capítulo 1. Aspectos Generales..... | 9 |
| 1.1 Descripción de la Empresa..... | 9 |
| 1.1.1 Ubicación | 9 |
| 1.1.2 Actividad | 10 |
| 1.1.3 Misión y Visión de la Empresa | 10 |
| 1.1.4 Valores de la Empresa..... | 10 |
| 1.1.5 Organigrama | 11 |
| 1.2 Descripción General de la Experiencia Profesional | 12 |
| 1.2.1 Actividad Profesional Desempeñada | 13 |
| 1.2.2 Propósito del Puesto..... | 13 |
| 1.2.3 Producto o Proceso que es el Objeto del Informe..... | 13 |
| 1.2.4 Resultados Concretos Logrados..... | 14 |
| Capítulo 2. Fundamentación | 16 |
| 2.1 Teoría Y Práctica en el Desempeño Profesional..... | 16 |
| 2.2 Descripción en las Acciones, Metodologías y Procedimientos | 18 |
| Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias..... | 19 |
| 3.1 Aportes | 19 |
| 3.2 Desarrollo de la Experiencia | 19 |
| Conclusiones..... | 21 |
| Recomendaciones | 22 |
| Referencias | 23 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Organigrama Estructural de Cooperativa San Martín de Porres..... | 11 |
| Figura 2 Organigrama del puesto del profesional..... | 12 |
| Figura 3 Cumplimiento de operaciones mensuales Coopac San Martín de Porres – Analista Jhon Mego | 14 |
| Figura 4 Pasos para desarrollar un plan de captación | 16 |
| Figura 5 Procesos en el marketing de retención..... | 17 |

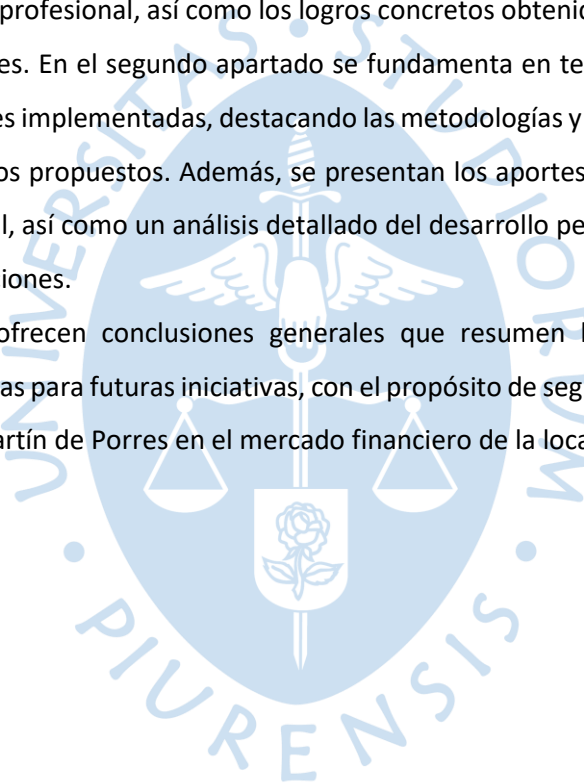


Introducción

En el contexto empresarial actual, la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente son pilares fundamentales para el éxito de una organización financiera. Por tal razón, es crucial que las empresas de dicho rubro dediquen especial atención al perfeccionamiento de los servicios financieros ofrecidos, así como al fortalecimiento de las relaciones con sus clientes o socios, con el propósito de asegurar su crecimiento y competitividad. En relación a dicho contexto, se consideró conveniente realizar este trabajo de suficiencia profesional, que se centra en la experiencia profesional en la Cooperativa San Martín de Porres, específicamente en la optimización de estrategias para la captación y retención de socios.

En la primera parte del documento, se describe los aspectos generales de la empresa y la descripción del contexto profesional, así como los logros concretos obtenidos durante la aplicación de las estrategias comerciales. En el segundo apartado se fundamenta en teorías y prácticas relevantes que respaldan las acciones implementadas, destacando las metodologías y procedimientos empleados para alcanzar los objetivos propuestos. Además, se presentan los aportes significativos derivados de la experiencia profesional, así como un análisis detallado del desarrollo personal y organizacional que ha resultado de estas acciones.

Finalmente, se ofrecen conclusiones generales que resumen los principales hallazgos y recomendaciones prácticas para futuras iniciativas, con el propósito de seguir fortaleciendo la posición de la Cooperativa San Martín de Porres en el mercado financiero de la localidad.



