

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Análisis de recuperación de la cartera en mora vigente, para el establecimiento
de indicadores de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral
Santa Mónica, R. L., ubicada en el departamento de Guatemala
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**

Eva Verónica Gómez Barrientos

Guatemala, septiembre de 2016

**Análisis de recuperación de la cartera en mora vigente, para el establecimiento
de indicadores de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral
Santa Mónica R. L., ubicada en el departamento de Guatemala**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Eva Verónica Gómez Barrientos

MSc. Efrén David Soto Valenzuela (**Tutor**)

Licda. Aida Hellena González Avendaño (**Revisora**)

Guatemala, septiembre de 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Lic. Oscar Hernández Romero

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Lic. Edgar Arturo Pérez Puaque

Examinador

Licda. Luty Anaytté Gómez Martínez

Examinador

Lic. Sergio Estuardo Monterroso García

Examinador

MSc. Efrén David Soto Valenzuela

Tutor

Licda. Aida Hellena González Avendaño

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.CPA.CT.A02-PS.25.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 14 DE JULIO DE 2016
DICTAMEN**

Tutor: Licenciado Efrén Soto

Revisor: Licenciada Aida González

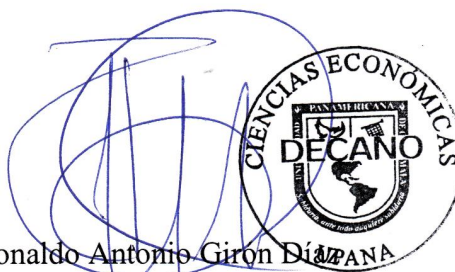
Carrera: Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

Práctica empresarial dirigida (PED) titulada: "Análisis de recuperación de la cartera en mora vigente, para el establecimiento de indicadores de gestión de la Cooperación Ahorro y Crédito Integral Santa Monica, R.L., ubicada en el departamento de Guatemala."

Presentada por: Eva Veronica Gómez Barrientos

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciatura



M.A. ~~Ronald Antonio Giron Díaz~~ PANAMA
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 22 de abril de 2016

Licenciado
Oscar Hernandez
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimado Licenciado:

Con relación al trabajo de Tutoría de Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema: **“Análisis de recuperación de la cartera en mora vigente, para el establecimiento de indicadores de gestión de la Cooperación Ahorro y Crédito Integral Santa Monica, R.L., ubicada en el departamento de Guatemala.”** realizado por la alumna **Eva Veronica Gómez Barrientos, carné 201206428**, estudiante de la carrera de la Licenciatura de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a realizar la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en el Reglamento de la Universidad Panamericana.

Así también, cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (ETP), por lo tanto, extendiendo el **Dictamen favorable** al tema desarrollado, para que continúe con el proceso de egreso correspondiente.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes. Atentamente,



Licenciado **Erén David Soto Valenzuela**
Colegiado No. 10930

Guatemala, 23 de abril de 2016

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

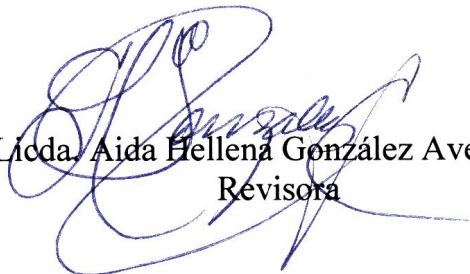
Estimados Señores:

De manera atenta, me permito hacer de su conocimiento que, en relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida -PED-, sobre el tema **“Análisis de recuperación de la cartera en mora vigente, para el establecimiento de indicadores de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica, R.L., ubicada en el departamento de Guatemala”**., elaborado por la alumna **Eva Verónica Gómez Barrientos, Carné 201206428**, estudiante de la carrera de la Licenciatura de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a realizar la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en el Reglamento de la Universidad Panamericana.

Así también, cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (ETP), por lo tanto, extendiendo el **Dictamen favorable de aprobado**, al tema desarrollado en la Práctica Profesional Dirigida.

Por lo anterior, quedo a disposición para alguna aclaración adicional que pueda surgir.

Sin otro particular, me suscribo.


Lidia Aida Hellena González Avendaño
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 180.2016


El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Gómez Barrientos, Eva Veronica con número de carné 201206428, aprobó con 87 puntos el Examen Técnico Profesional de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día catorce de julio del año dos mil dieciséis.


Para los usos que a la interesada convenga, se extiende la presente en hoja membretada a los tres días del mes de septiembre del año dos mil dieciséis.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General



Byron Navarro
CC. Archivo.

Agradecimiento

- A Dios: por sostenerme en mis luchas diarias, y demostrarme su inmenso amor, darme fuerzas para seguir adelante, inundarme de su paz, cuando más lo he necesitado, llenándome de su aliento, para culminar una etapa más en mi vida.
- A Virgen María, madre mía: gracias por tomarme de la mano y caminar junto a mí, eres la más pura y bella de todas las flores, no alejes tu mirada de mí y acompaña a todas partes.
- A mi padre (+): por haberme inculcado el amor al estudio y por los valores enseñados en mi niñez, sé que siempre está a mi lado aunque no lo pueda ver.
- A mi madre: por estar a mi lado siempre, y extenderme sus manos, cuando más lo he necesitado.
- A mi esposo (en especial): gracias por apoyarme, ser mi fuerza en los momentos difíciles, motivarme a seguir adelante, por su amor, y caminar junto a mí, en esta etapa que culmino. "Dios bendiga cada uno de tus sueños y los convierta en bendiciones".
- A mis hijos: son mi vida, mi luz y la fuerza que he necesitado, para seguir adelante, deseo que las metas que se tracen en sus vidas, sean más largas que, las mías. "El que quiere superarse, no ve obstáculos, si no sueños".
- A mis hermanos: gracias por su amor y motivación para seguir adelante, en especial a Fito, Dios los bendiga siempre.
- A mis sobrinos: deseo ser un motivo de inspiración, para que se superen en la vida.
- A Universidad Panamericana: por brindarme la oportunidad de culminar mis estudios.
- A los licenciados: Vinicio García, Mario López y Edwin Gramajo, gracias por el apoyo y colaboración, brindada para la realización de mi práctica empresarial, en la cooperativa.
- A licenciados asesores: gracias por compartir sus conocimientos, en especial a Licda. Rivera por su amistad.
- A mis amigos (as): gracias por su amistad sincera, la cual ha sido importante y esencial en mi vida.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Antecedentes	1
1.1 Descripción de la empresa	1
1.2 Misión	2
1.3 Visión	2
1.4 Actividad económica de la empresa	3
1.5 Estructura organizacional de la empresa	3
1.6 Legislación fiscal	5
1.7 Planteamiento del problema a investigar	10
1.8 Objetivos de la investigación	11
1.9 Justificación y delimitación de la investigación	12
Capítulo 2	14
Marco teórico	14
2.1 Antecedentes del cooperativismo	14
2.2 El cooperativismo en Guatemala	15
2.3 Contexto que rige dentro del sistema cooperativo	16
2.4 Marco legal	17
2.5 Instituciones que respaldan el cooperativismo a nivel internacional	21
2.6 Instituciones que respaldan el cooperativismo a nivel nacional	22
2.7 Clases de cooperativas	23
2.8 Conceptualización	24
2.9 Políticas de cobro de la cooperativa	29
2.10 Indicadores de gestión	32
Capítulo 3	39
Metodología	39
3.1 Tipo de investigación	39

3.2	Observación	39
3.3	Entrevista	40
3.4	Cuestionario	40
3.5	Nivel de investigación	40
3.6	Población y muestra	41
3.7	Instrumentos de recolección de datos	41
3.8	Validación del instrumento	41
3.9	Técnicas de análisis de datos	42
Capítulo 4		43
Presentación y análisis de resultados		43
4.1	De la observación	43
4.2	De la entrevista	47
4.3	Del cuestionario	50
4.4	Análisis de la información	64
4.5	Análisis legal y fiscal	64
4.6	Análisis contable	65
4.7	Análisis de auditoría	68
4.8	Análisis de estados financieros	69
4.9	Respuesta de la pregunta	85
Capítulo 5		86
Propuesta		86
5.1	Introducción	86
5.2	Problema	86
5.3	Solución al problema	88
5.4	Desarrollo de la solución al problema	116
5.5	Análisis del sistema	117
5.6	Personal involucrado	117
5.7	Definición del proyecto	118
5.8	Estudio de la viabilidad de la propuesta	119

Conclusiones	121
Recomendaciones	122
Referencias	123
Anexos	126

Lista de figuras

Figura 1.	Estructura Organizacional Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica R. L.	5
Figura 2.	Marca Micoope.	23
Figura 3.	Dimensiones de los indicadores de gestión.	35

Lista de tablas

Tabla 1.	Gestiones de cobro realizadas en mora vigente de 1 a 60 días.	45
Tabla 2.	Gestiones de cobro realizadas en mora vigente de 61 a 365 días.	46
Tabla 3.	Asignación de la cartera en mora.	48
Tabla 4.	Clasificación de la cartera por rango de mora.	49
Tabla 5.	Informe de gastos fijos y variables.	67
Tabla 6.	Estado de situación financiera comparativo.	71
Tabla 7.	Estado de ingresos y egresos análisis comparativo.	73
Tabla 8.	Indicador capital de trabajo neto.	76
Tabla 9.	Indicador circulante.	77
Tabla 10.	Indicador endeudamiento total.	78
Tabla 11.	Indicador de endeudamiento del activo fijo.	78
Tabla 12.	Indicador capital propio.	79
Tabla 13.	Indicador margen bruto de utilidades.	80
Tabla 14.	Indicador ROA.	80
Tabla 15.	Indicador ROE.	81
Tabla 16.	Margen Neto de Utilidad.	81
Tabla 17.	Indicador IMOR.	82
Tabla 18.	Saldos por antigüedad de mora	84
Tabla 19.	Fórmula indicador de retención.	91
Tabla 20.	Efectividad de mensajes de texto enviados.	92
Tabla 21.	Aplicación indicador de retención.	92
Tabla 22.	Ficha técnica indicador de retención.	94
Tabla 23.	Fórmula indicador de porcentaje de contactabilidad efectiva por pagos obtenidos.	96
Tabla 24.	Pagos obtenidos.	97
Tabla 25.	Indicador porcentaje de contactabilidad efectiva (pagos obtenidos).	98
Tabla 26.	Ficha técnica porcentaje de contactabilidad efectiva por pagos obtenidos.	99

Tabla 27.	Fórmula contactabilidad efectiva por promesas de pago.	100
Tabla 28.	Promesas de pago.	100
Tabla 29.	Indicador de porcentaje de contactabilidad efectiva por promesas de pago.	101
Tabla 30.	Ficha técnica porcentaje de contactabilidad efectiva por promesa de pago.	102
Tabla 31.	Fórmula porcentaje de contactabilidad efectiva por convenios de pago.	103
Tabla 32.	Convenios de pago.	103
Tabla 33.	Aplicación indicador de porcentaje de contactabilidad efectiva por convenios de pago.	104
Tabla 34.	Ficha técnica porcentaje de contactabilidad efectiva por convenios de pago.	105
Tabla 35.	Contactabilidad efectiva en "Q".	107
Tabla 36.	Contactabilidad efectiva en aplicación de indicadores.	108
Tabla 37.	Costo de contactabilidad efectiva e ineficaz.	110
Tabla 38.	Informe de gastos en relación a la contactabilización realizada.	113
Tabla 39	Efecto en estado de resultados.	115

Lista de gráficas

Gráfica 1.	Género de la muestra.	51
Gráfica 2.	¿Cuándo usted ingreso a la institución recibió capacitación o inducción para poder realizar las gestiones de cobro?	52
Gráfica 3.	¿Qué sector solicita con mayor frecuencia los créditos?	53
Gráfica 4.	¿La mayoría de asociados a qué actividad destina los créditos?	54
Gráfica 5.	¿Existen procedimientos en la cooperativa para realizar las gestiones de cobro?	55
Gráfica 6.	¿Considera que los procedimientos de cobro que existen en la cooperativa son claros y precisos?	56
Gráfica 7.	¿Qué recursos le asignan para realizar la gestión de cobro?	57
Gráfica 8.	¿Cuánto tiempo asigna para realizar la gestión de cobro al día?	58
Gráfica 9.	¿Cuánto tiempo invierte en realizar una gestión de cobro telefónica?	59
Gráfica 10.	¿A cuántas personas llama usted en una hora?	60
Gráfica 11.	¿Deja constancia de la gestión de cobro realizada?	61
Gráfica 12.	¿Existe un control sobre las actividades diarias, recursos e insumos que se le asignan para alcanzar las metas establecidas para la recuperación de los créditos?	62
Gráfica 13.	¿Cuántas promesas de pago obtiene de los cobros que realiza diariamente?	63
Gráfica 14.	Morosidad años anteriores.	83

Resumen

La presente investigación se realizará en función de, que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Mónica, R. L., tuvo un incremento en sus niveles de morosidad en la cartera crediticia, existiendo un riesgo de deterioro de la misma.

Derivado de ello, la administración decidió incrementar el número de oficiales de cobro, a efecto de mantener los niveles óptimos de morosidad que se tienen establecidos para mantener una cartera sana.

Tomando como base los fundamentos científicos que aportan las teorías necesarias para realizar un análisis respectivo de la morosidad en la cartera crediticia de mora vigente, se pretende generar e implementar indicadores de gestión que permitan medir y mejorar la recuperación de las mismas, con efectividad y calidad.

Estableciendo los costos operativos en la actividad de cobranza, a efecto de fortalecer el uso adecuado de los recursos disponibles y que permitan determinar en nivel de productividad real que genera la concesión de créditos fiduciarios.

Introducción

El presente trabajo contiene la práctica empresarial dirigida, acerca del “Análisis de recuperación de la cartera en mora vigente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica, R. L., se realizó con base a la información proporcionada por la entidad en cuestión, tomando en consideración los procesos y políticas establecidos para la administración de la cartera de préstamos.

Esta investigación se desarrolló y estructuró en 5 capítulos, los cuales contienen información como la que se menciona a continuación:

Capítulo 1: describe los antecedentes, la historia de la cooperativa, la descripción de los datos generales, la visión y misión, la actividad principal económica, la forma en que se encuentra su estructura organizacional y funcional, así como lo concerniente a la asamblea de los asociados y el consejo de administración, este último con una gran responsabilidad en la toma de decisiones, las cuales son de vital importancia porque estas pueden beneficiar o bien perjudicar a la cooperativa.

Las cooperativas para su funcionamiento deben cumplir con las bases legales y reglamentarias establecidas en el Decreto número 82-78 del Congreso de la República y su respectivo reglamento, también deben regirse de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario (Decreto número 6-91 del Congreso de la República) y sus reformas y cumplir en lo que le compete con leyes como, el Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto sobre la Renta (ISR), Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos, Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo entre otras, del Congreso de la República.

Capítulo 2: presenta en contexto el marco teórico que describe los antecedentes más relevantes en cuanto al cooperativismo, a nivel mundial y nacional, a efecto de llegar a entender como surgieron las cooperativas. Asimismo, se definen y explican términos que se utilizan dentro del Sistema Cooperativo, qué es una cooperativa, las clases de cooperativas, las instituciones que respaldan el

cooperativismo a nivel mundial y nacional, la estructura organizacional que deben tener de manera general de acuerdo a lo establecido en la Ley General de Cooperativas Decreto número 82-78, del Congreso de la República.

Capítulo 3: describe la metodología que se utilizó en la investigación, teniendo como base el método científico, lo cual permitió tener una guía para poder ejecutar los procesos lógicos y necesarios para desarrollar el presente trabajo, con ayuda de las técnicas como la observación, análisis, y síntesis las cuales permitieron obtener resultados relevantes a efecto de alcanzar los objetivos planteados.

Capítulo 4: contiene el análisis contable, fiscal, de auditoria y financiero de la información que se obtuvo por medio de las técnicas y procedimientos utilizados acorde a la metodología que se empleó, con el fin de responder a la pregunta de investigación para poder plantear una solución viable a la misma.

Capítulo 5: se presenta la propuesta a la solución que se considera viable económica, técnica y legalmente para implementar indicadores de gestión de efectividad y calidad, así como el desarrollo para la implementación de la misma.

Capítulo 1

Antecedentes

1.1 Descripción de la empresa

Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica, R. L., es una asociación de personas con responsabilidad limitada, inicio operaciones el 22 de enero de 1965 por iniciativa de los padres de la Orden Maryknoll, nace a raíz de las necesidades que afrontaban los vecinos y familias que vivían alrededor de la parroquia que ellos dirigían y que se localizaba en la zona 10 de la ciudad de Guatemala.

El Licenciado Guerra, fue promotor de la cooperativa y colaboro para establecer los estatutos que permitieran celebrar su primera sesión de asociados y formar su primera junta directiva con ayuda y colaboración del Instituto Nacional de Cooperativas –INACOP-.

De 1965 a 1976, sus instalaciones se encontraban en el sótano de la iglesia de la localidad, posteriormente se trasladaron hacia la catorce calle de la misma zona, donde funcionaron por cuatro años, y ante el crecimiento que tenía la cooperativa, decidieron construir un edificio, en la catorce avenida de la zona catorce, inaugurando su primera fase en 1978, siendo su traslado definitivo en 1980.

La cooperativa se fue expandiendo y a partir de 1989 tenía dos agencias ubicadas en la zona cuatro y la Florida. Para el 2000, ya contaban con siete agencias y en los últimos años ha crecido a través de sus veintiuna agencias que se encuentran ubicadas en el perímetro de la ciudad capital y municipios aledaños.

La cooperativa tiene una sólida trayectoria de cincuenta años, ofreciendo productos y servicios a sus aproximadamente 107,500 asociados, con la colaboración de más de 250 empleados.

La cooperativa pone a disposición de sus asociados activos los productos y servicios siguientes:

- Depósitos de ahorro corriente a través de sus cuentas: femenina, plata, futuro, coopekids, juvenil, mi promesa y dólares.
- Plazo fijo por medio de sus cuentas mi plazo y dólares.
- Ofrece varios seguros de la compañía Columna, aseguradora del sistema Micoope, entre ellos los siguientes: de vida saludable, de vida especial, infanto juvenil, de automóviles, para vivienda y negocio y seguro obligatorio de transporte extraurbano de pasajeros.
- Brinda financiamiento para vivienda, consumo, capital de trabajo y créditos para cubrir pequeñas emergencias, por medio de sus cuentas de sus productos, vivo mejor, automático, mi negocio crece, mi beneficio, de crédito y agropecuario, tarjeta de crédito.
- Presta servicio de tarjeta de débito, pago de remesas, energía eléctrica, telefonía de línea fija claro.

1.2 Misión

Ser la cooperativa que transforma la vida de los guatemaltecos.

1.3 Visión

Brindar atención oportuna y de calidad a sus asociados, ofreciendo beneficios financieros con principios y valores cooperativos para su desarrollo económico-social.

1.4 Actividad económica de la empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Mónica, R. L., es una institución financiera sin fines de lucro, que promueve el desarrollo social y económico a través de los servicios que presta a sus asociados, basándose en los principios del cooperativismo y valores de lealtad, solidaridad, igualdad, cordialidad y honestidad.

1.5 Estructura organizacional de la empresa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Mónica, R. L., se rige básicamente, por medio de su Asamblea General, el Consejo de Administración y la Comisión de Vigilancia. Asimismo, la administración de la cooperativa está a cargo del Gerente General, y bajo su mando y responsabilidad se encuentran otros departamentos necesarios para su buen funcionamiento.

Todo asociado activo tiene el derecho y la obligación de participar en las Asambleas Generales con voz y voto de elegir y ser electo, para formar parte del Consejo de Administración y Comisión de Vigilancia.

1.5.1 Asamblea general de asociados

Se considera la autoridad superior de una cooperativa y que reúne a sus asociados mediante una Asamblea General, a efecto de:

- Poder elegir a los miembros del Consejo de Administración y Comisión de Vigilancia.
- Conocer los Estados Financieros y el dictamen que emite la Comisión de Vigilancia.
- Conocer el plan de trabajo, presupuesto y propuestas del Consejo de Administración.

De acuerdo a la Ley General de Cooperativas (Decreto número 82-78 del Congreso de la

República), el número mínimo de miembros para integrar una cooperativa debe ser, por lo menos de veinte asociados, quienes deben tener la capacidad civil y legal para actuar ante las actividades que se desarrollen en la misma, exceptuando a los menores de edad, quienes se consideran capaces pero deben ser representados por una persona civilmente capaz.

Asimismo, deben regirse por los requisitos exigidos en los estatutos, la ley y reglamentos correspondientes.

1.5.2 Consejo de administración

Está integrado por 5 asociados electos en Asamblea General, teniendo a su cargo la dirección de la Cooperativa, algunas de sus atribuciones corresponden a:

- Velar porque se cumplan los objetivos de la cooperativa.
- Convocar a las asambleas generales (extraordinarias y ordinarias).
- Aprobación de presupuesto y planificación anual.
- Aprobación de normativas y manuales de funcionamiento de las cooperativas.
- Elaborar memoria de labores.
- Aprobación de estados financieros.

1.5.3 Comisión de vigilancia

Está integrada por tres asociados electos en Asamblea General, teniendo a su cargo el control y fiscalización de la cooperativa, dentro de sus atribuciones se encuentran las siguientes:

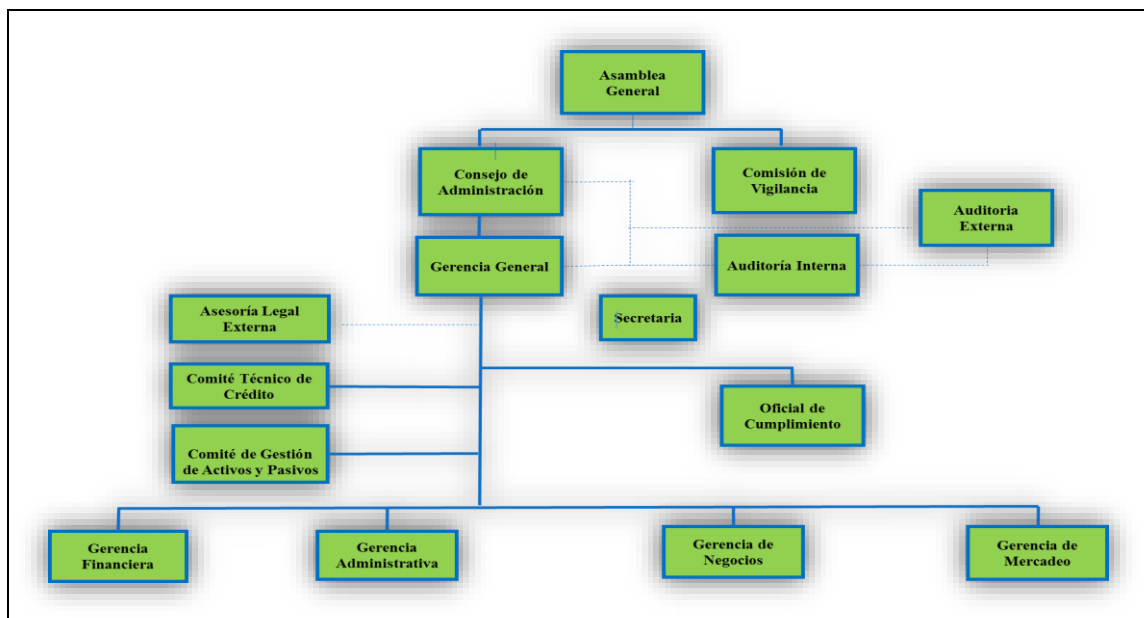
- Presentar informes al Consejo de Administración, de las operaciones y actividades que han sido evaluadas.
- Supervisar las actividades que se realicen en la cooperativa y que puedan representar algún tipo

de riesgo.

- Revisar periódicamente los registros contables.

Los miembros del Consejo de Administración, tiene responsabilidad solidaria en la toma de sus decisiones, alcanzando a los miembros del Consejo de Vigilancia, siempre y cuando no haya una objeción o razonamiento oportuno, al momento de tomar una decisión.

Figura 1. Estructura Organizacional Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Santa Mónica R. L.



Fuente: elaboración propia.

1.6 Legislación fiscal

Las cooperativas de ahorro y crédito en el momento que se constituyen e inscriben en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), quedan obligadas a cumplir en lo que les compete con el código tributario, leyes del Impuesto Sobre la Renta (ISR), Impuesto al Valor agregado (IVA), Impuesto de Timbres Fiscales, Papel Sellado Especial para Protocolos, del Congreso de la República de Guatemala.

1.6.1 Código Tributario (Decreto número 6-91 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica R. L., está constituida como persona jurídica y de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario, a ésta se le considera un contribuyente que está obligado al pago y cumplimiento de los deberes formales establecidos en dicha normativa tributaria, como en otras regulaciones legales especiales, debiendo tomar en consideración que si existe alguna exención del pago de un tributo, no le exime del cumplimiento de las demás obligaciones que en base a ley le correspondan.

1.6.2 Ley de Actualización Tributaria (Decreto número 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala)

Derivado de las constantes y múltiples reformas que con el transcurrir del tiempo han sufrido las leyes fiscales, tales como la del Impuesto Sobre la Renta, el Estado se vio en la necesidad de adecuar y sistematizar las normas tributarias, a efecto de que se pudieran aplicar de manera simple y que el contribuyente pudiera tener conocimiento de las mismas.

Asimismo, se buscó que la Administración Tributaria pudiera ser más eficiente en la recaudación, control y fiscalización de los impuestos, por lo cual el Congreso de la República, decretó, reformó y derogó las leyes tributarias, que considero pertinentes, con el objetivo principal de combatir la evasión y elusión fiscal, procediendo a la actualización de la normativa legal en materia tributaria, que afecta las actividades que generan rentabilidad, básicamente la del Impuesto Sobre la Renta (ISR), quedando derogado el Decreto número 26-92 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala.

- Libro I. Impuesto Sobre la Renta (ISR)

El objeto de esta ley es gravar las rentas que obtienen las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifican en la misma, sean nacionales o extranjeros, residentes o no en el país. (Artículo 1. Objeto)

Debiendo tomar en consideración que las rentas se gravan dependiendo su procedencia, de la forma siguiente: (Artículos 2 y 4 respectivamente. Categorías de rentas según su procedencia y rentas de fuente guatemalteca)

- Rentas de actividades lucrativas: de manera general se consideran las generadas dentro del territorio nacional, independientemente de que se cuente o no con un establecimiento permanente, en donde se realice toda o parte de la actividad que genera la renta, dentro de dichas actividades se encuentran la producción, venta y comercialización de bienes, exportación de bienes producidos y prestación de servicios entre otros.

