



SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Propuesta de diseño de un sistema CRM para optimizar la gestión de carteras de socios en una cooperativa de ahorro y crédito, 2026”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

Bachiller en Administración y Dirección de Negocios

Bachiller en Dirección Hotelera

PRESENTADO POR:

Culque Sandoval, Guillermo Alejandro - Administración y Dirección de Negocios

Morales Vasquez, Roberto Angel - Dirección Hotelera

Pantoja Pezo, Katherine Jasmin - Administración y Dirección de Negocios

ASESOR

Albarracin Aparicio, Roxana Alexandra

LIMA, PERÚ

2026

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Albarracin Aparicio, Roxana Alexandra

MIEMBROS DEL JURADO

Ortiz Clarke, Daphne Ivette

Romero Flores, Lisseth Angela

Sam Anlas, Calos Antonio

INFORME TURNITIN

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA CRM PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE CARTERAS DE SOCIOS EN UNA ...

 Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::30163:619710540

Fecha de entrega

2 sep 2026, 2:54 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

2 sep 2026, 3:02 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA CRM PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE CARTERAS DE SO....docx

Tamaño del archivo

7.2 MB

113 páginas

23.001 palabras

129.779 caracteres

17% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

13%  Fuentes de Internet

5%  Publicaciones

13%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

A mis padres, William y Michelle, por su amor, esfuerzo y confianza incondicional a lo largo de mi vida. Gracias por ser mi principal apoyo y por enseñarme a perseverar ante cada desafío. También, a mi hermano, Marcelo, por acompañarme y ser parte importante de este camino.

Por: Guillermo Alejandro Culque Sandoval

A mis seres queridos: a mi mamá, Ashyadee, y a mi papá, Roberto, por ser mi mayor apoyo; a mi tía, mi abuela y mi hermana, quienes siempre estuvieron a mi lado brindándome su cariño y amor. Asimismo, a mi amiga Samantha y a Anastasia, por su compañía y apoyo incondicional en este capítulo tan importante.

Por: Roberto Morales Vasquez

A mis abuelos, a mis padres, mis hermanos y mi novio, junto con mis perritos, quienes son los que siempre están brindándome su apoyo y cariño incondicional. También, a mi sobrinito que lo quiero con todo el corazón y es una parte importante de mi vida.

Por: Katherine Jasmin Pantoja Pezo

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a la Dra. Roxana Albarracín. Gracias por haber sido nuestra guía y principal apoyo en cada etapa de esta investigación. Su paciencia, dedicación y el profesionalismo que demostró como docente fueron esenciales para superar cada desafío y lograr culminar nuestro proyecto con éxito. Valoramos enormemente el tiempo y la disposición que nos brindó desde el primer día

ÍNDICE TEMÁTICO

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS.....	5
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL	15
1.1 Título del Proyecto	15
1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario	15
1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación.....	15
1.4 Alcance de la solución	16
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA.....	17
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	25
3.1. Antecedentes de la investigación.....	25
3.1.1. Antecedentes nacionales.....	25
3.1.2. Antecedentes internacionales	27
3.2. Marco teórico.....	29
3.2.1. Sistema CRM	29
3.2.2. Gestión de carteras de Socios.....	37
3.3. Definición de términos básicos	42
CAPÍTULO IV: HIPOTESIS Y VARIABLES	45
4.1. Formulación de hipótesis	45
4.1.1. Hipótesis general	45
4.1.2. Hipótesis específicas	45
4.2. Operacionalización de variables.....	45
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	49
5.1. Diseño metodológico	49
5.2. Población.....	50
5.3. Muestra	51
5.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	51
5.5. Técnica de procesamiento de la información	52
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE INNOVACIÓN.....	73
6.1. Alcance esperado	73
6.2. Descripción de la propuesta de innovación	73
6.5. Desarrollo del proyecto de innovación	77
6.6. Presupuesto	83
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	88

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 90

ANEXOS 94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Disponibilidad de recursos para la implementación de un sistema CRM	55
Tabla 2 Percepción del impacto de herramientas digitales en el desempeño laboral	56
Tabla 3 Conocimiento de programas CRM en la cooperativa	57
Tabla 4 Modalidad actual de gestión de la información de los socios	57
Tabla 5 Uso de sistemas digitales centralizados para la gestión de datos	58
Tabla 6 Propuestas de mejora en la organización de la información de los socios	59
Tabla 7 Uso de reportes automáticos para la toma de decisiones	60
Tabla 8 Capacidad del CRM para el análisis del comportamiento de los socios	60
Tabla 9 Necesidades de reportes para la gestión de carteras	61
Tabla 10 Manualidad en las tareas de seguimiento a socios	62
Tabla 11 Impacto de la automatización en la gestión operativa diaria	62
Tabla 12 Priorización de procesos para la automatización	63
Tabla 13 Carga operativa en la gestión de operaciones con socios	64
Tabla 14 Aporte del CRM a la eficiencia operativa del área	65
Tabla 15 Acciones clave para la mejora de la eficiencia operativa	66
Tabla 16 Existencia de métodos estandarizados de seguimiento de operaciones	66
Tabla 17 Uso del CRM para el monitoreo de carteras y detección de riesgos	67
Tabla 18 Herramientas para el fortalecimiento del seguimiento de socios	67
Tabla 19 Percepción de demoras en la atención de operaciones al socio	68
Tabla 20 Contribución del CRM a la personalización de la atención al socio	69
Tabla 21 Medidas para la mejora de la satisfacción del socio	70
Tabla 22 Consistencia y rapidez en la atención al socio	71
Tabla 23 Estandarización de la calidad de atención mediante el CRM	72
Tabla 24 Factores clave para la mejora de la calidad del servicio	72
Tabla 25 Matriz FODA	76
Tabla 26 Diseño funcional y estandarización de procesos	80
Tabla 27 Organización, depuración y migración de información	82
Tabla 28 Configuración del CRM y automatización de actividades	82
Tabla 29 Capacitación y ejecución del piloto	83
Tabla 30 Evaluación y mejora continua	83
Tabla 31 Criterios para la estimación del presupuesto	85
Tabla 32 Presupuesto de implementación del sistema CRM	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Panel principal 80

Figura 2 Panel de datos por socio 81

Figura 3 Panel de gestión y seguimiento..... 81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Encuestado según el Sexo 54

Gráfico 2 Distribución por rango de edad 54

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo general proponer el uso de un sistema CRM para optimizar la gestión de carteras de socios de una cooperativa de ahorro y crédito, 2026. Nuestra propuesta es una solución innovadora tecnológica para el sector; en este caso, se trata de una plataforma digital estructurada que contribuye con la institución de forma significativa y va a proporcionar a los colaboradores y directivos mayor control integral, centralización de datos, automatización de tareas para asegurar la fidelización de los socios.

La presente investigación es de tipo aplicada, ya que está orientada a la resolución de problemas directos en los procesos de atención y seguimiento financiero cooperativo, con el fin de brindar un mejor servicio administrativo. El diseño que se empleó en la investigación fue no experimental y de corte transversal, debido a que se identificaron y especificaron las características, limitaciones y perfiles del personal del área de negocios frente a sus herramientas de trabajo actuales sin alterar el entorno. El estudio se enfocó en analizar la relación operativa entre las dimensiones del "Sistema CRM" y la optimización de la "Gestión de carteras de socios", buscando superar la inestabilidad de los controles manuales y subjetivos vigentes.

La población y muestra estudiada estuvo conformada por 50 colaboradores de la cooperativa, a los que se les practicó una encuesta integrada por un cuestionario estructurado bajo la escala de Likert para conocer la percepción sobre la efectividad del sistema actual y el impacto de la transformación digital. Con los resultados obtenidos, se pudo afirmar que los flujos de trabajo tradicionales exigen una modernización urgente, dado que el 88.4% de los encuestados manifestó que las tareas de seguimiento se realizan de forma manual. La viabilidad de la propuesta tecnológica es sumamente alta, puesto que el 90.0% de los colaboradores afirmó con seguridad que el sistema CRM propuesto contribuirá significativamente a optimizar la eficiencia operativa del área.

Palabras clave: Sistema CRM, gestión de carteras, cooperativa de ahorro y crédito, eficiencia operativa, automatización.

ABSTRACT

The general objective of this research is to propose the use of a CRM system to optimize the management of member portfolios in a savings and credit cooperative, 2026. Our proposal is an innovative technological solution for the sector; in this case, it consists of a structured digital platform that significantly contributes to the institution and will provide employees and managers with greater comprehensive control, data centralization, and task automation to ensure member loyalty.

The present research is of an applied type, since it is oriented towards resolving direct problems in cooperative financial care and monitoring processes, aiming to provide a better administrative service. The design used in the research was non-experimental and cross-sectional, because the characteristics, limitations, and profiles of the business area personnel regarding their current work tools were identified and specified without altering the environment. The study focused on analyzing the operational relationship between the dimensions of the "CRM System" and the optimization of "Member portfolio management", seeking to overcome the instability of current manual and subjective controls.

The studied population and sample consisted of 50 employees from the cooperative, who were surveyed using a structured questionnaire under the Likert scale to gather their perception of the effectiveness of the current system and the impact of digital transformation. With the results obtained, it was possible to confirm that traditional workflows urgently require modernization, given that 88.4% of respondents stated that monitoring tasks are performed manually. The feasibility of the technological proposal is extremely high, since 90.0% of the employees confidently stated that the proposed CRM system will significantly contribute to optimizing the operational efficiency of the area.

Keywords: CRM System, briefcase management, savings and credit cooperative, operational efficiency, automation.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación se relaciona con el ámbito de la Tecnología de la Información y la Gestión Financiera buscando proponer la utilización de un sistema CRM para la optimización de la gestión de carteras de socios de una cooperativa de ahorro y crédito en el año 2026. A su vez, se busca determinar el impacto de esta solución tecnológica y la relación que tendría el mismo con los flujos de trabajo de los colaboradores de la cooperativa. En los capítulos se puede observar lo siguiente:

Capítulo I: En este capítulo se da cuenta de las generalidades de la investigación, sus atribuciones concretas, el área estratégica de desarrollo, la actividad económica, el alcance de la solución y la ubicación de la solución planteada.

Capítulo II: En esta parte se expone la interpretación de la investigación aplicada, la formulación del o problema, los objetivos, la justificación, las limitaciones y por último la viabilidad de la investigación.

Capítulo III: Se incluye el detalle del marco referencial, antecedentes, marco teórico y se expone el significado de los términos básicos.

Capítulo IV: Formulación de la hipótesis principal y derivadas a la vez que la operacionalización de variables.

Capítulo V: Concretamente el diseño metodológico, muestral, la población, muestra, la técnica de recolección de datos y estadísticos y así como los resultados.

Capítulo VI: El desarrollo de la propuesta de innovación; es decir, alcanzar, la descripción de la propuesta de innovación, diagnóstico situacional, procedimiento de la propuesta de mejora o el desarrollo del proyecto de innovación.

Con la finalidad de llevar a cabo un análisis en profundidad acerca de cómo influyen las herramientas digitales en la organización, se determinó llegar hasta el establecimiento de tres dimensiones como parte de la primera variable denominada "sistema CRM": la gestión de información, el análisis de los datos y la automatización de procesos. Basándose en tales dimensiones se establecieron una serie de preguntas en la encuesta construida para cada uno de los enfoques en los

que se requiere conocer la impresión y opinión del personal del área de negocios en relación con el funcionamiento del sistema.

Del mismo modo, hubo una consideración de las dimensiones en la segunda variable, correspondientes a la denominada "gestión de carteras de socios", que delimitan los factores que intervienen en el seguimiento financiero y la atención que la institución le puede prestar a tal cartera. Se determinó la existencia de tres de dichas dimensiones: el control integral de datos, el índice de morosidad y la fidelización del socio.

La información recopilada se describió en función de los conceptos que lo fundamentaron en el marco teórico investigado, y se fueron cruzando comportamientos y patrones de vínculo que fueron la fuente para recuperar los principales obstáculos en la puesta en marcha de la relación positiva entre las herramientas informáticas vigentes y la propia eficiencia de la gestión de carteras.

Los conocimientos obtenidos a partir de esta investigación sirven de base para una propuesta innovadora a partir de una plataforma digital estructurada para la automatización de tareas y centralización de datos, para optimizar la eficiencia operativa del área y reducir las demoras administrativas tradicionales.

.

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Título del Proyecto

PROPUESTA DE SISTEMA CRM PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE CARTERAS DE SOCIOS EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO, 2026

1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario

Este proyecto se integra en la línea de investigación de Mejora de Procesos y Operaciones de ISIL porque se centra en utilizar la tecnología para que el trabajo diario sea más inteligente y eficiente. No se trata solo de instalar un sistema, sino de rediseñar la forma en que la cooperativa entrega valor, buscando siempre que el socio tenga una experiencia de alta calidad y que los recursos de la institución se aprovechen al máximo mediante soluciones que realmente funcionen en el mercado actual.

La razón por la que esta línea encaja perfectamente con el estudio es que un CRM funciona como el motor de cambio para modernizar la gestión de los socios. Al dejar atrás los procesos manuales y reactivos, estamos aplicando conceptos de eficiencia y gestión del conocimiento para crear una estructura de datos clara y analítica.

El aporte principal de este trabajo es que va más allá de un simple software; propone un modelo de gestión que permite a las cooperativas crecer de forma ordenada, ser más competitivas y, sobre todo, responder con agilidad y cercanía a lo que cada socio necesita.

1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación

La actividad económica se centra en el Sector Financiero, específicamente en el subsector de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC). Esta actividad es fundamental para la inclusión financiera en el Perú, ya que permite el acceso a servicios de ahorro y préstamo a segmentos que la banca tradicional suele desatender. Según datos de la SBS, las cooperativas mueven miles de millones de soles en activos.

Desde una perspectiva profesional, el desarrollo de esta investigación contribuye a la carrera de Dirección de Negocios al aplicar estrategias de Customer Relationship Management en un entorno de economía solidaria. En un contexto donde la rotación de socios y la morosidad son desafíos constantes, el uso de herramientas tecnológicas para gestionar carteras se vuelve una competencia crítica para cualquier administrador moderno.

1.4 Alcance de la solución

La presente investigación propone el diseño de un sistema CRM para la optimización de carteras de socios dentro de una cooperativa de ahorro y crédito. En esta propuesta buscamos centralizar la información de los socios, para mejorar en el seguimiento de sus diversas operaciones financieras, fortaleciendo la comunicación y permitiendo que sea más eficiente y organizada. Nos facilitará el análisis de datos para así poder tener una oportuna toma de decisiones, permitiendo que se pueda mejorar la fidelización con los socios y reducir la morosidad de estos. Alineándose a las exigencias del entorno financiero actual y la transformación digital.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

2.1 Descripción de la realidad problemática

En la actualidad, las organizaciones han experimentado un proceso de transformación digital que ha modificado significativamente la forma en que gestionan la información y se relacionan con sus clientes y/o socios, especialmente en el sector financiero, donde la eficiencia en el manejo de datos y la atención personalizada se han convertido en factores clave de competitividad.

En este contexto, las cooperativas de ahorro y crédito a nivel internacional desempeñan un rol importante en la inclusión financiera, agrupadas bajo el World Council of Credit Unions, organismo que promueve y fortalece el desarrollo de estas instituciones a nivel global. Son organizaciones que se caracterizan por ser autónomas, gestionadas democráticamente por sus socios, quienes tienen participación en la toma de decisiones y en la sostenibilidad financiera.

Asimismo, las cooperativas han evolucionado de lo tradicional hacia modelos más dinámicos, enfrentándose en la actualidad con entornos competitivos y regulado. Normativas priorizando la protección de datos, ciberseguridad y finanzas abiertas han incrementado la exigencia en el sector, permitiendo el ingreso de nuevos actores como las fintech, que ofrecen servicios digitales ágiles y personalizados (Ríos, 2025).

En este escenario, la incorporación de tecnologías de la información y comunicación (TIC) han sido un elemento fundamental para mejorar la calidad del servicio y la experiencia del usuario. Según Cedeño et al. (2020) las herramientas digitales facilitan la atención y ayudan a optimizar los procesos con operaciones remotas, generando impactos positivos en la satisfacción del cliente.

No obstante, muchas organizaciones han enfrentan dificultades en la gestión de información de sus socios o clientes, debido a la existencia de bases de datos dispersas, falta de integración de sistemas y deficiencias en los procesos

organizacionales. Generando problemas en duplicidad de información, falta de seguimiento y limitaciones en la toma de decisiones (Montoya & Boyero, 2013).

Ante esta problemática, los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) han sido adoptado a nivel internacional como una herramienta que permite centralizar la información, mejorar la comunicación y optimizar la gestión de carteras. Sin embargo, la implementación presenta desafíos en relación con la resistencia al cambio, la falta de capacitación y el uso inadecuado de la información, impactando en la eficiencia operativa.

En este contexto, el Perú está familiarizado con los procesos de transformación digital en el sector financiero, donde las cooperativas de ahorro y crédito han demostrado crecimiento sostenido en los últimos años, estableciéndose como una alternativa relevante para la inclusión financiera.

De acuerdo con la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2025), el país cuenta con un total de 242 cooperativas de ahorro y crédito supervisadas, están distribuidas a nivel nacional según los niveles de operación. Estas entidades se caracterizan por brindar servicios financieros exclusivamente a sus socios, lo que permite proteger sus intereses y fortalecer su modelo asociativo.

Sin embargo, a pesar de este crecimiento, el sector también muestra importantes falencias estructurales. Según reportes de la SBS (2025), en los últimos años se ha registrado el cierre de un número significativo de cooperativas, pasando de 445 entidades en el año 2019 a una cifra considerablemente menor. Entre las principales causas se encuentran la inactividad, las presentaciones fallidas de estados financieros y problemas relacionados con la pérdida de patrimonio, reflejando deficiencias en la gestión administrativa y financiera de estas organizaciones.

Asimismo, la mayoría de las cooperativas se concentran en los niveles 1 y 2, correspondientes a entidades pequeñas y medianas, las cuales presentan mayores limitaciones en la integración de herramientas tecnológicas y en la eficiente gestión de información (Alarcón, 2025). Esta situación nos evidencia que hay una brecha con empresas de mayor tamaño, teniendo dificultad en la adaptación de un entorno digital.

Identificándose limitaciones en la gestión de la información de los socios, como la dispersión de datos, falta de integración de sistemas y escasez de herramientas tecnológicas para el seguimiento de las carteras. Estos puntos afectan la calidad del servicio, la toma de decisiones y la competitividad de las cooperativas, mostrando la necesidad de implementar soluciones como los sistemas CRM que permitan optimizar la gestión de la información y fortalecer el vínculo con los socios.

En el contexto local donde se desarrolló la investigación, correspondiente a una cooperativa de ahorro y crédito ubicada en Lima, se identifica la problemática relacionada con la gestión de carteras de socios dentro del área de negocios. Si bien anteriormente la gestión podía sostenerse mediante controles manuales, registros dispersos y seguimiento directo de cada funcionario, en la actualidad estas formas de trabajo resultan insuficientes frente al volumen de atención requerido y a la necesidad de tomar decisiones más oportunas, ordenadas y objetivas.

- Diagnóstico

Actualmente, la cooperativa enfrenta un escenario en el que la cantidad de socios que requieren atención diaria supera la capacidad operativa del personal encargado de gestionar las carteras. Esta situación ha puesto en evidencia limitaciones en la forma en que se administra la información de los socios, ya que gran parte del seguimiento se realiza de manera manual, con apoyo de archivos, registros no integrados y criterios individuales de cada funcionario.

En este contexto, la información sobre solicitudes, antecedentes, prioridades de atención, montos, programaciones y seguimiento de casos no siempre se encuentra centralizada ni disponible de forma inmediata. Como consecuencia, la gestión de carteras depende en gran medida de la organización personal, experiencia y criterio subjetivo de cada colaborador,

lo cual genera diferencias en la forma de atender, priorizar y dar seguimiento a los socios.

Asimismo, esta dinámica reduce la capacidad del área para mantener un control integral de toda la cartera, ya que el tiempo operativo suele concentrarse en resolver casos inmediatos, dejando en segundo plano el seguimiento ordenado, continuo y estratégico del conjunto de socios. Sumando la falta de automatización en tareas clave, como alertas, recordatorios, clasificación de casos y generación de reportes, dificultando la toma de decisiones que se centra en la información consolidada.