Capítulo 1. Aspectos Generales

1.1 Descripción de la Empresa

Cooperativa San Martín de Porres se encuentra ubicada en Jr. Maynas N°100 de la ciudad de Tarapoto, sus operaciones inician un 14 de marzo de 1963, siendo reconocida como una institución cooperativa sin fines de lucro, promovida e impulsada por el clero, siendo su primer presidente y fundador el sacerdote José Santos Iztueta.

Con 61 años desde su fundación, se dedica al rubro de la microfinanza, ofreciendo soluciones financieras, facilitando los sueños de los más de setenta mil socios que pertenecen a la institución, la cual cuenta actualmente con doscientos cincuenta trabajadores. Para el año 2022 logró conseguir la mejor rentabilidad dentro de las cooperativas de nivel modular N°3, lo cual viene siendo el resultado de una buena planificación y el compromiso de cada colaborador. Dentro de sus proyecciones esta la apertura de agencias no solo en la región San Martín, como lo fue recientemente en las ciudades de Rioja y Moyobamba en los años 2022 y 2023 respectivamente, sino también en otras regiones del Perú. La institución brinda durante el año diferentes cursos a todos los socios de manera gratuita con la finalidad de capacitar y potenciar distintas habilidades, siendo algunos el taller de manualidades, pintado en tela, el taller de repostería y gastronomía, seminarios de planeamiento estratégico administrativo, entre otros.

Como parte de su mejora en tecnología e innovación, se incorporó en el 2023 la tarjeta de débito San Martín Cash, teniendo como alianza a la red de cajeros más grande a nivel nacional como lo es Global Net, la cual apoyada con el lanzamiento de su app socio en línea, permitió realizar operaciones en tiempo real y mejorar el canal de atención para todos los socios de manera más cómoda y segura.

La Cooperativa San Martín de Porres brinda 4 tipos de productos los cuales son ahorros, créditos, seguros, y tarjetas. Dentro de los ahorros se encuentra ahorro libre, órdenes de pago, ahorro planilla, ahorro infantil, ahorro a plazo fijo, ahorro programado y CTS. Para créditos se distribuyen en tres como lo son, consumo, de negocio y para vivienda. En seguros se ofrece la comercialización del seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT) y como último producto se encuentra la tarjeta de débito San Martín Cash, la cual permite realizar operaciones de retiro o disposición de efectivo en cualquier lugar del país a través de los cajeros Global Net.

1.1.1 Ubicación

De acuerdo a lo señalado por la Cooperativa San Martín de Porres, esta institución cuenta con 13 agencias en todo el país, distribuido en cuatro departamentos: San Martín (Agencia Tarapoto, Lamas, Sisa, Moyobamba, Rioja, Picota, Saposoa, Bellavista y Juanjuí), Lambayeque (Agencia Chiclayo), Loreto (Agencia Iquitos y Yurimaguas) y Huánuco (Agencia Tingo María), en las cuales se puede realizar cualquier tipo de operación financiera como aperturas de cuentas de ahorros, obtención de créditos

personales, empresariales y para construcción o adquisición de vivienda. Siendo la agencia principal el de la ciudad de Tarapoto, precisamente en el área de créditos en donde el profesional desarrolla su experiencia material de estudio del presente trabajo de suficiencia profesional.

1.1.2 Actividad

El profesional considera que, en Cooperativa San Martín de Porres, el área de créditos es muy importante, debido a que son la imagen a priori ante los actuales y potenciales futuros socios, además, al encontrarse dentro de la línea de la gerencia de negocios la cual es una de las tres unidades del nivel misional-cadena de valor, que implementan las actividades propias del modelo de negocio y de las estrategias a fin de lograr los objetivos institucionales.

El área en cuestión cuenta con todos los recursos necesarios para la atención de primera hacia los socios, no solo dentro de las instalaciones, sino como también fuera con los vehículos (motocicletas) y herramientas (simuladores online, flyers) óptimas para la promoción y recuperación de los créditos.

1.1.3 Misión y Visión de la Empresa

En cuanto a la misión y visión, la Cooperativa San Martín de Porres (2019) menciona lo siguiente:

1.1.3.1 Misión. “Mejoramos la calidad de vida de nuestros socios, ofreciendo soluciones financieras y sociales, alineadas a sus condiciones y necesidades.”

1.1.3.2 Visión. “Ser reconocidos como una COOPAC confiable, innovadora e inclusiva, que genera satisfacción, impulsando con responsabilidad social el desarrollo de sus socios y colaboradores.”