También, se contemplan los pagos que realicen personas o entidades con o sin personalidad jurídica y que residan en el país, a los miembros de directorios, consejos de administración, consejos u órganos directivos o consultivos, de entidades públicas o privadas en concepto de dietas, comisiones, viáticos no sujetos a liquidación, gastos de representación, gratificaciones u otras remuneraciones que obtengan, independientemente del lugar donde se reúna.

- Rentas del trabajo: de carácter general se consideran las que se obtienen de toda clase de contraprestaciones, retribuciones o ingresos, sin importar su denominación o naturaleza, toda vez sean producto del trabajo personal prestado por un residente en relación de dependencia, y que se realice dentro o fuera de Guatemala.
- Rentas de capital: de modo general se considera de fuente guatemalteca las que proceden del capital y de ganancias de capital, que se perciban o devenguen en dinero o especie por residentes

o no en Guatemala.

Dentro de ellos se encuentran los intereses o rendimientos que pagan las personas jurídicas, entes, patrimonios o entidades que residan o tengan establecimientos permanentes en el país y se deriven de actividades financieras como las siguientes: depósitos de dinero, inversión de dinero en instrumentos financieros, operaciones y contratos de créditos, tenencia de títulos de créditos, cualquier tipo de operaciones de crédito, financiamiento, inversión de capital o el ahorro entre otros.

La presente actualización del Impuesto Sobre la Renta presume (salvo se pruebe lo contrario), que existe en todo contrato de préstamo, indistintamente de su naturaleza y denominación, una renta en concepto de interés aunque sea mínimo y que resulta de aplicar al monto total de un préstamo. (Artículo 5. Presunción de onerosidad)

Se constituye como hecho generador de este impuesto la obtención de rentas que provienen de actividades lucrativas que se realizan de manera habitual u ocasional por personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que residan en Guatemala, entre ellas se encuentran las originadas en actividades civiles, de construcción, inmobiliarias, comerciales, bancarias, financieras, industriales entre otras. (Artículo 10. Hecho generador)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica, R. L., con la actualización de la ley 10-2012, mantiene los beneficios fiscales que le otorgaba el artículo 6, del Decreto número 26-92, debido a que las rentas de cooperativas legalmente constituidas en el país derivadas de transacciones que se realicen con sus asociados y otras cooperativas, federaciones y confederaciones de cooperativas, se encuentran exentas de este impuesto, sin embargo las rentas que provengan de operaciones con terceros si están gravadas.

Los regímenes establecidos en la ley de actualización tributaria para las rentas de actividades lucrativas son los siguientes: (Artículo 14. Regímenes para las rentas de actividades lucrativas)

1. Régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas
2. Régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas

Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica, R.L., se encuentra legalmente registrada ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) al Impuesto Sobre la Renta en el régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas, toda vez que sus rentas son provenientes de capital.

1.6.3 Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) Decreto número 27-92 y sus reformas, del Congreso de la República de Guatemala.

Este impuesto se genera cuando se realizan actos y contratos en venta o permuta de bienes muebles o derechos reales, se prestan servicios en el territorio nacional, se realizan importaciones, se arriendan bienes muebles e inmuebles, adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles en pago, destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario (siempre y cuando no se deba a casos fortuitos o delitos contra el patrimonio), venta o permuta de bienes inmuebles, donaciones entre vivos de bienes muebles e inmuebles, entre otros. (Artículo 3, del hecho generador)

Se contempla la exención del IVA en las importaciones de bienes muebles que realicen las cooperativas, federaciones y confederaciones de cooperativas, legalmente constituidas y registradas, siempre y cuando se trate de maquinaria, equipo y otros bienes de capital, que exclusivamente se relacionen con la actividad o servicio de la misma. (Artículo 7, numeral 1, inciso a) de las exenciones generales).

Sin embargo, para que la exención sea válida deberá solicitarse al Ministerio de Economía (previo dictamen favorable que emite el Instituto Nacional de Cooperativas –INACOP-), para que el Ministerio de Finanzas Públicas otorgue la franquicia autentica del derecho de exención. (Artículo 7, numeral 1, párrafo final)

Las cooperativas no cargarán el IVA en operaciones de venta y prestación de servicios que realicen con sus asociados, cooperativas, federaciones, centrales de servicio y confederaciones de cooperativas, pero si las que realicen con terceros y de manera exclusiva las cooperativas de ahorro y crédito están exentas de los servicios que prestan tanto a sus asociados como a terceros. (Artículo 7, numeral 5)

1.6.4 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto número 37-92 y sus reformas, del Congreso de la República de Guatemala.

Esta ley establece un impuesto sobre los documentos que contienen actos y contratos como los civiles y mercantiles; documentos públicos o privados cuyo fin sea la comprobación del pago con bienes o sumas de dinero; comprobantes por pagos de premios de loterías, rifas y sorteos que realicen entidades privadas o públicas; y recibos o comprobantes de pago por retiro de fondos de las empresas o negocios, que se utilicen para gastos personales de sus propietarios o viáticos que no puedan ser comprobables entre otros.

Los documentos que contengan actos o contratos gravados que realicen las cooperativas, federaciones y confederación de cooperativas entre sí y con sus asociados se encuentran exentos de este impuesto, sin embargo los que realicen con terceros deberán pagar el impuesto tal como lo establece esta ley. (Artículo 10, numeral 5, de las personas exentas)

1.7 Planteamiento del problema a investigar

1.7.1 Enunciado del problema

Cooperativa Santa Mónica R. L., es una institución financiera, que forma parte de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (Fenacoac-Micoope). Dentro de los distintos

servicios que brinda a sus asociados se encuentran los préstamos, destinados a cubrir necesidades de vivienda, consumo, capital de trabajo y automáticos. Sin embargo, existe el riesgo de incumplimiento en la planificación de la recuperación de los préstamos que puede dar lugar al deterioro de la cartera crediticia y se incurran en gastos innecesarios, como contratar más agentes de cobro.

Contar con parámetros efectivos sobre las gestiones de cobro que se realizan, contribuye a tener un mayor rendimiento en las operaciones crediticias que se realizan así como en el uso adecuado de los recursos que se poseen.

1.7.2 Formulación del problema

¿A través del análisis de recuperación de la cartera en mora vigente se pueden establecer indicadores de gestión específicos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica R. L.?

Dentro de los esquemas de medición, existen indicadores de gestión como los de efectividad, que permiten establecer el costo operativo invertido en el proceso de cobro y contribuyen a mejorar el nivel de recuperación de los créditos.

1.8 Objetivos de la investigación

1.8.1 Objetivo general

Generar e implementar indicadores de gestión que permitan medir y mejorar el proceso de cobro de los créditos concedidos por de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica, R. L.

1.8.2 Objetivos específicos

- Determinar el nivel de efectividad en la recuperación de la cartera de créditos.
- Definir los índices de morosidad en los créditos concedidos a los asociados, tendientes a mejorar la efectividad en la cobranza.
- Implementar indicadores de efectividad y calidad, tendientes a fortalecer el uso adecuado de los recursos disponibles para realizar las actividades de recuperación de la cartera de créditos.

1.9 Justificación y delimitación de la investigación

1.9.1 Justificación

En la actualidad, asociaciones económicas como las cooperativas de ahorro y crédito, deben contemplar y prever el riesgo crediticio, tomando en consideración la posibilidad de la falta de pago y por ende que exista morosidad, la cual afecta los niveles de liquides, por no retorno del capital, no generación de ingresos, aumento de los gastos operativos y de estimaciones.

En tal sentido, se contempla la necesidad de establecer herramientas de medición, que permitan darle un seguimiento eficiente a la recuperación, que contribuyan a disminuir los índices de morosidad y toma de decisiones oportuna en su administración.

1.9.2 Alcance

La presente investigación se realizará en el departamento de créditos y cobros, tomando como base para el análisis, los estados financieros correspondientes a los periodos 2013 y 2014. Así también, la información reglamentaria que sea proporcionada por el personal de la cooperativa. Los instrumentos de investigación que se realicen se harán en las agencias autorizadas previamente por el jefe de créditos y cobros.

Se llevarán a cabo entrevistas y encuestas a los encargados del departamento de créditos, con la finalidad de recopilar información que permita poner en perspectiva lo relacionado con el tema objeto de la presente investigación.

1.9.3 Limites

La información contable y reglamentaria será proporcionada por el jefe del departamento de cobros, en función de los créditos fiduciarios que se conceden a sus asociados y está sujeta a previa autorización del gerente general, por razones de seguridad y confidencialidad. Así mismo, no se podrá divulgar nombres de asociados ni montos que adeudan.

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Antecedentes del cooperativismo

El origen de los movimientos cooperativos data del año 1884 y surgen a partir de la llamada Revolución Industrial, destaca el nombre de Robert Owen, quien es considerado el pionero del cooperativismo contemporáneo, siendo propietario de una fábrica textil en Escocia, tuvo la oportunidad de conocer a fondo los problemas que enfrentaban los trabajadores, a raíz de ello promovió una serie de reformas, la primera que consistió en reducir la jornada laboral.

La Revolución Industrial, ocurrida en Gran Bretaña Inglaterra, durante el siglo XVIII (1750 - 1850), transformo la sociedad de manera política y tecnológica, provocando desempleo ya que muchos trabajadores fueron sustituidos por máquinas, lo que dio lugar a que la clase trabajadora buscara instrumentos legales que les favorecieran, uniendo esfuerzos para convertirse en sus propios proveedores, por lo que se organizan y forman las cooperativas de producción y consumo.

La primera cooperativa se creó el 21 de octubre de 1844 en Inglaterra, con 28 obreros textiles a quienes se les llamó "Los Justos Pioneros de Rochdale", heredando un conjunto de normas conocidas como "Los Principios Cooperativos de Rochdale" y que actualmente son la base del sistema cooperativo a nivel mundial.

Las cooperativas, desde sus inicios y en su proceso de desarrollo han establecido diversas formas de integración y en 1895 se organizó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), institución reguladora del Cooperativismo Internacional, que en 1937 se encargó de revisar y modificar las reglas de los Pioneros de Rochdale formulando los 7 principios cooperativos que rigen a las cooperativas actualmente.

La ACI, estima que a la fecha este sector está conformado por un mil millones de miembros y que las cooperativas emplean directa e indirectamente a doscientos cincuenta millones de personas en todo el mundo, generando un movimiento económico estimado en 2, 2 billones de dólares.

2.2 El cooperativismo en Guatemala

El movimiento cooperativo en Guatemala data a partir de 1903, pero no tenía definidos varios aspectos, como su personalidad jurídica y condiciones específicas para crear las mismas, pero en 1945, se promulga una nueva Constitución en Guatemala y se estipula que la responsabilidad del cooperativismo pasa a formar parte de los Ministerios de Trabajo y Economía.

En 1946, nacen las primeras cooperativas de Ahorro y Crédito radicadas en Chiquimulilla, Santa Rosa, Sanarate y El Progreso, lo cual vino a contribuir en el desarrollo del cooperativismo dentro del país y en 1966 se crea el Departamento de Cooperativas del Ministerio de Trabajo y Orientación Obrera para promover y fomentar cooperativas en el país.

En 1978 se crea la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACOAC), en diciembre de ese mismo año, el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOAP) y la Inspección General de Cooperativas (INGECOP).

El movimiento cooperativo se rige por la Ley General de Cooperativas (Decreto número 82-78 del Congreso de la República de Guatemala) por los estatutos generales y propios de cada cooperativa.

Según registros del Inacop a diciembre de 2010, en el país existían 841 cooperativas activas de las cuales Fenacoac-Micoope une y respalda a nivel nacional a 25 Cooperativas de Ahorro y Crédito, con más de ciento setenta puntos de servicios y representando a un millón trescientos mil asociados y constituyen una fuente importante para el sector micro-empresarial, componente esencial del movimiento económico en el país.

2.3 Contexto que rige dentro del sistema cooperativo

2.3.1 Definición de cooperativa

Existen varias definiciones de cooperativa, entre ellas la siguiente:

- “Es una empresa de ayuda mutua que proporciona servicio a sus miembros sin percibir ganancias, o al costo. Pertenece a los asociados y es controlada democráticamente por los mismos” (Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito –FENACOAC-)

2.3.2 Cooperativismo

Es el que busca desarrollar en las personas, el valor de la cooperación, igualdad, justicia, respeto y el trabajo en equipo.

2.3.3 Principios que deben cumplir las cooperativas

- Procurar el mejoramiento social y económico de sus miembros mediante el esfuerzo común.
- No perseguir fines de lucro, sino de servicios a sus asociados.
- Ser de duración indefinida y de capital variable, formado por aportaciones nominativas de igual valor, transferibles sólo entre los asociados.
- Funcionar conforme a los principios de libre adhesión, retiro voluntario, interés limitado al capital neutralidad política y religiosa e igualdad de derechos y obligaciones de todos sus miembros.
- Conceder a cada asociado un solo voto, cualquiera que sea el número de aportaciones que posea. El ejercicio del voto podrá ser delegado, cuando así lo establezcan los Estatutos.
- Distribuir los excedentes y las pérdidas, en proporción a participación de cada asociado en las actividades de la cooperativa.

- Establecer un fondo de reserva repartible entre los asociados y fomentar la educación e integración cooperativa y el establecimiento de servicios sociales.

2.4 Marco legal

2.4.1 Constitución Política de la República de Guatemala

La Constitución Política de la República de Guatemala, establece que es obligación del Estado, fomentar, proteger la creación y funcionamiento de las cooperativas, así también, debe proporcionar la ayuda técnica y financiera necesaria. De esa cuenta, se benefician de la exención del pago de impuestos, como el Impuesto Sobre la Renta, (Artículo 119, obligaciones del Estado).

2.4.2 Ley General de Cooperativas, Decreto número, 82-78 del Congreso de la República de Guatemala

De acuerdo a lo establecido en el artículo 23 (Decreto número 82-78 del Congreso de la República de Guatemala), las cooperativas gozan de protección del Estado, el cual deberá proporcionar ayuda técnica y financiera, especialmente en lo relacionado a exoneraciones.

Así mismo, en el artículo 26, se establece que las cooperativas, federaciones y confederaciones están sujetas a la fiscalización del Estado, a través de la Inspección General de Cooperativas (INGECOP).

Esta ley fue promulgada el 7 de diciembre de 1978 y está conformada por tres títulos. En el primer título, se establecen las disposiciones comunes que deben regir a las cooperativas, (política general, naturaleza, estatutos, régimen administrativo y otros), integración cooperativa, constitución e inscripción de cooperativas, protección estatal, fiscalización, prohibiciones y sanciones.

En el segundo título, está regulado lo relacionado al Instituto Nacional de Cooperativas –INACOP– como disposiciones generales, su organización, consejo directivo, administración, registro de cooperativas y régimen financiero.

En el tercer título, se regula la fiscalización de las cooperativas, federaciones y confederación, como el órgano fiscalizador, el inspector general y atribuciones, entre otros.

2.4.3 Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos (Decreto número 67-2001 del Congreso de la República de Guatemala)

Esta ley se creó con el objeto de prevenir, controlar, vigilar y sancionar el lavado de dinero u otros activos, cuyo origen sea la comisión de un delito, estableciendo para ello las normas que deben observar las personas y autoridades competentes que la ley establece. (Artículo 1, objeto de la ley)

Considerando entre las personas obligadas a cumplir con la ley, a las personas individuales o jurídicas que realicen actividades que por la naturaleza de sus operaciones pueden ser utilizadas para el lavado de dinero u otros activos. (Artículos 4 y 5 inciso g)).

2.4.4 Reglamento de la Ley General de Cooperativas (Acuerdo Gubernativo Ministerio de Economía, Palacio Nacional número 7-79)

Este reglamento fue promulgado el 17 de julio de 1979, el cual está conformado de diez capítulos, en los cuales se regulan las disposiciones comunes, el régimen administrativo y económico, la forma en que se disuelven y liquidan las cooperativas.

Así mismo, se establece como se integra el sistema cooperativo, la figura que adoptan sus centrales de servicio, la protección que les brinda el Estado, y las sanciones a que están sujetas. Por último, aspectos referentes al Instituto Nacional de Cooperativas, como su domicilio, organización,

reuniones y dietas, el registro de cooperativas y disposiciones especiales que deben tomar en consideración.

2.4.5 Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos (Acuerdo Gubernativo número 118-2002, del Congreso de la República de Guatemala)

Este reglamento tiene por objeto el desarrollo de las disposiciones establecidas en la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos (Artículo 1, objeto)

De acuerdo al volumen de operaciones y atendiendo a la naturaleza de sus actividades subdivide a las personas obligadas en cumplir con esta ley en dos grupos, siendo los siguientes:

- Grupo A, se incluye al Banco de Guatemala, bancos del sistema y sociedades financieras entre otros. (Artículo 5, personas obligadas)
- Grupo B, mediante reformas que se hicieron al artículo 5, en la literal i), se incluye a las cooperativas que realicen operaciones de ahorro y crédito independientemente de su denominación. (Acuerdo Gubernativo número 443-2013, del Congreso de la República de Guatemala).

2.4.6 Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)

Las NIC, son un conjunto de normas que establecen la información que debe presentarse en los estados financieros y la forma en que deben aparecer los mismos, su objetivo es reflejar la esencia económica de las operaciones de un negocio, a efecto que se refleje la situación financiera real de una empresa.

Dichas normas, son emitidas por el International Accounting Standards Board –IASB- (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad) y nacen ante la necesidad que existe de que la

información de un negocio sea confiable para los usuarios, independientemente de su enfoque.

A las cooperativas de Ahorro y Crédito, le son aplicadas las NIC, derivado de su actividad principal de intermediación financiera, dentro de las más relevantes se encuentra la NIC 39, cuyo objetivo consiste, en establecer los principios para el reconocimiento y valoración de los activos financieros, los pasivos financieros y de algunos contratos de compra o venta de elementos no financieros.

Asimismo, le es aplicable la NIC 32, que se refiere a las disposiciones para la presentación e información a revelar sobre los instrumentos financieros. Las normas antes mencionadas se integran en la Norma Internacional de Información Financiera -NIIF- 7 la cual regula lo relacionado a instrumentos financieros.

2.4.7 Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Son estándares e interpretaciones contables financieros y se refieren a la nueva serie numerada de pronunciamiento que la IASB ha emitido, y que vienen a constituir un manual para el contador ya que se establecen los lineamientos para llevar la contabilidad de manera aceptable a nivel mundial.

Las NIIF establecen controles internos fuertes, que hacen que un gobierno corporativo sea eficiente, permitiendo que se presenten estados financieros confiables.

En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito deben cumplir con la NIIF 7, la cual regula lo relacionado a los instrumentos financieros contemplado en las NIC 32 y 39 antes mencionadas.

2.5 Instituciones que respaldan el cooperativismo a nivel internacional

2.5.1 Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU)

Es la institución que promueve a nivel mundial, el crecimiento sustentable de las cooperativas financieras y de ahorro/crédito, con el fin de proporcionar a las personas los medios y recursos necesarios para que mejoren su calidad de vida, mediante el acceso a servicios financieros de alta calidad. Tiene su sede en Madison, Estados Unidos.

Representa mundialmente al sistema global de las cooperativas de ahorro y crédito, ante organizaciones internacionales, trabaja con gobiernos nacionales para mejorar la legislación y regulación. Asimismo, desarrolla programas de asistencia técnica, para introducir herramientas y tecnologías que ayuden a fortalecer el desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito.

2.5.2 Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Sur América (CCC-CA)

Es una organización autónoma, no gubernamental, sin fines de lucro, concebida como un observatorio y consultora especializada del desarrollo para las organizaciones de la región. Fue fundada en septiembre de 1980, en Puerto Rico y desde 1984 estableció su sede en San José, Costa Rica.

Su misión es promover el fortalecimiento del modelo cooperativo de los países de la región, mediante la capacitación, integración, desarrollo, representación, asistencia técnica e investigación, estableciendo patrones de equidad y promoviendo iniciativas sobre el manejo sostenido del medio ambiente.

2.6 Instituciones que respaldan el cooperativismo a nivel nacional

2.6.1 Inspección General de Cooperativas (INGECOP)

Es la entidad encargada de fiscalizar y vigilar permanentemente a las cooperativas, federaciones y confederaciones de cooperativas. Brindándoles apoyo técnico, administrativo, legal y fiscal, funcionando de manera adscrita al Instituto Nacional de Cooperativas –INACOP-, pero con independencia funcional, administrativa y económica.

2.6.2 Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP)

Es una entidad estatal, descentralizada y autónoma, con personalidad jurídica, patrimonio propio y discrecionalidad funcional. El 29 de diciembre de 1978, mediante la publicación del Decreto Legislativo número 82-78 “Ley General de Cooperativas” del Congreso de la República de Guatemala, se crea el INACOP, para que impulse el desarrollo del país, por medio de las cooperativas, teniendo como objetivos los siguientes:

- a) Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos relacionados con las cooperativas.
- b) Promover la organización de cooperativas de los distintos tipos y clases.
- c) Proporcionar asistencia técnica y administrativa a los grupos pre-cooperativos y a las cooperativas. (Decreto número 82-78 del Congreso de la República de Guatemala; artículo 32).

2.6.3 Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACOAC)

Es una entidad privada guatemalteca, que vela por el desarrollo financiero y operativo sostenible, agrupando a 25 cooperativas de ahorro y crédito, sus principales funciones ante las cooperativas afiliadas son:

- Representación y defensa del sector cooperativista.
- Prestación de servicios financieros por medio de su caja central.
- Asistencia técnica y capacitación.
- Apoyo en la tecnología informática (ABC de Educación Financiera).

Por medio de su marca Micoope, une a todas las Cooperativas Federadas de Ahorro y Crédito a nivel nacional.

Figura 2. Marca Micoope.



Fuente: Fenacoac-Micoope.

2.7 Clases de cooperativas

En el artículo 5, de la Ley General de Cooperativas, Decreto número 82 - 78, del Congreso de la República de Guatemala, se establece, que las cooperativas podrán desarrollar actividades lícitas en los sectores de producción, consumo y servicios, debiendo ser compatibles con los principios y el espíritu cooperativista, así como, que puedan incluir dentro de su denominación la palabra “cooperativa” y el tipo que le corresponde, mencionando su actividad principal.

El INGECOP establece, que en Guatemala únicamente existen dos tipos de cooperativas, las especializadas y las integrales.

2.7.1 Cooperativas especializadas

Son las dedicadas a una sola actividad económica, social o cultural, como las agrícolas, pecuarias, artesanales, comercialización, consumo, ahorro y crédito, transportes, vivienda, educación.

2.7.2 Cooperativas integrales o de servicios varios

Son aquellas que se ocupan de varias actividades económicas, sociales o culturales, con el objeto de satisfacer necesidades conexas y complementarias de los asociados.

2.7.3 Cooperativas de ahorro y crédito

Son aquellas en donde un grupo de personas se asocian para ahorrar y prestarse mutuamente a tasas razonables de interés. Según el crecimiento de la cooperativa puede llegar a ofrecer diferentes productos y servicios.

2.8 Conceptualización

2.8.1 Crédito

La raíz etimológica de la palabra crédito viene del latín *creditum*, que significa “cosa confiada”. Se puede definir como:

- “La posibilidad de obtener dinero, bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una suma pecuniaria debidamente cuantificada en una fecha en el futuro”. (Pere Brachfield, 2009) (p. 20).

- “Es el dinero o recursos financieros que se han entregado a un Asociado como préstamo y que está obligado a devolver en la o las fechas pactadas, según el plan de pagos acordados, además de los intereses generados por el plazo de vigencia del crédito. En el sector financiero, a un crédito también se le conoce como operación activa, debido a que contablemente se registra en el activo dentro del balance”.(Manual de procedimientos Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Santa Mónica R. L., 2012)

2.8.2 Cartera de créditos

“Conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de un documento(s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto”. ([http://2014//Grupo Multimedia Lauman, SAPI de CV](http://2014//Grupo%20Multimedia%20Lauman,%20SAPI%20de%20CV))

2.8.3 Clases de créditos

Existen muchos tipos de créditos, siendo los más tradicionales en el sistema financiero los créditos comerciales, a microempresarios, de consumo e hipotecarios, los cuales se diferencian en relación a los montos concedidos, la garantía entre otros.

2.8.3.1 Crédito comercial

Es el otorgado a personas naturales o jurídicas de manera directa o indirecta, cuyo destino es el financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios. Dentro de ellos se encuentran también, los otorgados por medio de tarjetas de crédito, operaciones de arrendamiento financiero y otras formas financieras siempre y cuando prevalezca el destino comercial.

2.8.3.2 Crédito a microempresa

Se refiere al crédito concedido a personas naturales y jurídicas, que requieren financiamiento para actividades de producción o comercialización de bienes y prestación de servicios, para poner en marcha o consolidar una microempresa, cuya fuente principal de pago lo constituye el producto de las ventas o ingresos generados por las actividades a que se dediquen lícitamente.

2.8.3.3 Crédito de consumo

Contrato donde el prestamista concede a un consumidor un crédito bajo la forma de pago a plazos, préstamo, apertura de crédito u otro, cuyo fin es, financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios para fines no comerciales o empresariales, independientemente de su monto.

2.8.3.4 Crédito para vivienda

Es todo crédito concedido a personas naturales, destinado exclusivamente para la adquisición de terrenos para la construcción de vivienda, compra, remodelación, ampliación o mejoramiento de vivienda.

2.8.4 Garantía

Se refiere a la acción que una persona o entidad extiende, con el fin de asegurar el cumplimiento de un compromiso u obligación, como el pago de una deuda, de acuerdo a las condiciones convenidas de manera previa.

En el caso de las cooperativas, éstas velan porque se garantice sus préstamos de la mejor forma posible tomando en consideración el monto solicitado, plazo y riesgo de la operación.