En consecuencia, la cooperativa muestra una gestión de carteras que, bajo las condiciones actuales, evidenciando inconvenientes en eficiencia operativa, estandarización de procesos, control de información y capacidad de respuesta. La situación afecta no solo el trabajo interno del personal, sino también la calidad y oportunidad de la atención brindada a los socios.

- Pronóstico

Si la cooperativa mantiene el actual esquema de gestión de carteras basado inicialmente en procesos manuales, información dispersa y decisiones respaldadas en criterios individuales, es probable que los problemas operativos se intensifiquen progresivamente. A medida que aumente la demanda de atención y mantenga la necesidad de responder diferentes casos en tiempos reducidos, el personal podría perder capacidades para realizar un seguimiento completo y ordenado de sus carteras.

Del mismo modo, la ausencia de un sistema integrado genera retrasos en la atención, diferencias en la priorización de casos, menor trazabilidad de la gestión realizada y dificultades para contar con criterios en la toma de decisiones. Derivando en una gestión cada vez más reactiva y menos planificada, afectando la eficiencia del área y debilitando la relación con los socios.

Además, de no incorporar mecanismos de mejora, la cooperativa podría enfrentar dificultades para organizar correctamente la información, monitorear el estado de las carteras y responder de manera eficiente a las necesidades de los socios. En ese escenario, se incrementa el riesgo de mantener una atención poco estandarizada, con sobrecarga operativa para el personal y con menor capacidad para gestionar la cartera de forma integral.

- Control del problema

Frente a esta realidad, resulta necesario establecer procedimientos que permitan ordenar, centralizar y dar trazabilidad a la gestión de carteras de socios. En ese sentido, para controlar el déficit se requiere dejar de depender de registros aislados y del criterio individual de cada funcionario, para avanzar hacia una gestión estructurada, apoyada en información actualizada y procesos estandarizados.

Desde esta perspectiva, la implementación de un sistema CRM constituye una alternativa adecuada para consolidar la gestión de carteras, debido a que permitiría consolidar la información de los socios en una sola plataforma, registrar interacciones, organizar el seguimiento de casos, establecer alertas y facilitar la priorización de atenciones bajo criterios más uniformes. De esta manera, favorece en una toma de decisiones más objetiva y una administración más eficiente de las carteras.

Asimismo, el control del problema no se limita únicamente al uso de una herramienta tecnológica, sino que también implica revisar procesos internos, definir criterios comunes de seguimiento y fortalecer las capacidades del personal para gestionar información de manera estratégica. Por ello, la presente investigación busca sustentar la necesidad de implementar un sistema CRM como propuesta de mejora para optimizar la gestión de carteras de socios en una cooperativa de ahorro y crédito.

2.1.2 Formulación del problema

2.1.2.1 Problema general

¿Cómo la propuesta del sistema CRM puede optimizar la gestión de carteras de socios de una cooperativa de ahorro y crédito, 2026?

2.1.2.2 Problemas específicos

¿Qué sistemas se utilizan en la actualidad para la gestión de carteras de socios en cooperativas de ahorro y crédito, 2026?

¿Cuál es la percepción de los colaboradores sobre el actual sistema para gestionar carteras de socios en una cooperativa de ahorro y crédito, 2026?

¿Qué elementos de un sistema CRM se puede implementar para optimizar la gestión de carteras de una cooperativa de ahorro y crédito, 2026?

2.1.3 Objetivos de investigación

2.1.3.1 Objetivo general

Proponer el uso de un sistema CRM para optimizar la gestión de carteras de socios de una cooperativa de ahorro y crédito, 2026.

2.1.3.2 Objetivos específicos

Describir el sistema que utiliza en la actualidad para la gestión de carteras de socios en cooperativas de ahorro y crédito, 2026.

Analizar la percepción de los colaboradores sobre la efectividad del actual sistema de gestión de carteras de socios en una cooperativa de ahorro y crédito, 2026.

Proponer elementos de uso de un sistema CRM que se puedan implementar para optimizar la gestión de carteras de socios en una cooperativa de ahorro y crédito, 2026.

2.1.4 Justificación de la investigación

2.1.4.1 Justificación teórica

La presente investigación se justifica desde el punto de vista teórico, debido a que permite ampliar el conocimiento relacionado con la gestión de relaciones con clientes (CRM) y su impacto en la gestión de carteras dentro de las organizaciones del sector financiero, específicamente en cooperativas de ahorro y crédito.

Asimismo, el estudio integra conceptos de gestión de información, automatización de procesos y análisis de datos, los cuales son fundamentales en la transformación digital de las organizaciones. En ese sentido, la investigación aporta al desarrollo académico al vincular teorías de gestión empresarial con herramientas tecnológicas orientadas a la mejora de la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

De esta manera, se busca generar un sustento teórico que permita comprender cómo la implementación de sistemas CRM puede contribuir a optimizar la gestión de relaciones con los socios, fortaleciendo la toma de decisiones basada en información estructurada y actualizada.

2.1.4.2 Justificación metodológica

Desde el enfoque metodológico, la investigación se justifica en la aplicación de un enfoque cuantitativo, el cual permite analizar de manera objetiva la percepción de los colaboradores respecto a la gestión actual de carteras de socios y la posible implementación de un sistema CRM.

El uso de la encuesta como técnica de recolección de datos, mediante un cuestionario estructurado, facilita la medición de variables como eficiencia operativa, seguimiento de socios, automatización de procesos y calidad del servicio.

De esta forma, la investigación contribuye metodológicamente al proporcionar un instrumento validado que puede ser replicado en estudios similares dentro del sector financiero, permitiendo generar evidencia empírica sobre la necesidad de implementar soluciones tecnológicas para optimizar la gestión organizacional.

2.1.4.3 Justificación práctica

La investigación se justifica de manera práctica porque brinda una solución directa y ejecutable a la deficiencia en el seguimiento de los socios de la cooperativa. Al proponer un sistema CRM, se entrega a la gerencia una herramienta que centraliza la información, eliminando el uso de archivos aislados o manuales que suelen generar pérdida de datos y falta de oportunidad en la atención.

El aporte práctico se verá reflejado en la mejora de los tiempos de respuesta, el incremento en la tasa de retención de socios y una gestión de cobranza más personalizada. En última instancia, la implementación de esta propuesta permitirá que los ejecutivos de cuenta tengan una visión de 360 grados de cada socio, facilitando la oferta de productos financieros que realmente se ajusten a sus necesidades actuales.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. Antecedentes nacionales

Huamán y Quispe (2023). Desarrolló una investigación de título: “Implementación de un sistema CRM para mejorar la gestión de clientes en una entidad financiera de Lima Metropolitana”. Cuyo objetivo fue: “Optimizar el seguimiento de clientes, reducir los tiempos de atención y mejorar la organización de la información comercial en una entidad financiera”. Sistema CRM: Es una plataforma tecnológica integrada que centraliza las interacciones comerciales para optimizar los flujos de atención al usuario. Gestión de clientes: Conjunto de procesos comerciales orientados a monitorear el comportamiento del usuario y robustecer su fidelización a largo plazo. En cuanto a la metodología se utilizaron: Enfoque cuantitativo, diseño no experimental y cuestionario estructurado bajo la escala de Likert. A una población compuesta por: Colaboradores del área de negocios y atención de la entidad financiera. Una muestra de 85 empleados comerciales. Los resultados mostraron que: La centralización de datos a través del CRM optimizó los tiempos operativos y disminuyó el índice de reclamos no atendidos en el departamento financiero (Valor de significancia = 0.001, R-cuadrado = 0.542)

Ramos (2022). Desarrolló una investigación de título: “Sistema CRM y su influencia en la calidad de atención al cliente en cooperativas de ahorro y crédito en Arequipa”. Cuyo objetivo fue: “Determinar el impacto de la implementación de una herramienta CRM sobre los niveles de servicio y respuestas operativas a los socios de cooperativas financieras”. Sistema CRM: Solución tecnológica orientada a automatizar procesos de seguimiento y unificar bases de datos de usuarios. Calidad de atención: Evaluación del nivel de conformidad y rapidez que percibe el socio respecto a los servicios institucionales recibidos. En cuanto a la metodología se utilizaron: Tipo aplicada, nivel correlacional, guía de entrevista y ficha de observación directa. A una población compuesta por: Ejecutivos de cuenta y personal operativo de las cooperativas arequipeñas. Una muestra de 70 colaboradores de Front y Back office. Los resultados mostraron que: Las cooperativas que incorporan herramientas tecnológicas consiguen aumentar

significativamente la satisfacción de sus carteras operativas frente a los esquemas manuales previos ($\chi^2 = 48.210$, $p < 0.05$) (p. 27).

Castillo (2024). Desarrolló una investigación de título: “Diseño de un modelo CRM analítico para la optimización de carteras de crédito y reducción de morosidad en una cooperativa local de Lima”. Cuyo objetivo fue: “Proponer un sistema CRM enfocado en el análisis de datos para mejorar la segmentación de socios y disminuir los riesgos de cobranza”. CRM analítico: Uso de herramientas de minería de datos e información transaccional para comprender los patrones de comportamiento de los usuarios. Gestión de cartera: Administración continua, estructurada y estratégica de las cuentas de crédito asignadas a una institución financiera. En cuanto a la metodología se utilizaron: Enfoque cuantitativo, diseño descriptivo-propositivo, análisis documental y ficha de registro. A una población compuesta por: Socios con créditos vigentes pertenecientes a la cooperativa limeña. Una muestra de 120 socios en situación de morosidad. Los resultados mostraron que: El uso estratégico de tecnologías analíticas CRM permite automatizar alertas de cobranza y agilizar la toma de decisiones directivas, reduciendo la cartera vencida en un 18.5% en fase de simulación.

Mendoza (2023). Desarrolló una investigación de título: “Estrategia de fidelización basada en CRM operativo para la retención de socios en una cooperativa de ahorro y crédito en el Perú”. Cuyo objetivo fue: “Evaluar de qué manera la automatización de procesos mediante un CRM operativo influye en la retención y lealtad de las carteras de socios”. CRM operativo: Integración tecnológica de actividades de Front office destinadas a simplificar el marketing, las ventas y el servicio al cliente. Fidelización del socio: Proceso relacional sostenible que genera confianza mutua y permanencia continua dentro del ecosistema cooperativo. En cuanto a la metodología se utilizaron: Diseño cuasi-experimental, encuesta estructurada y pretest y posttest operativo. A una población compuesta por: Colaboradores y directivos del área de atención y operaciones de la cooperativa. Una muestra de 55 ejecutivos financieros. Los resultados mostraron que: El CRM operativo incrementó significativamente la efectividad de las campañas internas de retención de socios en comparación con el grupo de control histórico (Prueba t de Student = 4.312, $p = 0.000$).

3.1.2. Antecedentes internacionales

Cárdenas (2021). Desarrolló una investigación de título: “Propuesta de un modelo de gestión de relaciones con los clientes (CRM) para mejorar la fidelización de los socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. en Ecuador”. Cuyo objetivo fue: “Diseñar una estrategia de gestión basada en la tecnología CRM que permita elevar los índices de retención y lealtad comercial de los socios de la institución cooperativa”. Gestión de relaciones: Enfoque estratégico apoyado en infraestructura digital para registrar y administrar integralmente cada interacción con el usuario. Fidelización de socios: Capacidad institucional para construir relaciones sólidas a largo plazo que incentiven la permanencia y uso frecuente de los servicios financieros. En cuanto a la metodología se utilizaron: Tipo de investigación aplicada, enfoque mixto, diseño no experimental-transeccional y la encuesta como técnica principal. A una población compuesta por: Socios activos registrados en las agencias de la zona urbana de la cooperativa. Una muestra de 378 socios cuentahabientes. Los resultados mostraron que: La estructuración de un modelo formal de CRM influye positivamente en el comportamiento del usuario, logrando una proyección de incremento en la retención del 24% y optimizando la atención en ventanilla (Valor de significancia= 0.002, Chi cuadrado= 44.152).

Garcés (2022). Desarrolló una investigación de título: “Implementación de una plataforma CRM analítica y su impacto en la gestión de carteras de crédito y morosidad en el sistema financiero de Bogotá”. Cuyo objetivo fue: “Evaluar cómo la adopción de herramientas tecnológicas de análisis de clientes optimiza los procesos de cobranza preventiva en el segmento financiero”. CRM analítico: Segmentación y procesamiento avanzado de datos transaccionales para identificar patrones de comportamiento y perfiles de riesgo en los usuarios. Gestión de carteras: Proceso sistemático de evaluación, monitoreo y recuperación de las cuentas de crédito otorgadas a los clientes de una entidad. En cuanto a la metodología se utilizaron: Método inductivo-deductivo, diseño experimental de tipo cuasi-experimento, análisis documental y bases de datos transaccionales. A una población compuesta por: Clientes corporativos con obligaciones financieras vigentes en la ciudad capital. Una muestra de 145 carteras empresariales asignadas. Los resultados mostraron que: El uso de alertas y segmentación

automatizada mediante el CRM redujo de forma significativa el índice de morosidad temprana en el grupo experimental en comparación con el grupo de control tradicional (Estadístico F de Snedecor= 58.120, $p= 0.000$).

Méndez y Silva (2020). Desarrolló una investigación de título: “Evaluación de la calidad del servicio percibida por los usuarios a través del uso de herramientas E-CRM en instituciones bancarias y de economía solidaria de Medellín”. Cuyo objetivo fue: “Determinar la relación existente entre la experiencia digital interactiva y la percepción del usuario sobre la calidad del servicio recibido”. Herramientas E-CRM: Canales y plataformas electrónicas integradas en la web que automatizan las solicitudes de atención al cliente en tiempo real. Calidad del servicio: Evaluación y juicio de valor emitido por el usuario respecto a la rapidez, empatía y confiabilidad de los procesos de la entidad. En cuanto a la metodología se utilizaron: Investigación empírica, nivel explicativo-correlacional, cuestionario estructurado bajo el modelo SERVQUAL adaptado. A una población compuesta por: Clientes afiliados a los canales virtuales de las entidades financieras de la región. Una muestra de 210 usuarios digitales. Los resultados mostraron que: Las plataformas integradas de atención digital automatizada mejoran directamente los tiempos de respuesta e impactan significativamente en la lealtad hacia la marca (Coeficiente de correlación de Pearson= 0.782, $p < 0.05$).

Sánchez (2023). Desarrolló una investigación de título: “Estrategia organizacional basada en CRM operativo para la optimización de los procesos de Front office en entidades de crédito de Madrid”. Cuyo objetivo fue: “Analizar el impacto de la automatización de procesos comerciales del personal de primera línea sobre la satisfacción global de los usuarios financieros”. CRM operativo: Software enfocado en la gestión directa e interconectada de las ventas, marketing y servicios de soporte inmediato al cliente. Optimización de procesos: Reducción drástica de cuellos de botella y reprocesos manuales en los flujos de atención diaria mediante interfaces unificadas. En cuanto a la metodología se utilizaron: Enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal, técnicas psicométricas y guías de auditoría operativa. A una población compuesta por: Gestores comerciales y cajeros encargados de la atención presencial al cliente. Una muestra de 92 colaboradores comerciales. Los resultados mostraron que: La unificación de las

bases de datos mediante el CRM operativo incrementó la productividad interna y redujo el tiempo promedio de atención por cliente de 12 a 4.5 minutos (Valor de significancia= 0.000, R-cuadrado= 0.612).

3.2. Marco teórico

3.2.1. Sistema CRM

El Customer Relationship Management (CRM), o gestión de relaciones con el cliente, constituye un sistema con un enfoque estratégico que integra procesos, tecnología y personas con el propósito de comprender, anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes. De esta forma, este sistema busca generar relaciones sostenibles en el tiempo. En este sentido, el CRM no se limita al uso de herramientas tecnológicas, sino que implica una orientación organizacional centrada en el cliente.

Varios autores concuerdan en que el CRM debe ser comprendido como un sistema integral de gestión. Según Buttle y Maklan (2024), el CRM combina estrategias empresariales y tecnologías permitiendo gestionar el ciclo de vida del cliente; iniciando desde la captación hasta su retención y desarrollo, finalizando en lograr el máximo valor a largo plazo (p. 4). Resaltando que el CRM no solo es una implementación de software, sino también procesos y decisiones estratégicas dentro de las organizaciones.

Asimismo, Laketa et al. (2015) señala que el CRM está orientado en establecer y mantener relaciones a largo plazo con los clientes mediante identificación, segmentación y personalización, permitiendo adaptar la oferta a necesidades específicas y, en consecuencia, incrementar la rentabilidad empresarial (p.242). Este enfoque permite centrarnos en el conocimiento individual del cliente como en el elemento clave que genera valor.

Por otro lado, los sistemas de información como el CRM se muestran como una herramienta que facilita la gestión y el aprovechamiento de los datos. Según Laudon y Laudon (2016), los sistemas de información permiten a las organizaciones mejorar su desempeño, optimizar sus procesos y fortalecer la toma de decisiones mediante el uso eficiente de la información (p. 12). En este contexto, el CRM se

muestra como un sistema que permite centralizar la información del cliente, junto a un análisis y uso en la formulación de estrategias comerciales.

Asimismo, la evidencia empírica muestra un respaldo al CRM en entornos altamente competitivos. Por ejemplo, el sector financiero muestra que la implementación de un sistema CRM tiene un impacto positivo en la fidelización de clientes, debido a la capacidad para mejorar la calidad del servicio, la confianza y generar relaciones duraderas con los usuarios (Cobos, 2024, p. 133). Obteniendo resultados relevantes en mercados donde existen productos similares y se diferencian dependiendo de la experiencia del cliente.

De igual manera, en el contexto latinoamericano, el CRM ha sido identificado como una herramienta clave para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Checasaca-Julca et al. (2022) sostienen, en su artículo Importancia de la herramienta Customer Relationship Management (CRM) en las empresas de Latinoamérica: Una revisión sistemática de la literatura científica en los últimos diez años, que el CRM permite a las empresas establecer relaciones de largo plazo con sus clientes, segmentarlos adecuadamente y diseñar estrategias focalizadas que contribuyan a maximizar la rentabilidad. Esta perspectiva refuerza la idea de que el CRM trasciende el ámbito operativo y se convierte en un elemento estratégico para la gestión empresarial.

En consecuencia, se puede definir el Sistema CRM como una herramienta tecnológica, de procesos y gestión de información con el objetivo de optimizar la relación con los clientes, generar valor y fortalecer la competitividad organizacional. Asimismo, la implementación implica el desarrollo de diversas capacidades dentro de la empresa, destacando la innovación tecnológica, la gestión de información, el análisis de datos y la automatización de procesos que serán desarrolladas a continuación.

Innovación tecnológica

La innovación tecnológica es un componente clave de los sistemas de Customer Relationship Management, porque hace posible que las organizaciones puedan desarrollar la gestión de relaciones con los clientes gracias al uso de herramientas digitales, mecanismos tecnológicos y aplicaciones basadas en los datos. En un

contexto de transformación digital, las empresas deben implementar nuevas tecnologías que las adapten a las nuevas exigencias del mercado y les permitan mejorar la interacción con los clientes.

Desde la mirada que corresponde a la teoría, la innovación tecnológica está relacionada con la capacidad de las organizaciones para desarrollar nuevas aplicaciones que mejoren sus procesos y resultados. A este respecto, Peretto (2025) considera que la innovación tecnológica en el marco de las empresas influye en el grado de éxito que tienen las organizaciones, permitiendo la modernización de sus procesos y para mejorar la competitividad de las empresas en entornos cambiantes. Esta descripción da a entender que la innovación no hace referencia a la tecnología solamente, sino que introduce mejoras en la estructura empresarial

En lo que concierne al CRM, la innovación tecnológica se refleja en la integración de los sistemas de información para gestión eficiente de los datos de los clientes. De acuerdo con Laudon y Laudon, los sistemas de información son herramientas importantes para alcanzar la excelencia operativa, la toma de decisiones y la obtención de ventajas competitivas a través del uso estratégico de la tecnología. A partir de este enfoque de los sistemas de información, el CRM es un sistema que combina información sobre los clientes para ser analizada y gestionada, permitiendo así el desarrollo de estrategias de las organizaciones.

Asimismo, la evolución hacia sistemas digitales ha dado lugar al desarrollo del e-CRM, el cual representa una forma avanzada de gestión de relaciones con clientes basada en tecnologías de la información y comunicación. Kumar y Mokha en su publicación, Electronic customer relationship management (E-CRM) and customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction in the banking industry (2022), señalan que el uso de herramientas digitales dentro del CRM permite mejorar la calidad del servicio, incrementar la satisfacción del cliente y fortalecer su lealtad; debido a la rapidez y personalización en la atención (p. 3). Esto demuestra que la innovación tecnológica no solo impacta en los procesos internos, sino también en la percepción y apreciación del cliente.