1.1.4 Valores de la Empresa

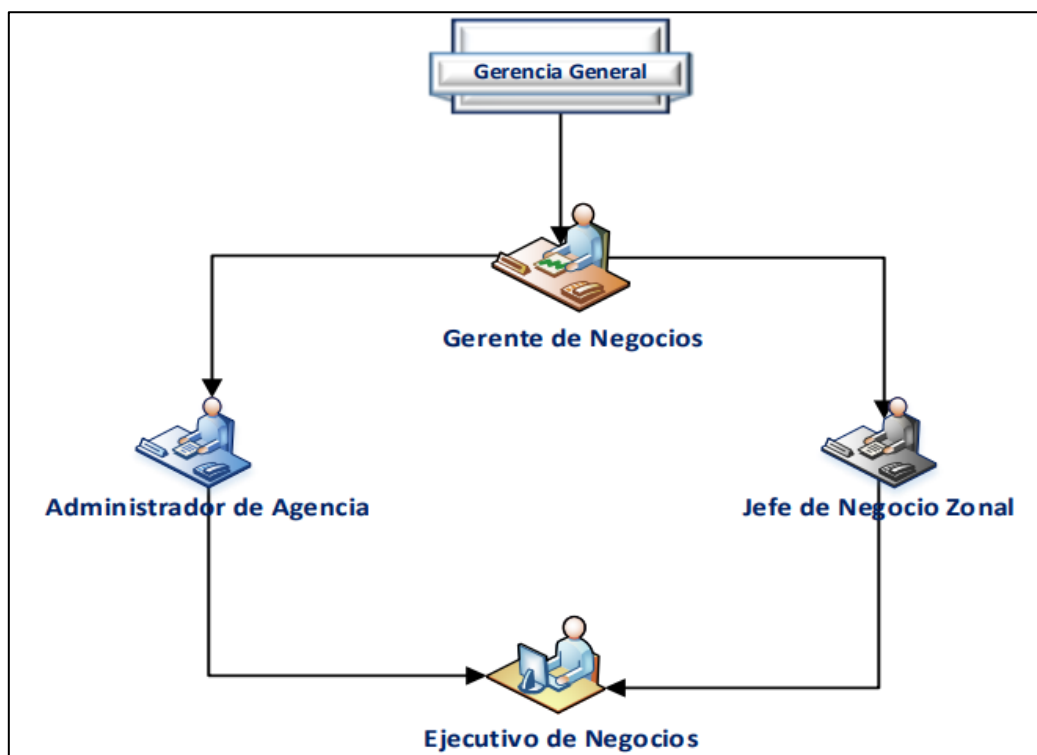
Según la Cooperativa San Martín de Porres (2019) los valores que forjan parte de la ética del colaborador e insignia de la organización son:

- **Compromiso:** Representa el esfuerzo consistente para lograr la Misión y Visión institucionales en toda circunstancia, especialmente en escenarios adversas.
- **Transparencia:** Implica actuar en todo momento con veracidad, apertura e integridad, brindando toda la información posible, sin violar información calificada como confidencial, que permita a los socios, proveedores, colaboradores y entidades de control tomar decisiones informadas.
- **Eficiencia:** Es la actitud para llevar a cabo las funciones y responsabilidades asignadas con el mínimo de recursos y en el menor tiempo posible, maximizando los niveles de atención a socios, compañeros, proveedores y entidades de control.

Una vez definida la estructura organizacional de la Cooperativa San Martín de Porres, es preciso señalar que el profesional se encontraba posicionado en el área de créditos como ejecutivo de negocios quien depende de la administración de la agencia y el jefe zonal, y a su vez estos dependen de la gerencia de negocios. Esto se puede observar en la figura 2.

Figura 2

Organigrama del puesto del profesional



Nota. Extraída del documento interno MOF de la Cooperativa San Martín de Porres (2024).

1.2 Descripción General de la Experiencia Profesional

El cargo que tiene el autor es el de Ejecutivo de créditos de negocio dentro de la oficina o sede principal situada en la ciudad de Tarapoto, correspondiente a la gerencia de negocios, desde el periodo de Julio del 2022 hasta la fecha. El trabajo del profesional también se relaciona con el coordinador de créditos y el gestor de recuperación judicial.

Se relaciona con el coordinador de créditos debido a que las propuestas de créditos comprendidas entre S/.500.00 y S/35,000.00 tenían que ser autorizadas por su persona como primer nivel de aprobación, previa evaluación y visita del ejecutivo de negocios a las empresas o clientes, centros de labor y/o domicilios de los solicitantes al crédito.

El profesional también tiene relación directa con el gestor de recuperación judicial y administrativa, quien brinda su apoyo para recuperar o poner al día a los créditos con 1 o más cuotas vencidas.

1.2.1 Actividad Profesional Desempeñada

El cargo que desempeña el profesional es de ejecutivo de crédito, el cual consiste en la promoción, ejecución y en algunos casos la recuperación de los créditos otorgados.