2.8.5 Tipos de garantía

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Santa Mónica R. L., los tipos de garantías que respaldan los créditos que conceden a sus asociados, son los siguientes:

2.8.5.1 Garantía hipotecaria

Se entenderá por hipoteca, el derecho real que adquiere la cooperativa sobre un bien inmueble que el prestatario o fiador constituye como garantía. Este derecho permanece en manos de la cooperativa hasta que la deuda sea cancelada.

2.8.5.2 Garantía fiduciaria

Se da cuando uno o más fiadores se obligan frente a la cooperativa a cumplir determinada obligación, en garantía de una obligación ajena, si ésta no es cumplida por el asociado deudor principal.

2.8.5.3 Garantía prendaria

Comprenderá los créditos cuya garantía sean bienes muebles, previa calificación y evaluación de expertos hasta un 70% del valor real de las garantías.

2.8.5.4 Garantía cuentas de ahorro

La cooperativa aceptará como garantía los certificados de depósito a plazo fijo, cuentas de ahorro corriente, cuentas de aportaciones y fondo de retiro.

Así mismo, todos los préstamos están respaldados adicionalmente con las aportaciones y los depósitos de ahorro constituidos por el asociado.

2.8.6 Análisis

El diccionario de la lengua española Wordreference (2016), lo define como: “Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos” (párrafo 1).

2.8.7 Evaluación de la cartera

Es el examen minucioso, hecho por la administración, sobre el estado de cada préstamo en un momento determinado. Estableciendo el comportamiento crediticio de los deudores, estado de actualización de la documentación inherente al crédito, estado y cobertura de las garantías y cumplimiento en el pago de las deudas a cargo del deudor evaluado.

2.8.8 Cobranza

Para asegurar la recuperación del dinero invertido en préstamos, se realizan las acciones necesarias que garantizan la máxima eficiencia en la recaudación y rendición de cuentas en los términos y condiciones en que se aprobó un crédito y en los plazos establecidos.

2.8.9 Políticas de cobranza

Se refiere a los procedimientos que se establecen para cobrar o recuperar los créditos cuando han vencido. En la medida que exista una política de créditos efectiva, se minimizan los gastos de cobros que se realizan en cuentas difíciles o de dudosa recuperación.

2.8.10 Cobranza efectiva

Una buena gestión de cobro se basa tomando en consideración, la actitud positiva que tiene un cobrador, para con su trabajo y la empresa que representa. Es por ello que debe conocer su empresa y trabajar de manera organizada, ya que un cliente lo puede percibir, influyendo para que realice sus pagos de manera puntual.

Asimismo, debe existir una buena comunicación y buscar el canal adecuado para realizar el cobro respectivo, que permita la recuperación de los créditos concedidos, por lo que es importante medir y evaluar las acciones que se realizan en el proceso de cobro, a fin que exista efectividad durante todo el proceso.

2.9 Políticas de cobro de la cooperativa

Para realizar la gestión de cobro la cooperativa toma en consideración los días de atraso y dependiendo de ello la responsabilidad de la recuperación recae sobre la jefatura de agencia o de cobro, quienes deben coordinar las actividades diarias de seguimiento de asociados morosos.

2.9.1 Gestión de cobro preventivo

En esta fase cada jefatura de agencia, organiza su cartera tomando como base para asignar los casos a recuperar, al asesor de créditos y de atención al cliente, que atendió al asociado a su llegada a la cooperativa, quien tiene la responsabilidad de enviar un mensaje de texto a los asociados recordándoles la fecha de pago, para esta actividad se apoya del sistema de información que genera listados semanales con los vencimientos y los números de teléfonos de los asociados, a la vez los asesores de atención al cliente, deben enviar mensajes por bloque a los asociados recordándoles su fecha de pago, con cinco días de anticipación y el día de pago.

Asimismo, el asesor de crédito verificará por medio de una muestra de al menos el 10% de los asociados, la recepción del mensaje y si no ha sido recibido deberá realizar llamadas telefónicas.

2.9.2 De un día de atraso y menos de ocho días de mora

El asesor de crédito realiza la primera llamada para recordar el pago a los asociados e informarse sobre los motivos del atraso para concretar una fecha de pago para normalizar los pagos. El día de pago acordado debe enviar en la mañana un mensaje de texto recordando el pago.

La jefatura de agencia debe supervisar las gestiones realizadas y la efectividad de las mismas, por diferentes medios, de la forma siguiente.

- Medir el número de asociados que se mantiene al día por cada asesor de atención al cliente.
- Verificar semanalmente las gestiones realizadas y la efectividad de las mismas.
- Realizar llamadas esporádicas a los asociados, para verificar si está informado del atraso.

2.9.3 De 8 días a 31 días de mora

El asesor de crédito realiza la segunda llamada, para concretar una fecha de pago y normalizar los pagos, recordando a los asociados la importancia de mantener un record de puntualidad en los pagos y monitorea al asociado de forma permanente, tratando de lograr un acuerdo de pago y que efectúe los pagos acordados.

Semanalmente los asesores de créditos deben informar el número y tipo de gestiones realizadas, así como los resultados de las mismas, al jefe de agencia quien deberá mantener una supervisión constante.

2.9.4 De 32 a 60 días de mora

El caso no recuperado en los primeros 31 días, se traslada a la oficina de cobros responsable de la operación, debiendo asignarse un cobrador, para que llame al asociado deudor o fiador, debiendo conservar un tono suave y firmeza al solicitar la regularización del crédito, dando un plazo máximo de ocho días para para nivelar la operación.

En caso de incumplimiento el jefe de agencia realiza una llamada de cobro, anunciando que se estará enviando una nota de cobro con copia al fiador, en la cual se detallará, el pago estimado de la cuota normal más el cálculo de la mora, recalando que la mora se irá incrementando.

Si el pago no es realizado, el jefe de agencia y el asesor analista solicitan, al verificador realizar una visita de cobro, entregando una segunda nota de cobro con un tono más coercitivo. Esta actividad debe combinarse con las visitas de verificación en campo, para efficientizar el tiempo de trabajo.

El analista debe de emitir un diagnóstico, sobre el tipo de asociado de que se trate y en caso de tratarse de un asociado con una baja moral de pago, procederá a llamar a sus referencias a efecto de constatar las fallas que se hallan dado en el proceso y en caso de tratarse de problemas de capacidad de pago, se analizará la situación con el verificador, a efecto de determinar que fallas se dieron en el proceso de análisis de la solicitud de crédito.

2.9.5 De 61 a 90 días de mora

Si el pago no fue recibido el cobrador asignado envía el expediente, la garantía y el estado de cuentas al departamento de cobros, para que éste apoye en las gestiones de recuperación, sin desligarse del proceso de cobro y de acuerdo al diagnóstico hecho por el verificador y el cobrador asignado, el caso se traslada al comité de mora de agencia con una recomendación y un dictamen sobre las causas de la morosidad.

2.9.6 De 91 a 180 días de mora

El jefe de cobros asigna la cartera recibida para su recuperación, a sus agentes de cobro de acuerdo a la carga de trabajo de cada uno, a las metas de recuperación y a la asignación de agencias, debiendo realizar las llamadas respectivas y si el asociado deudor no paga, se le debe hacer una visita a él y al fiador, realizando una inspección de la garantía como medida coercitiva.

En casos extremos, el comité de crédito podrá realizar renovaciones de deuda, sin embargo, esta no debe considerarse como una solución al problema de morosidad y solo debe ser una alternativa para casos graves de incapacidad de pago, como resultado de situaciones inesperadas.

2.9.7 Más de 180 días de mora

Si no se ha establecido arreglo de pago, se inicia el proceso de cobro judicial, se da seguimiento y control, debiendo el jefe de cobros informar a la jefatura de agencias, los resultados de las gestiones de recuperación realizadas, derivadas de cobro administrativo y cobro judicial

2.10 Indicadores de gestión

2.10.1 Razón o indicador

Se pueden definir como:

- “Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.”(Beltrán 2012, p. 35-36).

2.10.2 Gestión

Para Beltrán (2012) la gestión es: “El conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos” (p. 24). Así mismo, considera que en la organización de la gestión existen tres niveles diferentes, siendo los siguientes:

- Gestión estratégica: se desarrolla en función de la dirección de la empresa, acciones y decisiones a tomar a largo plazo.
- Gestión táctica: se desarrolla en base a la gestión estratégica, enmarcando las funciones de organización y coordinación iniciales y de mediano plazo.
- Gestión operativa: se desarrolla en base a la gestión táctica, y está relacionado con las funciones de ejecución y control, tomando en consideración el impacto de las decisiones y acciones a corto plazo.

2.10.3 Control de gestión

Es el instrumento gerencial, integral y estratégico, que utilizando indicadores en forma sistemática, periódica y objetiva, ayuda a que una empresa sea efectiva para captar recursos, eficientes para transformarlos y eficaz para orientarlos.

2.10.4 Indicadores de gestión

Son aquellos que expresan cuantitativamente el comportamiento y desempeño de un proceso, que al compararlo con algún nivel de referencia, puede establecer desviaciones que se estén dando y sobre las cuales haya que tomar acciones correctivas o preventivas.

2.10.4.1 Características de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión deben cumplir con requisitos y elementos que ayuden a cumplir los objetivos por los cuales se implementan en una organización, como las que se mencionan a continuación:

- Simple: que el evento a medir sea mínimo en tiempo y recurso.
- Adecuación: se refiere a que la medida utilizada para medición describa por completo el fenómeno o efecto, así como la desviación real que existe en determinada acción o proceso, en cuanto al nivel deseado.
- Validez en el tiempo: debe ser viable para ser permanente por un periodo deseado.
- Participación de los usuarios: consiste en la habilidad para involucrarlos desde el diseño, facilitando los recursos y la formación necesaria para que puedan ejecutar los indicadores.
- Utilidad: el indicador debe orientarse a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y que se mejore.
- Oportunidad: los datos deben recolectarse y analizarse a tiempo para poder tomar acciones correctivas o preventivas.

2.10.5 Selección de indicadores

Para el establecimiento de indicadores de gestión, es importante considerar la misión de la organización, a fin de lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos. Es necesario que los mismos se puedan monitorear continuamente, para lo cual existe una técnica sencilla que consiste en responder cuatro preguntas básicas:

- ¿Es fácil de medir?
- ¿Su medición es rápida?
- ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
- ¿Se grafica fácilmente?

Figura 3. Dimensiones de los indicadores de gestión.



Fuente: Gustavo Adolfo Sierra Vélez, www.slideshare.net/gasv2005/ultima-versión-de-indicadores

2.10.6 Clasificación de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión se pueden clasificar en:

2.10.6.1 Cuantitativos y cualitativos

- **Indicadores cuantitativos:** son instrumentos básicos que se establecen periódicamente en base a los resultados obtenidos de las operaciones representadas en valores o cifras.
- **Indicadores cualitativos:** señalan y establecen las amenazas y oportunidades en el entorno de una empresa, permitiendo evaluar a través de una dirección de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y los demás niveles funcionales.

2.10.6.2 De uso universal

Estos indicadores miden la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el

cumplimiento de la misión de la empresa.

- Indicadores de resultados por área y desarrollo de información: señalan la capacidad administrativa de una empresa para observar, evaluar y medir aspectos como; organización de los sistemas de información, la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información, para retroalimentación y mejoras continuas.
- Indicadores estructurales: permiten identificar los niveles de dirección y mando, así como el nivel de responsabilidad dentro de la administración de la empresa.

2.10.6.3 Indicadores de recurso

Están relacionados con la planificación de metas y los objetivos, midiendo y evaluando lo siguiente:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento.
- Formulación de presupuesto, metas y resultados logrados.
- Presupuesto de grado corriente, comparándolo con el presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de la cartera.
- Administración de los recursos logísticos.

2.10.6.4 Indicadores asociados a la productividad y calidad

En la evaluación de ejecución de un sistema existen términos que se relacionan con la calidad y la productividad, eficiencia, efectividad y eficacia, ya que establecen la relación entre los costos de insumos y las actividades de un proceso, determinando la productividad o eficiencia con la cual se administran los recursos, a efecto de medir el nivel de ejecución de un proceso y el rendimiento de los recursos utilizados.

- Eficacia: valora el impacto de prestar un servicio o hacer un producto. Cuando una empresa logra alcanzar las metas y objetivos establecidos inicialmente, es eficaz, por lo cual debe priorizar las tareas y ordenarlas en la medida que se considere se pueden cumplir y mejorar en un tiempo mínimo.
- Efectividad: permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos previamente planificados, se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores productos o mejores servicios. En la medida que se utilicen de manera adecuada los recursos materiales y humanos, se reducen los costos y se aumenta la efectividad.

Dentro de los índices de medición de la productividad se encuentran los siguientes:

- Rotación de inventarios

Mide la actividad o número de veces que se usan los inventarios de una empresa, o bien la liquidez de los mismos.

Expresión:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventarios}}$$

- Rotación de cartera

Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo de tiempo.

Expresión:

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas al crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

- Rotación de los activos totales

Indica la eficiencia con la que empresa utiliza sus activos para generar ventas.

Expresión:

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$$

- Período promedio de cobro

Este indicador, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro, así como para establecer el tiempo promedio que se necesita para cobrar las cuentas.

Expresión:

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$$

Capítulo 3

Metodología

3.1 Tipo de investigación

La metodología que se utilizará en la presente investigación, será de carácter científico y consistirá en hacer un análisis en la recuperación de la cartera fiduciaria, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados inicialmente, con la finalidad de implementar indicadores de gestión, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica, R. L.

El proceso de investigación se realizara en base a las tres fases siguientes:

- Indagadora: se procederá a indagar sobre los antecedentes y estructura organizativa de la cooperativa, apoyándose en las fuentes que sean necesarias para comprender y entender el funcionamiento de la misma.

- Descriptiva: se implementaran las técnicas e instrumentos que permitan el desarrollo de la presente investigación, así como la obtención de datos medibles y cuantificables.

- Demostrativa: se expondrá el resultado de la evaluación realizada en la gestión de cobro y que permitirán realizar una propuesta al problema planteado inicialmente.

3.2 Observación

Piloña (2014) señala que: “Es la acción o actitud de aplicar atentamente los sentidos a un objeto o fenómeno para adquirir un conocimiento claro del mismo” (p. 79).

La observación será directa, ya que se estará presente en el proceso de realización de cobro que

hará un oficial al asociado, con el propósito de medir, cuantificar, el tiempo y los recursos invertidos.

3.3 Entrevista

Se realizará a la persona responsable del departamento de cobros, a efecto de determinar de manera general, la forma en como está constituido el mismo, el proceso y políticas que se tienen para desarrollar la gestión de cobro.

La entrevista será dirigida previo a la elaboración de una guía planificada que contempla una serie de preguntas, que permitan al entrevistado responder de manera abierta a cada una de ellas.

3.4 Cuestionario

Piloña (2014) indica que: “Es la técnica mediante la cual se adquiere información de un grupo o parte de la población. A la que se le denomina muestra” (p. 85).

Este proceso se aplicará, mediante una serie de preguntas cerradas, con el fin de establecer y determinar aspectos de control interno, así como, actividades, tiempos y recursos que se emplean en la gestión de cobro.

3.5 Nivel de investigación

3.5.1 Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación será de campo, se realizará en oficinas centrales y departamento de cobros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica, R. L., donde se recolectará la información necesaria para analizar y evaluar el proceso de gestión de cobros, que

permita revelar los hallazgos del planteamiento del problema, para elaborar y proponer una solución al mismo.

Es necesario también, evaluar la situación financiera de la cooperativa, por lo que se analizarán los estados financieros correspondientes a los periodos 2013 y 2014.

3.6 Población y muestra

La población comprende, el personal que directa e indirectamente participa en el proceso de cobro de la cartera de créditos en mora vigente de la cooperativa. Sin embargo, para efectos de análisis se tomará como muestra la información que proporcione el jefe del departamento y dieciséis gestores de cobro de mora vigente.

3.7 Instrumentos de recolección de datos

Se compilará información por medio de los instrumentos siguientes:

- La observación directa que se realizará a los oficiales responsables de la gestión de cobros y el cuestionario que se les dirigirá, con la finalidad de tener una visión del proceso de cobro, logrando así, identificar el problema en la gestión del mismo.
- Información financiera y documental que proporcione la cooperativa, para realizar los respectivos análisis que requiere la investigación.

3.8 Validación del instrumento

Para considerar que la información que se obtuvo por medio de los instrumentos de recolección de datos es válida, se utilizarán procedimientos estadísticos que permitan medir el vaciado de la

información y poder analizar los resultados obtenidos, los cuales se presentaran por medio de gráficas de Gantt, de barras o circulares.

3.9 Técnicas de análisis de datos

Las técnicas que se utilizarán para procesar la información recabada por los diferentes medios y recursos como textos, manuales, procedimientos, instrumentos de observación y cuestionario, son las siguientes:

- Observación directa, al proceso de gestión de cobro que realizan los oficiales responsables, con la finalidad de identificar, deficiencias que se dan en la gestión, así como los recursos y tiempo invertidos.
- Análisis, que se realizará de manera comparativa a los estados financieros de los periodos 2013 y 2014, para evaluar algunos índices como el de solvencia y liquidez.
- Análisis de las gráficas, obtenidas en el proceso de vaciado de datos de las encuestas.
- Evaluación de control interno, mediante los procedimientos y manuales establecidos para el proceso de gestión de cobro.
- Evaluación, la cual se realizará por medio de la verificación de la documentación proporcionada para efectuar el proceso de gestión de cobro.

Capítulo 4

Presentación y análisis de resultados

Con base al análisis realizado a la información de la cartera en mora vigente proporcionada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica R. L. y por las técnicas e instrumentos utilizados que permitieron obtener los resultados siguientes:

4.1 De la observación

En visita realizada a las instalaciones del departamento de cobro, se observa que el espacio destinado a los gestores de cobro, contribuye a que el ambiente laboral sea armonioso y permita de manera individual realizar el cobro respectivo a los asociados. Asimismo, se observó que la forma de solicitar el pago de la deuda a los asociados se realiza educadamente, utilizando un vocabulario cordial.

Para efectos de establecer la gestión de cobro que se realiza en el departamento de cobros se observó durante el lapso de una hora, la forma en que se efectúan los cobros de las cuentas en mora, vigente de 1 a 60 días, así también en la hora siguiente, el cobro de cuentas en mora vigente de 61 a 365 días. En el transcurso del proceso de observación, se tomó el tiempo que un gestor invierte para realizar un cobro, la forma en que hacen, las llamadas realizadas y la constancia que se deja.

En dicha actividad se pudo observar lo siguiente:

- Cada gestor posee un equipo de cómputo, auriculares y línea telefónica para realizar las llamadas respectivas.

- Tiene acceso a la base de datos de la cartera que le es asignada, con información de los asociados morosos, para que puedan localizarlos y contactarlos, para el cobro respectivo correspondiente.

Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

- Cuando se contacta al asociado se le proporciona la información siguiente: cuota pendiente de pago (capital e intereses), donde puede realizar el pago y se trata de obtener una promesa de pago.
- La información que se obtiene de la llamada realizada, es registrada en la bitácora de la base de datos de la cartera asignada, y se deja registro cuando el asociado no responde el teléfono, cambia de número de teléfono, se le llama a su casa, al trabajo, a números de teléfonos de referidos.
- Si no se contacta al asociado por medio de una llamada, se envía un mensaje de texto donde se le indica que tiene un atraso en su préstamo y que debe comunicarse al departamento de cobros.
- De no obtener una respuesta favorable o no se localiza al asociado deudor, se trata de localizar al fiador o codeudor, para que realice el pago respectivo.

Tabla 1. Gestiones de cobro realizadas en mora vigente de 1 a 60 días.

(Tiempo en minutos: segundos. décimas de segundo)

Mora vigente: DE 1 A 60 DIAS				
Asociado deudor	No. de llamadas realizadas	Duración de la llamada	Tiempo total	OBSERVACIONES
A	1	02:51.3	02:51.3	Se obtiene promesa de pago del asociado deudor.
B	1	00:36.3	06:27.5	Asociado deudor no contesta, no se localiza por ningun medio, se deja mensaje de texto.
	2	04:33.7		
	3	01:17.6		
C	1	02:44.8	04:46.8	Se obtiene promesa de pago del asociado deudor.
	2	02:02.0		
D	1	03:21.5	03:21.5	Se obtiene promesa de pago del asociado deudor.
E	1	01:15.6	08:38.7	Se realizan varias llamadas al asociado deudor, fiador, números telefónicos de casa y trabajo no se logra contactar a ninguno se deja mensaje de texto.
	2	02:18.0		
	3	00:58.4		
	4	01:26.1		
	5	00:21.1		
	6	00:06.8		
	7	01:00.9		
	8	00:35.5		
	9	00:19.8		
	10	00:16.6		
F	1	01:44.0	01:44.0	Se obtiene promesa de pago del asociado deudor.
G	1	01:36.4	01:36.4	Se obtiene promesa de pago del asociado deudor.
H	1	03:46.0	03:46.0	Se contacta al fiador y se deja mensaje.
Total	20		33:12.2	

Fuente: elaboración propia.

- En el cobro de la mora vigente de 1 a 60 días, un gestor de cobro invierte en una hora, un tiempo aproximado de 33 minutos para realizar alrededor de veinte llamadas, tiempo en cual gestiona aproximadamente ocho casos y los veintisiete minutos restantes son empleados para llenar bitácora y localizar números telefónicos para contactar al asociado deudor.
- El tiempo mínimo de una llamada si no localiza al deudor, es de seis segundos y si logra realizar algún contacto para efectuar el cobro el tiempo máximo invertido es de aproximadamente cuatro minutos, y por lo general, en estos casos se obtiene una promesa de pago.

- En este tipo de mora, se realizan menos llamadas por cobro y los resultados son más positivos debido a que el tiempo de mora es más reducido.

Tabla 2. Gestiones de cobro realizadas en mora vigente de 61 a 365 días.

(Tiempo en minutos: segundos. décimas de segundo)

Mora vigente: de 61 a 365 días				
Asociado deudor	No. de llamadas realizadas	Duración de la llamada	Tiempo total	OBSERVACIONES
A	1	00:01.3	07:02.9	No se localiza al asociado deudor, ni al fiador, despues de 9 llamadas se localiza a un familiar y se deja mensaje.
	2	00:41.5		
	3	00:55.5		
	4	00:10.4		
	5	00:09.1		
	6	01:26.0		
	7	00:27.1		
	8	00:35.3		
	9	02:07.3		
	10	00:29.5		
B	1	00:50.7	10:08.1	Despues de 18 llamadas al asociado deudor, fiador, referidos, no se logra ningun contacto, se envia mensaje de texto
	2	00:07.0		
	3	01:05.3		
	4	02:11.3		
	5	00:44.7		
	6	00:44.3		
	7	00:07.5		
	8	00:43.5		
	9	00:02.3		
	10	00:45.6		
	11	00:35.1		
	12	00:39.6		
	13	00:03.7		
	14	00:37.6		
	15	00:12.7		
	16	00:11.0		
	17	00:26.1		
	18	00:26.1		
C	1	00:23.1	04:50.4	Despues de 4 llamadas se contacta a un familiar del asociado deudor y se deja mensaje y se sigue intentando de localizar al titular del prestamo y fiador con otros números telefónicos, sin resultado alguno.
	2	00:23.0		
	3	00:09.3		
	4	00:41.5		
	5	01:08.3		
	6	00:16.8		
	7	00:19.6		
	8	00:40.9		
	9	00:48.0		
D	1	00:37.8	03:24.9	No se localiza al asociado deudor, pero si al fiador quien indico que se comunico con el titular del prestamo y da fecha para realizar pago, se obtiene promesa de pago
	2	01:58.1		
	3	00:07.1		
	4	00:41.9		
E	1	02:11.9	02:11.9	Se contacta al titular del prestamo que es un empleado de la cooperativa y se obtiene promesa de pago.
Total	42		27:38	

Fuente: elaboración propia.

- En el cobro de la mora vigente de 61 a 365, días un gestor de cobro invierte en una hora, un tiempo aproximado de veintisiete minutos para realizar alrededor de 42 llamadas, tiempo en el cual trata de gestionar cinco casos y los 33 minutos restantes son utilizados para llenar bitácora

y localizar información como números de teléfono para contactar al deudor, en este tipo de mora en muchos casos el asociado deudor ya no responde el teléfono o ha cambiado de número.

- El tiempo mínimo para realizar una llamada es de siete segundos y el máximo cuando se logra hacer algún contacto es de dos minutos. En el caso de la mora vigente de más de 61 días se observó que es más difícil que se logre concretar una llamada, por lo general no contestan las llamadas, y en algunos casos se realizan hasta dieciocho llamadas.
- En estos casos se realizan más llamadas y los resultados no son favorables, ya que se invierten recursos y no se logra obtener ninguna promesa de pago, esto se debe a que el tiempo de mora es mayor.
- Se observó, que la información que contiene la bitácora de cada caso, contiene números telefónicos, donde se ha tratado de localizar al asociado deudor por varios meses y no responde el teléfono. Cada mes, cuando se asigna la cartera, el gestor de cobro vuelve a realizar llamadas a estos números, sin obtener resultado alguno, invirtiendo tiempo y recursos.

4.2 De la entrevista

Con el fin de, establecer información relacionada a las actividades y procesos que se dan para la recuperación de los créditos concedidos a los asociados, se realizó una entrevista dirigida al jefe de cobros, obteniendo los siguientes resultados.

- El departamento está conformado por, el jefe de cobros, la recepcionista, dos asistentes y dieciséis gestores de cobro.
- Tomando en consideración los días de atraso en el pago de cada crédito, la cartera es clasificada y asignada a los gestores de la manera siguiente:

Tabla 3. Asignación de la cartera en mora.

Categoría	Rango de mora	Gestores asignados	Casos asignados aproximadamente a cada gestor
Mora vigente	De 1 a 60 días	11	375
Mora vigente	De 61 a 365 días	3	175
En reserva	Más de 365 días	2	50

Fuente: elaboración propia.