Por otro lado, la innovación tecnológica en el CRM también permite integrar diferentes canales de comunicación, como plataformas digitales, aplicaciones móviles y sistemas automatizados; lo cual facilita una interacción más fluida entre

la empresa y el cliente. Esto lo exploran Ferrer-Estévez y Chalmeta(2021); en donde destacan que los sistemas CRM, apoyados en herramientas tecnológicas, contribuyen a la transformación de los procesos empresariales hacia modelos más eficientes y orientados al cliente (p. 245). De esta manera, esta integración tecnológica permite a las organizaciones responder de forma más efectiva a las necesidades del entorno.

Adicionalmente, en sectores altamente competitivos como el financiero, la innovación tecnológica se convierte en un factor determinante para la diferenciación. La implementación de soluciones digitales dentro del CRM permite mejorar la experiencia del cliente por medio de la reducción de tiempos de atención, la personalización de servicios y la optimización de procesos internos. En este sentido, la innovación tecnológica no solo contribuye a la eficiencia operativa, sino que también fortalece la relación con el cliente y la mejora de su percepción del servicio.

Por lo tanto, la capacidad de las organizaciones o empresas para introducir y usar las tecnologías más avanzadas en sus estructuras de CRM puede definirse como innovación tecnológica de las organizaciones o empresas. Todo ello, con el fin de mejorar la gestión y el tratamiento de la información, mejorar la interacción con los clientes y optimizar las ventajas competitivas sostenibles. Esto es fundamental para el CRM por las ventajas que puede ofrecer y su capacidad de adaptación a las exigencias del entorno digital actual.

Gestión de información

La gestión de información, a merced de los sistemas CRM, es una de las características más destacadas de estos, pues permiten la adecuación de la información, almacenarla, procesarla y utilizarla estratégicamente para mejorar la toma de decisiones y la relación con los clientes. Dentro de un mundo de negocios con un alto nivel de orientación para la gestión de bases de datos, el hecho de tener una gestión adecuada de la información cuenta como un elemento diferenciador y clave para la competitividad organizacional.

Por su parte, y de manera teórica, la gestión de la información está relacionada con el conjunto de los procesos por los cuales las organizaciones transforman los datos

en información útil para la toma de decisiones; de modo que a este respecto Laudon y Laudon (2016, p. 15) afirmen que los sistemas de información contribuyen a que las organizaciones recojan, procesen y difundan la información precisa, apoyando la coordinación de actividades y el control de operaciones dentro de la organización. Al hacer referencia a que la información es operativa, y al mismo tiempo, como es el caso de las estrategias, se trata de una función restringida de importancia en las organizaciones.

En el marco del CRM, la gestión de la información adquiere mayor importancia, dado que dicho sistema trabaja con un profundo conocimiento del cliente; pero este autor, Buttle y Maklan, señalan que el CRM recurre a bases de datos y a ciertas herramientas tecnológicas para poder capturar la información del cliente en cada uno de los puntos de contacto que establece, de modo que a partir de tal información se puedan construir perfiles de cliente que permitan personalizar productos y servicios (2024). La información pasa a ser el principal insumo en la generación de valor; dado que permite al sistema establecer un carácter más personalizado y detallado respecto de cada uno de los clientes, así profundizando la relación con los usuarios.

Así mismo, una adecuada gestión de información permite mejorar la segmentación de clientes y la toma de decisiones comerciales. Checasaca-Julca et al. (2022) sostienen que el CRM facilita la clasificación de los clientes en función de sus características, comportamientos y necesidades, lo cual permite diseñar estrategias más efectivas y orientadas a maximizar la rentabilidad (p 108). Esta capacidad de segmentación resulta clave para optimizar los recursos de la empresa, debido a que una correcta gestión de la información permitiría aprovechar al máximo de los recursos y mejorar los índices de eficiencia.

Análisis de datos

La analítica de datos se ha convertido en una de las capacidades más significativas de los sistemas de Customer Relationship Management, en la medida en que esa capacidad permite transformar grandes cantidades de datos en información que sirva de base en la toma de decisiones. En un entorno donde las empresas están en continuo contacto con sus clientes a través de múltiples canales, buena parte

del valor no reside simplemente en la recogida de datos, sino en la capacidad de interpretarlos y utilizarlos de forma efectiva.

Desde esta óptica, el CRM ha ido evolucionando hacia un modelo cada vez más centrado en el análisis, donde los datos generados en cada interacción con el cliente son procesados para poder identificar patrones, tendencias, como sus oportunidades de mejora, etc. En Customer relationship management: Concepts and technologies se menciona que el CRM analítico está asociado al uso de herramientas de análisis de datos y técnicas de minería de datos para poder conocer mejor a los clientes y ayudar a tomar decisiones empresariales (Buttle y Maklan, 2024, p. 233). Con este aparataje, las organizaciones pueden adelantarse a las necesidades del cliente y obrar de forma proactiva sobre las predicciones estadísticas.

Según esto, los sistemas de información aparecen como un elemento fundamental al hacer posible el uso de la infraestructura necesaria en el análisis de datos. En Leer y usar sistemas de información gerencial se comenta que, gracias al análisis de información, es posible identificar problemas, considerar alternativas y tomar decisiones más fundamentadas que, a su vez, ayudan a reducir la incertidumbre en la gestión organizacional. En el caso del CRM, puede ser de especial ayuda a la hora de priorizar acciones, asignar recursos y diseñar comportamientos orientados hacia el cliente; asumiendo a la vez, de alguna manera, un papel importante en la reducción de riesgos en la toma de decisiones.

De la misma manera, la literatura reciente también pone de manifiesto que el análisis de datos en el CRM tiene un impacto positivo en variables clave como la satisfacción del cliente o la fidelización de los clientes. Tijjanga y col. (2025) indican en The influence of e-CRM, e-WOM, and e-service quality on e-loyalty of online consumers que el uso de herramientas de e-CRM, basadas en el análisis de datos, permite mejorar la experiencia del cliente y, a su vez, aumenta la lealtad del mismo gracias a la capacidad de ofrecer servicios personalizados y ajustados a sus preferencias (p. 128). Este hecho pone de relieve de nuevo cómo el análisis de datos también determina decisiones de tipo interno y también permite ver al cliente de otra manera.

Por otra parte, trabajar el análisis de datos facilita también la segmentación de la clientela con características similares y, por tanto, el desarrollo de estrategias diferenciadas. En este sentido el CRM no sólo permite conocer qué hacen los clientes sino sobretodo también qué por qué lo hacen, lo que resulta ser un tema clave para realizar una acción más efectiva, de forma que el análisis de datos contribuirá a optimizar la gestión comercial por la cual permite centrar todos los esfuerzos en la clientela que aporta mayor valor para la organización.

Asimismo, en aquellas organizaciones que cuentan con recursos limitados, el hecho de analizar los datos va a ser más importante puesto que permite plantear criterios objetivos a la hora de tomar decisiones y no depender únicamente del criterio individual y subjetivo, dado que las decisiones pueden llevarse a cabo en función de unas certezas con datos concretos. Se busca así una reducción de la subjetividad y un incremento en la eficiencia de la gestión, algo importante muy en especial en aquellos contextos donde la atención de la clientela debe priorizarse o bien la forma de la intervención debe definirse.

Por lo tanto, argumentamos que el análisis de datos en el CRM es un apoyo básico e indispensable en la toma de decisiones porque permite evaluar situaciones, de predecir resultados y de medir el impacto de las acciones que se han llevado a cabo. En este sentido, las organizaciones pueden ir ajustando su comportamiento, conforme a los resultados que van obteniendo y al cambio en el comportamiento del cliente.

En definitiva, el análisis de datos puede ser definido como la capacidad de interpretar y utilizar la información producida por el software del CRM para poder tomar decisiones, para optimizar la gestión de la clientela y mejorar la práctica organizativa. Esta dimensión no sólo apoya el funcionamiento del CRM, sino que también capitaliza una administración más estratégica, empírica y orientada a resultados.

Automatización de procesos

La automatización de procesos es uno de los principales aportes del CRM y se vincula con la gestión del cliente. Esta capacidad permite que actividades repetitivas; como el registro de interacciones, la programación de seguimientos o la

atención de requerimientos; Sean de manera sistemática y sin intervenciones manuales, reduciendo errores y tiempos de respuesta.

La automatización, no debe mostrarse únicamente como la sustitución de tareas humanas, sino como una reconfiguración en los procesos para hacerlos más eficientes y consistentes. De acuerdo con el artículo Propuesta de mejora para incrementar el nivel de servicio al cliente mediante automatización (Cruz y Estrella, 2024), la implementación de herramientas de automatización en procesos de atención al cliente permite disminuir reprocesos, mejorar los tiempos de respuesta y elevar la calidad del servicio, estandarizando las actividades y definiendo claramente responsabilidades dentro del flujo operativo. Con ello, se puede resaltar que la automatización impacta directamente en la experiencia del cliente; buscando el aumento en su calidad y eficiencia.

Bajo esta lógica, el CRM incorpora funcionalidades orientadas a la automatización de actividades comerciales, de marketing y de servicio. Buttle y Maklan (2024, p. 18) explican que el CRM operativo integra herramientas que permiten automatizar procesos como la gestión de ventas, campañas de marketing y atención al cliente. Facilitando la coordinación entre áreas y la eficiencia en la organización. permitiendo por parte de la empresa una respuesta más ágil y estructurada a las necesidades del cliente.

Asimismo, la automatización de procesos dentro del CRM contribuye en la reducción de criterios individuales en la gestión diaria. Cuando los procesos están definidos y estructurados, las decisiones operativas tienden a ser más uniformes, disminuyendo la inestabilidad de la atención y mejorando la consistencia del servicio. Según Corrales (2023, p. 10) señala que la aplicación de CRM en la gestión de procesos permite optimizar el flujo de actividades, eliminando ineficiencias y fortaleciendo el control sobre las operaciones.

Otros aspectos muestran que la automatización facilita el seguimiento continuo de los clientes, registrando las interacciones y generando alertas o recordatorios para acciones futuras. Ayuda a mejorar la organización interna y busca contribuir en una atención más oportuna y personalizada. Además, al integrar capacidades como la gestión de información y el análisis de datos, la automatización permite

ejecutar acciones respaldadas por información actualizada y criterios previamente definidos.

En entornos donde la demanda supera la operatividad, la automatización se convierte en un mecanismo clave para optimizar recursos. Reduciendo las tareas repetitivas, el personal puede enfocarse en actividades de mayor valor, como la toma de decisiones, la negociación o la resolución de casos. Esto permite mejorar la eficiencia y elevar la calidad del servicio ofrecido al cliente.

En consecuencia, la automatización de procesos puede definirse como la capacidad del sistema CRM para ejecutar y coordinar actividades relacionadas con la gestión del cliente de manera sistemática y eficiente, reduciendo la intervención manual, optimizando los tiempos de respuesta y mejorando la calidad del servicio. Esta dimensión resulta fundamental para garantizar la operatividad del CRM, ya que permite transformar la información y el análisis en acciones concretas dentro de la organización.

3.2.2. Gestión de carteras de Socios

Eficiencia operativa

La dimensión Eficiencia operativa es una parte fundamental dentro de la variable Gestión de carteras de Socios porque nos permitiera lograr la optimización de los procesos que se encuentran relacionados con atención, seguimientos y la administración de los socios dentro de las cooperativas.

Estando dentro de un entorno digitalizado las empresas buscan mejorar el tiempo de respuesta junto con la reducción de costo para poder fortalecer la calidad del servicio usando nuevas herramientas tecnológicas como los CRM.

En la actualidad las organizaciones dentro del mercado están en la obligación a ser eficientes y eficaces, para cumplir los objetivos propuestos o simplemente sobrevivir, es frecuente que la mayoría de las personas confundan el término eficacia con eficiencia, sin embargo, éstos son complementarios, porque sólo aplicar uno afectaría negativamente al otro (Mokate, 2001). Es así que la eficacia mide un grado de cumplimiento en las metas a través de un plan de actividades,

mientras que, la eficiencia refiere la forma del cumplimiento de los objetivos, con el uso mínimo de los recursos empleados (Fernández y Sánchez, 1997).

Es así, que para tener una eficiencia operativa en las organizaciones se deben realizar actividades mejor que la competencia, utilizando menos recursos y se puede generar mayor valor dentro de las organizaciones. Dentro de esta perspectiva las empresas pueden lograr optimizar varios procesos internos que permiten obtener ventajas para competir en el mercado. (Porter, 1996).

Siendo las herramientas tecnológicas que están orientadas a la gestión de clientes los que permiten que la productividad de las organizaciones pueda mejorar, facilitando el acceso de la información, por que agiliza procesos de atención y ayudan a fortalecer la relación con los usuarios. Es así, que el uso de un CRM ayuda en contribuir a la mejora de la eficiencia operativa dentro de las organizaciones financieras. (Kotler y Keller, 2012).

De igual manera, según Francis Buttle y Maklan (2019), sostienen que un sistema CRM permite integrar la información de los clientes en una sola plataforma, facilitando el seguimiento de sus operaciones y optimizando la toma de decisiones. Esto favorece la reducción de tiempos operativos y mejora la calidad del servicio ofrecido por las entidades.

Finalmente, Adrian Payne (2006) sostiene que las organizaciones que integran estrategias tecnológicas en la gestión de clientes logran optimizar sus procesos internos y fortalecer sus relaciones a largo plazo, favoreciendo así el desempeño organizacional.

Seguimiento continuo

El seguimiento continuo une aspectos importantes dentro de la gestión de la cartera de socios, ayudando a tener un control permanente de las necesidades, requerimientos o el comportamiento de estos dentro de la cooperativa. Asimismo, debemos contribuir a fortalecer la relación entre la cooperativa y los socios generando confianza, fidelización y una calidad de servicio dentro de esta.

Las empresas buscan en la actualidad un sistema que les permita conocer las necesidades y el comportamiento de los socios y/o clientes mediante registros o

análisis que se obtienen de un CRM porque ayudan a relacionarlo con las interacciones. En ese sentido, se necesita realizar un seguimiento continuo para obtener respuesta con rapidez y que sean personalidad hacia cada socio y/o cliente. (Zambrano verdesoto, 2020)

De igual manera, un sistema de CRM para la organización ayudaría a tener un excelente proceso de atención y seguimiento a los socios. permitiendo la optimización de procesos administrativos que ayuden en la autorización de la participación de los mismos socios ante soluciones inmediatas de algún percance. Mediante esta automatización de los servicios se busca la comunicación e interacción con los clientes sin gastar recursos y el tiempo de ellos, permitiendo el acceso a los servicios, asistencia, sugerencias o consultas sobre los diferentes servicios que se empleen y sus costos. (Solano, 2015)

Estas sugerencias ayudan a mejorar el monitoreo constante sobre las necesidades de los socios que la implementación de un CRM nos permite integrar la información que provienen de diferentes áreas para poder así mejorar la relación que se puede tener con clientes y/o socios de la cooperativa para lograr optimizar la toma de decisiones en el desarrollo de una atención más organizada y que sean personalidad dentro de la organización. (Buttle y Maklan, 2019)

Siendo así de mucha ayuda en el seguimiento continuo facilitando el control y en varios aspectos la trazabilidad de la información de los socios gracias al historial que se crea por las interacciones que registra el CRM. Es por esto por lo que muchas organizaciones lo utilizan como una herramienta importante para fortalecer la calidad del servicio y la respuesta rápida a los socios. Según Philip Kotler y Keller (2012) comentan que las organizaciones tienen la responsabilidad de gestionar la información y lograr que las relaciones sean más duraderas con un mayor nivel de satisfacción. generando e implementando estrategias de seguimiento y permanencia de los socios dentro de las cooperativas.

En conclusión, el seguimiento continuo en los CRM existe herramientas para fortalecer relaciones entre socios y cooperativas, permitiendo que se optimice la gestión de información mediante actualizaciones, mejora en la comunicación y implementar una atención más integrada, para poder obtener un incremento en la

satisfacción y fidelización de los socios dentro de procesos organizados e eficientes para cumplir oportunamente con las necesidades de los socios de la cooperativa.

Satisfacción del socio

La satisfacción del socio es uno de los aspectos fundamentales que representan a las cooperativas, permitiendo realizar evaluaciones según el nivel de conformidad que se tiene hacia los diferentes productos y/o servicios que brinda la empresa. Asimismo, la satisfacción mantiene una relación directa con las expectativas de los socios teniendo una adecuada atención y eficiencia.

Según Zeithaml, Bitner y Gremler (2009), sostienen que la satisfacción del cliente y/o socio se relacionan con la calidad del servicio que prestan, la atención brindada y la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a las necesidades de los usuarios.

Cabe recalcar que estas necesidades están relacionadas según cada percepción obtenida de los socios ante un desempeño previo del servicio. Llegando a la conclusión de que cuando un servicio supera las expectativas del socio ayuda a generar un nivel de satisfacción y/o fidelización dentro de la cooperativa.

Siendo los sistemas de CRM de mucha ayuda a mejorar la satisfacción mediante recopilación de información y un análisis previo que permite mejoras en la atención de forma personalizada y eficiente. (Buttle y Maklan, 2019).

Estas herramientas CRM permiten que organizaciones como las cooperativas puedan optimizar procesos hacia necesidad gracias a una estrategia nueva de modelo de negocio centrados en los socios. Permitiendo que los nuevos soportes tecnológicos brindan información que integren procesos de Front y back office, realizando mejoras en los niveles de satisfacción gracias a las interacciones que pueden tener los socios frente a las consultas, requerimientos o reclamos que tengan logrando identificarlos y optimizándolos, logrando la satisfacción de los socios ante la atención organizada y eficiente.

Obteniendo todo mediante una plataforma que facilita a los socios obtener accesos rápidos de sus datos relevantes y disminuyendo los errores en duplicados de la

información, retrasos de atención y en temas administrativos. Ayuda a favorecer esta gestión para mejora de la experiencia de socios en diferentes canales de comunicación con interacción más dinámica, ágiles y adaptables favoreciendo positivamente a la calidad del servicio que brinda una cooperativa.

Otros aspectos importantes es que los CRM ayudan a segmentar y clasificar la información según necesidades o características de los socios, permitiendo que algunos mecanismos digitales ayuden a resolver las consultas, reclamos, entre otros sin necesidad de tener que asistir de manera presencial a la cooperativa. Ayudando a mejorar la accesibilidad y comodidad en los tiempos de atención.

Asimismo, debemos entender que los CRM son usados por las corporaciones como una estrategia y no solo como una herramienta digital, sino que ayuda como estrategia orientada en la construcción de relaciones con los clientes y/o socios mediante los hábitos y expectativas. (Renart, 2004) Siendo el CRM el método que ayuda a fortalecer el nivel de satisfacción mediante eficiencia y niveles de organización personalizados. Contribuyendo en ayudar a la atención eficiente, generando confianza y fidelización de permanencia dentro de las cooperativas donde no solo buscan un nivel de satisfacción, sino permite mostrar que pueden ser sostenibles y mantener un crecimiento a largo plazo con procesos innovadores.

Calidad de servicio

La calidad de servicio dentro de la gestión de socios representa un aspecto importante porque es la evaluación que cada socio brinda sobre la atención, eficiencia, respuestas y cumplimiento de las necesidades que tienen por parte de la cooperativa. Esta dimensión se encuentra relacionada dentro de la organización en brindar oportunas respuestas, generar confianza y desarrollar positivamente procesos que permitan una experiencia excelente durante la atención.

Teniendo en cuenta que el usuario lo expresa como el valor que tiene respecto a un servicio recibido o que espera recibir, y la percepción que obtiene luego de la experiencia que le ha brindado una organización y/o empresa. (Ganga et al., 2019) siendo la calidad la capacidad de responder de forma eficiente a las necesidades de los socios, es así como:

Según Burgos y Morocho (2020) definen la calidad de un producto o servicio como la “relación con su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o latentes” (p.24) de los clientes. Siendo la atención de cada socio y/o cliente la comprensión que tiene cada organización por entender las demandas y necesidades para poder ofrecer atención más sencilla, ágil, valiosa y confiable.

Desarrollando que las empresas no solo lleguen a tener un enfoque en sus clientes o socios externos, sino que presten atención a sus procesos internos para lograr una calidad mejor en el servicio que brindan. (Kotler y Keller, 2006) ayudando a desarrollar ideas de mejora que puedan fortalecer y contribuir al servicio de manera organizada dentro de un entorno competitivo.