El trabajo comprende dos ámbitos: trabajo de campo y trabajo de oficina. Para ello, el profesional lo distribuye en partes iguales. El trabajo de campo comprende la promoción de créditos y la gestión de cobranza de créditos en mora, y el trabajo de oficina comprende la evaluación en diferentes formatos que como resultado sea la aprobación del crédito.

Respecto a la promoción de créditos, este comprende el trabajo de campo donde el ejecutivo se ayuda con flyers informativos ya sea brindados por la empresa o elaborados por el mismo, donde se especifica los tipos de productos a ofrecer y los beneficios con los que contarían los potenciales futuros socios al optar por ser parte de la Cooperativa San Martín de Porres.

1.2.2 Propósito del Puesto

El propósito del puesto es gestionar la aprobación de las operaciones de crédito de acuerdo a las políticas de crédito de la institución, de tal forma que se mantenga o crezca la cartera de créditos, procurando la disminución de la cartera en mora.

El profesional busca gestionar su cartera de socios con más de cuatro millones de soles y asegurar que esta no solo se mantenga sino también que crezca. Si bien representa un reto, básicamente por la poca o nula experiencia en el sector financiero, el practicante demuestra que con un buen análisis y planificación de trabajo es posible conseguir los resultados esperados.

1.2.3 Producto o Proceso que es el Objeto del Informe

El presente trabajo de suficiencia profesional se titula "Optimización de estrategias de captación y retención de socios de la Cooperativa San Martín de Porres". Surge tras identificar un bajo rendimiento en las colocaciones de operaciones de crédito, situación que coincide con el despido de un colaborador, para lo cual se requiere un profesional con perfil que pueda cumplir con los indicadores y metas pactadas para el puesto, y al mismo tiempo, contribuir a la consecución de los objetivos de la agencia.

En ese sentido, el profesional realiza estrategias para captar potenciales futuros socios analizando el mercado, localizando el público objetivo, aquel que estaba siendo desatendido por la competencia (cooperativas, financieras, cajas de ahorro y crédito y bancos), todo esto con la ayuda de algunas herramientas como una lista en Excel de prospectos de potenciales futuros socios y folletos informativos de los productos a ofrecer, este último también incluía los beneficios sociales, talleres de capacitación y sorteos para quienes forman parte de la Cooperativa San Martín de Porres.

La lista de prospectos de potenciales socios se maneja en un cuadro en Excel que contiene datos como el nombre completo, número de DNI, actividad económica, dirección y número de teléfono, los cuales se llenan al momento de la promoción o salida a campo, ya sea dentro de la ciudad

o en localidades aledañas. En la oficina, se valida la información con el filtro en la central de riesgos, se realiza la evaluación con los documentos solicitados y, de ser positiva, se ingresa al sistema para que pase por un comité de créditos que aprueba o desaprueba la propuesta según indicadores tanto cuantitativos como cualitativos.

La diferencia que realiza el profesional es que, de ser negativa la evaluación por alguna razón específica, guarda la propuesta en una base de datos Excel, después en un tiempo prudente, vuelve a realizar la evaluación con las observaciones subsanadas.

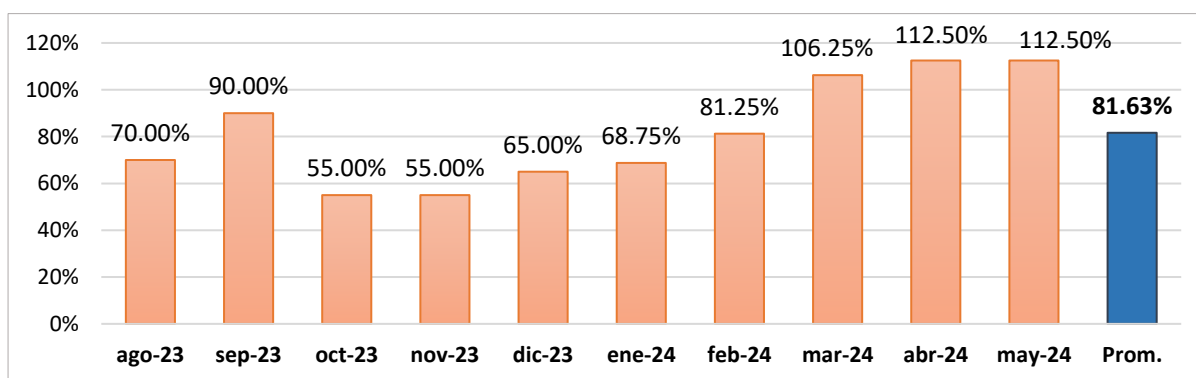
Una vez captados y contando con un crédito en la institución, se fideliza al socio para que pueda ampliar su línea de crédito y evitar su migración hacia otras entidades financieras. Es en este punto donde el profesional realiza un trabajo que pocos hacen: el seguimiento post desembolso del crédito. Esto se lleva a cabo de diferentes formas, ya sea mediante una llamada o mensaje para averiguar si se cumplió con el destino del crédito o si hubo alguna complicación por falta de capital para la culminación del proyecto. Muchas veces, cuando falta un saldo para terminar un proyecto de inversión, los socios sacan un crédito en otra institución. El acto que distingue al profesional de los demás es que, además de hacer llamadas, realiza visitas a los negocios de los socios. Esto crea un ambiente de cooperación mutua, siendo este método más efectivo que el seguimiento por llamada o mensaje. Durante las visitas, se puede ampliar la conversación y brindar puntos de vista sobre posibles futuras inversiones para la mejora y expansión del negocio.