- Para tener un control efectivo de calidad en el proceso de cobro, la cartera es rotativa, es decir, todos los meses se les asigna a los gestores una cartera de cobro distinta a la que tuvieron el mes anterior.
- El proceso de cobro se realiza por medio de, un programa que es alimentado con información de los créditos concedidos en la central y agencias de la cooperativa. Se obtienen los datos y saldos de la cartera en mora, la cual sirve de base al jefe de cobro para que pueda proyectar el nivel de recuperación óptimo del mes.
- Posteriormente, se clasifica la cartera en relación a los días que cada crédito tiene de retraso en el pago y se le asigna de manera proporcional, en cuanto al monto a cada gestor, para que realice el procedimiento de cobro respectivo.
- El jefe de cobro indica que, lleva un control de la cartera asignada a cada gestor en una hoja de Excel, el cual le permite realizar los cálculos de la bonificación que cada gestor debe obtener en base a lo que va recuperando diariamente, para efectos del incentivo, toma en consideración únicamente los cobros efectivos, es decir, los pagos realizados por el asociado a su cuenta.
- Asimismo, el jefe de cobro menciona que, existe un manual que contempla el proceso para la recuperación de la cartera morosa, el cual se tuvo la oportunidad de revisar de manera general y

se determinó que; el mismo no se apega a las gestiones de cobro reales que se realizan, como las siguientes:

- Cuando los créditos se encuentren con atraso de 1 día y menos de ocho el asesor de crédito de la agencia en donde se autorizó el préstamo realizará la primera llamada para recordarle el pago al asociado y concretar una fecha de pago y de igual manera, en los créditos con mora de ocho días a 31. Sin embargo, el jefe de cobro indica que básicamente en las agencias se realiza la fase de cobro preventivo, que consiste en llamar al asociado ocho días antes que venza su fecha de pago, para recordarle que debe realizar el mismo, ya que, la función de cobro directamente se realiza en el departamento a su cargo que va desde el primer día atraso de un crédito, hasta los que están en proceso de cobro judicial.
- El manual contempla seis clasificaciones de la cartera por riesgo, dependiendo del nivel de morosidad o antigüedad de su vencimiento, la capacidad de pago y la cobertura de las garantías, de la manera siguiente:

Tabla 4. Clasificación de la cartera por rango de mora.

Categoría	Riesgo	Rango de Mora
A	Normal	0 morosidad
B	Potencial	De 1 a 30 días
C	Real pérdida	De 31 a 60 días
D	Alto riesgo de recuperación	De 61 a 90 días
E	Riesgo de incobrabilidad	De 91 a 180 días
F	Incobrables	Más de 180 días

Fuente: elaboración propia.

- Para efectos de cobro está clasificada en cartera de mora vigente y reserva, según se describe en la tabla número uno, por lo que el proceso descrito para el cobro en cada categoría no coincide con el manual.

4.3 Del cuestionario

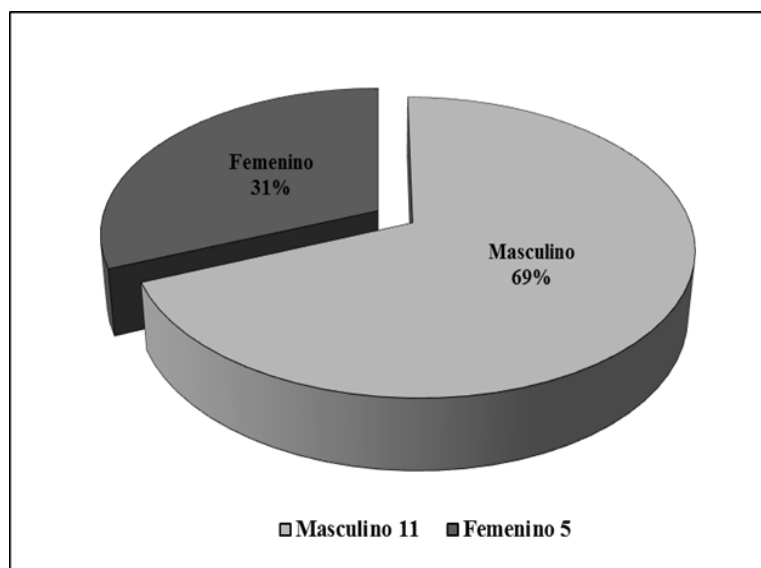
Para establecer información en el área de campo, se procedió a realizar un cuestionario, el cual fue dirigido a dieciséis gestores de cobro, quienes intervienen en el proceso de cobro de créditos en mora vigente, independientemente de los días de atraso y de acuerdo a la clasificación de la mora que se tiene establecida en el departamento de cobros. La finalidad del mismo, es para establecer el conocimiento que tienen los gestores de cobros en relación a los aspectos siguientes (Ver anexo 1):

- Capacitación o inducción previa a desempeñar el puesto de gestor de cobros.
- Identificación del sector y actividad a la cual son destinados los créditos.
- Procedimientos para realizar la gestión de cobros.
- Asignación los recursos necesarios para realizar la gestión de cobro.
- Tiempo que se asigna diariamente para realizar la gestión de cobro, así como el tiempo invertido en una sola gestión.
- Dejar constancia de las gestiones de cobro diarias que se realizan.
- Controles sobre las actividades diarias que realizan los gestores, los recursos e insumos que les asignan para alcanzar las metas establecidas en función de recuperar los créditos.
- Las promesas de pago que obtienen de los asociados diariamente.

El cuestionario dirigido a los gestores de cobro contiene preguntas cerradas de opción múltiple, a efecto de interpretar de manera fácil los resultados de la información obtenida. Permitiendo identificar aspectos relevantes relacionados con el planteamiento del problema sujeto de estudio, enfocado en la efectividad para la gestión de cobro de la cooperativa y que garantiza sustentar la propuesta diseñada para solucionar el problema.

En el resultado de la información obtenida en los cuestionarios realizados a los gestores de cobro, se estableció lo siguiente:

Gráfica 1. Género de la muestra.



Fuente: elaboración propia.

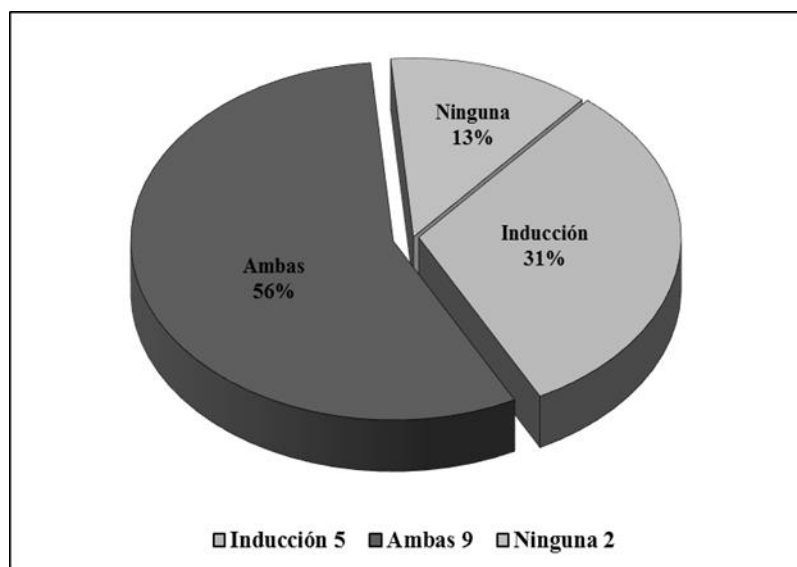
- Análisis:

El departamento de cobros está conformado por once personas de género masculino, lo que representa el 69% de la muestra y por cinco féminas que representan el 31%. Cabe mencionar, que el perfil para el puesto de gestor de cobro no contempla preferencia alguna en relación al género del gestor, ya que está enfocado en las capacidades y habilidades que debe tener para realizar su labor.

Pregunta No. 1

¿Cuándo usted ingresó a la institución recibió capacitación o inducción para poder realizar las gestiones de cobro?

Gráfica 2



Fuente: elaboración propia.

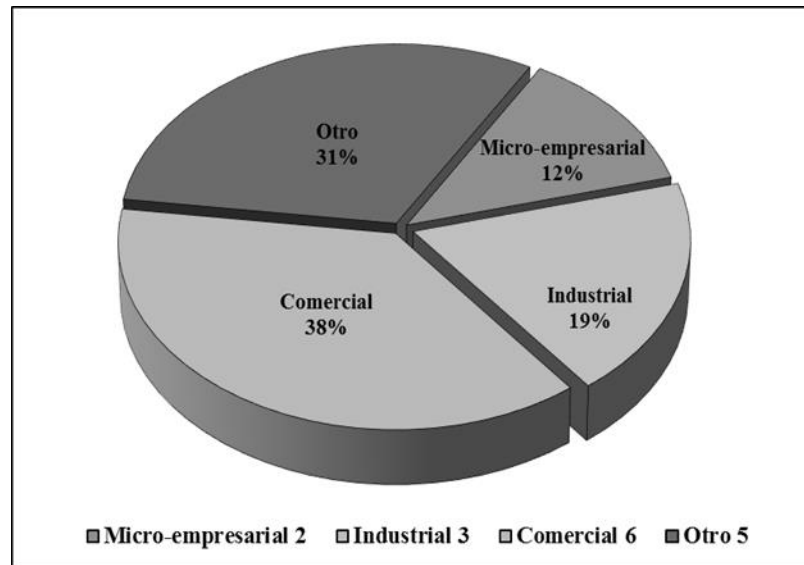
- Análisis:

Se estableció que, el personal de la muestra cuando ingresó a la cooperativa para poder realizar la gestión de cobro, el 31% recibió inducción, un 56% inducción y capacitación, sin embargo un 13% indica que no recibió ninguna, lo cual es importante mencionar, debido a que se debe contar en su totalidad con personal calificado y productivo.

Pregunta No. 2

¿Qué sector solicita con mayor frecuencia los créditos?

Gráfica 3



Fuente: elaboración propia.

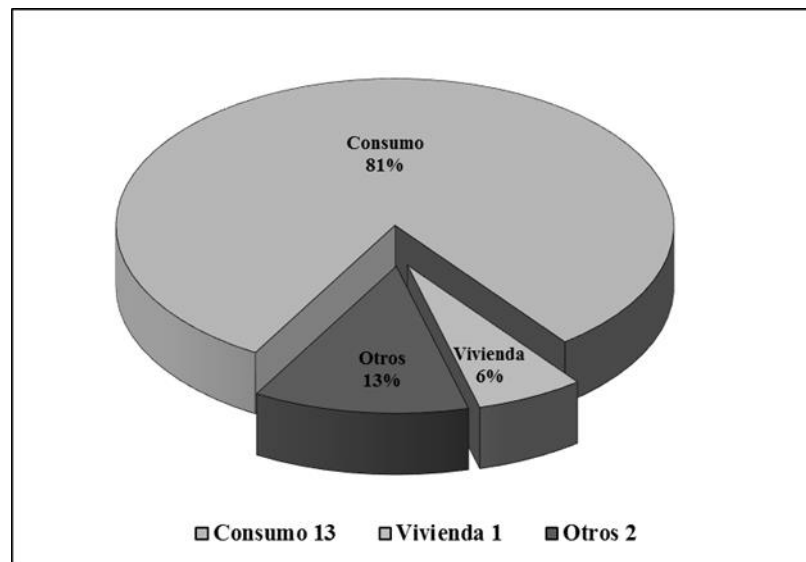
• Análisis:

De acuerdo a los créditos que les asignan para recuperar a los gestores observan, que los mismos han sido destinados en un 38% al sector comercial, un 31% a otros, un 19% al industrial y un 12% al micro-empresarial.

Pregunta No. 3

¿La mayoría de asociados a qué actividad destina los créditos?

Gráfica 4



Fuente: elaboración propia.

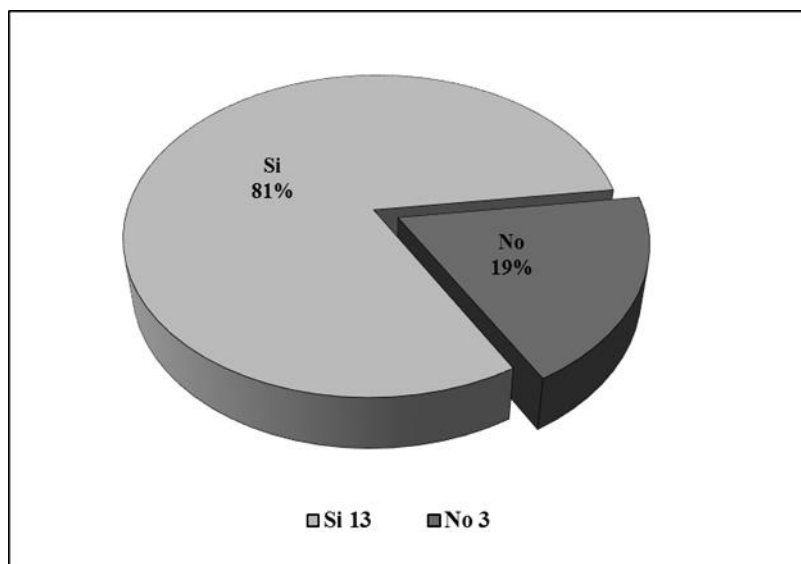
• Análisis:

La mayoría de créditos concedidos a los asociados según observan los gestores de cobro son designados al consumo (81%) y en menor cantidad a la adquisición de vivienda (6%) u otros destinos (13%).

Pregunta No. 4

¿Existen procedimientos en la cooperativa para realizar las gestiones de cobro?

Gráfica 5



Fuente: elaboración propia.

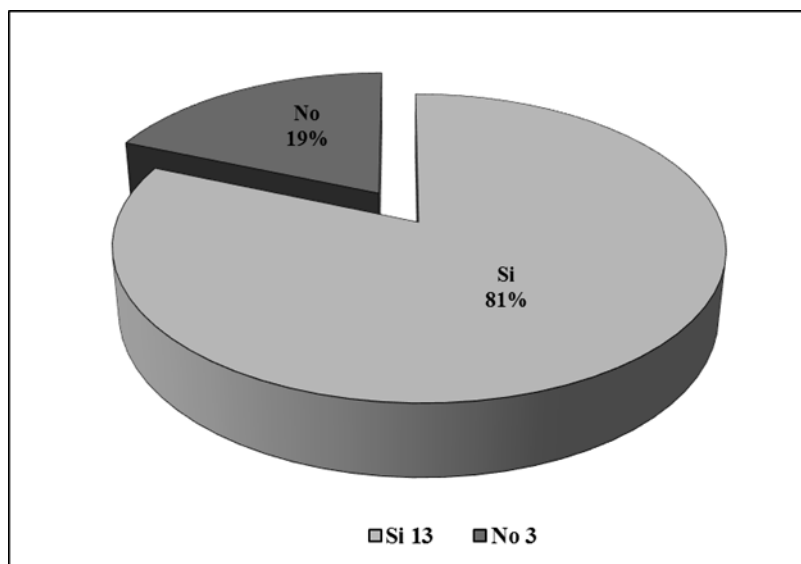
- Análisis:

El 81% de los gestores de cobro encuestados, afirman que hay procedimientos en la cooperativa para realizar la gestión de cobro y un 19 % desconoce la existencia de los mismos.

Pregunta No. 5

¿Considera que los procedimientos de cobro que existen en la cooperativa son claros y precisos?

Gráfica 6



Fuente: elaboración propia.

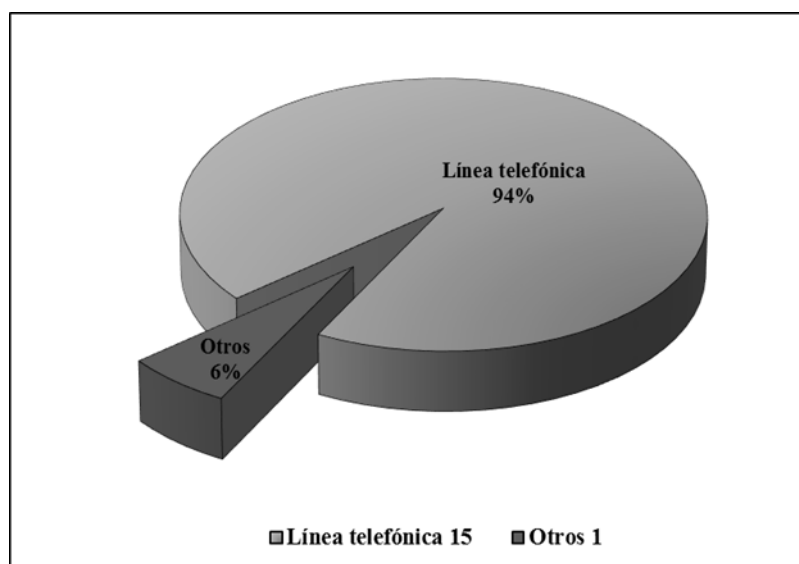
- Análisis:

El 81% de los gestores indica que, sí existen procedimientos claros y precisos para realizar la gestión de cobro y un 19% no tiene conocimiento de los mismos. Estos resultados coinciden con los obtenidos de la pregunta No. 4, Por lo que, para lograr que el departamento en su totalidad sea efectivo y productivo, se considera necesario e indispensable que todo el personal tenga conocimiento y ponga en práctica los procedimientos previamente establecidos para realizar su trabajo.

Pregunta No. 6

¿Qué recursos le asignan para realizar la gestión de cobro?

Gráfica 7



Fuente: elaboración propia.

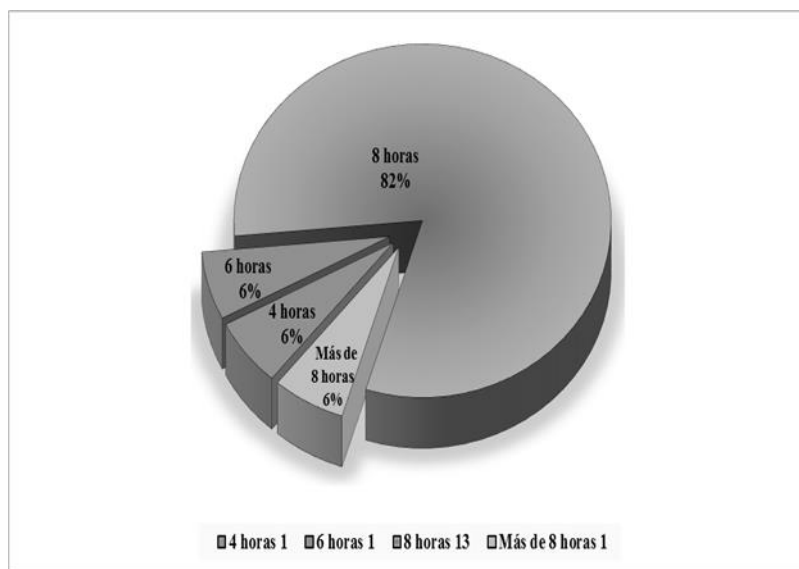
- Análisis:

El 94% de los gestores indica que, para realizar la gestión de cobro le asignan el recurso de línea telefónica y un 6% equivalente a una persona, señala que, le asignan mensajeros para ejecutar su trabajo.

Pregunta No. 7

¿Cuánto tiempo asigna para realizar la gestión de cobro al día?

Gráfica 8



Fuente: elaboración propia.

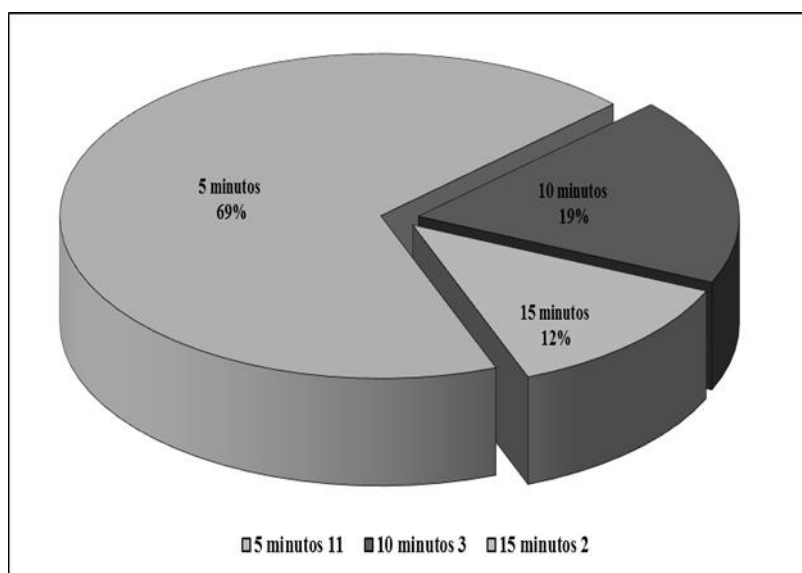
- Análisis:

Un 82 % de los gestores indica que, utiliza ocho horas al día para realizar la gestión de cobro y un 6%, utiliza entre cuatro, seis y ocho horas. El gestor que menciona que utiliza más de ocho horas, hace la observación que es en virtud de que se necesita más tiempo para localizar a los socios o asociados.

Pregunta No. 8

¿Cuánto tiempo invierte en realizar una gestión de cobro telefónica?

Gráfica 9



Fuente: elaboración propia.

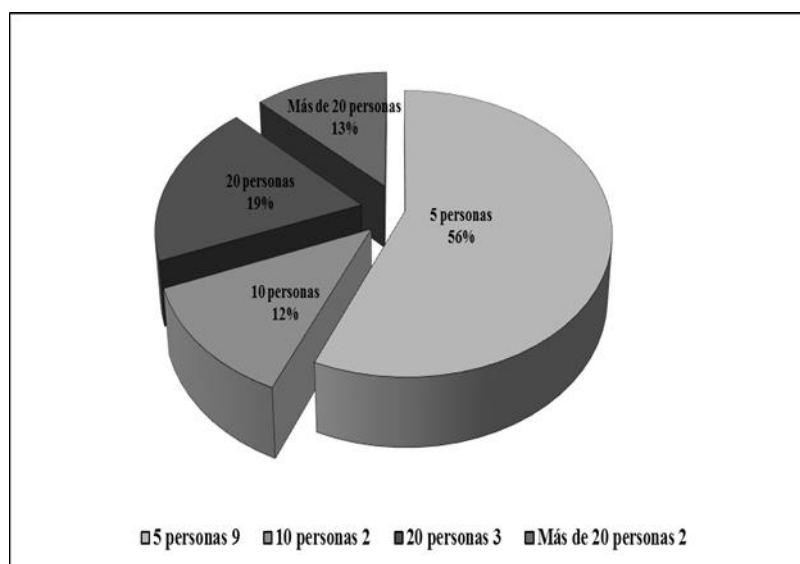
- Análisis:

El 69% de los gestores señala que, invierte cinco minutos para realizar una gestión de cobro, un 19% diez minutos y un 12% quince minutos, dependiendo del tipo de mora y la información que se tenga para contactar al asociado, como número de teléfono, dirección de correo, entre otros. Es importante que se establezcan parámetros que permitan identificar características similares en las carteras asignadas a cada gestor y que contribuyan a realizar el proceso de cobro de manera efectiva.

Pregunta No. 9

¿A cuántas personas llama usted en una hora?

Gráfica 10



Fuente: elaboración propia.

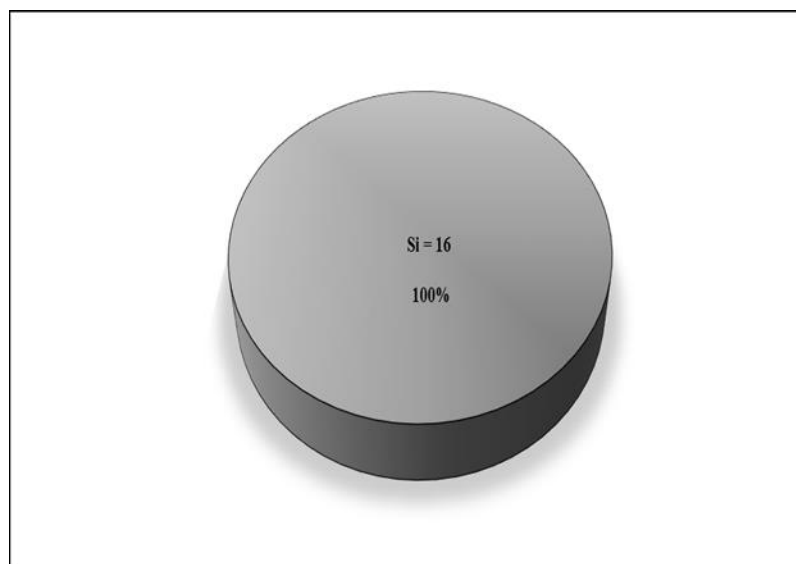
- Análisis:

El 56% de los gestores indica que, en una hora llama a cinco asociados para realizar la gestión de cobro, un 12% llama a diez asociados, un 19% a veinte asociados y un 13% a más de veinte asociados, este porcentaje es equivalente a dos gestores, uno señaló que como mínimo realiza cincuenta llamadas dependiendo del tipo de mora del asociado, y el otro gestor indica que realiza 25 llamadas.

Pregunta No. 10

¿Deja constancia de la gestión de cobro realizada?

Gráfica 11



Fuente: elaboración propia.

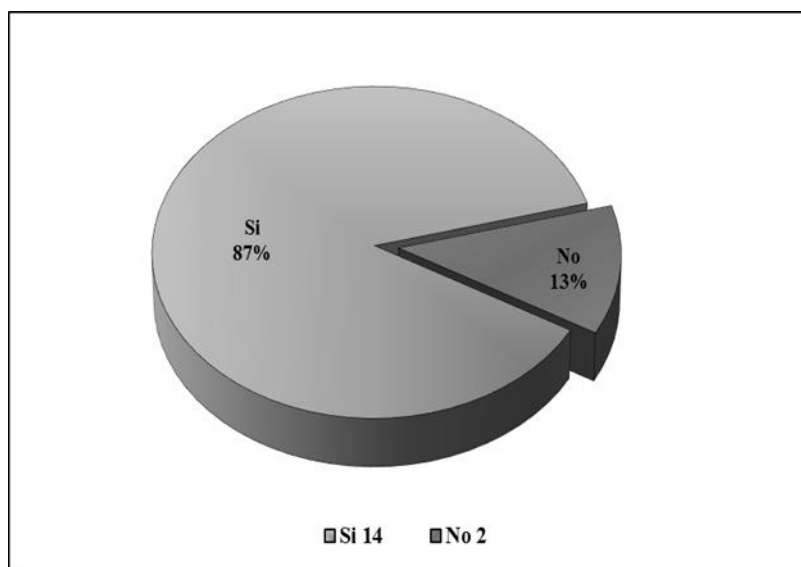
- Análisis:

En su totalidad los dieciséis gestores de cobro indican que, sí deja constancia de la gestión que realiza para recuperar los créditos en mora.

