

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

TEMA:

“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GUÍA OPERATIVA PARA LA GESTIÓN DE COBROS INTERNOS EN LA COOPERATIVA ACREDICOM R.L. SEDE MUNICIPAL DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS”.

ASESOR: LIC. JORGE EDUARDO VELÁSQUEZ FUENTES

REVISOR: MSC. EDVIN DARDÓN GONZÁLEZ

ALUMNO: ABDELÍ SIDANE EMILIANO VELÁSQUEZ HERNÁNDEZ

CARNÉ: 201942867

SAN MARCOS, 11 DE MARZO DE 2025

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

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

CONSEJO DIRECTIVO

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

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

COORDINACIÓN ACADÉMICA

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

Lic. Yovani Alberto Cux Chan

Educación Primaria Bilingüe Intercultural
Coordinador Carreras Sociología, Ciencias
Políticas y Relaciones Internacionales

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

DEPARTAMENTO DE EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

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

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

TRIBUNAL EXAMINADOR

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

San Marcos, 20 de septiembre de 2024

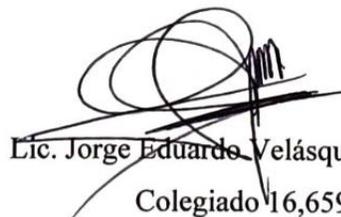
Ing. Víctor Manuel Fuentes
Coordinador de la Carrera Administración de Empresas
Centro Universitario de San Marcos

De manera atenta me dirijo a usted para remitirle con DICTAMEN FAVORABLE en mi calidad de ASESOR, el trabajo de graduación con la modalidad Investigación Acción, que constituye el trabajo de graduación de la estudiante: **Abdelí Sidane Emiliano Velásquez Hernández** carné No. **201942867**, titulado: **“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GUÍA OPERATIVA PARA LA GESTIÓN DE COBROS INTERNOS EN LA COOPERATIVA ACREDICOM R.L. SEDE MUNICIPAL DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS”**.

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

Sin otro particular me suscribo de ustedes.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes
Colegiado 16,659
Asesor

C.C. archivo.

San Marcos 15 de octubre de 2024

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA**



**CENTRO UNIVERSITARIO
DE SAN MARCOS**

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

Respetable Ingeniero.

Atentamente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que con base al nombramiento emitido por el departamento de EPS, se me asigna como **ASESOR ESPECIFICO** del **INFORME INDIVIDUAL** en su modalidad de **INVESTIGACIÓN ACCIÓN** titulado *“Implementación de una guía operativa para la gestión de cobros internos en la cooperativa ACREDICOM R.L. sede municipal de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos”* Presentado por el estudiante: Abdellí Sidane Emiliano Velásquez Hernández, quien se identifica con carné no. 201942867.

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

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

Deferentemente:

Edvin Bernardo Dardón González
Revisor

ID Y ENSEÑAD A TODOS.

cc. archivo



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

San Marcos, 04 de marzo de 2025

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

Respetuosamente, me permito informarles que de acuerdo al nombramiento respectivo en mi calidad de encargada de la Comisión de Redacción y Estilo de la Carrera de Administración de Empresas, he tenido a la vista el trabajo de graduación denominado **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GUÍA OPERATIVA PARA LA GESTIÓN DE COBROS INTERNOS EN LA COOPERATIVA ACREDICOM R.L. SEDE MUNICIPAL DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**, modalidad investigación-acción, presentado por el estudiante **ABDELÍ SIDANE EMILIANO VELÁSQUEZ HERNÁNDEZ** carné **201942867** previo a optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, y en virtud que el referido informe, a mi consideración, cumple con los lineamientos establecidos, me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE** para que se traslade a donde corresponde y se continúe con el proceso administrativo respectivo.

Atentamente.

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

Marzo 6 de 2025

Ingeniero:

Víctor Manuel Fuentes López

Coordinador Carrera Administración de Empresas

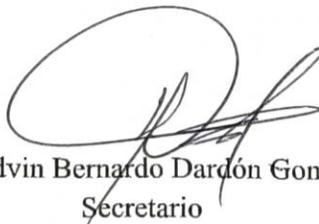
Centro Universitario de San Marcos.

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

DECIMO: Se tuvo a la vista la solicitud presentada el día 6 de marzo del año 2025, por el estudiante: Abdelí Sidane Emiliano Velásquez Hernández, carné: 201942867, la cual dice:

En mi calidad de estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) y contando con los dictámenes favorables para mi informes, tanto del asesor Lic. Jorge Eduardo Velásquez Fuentes; como del Revisor MSc. Edvin Bernardo Dardón González; solicito se autorice la emisión del **DICTAMEN FINAL** para el mismo, que esta denominado: *“Diagnóstico y propuesta de investigación para la implementación de una guía operativa para la gestión de cobros internos en la cooperativa Acredicom R.L”*.

Para lo cual el Departamento de Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera Administración de Empresas, de conformidad con el artículo 24 inciso d, del normativo vigente, por unanimidad, **APRUEBA** el Trabajo denominado *“Diagnóstico y propuesta de investigación para la implementación de una guía operativa para la gestión de cobros internos en la cooperativa Acredicom R.L”*. Presentado por el estudiante: **Abdelí Sidane Emiliano Velásquez Hernández, carné: 201942867**, presentado como informe final de Trabajo de Graduación. El presente acuerdo deberá remitirse a la Coordinación de la Carrera de Administración de Empresas para su conocimiento y efectos de conformidad con la normativa vigente del Ejercicio Profesional Supervisado.



MSc. Edvin Bernardo Dardón González
Secretario

Departamento Ejercicio Profesional Supervisado
Administración de Empresas USAC - CUSAM

CC. Archivo.

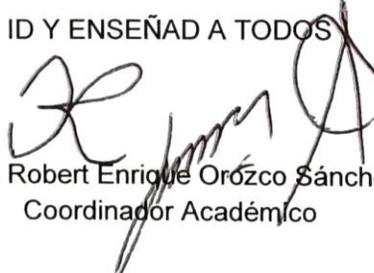
ESTUDIANTE: ABDELÍ SIDANE EMILIANO VELÁSQUEZ HERNÁNDEZ
CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
CUSAM, Edificio.

Atentamente transcribo a usted el Punto **QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS, inciso a) subinciso a.33) del Acta No. 005-2025**, de sesión ordinaria celebrada por la Coordinación Académica, el 12 de marzo de 2025, que dice:

“QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS: a) ORDENES DE IMPRESIÓN. CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. a.33) La Coordinación Académica conoció Providencia No. CAECUSAM-45-2025, de fecha 11 marzo de 2025, suscrita por el Ing. Víctor Manuel Fuentes López, Coordinador Carrera Administración de Empresas, a la que adjunta solicitud del estudiante: ABDELÍ SIDANE EMILIANO VELÁSQUEZ HERNÁNDEZ, Carné No. 201942867, en el sentido se le **AUTORICE IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GUIA OPERATIVA PARA LA GESTIÓN DE COBROS INTERNOS EN LA COOPERATIVA ACREDICOM R.L., SEDE MUNICIPAL DE SAN PEDRO SACATEPEQUEZ, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**, previo a conferírsele el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. La Coordinación Académica en base a la opinión favorable del Asesor, Comisión de Revisión y Coordinador de Carrera, **ACORDÓ: AUTORIZAR IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GUIA OPERATIVA PARA LA GESTIÓN DE COBROS INTERNOS EN LA COOPERATIVA ACREDICOM R.L., SEDE MUNICIPAL DE SAN PEDRO SACATEPEQUEZ, DEPARTAMENTO DE SAN MARCOS**, al estudiante: ABDELÍ SIDANE EMILIANO VELÁSQUEZ HERNÁNDEZ, Carné No. 201942867, previo a conferírsele el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.”

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez
Coordinador Académico



DEDICATORIA

A DIOS: Por todo su amor, gracia y misericordia que me ha dado especialmente durante todo el proceso de mi formación académica, sin importar la dificultad él nunca me ha dejado solo. Toda la gloria y honra sea a Él.

A MIS PADRES: Emiliano Velásquez y Reina Hernández por su apoyo moral y espiritual en el transcurso de mi formación académica, profesional y personal. Por el esfuerzo que realizan día a día estoy eternamente agradecido, gracias por su amor, buenos ejemplos y sabiduría. Este logro también es de ustedes, con todo mi cariño y gratitud.

A MIS HERMANOS: Sandy Yoselin, María Alejandra y Noé de Jesús. Gracias por su amor incondicional, por cada palabra de aliento y por estar siempre presentes. Este logro es un reflejo del apoyo que me han dado a lo largo de este camino.

A LA USAC-CUSAM: Por ser el centro de estudios que me permitió formarme como profesional brindándome la oportunidad de desarrollar mis capacidades y habilidades. Gracias por formar estudiantes de primer nivel responsables y sirviendo con valores éticos y morales al pueblo de Guatemala.

A LA COOPERATIVA

ACREDICOM R.L: Específicamente a la agencia de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, por abrirme las puertas y darme el espacio necesario para poder desarrollar mi Ejercicio Profesional Supervisado. Gracias a los directivos y personal involucrado, por su apoyo, guía y colaboración durante todo este proceso.

ÍNDICE

1	RESUMEN.....	i
2	INTRODUCCIÓN.....	13
3	OBJETIVOS.....	15
3.1	Objetivo general.....	15
3.1.1	Objetivos específicos.....	15
4	JUSTIFICACIÓN.....	16
5	MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO.....	17
5.1	Marco teórico.....	17
5.1.1	Sociedad cooperativa.....	17
5.1.2	Créditos.....	18
5.1.3	Morosidad.....	18
5.1.4	Cobros y gestión de cobros.....	19
5.1.5	Mejoras en la gestión de cobros.....	20
5.1.6	Legislaciones y regulaciones por considerar en la gestión de cobros.....	21
5.2	Marco metodológico.....	24
5.2.1	Enfoque.....	24
5.2.2	Técnicas de recolección de datos.....	24
5.2.3	Tipo de investigación.....	25
5.2.4	Delimitaciones.....	26
5.2.5	Población u objetos de estudio.....	26
6	CONTENIDO DEL DIAGNÓSTICO.....	27
6.1	Descripción de la Cooperativa ACREDICOM R.L.....	27
6.1.1	Historia.....	27
6.1.2	Visión.....	27