1.2.4 Resultados Concretos Logrados

Con una base de datos en Excel bien organizada de créditos promocionados y, además, con la visita post desembolso de los créditos, se observa un mayor número de operaciones crediticias realizadas por el profesional, lo que sitúa su rendimiento por encima del promedio generado por todos los analistas de negocio, alcanzando un 81.63% de cumplimiento hasta mayo del 2024, tal como se aprecia en la figura 3 que se presenta a continuación.

Figura 3

Cumplimiento de operaciones mensuales Coopac San Martín de Porres – Analista Jhon Mego



Nota. Elaboración propia a base de información de la empresa.

Desde agosto del 2023 a mayo del 2024, en general se ha observado un incremento en el porcentaje de cumplimiento de número de operaciones realizadas por el profesional, destacándose especialmente los últimos meses en los que se ha superado la meta en más del 100%, con un promedio equivalente a 112.50% en abril y mayo. Este éxito se relaciona en gran medida con las estrategias de captación y retención de socios. En cuanto a la retención, se pueden identificar varias situaciones que contribuyen al cumplimiento de la meta de 20 operaciones mensuales. Por ejemplo, un socio que ya ha finalizado el pago de su crédito puede optar por renovarlo; mientras está pagando, puede solicitar una ampliación del monto inicial o un crédito adicional en paralelo. Cada una de estas operaciones suma y ayuda a alcanzar la meta establecida.

Asimismo, otro aspecto destacado es la influencia positiva de una buena orientación y atención brindada a los socios, tanto durante la promoción como en el proceso de otorgamiento del crédito. Los socios satisfechos tienden a recomendar los servicios a otras personas, lo que reduce la necesidad de realizar promoción en campo, ya que las personas se acercan a la oficina basándose en las experiencias y recomendaciones de socios contentos con la atención recibida.

Por otro lado, se obtiene un mayor control y orden de los tipos de créditos al clasificarlos según los motivos por los cuales son rechazados, permitiendo un mejor perfil de potenciales créditos. Esto se debe a que un analista de créditos no solo se guía por datos cuantitativos, sino que también realiza un trabajo de campo en el que recopila referencias de vecinos, proveedores o clientes, brindando información cualitativa crucial para la evaluación. Por ejemplo, si un solicitante es un trabajador o vecino conflictivo, no paga a tiempo sus recibos de servicios, trabaja con usureros o demora en sus pagos a los proveedores, estos factores se consideran en la evaluación. Por tal motivo, el trabajo de un analista no puede ser automatizado o realizado por un robot. El trabajo de campo, la entrevista y otros factores no cuantificables son esenciales para decidir si un crédito puede ser atendido y aprobado.

Capítulo 2. Fundamentación

En este capítulo es importante resaltar los principales conceptos y enfoques teóricos relacionados al tema de estudio, los cuales permitirán una mejor comprensión de los componentes correspondientes a la experiencia profesional.

2.1 Teoría Y Práctica en el Desempeño Profesional

En primera instancia el término captación debe definirse como un conjunto de acciones o procedimientos estratégicos empleados con el fin de atraer y/o fidelizar consumidores, usuarios o clientes a una determinada marca o empresas (Lizama et al., 2020). Asimismo, según Fernández (2017) representa estrategias que una organización lleva a cabo para atraer y convertir prospectos en clientes reales. En el caso de, Ahumada et al. (2023) explican que este proceso implica la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la creación de ofertas de valor atractivas, la implementación de campañas de marketing y ventas, y el establecimiento de relaciones duraderas con los nuevos clientes. Por su parte, William et al. (2021) añaden que su objetivo es aumentar la base de clientes y, en última instancia, mejorar los resultados financieros de una entidad en particular.