Pregunta No. 11

¿Existe un control sobre las actividades diarias, recursos e insumos que se le asignan para alcanzar las metas establecidas para la recuperación de los créditos?

Gráfica 12



Fuente: elaboración propia.

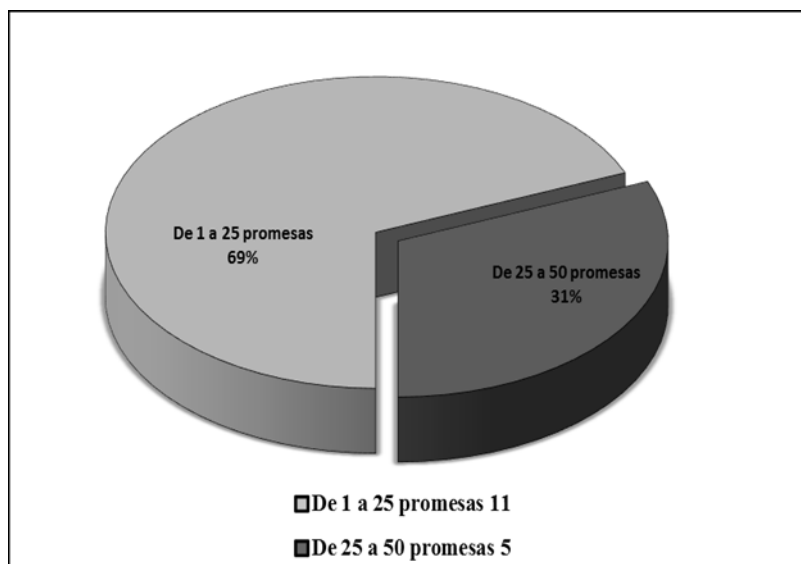
- Análisis:

El 87% de los gestores indica que si, existe un control sobre las actividades diarias, recursos e insumos que se le asignan para alcanzar las metas establecidas para la recuperación de los créditos y un 13% señala que no. Es importante que el control de actividades, recursos e insumos sea para todo el personal, a efecto de poder obtener una medición de la inversión que se realiza.

Pregunta No. 12

¿Cuántas promesas de pago obtiene de los cobros que realiza diariamente?

Gráfica 13



Fuente: elaboración propia.

- Análisis:

El 69% de los gestores encuestados señala que, diariamente obtiene de 1 a 25 promesas de pago, de los créditos en mora que son cobrados a los asociados, y un 31% obtiene de 25 a 50 ofrecimientos de pagar el saldo adeudado a la fecha solicitada por el gestor.

4.4 Análisis de la información

Con base a la información legal, fiscal, contable, financiera y de auditoría de la Cooperativa Santa Mónica R. L., se realizaron los análisis respectivos a fin de, determinar de manera general la situación de la institución y que se consideran importantes para poder complementar la presente investigación.

4.5 Análisis legal y fiscal

Su razón social es Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica R. L. y está constituida conforme a las leyes del país y que regulan este tipo de instituciones. Fue constituida un 22 de enero de 1965, se encuentra sujeta a fiscalización del Estado a través de la Inspección General de Cooperativas (Ingecop) y su marco legal comprende:

Dentro del análisis legal a la cooperativa, se estableció el cumplimiento de los deberes formales que le son requeridos en la Ley General de Cooperativas, Ley contra el Lavado de Dinero u Otros Activos.

En cuanto a tributación se refiere, cumple con lo regulado en el Código Tributario, la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y la Ley de Actualización Tributaria presenta sus declaraciones de impuestos, realiza los pagos por los impuestos que les retienen a sus asociados, así como de las retenciones a sus proveedores de insumos o servicios. Asimismo, cuenta con la resolución de las exenciones de los impuestos que se tipifican en las leyes fiscales y que le son aplicables.

Fiscalmente se encuentra inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), con su respectivo número de Identificación Tributaria. En relación al Impuesto Sobre la Renta (ISR), se encuentra en el Régimen Sobre Utilidades de Actividades Lucrativas, ya que sus rentas son provenientes de capital y está tipificada como grande contribuyente.

Es importante mencionar, que la cooperativa es fiscalizada principalmente por el INGECOP (Inspección General de Cooperativas), institución que se encarga de auditar los aspectos fiscales dentro de su enfoque de supervisión. En relación a las auditorías realizadas por la Superintendencia de Administración Tributaria, la última fue realizada hace ocho años.

4.6 Análisis contable

El análisis realizado a la información contable de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica, R. L., comprende el estado de situación financiera y el estado de ingresos y gastos al 31 de diciembre de los periodos 2014 y 2013, los cuales son elaborados considerando la Normativa Prudencial emitida por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Servicios Varios, R. L., y del Fondo de Garantía Micoope, el cual regula los mecanismos normativos para asegurar los ahorros y aportaciones de los asociados, con el fin de mejorar, optimizar y mantener la salud financiera y administrativa de las entidades.

Los registros contables, reflejan las operaciones derivadas de los actos, contratos, operaciones y servicios realizados y prestado por la cooperativa, registra sus partidas contables sobre la base de ingresos en efectivo y los desembolsos con base a lo devengado.

Mensualmente registra los ajustes por los rubros sujetos a estimaciones, provisiones, depreciaciones, amortizaciones o cualquier pérdida en valor de activos y/o gastos que no hayan sido costeados en el estado de resultados.

Su capital contable se conforma por capital social, el cual corresponde al aportado por el asociado a la cooperativa y capital institucional, el cual es indivisible e irrepartible que incluye reservas, y resultados mensuales o finales del ejercicio contable no capitalizado.

Cuenta con un manual contable aprobado por el Consejo de Administración de Fenacoac- Micoope, el cual contiene el plan de cuentas uniforme, su descripción, las reglas específicas de registro

contable de los derechos, obligaciones y contingencias de las cooperativas y procedimientos de carácter general para la presentación de estados financieros.

4.6.1 Gastos generados en la gestión de cobro

El departamento de cobros incurre mensualmente en diversos gastos para operar la gestión de cobro, y derivado del análisis realizado se determinó que los rubros que se ven afectadas en dicho proceso son los sueldos, bonificaciones por recuperación, alquiler, luz y teléfono, los cuales se clasifican de la forma siguiente:

Tabla 5. Informe de gastos fijos y variables.

Informe de gastos fijos y variables
Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica, R. L.
Departamento de Cobros
Periodos 2013 - 2014
(Cifras expresadas en quetzales)

Gastos	2013		2014		Variación 2013-2014	Variación 2013-2014
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
<u>Fijos</u>						
Sueldos	29,971.74	359,660.88	55,747.30	668,967.60	-25,775.56	-309,306.72
Alquiler	6,000.00	72,000.00	8,750.00	105,000.00	-2,750.00	-33,000.00
Sub-Total	35,971.74	431,660.88	64,497.30	773,967.60	-28,525.56	-342,306.72
<u>Variables</u>						
Bonificación por recuperación de créditos	13,977.27	167,727.24	35,328.11	423,937.32	-21,350.84	-256,210.08
Electricidad	1,200.00	14,400.00	1,750.00	21,000.00	-550.00	-6,600.00
Teléfono	7,502.27	90,027.24	12,084.53	145,014.36	-4,582.26	-54,987.12
Sub-Total	22,679.54	272,154.48	49,162.64	589,951.68	-26,483.10	-317,797.20
Total	58,651.28	703,815.36	113,659.94	1,363,919.28	-55,008.66	-660,103.92

Fuente: elaboración propia.

- Gastos fijos

Son los que se invierten para realizar la gestión de cobro por parte de la cooperativa y que de manera constante mes a mes no varían. Durante el 2013 se gastaron en concepto de sueldos y alquiler un total de Q.431, 660.88 y para el 2014 Q.773,967.60, la variación de estos gastos entre un período y otro fue de Q.342, 306.72. Derivado del incremento del número de gestores de nueve a dieciséis, se tuvo que alquilar una oficina más amplia para instalar de manera independiente el departamento de cobros, incrementándose también el rubro de sueldos. (Ver anexo2).

- Gastos variables

Son los que varían en función de los recursos que se destinan para realizar la gestión de cobro, como electricidad y teléfono. Asimismo, el incentivo que la cooperativa tiene contemplado en concepto de bonificación por recuperaciones obtenidas por el gestor los cuales varían dependiendo de las contactabilizaciones realizadas, recursos utilizados y resultados obtenidos por cada gestor. En el 2013, se gastaron un total de Q.272, 154.48 y para el 2014 un total de Q.589, 951.68, la variación de estos gastos entre un período y otro fue de Q.317,797.20.

En total la cooperativa incrementó sus gastos fijos y variables para el 2014 en Q.660,103.92 (Ver anexo 3).

4.7 Análisis de auditoría

La cooperativa cuenta con un departamento de auditoría interna, el cual vela por el oportuno cumplimiento de las políticas y normas de administración emitidas por los órganos de control interno y externo, realizando todos los meses auditorías en diferentes áreas

Evalúa los límites prudenciales de administración de riesgos, los gastos operativos en que incurre la cooperativa que se deben ejecutar conforme lo presupuestado y políticas establecidas, el manejo

y administración de efectivo de las agencias entre otras actividades.

En el caso del departamento de cobros, la auditoría interna verifica el pago de bonificaciones que se realiza a cada gestor de cobro con base a la recuperación realizada diariamente.

Los estados financieros de cierre de cada ejercicio contable de la cooperativa, cuentan con una opinión de una firma de auditoría externa, la cual se encuentra debidamente registrada en el Fondo de Garantía Micoope y realiza en el transcurso del año aproximadamente tres auditorías, según le sean requeridas por la gerencia. Es importante indicar, que los estados financieros que se presentan en la Asamblea General de Asociados, deben contar con el dictamen y opinión del auditor externo.

4.8 Análisis de estados financieros

Estos son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información, resulta útil para la administración, fiscalizador, regulador y otros interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

La mayoría de estos informes constituyen el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera.

- Métodos de análisis financiero

“Se refieren a la técnica que se utiliza para disgregar los estados financieros en cada una de las partidas que los componen o compararlos por periodos para conocer el comportamiento y resultado de las acciones realizadas en las empresas”. (Román, 2012: p. 28). Dentro de estos métodos se encuentran los de porcentos integrales y razones financieras, los cuales se pueden realizar de manera vertical y horizontal.

4.8.1 Análisis vertical y horizontal método de porcentos integrales

El análisis vertical expresa en porcentajes los valores reflejados en los estados financieros a una fecha o frente a un valor base, permitiendo evaluar la estructura o evolución financiera de la institución, siendo de gran utilidad, debido a que, de manera simple, permite apreciar la composición y el peso relativo de los principales rubros que lo conforman.

Asimismo, el análisis horizontal consiste en la comparación entre dos o más estados financieros. Es dinámico ya que permite obtener porcentajes que reflejan la variación de una cuenta de un período a otro.

- Análisis vertical y horizontal porcentual del Estado de Situación Financiera de la cooperativa

Tabla 6. Estado de situación financiera comparativo.

Estado de Situación Financiera Comparativo
Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica R. L.
Consolidado al 31 de diciembre de 2014-2013
(Cifras expresadas en quetzales)

Cuenta	2013 - Análisis Vertical				2014 - Análisis Vertical				Análisis Horizontal	
	Sub- total	%	Total	%	Sub- total		Total	%	Variaciones	%
Activo										
Corriente			404,032,764.24	92			455,017,730.21	92		
Disponibilidades	28,392,469.12	6			37,548,515.92	8			9,156,046.80	32
Encaje cooperativo	33,214,191.52	8			38,818,959.31	8			5,604,767.78	17
Préstamos asociados (Neto)	342,426,103.59	78			378,650,254.99	76			36,224,151.40	11
No Corriente			34,656,597.29	8			41,615,948.72	8		
Inversiones financieras	17,238,464.95	4			23,514,038.75	4			6,275,573.80	36
Aportaciones	3,959,300.00	1			4,387,700.00	1			428,400.00	11
Otros activos	4,055,377.80	1			2,577,748.30	1			-1,477,629.49	-36
Muebles e inmuebles (Neto)	9,403,454.55	2			11,136,461.67	2			1,733,007.12	18
Total del Activo			Q438,689,361.53	100			Q496,633,678.93	100	Q57,944,317.40	13
Pasivo										
Corriente			294,483,921.30	67			339,934,660.01	68		
Ahorro asociados	291,837,606.82	66			333,936,668.01	67			42,099,061.19	14
Obligaciones corto plazo	2,646,314.48	1			5,997,991.99	1			3,351,677.52	127
No Corriente			8,483,295.04	2			8,987,498.08	2		
Obligaciones largo plazo	4,555,900.21	1			4,834,751.18	1			278,850.97	6
Provisiones	3,927,394.83	1			4,152,746.90	1			225,352.07	6
Suma del Pasivo			Q302,967,216.35	69			Q348,922,158.08	70	Q45,954,941.74	15
Capital			135,722,145.18	31			147,711,520.85	30		
Aportaciones asociados	84,252,003.52	19			94,391,939.82	19			10,139,936.30	12
Capital institucional	51,470,141.66	12			53,319,581.03	11			1,849,439.37	4
Total Capital			Q135,722,145.18	31			Q147,711,520.85	30	Q11,989,375.66	9
Total Pasivo y Capital			Q438,689,361.53	100			Q496,633,678.93	100	Q57,944,317.40	13

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Santa Mónica R. L.

El análisis vertical y horizontal realizado al estado de situación, permitió obtener los resultados siguientes:

- En el 2014, el activo corriente representa el 92% del activo total y en relación al 2013, representaba un porcentaje igual. Este rubro está conformado por las cuentas de disponibilidades, encaje cooperativo y préstamos a los asociados, las cuales reflejaron un incremento del 60% en el 2014, equivalente a Q. 50, 984,965.981.

En relación al encaje, es una reserva de fondos que pueden ser utilizados por la cooperativa si eventualmente no tuviera la disponibilidad para atender sus operaciones diarias.

- El activo no corriente, representa el 8% del activo total para el 2013 y 2014. Este rubro está conformado por las cuentas de inversiones financieras, aportaciones, otros activos, muebles e inmuebles. La cuenta que refleja un mayor saldo, corresponde a las inversiones financieras que en relación al 2013, tuvo un incremento de Q.6, 275,573.80, equivalente a un 36%.

De manera general, el activo no corriente tuvo una variación positiva de Q.6, 959,351.43 equivalente a un 29%.

- El pasivo corriente, representa el 68% del total del pasivo y capital para el 2014 y la cuenta que refleja el saldo mayor, corresponde a los ahorros de los asociados que en comparación con el 2013, tuvo un incremento de Q.42,099.061.20, equivalente a un 14%.
- El pasivo no corriente, representa una mínima parte del 2% del total de pasivo y capital. Para el 2014, reflejaba un saldo de Q.8, 897,498.08, en comparación con el 2013, su incremento mínimo fue de Q.278, 850.97 y porcentualmente mantuvo el mismo porcentaje del año anterior.
- El capital representa el 30% del total de pasivo y capital, el cual se conforma por las aportaciones que realizan sus asociados y el capital institucional, en relación al año anterior se observa un

incremento de Q.11,989,375.70, equivalente a un 16%.

- Análisis vertical y horizontal porcentual del Estado de Ingresos y Egresos de la cooperativa

Tabla 7. Estado de ingresos y egresos análisis comparativo.

Estado de Ingresos y Egresos Análisis Comparativo
Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica R. L.
Consolidado al 31 de diciembre de 2013-2014
(Cifras expresadas en quetzales)

Cuenta	2013			2014			2013-2014	
	Análisis Vertical		Total	Análisis Vertical		Total	Análisis Horizontal	
	Total	%		Total	%		Variaciones	
		Sub-total			Sub-total		Q.	%
Productos			100			100		
Sobre préstamos a asociados	45,450,546.24	87		48,161,288.02	78		2,710,741.78	6
Sobre depósitos de ahorro y monetarios	1,423,528.19	3		1,312,602.71	2		-110,925.48	-8
Sobre encaje en Fenacoac	1,521,888.01	3		1,784,522.25	3		262,634.24	17
Sobre inversiones	984,180.46	2		1,410,067.98	2		425,887.51	43
Otros ingresos	3,076,532.15	6		9,081,489.45	15		6,004,957.29	195
Total de Productos	Q52,456,675.06		100	Q61,749,970.40		100	Q9,293,295.34	18
Gastos financieros								
(-)Sobre préstamos externos	108,618.47	0		102,294.57	0		-6,323.90	-6
(-)Sobre ahorro de asociados	16,125,195.10	31		17,942,582.26	29		1,817,387.16	11
(-)Sobre aportaciones de asociados	3,932,764.55	7		4,518,961.81	7		586,197.26	15
(-)Otros gastos financieros	4,855,924.81	9		5,494,632.93	9		638,708.12	13
Total de gastos financieros	Q25,022,502.93		48	Q28,058,471.58		45	Q3,035,968.65	12
Margen Bruto	Q27,434,172.13		52	Q33,691,498.82		55	Q6,257,326.70	23
Otros gastos								
(-) Organos directivos	802,117.76	2		887,882.77	1		85,765.02	11
(-) Funcionarios y empleados	14,000,878.56	27		14,725,154.71	24		724,276.14	5
(-) Mercadeo y publicidad	1,273,987.70	2		1,352,453.38	2		78,465.68	6
(-) Depreciaciones y amortizaciones	739,827.11	1		958,869.91	2		219,042.80	30
(-) Gastos de administración	6,221,366.42	12	44	7,477,601.00	12	41	1,256,234.58	20
Total otros gastos	Q23,038,177.56		44	Q25,401,961.77		41	Q2,363,784.22	72
Resultado en operación	Q4,395,994.57		8	Q8,289,537.05		13	Q3,893,542.48	89
(-) Estimaciones para préstamos, deudores y activos extraordinarios	1,829,670.82	3	3	5,478,601.05	9	9	3,648,930.23	199
Resultado del ejercicio	Q2,566,323.75		5	Q2,810,936.00		5	Q244,612.25	10

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Santa Mónica R. L.

Derivado del análisis vertical y horizontal del estado de ingresos y egresos realizado, se obtuvieron los resultados siguientes:

- Del total de ingresos para el 2014, la cuenta más importante es la de préstamos a asociados, que representa el 78% equivalente a Q.48,161,288.02, en comparación al año 2013 que reflejaba un 87%, tuvo un incremento de Q.2,710,741.78, equivalentes al 6% de crecimiento.
- Otra cuenta que refleja incremento para el 2014, es la de otros ingresos, que representa, el 15% del total de ingresos equivalentes a Q.9,081,489.45 y en relación al 2013 tuvo un incremento de Q.6,004,957.30, alcanzando un crecimiento del 195%. Esta cuenta representa los ingresos que se obtienen, resultado de las alianzas con empresas de servicios como energía eléctrica, telefonía celular y residencial, así como del pago de remesas.
- Dentro del total de ingresos, se reflejan también los intereses generados en las cuentas de depósitos de ahorro y monetarios que se tienen en el sistema bancario y que para el 2014 reflejaban Q.1,312,602.71, equivalente al 3% y en relación al 2013, tuvo una disminución de Q.110,925.48 .
- En complemento al total de ingresos, se encuentran los ingresos obtenidos en relación a las inversiones y encaje en Fenacoac, para el 2014 ambas cuentas reflejaban un total de Q.3,194,590.22, equivalente al 5% y en relación al 2013 el porcentaje de participación de éstos fue también del 5% con relación al total obtenido.
- En las cuentas de gastos financieros, la más importante es la que registra los intereses que se le pagan a los asociados, para el 2014 el saldo de esta cuenta ascendía a Q17,942,582.26, equivalente al 29% del total de costos financieros y en relación al 2013 se dio un incremento de Q.1, 817,387.16, derivado del incremento en las cuentas de pasivo corriente y no corriente.
- El margen bruto que se obtiene de la diferencia entre los ingresos y costos financieros para el

2014 alcanzó los Q.33, 691,498.82 equivalente, al 55% y en relación al 2013 se incrementó en Q.6,257,326.70, reflejando un crecimiento del 23%. Este margen bruto cubrió los gastos operativos que para el 2014 representaban un 41% y que permitió tener un resultado en operación de Q.8,289,537.05, equivalente al 13% y que en relación al año anterior tuvo un incremento de Q.3,893,542.48.

- Como resultado final del ejercicio para el 2014, la cooperativa refleja un saldo positivo de Q.2,810,936.00 y que en relación al año anterior denota un incremento de Q.244,612.25 y que para ambos años representó un 5% del total de los ingresos obtenidos, menos gastos financieros, de administración y estimaciones para préstamos, deudores y activos extraordinarios.
- Es importante mencionar que la cooperativa muestra suficiente sostenibilidad, debido a que ha obtenido excedentes que le permiten mejorar su capital. Esto, debido a que los ingresos se contabilizan bajo el método de lo percibido modificado y las ganancias no se distribuyen porque las mismas se utilizan para mejorar directamente su nivel de capital.

4.8.2 Análisis de estados financieros por el método de razones financieras

El análisis de los estados financieros por medio del método de razones financieras, permite analizar los estados financieros mediante la combinación de las partidas de un estado financiero o de ambos, siendo su objetivo final, el de indicar la situación de una entidad en cuanto a liquidez, rentabilidad, actividad y coberturas, entre otros.

4.8.2.1 Índices financieros de liquidez

La liquidez de una institución, se refiere a la capacidad que tiene para cumplir con las obligaciones que ha adquirido a corto plazo, asimismo, refleja la habilidad de la empresa para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Dentro de las razones que miden estos aspectos se encuentran; el capital neto de trabajo e índice de circulante entre otros.

- Capital neto de trabajo (Cnt): Esta razón se obtiene al descontar las obligaciones corrientes de la empresa de sus derechos corrientes y mide el grado de protección de los asociados a corto plazo.

Tabla 8. Indicador capital de trabajo neto.

Indicador	Formula	2014	
		Q.	
Capital de Trabajo Neto (Cnt)	Activo Corriente - Pasivo Corriente	455,017,730.21 - 339,934,660.01	115,083,070.20

Fuente: elaboración propia.

- Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos para el 2014, el capital de trabajo neto era de Q.115,083,070.20, dicho indicador denota que la cooperativa cuenta con disponibilidad para atender sus operaciones y transacciones diarias, con su activo corriente, después de haber atendido sus obligaciones contraídas a corto plazo, para ambos periodos. Este crecimiento, se debe a la aceptación en el mercado de los diversos productos activos y pasivos que ofrece y que se refleja en el incremento de los depósitos y créditos de los asociados.

- Índice de circulante: Este indicador mide la relación existente a corto plazo entre el activo corriente y el pasivo corriente, también refleja la disponibilidad en unidades monetarias que tiene la cooperativa para pagar o cubrir cada unidad monetaria de las deudas contraídas a corto plazo.

Tabla 9. Indicador circulante.

Indicador	Fórmula	2014	
		Q.	%
Circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{455,017,730.21}{339,934,660.01}$	1.34

Fuente: elaboración propia.

- Interpretación

La cooperativa muestra para el 2014 un índice de circulante o razón corriente de 1.34, tomando en consideración que del activo corriente en disponibilidad inmediata cuenta con Q.28,392,469.12, el cual se considera un resultado aceptable ya que el activo corriente cuenta con más de un quetzal para cubrir cada uno de las obligaciones contraídas a corto plazo. Es decir, que después de haber cubierto sus obligaciones en su totalidad, cuenta con un 34% adicional de suficiencia para el período analizado.

4.8.2.2 Razones de endeudamiento

Son los índices que miden la proporción del capital propio de una entidad, el aportado por los socios, accionistas o asociados en relación al capital ajeno, o sea el obtenido de los acreedores. Este, es importante, ya que una deuda compromete los activos de la empresa y si el capital propio es mayor que el ajeno, es un indicador de la solides patrimonial que se tiene.

- Razón de endeudamiento patrimonial: Esté indicador mide el porcentaje de las obligaciones a corto y largo plazo en relación al capital aportado por la empresa y los acreedores.

Tabla 10. Indicador endeudamiento total.

Indicador	Fórmula	2014	
		Q.	%
Endeudamiento total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital}}$	$\frac{348,922,158.08}{147,711,520.85}$	2.36

Fuente: elaboración propia.

- Interpretación

Este indicador para el 2014 se ubica en el 2.36%, evidenciando que las obligaciones a corto y largo plazo contraídas por la cooperativa, superan al capital con que cuenta la institución. Es decir, que por cada quetzal propio, debe a sus acreedores más del doble.

- Razón de endeudamiento del activo fijo: este indicador mide el porcentaje que se ha invertido en activos fijos neto en relación al capital que posee la empresa.

Tabla 11. Indicador de endeudamiento del activo fijo.

Indicador	Fórmula	2014	
		Q.	%
Endeudamiento del activo fijo	$\frac{\text{Capital}}{\text{Activo Fijo Neto}}$	$\frac{147,711,520.85}{11,136,461.67}$	13.26

Fuente: elaboración propia.

- Interpretación:

Este indicador para el 2014 es de 13.26%, es decir, que de los activos fijos con que cuenta la cooperativa, fueron financiados por capital propio un 13.26%. Es una inversión un tanto baja, sin

embargo, proporciona tranquilidad a la administración, hay que considerar que esta es una entidad que brinda servicios financieros y no produce bienes por lo tanto no requiere mayores inversiones activos fijos.

- Razón de capital propio: esta razón mide el porcentaje de activos que posee una entidad y que pertenecen a sus dueños o asociados.

Tabla 12. Indicador capital propio.

Indicador	Fórmula	2014	
		Q.	%
Capital propio	$\frac{\text{Capital Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{147,711,520.85}{496,633,678.93}$	29.74

Fuente: elaboración propia.

- Interpretación

En el 2014 el 29.74% del total del activo se financió con capital propio. Es decir, que la cooperativa cuenta con un capital en riesgo que incluye los aportes de los asociados y el capital institucional (excedentes acumulados), lo cual es una gran fortaleza.

4.8.2.3 Razones de rentabilidad

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

- Margen bruto de utilidades (Mb): indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

Tabla 13. Indicador margen bruto de utilidades.