Asimismo, Pacheco y Ramos (2020) nos comentan que la calidad de servicio posee 5 elementos básicos:

- Fiabilidad: Implica una prestación de servicio de forma directa y concisa.
- Capacidad de respuesta: representa rapidez y eficacia con la cual la empresa asiste.
- Seguridad: Es la confianza que se genera para la información y atención que brinda el personal.
- Empatía: Se genera en la atención individual que se brinda al cliente.
- Elementos tangibles: Son las apariencias del personal y recursos que usan en la comunicación dentro del lugar físico.

Estos elementos muestran cómo el socio y/o cliente evalúa para tomar una decisión sobre la calidad de un servicio que han obtenido, para así poder fortalecer su relación socio - cooperativa.

En conclusión, debemos entender que las cooperativas ahora buscan no solo un incremento en socios, sino también gracias a herramientas tecnológicas se puede fortalecer la calidad del servicio brindada gracias a procesos que son eficientes y organizados permitiendo optimizar la administración de información y respuesta que se tienen frente a las necesidades.

3.3. Definición de términos básicos

Análisis de datos

El análisis de datos consiste en la interpretación de información mediante técnicas y herramientas que permiten identificar patrones, tendencias y relaciones, con el objetivo de generar conocimiento útil para la toma de decisiones empresariales.

Automatización de procesos

La automatización de procesos se define como el uso de tecnologías para ejecutar tareas de manera sistemática y eficiente, reduciendo la intervención manual, los errores operativos y los tiempos de respuesta en la gestión organizacional.

Customer Relationship Management (CRM)

El Customer Relationship Management (CRM) se define como un enfoque estratégico que integra procesos, personas y tecnología para gestionar de manera eficiente las relaciones con los clientes, con el objetivo de generar valor y fortalecer la fidelización a largo plazo.

Fidelización del cliente

La fidelización del cliente se refiere a la capacidad de una organización para mantener relaciones duraderas con sus clientes, generando confianza, satisfacción y lealtad hacia la empresa a través de experiencias positivas.

Gestión de información

La gestión de información es el conjunto de procesos orientados a la recopilación, organización, almacenamiento y uso estratégico de los datos, con el propósito de apoyar la toma de decisiones dentro de la organización.

Innovación tecnológica

La innovación tecnológica se refiere a la incorporación y aplicación de nuevas tecnologías o mejoras en los sistemas existentes con el fin de optimizar procesos, incrementar la eficiencia y fortalecer la competitividad organizacional.

Sistema CRM

El sistema CRM es una herramienta tecnológica que permite recopilar, almacenar, procesar y analizar la información de los clientes, facilitando la toma de decisiones y la personalización de productos y servicios dentro de la organización.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual los directivos seleccionan la mejor alternativa de acción, basándose en información disponible, análisis de datos y evaluación de escenarios, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO IV: HIPOTESIS Y VARIABLES

4.1. Formulación de hipótesis

4.1.1. Hipótesis general

No aplica

4.1.2. Hipótesis específicas

No aplica

4.2. Operacionalización de variables

Variable 1:

Sistema CRM

Definición conceptual:

El Sistema de Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM por sus siglas en inglés) es un modelo de gestión y una plataforma tecnológica integrada que integra e identifica todas las interacciones que existan entre una organización y sus usuarios. Tiene como finalidad estructurar, automatizar y sincronizar los flujos de los procesos de negocio, servicio y soporte con el objetivo de mejorar la toma de decisiones y la eficacia de la organización.

Definición operacional:

Esta variable se medirá mediante un cuestionario autoadministrado elaborado para recolectar información del personal de negocio y crédito de la cooperativa. El cuestionario del instrumento permitía obtener la percepción y opinión de los colaboradores del área en función de las funcionalidades del software en tres dimensiones esenciales; gestión de la información, análisis de datos y automatización de procesos y se realizó con una escala de Likert de cinco niveles.

- Gestión de información
- Análisis de datos

- Automatización de procesos

Variable 2:

Gestión cartera de socios

Definición conceptual:

La gestión de cartera de socios corresponde a un procedimiento estratégico-administrativo de las instituciones de economía solidaria que busca planificar, supervisar, retener y fidelizar a los miembros del conjunto de los socios existentes y potenciales, maximizando el valor de la cartera de socios con una atención e interlocución personalizadas, un enfoque en la mitigación de riesgos de morosidad y una mejora permanente de la experiencia de uso del propio socio.

Definición Operacional:

La operacionalización de esta variable se realizará a través de la utilización de un plan de un instrumento de tipo cuantitativo (encuesta) que evaluará el rendimiento y resultado del área comercial en la propia cooperativa, que, a su vez, tendrá su cuantificación estructurada según la valoración interna del resultado de su propia evaluación de tres ejes principales: la eficiencia operativa, la pista y el seguimiento continuo de las interacciones y la valoración percibida de satisfacción del propio socio.

- Eficiencia operativa
- Seguimiento continuo
- Satisfacción del socio

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problemas	Objetivos	Variables	Dimensiones	Metodología
Problema general ¿Cómo la propuesta del sistema CRM puede optimizar la gestión de carteras de socios de una cooperativa de ahorro y crédito, 2026?	Objetivo general Proponer el uso de un sistema CRM para optimizar la gestión de carteras de socios de una cooperativa de ahorro y crédito, 2026.	Sistema CRM	Innovación tecnológica	Enfoque Cuantitativo Nivel Descriptivo Población Todos los colaboradores del área de negocios de una cooperativa de ahorro y crédito Muestra 60 colaboradores del área de negocios de una cooperativa de ahorro y crédito Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario
Problemas específicos ¿Qué sistemas se utilizan en la actualidad para la gestión de carteras de socios en cooperativas de ahorro y crédito, 2026?	Objetivos específicos Describir el sistema que utiliza en la actualidad para la gestión de carteras de socios en cooperativas de ahorro y crédito, 2026.		Gestión de información	
¿Cuál es la percepción de los colaboradores sobre el actual sistema para gestionar carteras de socios en una cooperativa de ahorro y crédito, 2026?	Analizar la percepción de los colaboradores sobre la efectividad del actual sistema de gestión de carteras de socios en una cooperativa de ahorro y crédito, 2026.		Análisis de datos	
¿Qué elementos de un sistema CRM se puede implementar para la óptima gestión de carteras de una cooperativa de ahorro y crédito, 2026?	Proponer elementos de uso de un sistema CRM que se puedan implementar para la óptima gestión de carteras de socios en una cooperativa de ahorro y crédito, 2026.		Automatización de procesos	
		Gestión de carteras de socios	Eficiencia operativa	
			Seguimiento continuo	
			Satisfacción del socio	
			Calidad del servicio	

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Sistema CRM	El Customer Relationship Management (CRM) es una estrategia empresarial que integra procesos, personas y tecnología para gestionar eficientemente las relaciones con los socios. Permite registrar, analizar y automatizar interacciones con el objetivo de mejorar la retención, satisfacción y valor del cliente, fortaleciendo la eficiencia y competitividad organizacional (Buttle & Maklan, 2015)	Se evaluará mediante un cuestionario dirigido a los colaboradores del área de negocios, identificando el nivel de conocimiento, uso y percepción sobre la innovación tecnológica, gestión de información, análisis de datos y automatización de procesos. Esto permitirá conocer el grado de aplicación y efectividad del sistema CRM en la cooperativa.	Innovación tecnológica	Disposición y apertura hacia la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas	¿La cooperativa cuenta con recursos suficientes para implementar un sistema CRM? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Consideras que la implementación de nuevas herramientas digitales facilitará tu trabajo? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Cuáles son los programas de CRM más conocidos escogerías para implementar en la cooperativa? - Salesforce - HubSpot - Zoho 4 - Microsoft Dynamics - Pipedrive
			Gestión de información	Conocimiento y expectativa sobre la organización y manejo digital de la información de los socios	¿Actualmente la información de los socios se gestiona principalmente de manera manual? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Consideras que contar con un sistema digital centralizado facilitaría el acceso y actualización de los datos de los socios? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Qué medida recomendarías para mejorar la organización de la información de los socios? - Implementar una base de datos digital compartida - Capacitar al personal en manejo de información - Establecer controles manuales más rigurosos - No cambiar el método actual - No sabe / No responde

Propuesta de diseño de un sistema CRM para optimizar la gestión de carteras de socios en una cooperativa de ahorro y crédito, 2026



			Análisis de datos	Conocimiento y valoración sobre el uso de datos para la toma de decisiones	¿En la cooperativa se generan reportes automáticos que apoyen la toma de decisiones? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Consideras que un sistema CRM permitiría analizar mejor el comportamiento y las necesidades de los socios? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Qué tipo de reportes crees que deberían implementarse para mejorar la gestión de carteras? - Reportes de comportamiento y riesgo - Reportes de satisfacción de socios - Reportes financieros - No considera necesario generar reportes - No sabe / No responde
			Automatización de procesos	Necesidad de automatizar tareas operativas y rutinarias	¿Las tareas de seguimiento, renovación o contacto con socios se realizan manualmente? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Consideras que la automatización de recordatorios o seguimientos ahorraría tiempo en la gestión diaria? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Qué proceso consideras más importante para automatizar en la cooperativa? - Recordatorios de vencimiento - Comunicación con socios - Generación de reportes - Ninguno - No sabe / No responde
			Eficiencia operativa	Eficiencia actual en la administración de carteras de socios	¿Consideras que las operaciones relacionadas con los socios demandan demasiado tiempo operativo? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Crees que un sistema CRM ayudaría a mejorar la eficiencia y reducir la carga de trabajo en tu área? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Qué acción consideras más necesaria para mejorar la eficiencia operativa? - Capacitar al personal en gestión de tiempo - Digitalizar los procesos manuales - Incrementar el número de colaboradores - Mantener el sistema actual - No sabe / No responde
Gestión de carteras de socios	La gestión de carteras de socios es un proceso administrativo que utiliza sistemas de información para organizar, monitorear y optimizar las relaciones con los socios. Su finalidad es mejorar la eficiencia operativa, calidad del servicio y satisfacción del usuario mediante decisiones basadas en datos confiables y actualizados (Laudon, 2016)	Se medirá, mediante un cuestionario aplicado al personal del área de negocios, la percepción sobre la eficiencia operativa, seguimiento continuo, satisfacción del socio y calidad del servicio. Esto permitirá identificar las áreas donde un sistema CRM puede generar mayor impacto positivo en la gestión de carteras de socios.	Seguimiento continuo	Frecuencia y efectividad del control sobre las carteras y operaciones con los socios	¿La cooperativa cuenta con un método estandarizado para hacer seguimiento a las operaciones y solicitudes de los socios? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Consideras que un sistema CRM facilitaría el monitoreo de las carteras y la detección de socios inactivos o en riesgo de retiro? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Qué herramienta sería más útil para mejorar el seguimiento de los socios? - Recordatorios automáticos - Alertas de vencimiento - Reportes semanales - Comunicación directa por correo o teléfono - No sabe / No responde
			Satisfacción del socio	Percepción sobre la satisfacción actual de los socios	¿Los socios suelen manifestar demoras o dificultades al realizar sus operaciones con la cooperativa? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Consideras que un sistema CRM permitiría brindar una atención más personalizada y oportuna a los socios? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Qué medida crees que ayudaría más a mejorar la satisfacción de los socios? - Implementar un sistema de registro y seguimiento de solicitudes - Incrementar la cantidad de personal en atención al cliente - No realizar cambios - No sabe / No responde
			Calidad del servicio	Calidad percibida en la atención y respuesta al socio	¿Consideras que actualmente la atención al socio es rápida y consistente entre los diferentes colaboradores? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Crees que un sistema CRM ayudaría a estandarizar la calidad de atención brindada a los socios? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Qué aspecto consideras más importante para mejorar la calidad del servicio? - Seguimiento digital de solicitudes - Capacitación en atención al cliente - Mayor rapidez en los procesos internos - Ninguno - No sabe / No responde

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Diseño metodológico

Tipo:

El trabajo de investigación es de tipo Aplicada porque según Nicomedes Esteban (2018) la investigación está orientada a resolver problemas que se pueden presentar en diferentes procesos como de producción, bienes o servicios. Basada en una investigación básica donde se formulan problemas o hipótesis que ayudan a resolver los problemas de la sociedad. Asimismo, en la presente investigación buscamos generar una solución al problema identificado en la cooperativa de ahorro y crédito mediante la propuesta de diseño de un sistema de CRM que ayude con la optimización de la gestión de cartera de socios a fortalecer el proceso de seguimiento, atención y una prolongada fidelización a posterior aportando en mejorar la eficiencia de la gestión de la corporación.

Enfoque:

La presente investigación se desarrollará bajo el enfoque cuantitativo. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), este enfoque se caracteriza por la recolección y el análisis de datos numéricos con el propósito de probar una hipótesis, responder preguntas de la investigación y establecer patrones de comportamiento.

Este enfoque se fundamenta en la medición objetiva y en la aplicación de la estadística para explicar fenómenos, identificando relaciones entre variables previamente definidas. Así mismo, este sigue una secuencia estructurada y busca asegurar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Para esta investigación se ha elegido el enfoque cuantitativo debido a que permitirá analizar de manera sistemática la gestión de carteras de socios en una cooperativa de ahorro y crédito, y de esta forma, generar evidencia objetiva que sustente la propuesta de implementación de un sistema CRM orientado a optimizar dicho proceso.

Diseño:

La investigación presenta un diseño no experimental y correlacional el cual es debido a que no se manipulara las variables del estudio, sino que se analizaran como se expresa en el contexto. Sin embargo, es de corte transversal por que se realizará solo una vez la recolección de datos. Teniendo como propósito el determinar la relación entre las dos variables, el cual se podrá analizar estadísticamente para obtener cual es grado de asociación permitiendo así sustentar la propuesta de diseño de un sistema CRM para la optimización de la gestión de cartera de socios con los resultados.

Nivel:

La presente investigación se desarrollará en el nivel descriptivo. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) este enfoque se caracteriza por especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos u objetos, ya que no se trata de determinar las causas que provocan estos fenómenos, sino de describir en qué forma se presentan en un momento dado.

En este sentido, el estudio propone describir la situación de la gestión de carteras de socios en una cooperativa de ahorro y crédito, especificar los procedimientos, las herramientas tecnológicas y las limitaciones. Asimismo, queremos caracterizar las necesidades de los socios y del personal administrativo de una cooperativa de ahorro y crédito para la implementación de un sistema CRM que servirá para impulsar mejoras que permitan optimizar la gestión de las relaciones con los clientes internos y externos.

5.2. Población

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), la población en una investigación se entiende como el conjunto de elementos, individuos o casos que comparten una serie de características específicas, y que constituyen la totalidad sobre la cual se desea indagar o generar conocimiento científico. Dichos autores precisan que la población se define a partir de criterios previamente establecidos y delimitados, lo cual permite que la investigación tenga un marco claro respecto de los sujetos u objetos de estudio. En este sentido, la correcta delimitación de la población es esencial para garantizar la pertinencia de los resultados y la validez de las conclusiones que se obtengan.

Bajo este concepto, en la presente investigación la población estará conformada por todos los colaboradores del área de negocios de una cooperativa de ahorro y crédito, quienes cumplen con las características pertinentes al problema planteado y constituyen el universo de análisis sobre el cual se orienta el estudio.

5.3. Muestra

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), la muestra se concibe como un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos necesarios para responder a los objetivos de la investigación. Este subgrupo debe ser representativo y seleccionado de manera adecuada, ya que de ello depende que los resultados obtenidos puedan ser generalizados hacia la población total. Los autores destacan que la muestra no solo facilita el proceso de investigación, al hacerlo más manejable en términos de recursos y tiempo, sino que además permite profundizar en el análisis de manera más eficiente.

En esta investigación, la muestra estará constituida por 50 colaboradores del área de negocios de una cooperativa de ahorro y crédito, quienes representan una parte significativa de la población definida y aportarán la información indispensable para analizar la propuesta de un sistema CRM que optimice la gestión de carteras de socios en este tipo de institución.

5.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos

En esta investigación, los datos serán recolectados con la técnica de la encuesta. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), la encuesta se caracteriza por el uso de cuestionarios estructurados que facilitan la medición de variables y el análisis cuantitativo de los datos obtenidos. Esta técnica resultará útil porque posibilitará la obtención de información de manera directa y estandarizada, recopilando opiniones, percepciones y conductas de la muestra definida.

En consecuencia, su aplicación contribuirá a garantizar la validez y confiabilidad de los resultados, permitiendo describir y analizar de manera objetiva la situación actual de la gestión de carteras de socios en una cooperativa de ahorro y crédito, lo cual servirá de base para sustentar la propuesta de un sistema CRM.

Siendo el cuestionario nuestro instrumento que nos ayudará a recolectar la información para nuestro estudio. Este será estructurado a partir de las dimensiones e indicadores con los cuales se formaron las preguntas cerradas con alternativas que están medidas en una escala de likert de cinco opciones. Es así que nos permitirá tener la percepción de nuestra población respecto a la gestión de cartera de socios en la cooperativa de ahorro y crédito.

5.5. Técnica de procesamiento de la información

Se aplicará la encuesta a la muestra seleccionada donde la data analizada será obtenida a través de un aplicativo de google Forms, esta herramienta permite la recopilación de todas las respuestas inicialmente. Terminada la recopilación, la base de datos es exportada al programa estadístico SPSS el cual permitirá realizar el procesamiento y obtener el análisis de los datos recolectados.

Primero se realizará una limpieza de la información obtenida para tener consistencia en las respuestas. Después se tabulan los datos y se procede en la elaboración de las tablas de distribución de frecuencia y porcentaje para poder obtener un análisis del comportamiento de cada indicador y dimensión evaluadas en el cuestionario.

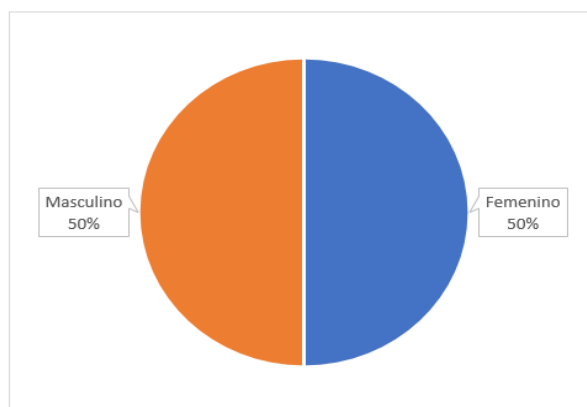
mediante el uso de este sistema estadístico se desarrollará un análisis descriptivo de la información donde permite la identificación de niveles de percepción, identificar tendencias y características de la gestión de cartera de socios dentro de la cooperativa de ahorro y crédito. Los resultados tendrán una presentación mediante tablas y gráficos que facilitarán su análisis e interpretación.

Dando como resultado una información que servirá como sustento del diagnóstico sobre la situación actual de la gestión de cartera de socios permitiendo la construcción de la base para una propuesta de diseño del sistema de CRM que estará orientado en optimizar dicha gestión.

5.5.1. Análisis descriptivo

Gráfico 1

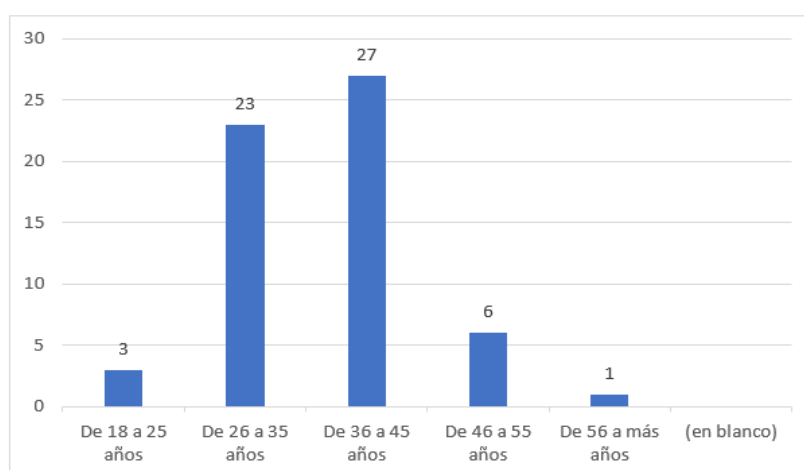
Encuestado según el Sexo



La muestra estuvo conformada por 60 persona encuestadas, de los cuales el 50 % fueron conformado por el sexo Masculino (n=30) y el otro 50% estuvo conformado por el sexo femenino (n=30). Mostrando un nivel de igual entre el sexo masculino y femenino en la participación del estudio dentro de la cooperativa de ahorro y crédito.