Este procedimiento debe constar de un plan en donde se incluya distintos procesos que contribuyan a asegurar la captación de clientes. Cárdenas (2022) refiere que consiste en lo siguiente:

Figura 4

Pasos para desarrollar un plan de captación



Nota. Extraído de Cárdenas (2022)

En el contexto de la captación de socios en entidades cooperativas Perdigón (2020) lo conceptualiza como aquellas actividades y estrategias que son planeadas y destinadas a atraer e incorporar nuevos miembros; involucra la identificación de individuos que estén interesados en formar

parte de una estructura de propiedad y gestión colectiva, donde todos los socios tienen voz y voto en la toma de decisiones y se benefician de manera equitativa de los éxitos de la cooperativa.

Por otro lado, la retención, de acuerdo con Pierrend (2020) comprende tácticas diseñadas para mantener y mejorar las relaciones con los clientes actuales, con el fin de evitar su abandono y fomentar su lealtad a largo plazo. Similar a ello, Fernández y Bajac (2018) revelan que se trata de un proceso continuo que busca involucrar activamente a los usuarios con un producto o servicio, fomentando su participación y creando vínculos emocionales que los mantengan comprometidos con la marca. Además, Sánchez y Jiménez (2020) establecen que su finalidad es reducir la tasa de rotación de clientes o usuarios, aumentar su fidelidad y mejorar la rentabilidad a través de la preferencia y la promoción de la marca por parte de los clientes satisfechos.

En cuanto a la retención de socios en una cooperativa, Espinoza y Vásquez (2021) indican que se centra en las acciones destinadas a consolidar la comunidad cooperativa, fomentando la participación activa de los miembros y promoviendo la lealtad hacia los principios y valores cooperativos.

También es importante mencionar el marketing de retención, el cual como establece Aparicio (2021) se basa en iniciativas y tareas de mercadeo diseñadas para mantener y asegurar la lealtad de los clientes por un período determinado. Implica los siguientes procesos:

Figura 5

Procesos en el marketing de retención



Nota. Extraído de Aparicio (2021)

De igual forma, se destaca la importancia de la captación y retención, puesto que Fajardo y Soto (2018) afirman que son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier entidad, debido a que impactan en la salud financiera, la reputación, la innovación y el cumplimiento de los objetivos de una organización. Por lo tanto, invertir en estrategias efectivas para atraer y retener

miembros es una prioridad para asegurar el éxito a largo plazo. De la misma manera, Ormaza y Guerrero (2021) comenta que es trascendental cumplir con esos dos procedimientos, porque los clientes fidelizados pueden contribuir al crecimiento de una empresa al recomendar el negocio a otros potenciales clientes. Por lo tanto, es crucial considerar este aspecto con seriedad para fomentar el desarrollo empresarial.

2.2 Descripción en las Acciones, Metodologías y Procedimientos

El presente trabajo de suficiencia profesional, se enfoca en mejorar el rendimiento en las colocaciones de operaciones de crédito y abordar la falta de un colaborador clave. Para esto, se implementan estrategias de captación que incluyen el análisis del mercado y la identificación de públicos desatendidos. Se utilizan herramientas como una lista en Excel de prospectos y folletos informativos para atraer posibles socios. La información recopilada se valida en la oficina y, tras la evaluación, se ingresan las propuestas aprobadas al sistema. Las propuestas rechazadas se revisan y reevalúan posteriormente.

La retención se logra mediante un seguimiento post desembolso, que incluye llamadas, mensajes y visitas a negocios, permitiendo un control efectivo del uso del crédito y evitando que los socios busquen financiamiento en otras instituciones. Este enfoque ha resultado en un aumento de las operaciones crediticias y un rendimiento superior al promedio en un 81.63%, ha comparación del promedio de productividad que realizan ejecutivos con similar cartera de créditos que es del 56.57%, destacando la importancia del trabajo de campo y la interacción personal en la evaluación y aprobación de créditos.

Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

En el presente apartado se presentan los principales aportes y el desarrollo de las experiencias adquiridas durante el proceso de elaboración del trabajo de suficiencia profesional. Estos hallazgos son producto de las acciones implementadas y de la aplicación de estrategias diseñadas para incrementar la captación y retención de socios en la Cooperativa San Martín de Porres.