Indicador	Fórmula	2014	
		Q.	%
Márgen Bruto de Utilidades (Mb)	$\frac{\text{Intereses Percibidos} - \text{Intereses Pagados}}{\text{Intereses Percibidos}}$	$\frac{52,456,675.06 - 25,022,502.93}{52,456,675.06}$	52.30

Fuente: elaboración propia.

- Interpretación:

Para el 2014 obtuvo un margen bruto del 52.3%, es decir, que por cada quetzal que reconoció de intereses a sus asociados por sus ahorros, obtuvo una ganancia bruta de Q.0.52 centavos respectivamente.

- Rendimiento de la inversión: determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles. También conocido como ROA (Rendimiento sobre Activos).

Tabla 14. Indicador ROA.

Indicador	Fórmula	2014	
		Q.	%
ROA	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{2,810,936.00}{496,633,520.85}$	0.57

Fuente: elaboración propia.

- Interpretación

Para el 2014 se obtuvo un indicador del 0.57%, es decir, se generó una rentabilidad de Q.0.57

centavos por cada quetzal invertido en el activo total de la cooperativa, para los períodos que se indican respectivamente.

- Rendimiento del capital común: Indica el rendimiento que se obtiene sobre el valor en libros del capital contable. También Conocido Como ROE (Rendimiento Sobre Capital).

Tabla 15. Indicador ROE.

Indicador	Fórmula	2014	
		Q.	%
ROE	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos} - \text{Dividendos preferentes}}{\text{Capital contable} - \text{capital preferente}}$	2,810,936.00 147,711,520.85	1.90

Fuente: elaboración propia.

- Interpretación

Para el 2014 se obtuvo un indicador de 1.90%, es decir, que ésta es la rentabilidad generada por cada quetzal invertido en el capital propio de la cooperativa.

- Margen neto de utilidad: determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

Tabla 16. Margen Neto de Utilidad.

Indicador	Fórmula	2014	
		Q.	%
Márgen Neto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos}}$	2,810,936.00 61,749,970.40	4.55

Fuente: elaboración propia.

- Interpretación

Este indicador establece que los ingresos para el 2014 generaron el 4.55% de utilidades, lo cual es un indicio de que la cooperativa sigue creciendo y obteniendo resultados positivos.

4.8.2.4 Razón de morosidad

El índice de morosidad también conocido como IMOR, es la cartera de crédito vencida en relación al total de la misma. Es utilizado como medida de riesgo de una cartera crediticia, está conformada por aquellos préstamos que no han sido liquidados en los términos pactados originalmente. En relación al plazo, se consideran como vencidos aquellos que ya han transcurrido treinta días o más de vencimiento.

Tabla 17. Indicador IMOR.

Indicador	Fórmula	2014	
		Q.	%
Morosidad	$\frac{\text{Cartera de Crédito Vencida}}{\text{Saldo de la Cartera Total}}$	14,994,550.10 378,650,254.99	3.96

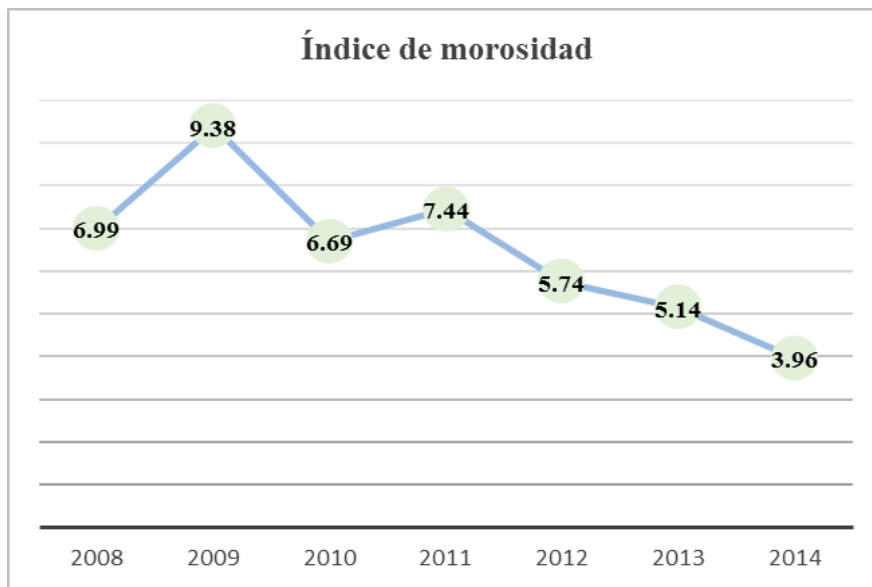
Fuente: elaboración propia.

- Interpretación

Para el 2014 la cooperativa refleja un porcentaje 3.96% de morosidad del total de su cartera de créditos, dicho porcentaje, es favorable ya que se encuentra dentro del límite establecido para considerar que su cartera es sana y que en relación a años anteriores ha venido disminuyendo.

Dicha disminución se puede apreciar en la gráfica siguiente:

Gráfica 14. Morosidad años anteriores.



Fuente: elaboración propia, con base a información de memoria de labores de Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica R. L., 2014.

4.8.3 Análisis de saldos por antigüedad de mora

Este análisis permite clasificar los saldos en mora, en relación a la antigüedad del vencimiento de las cuotas o días de atraso por incumplimiento en los pagos correspondientes, permitiendo en determinado momento conocer el estado real de los saldos a cargo de los asociados deudores.

Efectuar un análisis de la cartera en mora, puede contribuir a establecer las causas por las cuales, existe mayor antigüedad, en créditos concedidos a los asociados, como lo es una deficiente política de cobros y en determinado momento un deficiente análisis de la capacidad de pago, lo cual puede incidir en el incremento de los gastos de cobranza.

- Análisis de antigüedad de saldos en relación a la garantía

Tabla 18. Saldos por antigüedad de mora.

Saldos por antigüedad de mora
Al 31 de diciembre de 2014
(Cifras expresadas en quetzales)

Garantía	Cuentas	1-3 meses	Cuentas	4-6 meses	Cuentas	7-12 meses	Cuentas	Total
Fiduciarios	1,526	3,598,692.02	636	1,499,455.01	1,018	2,399,128.02	3,180	7,497,275.05
Hipotecarios	301	3,094,875.14	123	1,871,319.85	134	2,231,189.06	557	7,197,384.05
Prendarios	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Obligaciones depositarias	60	59,978.20	21	7,497.28	38	82,470.03	119	149,945.50
Femenina	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Tarjeta de crédito	56	49,482.02	63	100,463.49	0	0.00	119	149,945.50
Total	1,943	Q6,803,027.38	843	Q3,478,735.62	1,189	Q4,712,787.10	3,975	Q14,994,550.10

Fuente: elaboración propia, con base a información proporcionada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Santa Mónica R. L.

- En el cuadro anterior se puede apreciar que la morosidad de la cartera de créditos de acuerdo a los meses de atraso, se concentra en un 45% los de uno a tres meses, por Q.6,803,027.38, en un 24% los casos entre siete a doce meses de atraso, por Q.3,478,735.62, y en un 31% los préstamos que tienen de cuatro a seis meses en mora, con un valor de Q.4,712,787.10. Es importante indicar que el envejecimiento de la cartera es acelerado, confirmando la deficiencia en el proceso de cobranza.
- En relación al riesgo que representa la morosidad y la clasificación contemplada en el manual de cobros, los préstamos que tienen un atraso de siete a doce meses, son considerados como incobrables, por ende su cobro debe ser mediante un proceso jurídico.

4.9 Respuesta de la pregunta

Para realizar una gestión de cobro efectiva, se deben implementar de manera general procedimientos claros y precisos, para que la habilidad y capacidad de cada gestor, al realizar el cobro, obtenga los resultados deseados y planificados para la recuperación del dinero en mora vigente de la cartera crediticia.

Problema: ¿Se cuenta con un procedimiento para medir y establecer el costo operativo de la gestión de cobro?, ¿La información de los asociados deudores que tiene la base de datos de la cartera asignada a cada gestor contiene información confiable que permita localizarlos y contactarlos? ¿Los insumos asignados para realizar la gestión de cobro son adecuados y oportunos?

Pregunta de investigación: ¿A través del análisis de recuperación de la cartera en mora vigente se pueden establecer indicadores de gestión específicos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Mónica R. L.?

Respuesta: de acuerdo al análisis realizado al periodo 2013-2014, se llegó a determinar que, la cooperativa no posee información del costo operativo invertido en el proceso de cobro que realizan los gestores.

Considerando que la implementación de indicadores de gestión como los de efectividad y calidad, aportarán información que permita establecer con más precisión el costo operativo invertido en el proceso de cobro, que contribuirán a optimizar los insumos y recursos asignados, que a su vez apoyarán en el mantenimiento de la cartera en los niveles de mora deseados.

Capítulo 5

Propuesta

5.1 Introducción

Con base a los resultados obtenidos en la investigación realizada, a través del método científico, se determinó mediante la elaboración de hojas técnicas el incremento en los gastos fijos y variables en que se incurren para realizar la gestión de cobro de la cartera en mora vigente. Derivado de la decisión de la administración, de contratar más personal para gestores de cobro, con la finalidad de mantener los niveles óptimos de morosidad que se tienen establecidos por la entidad financiera que los regula.

Asimismo, se establecieron los saldos y el porcentaje de recuperación aproximado que obtienen los gestores mensualmente en su gestión de cobro, de acuerdo a la cartera que es asignada a cada uno, a efecto de determinar la importancia de implementar en el departamento de cobros, indicadores que permitan medir y establecer la relación de los gastos generados en la recuperación de los cobros y la efectividad de dicho proceso.

Esta propuesta presenta además, posibles soluciones que permitirán hacer que el proceso de cobro sea más efectivo y que se utilicen de manera óptima los recursos que se disponen para recuperar los créditos en mora otorgados a los asociados.

5.2 Problema

Derivado del riesgo que existe en el incumplimiento en la planificación y proyección que se realiza para recuperar los préstamos otorgados a los asociados, que en determinado momento pueden dar lugar al deterioro de la cartera crediticia y que, con el fin de evitarlo, la administración de la

cooperativa tomó decisiones como, incrementar el personal del departamento de cobros. Se establece la necesidad de contar con parámetros efectivos sobre las gestiones de cobro que se realizan, lo cual permitirá tener un mejor rendimiento y optimización de los recursos.

5.2.1 Identificación del problema

La cooperativa incremento el número de gestores de cobro, sin embargo, no se realizó un análisis que determinará si la cantidad de gestores contratados era el personal que se requería, o si era necesario para hacer más efectivo y productivo el proceso de gestión de cobros, para evitar el incremento en los índices de morosidad.

5.2.2 Evolución del problema

En la medida en que se ha incrementado el número de asociados y lanzado nuevos productos para el otorgamiento de créditos, ha surgido también el riesgo de incrementar los índices de morosidad. Aún evaluando de manera constante los resultados que se obtienen producto de las operaciones que realiza la cooperativa, no se han tomado las medidas necesarias y oportunas que permitan mejorar o implementar estrategias que hagan más efectivo el proceso de recuperación de los cobros.

La falta de claridad y precisión en el procedimiento que debe seguirse para realizar la gestión de cobro y el desconocimiento que se tiene por parte de algunos gestores, contribuye a que el proceso de recuperación de los cobros no sea efectivo en su totalidad.

5.2.3 Causas que originaron el problema

En la medida que se contó con más personal para contactar a los asociados morosos, se nivelaron los índices de morosidad dentro de los parámetros exigidos a la cooperativa para mantener una cartera sana. Sin embargo, esto dio lugar a que no se evaluaran las causas reales que podrían estar

afectando el proceso de recuperación de los cobros, ya que se están incurriendo en gastos que podrían evitarse, por ejemplo; si se realiza una depuración a la información que contienen las bitácoras para contactar a los asociados morosos.

La desactualización al manual de cobros y establecer una manera más efectiva para poder realizar la gestión de cobros, mediante la distribución de la cartera, en base al atraso de cobro que representa cada caso.

5.3 Solución al problema

Como resultado del análisis efectuado al proceso de gestión de cobros utilizados para la recuperación de los créditos otorgados, se identificó la necesidad de crear e implementar indicadores de medición que permitan establecer la efectividad y calidad del mismo, así como los costos en que incurre la cooperativa.

Los indicadores que se proponen para implementar en la cooperativa, permitirán que la administración pueda establecer la efectividad en la recuperación de los préstamos otorgados y mejorar la calidad de la cartera de créditos.

5.3.1 Posibles soluciones al problema

Mejorar el manual de cobranza existente de la manera siguiente:

- Establecer la clasificación de los casos a cobrar por rangos
- Definir claramente el cobro preventivo.
- Trasladar a cobro jurídico los casos que rebasen los 90 días para mejorar la efectividad de la recuperación, e iniciar proceso jurídico antes de depurar los créditos ya que actualmente forman parte de la cartera en mora vigente.

- Contratar los servicios de abogados especializados en recuperación jurídica o la contratación de un abogado de planta que apoye en el proceso de la cobranza jurídica.

Depuración de la bitácora que se utiliza para realizar la cobranza en los aspectos siguientes:

- Actualizar la información que han proporcionado los asociados deudores para su localización y eliminar de la bitácora la información incorrecta y antigua.
- Actualizar la información del fiador y referencias proporcionadas.
- Ampliar la base de datos de parientes, amigos, referencias comerciales y crediticias.
- Mejorar los cuadros de asignación de metas para cálculo y pago de incentivos, que permita tener una mejor apreciación de la recuperación, así también, de la efectividad de la cobranza de los gestores de cobro.

5.3.2 Solución, propuesta, explicación y justificación

El problema identificado inicialmente, puede resolverse con la implementación de indicadores de gestión para la cobranza, que permitan establecer la efectividad con que se recupera la cartera en mora y la utilización de los recursos proporcionados, ya que se puede determinar el impacto de los gastos de la gestión de cobros y otros adicionales en que se pueden incurrir.

Asimismo, se propone la implementación de indicadores que permitan medir la calidad del proceso de gestión cobro, de acuerdo a los porcentajes alcanzados en las llamadas realizadas, con base a cuantas fueron efectivas y de estas, cuántas generaron compromisos o promesas de pago, el monitoreo en línea para el seguimiento a las promesas de pago que permitan identificar cuantos casos de los que se comprometieron a realizar su pago fueron efectivos.

Los indicadores que se propone implementar en la gestión de cobranza se describen y explican a continuación:

- Indicadores de efectividad

La implementación de estos indicadores, permitirá controlar la tendencia del envejecimiento de la cartera de créditos, para ello es importante establecer el objetivo principal de cada indicador y las variables que lo componen para poder obtener el resultado de medición.

Derivado de la investigación realizada, se estableció que la cooperativa no cuenta con indicadores que reflejen en determinado momento la situación en que se encuentra el proceso de recuperación de cobros. Por lo que se propone la implementación de los siguientes indicadores de efectividad y que se irán explicando individualmente, así como las herramientas que se consideran necesarias para su elaboración.

- Indicador de retención

Objetivo general

Buscar que los casos vigentes que se encuentran en cero días de mora, se mantengan con el mismo status, a efecto de evitar gastos innecesarios.

Objetivo específico

Medir la efectividad de los mensajes de texto que se envían, antes que el asociado deudor caiga en mora, es decir, realizar un cobro preventivo.

Las variables a considerar son las siguientes:

- Número de asociados deudores a los que se les envía mensaje de texto.
- Número de pagos puntuales obtenidos en el mes.

- Escala de medición: porcentaje (%)
- Periodo de medición: mensual
- Responsable de medición

Este indicador se recomienda que lo realice el jefe del departamento de cobros, a efecto que, pueda evaluar la efectividad de esta herramienta y tomar decisiones oportunas.

- Los parámetros de evaluación del resultado obtenido, son los siguientes:

De 1 % a 50 % = malo
 De 51 % a 70 % = regular
 De 71 % a 90 % = bueno
 De 91% a 100 % = excelente

- Meta

Se considera indispensable asignar una meta en función de la efectividad de las llamadas realizadas, la cual no debe ser menor al 80%.

Tabla 19. Formula indicador de retención.

Indicador de retención	$\frac{\text{Número de pagos puntuales obtenidos en el mes}}{\text{Número de asociados deudores que se les envió mensaje de texto en el mes}} * 100$
------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

- Aplicación del indicador de retención.

Tabla 20. Efectividad de mensajes de texto enviados.

Cooperativa Santa Mónica R. L.
Efectividad de mensajes de texto enviados
(Calculo Mensual)

Total de la Cartera	Total de préstamos	Préstamos al día	Mensajes enviados	Pagos puntuales	Pago puntual en "Q"	Costo por mensaje Q.0.15
Q378,650,254.99	33,950	29,975	25,000	16,938	Q256,535,547.76	Q 3,750.00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21. Aplicación indicador de retención.

Indicador	Q.	%
Indicador de retención	16.938	67.75
	25,000	

Fuente: elaboración propia.

- Interpretación

De 25,000 mensajes de texto que se pueden enviar en un mes, como un recordatorio de cobro preventivo, se determinó que se pueden obtener 16,938 pagos puntuales que serían un indicador de retención de 67.75 %, es decir, que es el porcentaje de asociados que se mantuvieron en un status de deudores vigentes y su pago puntual representa Q.256, 535,547.76.

El uso del recurso de mensaje de texto, se considera efectivo si se envía como un recordatorio de pago al asociado deudor que se mantiene vigente, para que tenga presente su fecha de pago. El

costo de enviar un mensaje de texto es de Q.0.15, lo cual no es significativo si los resultados son óptimos, y se puede evaluar por medio de la implementación de este indicador.

La utilización de este recurso como recordatorio de pago a los asociados deudores con mora vigente de uno a noventa días, después de haber realizado varias llamadas, no es efectiva, si se ha tratado de contactabilizar vía telefónica y su resultado ha sido infructuoso, porque si no responde una llamada donde se le pueda informar sobre la situación de su préstamo y obtener alguna promesa de pago o convenio, el mensaje de texto no garantiza que acuda o se presente a efectuar el pago.

- Formato que se propone para implementar este indicador:

El formato fue elaborado en una hoja del programa Excel, debiéndose llenar los campos con la información obtenida mensualmente de los reportes que se generan en la base de datos de la planta y los obtenidos a través del sistema Bankworks, para después ser analizada.

Tabla 22. Ficha técnica indicador de retención.

COOPERATIVA SANTA MONICA, R. L. DEPARTAMENTO DE COBROS							
FICHA TÉCNICA:	INDICADOR DE GESTIÓN				TIPO DE INDICADOR:	EFECTIVIDAD	
FECHA DE IMPLEMENTACIÓN:	Día / Mes / Año			FECHA DE ELABORACIÓN:	Día / Mes / Año		
NOMBRE DEL PROCESO:	Medición de mensajes de texto y pago puntual						
OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO	Buscar que los casos vigentes que se encuentran en 0 días de mora se mantengan con su mismo status a efecto de evitar gastos innecesarios.						
OBJETIVO ESPECIFICO DEL PROCESO:	Medir la efectividad de los mensajes de texto que se envían antes de que el asociado deudor caiga en mora o sea 0 días de mora.						
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Base de datos de planta telefónica y reportería de pagos puntuales generados por el sistema Bankworks.						
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Jefe de Cobros			RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Jefe de Cobros		
USUARIOS DE LA INFORMACIÓN ANALIZADA:	Gerencia de Negocios, Jefe de Cobros						
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR:	Para poder evaluar y analizar este indicador debe ingresar el número de mensajes de texto que se enviaron en el mes a los asociados deudores de la cartera vigente de 0 días de atraso y el número de pagos puntuales que se obtuvieron en el mes.						
NOMBRE DEL INDICADOR:	Indicador de Retención						
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{No. de pagos puntuales obtenidos en el mes}}{\text{No. de asociados que se les envió mensajes de texto en el mes}}$						
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				ESCALA DE MEDICIÓN	Porcentaje %	
INFORMACIÓN PARA REALIZAR EL ANALISIS:							
META ESTABLECIDA	VALOR DEL NUMERADOR	VALOR DEL DENOMINADOR	RESULTADO OBTENIDO	% DE CUMPLIMIENTO DE LA META	ANALISIS	OBSERVACIONES	ACCIONES A MEJORAR

Fuente: elaboración propia.

- Indicadores de calidad

La implementación de estos indicadores, permitirá medir la calidad que se tiene en contactar efectivamente vía telefónica los casos que le fueron asignados a cada gestor de cobros para evitar su permanencia dentro de un rango no deseado y el resultado que se puede obtener en función del número de promesas de pago efectivas realizadas y los convenios de pago que se pudieron realizar.

- Indicador de porcentaje de contactabilidad efectiva

Objetivo general

Buscar que los casos vigentes en mora que se encuentran en el rango de uno a noventa días de atraso sean trasladados al estatus de vigentes al día, a efecto de evitar gastos innecesarios, mejorar la rentabilidad y la liquidez.

Objetivo específico

Medir la efectividad del porcentaje de las llamadas que fueron contactadas por el gestor y de estas cuantas fueron realmente efectivas, de acuerdo a los días de mora.

Las variables a considerar son las siguientes:

- Número de asociados que fueron llamados por el gestor de cobros
- Número de pagos obtenidos en el mes
- Número de promesas de pago obtenidas en el mes
- Número de convenios obtenidos en el mes
- Escala de medición: porcentaje
- Periodo de medición: mensual

- Responsable de medición

Este indicador se recomienda que lo realice el jefe del departamento de cobros, a efecto que pueda evaluar la efectividad de esta herramienta y tomar las decisiones que considere oportunas.

- Parámetros de evaluación del resultado obtenido

De 1% a 50 % = malo

De 51% a 70 % = regular

De 71% a 90 % = bueno

De 91 % a 100 % = excelente

a) Por pagos Obtenidos:

Tabla 23. Fórmula indicador de porcentaje de contactabilidad efectiva por pagos obtenidos.

Porcentaje de contactabilidad efectiva por pagos obtenidos	$\frac{\text{Número de pagos obtenidos en el mes}}{\text{Número de asociados llamados en el mes}} * 100$	
--	--	--

Fuente: elaboración propia.

- Aplicación del indicador porcentaje de contactabilidad efectiva (pagos obtenidos).

Tabla 24. Pagos obtenidos.

Cooperativa Santa Mónica R. L.
Contactabilidad efectiva
Pagos obtenidos
(Calculo Mensual)

Gestor	Casos asignados	Cartera asignada "Q"	Contactos	Pagos obtenidos	Contactabilidad efectiva 38.27 % "Q"
1	316	9,396,470.51	4,800	1,837	3,596,029.26
2	317	8,919,543.52	6,000	2,296	3,413,509.31
3	308	9,026,333.43	7,200	2,755	3,454,377.80
4	303	8,582,836.37	3,600	1,378	3,284,651.48
5	308	8,773,050.25	6,000	2,296	3,357,446.33
6	307	8,609,810.43	4,800	1,837	3,294,974.45
7	310	8,731,703.75	5,760	2,204	3,341,623.03
8	309	8,492,576.48	6,240	2,388	3,250,109.02
9	302	8,591,248.16	5,760	2,204	3,287,870.67
10	311	8,649,523.89	5,040	1,929	3,310,172.79
11	315	8,358,943.25	6,000	2,296	3,198,967.58
12	112	8,549,296.32	10,800	4,133	3,271,815.70
13	292	9,013,288.26	10,080	3,858	3,449,385.42
14	165	8,415,498.78	11,280	4,317	3,220,611.38
Total	3,975	Q122,110,123.40	93,360	35,729	Q 46,731,544.23

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. Indicador porcentaje de contactabilidad efectiva (pagos obtenidos).

Índice	Q.	%
Porcentaje de contactabilidad efectiva (pagos obtenidos)	35,729	38.27
	93,360	

Fuente: elaboración propia.

- Interpretación

Este indicador refleja que de 93,360 llamadas realizadas en el mes, se obtuvieron pagos de 35,729 asociados, equivalente a un 38.27 %. Esto indica que de Q.122,110.123.40 que se esperaban recuperar, se obtuvieron Q.46,731,544.23. En la medida que este porcentaje se aproxime más al cien, será un indicador que esta herramienta de cobro está siendo efectiva, y reflejará la permanencia de los créditos otorgados a los asociados dentro de la cartera vigente al día. Asimismo, reflejará el cambio de status de un crédito que se encuentra por ejemplo; dentro de la cartera de mora vigente de uno a treinta días a cartera vigente al día.

- Formato que se propone para implementar el indicador

El formato fue elaborado en una hoja del programa Excel y requiere llenar los campos con la información obtenida mensualmente, tanto de los reportes que se generan en la base de datos de la planta, como los generados por el sistema Bankworks, para después ser analizada.

Tabla 26. Ficha técnica porcentaje de contactabilidad efectiva por pagos obtenidos.

COOPERATIVA SANTA MONICA, R. L. DEPARTAMENTO DE COBROS							
FICHA TÉCNICA:	INDICADOR DE GESTIÓN				TIPO DE INDICADOR:	Calidad	
FECHA DE IMPLEMENTACIÓN:	Día / Mes / Año			FECHA DE ELABORACIÓN:	Día / Mes / Año		
NOMBRE DEL PROCESO:	Medición de contactabilidad telefónica						
OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO	Buscar que los casos vigentes en mora que se encuentran en el rango de 1 a 90 días de atraso sean trasladados al estatus de vigentes al día, a efecto de evitar gastos innecesarios, mejorar la rentabilidad y la liquidez.						
OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROCESO:	Medir la efectividad del porcentaje de las llamadas que fueron contactadas por el gestor y de estas cuantas fueron realmente efectivas, de acuerdo a los días de mora.						
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Base de datos de planta telefónica y reportería de pagos puntuales generados por el sistema Bankworks.						
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Jefe de Cobros			RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Jefe de Cobros		
USUARIOS DE LA INFORMACIÓN ANALIZADA:	Gerencia de Negocios, Jefe de Cobros						
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR:	Para poder evaluar y analizar este indicador debe ingresar el número de pagos obtenidos en el mes y número de asociados a quienes se llamo en el mes, para poder determinar la cantidad de los pagos que se obtuvieron.						
NOMBRE DEL INDICADOR:	Indicador de % de Contactabilidad Efectiva por pagos obtenidos						
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{No. de pagos obtenidos en el mes}}{\text{No. de asociados de asociados llamados en el mes}}$						
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				ESCALA DE MEDICIÓN	Porcentaje %	
INFORMACIÓN PARA REALIZAR EL ANALISIS:							
META ESTABLECIDA	VALOR DEL NUMERADOR	VALOR DEL DENOMINADOR	RESULTADO OBTENIDO	% DE CUMPLIMIENTO DE LA META	ANALISIS	OBSERVACIONES	ACCIONES A MEJORAR

Fuente: elaboración propia.

b) Número de promesas de pago obtenidas en el mes.