Gráfico 2

Distribución por rango de edad



La muestra presenta una mayor concentración de participación en el rango de 36 a 45 años representando el 45% de la muestra total. Le sigue el grupo del rango de edad de 26 a 35 años con el porcentaje de 38%, los de 46 a 55 con un 10%, los de 18 a 25 con un 5% y, por último, un porcentaje de 2% con el rango de 56 años a más. Esto indica una clara concentración de participación de adultos en el estudio.

Tabla 1

Disponibilidad de recursos para la implementación de un sistema CRM

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	8	13.3	13.3	13.3
Desacuerdo	11	18.3	18.3	31.7
Ni desacuerdo ni en acuerdo	22	36.7	36.7	68.3
Totalmente de acuerdo	15	25.0	25.0	93.3
Totalmente en desacuerdo	4	6.7	6.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según la tabla 1, el 38,3% de los encuestados manifestó una percepción favorable respecto a la disponibilidad de recursos para implementar un sistema CRM, mientras que el 36,7% mantuvo una posición neutral y el 25,0% expresó algún nivel de desacuerdo. Estos resultados evidencian que no existe un consenso absoluto sobre la capacidad actual de la cooperativa para asumir este tipo de proyecto tecnológico. La importante proporción de respuestas neutrales sugiere incertidumbre respecto a los recursos disponibles, ya sean económicos, tecnológicos o humanos. En este contexto, resulta necesario realizar una adecuada planificación de recursos que permita garantizar una implementación efectiva y sostenible del sistema CRM propuesto.

Tabla 2

Percepción del impacto de herramientas digitales en el desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	27	45.0	45.0	45.0
Desacuerdo	3	5.0	5.0	50.0
Ni desacuerdo ni en acuerdo	4	6.7	6.7	56.7
Totalmente de acuerdo	26	43.3	43.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

De acuerdo con la tabla 2, el 88,3% de los encuestados considera que las herramientas digitales generan un impacto positivo en su desempeño laboral, mientras que únicamente el 11,7% mantiene posiciones neutrales o desfavorables. Este resultado refleja una alta aceptación de la transformación digital dentro de la organización y demuestra que los colaboradores reconocen los beneficios de la tecnología para optimizar sus actividades diarias. Asimismo, evidencia un entorno favorable para la adopción de nuevas herramientas de gestión, como un sistema CRM, ya que existe una predisposición positiva hacia el uso de soluciones tecnológicas orientadas a mejorar la productividad y la eficiencia operativa.

Tabla 3

Conocimiento de programas CRM en la cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
HubSpot	5	8.3	8.3	8.3
Microsoft Dynamics	24	40.0	40.0	48.3
Salesforce	21	35.0	35.0	83.3
Zoho 4	10	16.7	16.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según la tabla 3, Microsoft Dynamics fue identificado como el CRM más conocido por los encuestados con un 40,0%, seguido de Salesforce con un 35,0%, Zoho CRM con un 16,7% y HubSpot con un 8,3%. Estos resultados muestran que gran parte de los colaboradores posee referencias previas sobre herramientas CRM ampliamente utilizadas en el ámbito empresarial. Este nivel de familiaridad representa una ventaja para la organización, ya que podría reducir la resistencia al cambio y facilitar los procesos de capacitación durante la implementación. Asimismo, evidencia que existe un conocimiento básico que puede ser aprovechado para acelerar la adopción de la solución tecnológica propuesta.

Tabla 4

Modalidad actual de gestión de la información de los socios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	23	38.3	38.3	38.3
Desacuerdo	2	3.3	3.3	41.7
Ni desacuerdo ni en acuerdo	5	8.3	8.3	50.0
Totalmente de acuerdo	27	45.0	45.0	95.0
Totalmente en desacuerdo	3	5.0	5.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

De acuerdo con la tabla 4, el 83,3% de los encuestados manifestó una percepción favorable respecto a la modalidad actual de gestión de la información de los socios. Sin embargo, un 16,7% mantiene posiciones neutrales o negativas, lo que evidencia que aún existen aspectos susceptibles de mejora. Si bien la mayoría considera que el sistema actual cumple parcialmente con sus necesidades, la presencia de opiniones menos favorables podría estar asociada a limitaciones relacionadas con la disponibilidad, actualización o integración de la información. Por ello, la implementación de un sistema CRM permitiría fortalecer la gestión de datos mediante una plataforma centralizada que facilite el acceso oportuno a la información de los socios.

Tabla 5

Uso de sistemas digitales centralizados para la gestión de datos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	25	41.7	41.7	41.7
Desacuerdo	2	3.3	3.3	45.0
Ni desacuerdo ni en acuerdo	9	15.0	15.0	60.0
Totalmente de acuerdo	24	40.0	40.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según la tabla 5, el 81,7% de los colaboradores se muestra favorable al uso de sistemas digitales centralizados para la gestión de datos. Este resultado evidencia una clara valoración de la centralización de la información como mecanismo para mejorar la organización y el acceso a los registros institucionales. La dispersión de datos en múltiples archivos o plataformas puede generar duplicidad de esfuerzos, inconsistencias y dificultades en la toma de decisiones. En consecuencia, la aceptación observada respalda la necesidad de implementar un CRM que permita consolidar la información en una única plataforma y optimizar la gestión de las carteras de socios.

Tabla 6

Propuestas de mejora en la organización de la información de los socios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Capacitar al personal en manejo de información	15	25.0	25.0	25.0
Establecer controles manuales más rigurosos	2	3.3	3.3	28.3
Implementar una base de datos digital compartida	39	65.0	65.0	93.3
No cambiar el método actual	2	3.3	3.3	96.7
No sabe / No responde	2	3.3	3.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

De acuerdo con la tabla 6, el 65,0% de los encuestados considera que la implementación de una base de datos digital compartida constituye la principal acción para mejorar la organización de la información de los socios. Esta preferencia supera ampliamente a otras alternativas como la capacitación del personal o el fortalecimiento de controles manuales. Los resultados reflejan que los colaboradores identifican la tecnología como la principal solución para resolver problemas relacionados con la gestión de información. Esto evidencia la necesidad de contar con herramientas que permitan almacenar, consultar y actualizar datos de manera eficiente, características propias de un sistema CRM.

Tabla 7

Uso de reportes automáticos para la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	13	21.7	21.7	21.7
Desacuerdo	19	31.7	31.7	53.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	23.3	23.3	76.7
Totalmente de acuerdo	8	13.3	13.3	90.0
Totalmente desacuerdo	6	10.0	10.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según la tabla 7, solo el 35,0% de los encuestados mantiene una percepción favorable respecto al uso de reportes automáticos, mientras que el 41,7% expresa desacuerdo y el 23,3% permanece neutral. Estos resultados evidencian una limitada utilización o valoración de herramientas automatizadas para el análisis de información. La ausencia de reportes automatizados puede dificultar la identificación de tendencias, riesgos y oportunidades dentro de la gestión de carteras, generando una mayor dependencia de procesos manuales. Por ello, la implementación de un CRM podría contribuir significativamente a fortalecer la toma de decisiones mediante la generación de reportes oportunos, precisos y actualizados.

Tabla 8

Capacidad del CRM para el análisis del comportamiento de los socios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	25	41.7	41.7	41.7
Desacuerdo	1	1.7	1.7	43.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	18.3	18.3	61.7
Totalmente de acuerdo	23	38.3	38.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

De acuerdo con la tabla 8, el 80,0% de los encuestados considera que un sistema CRM posee la capacidad de analizar adecuadamente el comportamiento de los socios. Este resultado evidencia una alta expectativa respecto al valor estratégico que puede aportar la herramienta en la identificación de patrones, necesidades y riesgos asociados a los socios. La capacidad analítica de un CRM permitiría disponer de información relevante para una gestión más eficiente de las carteras, favoreciendo decisiones basadas en datos y una mejor segmentación de los usuarios.

Tabla 9

Necesidades de reportes para la gestión de carteras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No considera necesario generar reportes	3	5.0	5.0	5.0
No sabe / No responde	1	1.7	1.7	6.7
Reportes de comportamiento y riesgo	20	33.3	33.3	40.0
Reportes de satisfacción de socios	18	30.0	30.0	70.0
Reportes financieros	18	30.0	30.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según la tabla 9, los informes de comportamiento y riesgo son considerados prioritarios por el 33,3% de los encuestados, seguidos por los reportes financieros y de satisfacción de socios, ambos con un 30,0%. Estos resultados reflejan la necesidad de contar con información diversa y especializada que permita comprender integralmente la situación de las carteras administradas. La demanda de distintos tipos de reportes evidencia la importancia de implementar herramientas tecnológicas que faciliten el acceso a información estratégica para la toma de decisiones y el seguimiento oportuno de los socios.

Tabla 10

Manualidad en las tareas de seguimiento a socios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	25	41.7	41.7	41.7
Desacuerdo	1	1.7	1.7	43.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	10.0	10.0	53.3
Totalmente de acuerdo	28	46.7	46.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según la tabla 10, el 88,4% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las tareas de seguimiento a socios se realizan principalmente de forma manual. Este resultado evidencia una fuerte dependencia de procedimientos operativos tradicionales para el control y monitoreo de las carteras, situación que puede incrementar los tiempos de atención, generar duplicidad de actividades y aumentar el riesgo de errores en el registro de información. Asimismo, la elevada carga de trabajo asociada a procesos manuales limita la capacidad de los colaboradores para realizar actividades de análisis y seguimiento estratégico. En este contexto, la implementación de un sistema CRM permitiría automatizar tareas repetitivas, optimizar la gestión de la información y mejorar la eficiencia de las operaciones relacionadas con la atención y seguimiento de los socios.

Tabla 11

Impacto de la automatización en la gestión operativa diaria

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vacío	1	1.7	1.7	1.7
De acuerdo	21	35.0	35.0	36.7
Desacuerdo	1	1.7	1.7	38.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6.7	6.7	45.0

Totalmente de acuerdo	33	55.0	55.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

De acuerdo con la tabla 11, el 90,0% de los colaboradores considera que la automatización impacta positivamente en la gestión operativa diaria, mientras que solo un porcentaje reducido mantiene posiciones neutrales o desfavorables. Este resultado refleja una percepción ampliamente favorable hacia el uso de tecnologías que permitan simplificar procesos y reducir actividades manuales. La aceptación observada demuestra que los colaboradores reconocen los beneficios de la automatización en términos de ahorro de tiempo, reducción de errores y mejora de la productividad. Por ello, la incorporación de un sistema CRM representa una alternativa viable para fortalecer la gestión operativa y optimizar el desempeño de las diferentes áreas involucradas en la administración de carteras de socios.

Tabla 12

Priorización de procesos para la automatización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Comunicación con socios	20	33.3	33.3	33.3
Generación de reportes	22	36.7	36.7	70.0
Ninguno	2	3.3	3.3	73.3
No sabe / No responde	1	1.7	1.7	75.0
Recordatorios de vencimiento	15	25.0	25.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según la tabla 12, la generación de informes representa el proceso más priorizado para la automatización con un 36,7%, seguido de la comunicación con socios con un 33,3% y los recordatorios de vencimiento con un 25,0%. Estos resultados muestran que los colaboradores identifican como principales necesidades la obtención de información oportuna y la mejora de la interacción con los socios. La relevancia otorgada a estos procesos evidencia la existencia de oportunidades de mejora en la gestión actual, particularmente en actividades que demandan

seguimiento constante y procesamiento de grandes volúmenes de información. En consecuencia, un sistema CRM permitiría automatizar estas funciones, contribuyendo a una gestión más eficiente y orientada a la toma de decisiones.

Tabla 13

Carga operativa en la gestión de operaciones con socios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	25	41.7	41.7	41.7
Desacuerdo	2	3.3	3.3	45.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8.3	8.3	53.3
Totalmente de acuerdo	28	46.7	46.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

De acuerdo con la tabla 13, el 88,4% de los encuestados considera que existe una elevada carga operativa en la gestión de operaciones con socios. Este resultado pone de manifiesto una percepción generalizada de sobrecarga laboral, posiblemente asociada a la ejecución de actividades manuales, la dispersión de información y la necesidad de realizar múltiples tareas de seguimiento. Una carga operativa excesiva puede afectar la productividad del personal, incrementar los tiempos de respuesta y limitar la capacidad de brindar una atención eficiente a los socios. Por ello, la implementación de un sistema CRM permitiría optimizar los flujos de trabajo, reducir actividades repetitivas y mejorar la capacidad operativa de la organización.

Tabla 14

Aporte del CRM a la eficiencia operativa del área

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	27	45.0	45.0	45.0
Desacuerdo	2	3.3	3.3	48.3

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6.7	6.7	55.0
Totalmente de acuerdo	27	45.0	45.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según la tabla 14, el 90,0% de los colaboradores considera que un sistema CRM contribuiría significativamente a mejorar la eficiencia operativa del área. Este resultado refleja una alta confianza en las capacidades de la herramienta para optimizar procesos, centralizar información y facilitar el acceso a datos relevantes para la gestión diaria. La percepción favorable observada demuestra que los colaboradores reconocen la necesidad de contar con soluciones tecnológicas que permitan mejorar el desempeño institucional. Asimismo, este hallazgo fortalece la viabilidad de la propuesta de implementación del CRM como mecanismo para incrementar la eficiencia y productividad organizacional.

Tabla 15

Acciones clave para la mejora de la eficiencia operativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Capacitar al personal en gestión de tiempo	13	21.7	21.7	21.7
Digitalizar los procesos manuales	32	53.3	53.3	75.0
Incrementar el número de colaboradores	12	20.0	20.0	95.0
Mantener el sistema actual	2	3.3	3.3	98.3
No sabe / No responde	1	1.7	1.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

De acuerdo con la tabla 15, el 53,3% de los encuestados considera que la digitalización de los procesos manuales constituye la principal acción para mejorar la eficiencia operativa, seguida por la capacitación del personal con un 21,7% y el incremento de colaboradores con un 20,0%. Estos resultados evidencian que los participantes perciben la transformación digital como una alternativa más efectiva

que el aumento de recursos humanos para resolver los problemas operativos existentes. La preferencia por soluciones tecnológicas confirma la necesidad de implementar herramientas que permitan optimizar procesos, reducir tiempos de ejecución y mejorar la gestión de la información institucional.

Tabla 16

Existencia de métodos estandarizados de seguimiento de operaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	15	25.0	25.0	25.0
Desacuerdo	13	21.7	21.7	46.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	26.7	26.7	73.3
Totalmente de acuerdo	8	13.3	13.3	86.7
Totalmente desacuerdo	8	13.3	13.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según la tabla 16, únicamente el 38,3% de los encuestados presenta una percepción favorable respecto a la existencia de métodos estandarizados para el seguimiento de operaciones, mientras que el 48,4% mantiene posiciones neutrales o desfavorables. Estos resultados evidencian una debilidad en la uniformidad de los procedimientos utilizados dentro de la organización, situación que podría generar diferencias en la forma de gestionar las operaciones y atender a los socios. La falta de estandarización puede afectar la calidad del servicio, dificultar el seguimiento de casos y generar inconsistencias en la información. En este sentido, un sistema CRM permitiría establecer procesos homogéneos, registrar actividades de manera estructurada y fortalecer el control operativo.

Tabla 17

Uso del CRM para el monitoreo de carteras y detección de riesgos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	25	41.7	41.7	41.7

Desacuerdo	2	3.3	3.3	45.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6.7	6.7	51.7
Totalmente de acuerdo	29	48.3	48.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

De acuerdo con la tabla 17, el 90,0% de los colaboradores considera que un sistema CRM facilitaría el monitoreo de carteras y la detección de riesgos asociados a los socios. Este resultado refleja una elevada valoración de las capacidades analíticas y de seguimiento que ofrece este tipo de herramienta. La posibilidad de identificar oportunamente situaciones de riesgo y realizar un monitoreo constante de las operaciones permitiría mejorar la gestión de las carteras y fortalecer la toma de decisiones. Por tanto, los resultados respaldan la pertinencia de implementar un CRM como instrumento de apoyo para la gestión estratégica de la cooperativa.

Tabla 18

Herramientas para el fortalecimiento del seguimiento de socios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alertas de vencimiento	15	25.0	25.0	25.0
Comunicación directa por correo o teléfono	3	5.0	5.0	30.0
No sabe / No responde	1	1.7	1.7	31.7
Recordatorios automáticos	26	43.3	43.3	75.0
Reportes semanales	15	25.0	25.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según la tabla 18, los recordatorios automáticos representan la herramienta más valorada por los encuestados con un 43,3%, seguidos por las alertas de vencimiento y los reportes semanales, ambos con un 25,0%. Estos resultados evidencian la importancia que los colaboradores otorgan a las funcionalidades que facilitan el seguimiento oportuno de los socios y sus operaciones. La preferencia por herramientas automatizadas refleja la necesidad de mejorar los mecanismos

de control y comunicación existentes, aspectos que pueden ser fortalecidos mediante la implementación de un sistema CRM capaz de generar alertas, recordatorios y reportes de manera automática.

Tabla 19

Percepción de demoras en la atención de operaciones al socio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	26	43.3	43.3	43.3
Desacuerdo	2	3.3	3.3	46.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	13.3	13.3	60.0
Totalmente de acuerdo	24	40.0	40.0	100.0
Total	60	100.0	100.0	

De acuerdo con la tabla 19, el 83,3% de los encuestados considera que existen demoras en la atención de las operaciones realizadas por los socios. Este resultado evidencia una problemática relevante dentro de la gestión actual, ya que los retrasos pueden afectar la satisfacción de los socios y generar una percepción negativa sobre la calidad del servicio. Las demoras podrían estar asociadas a la ejecución de procesos manuales, la falta de integración de la información o la ausencia de herramientas de seguimiento eficientes. En este contexto, la implementación de un sistema CRM permitiría agilizar los procesos internos, mejorar la coordinación entre áreas y reducir significativamente los tiempos de respuesta.

Tabla 20

Contribución del CRM a la personalización de la atención al socio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	27	45.0	45.0	45.0
Desacuerdo	2	3.3	3.3	48.3

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	10.0	10.0	58.3
Totalmente de acuerdo	25	41.7	41.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según la tabla 20, el 86,7% de los encuestados manifestó una percepción favorable respecto a la capacidad del CRM para contribuir a la personalización de la atención al socio, mientras que solo un porcentaje reducido presentó posiciones neutrales o desfavorables. Este resultado evidencia que los colaboradores reconocen la importancia de contar con información detallada y actualizada que permita comprender mejor las necesidades, características y antecedentes de cada socio. La personalización de la atención constituye un factor clave para fortalecer la relación institucional, incrementar la satisfacción y mejorar la experiencia del usuario. En este sentido, la implementación de un sistema CRM facilitaría el acceso a información centralizada y permitiría brindar una atención más oportuna, consistente y adaptada a las necesidades específicas de cada socio.

Tabla 21

Medidas para la mejora de la satisfacción del socio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Aumentar los canales de comunicación con los socios	15	25.0	25.0	25.0
Implementar un sistema de registro y seguimiento de solicitudes	32	53.3	53.3	78.3
Incrementar la cantidad de personal en atención al cliente	11	18.3	18.3	96.7
No realizar cambios	1	1.7	1.7	98.3
No sabe / No responde	1	1.7	1.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

De acuerdo con la tabla 21, el 53,3% de los encuestados considera que la implementación de un sistema de registro y seguimiento de solicitudes representa la principal medida para mejorar la satisfacción del socio. Asimismo, el 25,0% considera importante ampliar los canales de comunicación, mientras que solo el 18,3% prioriza el incremento del personal de atención. Estos resultados evidencian que los colaboradores perciben que las oportunidades de mejora se encuentran principalmente en los procesos y no necesariamente en la cantidad de recursos humanos disponibles. La preferencia por sistemas de seguimiento confirma la necesidad de contar con herramientas tecnológicas que permitan gestionar de manera eficiente las solicitudes, consultas y requerimientos de los socios, reduciendo tiempos de respuesta y fortaleciendo la calidad del servicio brindado.