6.1.3	Misión.....	28
6.1.4	Valores.....	28
6.2	Diagnóstico empresarial Cooperativa ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.....	28
6.2.1	Área técnica.....	28
6.2.2	Área administrativa.....	29
6.2.3	Área de Mercadeo.....	32
6.2.4	Área legal.....	33
6.2.5	Área financiera.....	34
6.3	Análisis de la situación actual de la gestión de cobros en la agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.....	36
6.3.1	FODA del área.....	38
6.3.2	Análisis e interpretación de resultados.....	39
6.3.3	Matriz de priorización.....	50
6.3.4	Diseño de árboles de problemas y objetivos para el problema prioritario....	53
6.3.5	Pronósticos y recomendaciones.....	55
7	CONTENIDO DEL PLAN DE ACCIÓN.....	56
7.1	Descripción de la propuesta.....	56
7.2	Plan de implementación.....	57
7.2.1	Roles y responsabilidades de los empleados involucrados.....	57
7.2.2	Recomendaciones para optimizar la gestión de cobros.....	57
7.2.3	Procedimiento para implementación de propuesta.....	57
7.2.4	Recursos plan de implementación.....	61
7.2.5	Capacitación y formación del personal.....	64
7.2.6	Indicador para evaluar la efectividad de la propuesta.....	67
7.3	Resultados Esperados.....	71

7.3.1	Beneficios proyectados para la Cooperativa ACREDICOM R.L.	71
7.3.2	Mejoras en la gestión de cobros.	71
7.3.3	Plan de contingencia (Riesgos, mitigación y respuesta).	71
7.4	Propuesta.....	73
8	CONCLUSIONES.....	74
9	RECOMENDACIONES	75
10	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
11	ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Jefes inmediatos del área de crédito	30
Tabla 2. Empleados activos.....	30
Tabla 3. Índices morosos de los últimos 6 meses.....	35
Tabla 4. Índices de rendimiento (2024).....	36
Tabla 5. FODA área de cobros	38
Tabla 6. Matriz de priorización en base a problemas priorizados.....	51
Tabla 7. Recursos plan de implementación.....	61
Tabla 8. Planificación capacitación y formación del personal	64
Tabla 9. Criterio actitudes	68
Tabla 10. Criterio habilidades	69
Tabla 11. Riesgos y su mitigación.....	72

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Familiaridad de los asesores con el manual de cobranza.....	39
Gráfica 2. Responsabilidades y funciones en las fases de cobranza.....	39
Gráfica 3. Capacitación acerca del contenido y aplicación del manual de políticas de cobro	40
Gráfica 4. Eficacia del manual de políticas de cobros en la prevención y recuperación de la morosidad.....	41
Gráfica 5. Claridad de los procedimientos en las fases de cobranza en el manual de políticas de cobranza.....	41
Gráfica 6. Áreas de mejora de procedimientos de cobros	42
Gráfica 7. Efectividad de prácticas de cobro en cada fase de cobranza	43
Gráfica 8. Influencia del Manual de Políticas de Cobro en el desempeño del asesor de crédito	44
Gráfica 9. Estrategias personales en el proceso de cobranza.....	45

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Árbol de problemas.....	53
Diagrama 2. Árbol de objetivos.....	54
Diagrama 3. Procedimiento para implementación de propuesta	60

1 RESUMEN

La investigación tiene por objeto el diagnóstico empresarial y desarrollo de la propuesta “Guía Operativa para la Gestión de Cobros Internos en la Cooperativa ACREDICOM R.L., Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos”. La problemática principal gira en torno a las deficiencias presentadas en el MANUAL DE POLÍTICAS DE COBROS de la cooperativa, y la falta de estandarización y aprovechamiento de prácticas de cobranza llevadas a cabo de manera empírica. Como consecuencia, los procedimientos de gestión de cobros en la agencia son poco eficientes, además de que, debido a una alta rotación de personal, los colaboradores nuevos enfrentan dificultades tanto de adaptación como de ejecución de labores de cobranza y prácticas administrativas relacionadas a esta.

El objetivo de la investigación consiste en desarrollar una guía operativa para la gestión de cobros internos que detalla las acciones prácticas, funciones y responsabilidades de los agentes de cobranza, aspectos que el Manual de Políticas de Cobro no cubre. La metodología incluye el enfoque mixto de investigación en el marco de una investigación-acción. Los resultados y conclusiones generales apuntan a que hace falta un manual más específico que optimice las prácticas actuales y que mejore la consistencia en la gestión de cobros, mitigando los efectos generados de la problemática principal del estudio.

Palabras clave: Gestión de cobros, Cooperativa, Estandarización, Manual de cobranza, Adaptación, Orientación y Formación.

2 INTRODUCCIÓN

La gestión de cobros es una de las funciones más críticas en la gestión de una institución financiera, ya que explícitamente afecta la liquidez y la estabilidad financiera de dicha empresa. Por tal motivo, estas organizaciones procuran fusionar la estructura organizativa, la cultura interna, la formación al personal, los procedimientos a llevar a cabo y el comportamiento de los clientes involucrados para ejecutar un proceso de cobranza efectivo. Esto hace que hoy en día el proceso de cobros vaya más allá de solicitar pagos pendientes a deudores, esto pone a las instituciones financieras en un escenario donde el desarrollo de iniciativas internas de gestión de la mano con el compromiso por reducir los niveles de morosidad no solo sea clave, sino que además supongan una ventaja empresarial, especialmente en un sector cooperativo que cada vez es más dinámico y exigente.

En este sentido en la Cooperativa ACREDICOM R.L. sede municipal de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos” al ser una institución dedicada a prestar servicios y productos financieros, siempre vela por mantener una correcta administración de la cartera en morosidad, evaluando y dando seguimiento a los procedimientos de cobro en cada una de sus fases y cada uno de los responsables de su ejecución. Sin embargo, en el área de cobros se están presentando deficiencias en la gestión de cobranza, esto derivado de la alta rotación de personal, la ausencia de un manual de procedimientos específico de cobro y la falta de estandarización y tecnificación de prácticas empíricas de cobranza, mismos que han impulsado un proceso irregular de cobros y que presentan ineficiencias operativas.

El problema es pertinente porque un proceso de cobros deficiente puede tener un impacto negativo a nivel interno, tanto para directivos como para el personal y puede suponer riesgos a mediano y largo plazo a nivel financiero para la cooperativa. Por lo que la presente investigación pretende realizar un diagnóstico y evaluación del Manual de Políticas de Cobro y analizar las prácticas, procedimientos y directrices de cobranza que se llevan a cabo en la agencia específica, con el fin de proponer un plan de acción enfocado en mejoras de las fases y procesos de cobranza, todo en base en las evaluación y diagnóstico realizado.

El presente trabajo queda estructurado en cuatro capítulos. En el primero “Marco Teórico” se ofrece un conjunto de teorías para comprender la percepción de la gestión de cobros, su

importancia y aspectos de mejora, entre otros componentes clave del estudio. En el segundo apartado “Diagnóstico Situacional” se describe el contexto actual de la institución objeto de estudio a nivel general y se ahonda en el área específica a tratar y los actores principales que intervienen en la gestión de cobranza. En el tercer capítulo “Marco Metodológico” se describe el enfoque y tipo de investigación, como también la población y las delimitaciones específicas. En el cuarto capítulo “Plan de Acción” se desarrolla la propuesta específica, su descripción, el plan de implementación, sus responsables, los resultados esperados y la mejora que esta tendrá en la gestión de cobros.

Finalmente se ofrecen las conclusiones y recomendaciones, detallando las reflexiones a las que se llegan.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Establecer una Guía Operativa para la Gestión de Cobros Internos que asegure la eficiencia y consistencia de las actividades de cobranza en la Cooperativa ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

3.1.1 Objetivos específicos.

Desarrollar un marco de actuación claramente definido para asegurar la consistencia y transparencia en todas las fases de cobranza.

Alinear las practicas descritas en el manual con las normativas internas y/o externas correspondientes.

Apoyar en la capacitación y formación del personal, asegurando que comprendan los procedimientos y acciones a seguir.

4 JUSTIFICACIÓN

La necesidad de implementar una Guía Operativa para la Gestión de Cobros Internos en la Cooperativa ACREDICOM R.L., Agencia San Pedro Sacatepéquez se fundamenta principalmente en la adaptabilidad organizacional como factor determinante. La agencia en cuestión se enfrenta a desafíos que requieren y demandan ajustes a nivel interno a modo de lograr una eficiencia operativa independientemente de los cambios constantes del sector cooperativo o el mismo panorama interno. En este sentido la propuesta provee una capacidad de respuesta organizacional y orientación al cambio frente a los retos más significativos que presentan, centrándose en la capacitación, formación y empoderamiento de los asesores de crédito respecto a sus actividades y labores de cobranza, así como también la optimización y tecnificación de procesos.

De este modo la “Guía Operativa para la Gestión de Cobros Internos”, al alinearse a las políticas de cobro internas y normativas relevantes pretende enfatizar nuevamente la importancia del “Manual de Políticas de Cobro”, mismo no se percibe como un recurso clave. Al trabajar en sinergia con ambos documentos se busca que la perspectiva de los colaboradores cambie, logrando que el manual sea visto como una obligación formal a un recurso valioso de trabajo, al mismo tiempo que se consolide la “Guía Operativa para la Gestión de Cobros Internos” como documento esencial desde el primer momento.

Esta guía combate los retos y efectos relacionados al alto nivel de rotación de personal, de modo que la agencia pueda capacitar, formar y dotar de herramientas y recursos esenciales a los colaboradores haciendo más fácil su inducción al puesto. Además, la información contenida en el manual al estar respaldada por años de experiencia (tanto de directivos como del personal), abre la puerta a una ejecución consistente de prácticas proporcionando un marco de acción claro a través de prácticas estandarizadas y optimizadas (al plasmar y tecnificar practicas empíricas), reduciéndose la necesidad de depender exclusivamente del conocimiento no formalizado o conocimiento aislado concentrados en colaboradores específicos., orientando a cada empleado en cuestiones prácticas y administrativas de cobranza.

5 MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

5.1 Marco teórico

5.1.1 Sociedad cooperativa.

En Guatemala, todas las sociedades cooperativas se regulan por medio de la Ley General de Cooperativas Decreto 82-78 del Congreso de la República, junto con sus reformas. El artículo 2 de esta ley menciona que las cooperativas cuando están debidamente constituidas, son asociaciones de naturaleza económica que están al servicio de cada uno de sus asociados siendo reguladas en materia de organización y funcionamiento por lo que disponga la misma ley. Estas regulaciones garantizan que las cooperativas operen de manera equitativa y eficiente, promoviendo el bienestar de sus miembros (Ley General de las Cooperativas, 1978).

a Principios de las cooperativas.

El artículo 4 de (Ley General de las Cooperativas, 1978) indica que los principios de las cooperativas se enfatizan en la justicia social y equidad como filosofía operacional, pendiente a “procurar el mejoramiento social y económico de sus miembros mediante el esfuerzo común” siendo neutrales desde el punto de vista político y religioso velando que cada integrante tenga voto y opinión en las decisiones sin importar su aporte económico, y asegurando que exista igualdad de derechos y obligaciones de todos integrantes por igual. También sostienen como principio clave el “Fomentar la educación e integración cooperativa y el establecimiento de servicios sociales” (Ley General de las Cooperativas, 1978).

b Tipos de sociedades cooperativas en Guatemala.