Tabla 27. Formula contactabilidad efectiva por promesas de pago.

$$\frac{\text{Porcentaje de contactabilidad efectiva por promesas de pago}}{\frac{\text{Número de promesas obtenidas en el mes}}{\text{Número de asociados llamados en el mes}}} * 100$$

Fuente: elaboración propia.

- Aplicación del indicador de porcentaje de contactabilidad efectiva por promesas de pago.

Tabla 28. Promesas de pago.

Cooperativa Santa Mónica R. L.
Contactabilidad efectiva
Promesas de Pago
(Calculo Mensual)

Gestor	Casos asignados	Cartera asignada en "Q"	Número de contactos	Promesas de pago	Contactabilidad efectiva 10.28 % "Q"
1	316	9,396,470.51	4,800	240	965,957.17
2	317	8,919,543.52	6,000	720	916,929.07
3	308	9,026,333.43	7,200	720	927,907.08
4	303	8,582,836.37	3,600	1200	882,315.58
5	308	8,773,050.25	6,000	720	901,869.57
6	307	8,609,810.43	4,800	720	885,088.51
7	310	8,731,703.75	5,760	1200	897,619.15
8	309	8,492,576.48	6,240	720	873,036.86
9	302	8,591,248.16	5,760	960	883,180.31
10	311	8,649,523.89	5,040	720	889,171.06
11	315	8,358,943.25	6,000	720	859,299.37
12	112	8,549,296.32	10,800	480	878,867.66
13	292	9,013,288.26	10,080	240	926,566.03
14	165	8,415,498.78	11,280	240	865,113.27
TOTAL	3,975	Q 122,110,123.40	93,360	9,600	Q 12,552,920.69

Fuente: elaboración propia.

Tabla 29. Indicador de porcentaje de contactabilidad efectiva por promesas de pago.

INDICADOR	Q.	%
Porcentaje de contactabilidad efectiva (Promesas de pago)	9,600	10.28
	93,360	

Fuente: elaboración propia.

- Interpretación

De acuerdo al porcentaje obtenido, se establece que de 93,360 asociados contactados en el mes, únicamente se lograron obtener 9,600 promesas de pago, que en relación al total de la cartera en mora vigente asignada para su recuperación, equivale a Q.12,211,012.34 que los asociados han prometido cancelar, de un total de Q.122,110,123.40 que se pretenden recuperar.

El indicador propuesto refleja que el grado de efectividad en los contactos realizados es malo y es una alerta e indicio que el asociado no tiene la disponibilidad económica para realizar su pago. Y en la medida que el resultado se aproxime más al 100 % de promesas de pago realizadas, será un indicador de que esta herramienta de cobro es efectiva.

- Formato que se propone para implementar este indicador:

El formato fue elaborado en una hoja del programa Excel y requiere llenar los campos con la información obtenida mensualmente de los reportes que se generan en la base de datos de la planta, como los generados por el sistema Bankworks, para después ser analizada.

Tabla 30. Ficha técnica porcentaje de contactabilidad efectiva por promesa de pago.

COOPERATIVA SANTA MONICA, R. L. DEPARTAMENTO DE COBROS							
FICHA TÉCNICA:	INDICADOR DE GESTIÓN					TIPO DE INDICADOR:	Calidad
FECHA DE IMPLEMENTACIÓN:	Día / Mes / Año				FECHA DE ELABORACIÓN:	Día / Mes / Año	
NOMBRE DEL PROCESO:	Medición de contactabilidad telefónica						
OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO	Buscar que los casos vigentes en mora que se encuentran en el rango de 1 a 90 días de atraso sean trasladados al estatus de vigentes al día, a efecto de evitar gastos innecesarios, mejorar la rentabilidad y la liquidez.						
OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROCESO:	Medir la efectividad del porcentaje de las llamadas que fueron contactadas por el gestor y de estas cuantas fueron realmente efectivas, de acuerdo a los días de mora.						
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Base de datos de planta telefónica y reporteria de pagos puntuales generados por el sistema Bankworks.						
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Jefe de Cobros			RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Jefe de Cobros		
USUARIOS DE LA INFORMACIÓN ANALIZADA:	Gerencia de Negocios, Jefe de Cobros						
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR:	Para poder evaluar y analizar este indicador debe ingresar el número de promesas obtenidas en el mes y número de asociados a quienes se llamo en el mes.						
NOMBRE DEL INDICADOR:	Indicador de % de Contactabilidad Efectiva por promesas de pago						
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{No. de pagos obtenidos en el mes}}{\text{No. de asociados de asociados llamados en el mes}}$						
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual					ESCALA DE MEDICIÓN	Porcentaje %
INFORMACIÓN PARA REALIZAR EL ANALISIS:							
META ESTABLECIDA	VALOR DEL NUMERADOR	VALOR DEL DENOMINADOR	RESULTADO OBTENIDO	% DE CUMPLIMIENTO DE LA META	ANALISIS	OBSERVACIONES	ACCIONES A MEJORAR

Fuente: elaboración propia.

c) Número de convenios de pago obtenidos en el mes.

Tabla 31. Formula porcentaje de contactabilidad efectiva por convenios de pago.

$$\frac{\text{Porcentaje de contactabilidad efectiva por convenios de pago}}{\frac{\text{Número de convenios obtenidos en el mes}}{\text{Número de asociados llamados en el mes}}} * 100$$

Fuente: elaboración propia.

- Aplicación del indicador de porcentaje de contactabilidad efectiva por convenios de pago.

Tabla 32. Convenios de pago.

Cooperativa Santa Mónica R. L.
Contactabilidad efectiva
Convenios de pago obtenidos
(Calculo Mensual)

Gestor	Casos asignados	Cartera asignada "Q"	Contactos	Convenios de pago	Contactabilidad efectiva 5 % "Q"
1	316	9,396,470.51	4,800	240	469,823.53
2	317	8,919,543.52	6,000	300	445,977.18
3	308	9,026,333.43	7,200	360	451,316.67
4	303	8,582,836.37	3,600	180	429,141.82
5	308	8,773,050.25	6,000	300	438,652.51
6	307	8,609,810.43	4,800	240	430,490.52
7	310	8,731,703.75	5,760	288	436,585.19
8	309	8,492,576.48	6,240	312	424,628.82
9	302	8,591,248.16	5,760	288	429,562.41
10	311	8,649,523.89	5,040	252	432,476.19
11	315	8,358,943.25	6,000	300	417,947.16
12	112	8,549,296.32	10,800	540	427,464.82
13	292	9,013,288.26	10,080	504	450,664.41
14	165	8,415,498.78	11,280	564	420,774.94
TOTAL	3,975	Q122,110,123.40	93,360	4,668	Q 6,105,506.17

Fuente: elaboración propia.

Tabla 33. Aplicación indicador de porcentaje de contactabilidad efectiva por convenios de pago.

INDICADOR	Q.	%
Porcentaje de contactabilidad efectiva (Convenios de pago)	4,668	5
	93,360	

Fuente: elaboración propia.

- Interpretación

El resultado de este indicador, refleja que de 93,360 contactos realizados en el mes, se obtuvo un 5 % de convenios de pago equivalente a 4,668 contactos lo que representa Q.6,105,506.17, de la cartera total asignada a los gestores de Q.122,110,123.40.

- Formato que se propone para implementar este indicador:

El formato fue elaborado en una hoja del programa Excel y requiere llenar los campos con la información obtenida mensualmente de los reportes que se generan en la base de datos de la planta y los generados por el sistema Bankworks para después ser analizada.

Tabla 34. Ficha técnica porcentaje de contactabilidad efectiva por convenios de pago.

COOPERATIVA SANTA MONICA, R. L. DEPARTAMENTO DE COBROS							
FICHA TÉCNICA:	INDICADOR DE GESTIÓN				TIPO DE INDICADOR:	Calidad	
FECHA DE IMPLEMENTACIÓN:	Día / Mes / Año			FECHA DE ELABORACIÓN:	Día / Mes / Año		
NOMBRE DEL PROCESO:	Medición de contactabilidad telefónica (convenios de pago)						
OBJETIVO GENERAL DEL PROCESO	Buscar que los casos vigentes en mora que se encuentran en el rango de 1 a 90 días de atraso sean trasladados al estatus de vigentes al día, a efecto de evitar gastos innecesarios, mejorar la rentabilidad y la liquidez.						
OBJETIVO ESPECÍFICO DEL PROCESO:	Medir la efectividad del porcentaje de las llamadas que fueron contactadas por el gestor y de estas cuantas fueron realmente efectivas, de acuerdo a los días de mora.						
FUENTE DE INFORMACIÓN:	Base de datos de planta telefónica y reporteria de pagos puntuales generados por el sistema Bankworks.						
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Jefe de Cobros			RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Jefe de Cobros		
USUARIOS DE LA INFORMACIÓN ANALIZADA:	Gerencia de Negocios, Jefe de Cobros						
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR:	Medir la efectividad del porcentaje de las llamadas que fueron contactadas por el gestor y de estas cuantas fueron realmente efectivas, de acuerdo a los días de mora obteniendo un convenio de pago.						
NOMBRE DEL INDICADOR:	Indicador de % de Contactabilidad Efectiva por convenios de pago						
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{No. de pagos obtenidos en el mes}}{\text{No. de asociados de asociados llamados en el mes}}$						
FRECUENCIA DE MEDICIÓN:	Mensual				ESCALA DE MEDICIÓN	Porcentaje %	
INFORMACIÓN PARA REALIZAR EL ANALISIS:							
META ESTABLECIDA	VALOR DEL NUMERADOR	VALOR DEL DENOMINADOR	RESULTADO OBTENIDO	% DE CUMPLIMIENTO DE LA META	ANALISIS	OBSERVACIONES	ACCIONES A MEJORAR

Fuente: elaboración propia.

Realizar un análisis de los contactos que se efectúan en el mes, en base a los resultados alcanzados, permitirá obtener información de la efectividad y calidad de las llamadas realizadas, de las cuales se lograron conseguir pagos, promesas y convenios de pago. Asimismo, se podrá evaluar el total de los contactos que no obtuvieron un resultado satisfactorio.

Tabla 35. Contactabilidad efectiva en "Q".

Cooperativa Santa Mónica, R. L.
Contactabilidad efectiva
Pagos obtenidos, promesas de pago, convenios de pago
(Cálculo mensual)

Gestor	Casos asignados	Cartera asignada "Q"	Contactos	Pagos obtenidos 38.27 %	Promesas de pago 10.28 %	Convenios de pago 5 %	Contactabilidad efectiva en "Q"
1	316	9,396,470.51	4,800	3,596,029.26	965,957.17	469,823.53	5,031,809.96
2	317	8,919,543.52	6,000	3,413,509.31	916,929.07	445,977.18	4,776,415.55
3	308	9,026,333.43	7,200	3,454,377.80	927,907.08	451,316.67	4,833,601.55
4	303	8,582,836.37	3,600	3,284,651.48	882,315.58	429,141.82	4,596,108.88
5	308	8,773,050.25	6,000	3,357,446.33	901,869.57	438,652.51	4,697,968.41
6	307	8,609,810.43	4,800	3,294,974.45	885,088.51	430,490.52	4,610,553.49
7	310	8,731,703.75	5,760	3,341,623.03	897,619.15	436,585.19	4,675,827.36
8	309	8,492,576.48	6,240	3,250,109.02	873,036.86	424,628.82	4,547,774.71
9	302	8,591,248.16	5,760	3,287,870.67	883,180.31	429,562.41	4,600,613.39
10	311	8,649,523.89	5,040	3,310,172.79	889,171.06	432,476.19	4,631,820.04
11	315	8,358,943.25	6,000	3,198,967.58	859,299.37	417,947.16	4,476,214.11
12	112	8,549,296.32	10,800	3,271,815.70	878,867.66	427,464.82	4,578,148.18
13	292	9,013,288.26	10,080	3,449,385.42	926,566.03	450,664.41	4,826,615.86
14	165	8,415,498.78	11,280	3,220,611.38	865,113.27	420,774.94	4,506,499.60
Total	3,975	Q122,110,123.40	93,360	Q 46,731,544.23	Q 12,552,920.69	Q 6,105,506.17	Q 65,389,971.08

Fuente: elaboración propia.

Tabla 36. Contactabilidad efectiva en aplicación de indicadores.

Cooperativa Santa Mónica, R. L.
Contactabilidad efectiva
Pagos obtenidos, promesas de pago, convenios de pago
(Cálculo mensual)

Gestor	Casos asignados	Cartera asignada "Q"	Contactos	Pagos obtenidos 38.27 %	Promesas de pago 10.28 %	Convenios de pago 5 %	Contactabilidad efectiva
1	316	9,396,470.51	4,800	1,837	240	12	2,089
2	317	8,919,543.52	6,000	2,296	720	36	3,052
3	308	9,026,333.43	7,200	2,755	720	36	3,511
4	303	8,582,836.37	3,600	1,378	1,200	60	2,638
5	308	8,773,050.25	6,000	2,296	720	36	3,052
6	307	8,609,810.43	4,800	1,837	720	36	2,593
7	310	8,731,703.75	5,760	2,204	1,200	60	3,464
8	309	8,492,576.48	6,240	2,388	720	36	3,144
9	302	8,591,248.16	5,760	2,204	960	48	3,212
10	311	8,649,523.89	5,040	1,929	720	36	2,685
11	315	8,358,943.25	6,000	2,296	720	36	3,052
12	112	8,549,296.32	10,800	4,133	480	24	4,637
13	292	9,013,288.26	10,080	3,858	240	12	4,110
14	165	8,415,498.78	11,280	4,317	240	12	4,569
Total	3,975	Q122,110,123.40	93,360	35,729	9,600	480	45,809

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en las tablas números 33 y 34, del total de la cartera asignada de Q.122,110,123.40, las llamadas efectivas representan un total de Q.65,389.971.08, ya sea porque se obtuvieron pagos, promesas de pago o se realizaron convenios de pago y que reflejan un total de 45,809 contactos efectivos realizados, de 93,360 llamadas efectuadas en el mes, aproximadamente.

Los indicadores propuestos y aplicados, permitieron establecer el monto no recuperado de la cartera asignada a cada gestor y el total de llamadas realizadas con resultados ineficaces, así también, el costo aproximado que puede representar para la cooperativa realizar llamadas infructuosas.

Tabla 37. Costo de contactabilidad efectiva e ineficaz.

Cooperativa Santa Mónica, R. L.
 Contactabilidad efectiva e ineficaz
 Pagos obtenidos, promesas de pago, convenios de pago
 (Cálculo mensual)

Gestor	Casos asignados	Cartera asignada en "Q"	Contactos	Contactabilidad efectiva		Total de llamadas sin costo	Total de llamadas con costo	Llamadas con costo Q.0.40	Contactos ineficaces		Total de llamadas sin costo	Total de llamadas con costo	Llamadas con costo Q.0.40
				En "Q "	En llamadas				En "Q "	En llamadas			
1	316	9,396,470.51	4,800	5,031,809.96	2,089	1,253	836	334.23	-4,364,660.55	-2,711	-2,033	-678	-271.10
2	317	8,919,543.52	6,000	4,776,415.55	3,052	1,831	1,221	488.35	-4,143,127.97	-2,948	-2,211	-737	-294.78
3	308	9,026,333.43	7,200	4,833,601.55	3,511	2,107	1,405	561.83	-4,192,731.88	-3,689	-2,766	-922	-368.86
4	303	8,582,836.37	3,600	4,596,108.88	2,638	1,583	1,055	422.04	-3,986,727.49	-962	-722	-241	-96.23
5	308	8,773,050.25	6,000	4,697,968.41	3,052	1,831	1,221	488.35	-4,075,081.84	-2,948	-2,211	-737	-294.78
6	307	8,609,810.43	4,800	4,610,553.49	2,593	1,556	1,037	414.87	-3,999,256.94	-2,207	-1,655	-552	-220.70
7	310	8,731,703.75	5,760	4,675,827.36	3,464	2,079	1,386	554.30	-4,055,876.39	-2,296	-1,722	-574	-229.56
8	309	8,492,576.48	6,240	4,547,774.71	3,144	1,886	1,258	503.05	-3,944,801.77	-3,096	-2,322	-774	-309.60
9	302	8,591,248.16	5,760	4,600,613.39	3,212	1,927	1,285	513.98	-3,990,634.77	-2,548	-1,911	-637	-254.76
10	311	8,649,523.89	5,040	4,631,820.04	2,685	1,611	1,074	429.57	-4,017,703.85	-2,355	-1,766	-589	-235.52
11	315	8,358,943.25	6,000	4,476,214.11	3,052	1,831	1,221	488.35	-3,882,729.14	-2,948	-2,211	-737	-294.78
12	112	8,549,296.32	10,800	4,578,148.18	4,637	2,782	1,855	741.95	-3,971,148.14	-6,163	-4,622	-1,541	-616.28
13	292	9,013,288.26	10,080	4,826,615.86	4,110	2,466	1,644	657.54	-4,186,672.40	-5,970	-4,478	-1,493	-597.04
14	165	8,415,498.78	11,280	4,506,499.60	4,569	2,741	1,828	731.02	-3,908,999.18	-6,711	-5,033	-1,678	-671.11
Total	3,975	Q122,110,123.40	93,360	Q 65,389,971.08	45,809	27,485	18,324	Q 7,329.42	Q (56,720,152.32)	-47,551	-35,663	-11,888	Q (4,755.11)

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a lo que refleja la tabla número 35, se realizaron 47,551 llamadas que representan Q.56,720,152.32 del total de la cartera asignada que se pretende recuperar, en donde éstas fueron infructuosas, porque no se localizó al asociado, fiador y referidos, o bien, porque la información contenida en la bitácora de la base de datos es errónea, incorrecta o falsa, debido a que no se cuenta con información precisa y en los casos donde se contacta al asociado no se obtiene pago, promesa o convenio de pago.

En relación al número de llamadas ineficaces con costo, se determinó que aproximadamente se realizaron 11,888, con un valor de Q.4,755.11, que anualmente puede representar para la cooperativa un gasto aproximado de Q.57,061.32, por consumo de servicio telefónico.

La implementación de indicadores de efectividad y calidad en el proceso de gestión de cobros, son una herramienta que pueden contribuir a cumplir con las metas y proyecciones que se realizan, pero es importante indicar, que la base fundamental en la recuperación de los créditos consiste en mantener una cartera sana y para ello es indispensable contar con un manual de cobranza que tenga políticas y normativas claras, que definan el método a seguir para la recuperación de los créditos y la responsabilidad de cada uno de los involucrados en dicho proceso.

Asimismo, el monitoreo diario y control que se tenga de las gestiones de cobros realizados, contribuirá a detectar situaciones que pueden poner en alerta al gestor de cobros para evaluar si un asociado deudor no está en la disponibilidad de cumplir con los términos del préstamo otorgado, signos que pueden llevar a considerar el mismo como incobrable. Razón por la cual, es indispensable que cada gestor cuente con toda la información necesaria sobre el cobro que va a realizar, porque le permite contactar al asociado deudor, fiador y/o referencias que se tengan para su localización.

Realizar una depuración constante en la base de datos de la bitácora que se lleva por cada caso es esencial, ya que se cuenta con poca información verídica para contactar al asociado deudor, invirtiendo tiempo y recursos en su localización.

- Justificación

La implementación de los indicadores de gestión propuestos y explicados anteriormente, se consideran una herramienta necesaria e indispensable para la cooperativa, ya que actualmente las variables propuestas para su medición no son analizadas ni evaluadas, así mismo, no cuentan con datos que reflejen la efectividad que se obtiene en el uso de los recursos que son proporcionados a los gestores de cobro para realizar dicha actividad. Por lo que obtener esta información será de gran ayuda en la toma oportuna de decisiones, las cuales evitarán el incremento de la morosidad e incurrir en gastos innecesarios.

Tabla 38. Informe de gastos en relación a la contactabilización realizada.

Informe de gastos fijos y variables en relación a la contactabilización realizada
Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica, R. L.
Departamento de Cobros
(Mensual - Anual expresado en Q.)

Gastos	Contactabilización mensual			Contactabilización anual		
	Efectiva	Ineficaz	Total en "Q"	Efectiva	Ineficaz	Total en "Q"
<u>Fijos</u>						
Sueldos	28,509.61	27,237.69	55,747.30	342,115.32	326,852.28	668,967.60
Alquiler	4,474.82	4,275.18	8,750.00	53,697.84	51,302.16	105,000.00
Sub-Total	Q 32,984.43	Q 31,512.87	Q 64,497.30	Q395,813.16	Q 378,154.44	Q 773,967.60
<u>Variables</u>						
Bonificación por recuperación de pagos	35,328.11	0.00	35,328.11	423,937.32	0.00	423,937.32
Electricidad	894.96	855.04	1,750.00	10,739.52	10,260.48	21,000.00
Teléfono	7,329.42	4,755.11	12,084.53	87,953.04	57,061.32	145,014.36
Sub-Total	Q 43,552.49	Q 5,610.15	Q 49,162.64	Q522,629.88	Q 67,321.80	Q 589,951.68
Total	Q 76,536.92	Q 37,123.02	Q 113,659.94	Q918,443.04	Q 445,476.24	Q1,363,919.28

Fuente: elaboración propia.

Aplicando los indicadores de gestión de efectividad y calidad propuestos en la información procesada de la cartera en mora vigente y del análisis realizado, se estableció que del total de contactos que se realizan al mes, aproximadamente, los gestores de cobro realizan llamadas ineficaces con un costo aproximado de Q.37,123.02, lo que puede representar para la cooperativa anualmente un gasto de Q.445,476.24, el cual puede reducirse considerablemente al tomar las medidas necesarias y oportunas, tales como, mejorar base de datos de la bitácora, realizar una segmentación adecuada de los cobros en base al tiempo de mora, entre otros. (Ver anexo 3)

Tabla 39. Efecto en estado de resultados.

Estado de Ingresos y Egresos
Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica R. L.
Al 31 de diciembre de 2014
(Cifras expresadas en quetzales)

Cuenta	2014	Efecto en reducción de gastos fijos y variables
Productos		
Sobre préstamos a asociados	48,161,288.02	48,161,288.02
Sobre depósitos de ahorro y monetarios	1,312,602.71	1,312,602.71
Sobre encaje en Fenacoac	1,784,522.25	1,784,522.25
Sobre inversiones	1,410,067.98	1,410,067.98
Otros ingresos	9,081,489.45	9,081,489.45
Total de productos	Q 61,749,970.40	Q 61,749,970.40
Gastos financieros		
(-)Sobre préstamos externos	102,294.57	102,294.57
(-)Sobre ahorro de asociados	17,942,582.26	17,942,582.26
(-)Sobre aportaciones de asociados	4,518,961.81	4,518,961.81
(-)Otros gastos financieros	5,494,632.93	5,494,632.93
Total de gastos financieros	Q 28,058,471.58	Q 28,058,471.58
Margen bruto	Q 33,691,498.82	Q 33,691,498.82
Otros gastos		
(-) Organos directivos	887,882.77	887,882.77
(-) Funcionarios y empleados	14,725,154.71	14,398,302.43
(-) Mercadeo y publicidad	1,352,453.38	1,352,453.38
(-) Depreciaciones y amortizaciones	958,869.91	958,869.91
(-) Gastos de administración	7,477,601.00	7,358,977.04
Total otros gastos	Q 25,401,961.77	Q 24,956,485.53
Resultado en operación	Q 8,289,537.05	Q 8,735,013.29
(-) Estimaciones para préstamos, deudores y activos extraordinarios	5,478,601.05	5,478,601.05
Resultado del ejercicio	Q 2,810,936.00	Q 3,256,412.24

Fuente: elaboración propia, con base a la información proporcionada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Santa Mónica R. L.

Se considera que al implementar mejores estrategias de cobro y hacer un uso adecuado de los insumos, el departamento de cobros puede reducir el número de gestores de cobro de catorce a once, ya que al realizar el análisis horizontal se estableció que del 2013 al 2014, el saldo de la cuenta de préstamos a los asociados tuvo una variación de Q.36,224,151.40 y al aplicar el índice de retención se determinó que, aproximadamente un 68 % de asociados deudores pagan puntualmente, lo que representa en relación a la variación Q.11,591,728.45 de la cartera en mora vigente y si a cada gestor se le asigna mensualmente una cartera en promedio de Q.8,500,000.00, el número de gestores necesarios para diligenciar dicha cartera es de dos.

Al hacer una reducción de tres empleados, la cooperativa puede tener una disminución anual aproximada, en concepto de sueldos, prestaciones y bonificaciones por valor de Q.143,350.20 que sumado a la reducción de gastos ineficaces establecidos, representaría un total de Q.588,826.46 que la cooperativa puede reducir en concepto de gastos, tanto fijos como variables y por consiguiente, incrementar de manera positiva el resultado en sus operaciones. (Ver anexo 4)

5.4 Desarrollo de la solución propuesta

Se considera que el desarrollo de la propuesta de implementación de indicadores de gestión de efectividad y calidad del proceso de cobro, debe realizarse en las fases siguientes:

5.4.1 Plan de implementación (solución) propuesta

La persona que se considera es la indicada, responsable de elaborar y analizar los resultados de las fichas técnicas propuestas es el jefe de cobros, por lo que se le proporcionará el modelo correspondiente de las fichas técnicas, las cuales debe elaborar mensualmente y completar la información que cada campo requiere llenar, permitiéndole analizar y evaluar los resultados obtenidos.

5.4.2 Plan de capacitación

El jefe de cobros recibirá una capacitación de dos horas, en el transcurso de un mes, considerado que tiene los conocimientos necesarios para poder implementar la propuesta sugerida. Se le solicitará que genere los reportes necesarios para medir la efectividad y calidad de la gestión de cobro con base a los indicadores propuestos, que permitirán evaluar el beneficio que representará para la cooperativa.

5.4.3 Plan de evaluación

La propuesta se presentará al gerente general de la cooperativa, para su respectiva evaluación y autorización para su implementación.