Tabla 22

Consistencia y rapidez en la atención al socio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	17	28.3	28.3	28.3
Desacuerdo	12	20.0	20.0	48.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	26.7	26.7	75.0
Totalmente de acuerdo	10	16.7	16.7	91.7
Totalmente desacuerdo	5	8.3	8.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Según la tabla 22, únicamente el 45,0% de los encuestados mantiene una percepción favorable respecto a la consistencia y rapidez en la atención al socio, mientras que el 55,0% restante presenta posiciones neutras o desfavorables. Este resultado evidencia que una proporción importante de colaboradores no percibe que los procesos actuales garanticen una atención uniforme y eficiente. La existencia de opiniones divididas puede estar relacionada con diferencias en los procedimientos aplicados, dificultades para acceder a la información o demoras generadas por actividades manuales. Esta situación representa una oportunidad de mejora para la organización, ya que la implementación de un sistema CRM permitiría estandarizar procesos, optimizar la gestión de solicitudes y mejorar la velocidad de atención, contribuyendo a una experiencia más satisfactoria para los socios.

Tabla 23

Estandarización de la calidad de atención mediante el CRM

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	27	45.0	45.0	45.0
Desacuerdo	1	1.7	1.7	46.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	15.0	15.0	61.7
Totalmente de acuerdo	23	38.3	38.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

De acuerdo con la tabla 23, el 83,3% de los encuestados considera que un sistema CRM contribuiría a estandarizar la calidad de atención brindada a los socios. Este resultado refleja una percepción ampliamente favorable sobre la capacidad de la herramienta para establecer procedimientos homogéneos, mejorar el control de las interacciones y asegurar un seguimiento adecuado de cada caso. La estandarización resulta fundamental para garantizar que todos los socios reciban un servicio consistente, independientemente del colaborador o área responsable de la atención. Por ello, los resultados obtenidos respaldan la implementación del CRM como una herramienta estratégica para fortalecer los niveles de calidad y mejorar la gestión de la experiencia del socio.

Tabla 24

Factores clave para la mejora de la calidad del servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Capacitación en atención al cliente	17	28.3	28.3	28.3
Mayor rapidez en los procesos internos	24	40.0	40.0	68.3
Ninguno	1	1.7	1.7	70.0
No sabe / No responde	1	1.7	1.7	71.7
Seguimiento digital de solicitudes	17	28.3	28.3	100.0

Total	60	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

Según la tabla 24, el 40,0% de los encuestados considera que una mayor rapidez en los procesos internos constituye el principal factor para mejorar la calidad del servicio, mientras que la capacitación en atención al cliente y el seguimiento digital de solicitudes obtuvieron cada uno un 28,3%. Estos resultados reflejan que la principal preocupación de los colaboradores se encuentra relacionada con la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta institucional. La importancia otorgada a la rapidez de los procesos demuestra que la calidad del servicio no depende únicamente de las habilidades de atención, sino también de la existencia de procedimientos ágiles y herramientas adecuadas para gestionar la información. En consecuencia, la implementación de un sistema CRM permitiría optimizar los procesos internos, automatizar actividades operativas y fortalecer el seguimiento de solicitudes, contribuyendo de manera significativa a la mejora integral del servicio brindado a los socios.

En términos generales, los resultados obtenidos evidencian una percepción favorable de los colaboradores respecto a la implementación de un sistema CRM en la cooperativa. Los hallazgos muestran la existencia de oportunidades de mejora relacionadas con la centralización de la información, la automatización de procesos, la generación de reportes, el seguimiento de socios y la estandarización de la atención. Asimismo, se identificó una elevada carga operativa asociada a procedimientos manuales y una necesidad de fortalecer los mecanismos de control y monitoreo de las carteras. En conjunto, los resultados descriptivos respaldan la pertinencia de diseñar e implementar un sistema CRM que permita optimizar la gestión de carteras de socios, mejorar la eficiencia operativa y contribuir a una mejor experiencia de atención dentro de la organización.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE INNOVACIÓN

6.1. Alcance esperado

La presente investigación consiste en el diseño de un sistema CRM para optimizar la gestión de cartera de socios en una cooperativa de ahorro y crédito, con la implementación se busca mejorar los procesos de seguimientos, administración y control de la información de los socios el cual permitirá una gestión eficiente y orientada a la mejora del servicio.

La propuesta ayudará a centralizar la información de todos los socios a una plataforma digital permitiendo el registro y seguimiento de todas las interacciones que realicen con los colaboradores de la cooperativa. facilitará el acceso a la información de forma rápida y confiable para la toma de decisiones y reduciendo dinámicas presenciales donde era más burocrático en el cual se tenía información dispersa que dificulta la gestión eficiente a los socios.

Asimismo, se aprovechará la herramienta de análisis de datos y automatización que ayuda en el proceso de identificar mejoras y tener segmentadas las carteras estableciendo estrategias eficientes. Teniendo como resultado la optimización de los recursos y reducción en tiempos operativos y de mejora en procesos internos que contribuye a fortalecer la gestión institucional.

6.2. Descripción de la propuesta de innovación

La propuesta de innovación es el Diseño de un sistema CRM orientado a optimizar la gestión de socios en una cooperativa de ahorro y crédito. La herramienta nos permitirá mejorar el proceso de operaciones, facilitando la toma de decisiones mediante el acceso de información organizada.

Permitirá que las actividades relacionadas a los registros de interacciones, seguimiento, generación de alertas y elaboración de reportes de los socios. Ayudando en la reducción de tiempos, mejorando la eficiencia de las operaciones y fortaleciendo la calidad del servicio que se brinda en la cooperativa.

Enfocándonos en la relación entre cooperativa y los socios con atenciones personalizadas, eficientes y que ayuden a incrementar y optimizar la satisfacción en la gestión de cartera de socios que se asignan a los colaboradores.

6.3. Diagnostico Situacional

Reseña

Se constituyó como la cooperativa más destacada del Perú y una de las más importantes de América Latina en el ámbito de la economía social y solidaria. Fundada en 1970, se constituyó bajo la firme finalidad de llegar a ser la mejor opción de ahorro y de crédito entre sus integrantes. En los 55 años de vida institucional, ha venido constituyéndose sobre bases sólidas, con la generación de más de 60,000 socios, a los cuales se les ha dado apoyo financiero, y con ello, generado relaciones de confianza.

Pese al crecimiento y al firme compromiso de poder interactuar personalmente con cada uno de sus miembros, el volumen que hoy supera los 60.000 socios presenta importantes dificultades en la gestión de la información y en el seguimiento comercial que se está llevando a cabo. Para llevar a cabo los proyectos de gestión de una gran masa societaria sin perder la esencia del trato personalizado, se hace necesaria la migración de un sistema de registro tradicional a una plataforma tecnológica avanzada.

Misión

Ser para nuestros socios una cooperativa que brinda confianza, seguridad y solidez, ofreciéndoles servicios de primer nivel que los ayuden a concretar sus sueños y proyectos, contribuyendo así a su desarrollo personal, de la sociedad y del medio ambiente.

Visión

Ser una de las Cooperativas líderes a nivel latinoamericano, con productos y servicios innovadores y de alcance global, con alto sentido social y medioambiental, que generen relaciones de confianza que contribuyan al desarrollo de sus socios, colaboradores y de la sociedad.

Tabla 25

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
55 años de experiencia en el mercado financiero peruano.	Dificultad para mantener el trato cercano a gran escala.
Respaldo y fidelidad de una comunidad activa de más de 60,000 socios.	Manejo tradicional, fragmentado o manual de las carteras de socios.
Filosofía de cooperación personalizada para los proyectos de los socios.	Falta de visualización centralizada de datos en tiempo real.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Incremento de microempresas que demandan inclusión financiera.	Competencia Bancos, cajas y Fintechs con agresivas plataformas digitales.
Transformación Digital	Riesgos de Incremento en la Morosidad
Tecnologías de Automatización Accesibles	Regulaciones rigurosas por parte de la SBS para las COOPAC.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis realizado a través de la matriz FODA, se puede observar que la administración tradicional y manual de las carteras de socios, hace que el modo de llevar las cuentas sea muy difícil y hace notar la falta de un análisis inmediato de los datos a tiempo real; en la actualidad, donde ha aumentado el número de microempresas que demandan inclusión y herramientas de automatización, la cooperativa debe migrar hacia un sistema CRM.

Es urgente y necesaria para no quedar atrapados en la lentitud y desorganización, lo que permite tener toda la información en una sola ubicación donde los asesores puedan trabajar con mayor orden y velocidad. Así también para estar a la altura ante la feroz competencia digital que practican en bancos, cajas y Fintech. El CRM es el sistema que requerimos para modernizarnos en la gestión interna de la cooperativa.

Análisis PESTEL

Político: El Estado promueve a cooperativas como motor fundamental para lograr la inclusión financiera de sectores rurales y excluidos.

Control estatal; Estricto marco regulatorio del sector a cargo de la Superintendencia Adjunta de Cooperativas para garantizar la estabilidad del sector.

Económico: Sinceramiento del sector con un número de cooperativas activas reducido, haciendo del proceso un esfuerzo operativo de máxima exigencia.

Riesgo y morosidad: Presión constante sobre la gestión de cobranza y la exigencia de provisiones para los riesgos asumidos.

Social: Estructura asociativa del cooperativismo asentada en la confianza mutua y la fidelización del socio.

Entorno laboral: Necesidad de aliviar la presión de la sobrecarga de trabajo, el estrés del personal y de las actividades manuales.

Tecnológico: Exigencia del mercado por pasar de controles manuales a la automatización de procesos.

Brecha y competencia: Grados de digitalización escasos en cooperativas pequeñas frente a la dura presión de las Fintech y billeteras digitales.

Ambiental: Entidades que inician el camino de la digitalización de bases de datos y archivos, eliminando el uso de ficheros e impresiones, optimizando la huella ecológica.

Legal: (Ley N° 30822) La obligación de cumplir con ratios de capital y liquidez y el envío de reportes de la información financiera a la SBS para evitar cierres.

Protección de datos: Normativas obligadas de ciberseguridad y confidencialidad de la información financiera de los socios.

En conclusión, teniendo en cuenta el análisis PESTEL, se tiene un contexto de alta regulación por parte de la SBS (Ley N° 30822), en un entorno de fuerte presión competitiva y de morosidad. Para sobreponerse a la contracción del sector y para mantener la confianza de sus socios, la cooperativa tendría que acelerar su transformación digital. Utilizar herramientas como un CRM no solo sería consecuencia de las exigencias de carácter tecnológico y medioambiental (cero

papeles), sino que se convertiría en vital para poder optimizar la eficiencia de los procesos operativos y de la reducción de la carga de trabajo del personal, así como para llegar a reducir los riesgos financieros exigidos por normativa.

6.4. Procedimiento para la propuesta de mejora

La forma mediante la cual se realiza la implementación de la propuesta de mejora tecnológica se ha estructurado en un proceso de enfoque secuencial, ordenado y facilitador de poder ejercer la transición progresiva en el desplazamiento entre el funcionamiento manual y del funcionamiento automatizado con la herramienta CRM. La realización del procedimiento se llevará a cabo en un lapso aproximado de catorce (14) semanas e intervendrán directamente con el proceso quince (15) colaboradores.

6.5. Desarrollo del proyecto de innovación

La propuesta de innovación consiste en la implementación de un sistema Customer Relationship Management (CRM) para optimizar la gestión de carteras de socios en una cooperativa de ahorro y crédito. Esta propuesta busca centralizar la información de los socios, mejorar el seguimiento de casos, automatizar procesos operativos y fortalecer la toma de decisiones mediante el análisis de datos.

Asimismo, la implementación se desarrollará en cinco etapas secuenciales, las cuales permitirán una adopción progresiva del sistema y minimizarán la resistencia al cambio por parte de los colaboradores.

La propuesta de innovación consiste en el diseño e implementación piloto de un sistema CRM orientado a optimizar la gestión de carteras de socios en una cooperativa de ahorro y crédito. Este sistema permitirá centralizar la información relevante de los socios, registrar sus interacciones y solicitudes, establecer mecanismos de seguimiento, automatizar actividades repetitivas y generar reportes para la toma de decisiones.

La propuesta no buscará reemplazar el sistema transaccional o contable de la cooperativa. Su función será complementar los sistemas existentes

mediante una plataforma de gestión que facilite el seguimiento de los socios y la trazabilidad de las atenciones realizadas por el área de negocios.

Para efectos del proyecto, se plantea un piloto de 15 usuarios directos pertenecientes a las áreas relacionadas con la gestión de cartera, atención de socios y coordinación comercial.

El desarrollo del proyecto se realizará en cinco etapas, con una duración estimada de catorce semanas.

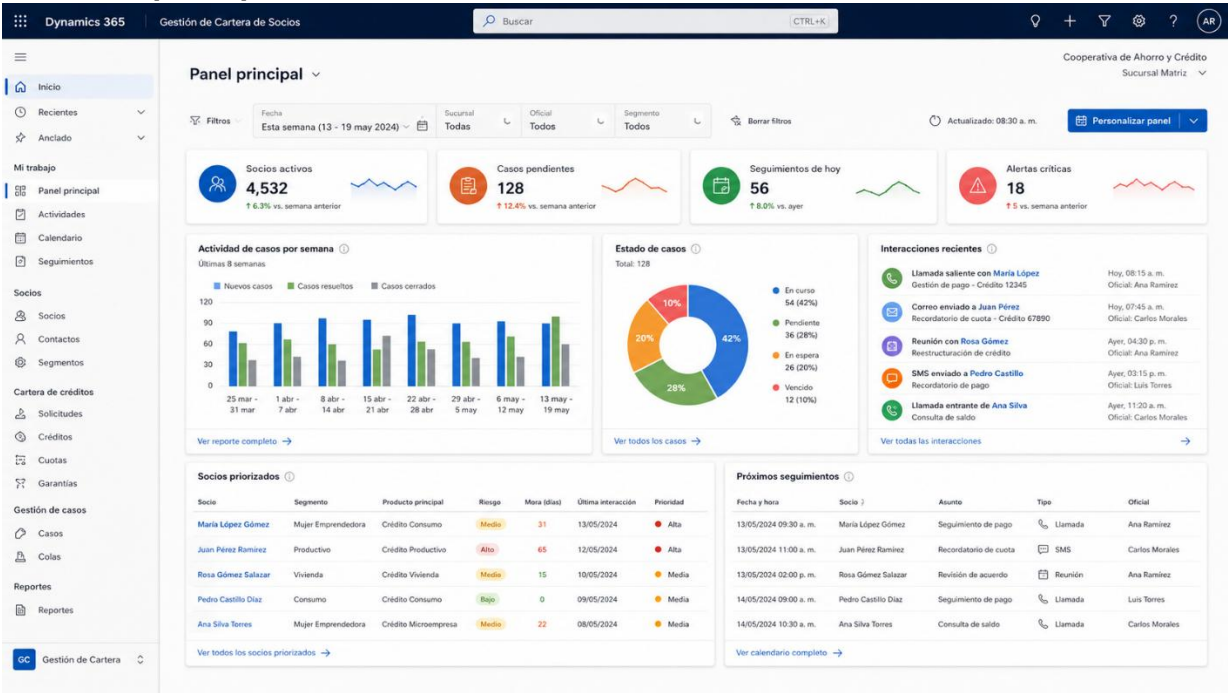
6.5.1. Etapa 1:
Tabla 26

Diseño funcional y estandarización de procesos

Objetivo: Estandarizar el proceso de gestión de carteras de socios y definir los requerimientos funcionales del sistema CRM.								
Plan de acción	Actividad del plan de acción	Indicador de logro	Meta	Medio de verificación	Recursos	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término
Levantamiento de procesos actuales	Identificar cómo se registran, atienden, priorizan y cierran actualmente las solicitudes de los socios.	Porcentaje de procesos críticos identificados.	100% de procesos críticos identificados.	Mapa de procesos actual y actas de reunión.	Computadoras, entrevistas internas, formatos de levantamiento de información.	Jefatura de Gestión de Portafolio y equipo del proyecto.	03/08/2026	09/08/2026
Diseño del flujo de atención	Elaborar un flujo estandarizado para el registro, clasificación, seguimiento y cierre de casos.	Porcentaje de etapas del flujo definidas.	100% del flujo de atención documentado.	Diagrama de flujo y protocolo de atención.	Software de diagramación, hojas de trabajo y reuniones de validación.	Jefatura de Gestión de Portafolio y representantes del área de negocios.	10/08/2026	23/08/2026
Definición de requerimientos del CRM	Establecer los campos, categorías, prioridades, alertas y reportes necesarios para el sistema.	Porcentaje de requerimientos validados.	100% de requerimientos funcionales aprobados.	Documento de requerimientos funcionales firmado o validado.	Plantillas de requerimientos, computadoras y base de datos existente.	Líder del proyecto, área de negocios y responsable de TI.	24/08/2026	30/08/2026

Fuente: Elaboración propia

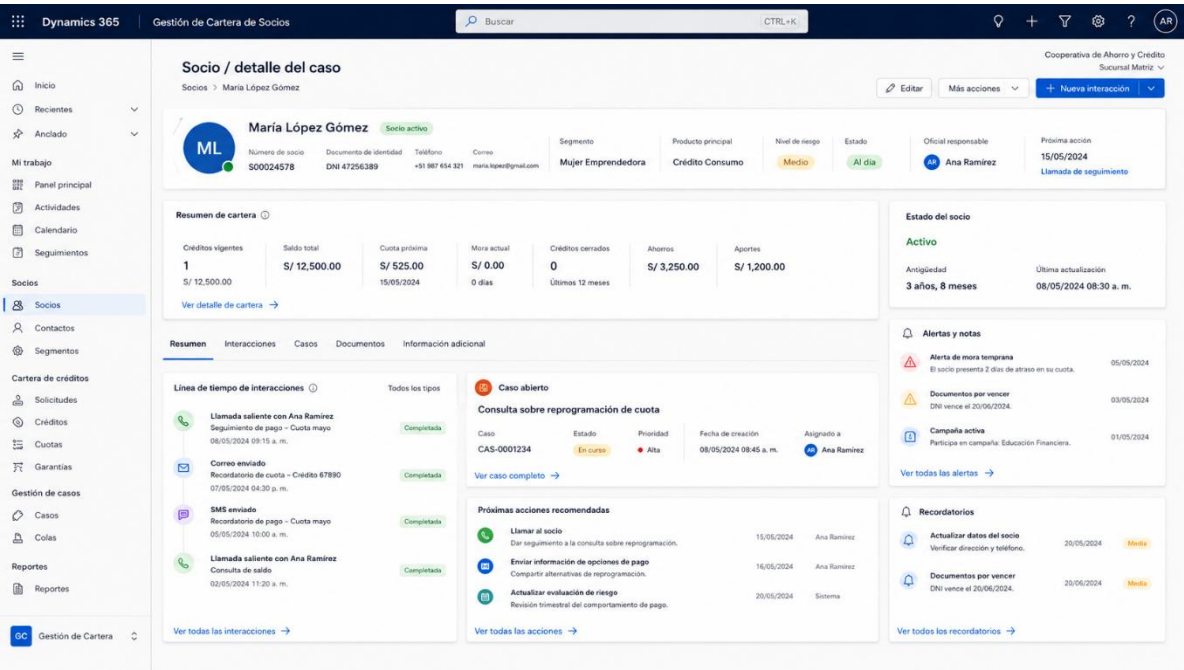
Figura 1
Panel principal



Fuente: Elaboración propia

Figura 2

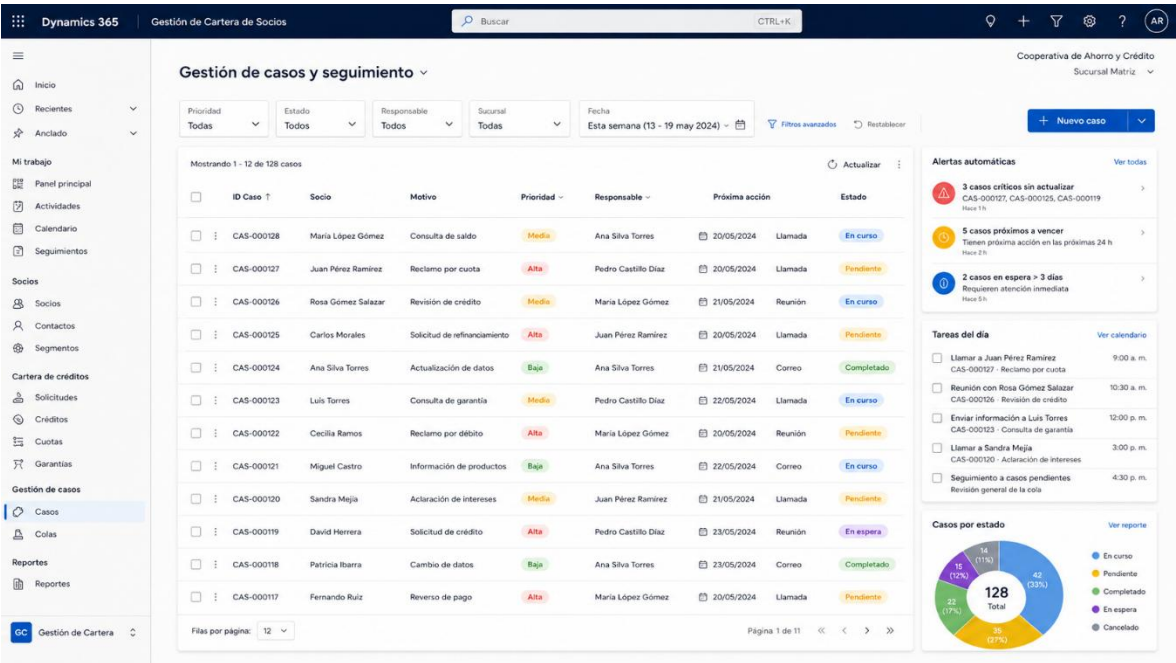
Panel de datos por socio



Fuente: Elaboración propia

Figura 3

Panel de gestión y seguimiento



Fuente: Elaboración propia

6.5.2. Etapa 2:

Tabla 27

Organización, depuración y migración de información

Objetivo: Centralizar y mejorar la calidad de la información utilizada para la gestión de las carteras de socios.								
Plan de acción	Actividad del plan de acción	Indicador de logro	Meta	Medio de verificación	Recursos	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término
Inventario de fuentes de información	Identificar archivos, reportes, correos y registros empleados actualmente para gestionar las carteras.	Porcentaje de fuentes de información identificadas.	100% de fuentes relevantes identificadas.	Inventario de archivos y fuentes de datos.	Archivos Excel, reportes internos, correos institucionales y accesos autorizados.	Analista de datos y responsable del área de negocios.	31/08/2026	06/09/2026
Depuración de datos	Eliminar registros duplicados, completar datos básicos y corregir inconsistencias en la información seleccionada.	Porcentaje de registros depurados.	95% de registros del piloto depurados.	Reporte de calidad de datos y base consolidada.	Excel, base de datos institucional y criterios de validación.	Analista de datos y usuarios responsables de cartera.	07/09/2026	13/09/2026
Migración inicial al CRM	Cargar la información depurada de los socios y sus casos seleccionados en la plataforma CRM.	Porcentaje de registros migrados correctamente.	95% de registros migrados sin errores críticos.	Reporte de migración y muestra de validación.	Plataforma CRM, archivos depurados y equipos informáticos.	Administrador del CRM y responsable de TI.	14/09/2026	27/09/2026