El artículo 5 de (Ley General de las Cooperativas, 1978) menciona que, en Guatemala, hay varios tipos de cooperativas clasificándose de acuerdo con su actividad económica principal, entre ellas se encuentran cooperativas de ahorro y crédito, entre otras. También menciona que existe una segmentación específica de las cooperativas; las especializadas “serán las que se ocupen de una sola actividad económica, social o cultural, tales como agrícolas, pecuarias, artesanales, de comercialización, de consumo, de ahorro y crédito, de transportes, de vivienda, de seguros, de educación”. Por otra parte, las cooperativas integrales o de servicios varios “Serán cooperativas integrales o de servicios varios, las que se ocupen de varias de las actividades económicas, sociales

o culturales, con el objeto de satisfacer necesidades conexas y complementarias de los asociados.” (Ley General de las Cooperativas, 1978).

5.1.2 Créditos.

Se entenderá por crédito el derecho que tiene un acreedor a recibir de un deudor una cantidad de dinero, entre otros recursos; en esencia, es el intercambio de una riqueza actual por una futura, fundamentado en la confianza y solvencia otorgadas al deudor (Florián, 2011). Estos créditos facilitan la financiación de actividades, la adquisición de bienes o la resolución de cualquier necesidad que motivó la solicitud del préstamo inicialmente. A través de e créditos, los deudores pueden acceder a recursos que, de otro modo, serían difíciles de obtener de manera inmediata.

5.1.3 Morosidad.

Se puede definir la morosidad de la siguiente manera:

Incumplimiento de contrato, situación que se produce cuando la persona obligada por un contrato no cumple (incumplimiento definitivo), cumple tarde (cumplimiento tardío o moroso), o cumple mal (cumplimiento defectuoso). Si el deudor que incumple consigue probar que este incumplimiento se ha debido a una circunstancia ajena a su voluntad (caso fortuito o por fuerza mayor), no habrá de responder ante el acreedor al estar ante un supuesto de incumplimiento no imputable. Pero si no logra demostrar que el fracaso se ha debido a un hecho de ese carácter, se tratará de un incumplimiento imputable (Florián, febrero 2011, p.32).

Se entiende por mora el incumplimiento por parte del deudor de sus obligaciones de pago en el plazo pactado. A partir de ese momento, el deudor puede pasar a formar parte del caso o de la lista de morosos, si se cumplen las condiciones previstas por la ley. Esta situación puede generar consecuencias negativas, como la aplicación de intereses moratorios y la restricción del acceso a futuros créditos. Además, en algunos casos, las entidades financieras pueden iniciar procesos legales para la recuperación de la deuda pendiente. Hacer frente a la deuda adquirida es una de las cuestiones fundamentales del asociado para mantener una buena salud financiera de cualquier institución (BBVA, 2022).

5.1.4 Cobros y gestión de cobros.

"Son métodos para recuperar las cuentas pendientes de cobro" (GITMAN, 2000). Esta definición implica que el cobro abarca diversas estrategias y técnicas utilizadas por una entidad, ya sea una empresa, para asegurar que los clientes o socios cumplan con sus obligaciones financieras a tiempo. Por lo tanto, la gestión de cobros implica realizar tareas administrativas y financieras para dirigir y obtener recursos monetarios provenientes de acuerdos económicos o comerciales. Esta labor es llevada a cabo principalmente por entidades financieras, quienes se encargan de tramitar el cobro de los efectos de sus clientes (TeamsystemBillin, s.f.). A continuación, se mencionan algunos elementos que intervienen en la gestión de cobros;

a Cartera de usuarios.

La cartera de usuarios consiste en un análisis de la situación, para determinar cómo se encuentran los usuarios en cuanto a morosidad (GITMAN, 2000). Este estudio permite identificar el nivel de riesgo crediticio y evaluar la capacidad de pago de los deudores. Además, proporciona información clave para la toma de decisiones dentro de una institución financiera, permitiendo implementar estrategias de recuperación de créditos. Una adecuada gestión de la cartera de usuarios contribuye a minimizar el impacto de la morosidad en la estabilidad financiera de la entidad.

b Técnicas de cobro.

Las estrategias de cobro ayudan a disminuir la inversión en cuentas por cobrar y los costos asociados a deudas de cobro dudoso, lo cual incrementaría las utilidades (GITMAN, 2000). Operacionalmente las técnicas de cobro se realizan luego que vence el periodo de pago, dichas técnicas son los mecanismos que se utilizan para realizar un acercamiento con los clientes o usuarios, entre las cuales se pueden mencionar: cartas, llamadas telefónicas, visitas personales, acciones legales entre otras. La aplicación de estas estrategias debe realizarse de manera estructurada y conforme a la normativa vigente, garantizando su efectividad.

c Políticas de cobranza.

Para Koontz y Weihrich, Koontz y Weihrich, (2004) "Las políticas son como enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones". En el

contexto de la cobranza, estas políticas establecen directrices claras para la recuperación de créditos, asegurando un manejo eficiente y estructurado de los pagos pendientes. Su correcta aplicación permite definir plazos, condiciones y procedimientos para gestionar de manera efectiva las cuentas por cobrar. Una adecuada política de cobranza no solo protege la estabilidad financiera, sino que también fortalece la relación con los clientes al ofrecer soluciones adaptadas a sus necesidades.

5.1.5 Mejoras en la gestión de cobros.

Existen diversas prácticas que se pueden implementar para mejorar la gestión de cobros en la empresa. Entre ellas, destaca la mejora del periodo medio de cobro, lo cual contribuye a optimizar el flujo de caja. Además, es fundamental capacitar al personal o dotarlo de herramientas que faciliten y hagan más eficiente su labor, garantizando un proceso ágil y efectivo. Contar con planes de contingencia específicos también es clave para abordar situaciones imprevistas y evitar retrasos en los pagos. Por último, la creación o desarrollo de técnicas de cobro innovadoras, adaptadas a las demandas de la institución, permite abordar de manera más efectiva las necesidades de los clientes y mejorar la recuperación de los créditos.

Otra práctica de mejora es el desarrollo e instauración de manuales para la formación y capacitación en cobranza, como nos menciona (Molina Torres, 2016) el propósito de los manuales es permitir la adquisición de información de forma clara, sencilla y concreta. Gracias a esta herramienta, el acceso a la información a los miembros de la organización es directo y facilitado, a través de planes de acción, respetando seriamente los pasos para lograr las metas y objetivos, pero sobre todo el lograr buenos resultados para la misma. Los manuales internos “se crean para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización” (Cardoso, 2012, p. 175).

5.1.6 Legislaciones y regulaciones por considerar en la gestión de cobros.

Se consideran las siguientes normativas, leyes y/o decretos de acuerdo con su relación con la presente investigación:

a Ley de Bancos y grupos financieros.

La Ley de Bancos y grupos Financieros de Guatemala Decreto No. 19-2002 (reforma 26-12). Si bien la ley se refiere a los bancos, toca temas relacionados con cualquier institución financiera, hablando de las prácticas éticas y principios de gestión de riesgos (elementos que intervienen en la cobranza) para garantizar que el personal esté bien capacitado y que las operaciones se realicen de manera justa y legal. El artículo 56 de esta ley enfatizan la importancia de desarrollar y actualizar políticas escritas de gestión de riesgos y crédito, expresando “Asimismo, deben contar con políticas, prácticas y procedimientos que les permitan tener un conocimiento adecuado de sus clientes, con el fin de que los bancos y grupos financieros no sean utilizados para efectuar operaciones ilícitas”. (Ley de Bancos y grupos Financieros, 2012, p.21).

b Ley de Protección al Consumidor y Usuario de Guatemala.

El Decreto Número 6-2003, es vital para cualquier entidad que ofrezca bienes o servicios a consumidores. Esta ley es importante porque dicta cómo deben abordarse los derechos de los asociados como consumidores de servicios financieros en este caso, incluyendo su derecho de ser informados sobre las condiciones de los servicios que obtienen y los procedimientos de cobro. El artículo 4 de esta ley enfatiza la importancia de proteger la seguridad de los consumidores, y menciona que, así como ellos tienen la libertad de elección y contratación de servicios, corresponde a las instituciones financieras proveedoras el proporcionar información de forma clara y concisa acerca de los servicios otorgados (Ley de Protección al Consumidor y Usuario de Guatemala, 2003).

El artículo 27 de esta ley exhorta a las instituciones financieras a ser transparentes en las operaciones crediticias, dando a conocer completa y claramente las implicaciones financieras del caso a los consumidores. En su inciso b, el artículo establece que se les debe de notificar a los asociados lo relacionado a las consecuencias del impago, estableciendo tasa de interés normal o moratoria en caso de incumplimiento, los cuales deberán quedar indicados en forma clara (Ley de

Protección al Consumidor y Usuario de Guatemala, 2003). Esto en pro de transacciones crediticias adecuada.

Así mismo el artículo trata procedimientos de cobro, enfatizando a los clientes los derechos y responsabilidades contraídas a raíz de los involucrados, indicando las condiciones del crédito, el número de cuotas atrasadas, exhortando a los agentes de cobranza su buena disposición por buscar alternativas de solución con el fin de llegar acuerdos de pago (Ley de Protección al Consumidor y Usuario de Guatemala, 2003, Artículo 27). La inclusión de este artículo en este marco recae en la relevancia de las condiciones del crédito y derechos y obligaciones de los involucrados, tanto proveedor como consumidor, aspectos rutinarios y que deben de ser tomados en cuenta para todas las labores de cobranza, haciendo indispensable que cada agente de cobranza sepa de qué y cómo actuar ante cada situación que se presente, dado a las peculiaridades de cada caso.

c La Ley de Tarjetas de Crédito de Guatemala.

El Decreto 2-2024 establece reglas para la emisión, uso y cobro de tarjetas de crédito, asegurando prácticas justas que protejan tanto a los emisores como a los consumidores. El artículo 35 de esta ley establece que para asegurarse de que las instituciones financieras se adhieran a las normas correspondientes a esta ley y tomándolo en cuenta en las actividades de cobranza, se establece la Unidad de Protección de Servicios Financieros una entidad específica que supervisa esta relación consumidor-proveedor. Esta entidad busca que se respete los derechos de los consumidores, usuarios de tarjetas de crédito y demás servicios financieros (Ley de Tarjetas de Crédito de Guatemala, 2024), por lo que cada institución financiera debe prestar especial atención a las normativas al momento de interactuar con los clientes con el fin de protegerlos, de lo contrario se pueden enfrentar a sanciones por parte de esta entidad.