5.5 Análisis del sistema

El sistema propuesto deberá ser analizado por el gerente general de la cooperativa en conjunto con el jefe de cobros.

5.6 Personal involucrado

El personal necesario que se deberá involucrar, para poder llevar a cabo el proceso de implementación de la propuesta son los siguientes:

- Consejo de administración

Como parte de los roles y funciones que desempeña el cuerpo directivo de la cooperativa, está el de conocer y aprobar los cambios a los reglamentos, y ejecución de proyectos.

- Gerencia general

Es la persona responsable de coordinar y llevar a cabo las disposiciones aprobadas por parte del consejo de administración, debiendo trasladar las directrices correspondientes al departamento administrativo y financiero de la institución, para darle el debido cumplimiento.

- Gerencia de negocios

Será la persona encargada de tomar las decisiones oportunas en base a los resultados obtenidos de los indicadores de medición implementados en base a la información que le proporcione el jefe de cobros.

- Jefe de cobros

Es la persona responsable de elaborar y evaluar los resultados obtenidos en las fichas técnicas de los indicadores implementados y quien deberá trasladar los mismos a la gerencia de negocios.

5.7 Definición del proyecto

Análisis de recuperación de la cartera en mora vigente, para el establecimiento de indicadores de gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica, R. L., ubicada en el departamento de Guatemala.

5.7.1 Duración del proyecto

La implementación del proyecto, se considera que puede ejecutarse de manera inmediata, con un tiempo de aplicación indefinido, ya que la implementación de los indicadores propuestos proporcionara información necesaria y oportuna para la toma de decisiones.

5.7.2 Costos del proyecto

En relación a los costos en que se pueden incurrir para realizar el proyecto, se considera que la cooperativa no deberá incidir en recursos adicionales a los que se ejecutan normalmente en las operaciones diarias, ya que no existe la necesidad de contratar algún especialista para que preste sus servicios de profesionales para su implementación.

Por lo anterior, únicamente se considera necesaria la utilización de las horas hombre del personal de la cooperativa para su ejecución, así como la papelería y útiles que ya se disponen en la entidad.

5.8 Estudio de la viabilidad de la propuesta

La viabilidad de la propuesta presentada se considera se puede ejecutar en un 100 %, debido a que la cooperativa cuenta con los recursos financieros, humanos y materiales para lograr el alcance que se pretende con la investigación realizada.

5.8.1 Viabilidad económica

Debido a que la cooperativa ya cuenta con los recursos humanos y materiales, la propuesta no representa erogación alguna se considera viable la ejecución de la misma.

5.8.2 Viabilidad técnica

La implementación de las fichas técnicas propuestas, se deben elaborar en una hoja del programa de Excel y se considera viable debido a que, es un programa con el cual cuentan las personas que deben involucrarse en el análisis y evaluación, tanto para su respectiva implementación como ejecución.

En relación a la depuración y mejora de la base de datos de la información contenida en las bitácoras de cada asociado para su contactabilidad, se considera viable, ya que la cooperativa forma parte del sistema Fenacoac, quien les asiste técnicamente para el mejor funcionamiento del mismo.

El programa Bankworks, que se utiliza para efectuar la gestión de cobros, es instalado por Fenacoac, y los requerimientos que la cooperativa considere necesarios para mejorar su gestión, debe realizarlos dicha entidad, por lo que no representaría gasto alguno.

5.8.3 Viabilidad legal

Legalmente se considera viable el desarrollo de la propuesta, ya que la gerencia es quien debe autorizar la implementación y ejecución de los indicadores propuestos. Las modificaciones que deben realizarse al manual de cobros son aprobadas por el consejo de administración.

Conclusiones

La Cooperativa Santa Mónica R. L., actualmente no cuenta con indicadores de gestión para evaluar, determinar la efectividad y calidad de las gestiones que se realizan en el departamento de cobros.

No contar con indicadores de gestión de efectividad y calidad, impide tener un alcance del uso efectivo de los recursos que se invierten para la realización de la actividad de gestión de cobros.

Se determinó que las gestiones de cobro que se realizan no son efectivas en su totalidad, debido a los inconvenientes que afrontan diariamente los gestores para realizar su labor y que pueden ser mejorados.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Santa Mónica R. L., en el último año evaluado refleja índices de morosidad aceptables, sin embargo, para ello debió incrementar el número de gestores para poder recuperar y mantener estable sus niveles de morosidad.

En la cartera en mora, se encuentran casos que su morosidad, va más allá de los 365 días, los cuales se tratan de recuperar dentro del proceso de cobro administrativo y son clasificados como casos en reserva.

Recomendaciones

Implementar los indicadores de gestión propuestos, permitirá evaluar y determinar la efectividad y calidad de los recursos que se tienen, a efecto de optimizar su uso, tendientes a mejorar el proceso de recuperación de los créditos concedidos a los asociados.

La implementación de los indicadores de gestión de efectividad y calidad, permitirán establecer la efectividad de los recursos que se utilizan para contactabilizar a los asociados deudores, así como, buscar los mecanismos que se consideren necesarios y oportunos con el fin de mejorar la calidad de los cobros que se realizan diariamente.

Modificar el manual de procedimientos de cobros y hacerlo del conocimiento del personal involucrado en la gestión de cobro, así como la depuración de la base de datos de la planta telefónica y del sistema Bankworks, que contienen la información para la contactabilidad de los asociados deudores, permitirá que la gestión de cobros se pueda mejorar.

La implementación de los indicadores de gestión propuestos, contribuirá a mejorar el proceso de recuperación de los cobros y en determinado momento, servirá para establecer si el incremento en el número de personas que se necesitan para realizar dicha gestión es el adecuado.

Evaluar el riesgo de incobrabilidad, de los casos que se encuentran con una morosidad de más de 365 días y considerados en reserva, a efecto de que los mismos, sean recuperados por medio de la vía judicial, debiendo contratar a un abogado de planta, los servicios de outsourcing de cobranza.

Referencias

Bibliográficas

1. Acuerdo Gubernativo 7 (1979). *Reglamento Ley General de Cooperativas*. Diario de Centro América.
2. Acuerdo Gubernativo 118 (2002). *Reglamento Ley Contra el Lavado de Dinero u otros Activos*. Diario de Centro América.
3. Beltrán, Jesús (2012) *Herramientas para lograr la competitividad*. (2da. Ed.). Colombia: Editorial 3 R.
4. Decreto 82 (1978). *Ley General de Cooperativas*. Diario de Centro América.
5. Decreto 6 (1991). *Código Tributario*. Diario de Centro América.
6. Decreto 27 (1992). *Ley del Impuesto al Valor Agregado*. Diario de Centro América.
7. Decreto 37 (1992). *Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado especial para Protocolos*. Diario de Centro América.
8. Decreto 10 (2012). *Ley de Actualización Tributaria*. Diario de Centro América.
9. Fondo de Garantía Micoope (2011). *Normativa Prudencial Aplicable a las Cooperativas Asociadas a la Administradora del Fondo de Garantía Micoope*.

10. Hurtado de Barrera, J. (2010) *Guía para la comprensión holística de la ciencia*. (3ª. Ed.). Caracas: Edición Fundación Sypal.
11. Lawrence G., Chad Z. (2013) *Principios de Administración Financiera*. (10ª. 2da. ed.). México: Editorial Pearson Addison Wesley.
12. O. Greco (2010) *Diccionario Contable*. (5ª. Ed.). Argentina: Valletta Ediciones.
13. Piloña, A. (2014) *Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo*. Guatemala: GP Editores.
14. Pere, B. (2010) *Cobro de impagados y negociación con deudores*. Barcelona: Editorial Profit.
15. Robles, C. (2012) *Fundamentos de administración financiera*. México: Editorial Red Tercer Milenio S. C.
16. UPANA. *Citas y referencias bibliográficas: una guía rápida del Estilo APA*.
17. UPANA. *Manual de estilo de trabajos académicos*.
18. UPANA. (2013) *Manual de estilo para elaborar opciones de egreso*.

Internet

19. Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Suramérica (2010). Recuperado:

5:07:15 www.ccc-ca.com/quienes-somo.php

20. Diccionario de la lengua española (2016). Recuperado: 13:07:15
www.wordreference.com/definición/análisis
21. El Financiero, Glosario Financiero (2013) Recuperado: 30:10:2015 Grupo Multimedia Lauman, SAPI de CV <http://graficos.elfinanciero.com.mx./2014/glosario-financiero>
22. López, B. y Mora, A. (2012). *Visión panorámica del sector cooperativo en Guatemala*. Recuperado: 6:11:2015 www.aciamericas.coop/IMG/PDF/wcms_185442
23. Mario Suárez (2011). *Calculo del tamaño de la muestra*. Recuperado: 13:08:2015
<http://www.monografias.com/trabajos87/calculo-del-tamano-muestra/calculo-del-tamano-muestra.shtml>
24. *Norma Internacional de Contabilidad No.39 (NIC 39)*. Recuperado: 7:11:2015 <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es-nic-pdf-NIC39.url>
25. SAT. *Aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados PCGA- o Normas internacionales de información financiera –NIIF- para la presentación de Estados Financieros en Guatemala*. Recuperado: 04:10:2015 <http://portal.sat.gob.gt/>
26. World Council of Credit Unions. *Manual para el Sistema de Monitoreo “PERLAS”*. Recuperado: 26:08:2015
http://www.woccu.org/functions/view_document.php?id=PEARLS_Monograph-SP
27. Ministerio de Trabajo, s/f. Recuperado: 7:01:2016
www.mintrab.gob.gt/index.php/salariominimo.html

Anexos

Anexo 1. Encuesta gestores de cobro.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CONTADURIA Y AUDITORIA PUBLICA



OBJETIVO: Obtener información sobre el proceso de cobro de la cartera de créditos y que es realizado por el personal designado para dichas actividades en la Cooperativa.

Instrucciones: Por favor responda a cada una de las preguntas según corresponda.

Puesto: _____ Fecha: _____

Género: Masculino Femenino

1. ¿Cuándo usted ingreso a la institución recibió capacitación o inducción para poder realizar las gestiones de cobro?

a) Capacitación b) Inducción c) Ambas d) Ninguna

2. ¿Qué sector solicita con mayor frecuencia los créditos fiduciarios?

a) Micro-empresarial b) Industrial c) Comercial d) Otro

Si su respuesta es el inciso d) especifique: _____

3. ¿La mayoría de asociados a que actividad destina los créditos?

a) Consumo b) Vivienda c) Estudios d) Vehiculos e) Otros

Si su respuesta es el inciso e) especifique: _____

4. ¿Existen procedimientos en la cooperativa para realizar las gestiones de cobro?

a) Si b) No

5. ¿Considera que los procedimientos de cobro que existen en la cooperativa son claros y precisos?

a) Si b) No

Si su respuesta es No porqué: _____

6. ¿Qué recursos le asignan para realizar la gestión de cobro?

a) Línea telefónica b) Internet c) Otros

Si su respuesta es el inciso c) especifique: _____

7. ¿Cuánto tiempo asigna para realizar la gestión de cobro al día?

a) 4 horas b) 6 horas c) 8 horas d) Más de 8 horas

Si su respuesta es el inciso d) porqué: _____

8. ¿Cuánto tiempo invierte en realizar una gestión de cobro telefónica?

a) 5 minutos c) 15 minutos e) 1 hora
b) 10 minutos d) 30 minutos f) Más de 1 hora

Si su respuesta es el inciso f) porqué: _____

9. ¿A cuántas personas llama usted en una hora?

a) 5 b) 10 c) 20 d) Más de 20

Si su respuesta es el inciso d) indique la cantidad _____

10. ¿Deja constancia de la gestión de cobro realizada?

a) Si b) No

Si su respuesta es No porqué: _____

11. ¿Existe un control sobre las actividades diarias, recursos e insumos que se le asignan para alcanzar las metas establecidas para la recuperación de los créditos?

a) Si b) No

Si su respuesta es No porque: _____

12. ¿Cuántas promesas de pago obtiene de los cobros que realiza diariamente?

a) De 1 a 25 b) De 25 a 50 c) Ninguno

Si su respuesta es Ninguno porque: _____

¡Gracias por su colaboración, que tenga un buen día!

Anexo 2. Informe de costos fijos sueldos y prestaciones.

Informe de gastos fijos por gestor (sueldos + bonificación)
Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica, R. L.
Periodos 2013 - 2014

Mora Vigente	2013						2014						Variación
	Número de gestores	Sueldo Q.2,171.75	Prestaciones 41.83%	Sub-total	Bonificación Q.250.00	Total	Número de gestores	Sueldo Q.2,280.34	Prestaciones 41.83%	Sub-total	Bonificación Q. 250.00	Total	
1 a 60	5	10,858.75	4,542.22	15,400.97	1,250.00	16,650.97	11	25,083.74	10,492.53	35,576.27	2,750.00	38,326.27	-21,675.30
61 a 365	2	4,343.50	1,816.89	6,160.39	500.00	6,660.39	3	6,841.02	2,861.60	9,702.62	750.00	10,452.62	-3,792.23
En reserva	2	4,343.50	1,816.89	6,160.39	500.00	6,660.39	2	4,560.68	1,907.73	6,468.41	500.00	6,968.41	-308.03
Total	9	Q 19,545.75	Q 8,175.99	Q 27,721.74	Q 2,250.00	Q 29,971.74	16	Q 36,485.44	Q 15,261.86	Q 51,747.30	Q 4,000.00	Q 55,747.30	Q (25,775.56)

Prestaciones 41.83%	Porcentaje
Cuota patronal (IGSS, IRTRA, INTECAP)	12.67
Bono 14	8.33
Aguinaldo	8.33
Indemnizaciones	8.33
Vacaciones	4.17

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3. Informe de gastos fijos y variables.

**Informe de gastos fijos y variables en relación a la contactabilización realizada
Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica, R. L.
Departamento de Cobros
(Mensual - Anual expresado en Q.)**

Gastos	Contactabilización mensual			Contactabilización anual		
	Efectiva	Ineficaz	Total en "Q"	Efectiva	Ineficaz	Total en "Q"
<u>Fijos</u>						
Sueldos	28,509.61	27,237.69	55,747.30	342,115.32	326,852.28	668,967.60
Alquiler	4,474.82	4,275.18	8,750.00	53,697.84	51,302.16	105,000.00
Sub-Total	Q 32,984.43	Q 31,512.87	Q 64,497.30	Q395,813.16	Q 378,154.44	Q 773,967.60
<u>Variables</u>						
Bonificación por recuperación de pagos	35,328.11	0.00	35,328.11	423,937.32	0.00	423,937.32
Electricidad	894.96	855.04	1,750.00	10,739.52	10,260.48	21,000.00
Teléfono	7,329.42	4,755.11	12,084.53	87,953.04	57,061.32	145,014.36
Sub-Total	Q 43,552.49	Q 5,610.15	Q 49,162.64	Q522,629.88	Q 67,321.80	Q 589,951.68
Total	Q 76,536.92	Q 37,123.02	Q 113,659.94	Q918,443.04	Q 445,476.24	Q1,363,919.28

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4. Cédula de distribución de sueldos y prestaciones.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Santa Mónica R. L.
Cédula de distribución de sueldos y prestaciones
(Mensual)

Valor: Q.55,747.30
No. de empleados: 14
Sueldo y prestaciones : Q.3,981.95
Cálculo: $Q.55,747.30 / 14 = Q.3,981.95$

Gestor	Cartera asignada en "Q"	Contactos Realizados	Sueldos y prestaciones Q.3,981.95	Contactos		Gasto de sueldos y prestaciones por contacto		Total por contactos en "Q"
				Efectivos	Ineficaces	Efectivos	Ineficaces	
1	9,396,470.51	4,800	0.83	2,089	2,711	1,732.94	2,249.01	3,981.95
2	8,919,543.52	6,000	0.66	3,052	2,948	2,025.62	1,956.33	3,981.95
3	9,026,333.43	7,200	0.55	3,511	3,689	1,942.00	2,039.95	3,981.95
4	8,582,836.37	3,600	1.11	2,638	962	2,917.57	1,064.38	3,981.95
5	8,773,050.25	6,000	0.66	3,052	2,948	2,025.62	1,956.33	3,981.95
6	8,609,810.43	4,800	0.83	2,593	2,207	2,151.05	1,830.90	3,981.95
7	8,731,703.75	5,760	0.69	3,464	2,296	2,394.94	1,587.01	3,981.95
8	8,492,576.48	6,240	0.64	3,144	3,096	2,006.32	1,975.63	3,981.95
9	8,591,248.16	5,760	0.69	3,212	2,548	2,220.73	1,761.22	3,981.95
10	8,649,523.89	5,040	0.79	2,685	2,355	2,121.18	1,860.77	3,981.95
11	8,358,943.25	6,000	0.66	3,052	2,948	2,025.62	1,956.33	3,981.95
12	8,549,296.32	10,800	0.37	4,637	6,163	1,709.72	2,272.23	3,981.95
13	9,013,288.26	10,080	0.40	4,110	5,970	1,623.44	2,358.51	3,981.95
14	8,415,498.78	11,280	0.35	4,569	6,711	1,612.85	2,369.10	3,981.95
Total	Q122,110,123.40	93,360	Q 9.24	45,809	47,551	Q28,509.61	Q 27,237.69	Q 55,747.30

Forma de Cálculo: Valor de sueldos y prestaciones por empleado dividido el número de contactos realizados

Ejemplo: Gestor 1: $Q.3,981.95 / 4,800 = Q. 0.13$

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5. Cédula de distribución de alquiler.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Santa Mónica R. L.
Cédula de distribución del alquiler
(Mensual)

Valor: Q.12,500.00
No. de empleados: 20
Alquiler por empleado: Q.625.00
Cálculo: $Q.12,500.00 / 20 = Q.625.00$

Gestor	Cartera asignada en "Q"	Contactos realizados	Alquiler Q.625.00	Contactos		Gasto de alquiler por contacto		Total por contactos en "Q"
				Efectivos	Ineficaces	Efectivos	Ineficaces	
1	9,396,470.51	4,800	0.13	2,089	2,711	272.00	353.00	625.00
2	8,919,543.52	6,000	0.10	3,052	2,948	317.94	307.06	625.00
3	9,026,333.43	7,200	0.09	3,511	3,689	304.81	320.19	625.00
4	8,582,836.37	3,600	0.17	2,638	962	457.94	167.06	625.00
5	8,773,050.25	6,000	0.10	3,052	2,948	317.94	307.06	625.00
6	8,609,810.43	4,800	0.13	2,593	2,207	337.63	287.38	625.00
7	8,731,703.75	5,760	0.11	3,464	2,296	375.91	249.09	625.00
8	8,492,576.48	6,240	0.10	3,144	3,096	314.91	310.09	625.00
9	8,591,248.16	5,760	0.11	3,212	2,548	348.56	276.44	625.00
10	8,649,523.89	5,040	0.12	2,685	2,355	332.94	292.06	625.00
11	8,358,943.25	6,000	0.10	3,052	2,948	317.94	307.06	625.00
12	8,549,296.32	10,800	0.06	4,637	6,163	268.35	356.65	625.00
13	9,013,288.26	10,080	0.06	4,110	5,970	254.81	370.19	625.00
14	8,415,498.78	11,280	0.06	4,569	6,711	253.15	371.85	625.00
Total	Q 122,110,123.40	93,360	Q 1.45	45,809	47,551	Q 4,474.82	Q 4,275.18	Q 8,750.00

Forma de Cálculo: Valor del alquiler por empleado dividido el número de contactos realizados
Ejemplo: Gestor 1: $Q.625.00 / 4,800 = Q. 0.13$

Fuente: elaboración propia.

Anexo 6. Cédula de distribución de bonificación por recuperación de créditos.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Santa Mónica R. L.
 Cédula de distribución de bonificación por recuperación de cartera de 1 - 365
 (Mensual)

Valor: Q.35,328.11.00
 No. de empleados: 14
 Bonificación : En base a lo recuperado
 Cálculo: Bonificación / pagos obtenidos =

Gestor	Cartera asignada en "Q"	Contactos realizados	Bonificación	Contactos		Bonificación por pagos obtenidos		Total por pagos obtenidos en "Q"
				Efectivos	Ineficaces	No. de pagos	"Q"	
1	9,396,470.51	4,800	2,481.78	2,089	2,711	1,837	1.35	2,481.78
2	8,919,543.52	6,000	2,946.58	3,052	2,948	2,296	1.28	2,946.58
3	9,026,333.43	7,200	3,244.97	3,511	3,689	2,755	1.18	3,244.97
4	8,582,836.37	3,600	3,043.01	2,638	962	1,378	2.21	3,043.01
5	8,773,050.25	6,000	2,652.47	3,052	2,948	2,296	1.16	2,652.47
6	8,609,810.43	4,800	2,774.50	2,593	2,207	1,837	1.51	2,774.50
7	8,731,703.75	5,760	2,663.00	3,464	2,296	2,204	1.21	2,663.00
8	8,492,576.48	6,240	2,886.41	3,144	3,096	2,388	1.21	2,886.41
9	8,591,248.16	5,760	2,579.87	3,212	2,548	2,204	1.17	2,579.87
10	8,649,523.89	5,040	3,230.00	2,685	2,355	1,929	1.67	3,230.00
11	8,358,943.25	6,000	3,230.00	3,052	2,948	2,296	1.41	3,230.00
12	8,549,296.32	10,800	1,236.75	4,637	6,163	4,133	0.30	1,236.75
13	9,013,288.26	10,080	1,236.75	4,110	5,970	3,858	0.32	1,236.75
14	8,415,498.78	11,280	1,122.00	4,569	6,711	4,317	0.26	1,122.00
Total	Q 122,110,123.40	93,360	Q 35,328.11	45,809	47,551	35,729	Q 16.23	Q 35,328.11

Forma de cálculo: Valor de bonificación obtenida / No. de pagos obtenidos
 Ejemplo: Gestor 1: $Q.2,481.78 / 1,837 = Q. 1.35$

Fuente: elaboración propia.

Anexo 7. Cédula de distribución de electricidad.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Santa Mónica R. L.
Cédula de distribución consumo de electricidad
(Mensual)

Valor: Q.2,500.00
 No. de empleados: 20
 Consumo de electricidad por empleado: Q.125.00
 Cálculo: $Q.2,500.00 / 20 = Q.125.00$

Gestor	Cartera asignada en "Q"	Contactos realizados	Eléctricidad	Contactos		Consumo de electricidad por contacto		Total por contactos en "Q"
			Q.125.00	Efectivos	Ineficaces	Efectivos	Ineficaces	
1	9,396,470.51	4,800	0.03	2,089	2,711	54.40	70.60	125.00
2	8,919,543.52	6,000	0.02	3,052	2,948	63.59	61.41	125.00
3	9,026,333.43	7,200	0.02	3,511	3,689	60.96	64.04	125.00
4	8,582,836.37	3,600	0.03	2,638	962	91.59	33.41	125.00
5	8,773,050.25	6,000	0.02	3,052	2,948	63.59	61.41	125.00
6	8,609,810.43	4,800	0.03	2,593	2,207	67.53	57.48	125.00
7	8,731,703.75	5,760	0.02	3,464	2,296	75.18	49.82	125.00
8	8,492,576.48	6,240	0.02	3,144	3,096	62.98	62.02	125.00
9	8,591,248.16	5,760	0.02	3,212	2,548	69.71	55.29	125.00
10	8,649,523.89	5,040	0.02	2,685	2,355	66.59	58.41	125.00
11	8,358,943.25	6,000	0.02	3,052	2,948	63.59	61.41	125.00
12	8,549,296.32	10,800	0.01	4,637	6,163	53.67	71.33	125.00
13	9,013,288.26	10,080	0.01	4,110	5,970	50.96	74.04	125.00
14	8,415,498.78	11,280	0.01	4,569	6,711	50.63	74.37	125.00
Total	Q122,110,123.40	93,360	Q 0.29	45,809	47,551	Q 894.96	Q 855.04	Q 1,750.00

Forma de cálculo: Valor del consumo de electricidad por empleado dividido el número de contactos realizados
 Ejemplo: Gestor 1: $Q.125.00 / 4,800 = Q. 0.03$

Fuente: elaboración propia.

Anexo 8. Cédula de distribución de teléfono.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, Santa Mónica R. L.
Cédula de distribución consumo de teléfono
(Mensual)

Valor: Q.0.40 por contacto realizado
No. de empleados: 14
Cálculo: Contactos realizados con costo * Q.0.40

Gestor	Cartera asignada en "Q"	Contactos realizados con costo	Teléfono	Contactos con costo		Consumo de teléfono por contacto Q.0.40		Total por contactos en "Q"
			Q.0.40	Efectivos	Ineficaces	Efectivos	Ineficaces	
1	9,396,470.51	1,514	0.40	836	678	334.23	271.10	605.33
2	8,919,543.52	1,958	0.40	1,221	737	488.35	294.78	783.13
3	9,026,333.43	2,327	0.40	1,405	922	561.83	368.86	930.69
4	8,582,836.37	1,296	0.40	1,055	241	422.04	96.23	518.26
5	8,773,050.25	1,958	0.40	1,221	737	488.35	294.78	783.13
6	8,609,810.43	1,589	0.40	1,037	552	414.87	220.70	635.58
7	8,731,703.75	1,960	0.40	1,386	574	554.30	229.56	783.86
8	8,492,576.48	2,032	0.40	1,258	774	503.05	309.60	812.64
9	8,591,248.16	1,922	0.40	1,285	637	513.98	254.76	768.74
10	8,649,523.89	1,663	0.40	1,074	589	429.57	235.52	665.09
11	8,358,943.25	1,958	0.40	1,221	737	488.35	294.78	783.13
12	8,549,296.32	3,396	0.40	1,855	1,541	741.95	616.28	1,358.23
13	9,013,288.26	3,136	0.40	1,644	1,493	657.54	597.04	1,254.58
14	8,415,498.78	3,505	0.40	1,828	1,678	731.02	671.11	1,402.13
Total	Q 122,110,123.40	30,212	Q 5.60	18,324	11,888	Q 7,329.42	Q 4,755.11	Q 12,084.53

Forma de cálculo: Número de contactos efectivos e ineficaces con costo por costo de la llamada (Q.0.40)

Ejemplo: Gestor 1: $1,514 * Q.0.40 = Q. 605.33$

Fuente: elaboración propia.