3.1 Aportes

A continuación, se exponen los principales

- **Estrategias efectivas de captación de socios.** Esta contribución se basa en el diseño y aplicación de tácticas orientadas al análisis de mercado y la identificación de públicos desatendidos por otras entidades financieras de la competencia. Para ello, se desarrollan herramientas como listas de prospectos en Excel y folletos informativos sobre los productos y beneficios de la cooperativa, los cuales incluyen datos sobre beneficios sociales, talleres de capacitación y sorteos. Tales herramientas facilitan la atracción de nuevos socios, incrementando el número de solicitudes de crédito y ampliando la base de miembros de la cooperativa.
- **Mejora en la retención de socios a través del seguimiento post desembolso.** Con esta acción estratégica se logra un mejor control sobre la utilización del crédito mediante la implementación de un sistema de seguimiento que incluía llamadas, mensajes y visitas a los miembros de la empresa. De este modo, se puede mantener relaciones personales con los socios y fortalecer su lealtad y confianza al trabajar juntos. La cooperación y el apoyo proporcionados son un factor importante para evitar que los miembros busquen financiación de otras organizaciones y para garantizar una lealtad a largo plazo.
- **Evaluación integral de solicitantes para mejorar la calidad de créditos.** El trabajo de los analistas de crédito, incluida la recopilación de información de calidad de vecinos, proveedores y clientes, es fundamental para evaluar de manera integral a los solicitantes. Este enfoque permite optimizar la precisión de las aprobaciones de crédito y reducir el riesgo de incumplimiento al tomar en cuenta factores que no se pueden medir pero que son relevantes para la capacidad de pago del candidato. Por tanto, la integración de estos elementos cualitativos ha resultado en una mejora en la calidad de la cartera de créditos de la cooperativa. A largo plazo esto conllevará a mantener una relación ideal con los socios, y por consiguiente se garantizará su retención.

3.2 Desarrollo de la Experiencia

En el proceso de implementar las estrategias de captación y retención de socios en la Cooperativa San Martín de Porres, el profesional tuvo que adaptarse a la dinámica y particularidades del sector cooperativo en la localidad. Inicialmente, fue necesario solicitar la autorización del gerente

general y coordinar con los jefes de área correspondientes para poner en marcha las estrategias propuestas.

Seguidamente, con el fin de atraer nuevos socios se requirió apoyo del equipo de marketing para diseñar folletos informativos que describan los productos y beneficios ofrecidos por la cooperativa. Por consiguiente, con los analistas de crédito se desarrolló una lista en Excel de prospectos, que contenía información detallada de posibles socios, recopilada durante salidas a campo y promociones.

Luego el profesional puso en marcha las estrategias de captación. Para ello, durante las visitas a campo, se recopilaba información de los prospectos y se ingresaba en la lista de Excel para su posterior validación y evaluación en la oficina. Este proceso de doble verificación asegura que solo se aprueben las propuestas que cumplan con los criterios establecidos, tanto cuantitativos como cualitativos.

En cuanto a la retención de socios como se mencionó anteriormente se abordó mediante un seguimiento post desembolso. Se realizó a través de llamadas, mensajes y visitas personales a los negocios de los socios. La realización de dichas visitas permitió obtener una visión más completa del uso del crédito, detectar posibles problemas y proporcionar asesoramiento personalizado, lo que fomentó un ambiente de cooperación y lealtad, asegurando que los socios consideraran a la cooperativa como su principal fuente de financiamiento.

El profesional se benefició significativamente del apoyo y la guía de colegas experimentados, quienes proporcionaron consejos válidos. Asimismo, la experiencia práctica en campo y la interacción directa con los socios permitieron al profesional adquirir habilidades valiosas en evaluación de crédito y gestión de relaciones. Esa experiencia adquirida particularmente en la optimización de estrategias de captación y retención de socios permitió al profesional desarrollar una mayor confianza en sus habilidades y capacidad para tomar decisiones importantes.

Para finalizar, es preciso resaltar que los resultados obtenidos fueron únicamente gracias a la implementación de las estrategias de captación y retención, sin influencia de factores externos como, por ejemplo, la tasa de interés de referencia del BCRP, la cual fue reduciéndose desde principios del 2024, meses en los cuales se observó un incremento en el número de operaciones. Sin embargo, la cooperativa San Martín de Porres sigue manteniendo el mismo tarifario de sus tasas de interés crediticias desde que el profesional ingresó a la institución en julio del 2022.