El artículo 41 de esta ley desaprueba el acoso y hostigamiento en la fase de la cobranza. Los cobradores tienen prohibido molestar de manera insistente y repetitiva a los deudores, evitando a toda costa hostigar a los consumidores por sus deudas derivada de un contrato de tarjeta de crédito y otros servicios financieros. Asimismo, el artículo condena cualquier forma de intimidación o amenaza con el fin de obtener el pago, considerando que tales prácticas afectan no solo el bienestar del deudor, sino también la equidad y transparencia de las relaciones comerciales. Se consideran acciones de acoso o hostigamiento las siguientes prácticas:

a) La realización de comunicaciones para cobro o requerimiento de pago por medio de Llamadas telefónicas, mensajes de texto, correos electrónicos o cualquier otro medio análogo, en días y horarios inhábiles; b) La realización de más de dos comunicaciones durante el día, para cobro o requerimiento de pago, por medio de llamadas telefónicas, mensajes de texto, correos electrónicos o cualquier otro medio análogo; c) La comunicación, con objeto de cobro, a personas distintas al deudor o a quienes les fian; y. d) Pegar avisos en postes y viviendas cercanas a la residencia o trabajo del usuario, o en postes de energía eléctrica, con el fin de causar vergüenza a efecto que se realicen los pagos (Ley de Tarjetas de Crédito de Guatemala, 2024, Artículo 41, p.5).

Derivado de lo anterior, para evitar prácticas indebidas en cobranza, el artículo 42 de esta ley indica:

Quedan prohibidas las prácticas abusivas con ocasión de la cobranza por parte de emisores de tarjeta de crédito, gestoras, agencias de cobranza u otros que en nombre de aquellas realicen tales actividades, incluidos los profesionales independientes. Las gestiones de cobro deberán hacerse únicamente a las personas deudoras y quienes les fian, por lo que no se podrán realizar hacia personas distintas a las ya indicadas. Igualmente, quedan prohibidas las prácticas de acoso y hostigamiento para la cobranza de las acreencias, conforme lo que para el efecto dispone el artículo anterior (Ley de Tarjetas de Crédito de Guatemala, 2024, p.5).

Este marco de referencia asegura que cada proceso gire entorno del cliente, velando por su integridad al mismo tiempo que obliga a las instituciones financieras a dirigir sus esfuerzos a desarrollar o llevar a cabo prácticas que cumplan con lo establecido y que al mismo tiempo pueda generar un impacto significativo (positivo) en la eficiencia de sus operaciones. Al centrarse en la satisfacción y en el cumplimiento de normativas legales, las instituciones pueden mejorar su desempeño, optimizar sus recursos y fortalecer la relación con los usuarios, lo que contribuye a la sostenibilidad y éxito a largo plazo.

5.2 Marco metodológico

5.2.1 Enfoque.

El presente trabajo está diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque mixto, puesto que este es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación. El enfoque mixto es un conjunto de procesos "sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos...integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno" (Hernández Sampieri & Mendoza en Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 546)

5.2.2 Técnicas de recolección de datos.

El instrumento de investigación desempeña un papel crucial en el proceso de recolección de datos. Según (Sabino, 1992. p.88) "el instrumento sintetiza en si toda la labor de la investigación resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y. por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados. De esta manera, facilita la organización y el enfoque en los aspectos más relevantes para el estudio, asegurando que la información obtenida sea coherente con los objetivos planteados. Además, contribuye a una mejor interpretación y análisis de los resultados, permitiendo que el investigador tome decisiones fundamentadas y precisas durante todo el proceso de investigación.

a Observación participativa.

En esencia, la observación participativa es principalmente una intención relacionada con estar presente en el campo, no descartando la posibilidad de que el investigador tenga un impacto significativo en la transformación del contexto que estudia (cv.uoc, s.f.). Esta técnica es útil para identificar los fenómenos y componentes claves que interviene en la investigación, involucrándose de manera directa en ese entorno. A través de esta participación, se puede obtener una comprensión más profunda y contextualizada de los eventos y dinámicas que se desarrollan, lo que enriquece los resultados y la interpretación del estudio.

b Encuesta.

Es una técnica de recolección de datos que “implica solicitar a las personas información a través de una serie de cuestionamientos, con un propósito específico” (Gómez, 2023, párr. 6), Esta herramienta es útil para conocer las percepciones de los involucrados respecto a la problemática y para identificar áreas de mejora. Además, permite obtener una amplia cantidad de información de manera estructurada, lo que facilita el análisis y la toma de decisiones informadas sobre las acciones a seguir en el proceso de investigación. Al ser una técnica versátil, la encuesta también se adapta a diferentes contextos y grupos, proporcionando una visión detallada de las opiniones y actitudes de los participantes.

c Entrevista semiestructurada.

Primeramente, una entrevista es una conversación en la que el entrevistador, de forma más o menos organizada, plantea una serie de preguntas al entrevistado con el objetivo de obtener información específica y relevante para su investigación (Tesis y Masters, s.f.). Esta flexibilidad permite recabar información que primeramente no se tenía contemplada y facilita ajustar las preguntas de acuerdo con las necesidades de la investigación, obteniendo información clave. De este modo, la entrevista se convierte en una herramienta dinámica que permite explorar a fondo temas y respuestas no anticipadas, enriqueciendo los resultados de la investigación y proporcionando un contexto más completo.

5.2.3 Tipo de investigación.

La presente investigación es de tipo Investigación-acción participativa. En este tipo de investigación los investigadores “participan activamente en el proceso investigativo, contribuyendo a la identificación del problema en estudio y la identificación de posibles soluciones” (Salas, 2019 párr. 1). Este tipo de investigación permite trabajar de la mano con los sujetos de estudio, identificando problemas específicos y trabajando en posibles soluciones a través de un proceso de planificación, acción y observación. La implicación directa de los participantes en el proceso no solo facilita la identificación de los problemas, sino que también fomenta un enfoque colaborativo que aumenta la efectividad de las soluciones propuestas y garantiza su relevancia en el contexto específico de la investigación.

5.2.4 Delimitaciones.

Se establecen las delimitaciones de la presente investigación.

a Delimitación temporal.

El estudio se realiza entre el mes de marzo de 2024 al mes de agosto de 2024

b Delimitación espacial.

La investigación se desarrolla en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, específicamente en la 1a. Av. y 4a. Calle 1-13 Zona 1.

c Delimitación institucional.

La investigación se lleva a cabo en la Cooperativa ACREDICOM R.L., Agencia de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

d Delimitación teórica.

La investigación se centra en los siguientes temas teóricos: Procesos y gestión de cobranza, políticas de cobro y formación y orientación al personal.

5.2.5 Población u objetos de estudio.

Como primer objeto de estudio, se contempla a los 9 asesores de crédito ya que juegan un papel vital en el proceso de cobro ya sea a través del contacto directo con los clientes cuando se trata de cuestiones de cobranza y al momento de desempeñar las funciones específicas del puesto. Su experiencia y conocimiento es una excelente fuente de información sobre los desafíos y oportunidades de la gestión de cobranzas, que es esencial para el desarrollo de estrategias. De la misma manera se considera al Jefe de agencia como segundo objeto de estudio debido a su posición estratégica en el seguimiento y gestión del proceso de cobranza, además de supervisar en general el rendimiento de los colaboradores. Ambas perspectivas son esenciales para identificar áreas de mejora en la formación de los empleados y al desarrollo de procesos optimizados y alineados con los objetivos organizacionales.

6 CONTENIDO DEL DIAGNÓSTICO

6.1 Descripción de la Cooperativa ACREDICOM R.L.

6.1.1 Historia.

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

El 26 de marzo de 1,973 se fundó oficialmente la Cooperativa y el 5 de junio de 1,974 y se afilió a FENACOAC, siendo integrada por líderes de diferentes municipios. Por lo que se fundaron las primeras tres sucursales y un punto de servicio así: el 2 de abril en Comitancillo, el 9 de abril en San José Ojetenam, el 16 de abril en Tacaná y el 20 de abril se abrió un punto de servicio en Tuilelén Comitancillo, todas en el año 1,973. Se fundaron otras sucursales más entre los años 1,974 y 1,977, en Sibinal el 6 de septiembre, en Concepción Tutuapa el 6 de diciembre, en Ixchiguan el 7 de diciembre, en San Miguel Ixtahuacán el 8 de diciembre y en Sipacapa el 9 de diciembre de 1,977 y el punto de servicio en Tectitán Huehuetenango el 25 de marzo de 1,977.

La Cooperativa siguió creciendo y actualmente la Cooperativa cuenta con servicios en tres departamentos, Huehuetenango – Huehuetenango cabecera, Tectitán y Colotenango-Quetzaltenango – Cabrican, San Marcos – Tejutla, San Marcos Cabecera, San Pedro Sac. Tacana, Ixchiguan, Sibinal, San Lorenzo, San José Ojetenam, Sipacapa, Rio Blanco, Antiguo Tutuapa y Chilive.

6.1.2 Visión.

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

6.1.3 Misión.

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

6.1.4 Valores.

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

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

6.2.1 Área técnica.

La actividad económica de la Cooperativa ACREDICOM R.L. es brindar productos y servicios financieros, con beneficios para el desarrollo social y económico de sus asociados, sus familias y comunidades. La Cooperativa pone a disposición servicios y productos financieros de; ahorro, préstamos, seguros, remesas, tarjetas de Crédito y tarjetas de Débito. En relación a su mercado meta, la Cooperativa se dirige a personas con necesidades financieras en general, enfocándose en la inclusión financiera, no limitándose a un segmento o sector demográfico en específico

- Número de agencias

La Cooperativa cuenta con 25 agencias en el país, ubicadas en tres departamentos: En el departamento de San Marcos: Concepción Tutuapa, San Miguel Ixtahuacán, Comitancillo, Concepción Tutuapa, Ixchiguán, Sipacapa, Malacatán, Río blanco, San Marcos, San Pedro Sacatepéquez, San Rafael Pie De La Cuesta, San Miguel Ixtahuacán, San Lorenzo, San Jose Ojetenam, Sibinal, San Pablo, Tejutla, Tacaná, El Tumbador; en el departamento de Huehuetenango: Colotenango, Huehuetenango, Tectitán; y en el departamento de Quetzaltenango: Cabricán.

6.2.2 Área administrativa.

a Autoridades/Órganos.

- **Asamblea General De Los Asociados:** Autoridad suprema de la Cooperativa, este órgano “elige a los miembros del Consejo de Administración y de la Comisión de Vigilancia, revisa los estados financieros de la Cooperativa, conoce y aprueba el plan de trabajo, entre otras funciones”, esto según el Artículo 20 (Estatutos Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Varios "Movimiento Campesino Del Altiplano" Responsabilidad Limitada ACREDICOM, R.L., 2005).
- **El Consejo De Administración:** Órgano que “vela porque se cumplan los objetivos de la Cooperativa, convoca a Asambleas, aprueba las normativas de la Cooperativa, los estados financieros, la planificación anual, entre otras funciones”, esto según el Artículo 36 (Estatutos Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Varios "Movimiento Campesino Del Altiplano" Responsabilidad Limitada ACREDICOM, R.L., 2005).
- **La Comisión De Vigilancia:** Órgano encargado del control y fiscalización de la Cooperativa, asegurando su correcto funcionamiento, este órgano “examina las operaciones de la Cooperativa trimestralmente, emite opiniones sobre los estados financieros para la Asamblea General, y propone la separación o expulsión de miembros del Consejo de Administración cuando sus actos perjudiquen a la Cooperativa, entre otras funciones”, esto según el Artículo 38 (Estatutos Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Varios "Movimiento Campesino Del Altiplano" Responsabilidad Limitada ACREDICOM, R.L., 2005).

b Jefes inmediatos Agencia San Pedro, San Marcos.