Fuente: Elaboración propia

6.5.3. Etapa 3:

Tabla 28

Configuración del CRM y automatización de actividades

Objetivo: Configurar un sistema CRM que facilite el registro, seguimiento y análisis de las carteras de socios.								
Plan de acción	Actividad del plan de acción	Indicador de logro	Meta	Medio de verificación	Recursos	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término
Configuración de módulos y perfiles	Crear perfiles de usuario y configurar los módulos de socios, casos, interacciones y tareas.	Porcentaje de módulos configurados.	100% de módulos definidos para el piloto configurados.	Capturas del sistema y lista de configuración aprobada.	Plataforma CRM, equipos informáticos y accesos de usuario.	Administrador del CRM y responsable de TI.	28/09/2026	11/10/2026
Automatización de seguimientos	Programar alertas de vencimiento, recordatorios, asignación de tareas y actualización de estados de casos.	Número de flujos automatizados activos.	Implementar al menos 3 flujos automatizados.	Registro de automatizaciones y pruebas funcionales.	Plataforma CRM, configuración de reglas y correos institucionales.	Administrador del CRM y Jefatura de Gestión de Portafolio.	12/10/2026	25/10/2026
Diseño de reportes y tablero de control	Crear reportes sobre casos pendientes, seguimiento de socios, prioridades y riesgos identificados.	Número de reportes y paneles implementados.	Implementar 3 reportes y 1 tablero de control.	Reportes emitidos y capturas del tablero de indicadores.	Plataforma CRM, base de datos y herramientas de análisis.	Administrador del CRM y área de negocios.	26/10/2026	08/11/2026

Fuente: Elaboración propia

6.5.4. Etapa 4:

Tabla 29

Capacitación y ejecución del piloto

Objetivo: Fortalecer las capacidades de los usuarios y validar el funcionamiento del CRM en la gestión diaria de las carteras

Plan de acción	Actividad del plan de acción	Indicador de logro	Meta	Medio de verificación	Recursos	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término
Capacitación a usuarios piloto	Realizar sesiones prácticas sobre registro de socios, creación de casos, seguimiento, alertas y reportes.	Porcentaje de usuarios piloto capacitados.	100% de usuarios piloto capacitados.	Lista de asistencia, material de capacitación y evaluación de aprendizaje.	Sala de reuniones, computadoras, manual de usuario y proyector.	Administrador del CRM y Jefatura de Gestión de Portafolio.	09/11/2026	22/11/2026
Implementación piloto	Utilizar el CRM en la gestión de casos reales seleccionados del área de negocios.	Porcentaje de casos piloto registrados en el CRM.	90% de los casos seleccionados registrados en la plataforma.	Reporte de uso del sistema y registro de casos.	Plataforma CRM, computadoras y acceso a información autorizada.	Usuarios piloto y administrador del CRM.	23/11/2026	13/12/2026
Atención de incidencias	Registrar, clasificar y resolver dificultades técnicas o funcionales detectadas durante el piloto.	Porcentaje de incidencias atendidas.	90% de incidencias atendidas durante el piloto.	Bitácora de incidencias y reporte de soluciones aplicadas.	Mesa de ayuda, plataforma CRM y comunicación interna.	Responsable de TI y administrador del CRM.	23/11/2026	06/12/2026

Fuente: Elaboración propia

6.5.5. Etapa 5:

Tabla 30

Evaluación y mejora continua

Objetivo: Evaluar los resultados del piloto y establecer acciones para la mejora progresiva del sistema CRM.

Plan de acción	Actividad del plan de acción	Indicador de logro	Meta	Medio de verificación	Recursos	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de término
Evaluación de uso y satisfacción	Aplicar una encuesta a los usuarios piloto para conocer su percepción sobre el uso, utilidad y facilidad del CRM.	Porcentaje de usuarios con percepción favorable.	Al menos 80% de percepción favorable.	Encuesta de satisfacción y reporte de resultados.	Formularios digitales, computadoras y base de usuarios piloto.	Equipo del proyecto y Jefatura de Gestión de Portafolio.	07/12/2026	20/12/2026
Medición de mejoras operativas	Comparar el tiempo de seguimiento, registro de casos y generación de reportes antes y durante el piloto.	Porcentaje de reducción de actividades manuales.	Reducir en 20% las actividades manuales seleccionadas.	Reporte comparativo de tiempos y actividades.	Registros previos, reportes del CRM y hojas de control.	Jefatura de Gestión de Portafolio y analista de datos.	07/12/2026	20/12/2026
Elaboración del plan de escalamiento	Proponer mejoras y definir las condiciones para ampliar el uso del CRM hacia otros usuarios o áreas.	Documento de mejora y escalamiento elaborado.	Presentar 1 plan de implementación progresiva.	Informe final del piloto y plan de escalamiento.	Reportes del piloto, reuniones de evaluación y documentos de gestión.	Líder del proyecto, Jefatura de Negocios y responsable de TI.	21/12/2026	31/12/2026

Fuente: Elaboración propia

6.6. Presupuesto

Para el presupuesto de la propuesta de innovación se considerará la implementación de Microsoft Dynamics 365 Sales Professional para un grupo piloto de 15 usuarios pertenecientes al área de negocios, específicamente funcionarios, supervisores y jefe de gestión de cartera. La elección de esta solución responde a que la cooperativa ya utiliza Microsoft 365, lo cual facilitará la adopción del sistema y permitirá aprovechar la interoperabilidad con herramientas institucionales como Outlook, Excel, Teams y el centro de administración de Microsoft 365.

Este proyecto tiene una duración de cinco meses; sin embargo, la licencia Dynamics 365 Sales Professional se comercializa bajo una suscripción anual. Por este motivo, el presupuesto incorpora el costo de doce meses de licenciamiento, asegurando la continuidad del sistema después de culminada la etapa piloto.

Para la estimación se utilizó un tipo de cambio referencial de S/ 3.40 por dólar americano y se aplicó el Impuesto General a las Ventas de 18%. Por último, los costos de configuración, migración, capacitación y soporte corresponden a una estimación técnica basada en horas de servicio requeridas para implementar un piloto sin integración con el sistema transaccional o contable de la cooperativa.

Tabla 31

Criterios para la estimación del presupuesto

Concepto	Criterio utilizado
Plataforma CRM	Microsoft Dynamics 365 Sales Professional.
Usuarios piloto	15 colaboradores del área de negocios y gestión de cartera.
Duración del proyecto	5 meses: agosto a diciembre de 2026.
Licenciamiento	Suscripción anual de 12 meses.
Precio de licencia	US\$ 65 por usuario al mes.
Tipo de cambio referencial	3.40
Impuesto aplicado	IGV de 18%.
Alcance funcional	Registro de socios, actividades, seguimiento, alertas básicas, reportes y tablero de control.
Exclusiones	Integración con core financiero, Power Automate Premium, Power BI Pro, Copilot, desarrollo de aplicación móvil y automatizaciones complejas mediante API.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32

Presupuesto de implementación del sistema CRM

Concepto	Base de cálculo	Costo sin IGV (S/.)	IGV 18% (S/.)	Costo total (S/.)
Licencias Microsoft Dynamics 365 Sales Professional	15 usuarios × US\$ 65 × 12 meses × S/ 3.40	39,780.00	7,160.40	46,940.40
Configuración funcional del CRM	80 horas × S/ 120 por hora	9,600.00	1,728.00	11,328.00
Depuración y migración inicial de datos	40 horas × S/ 90 por hora	3,600.00	648.00	4,248.00
Configuración de workflows, alertas, reportes y tablero de control	32 horas × S/ 120 por hora	3,840.00	691.20	4,531.20
Capacitación a usuarios piloto y elaboración de manuales	16 horas × S/ 100 por hora	1,600.00	288.00	1,888.00
Soporte técnico durante la prueba piloto	20 horas × S/ 100 por hora	2,000.00	360.00	2,360.00
Materiales de capacitación y documentación técnica	Monto estimado	400.00	72.00	472.00
Contingencia para ajustes no previstos	5% de los servicios de implementación	1,052.00	189.36	1,241.36
TOTAL ESTIMADO DEL PROYECTO		61,872.00	11,136.96	73,008.96

Fuente: Elaboración propia

La mayor inversión del proyecto corresponde al licenciamiento de Microsoft Dynamics 365 Sales Professional, debido a que se requiere otorgar acceso individual a los quince usuarios piloto. Esta licencia permitirá registrar información de socios, mantener el historial de interacciones, gestionar actividades, importar datos, crear workflows básicos y elaborar reportes y tableros de control para la toma de decisiones.

Por otro lado, los costos de configuración se han estimado en 80 horas de trabajo especializado, considerando la creación de perfiles de usuario, formularios, campos personalizados, categorías de casos, niveles de prioridad, estados de atención y permisos de acceso. En esta fase también se incluye la validación funcional con los responsables del área de negocios.

En el caso de la depuración y migración de datos, esta comprende la revisión de archivos existentes, eliminación de duplicidades, estandarización de campos, carga inicial de información y validación de los registros trasladados a la plataforma. Por ello, este costo resulta necesario para evitar que la nueva herramienta replique problemas de información incompleta, dispersa o inconsistente.

Asimismo, se ha destinado un presupuesto específico para configurar alertas, recordatorios, workflows, reportes y un tablero de control. Debido a que estos elementos permitirán reducir la dependencia de tareas manuales y facilitarán el seguimiento oportuno de solicitudes, casos pendientes, prioridades de atención y actividades asignadas a los colaboradores.

Finalmente, se considera una partida para capacitación, soporte técnico y contingencias. La capacitación busca asegurar que los usuarios puedan utilizar correctamente las funciones esenciales del CRM, mientras que el soporte permitirá resolver incidencias detectadas durante el piloto. También es importante resaltar que se está considerando la contingencia del 5% para poder atender ajustes menores relacionados con la migración de datos, configuración de campos o modificación de reportes.

Cabe aclarar que los recursos internos de la cooperativa, tales como computadoras, acceso a internet, cuentas institucionales de Microsoft 365, salas de capacitación y participación de los colaboradores, no han sido valorados como costos adicionales, debido a que forman parte de la infraestructura y planilla actualmente disponible en la institución.

CONCLUSIONES

La investigación planteo un objetivo general que determina cómo el efecto del diseño de una propuesta de Sistema CRM se encuentra relacionado con la optimización de la gestión de la cartera de socios en una cooperativa de ahorro y crédito. Siendo una oportunidad de análisis los 60 colaboradores del área de negocios que forman parte de la muestra. Por situaciones de los encuestados se refleja que las variables tecnológicas confirman una relación directa del diseño de un CRM con relación a la optimización del control comercial institucional, por lo que se concluye por parte del diseño e implementación del CRM que sí tiene un efecto y relación directa, significativa en cuanto a la optimización de la gestión de la cartera de socios en la cooperativa de ahorro y crédito.

En el primer objetivo específico, el cual se planteó determinar cómo se relacionan la gestión de la información con la eficiencia operativa de los colaboradores en la cooperativa de ahorro y crédito, se logra concluir que la centralización de datos que brinda la propuesta tecnológica optimiza de manera directa la eficiencia de sus labores para el personal de negocios. Así lo corroboran los resultados obtenidos por los 50 encuestados ya que el 93.3% (relación significativa) de los colaboradores expresan mayor eficiencia operativa gracias a la centralización de datos.

En el segundo objetivo específico de poder determinar cómo se relaciona la automatización de procesos con el seguimiento continuo en la cartera de socios en la cooperativa de ahorro y crédito logró concluir que el personal tiende, en su gran mayoría, a tener la percepción de la utilidad y la prevención y alerta temprana de la morosidad a través del entorno web. Es sabido tras la encuesta realizada a la muestra que existe un 80% (relación significativa con nuestro objetivo) que coincide en que las alertas automatizadas del sistema son muy importantes para el seguimiento continuo de la cartera y para la prevención de la morosidad.

Para el tercer objetivo específico, se observó que el análisis de datos se relaciona con la satisfacción del socio de la cooperativa de ahorro y crédito, concluyéndose que genera efectivamente una enorme y total importancia la toma de decisiones informada a partir del dashboard de rendimiento comercial que facilita el CRM para la fidelización de los usuarios. Según la encuesta administrada y afirmando lo

establecido en nuestras variables puesto que el 86.7% de los 50 colaboradores encuestados, haciendo de esto una relación significativa, valora la capacidad de obtener reportes analíticos e inmediatos para la toma de decisiones.

En conclusión, a partir de la investigación realizada, se concluye que los colaboradores, basados en los resultados investigados, valoran la eficiencia operativa a partir de la centralización de datos, la capacidad de obtener reportes analíticos e inmediatos para la toma de decisiones y las alertas automatizadas para el seguimiento continuo de la cartera. Y es por esto mismo que, el diagnóstico de nuestras variables fue correcto y se puede aseverar que el diseño de una propuesta de Sistema CRM optimiza significativamente la gestión de la cartera de socios en una cooperativa de ahorro y crédito.

RECOMENDACIONES

Como primera recomendación, se considera que, para lograr una gestión óptima de la cartera de socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito y mejorar el desempeño de las personas, la institución debe fortalecer la gestión de la información de sus usuarios, pues lo puede conseguir con la centralización de la información en la nube de la propuesta del CRM, acceso claro, transparente e unificado a los estados de cuenta, niveles de riesgo, solicitudes de créditos, entre otros, eliminando de este modo las hojas de cálculo en papel y la información en silos.

Como segunda recomendación, se considera que las plataformas y los módulos de la propuesta del Sistema CRM deben de ser fáciles de usar y diseñados atendiendo a las necesidades operativas de los 50 colaboradores del área de negocios, donde el proceso de registro e interacción debe de ser fluido y funcional, presentar una interfaz optimizada con una navegación intuitiva y una información financiera de fácil consulta, clara y concisa para poder elevar la eficiencia operativa.

Como tercera recomendación, la cooperativa tiene que incluir elementos de automatización de procesos para involucrar, en los flujos digitales, a los asesores y a los analistas, poniendo en práctica la transformación digital dentro de la cooperativa. También pueden aplicar alertas automáticas de cuotas vencidas, flujos de aprobación en tiempo real y asignación de tareas automatizada. Los controladores también pueden ofrecer notificaciones de control que permiten a los usuarios internos llevar un control continuo de la cartera, disminuyendo las cargas de trabajo y previniendo los niveles de morosidad.

Como cuarta recomendación, colaboradores y directivos valoran la agilidad y la toma de decisiones apoyada en el análisis de datos. Por lo cual es importante que la propuesta de Sistema CRM se vea caracterizada por los beneficios analíticos que es capaz de ofrecer, como la emisión de dashboards comerciales, reportes de rendimiento automáticos o gráficos predictivos que ayuden a los supervisores a monitorear a tiempo y en todo lugar la salud financiera de la cartera.

Como quinta recomendación. La cooperativa tiene que enfocar los instrumentos del CRM a la satisfacción del socio, satisfaciendo de manera rápida y personalizada las demandas crediticias, así como concebir productos financieros personalizados en función del comportamiento histórico del socio que se ha recogido. Las acciones llevadas a cabo en este sentido impactarán positivamente en la fidelización y el grado de compromiso de los socios de la cooperativa.

Finalmente, la seguridad en la gestión de los datos financieros será fundamental para el despliegue de la propuesta tecnológica. La cooperativa tiene que conseguir que la información de la cartera de socios esté totalmente protegida a partir de perfiles de acceso restringido, el cifrado de los datos, así como el cumplimiento de las normas de seguridad de la información que son vigentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bankingly. (2023). *Panorama de las cooperativas en el mundo*.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2024). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (5th ed.). Routledge.
- Cárdenas, M. (2021). Propuesta de un modelo de gestión de relaciones con los clientes (CRM) para mejorar la fidelización de los socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda. en Ecuador. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Castillo, J. (2024). Diseño de un modelo CRM analítico para la optimización de carteras de crédito y reducción de morosidad en una cooperativa local de Lima. Universidad de Lima, Lima, Perú.
- Checasaca-Julca, J. R., Sánchez-Cabeza, L. K., Malpartida-Gutiérrez, J. N., & Chocobar-Reyes, E. J. (2022). *Importancia de la herramienta Customer Relationship Management (CRM) en las empresas de Latinoamérica: Una revisión sistemática de la literatura científica en los últimos diez años*. Revista Científica de la UCSA, 9(3), 97–119.
- Cobos Gutiérrez, C. E. (2024). *Efecto de los sistemas CRM en la retención de clientes en instituciones financieras: Análisis cuantitativo*. Gaceta Científica, 10(3), 131–137.
- Corrales Martínez, N. M. (2023). *Optimización de la gestión de procesos aplicando un customer relationship management (CRM) comercial* [Tesis de grado]. Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Cruz, C., & Estrella, G. (2024). *Propuesta de mejora para incrementar el nivel de servicio al cliente mediante automatización*. Universidad de las Américas.
- Ferrer-Estévez, M., & Chalmeta, R. (2021). *Sustainable customer relationship management*. Management Research Review, 41(2), 244–266.
- Garcés, J. (2022). Implementación de una plataforma CRM analítica y su impacto en la gestión de carteras de crédito y morosidad en el sistema financiero de Bogotá. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

- Gómez, J., & Ramírez, P. (2021). Implementación de estrategias CRM en instituciones financieras de Colombia. *Revista Espacios*, 42(18), 55–67.
- Greenberg, P. (2010). *CRM at the speed of light: Social CRM strategies, tools, and techniques for engaging your customers* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Huamán, L., & Quispe, J. (2023). Implementación de un sistema CRM para mejorar la gestión de clientes en una entidad financiera de Lima Metropolitana [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo].
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Kumar, P., & Mokha, A. (2022). *Electronic customer relationship management (E-CRM) and customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction in the banking industry*. *International Journal of E-Business Research*, 18(1), 1–19.
- Laketa, M., Sanader, D., Laketa, L., & Mišić, Z. (2015). *Customer relationship management: Concept and importance for banking sector*. *UTMS Journal of Economics*, 6(2), 241–254.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Sistemas de información gerencial* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Libercoop. (2023). *Transformación digital en las cooperativas de ahorro y crédito: Un imperativo para el futuro*.
- Méndez, R., & Silva, F. (2020). Evaluación de la calidad del servicio percibida por los usuarios a través del uso de herramientas E-CRM en instituciones bancarias y de economía solidaria de Medellín. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Mendoza, A. (2023). Estrategia de fidelización basada en CRM operativo para la retención de socios en una cooperativa de ahorro y crédito en el Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Mokate, K. M. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* Banco Interamericano de Desarrollo.
- Montoya, A., & Boyero, M. R. (2013). El CRM como herramienta para el fortalecimiento de la gestión de clientes. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 17(1), 130–151.

- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Las cooperativas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Debate sobre el desarrollo después de 2015*.
- Payne, A., & Frow, P. (2017). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Peretto, C. B. (2025). *Desempeño de los bancos de la República Argentina: Efectos de la innovación tecnológica entre 2000 y 2024*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(111), 1374–1391.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Ramos, C. (2022). Sistema CRM y su influencia en la calidad de atención al cliente en cooperativas de ahorro y crédito en Arequipa [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín].
- Sánchez, P. (2023). Estrategia organizacional basada en CRM operativo para la optimización de los procesos de Front office en entidades de crédito de Madrid.. Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023). *Informe de supervisión de cooperativas de ahorro y crédito*.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2024). *Reporte del sistema cooperativo de ahorro y crédito*.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s. f.). *Acerca de las COOPAC*.
- Tijjanga, B., Tjahjanto, B., Cholil, W., Ami, N. N., Supriyanto, A., Waskito, A., Hermawati, I., & Basyarh, M. H. (2025). *The influence of e-CRM, e-WOM, and e-service quality on e-loyalty of online consumers*. *International Journal of Data and Network Science*, 10, 125–136.
- Trainor, K. J., Andzulis, J., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–120.
- World Council of Credit Unions. (s. f.). *International Operating Principles for Credit Union Operations*.

Zambrano Verdesoto, G. J. (2020). La gestión de relación con los clientes (CRM) en el desarrollo comercial de las empresas. *Espíritu Emprendedor TES*, 4(3), 49–64.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Marketing de servicios* (5.^a ed.). McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Registro de impacto y resultados

Tipo de documento: Trabajo de investigación

Título del Trabajo de Investigación o Tesis

Propuesta de diseño de un sistema CRM para optimizar la gestión de carteras de socios en una cooperativa de ahorro y crédito, 2026

Integrantes:

1. Culque Sandoval, Guillermo Alejandro
2. Morales Vasquez, Roberto Angel
3. Pantoja Pezo, Katherine Jasmin

Asesor: Albarracin Aparicio, Roxana Alexandra

Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

La presente investigación se justifica desde el punto de vista teórico, debido a que permite ampliar el conocimiento relacionado con la gestión de relaciones con clientes (CRM) y su impacto en la gestión de carteras dentro de las organizaciones del sector financiero, específicamente en cooperativas de ahorro y crédito.

Asimismo, el estudio integra conceptos de gestión de información, automatización de procesos y análisis de datos, los cuales son fundamentales en la transformación digital de las organizaciones. En ese sentido, la investigación aporta al desarrollo académico al vincular teorías de gestión empresarial con herramientas tecnológicas orientadas a la mejora de la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

De esta manera, se busca generar un sustento teórico que permita comprender cómo la implementación de sistemas CRM puede contribuir a optimizar la gestión de relaciones con los socios, fortaleciendo la toma de decisiones basada en información estructurada y actualizada.

El uso de la encuesta como técnica de recolección de datos, mediante un cuestionario estructurado, facilita la medición de variables como eficiencia operativa, seguimiento de socios, automatización de procesos y calidad del servicio.

De esta forma, la investigación contribuye metodológicamente al proporcionar un instrumento validado que puede ser replicado en estudios similares dentro del sector financiero, permitiendo generar evidencia empírica sobre la necesidad de implementar soluciones tecnológicas para optimizar la gestión organizacional.

Al proponer un sistema CRM, se entrega a la gerencia una herramienta que centraliza la información, eliminando el uso de archivos aislados o manuales que suelen generar pérdida de datos y falta de oportunidad en la atención.

El aporte práctico se verá reflejado en la mejora de los tiempos de respuesta, el incremento en la tasa de retención de socios y una gestión de cobranza más personalizada. En última instancia, la implementación de esta propuesta permitirá que los ejecutivos de cuenta tengan una visión de 360 grados de cada socio, facilitando la oferta de productos financieros que realmente se ajusten a sus necesidades actuales.

Resultado del proceso de investigación

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

Los hallazgos muestran la existencia de oportunidades de mejora relacionadas con la centralización de la información, la automatización de procesos, la generación de reportes, el seguimiento de socios y la estandarización de la atención. Asimismo, se identificó una elevada carga operativa asociada a procedimientos manuales y una necesidad de fortalecer los mecanismos de control y monitoreo de las carteras. En conjunto, los resultados descriptivos respaldan la pertinencia de diseñar e implementar un sistema CRM que permita optimizar la gestión de carteras de socios, mejorar la eficiencia operativa y contribuir a una mejor experiencia de atención dentro de la organización.

Anexo 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de la investigación: PROPUESTA DE SISTEMA CRM PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE CARTERAS DE SOCIOS EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO, 2026

Problemas	Objetivos	Variables	Dimensiones	Metodología
Problema general ¿Cómo la propuesta del sistema CRM puede optimizar la gestión de carteras de socios de una cooperativa de ahorro y crédito, 2026?	Objetivo general Proponer el uso de un sistema CRM para optimizar la gestión de carteras de socios de una cooperativa de ahorro y crédito, 2026.	Sistema CRM	Innovación tecnológica	Enfoque Cuantitativo Nivel Descriptivo Población Todos los colaboradores del área de negocios de una cooperativa de ahorro y crédito Muestra 60 colaboradores del área de negocios de una cooperativa de ahorro y crédito
			Gestión de información	
Problemas específicos ¿Qué sistemas se utilizan en la actualidad para la gestión de carteras de socios en cooperativas de ahorro y crédito, 2026?	Objetivos específicos Describir el sistema que utiliza en la actualidad para la gestión de carteras de socios en cooperativas de ahorro y crédito, 2026.		Análisis de datos	
			Automatización de procesos	
¿Cuál es la percepción de los colaboradores sobre el actual sistema para gestionar carteras de socios en una cooperativa de ahorro y crédito, 2026?	Analizar la percepción de los colaboradores sobre la efectividad del actual sistema de gestión de carteras de socios en una cooperativa de ahorro y crédito, 2026.	Gestión de carteras de socios	Eficiencia operativa	Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario
			Seguimiento continuo	
¿Qué elementos de un sistema CRM se puede implementar para la óptima gestión de carteras de una cooperativa de ahorro y crédito, 2026?	Proponer elementos de uso de un sistema CRM que se puedan implementar para la óptima gestión de carteras de socios en una cooperativa de ahorro y crédito, 2026.		Satisfacción del socio	
			Calidad del servicio	

Anexo 3. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Título de la investigación: PROPUESTA DE SISTEMA CRM PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE CARTERAS DE SOCIOS EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO, 2026

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Sistema CRM	El Customer Relationship Management (CRM) es una estrategia empresarial que integra procesos, personas y tecnología para gestionar eficientemente las relaciones con los socios. Permite registrar, analizar y automatizar interacciones con el objetivo de mejorar la retención, satisfacción y valor del cliente, fortaleciendo la eficiencia y competitividad organizacional. (Buttle & Maklan, 2015)	Se evaluará mediante un cuestionario dirigido a los colaboradores del área de negocios, identificando el nivel de conocimiento, uso y percepción sobre la innovación tecnológica, gestión de información, análisis de datos y automatización de procesos. Esto permitirá conocer el grado de aplicación y efectividad del sistema CRM en la cooperativa.	Innovación tecnológica	Disposición y apertura hacia la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas	¿La cooperativa cuenta con recursos suficientes para implementar un sistema CRM? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Consideras que la implementación de nuevas herramientas digitales facilitará tu trabajo? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Cuáles son los programas de CRM más conocidos escogerías para implementar en la cooperativa? - Salesforce - HubSpot - Zoho 4 - Microsoft Dynamics - Pipedrive
			Gestión de información	Conocimiento y expectativa sobre la organización y manejo digital de la información de los socios	¿Actualmente la información de los socios se gestiona principalmente de manera manual? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Consideras que contar con un sistema digital centralizado facilitaría el acceso y actualización de los datos de los socios? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Qué medida recomendarías para mejorar la organización de la información de los socios? - Implementar una base de datos digital compartida - Capacitar al personal en manejo de información - Establecer controles manuales más rigurosos - No cambiar el método actual - No sabe / No responde

			Análisis de datos	Conocimiento y valoración sobre el uso de datos para la toma de decisiones	• ¿En la cooperativa se generan reportes automáticos que apoyen la toma de decisiones? • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Ni de acuerdo ni en desacuerdo • Desacuerdo • Totalmente desacuerdo • ¿Consideras que un sistema CRM permitiría analizar mejor el comportamiento y las necesidades de los socios? • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Ni de acuerdo ni en desacuerdo • Desacuerdo • Totalmente desacuerdo • ¿Qué tipo de reportes crees que deberían implementarse para mejorar la gestión de carteras? • Reportes de comportamiento y riesgo • Reportes de satisfacción de socios • Reportes financieros • No considera necesario generar reportes • No sabe / No responde
			Automatización de procesos	Necesidad de automatizar tareas operativas y rutinarias	• ¿Las tareas de seguimiento, renovación o contacto con socios se realizan manualmente? • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Ni de acuerdo ni en desacuerdo • Desacuerdo • Totalmente desacuerdo • ¿Consideras que la automatización de recordatorios o seguimientos ahorraría tiempo en la gestión diaria? • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Ni de acuerdo ni en desacuerdo • Desacuerdo • Totalmente desacuerdo • ¿Qué proceso consideras más importante para automatizar en la cooperativa? • Recordatorios de vencimiento • Comunicación con socios • Generación de reportes • Ninguno • No sabe / No responde
			Eficiencia operativa	Eficiencia actual en la administración de carteras de socios	• ¿Consideras que las operaciones relacionadas con los socios demandan demasiado tiempo operativo? • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Ni de acuerdo ni en desacuerdo • Desacuerdo • Totalmente desacuerdo • ¿Crees que un sistema CRM ayudaría a mejorar la eficiencia y reducir la carga de trabajo en tu área? • Totalmente de acuerdo • De acuerdo • Ni de acuerdo ni en desacuerdo • Desacuerdo • Totalmente desacuerdo • ¿Qué acción consideras más necesaria para mejorar la eficiencia operativa? • Capacitar al personal en gestión de tiempo • Digitalizar los procesos manuales • Incrementar el número de colaboradores • Mantener el sistema actual • No sabe / No responde

Gestión de carteras de socios	La gestión de carteras de socios es un proceso administrativo que utiliza sistemas de información para organizar, monitorear y optimizar las relaciones con los socios. Su finalidad es mejorar la eficiencia operativa, calidad del servicio y satisfacción del usuario mediante decisiones basadas en datos confiables y actualizados (Laudon, 2016)	Se medirá, mediante un cuestionario aplicado al personal del área de negocios, la percepción sobre la eficiencia operativa, seguimiento continuo, satisfacción del socio y calidad del servicio. Esto permitirá identificar las áreas donde un sistema CRM puede generar mayor impacto positivo en la gestión de carteras de socios.	Seguimiento continuo	Frecuencia y efectividad del control sobre las carteras y operaciones con los socios	¿La cooperativa cuenta con un método estandarizado para hacer seguimiento a las operaciones y solicitudes de los socios? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Consideras que un sistema CRM facilitaría el monitoreo de las carteras y la detección de socios inactivos o en riesgo de retiro? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Qué herramienta sería más útil para mejorar el seguimiento de los socios? - Recordatorios automáticos - Alertas de vencimiento - Reportes semanales - Comunicación directa por correo o teléfono - No sabe / No responde
			Satisfacción del socio	Percepción sobre la satisfacción actual de los socios	¿Los socios suelen manifestar demoras o dificultades al realizar sus operaciones con la cooperativa? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Consideras que un sistema CRM permitiría brindar una atención más personalizada y oportuna a los socios? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Qué medida crees que ayudaría más a mejorar la satisfacción de los socios? - Implementar un sistema de registro y seguimiento de solicitudes - Aumentar los canales de comunicación con los socios - Incrementar la cantidad de personal en atención al cliente - No realizar cambios - No sabe / No responde
			Calidad del servicio	Calidad percibida en la atención y respuesta al socio	¿Consideras que actualmente la atención al socio es rápida y consistente entre los diferentes colaboradores? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Crees que un sistema CRM ayudaría a estandarizar la calidad de atención brindada a los socios? - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Ni de acuerdo ni en desacuerdo - Desacuerdo - Totalmente desacuerdo ¿Qué aspecto consideras más importante para mejorar la calidad del servicio? - Seguimiento digital de solicitudes - Capacitación en atención al cliente - Mayor rapidez en los procesos internos - Ninguno - No sabe / No responde

Anexo 4. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



SISTEMA CRM PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE CARTERAS DE SOCIOS

¡Hola! Somos Guillermo Culque, Roberto Morales, Melanie Palacios y Katherine Pantoja, alumnos de la Escuela Superior Instituto San Ignacio de Loyola. El propósito de esta encuesta es conocer su opinión sobre el uso de un sistema CRM para optimizar la gestión de carteras de socios de una cooperativa de ahorro y crédito. Además, es parte de nuestro trabajo para el curso de Técnicas y Herramientas de investigación.

*** INSTRUCCIONES:**

La duración de la encuesta es menor a los 15 minutos. Además, es completamente anónima, por lo que no le pediremos datos personales. Sus respuestas serán utilizadas únicamente para la investigación y con total confidencialidad, por ello le pedimos sinceridad al contestar.

¡Muchas gracias por su tiempo!



¿Usted trabaja en una Cooperativa?

☐ Si

☐ No

1. ¿Cuál es su género?

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino
- ☐ Otro

2. ¿Qué rango de edad tiene?

- ☐ De 18 a 25 años
- ☐ De 26 a 35 años
- ☐ De 36 a 45 años
- ☐ De 46 a 55 años
- ☐ De 56 a más años

3. ¿Cree usted que la cooperativa cuenta con recursos suficientes para implementar un sistema CRM.?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni desacuerdo ni en acuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

4. ¿Considera que la implementación de nuevas herramientas digitales facilitará tu trabajo

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni desacuerdo ni en acuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

5. ¿Cuáles son los programas de CRM más conocidos que escogería para implementar en la cooperativa?

- ☐ Salesforce
- ☐ HubSpot
- ☐ Zoho 4
- ☐ Microsoft Dynamics
- ☐ Pipedrive

6. ¿Actualmente la información de los socios lo gestiona principalmente de manera manual?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni desacuerdo ni en acuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

7. ¿Consideras que contar con un sistema digital centralizado facilita el acceso y actualización de los datos de los socios?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni desacuerdo ni en acuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

8. ¿Qué medida recomendarías para mejorar la organización de la información de los socios?

- ☐ Implementar una base de datos digital compartida
- ☐ Capacitar al personal en manejo de información
- ☐ Establecer controles manuales más rigurosos
- ☐ No cambiar el método actual
- ☐ No sabe / No responde

9. ¿En la cooperativa generan reportes automáticos que apoyen la toma de decisiones?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Totalmente desacuerdo

10. ¿Consideras que un sistema CRM permitiría analizar mejor el comportamiento y las necesidades de los socios?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Totalmente desacuerdo

11. ¿Qué tipo de reportes crees que deberían implementarse para mejorar la gestión de carteras?

- ☐ Reportes de comportamiento y riesgo
- ☐ Reportes de satisfacción de socios
- ☐ Reportes financieros
- ☐ No considera necesario generar reportes
- ☐ No sabe / No responde

12. ¿Las tareas de seguimiento, renovación o contacto con socios se realizan manualmente?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Totalmente desacuerdo

13. ¿Considera que la automatización de recordatorios o seguimientos ahorraría tiempo en la gestión diaria?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Totalmente desacuerdo

14. ¿Qué proceso consideras más importante para automatizar en la cooperativa?

- ☐ Recordatorios de vencimiento
- ☐ Comunicación con socios
- ☐ Generación de reportes
- ☐ Ninguno
- ☐ No sabe / No responde

15. ¿Considera que las operaciones relacionadas con los socios demandan demasiado tiempo operativa?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Totalmente desacuerdo

16. ¿Crees que un sistema CRM ayudaría a mejorar la eficiencia y reducir la carga de trabajo en tu área?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Totalmente desacuerdo

17. ¿Qué acción consideras más necesaria para mejorar la eficiencia operativa?

- ☐ Capacitar al personal en gestión de tiempo
- ☐ Digitalizar los procesos manuales
- ☐ Incrementar el número de colaboradores
- ☐ Mantener el sistema actual
- ☐ No sabe / No responde

18. ¿La cooperativa cuenta con un método estandarizado para hacer seguimiento a las operaciones y solicitudes de los socios?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Totalmente desacuerdo

19. ¿Consideras que un sistema CRM facilita el monitoreo de las carteras y la detección de socios inactivos o en riesgo de retiro?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Totalmente desacuerdo

20. ¿Qué herramienta sería más útil para mejorar el seguimiento de los socios?

- ☐ Recordatorios automáticos
- ☐ Alertas de vencimiento
- ☐ Reportes semanales
- ☐ Comunicación directa por correo o teléfono
- ☐ No sabe / No responde

21. ¿Los socios suelen manifestar demoras o dificultades al realizar sus operaciones con la cooperativa?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Totalmente desacuerdo

22. ¿Consideras que un sistema CRM permitiría brindar una atención más personalizada y oportuna a los socios?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Totalmente desacuerdo

23. ¿Qué medida crees que ayudaría más a mejorar la satisfacción de los socios?

- ☐ Implementar un sistema de registro y seguimiento de solicitudes
- ☐ Aumentar los canales de comunicación con los socios
- ☐ Incrementar la cantidad de personal en atención al cliente
- ☐ No realizar cambios
- ☐ No sabe / No responde

24. ¿Consideras que actualmente la atención al socio es rápida y consistente entre los diferentes colaboradores?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Totalmente desacuerdo

25. ¿Crees que un sistema CRM ayudaría a estandarizar la calidad de atención brindada a los socios?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ Desacuerdo
- ☐ Totalmente desacuerdo

26. ¿Qué aspecto consideras más importante para mejorar la calidad del servicio?

- ☐ Seguimiento digital de solicitudes
- ☐ Capacitación en atención al cliente
- ☐ Mayor rapidez en los procesos internos
- ☐ Ninguno
- ☐ No sabe / No responde

Anexo 5. VALIDACIÓN DE EXPERTOS



INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto: Dra Roxana Alexandra Albarracin Aapricio

1.2. Cargo e institución del experto: Docente - ISIL

1.3. Nombre del instrumento: Cuestionario

1.4. Autor del instrumento: Guillermo alejandro culque ; Roberto angel morales vasquez; Katherine jasmin pantoja pezo

1.5. Título de la investigación: Propuesta de diseño de un sistema CRM para optimizar la gestión de carteras de socios en una cooperativa de ahorro y crédito, 2026

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente00-20%	Regular21-40%	Buena41-60%	Muy buena61-80%	Excelente81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					x
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x

6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					x
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					x
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					x
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						85%

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	x		
Ítem 2	x		
Ítem 3	x		
Ítem 4	x		
Ítem 5	x		
Ítem 6	x		
Ítem 7	x		
Ítem 8	x		
Ítem 9	x		

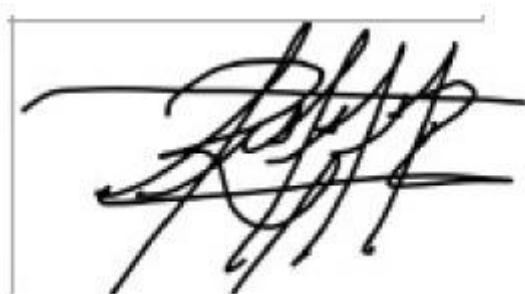
Ítem 10	x		
---------	---	--	--

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85%

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado
- () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

FIRMA DEL EXPERTO



LUGAR Y FECHA
DNI N° : 41981490
ORCID : 0000-0002-6930-3718