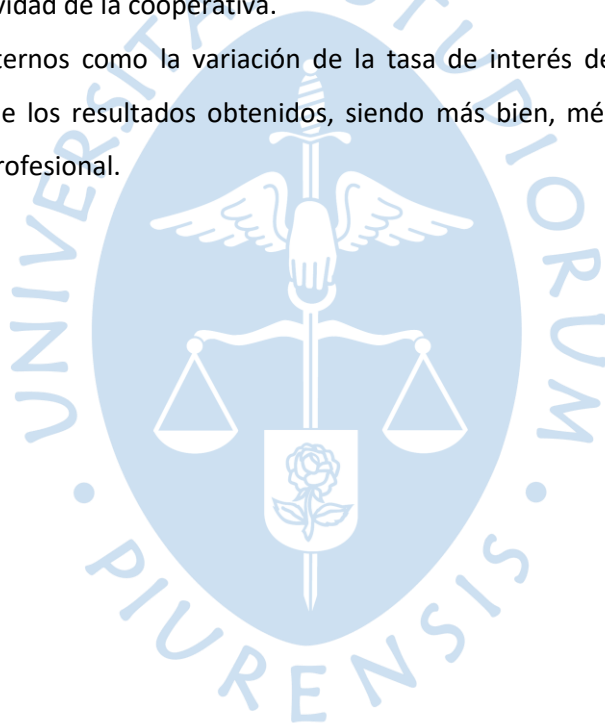
Conclusiones

El enfoque en la captación y retención de socios ha demostrado ser efectivo, resultando en un aumento significativo de las operaciones de crédito por parte del profesional con un promedio de 81.63%. Asimismo, la implementación de estrategias personalizadas y el seguimiento post desembolso han fortalecido la relación con los socios y mejorado la gestión de riesgos.

La visita a negocios y la comunicación directa con los socios son procesos fundamentales para comprender mejor sus necesidades y garantizar un uso adecuado del crédito. Esta interacción permite ofrecer asesoramiento personalizado y fortalecer la confianza mutua.

La ejecución de este trabajo académico permitió el desarrollo del profesional como analista de créditos, equipándolo con habilidades en evaluación financiera y gestión de relaciones. Para ello, a nivel organizacional se han establecido prácticas efectivas que pueden servir de modelo para mejorar la eficiencia y competitividad de la cooperativa.

Los factores externos como la variación de la tasa de interés de referencia del BCRP, no influyó en el logro de los resultados obtenidos, siendo más bien, mérito propio las estrategias implementadas por el profesional.



Recomendaciones

Se recomienda continuar mejorando las herramientas de captación, para ello es crucial implementar tecnologías digitales para mejorar la gestión de la base de datos de prospectos y optimizar el proceso de evaluación crediticia.

Se sugiere ofrecer más talleres educativos y sesiones de consultoría personalizadas para los socios, con el fin de mejorar su capacidad de gestión financiera y promover una mayor fidelización.

Se recomienda establecer canales de comunicación más efectivos entre los departamentos de crédito, marketing y servicios generales para una integración más fluida de las estrategias de captación y retención de socios.

Se sugiere establecer un sistema de retroalimentación con los socios para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y realizar ajustes o mejoras según los comentarios recibidos hacia la cooperativa.



Referencias

- Ahumada, S., Liberos, E., & Miranda, J. A. (2023). *CONSUMER ENGAGEMENT. Fidelizar clientes en el entorno digital*. ESIC.
- Aparicio, I. (2021). *Marketing de retención de clientes*. Genwords.
<https://www.genwords.com/blog/marketing-de-retencion-de-clientes/>
- Cárdenas, J. (2022). *¿Cómo hacer un plan de captación de clientes?* Blog RockContent.
<https://rockcontent.com/es/blog/captacion-de-clientes/>
- Cooperativa San Martín de Porres. (2019). *Principios y valores de la COOPAC*. COOPAC.
<https://www.coopacsanmartin.pe/quienes-somos>
- Cooperativa San Martín de Porres. (2024). *Manual de Organización y Funciones - MOF COOPAC*.
- Espinoza, V., & Vásquez, J. (2021). Determinantes del control interno en la gestión del crédito de las cooperativas del Ecuador. *Apuntes Contables*, 27.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3721474
- Fajardo, M., & Soto, C. (2018). *Gestión financiera empresarial*. Ediciones UTMACH.
- Fernández, P. (2017). *Las 6R del negocio: Seis estrategias probadas para crecer rentabilizando su cartera de clientes*. LID Editorial.
- Fernández, P., & Bajac, H. (2018). *Gestión del marketing de servicios*. Ediciones Granica.
- Lizama, Y., Matos, L., & Beltrán, R. (2020). Online marketing: rentabilidad al alcance de las Mipymes. *Revista Visión Contable*, 21, 57–7.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8705862>
- Ormaza, M., & Guerrero, M. (2021). Gestión de calidad y crecimiento empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(93), 318–333.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890389>
- Perdigón, R. (2020). Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 8(1), 33–44.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8379832>
- Pierrend, S. D. R. (2020). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(45), 5–13.
<https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>
- Sánchez, R., & Jiménez, D. (2020). *Manual de gestión de la relación con los clientes*. Universidad Almería.
https://books.google.com.pe/books?id=HCLyDwAAQBAJ&newbks=1&newbks_redir=0&dq=retencion+y+captacion+de+clientes&hl=es&source=gbs_navlinks_s
- William, P., Cannon, J., & McCarthy, J. (2021). *Essentials of marketing: a marketing strategy planning approach*. McGraw-Hill.