Los siguientes son los jefes inmediatos del área de crédito de ACREDICOM R.L., Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, quienes son responsables de monitorear y analizar la situación financiera de los préstamos otorgados, gestionar los riesgos asociados con los préstamos y desarrollar planes para aumentar la eficiencia y eficacia de la empresa:

Tabla 1.*Jefes inmediatos del área de crédito*

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

Fuente: Elaboración propia. (Basado en recopilación de datos, diagnóstico empresarial ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024).

c Empleados en la agencia.

La tabla 2 muestra el número de empleados y cargos en ACREDICOM R.L. Agencia de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, la cual no cuenta con organigrama específico.

Tabla 2.*Empleados activos*

Área	Cargo	Número de empleados	Función	Naturaleza del puesto
Jefatura	Jefa de agencia	1	Administración de cartera de créditos, ahorros, agencia y del personal.	Administrativo
Área de seguridad	Guardias	2	Brindar seguridad en la agencia.	Operativo
Área de servicios generales	servicios generales	1	Limpieza total de la agencia y su entorno.	Operativo

Área	Cargo	Número de empleados	Función	Naturaleza del puesto
Área de caja	Receptor pagador	3	Recepción de efectivo y operaciones financieras.	Operativo
	Cajero general	1	Encargado del cierre de caja diario, efectivo y su flujo dentro de la agencia.	Administrativo
Área de captación	Captador	1	Atraer ahorros a la Cooperativa.	Operativo
Área de crédito	Revisor de crédito	1	Revisar analizar y presentar los expedientes de créditos al comité técnico de créditos de agencia.	Operativo
	Asesores	9	Administración y crecimiento de cartera de créditos.	Operativo
Área de archivo	Secretaria asistente de archivo	y 2 de	Control interno, archivo de escrituras y expedientes, y gestión de agencia.	Operativo
Área de atención público	Asesores de atención público	de 4 al	Atención a asociados, desembolsos, seguros y entrega de promocionales.	Operativo
Total de empleados		25		

Fuente: Elaboración propia. (Basado en recopilación de datos, diagnóstico empresarial ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024).

6.2.3 Área de Mercadeo.

a Diferenciación y posicionamiento.

La Cooperativa se destaca en el mercado local gracias a un enfoque estratégico que resalta su rica historia y la solidez de su marca, lo que le permite mantenerse como un referente en la comunidad. Su oferta incluye tipos de interés más atractivos que los de otras entidades financieras, lo que no solo atrae a nuevos asociados, sino que también fortalece la fidelidad de los existentes. Además, la Cooperativa se distingue por la eficiencia de sus procesos internos, lo que les permite ofrecer un servicio ágil y personalizado. La calidad de sus servicios y productos financieros es otro aspecto clave, ya que se adaptan a las necesidades cambiantes de sus miembros, asegurando soluciones que promueven su bienestar económico y financiero. Este enfoque integral contribuye al crecimiento y la estabilidad de la Cooperativa dentro del sector financiero.

b Canales de comunicación y promoción (canales y alianzas).

La Cooperativa utiliza diversos medios y canales publicitarios para llegar a su público objetivo y garantizar una amplia visibilidad en el mercado, incluyendo promoción masiva en medios tradicionales, y aprovecha el posicionamiento de la marca en ubicaciones estratégicas, de alto tráfico donde los miembros potenciales pueden interactuar directamente con la marca. Además, la Cooperativa también patrocina eventos como conciertos, ferias, eventos deportivos, sociales o municipales, estos esfuerzos de colaboración no solo optimizan los recursos, sino que también aumentan el impacto de sus acciones, fomentando un reconocimiento y participación a nivel local.

c Difusión y promoción de programas.

La Cooperativa ha desarrollado diversos programas a nivel general que promueven los principios del cooperativismo y fomentan el desarrollo económico y social en diversas áreas. Programas como MIMARKET buscan impulsar la economía local y promover la digitalización de emprendimientos y empresas de diversos tamaños. WACHALAL se enfoca en la educación financiera para niños, enseñando conceptos de ahorro y finanzas que pueden aplicar en su vida diaria. HUELLAS MICOOPE, por su parte, ofrece herramientas y estrategias para alcanzar la libertad financiera, mientras fomenta la toma de decisiones financieras responsables.

En el ámbito de la inclusión y el empoderamiento, la Cooperativa también ha lanzado programas como FLORECE, dirigido a mujeres para mejorar su desarrollo social, económico y personal, promoviendo el emprendimiento y la empresarialidad. En colaboración con la Universidad Rafael Landívar, EMPRENDEMÁS y EMPRESARIALIDAD apoyan a emprendedores y negocios existentes, brindando metodologías y herramientas para transformar ideas en proyectos exitosos y promover el crecimiento empresarial. Estos programas reflejan el compromiso de la Cooperativa con el desarrollo integral y la sostenibilidad de las comunidades a las que sirve.

6.2.4 Área legal.

Los Directivos y empleados de la Cooperativa, sin excepción, están obligados al cumplimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones que afecten directa e indirectamente las actividades, operaciones y negocios de la Cooperativa en materia de crédito. Seguidamente, en lo que al monitoreo de las normas legales se refiere, a nivel institucional se establece procedimientos para monitorear y garantizar que la ley se actualice y se cumpla continuamente. Este proceso es gestionado por la gerencia o el departamento legal. Finalmente, la institución se asegura de mantener un alto nivel de integridad y transparencia en todas sus operaciones a través de su Departamento de Cumplimiento. La Cooperativa ACREDICOM R.L. se sujeta al contenido de las disposiciones siguientes y a las relacionadas con sus actividades:

- Decreto Ley No. 106 Código Civil.
- Decreto Ley No. 107 Código Procesal Civil y Mercantil.
- Decreto No. 2-70 Del Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio.
- Decreto 82-78 Del Congreso de la República de Guatemala, Ley General de Cooperativas.
- Acuerdo Gubernativo No. ME 7-79 Reglamento de la Ley General de Cooperativas.
- Decreto No. 67-2001 Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos.
- Acuerdo Gubernativo No. 118-2002 Reglamento de la Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos.
- Decreto No. 58-2005 Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo.

- Acuerdo Gubernativo No. 86-2006 Reglamento de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo.
- Decreto No. 55-2010 Ley de Extinción de Dominio.
- Acuerdo Gubernativo 255-2011 Reglamento de la Ley de Extinción de Dominio.
- Decreto No. 314 Del Congreso de la República de Guatemala, Código de Notariado.
- Estatutos de la Cooperativa.
- Normativa Prudencial del Sistema Cooperativo Federado de Ahorro y Crédito MICOOPE. Aplicable a las Cooperativas Asociadas a la Administración del Fondo de Garantía MICOOPE.
- Normativa específica para la Administración del riesgo de crédito e inversiones
- Decreto 57-2008 Ley de Acceso a la Información Pública
- Otras, en Materia.

6.2.5 Área financiera.

El área financiera de la Cooperativa ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, registra, gestiona y analiza todas las operaciones e información financiera sobre los resultados obtenidos en cada periodo de tiempo. Este seguimiento sirve como base para la planificación estratégica de la agencia, analizando y posteriormente estableciendo objetivos concretos a corto, mediano y largo plazo, asegurando así el crecimiento sostenible y la solidez financiera de la agencia y por consecuente de la Cooperativa. El análisis financiero se centra en el seguimiento detallado del desarrollo crediticio mensual y anual, tomando en cuenta los índices financieros ya que estos proporcionan una visión más clara de los porcentajes de rendimiento mensual en relación con las metas establecidas, permitiendo evaluar la recuperación de créditos e identificar procesos que requieren atención especial o que presentan pérdidas.

a Factores que Impactaron la morosidad en los últimos 6 meses.

El estudio de los últimos seis meses es muy importante para comprender las dinámicas del proceso crediticio de la Cooperativa. Este período es particularmente significativo debido a diversos factores que impactan en el incremento de la morosidad, incluyendo: la rotación de personal, con la salida de colaboradores clave; los períodos festivos, que afectan los patrones de

pago de los asociados; la deficiencia en la comunicación estratégica y en el seguimiento personalizado, debido a cambios en el personal y reasignación de carteras de crédito; y la deficiencia en el conocimiento de los procesos pertinentes, reflejada en la poca experiencia en desarrollar procesos de créditos con morosidad.

De los cuatro factores recién mencionados, la rotación del personal tiene mayor impacto significativo, la salida de varios asesores de crédito durante noviembre y diciembre del año 2023, así como en enero del 2024, continúa afectando de manera negativa las operaciones de la Cooperativa. Esta situación resulta en un descuido temporal de las carteras de crédito, reflejándose en incrementos de morosidad del 2.63%, 3.13% y 1.45% respectivamente. Esfuerzos colectivos lograron que en los primeros meses del 2024 los porcentajes generales de mora estimada disminuyera gradualmente. Los índices de rendimiento general de enero a abril del 2024 fueron 1.81%, 1.92%, 2.62% y 2.32%.

Tabla 3.

Índices morosos de los últimos 6 meses

Mes	Porcentaje general de mora estimada
noviembre (2023)	2.63%
diciembre (2023)	3.13%
enero (2024)	1.45%
febrero (2024)	1.59%
marzo (2024)	2.23%
abril (2024)	2.69%

Fuente: Elaboración propia. (Basado en recopilación de datos, diagnóstico empresarial ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024).

Tabla 4.*Índices de rendimiento (2024)*

No.	Mes	Índice de rendimiento general	Seguimiento y evolución
1	enero	1.81%	Enfoque en recuperar créditos de riesgo.
2	febrero	1.92%	Leve disminución de morosidad, aunque con un pequeño aumento previsto.
3	marzo	2.62%	Semana Santa provocó irregularidades en pagos.
4	abril	2.32%	Aumento influenciado por factores externos y atrasos previos

Fuente: Elaboración propia. (Basado en recopilación de datos, diagnóstico empresarial ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024).

6.3 Análisis de la situación actual de la gestión de cobros en la agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos

La subdivisión del área de cobros perteneciente al área de créditos de la Cooperativa ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, es el eje en cual se centra el estudio. Esta área de cobros regula de manera interna toda actividad de cobranza a través del “Manual de normas y procedimientos para la recuperación de la morosidad de la Cooperativa”, el mismo en sus artículos 1 y 2 señala que; con el fin de mantener un índice de morosidad adecuado, presenta una guía de acciones para reducir los niveles de morosidad, esta guía tiene como objetivo normar las acciones y procedimientos necesarios para mantener la correcta administración de la cartera en morosidad y que éste sea un instrumento que permita la evaluación y seguimiento para cada uno de los responsables de su ejecución (Manual de normas y procedimientos para la recuperación de la morosidad, 2020).

Dado que el documento está enfocado en la casa matriz a nivel general, muchas de sus directrices no se ajustan a las necesidades particulares de cada agencia, incluyendo la de San Pedro

Sacatepéquez, San Marcos, esta situación genera que los colaboradores lo perciban más como una obligación formal que como una herramienta útil para su labor diaria. Como resultado, a nivel directivo es prioritario evaluar y examinar las herramientas proporcionadas tanto a los nuevos colaboradores como a los existentes, especialmente aquellos enfocados en las funciones de cobranza, con el objetivo de identificar áreas de mejora y aplicar los cambios necesarios para fortalecer la capacidad de respuesta ante los constantes desafíos del sector crediticio.

En un primer acercamiento, se puede decir que el Manual de Políticas de Cobro no contribuye eficazmente al proceso de capacitación y adaptación del nuevo personal, ya que se centra en el "qué hacer" y no en el "cómo hacerlo". Esta limitación se ha hecho evidente con la reciente incorporación de cinco nuevos colaboradores con experiencia en el sector financiero, quienes, a pesar de contar con conocimientos generales sobre gestión crediticia, enfrentan dificultades para adaptarse a la diversidad de procedimientos de la agencia. La falta de un documento orientativo que detalle las acciones a seguir genera incertidumbre, dificultando la toma de decisiones con autonomía. Aunque la Cooperativa brinda formación en cobranza y negociación, no todas las situaciones pueden abordarse de la misma manera, lo que resalta la necesidad de directrices más detalladas y adaptadas al contexto específico de la agencia.

Además, la ausencia de formalización en las prácticas de cobro lleva a que cada colaborador desarrolle sus propias estrategias de trabajo. Si bien esto fomenta la proactividad, también complica la transferencia de conocimientos a los nuevos empleados, quienes se sienten inseguros al no contar con criterios uniformes. A pesar de los esfuerzos por tecnificar las prácticas de cobranza, la falta de intervención de agentes específicos de cambio impide su formalización, lo que mantiene la gestión del cobro basada en métodos empíricos. Esto no solo limita la eficiencia operativa, sino que también desaprovecha el conocimiento acumulado, afectando la efectividad del área.

6.3.1 FODA del área.

Tabla 5.

FODA área de cobros

FODA
FORTALEZAS
<p>Se cuentan con el apoyo de abogados externos para casos de cobranza complejos.</p> <p>Contratos que favorecen la gestión de cobro.</p> <p>Constante capacitación al personal sobre habilidades de negociación y ejecución de cobranza a los asesores.</p>
OPORTUNIDADES
<p>Mejora de procesos de ejecución de garantías de créditos.</p> <p>Capacidad de influir en el historial crediticio externo.</p> <p>Aprobación para trabajar estratégicamente con abogados que cobran por comisión y no por sueldo.</p>
DEBILIDADES
<p>Poco seguimiento, apoyo y control de los casos de cobro por parte de los departamentos de cobro y jurídico.</p> <p>Políticas de incentivos desmotiva al personal, afectando su rendimiento y retención.</p> <p>Desactualización de base de datos sobre información personal de asociado, dificultando procesos de cobranza.</p> <p>Manual de Políticas de Cobro poco clara y eficiente en procedimientos de cobranza.</p>
AMENAZAS
<p>Incremento de la morosidad por situaciones no previstas o difíciles de identificar como; jubilaciones, presupuestaciones, despidos, suspensiones por parte del IGSS o enfermedades del conyugues.</p> <p>Vulnerabilidad a la inestabilidad económica y contracción del mercado laboral.</p> <p>Cambios en los hábitos de pago de asociados.</p>

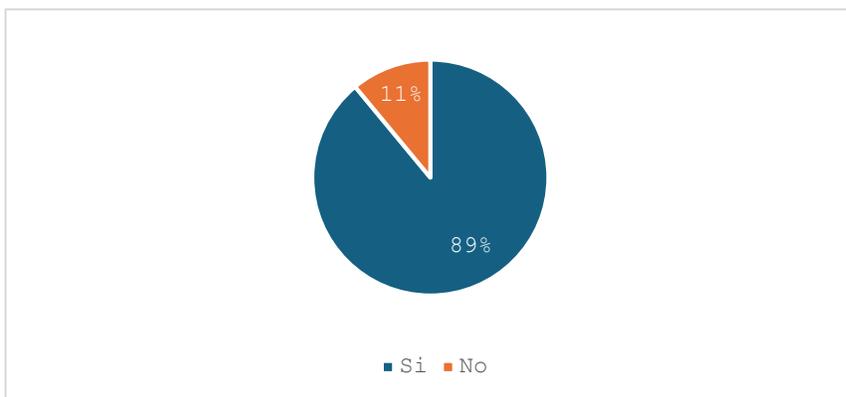
Fuente: Elaboración propia (Basado en diagnóstico empresarial ACREDICOM R.L. agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024)

6.3.2 Análisis e interpretación de resultados

a Resultados de encuesta dirigida a asesores de crédito.

Gráfica 1.

Familiaridad de los asesores con el manual de cobranza

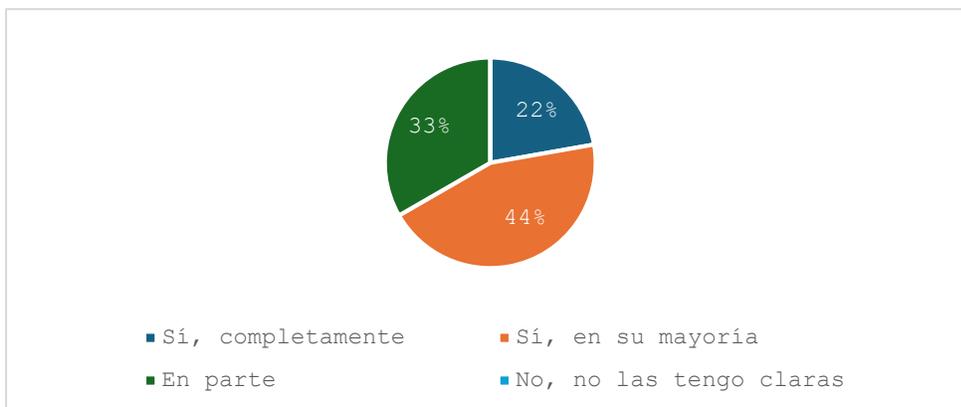


Fuente: Elaboración propia (Basado diagnóstico empresarial ACREDICOM R.L. agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024)

La encuesta muestra que 8 asesores de créditos representados en un 89% conocen tiene familiaridad con el manual de cobranza de la Cooperativa. Por otro lado, el 11% restante (1 asesor) no conoce este manual, esto puede poner trabas en las oportunidades de avance de los asesores de crédito.

Gráfica 2.

Responsabilidades y funciones en las fases de cobranza

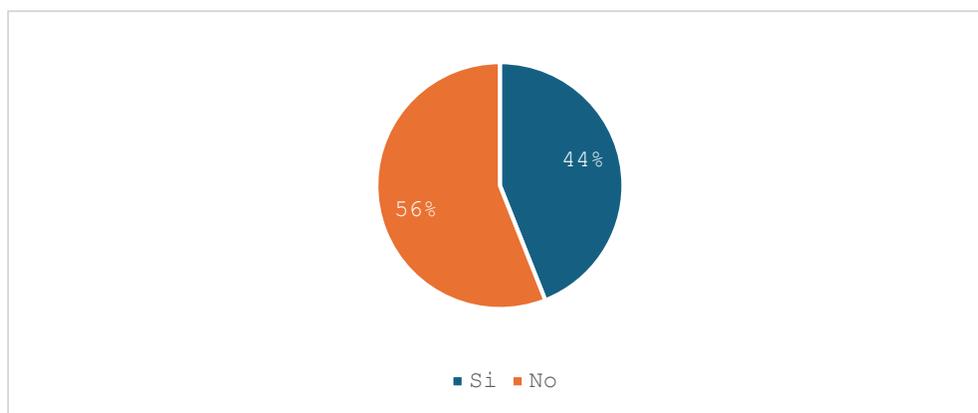


Fuente: Elaboración propia (Basado en diagnóstico empresarial ACREDICOM R.L. agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024)

De acuerdo con los encuestados, el 22% equivalente a 2 asesores de créditos indica que comprenden sus responsabilidades, lo cual es ideal. Por otro lado, la gran mayoría, en una combinación de “en parte” y “si, en su mayoría” 77% compuesto de 7 asesores, entiende de manera total o parcial sus responsabilidades. Ningún empleado demuestra un desconocimiento total de claridad sobre sus responsabilidades, lo que permite ahondar más sobre los conocimientos existentes.

Gráfica 3.

Capacitación acerca del contenido y aplicación del manual de políticas de cobro

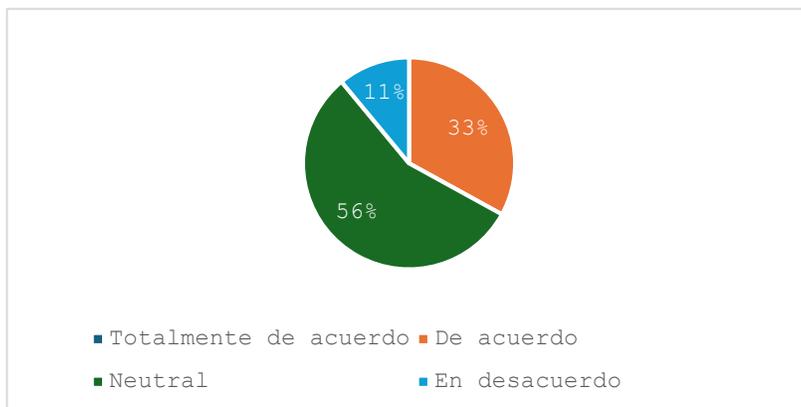


Fuente: Elaboración propia (Basado en diagnóstico empresarial ACREDICOM R.L. agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024)

Según los resultados, el 44% correspondiente a 4 asesores de créditos, afirma haber recibido capacitaciones sobre el contenido y aplicación del manual actual, por otro lado, la falta de capacitación indicada por los 5 colaboradores restantes, lo que supone un 56% es preocupante porque la capacitación sobre los procedimientos de cobro debe ser indispensable para garantizar que las actividades de cobranza se lleven a cabo de manera efectiva y consistente.

Gráfica 4.

Eficacia del manual de políticas de cobros en la prevención y recuperación de la morosidad

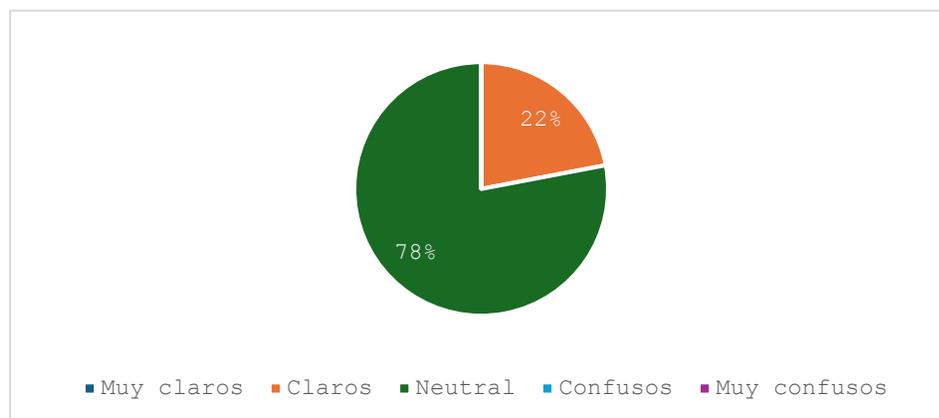


Fuente: Elaboración propia (Basado en diagnóstico empresarial ACREDICOM R.L. agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024)

La mayoría de los encuestados, con un 56% representados en 5 colaboradores, se muestra neutral en cuanto a la eficacia de las directrices descritas en el manual, lo que sugiere que muchos empleados no tienen una opinión positiva o negativa de este. El hecho de que 3 colaboradores con el 33% esté de acuerdo que el manual es eficiente, y el restante 13% (1 asesor) en desacuerdo muestra que mientras algunos empleados piensan que el contenido del manual puede ser valioso, un gran número de trabajadores piensa que el manual no cumple a cabalidad su misión principal.

Gráfica 5.

Claridad de los procedimientos en las fases de cobranza en el manual de políticas de cobranza



Fuente: Elaboración propia (Basado en diagnóstico empresarial ACREDICOM R.L. agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024)

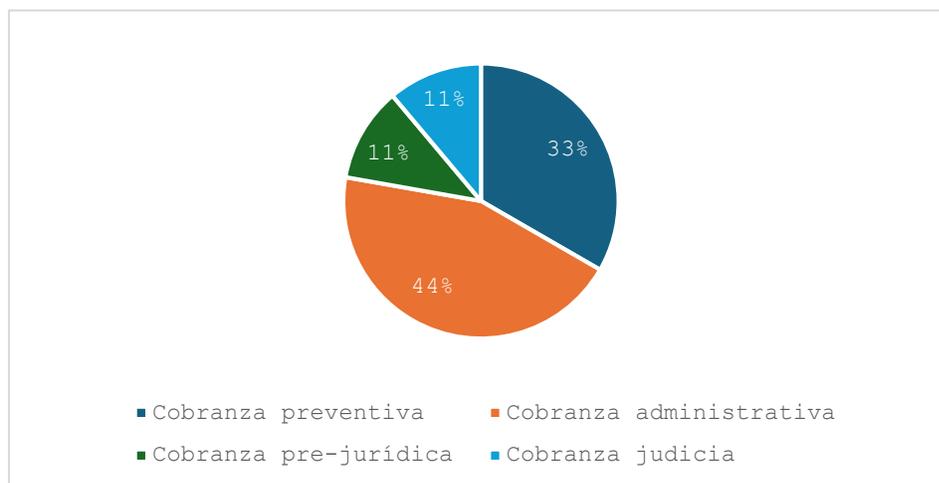
Según los resultados, 7 asesores de créditos que conforman el 78% de los encuestados se muestran neutrales en cuanto a la claridad de los procedimientos descritos en el manual. Por otro lado, el 22% equivalente a 2 colaboradores indican que los procesos están descritos claramente, si bien algunos empleados consideran que la claridad de las instrucciones es muy clara, aún hay mucho margen de mejora para que lograr una satisfacción mayor en los colaboradores.

- Detección de áreas de mejora en el manual de cobro

De acuerdo con los resultados obtenidos, en el manual hace falta definir claramente las responsabilidades para que cada miembro del equipo comprenda lo que debe de hacer y ante quien responder, ya que ha habido ocasiones en las que malentienden que su rol en los procesos de cobranza se termina al pasar a ciertas fases, pero no es así. También enfatizan la necesidad de implementar estrategias específicas para diversas situaciones de cobro (ejemplo. Escenarios de cobro donde el asociado sufre de problemas de salud, o cuando ellos migran a otros países,) o indicaciones de cómo preparar de expedientes de demanda, etc. También indicaron que necesitan más orientación sobre la novación o reestructuración de los créditos, y como trabajar cada una.

Gráfica 6.

Áreas de mejora de procedimientos de cobros



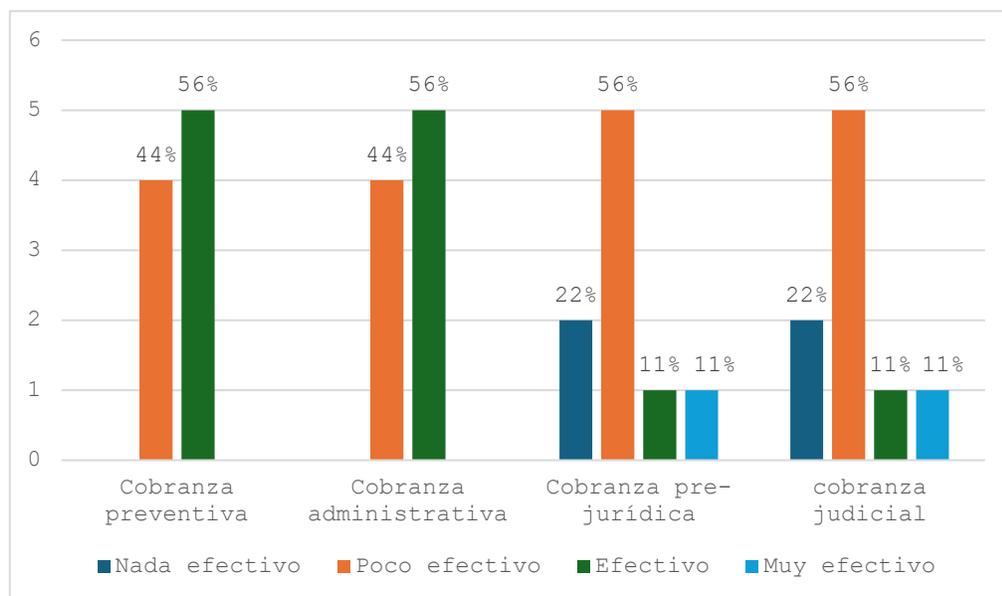
Fuente: Elaboración propia (Basado en diagnóstico empresarial ACREDICOM R.L. agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024)

Los resultados de esta encuesta muestran que los asesores de crédito consideran que varias áreas del proceso de cobranza necesitan mejorar, ellos ponen un énfasis en la fase administrativa

con un 44% equivalente a 4 asesores. La fase preventiva, con 33% de los encuestados correspondiente a 3 colaboradores, también se mencionó como un área clave para mejorar. Un porcentaje menor de empleados, 2 para ser precisos indica que las fases pre-jurídica y jurídica necesitan mejoras con un 11% por fase, esto debido a que estos procesos son más complicados por todo lo que implica.

Gráfica 7.

Efectividad de prácticas de cobro en cada fase de cobranza

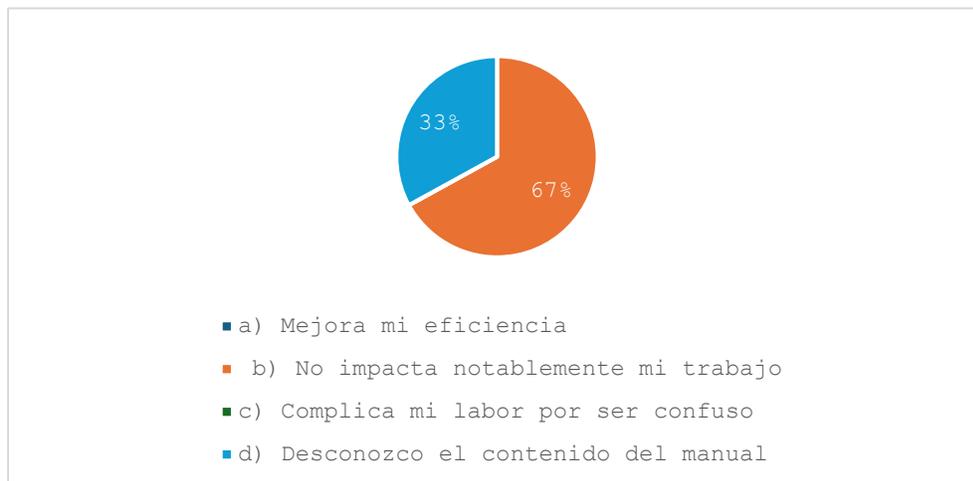


Fuente: Elaboración propia (Basado en investigación de campo EPS cohorte 2024)

De acuerdo con los resultados obtenidos, con un total de 9 respuestas distribuidas entre cada ítem. En la fase preventiva 4 asesores consideraron el proceso "poco efectivo", y 5 asesores lo calificaron como "efectivo". En lo que respecta a la fase administrativa, las respuestas se distribuyeron de manera similar a la fase anterior, con 4 asesores calificando las prácticas de cobro en esta fase "poco efectivo" y 5 asesores lo consideran "efectivo". Tanto en la fase pre-jurídica y cobranza judicial, las respuestas presentaron un patrón de respuesta similar con 2 asesores calificando las prácticas en ambas fases "Nada efectivo", 5 asesores los consideran "Poco efectivo", y finalmente 2 asesores tachan las prácticas de ambas fases "Efectivo" y "Muy efectivo" con un voto cada uno.

Gráfica 8.

Influencia del Manual de Políticas de Cobro en el desempeño del asesor de crédito



Fuente: Elaboración propia (Basado en diagnóstico empresarial ACREDICOM R.L. agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024)

De los resultados obtenidos, 6 asesores conformado un 67% dijeron que lo descrito en el manual no tiene un impacto significativo en su trabajo, esto indica que este manual no está alineado con las necesidades prácticas del día a día de los asesores. Además, 3 colaboradores con el 33% reconoce no estar familiarizado con el contenido de la guía. Ningún encuestado indica que el manual aumenta la eficiencia o dificultad el trabajo por ser confuso.

Gráfica 9.

Estrategias personales en el proceso de cobranza



Fuente: Elaboración propia (Basado en diagnóstico empresarial ACREDICOM R.L. agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024)

Los resultados indican que un 44% (4 asesores de créditos) dijeron que desarrolla estrategias basadas en sus propias experiencias. Por otro lado, 4 asesores contribuyendo a un 44 %, consulta a compañeros de trabajo con más experiencia, esto facilita el intercambio de conocimientos y consejos entre los empleados. Sólo un asesor equivalente al 11% indica que busca recursos externos.

- Análisis general consolidado

A continuación, se analiza de manera general las respuestas e información obtenida de la encuesta a los asesores de créditos:

De un 100%, el 89% de los asesores conoce manual actual, este alto porcentaje es un indicador positivo, por un lado. Sin embargo, vale la pena mencionar que hay una diferencia entre reconocer la existencia del manual y otra cosa muy diferente es aplicarlo o considerarlo relevante durante su trabajo. La familiaridad y utilización de estos recursos de trabajo son cruciales para asegurarse de que los asesores de crédito tengan el conocimiento y marco de actuación definido para realizar sus funciones de manera efectiva. En otras palabras, aunque los resultados sugieran que el 89% de los asesores estén al tanto de este documento, posiblemente no usen el recurso en su trabajo.

Así mismo, la percepción mixta de si el Manual de Políticas de Cobro es o no efectivo en la prevención y recuperación de la morosidad, el 56% de los encuestados adoptan una postura neutral al respecto debido a la escasez de información que sea realmente significativa o relevante para ellos en un aspecto práctico. El manual existente no se ajusta a las condiciones reales bajo las cuales los asesores se encuentran en el campo, si el manual no aborda las formas comunes de morosidad de manera práctica, es posible que los asesores la perciban como imprecisa o no relacionada con su realidad laboral.

En cuanto al contenido del manual, el 78% de los encuestados señala que la mayoría de los procedimientos descritos son comprensibles, aunque mencionan que la información contenida en el documento se presenta más como directrices o políticas que como indicaciones prácticas. Además, los encuestados indican que el manual no aborda aspectos específicos de cada fase de cobranza, lo que genera que, en ocasiones, se recurran a compañeros con más experiencia para resolver dudas, en lugar de consultar el manual. Esto refleja una falta de detalles prácticos que dificultan su aplicación directa en situaciones cotidianas de trabajo.

Ahondando en las fases de cobranza; las áreas de mejora de los procedimientos de cobranza mencionadas por los asesores de crédito evidencian la necesidad de centrarse en las fases preventivas y administrativas del proceso de cobranza. Esas fases iniciales son fundamentales, ya que funcionan como línea de frente en la gestión de morosidad y su eficacia determina el éxito o fracaso de la agencia al intentar recuperar las cuentas por cobrar. Los encuestados reiteran que estas fases requieren especial atención porque el fortalecimiento de estas áreas reduciría significativamente la necesidad de llevar a cabo procedimientos adicionales más complicados y costosos, como cobranza pre-jurídica y cobranza jurídica.

Debido a los diferentes escenarios de cobro que los asesores de créditos enfrentan en las cuatro fases de cobranza, cada asesor adopta estrategias personales, según los datos, el 44% de estos asesores basan sus estrategias en la experiencia personal de cada uno, mientras que otro 44% consulta habitualmente con colegas más experimentados para orientarse en sus decisiones. Aunque estas prácticas propicien el intercambio de conocimientos y la colaboración en el equipo funcionando a corto plazo, también tienen el potencial de generar notables inconsistencias en la aplicación de políticas y prácticas de cobro ya que los asesores podrían gestionar situaciones similares de formas muy diferentes, generando confusión entre los colaboradores.

El 67% de los asesores aseguran que el Manual de Políticas de Cobro no tiene impacto real en su trabajo ni en su desempeño, sin embargo indican que la modificación o actualización del manual puede ser de utilidad para ellos ya que en su opinión es necesario aclarar o definir cuestiones como; responsabilidades de cada asesor para saber qué hacer y ante quien responder, también enfatizan la necesidad de implementar estrategias específicas para diversas situaciones de cobro o procesos administrativos como indicar la forma de preparar expedientes de demanda, o proporcionar orientación sobre la novación o reestructuración de los créditos, y como trabajar cada una.

Se puede inferir entonces que el Manual de Políticas de Cobro actual presenta falencias que ocasionan una desconexión y brechas de conocimiento entre los asesores de crédito, si el manual no se adapta a las exigencias y necesidades de la agencia el manual se vuelve obsoleto, y, por lo tanto, menos valioso para los colaboradores. Asimismo, los asesores enfatizan que cada proceso de cobro independientemente de la fase debe estar centrado en gestionar la cobranza con menos riesgos de no-repago y, en última instancia, en mejorar la sostenibilidad financiera de la agencia, pero también se centran en mantener una relación de confianza y respeto con los asociados de la agencia.

b Resultados de la entrevista con el Jefe de agencia.

- Opinión general del manual de políticas de cobro

El manual como un documento normativo importante para el funcionamiento de la Cooperativa. Sin embargo, estas directrices son menos específicas en cuestión de prácticas a realizar y su contenido no se adapta a las necesidades de la agencia. Además, la falta de actualización del documento (considerando que el documento data del año 2020) hace difícil que se ajuste a las prácticas actuales.

- Claridad y comprensión

El manual actual tiene limitaciones en cuestión de claridad, en especial para los nuevos empleados. Además, el contenido del manual sea más descriptivo que instructivo, esto crea una dependencia del personal con más años en la agencia, afectando la operabilidad de los asesores, al estar constantemente orientando a los nuevos trabajadores cuando ellos también tienen responsabilidades y funciones propias.

- Aplicabilidad en contextos reales

Existe una desconexión entre lo mencionado en el manual y el trabajo real de los asesores de crédito. Hay prácticas que pueden o no implementarse dependiendo de las circunstancias, y hay procedimientos que definitivamente no van de acuerdo con la forma de trabajo de la agencia.

- Actualización y modificaciones

El manual no se actualiza constantemente, por lo que hay normativas que impactan directamente a la agencia y le interesan como lo correspondiente al decreto 2-2024, que es fundamental debido a que la Cooperativa es emisora de tarjetas de crédito, además lo relaciona a la gestión de cobranza para evitar prácticas abusivas no están descritas en el manual. Hay procesos operativos que no están actualizados ni siquiera en la política de crédito de la Cooperativa como los procedimientos para trabajar las novaciones o reestructuraciones.

- Relevancia

El manual es visto principalmente más como una formalidad que como una herramienta útil, esto por la poca relevancia en temas prácticos. Esto ha hecho que algunos asesores desconozcan de la existencia del manual, considerándolo más bien una carga administrativa que una fuente de orientación.

- Prácticas y estrategias internas

La opinión de los asesores de créditos o del personal en general son valoradas y tomadas en cuenta en el proceso cobranza. En la agencia se trata de incentivar a los asesores a poder pensar o desarrollar estrategias que les ayuden, obviamente el sector de cooperativas es muy limitado en cuanto a pensar en nuevas prácticas, sin embargo, lo que si se trata de hacer es tecnificar los procesos actuales para sacarles el mayor provecho posible.

- Análisis general consolidado

A continuación, se analiza de manera general las respuestas e información obtenida de la entrevista con el Jefe de agencia:

El manual de políticas de cobranza en la cooperativa, que debería ser una herramienta indispensable para la orientación y estandarización de prácticas operativas de cobros, ahora se ha convertido en un documento que no cumple con ese propósito, convirtiéndose en un irrelevante en cierto grado. Esto sucede ya que el manual fue pensado originalmente para marcar las pautas o directrices sin ahondar en aspectos prácticos, adicional a esto, la falta de actualización del manual y la falta de pertinencia con relación a la forma de trabajo específica de la agencia ha resultado en una brecha entre lo que se establece en el manual y lo que realmente se necesita a nivel local a fin de operar de manera efectiva.

En una escala más amplia, el hecho de que los empleados dependen de los demás asesores experimentados quienes están más informados de cómo interpretar y seguir las políticas del manual o procesos de cobranza sugiere un problema con respecto a la estructura organizacional y la cultura de entrenamiento dentro de la agencia. La falta de claridad y contenido de aclaramiento en el manual empeora tal dependencia, lo cual, a su turno, se traduce en ineficacia operacional y una carga injustificada en los empleados informados. Esto, en su turno, sugiere que se necesita un enfoque más estructurado para la capacitación y desarrollo de competencias dentro de la agencia, de manera que todos los empleados, sin importar el nivel de experiencia, puedan operar de forma independiente y efectiva siguiendo un mismo modelo de trabajo.

Se identifica también que, dentro del contenido del manual actual, no se adhieren las regulaciones o normativas relevantes que intervienen en las prácticas de la agencia y el sector cooperativo en general, esto puede crear inseguridad entre los empleados en cuanto a lo que se debe hacer, pero también limitan la capacidad de la agencia para afrontar desafíos operativos al no ajustarse a dichas normativas, como los que se mencionaron a relación al decreto 2-2024. Por otra parte, que el manual se perciba más como una formalidad que como una herramienta responde a las carencias de cómo se administran dichas políticas internas ya que al estar pensadas a nivel general ACREDICOM R.L. realmente aplicarla a contextos locales es una tarea difícil ya que al ser cargas administrativas, rara vez se aplican políticas de forma constante y en tanto se asuma que no se requiere seguimiento y que sus disposiciones no son aplicables, prácticas ni funcionales, raras veces se cumplen.

El diagnóstico evidencia la necesidad de una revisión estructural tanto del manual como de la forma en que se manejan internamente dichos documentos. Es crucial que se tomen medidas

para asegurar que el manual no solo esté actualizado, sino que también sea claro, práctico y refleje las necesidades actuales de la agencia en cuanto a su gestión interna. Solo de esta manera podrá cumplir su función como una herramienta útil que fortalezca las prácticas existentes dentro de la cooperativa. Este proceso permitirá optimizar la eficiencia operativa y garantizar una mayor efectividad en los procedimientos internos.

6.3.3 Matriz de priorización.

Para la priorización de los principales problemas encontrados en ACREDICOM R.L. AGENCIA SAN PEDRO, SAN MARCOS (en el área de cobro), la ponderación se integra de 7 criterios divididos en tres aspectos que varían de acuerdo con la misma y con las ponderaciones ordenadas de la siguiente manera: 2, 1 y 0

1. Tiempo: El tiempo calendario necesario para desarrollar el proyecto. El problema puede ser resuelto en MENOR tiempo (2), El problema se puede resolver en un tiempo razonable (1), el problema puede ser resultado en MAYOR tiempo (0).

2. Urgencia: Es imprescindible actuar ahora (2), es indiferente (1) o se puede esperar (0)

3. Magnitud: Afecta a muchas personas en la organización (2), algunas (1) o pocas (0)

4. Tendencia: Tiende a empeorar (2), está estable (1), mejora (0)

5. Impacto sobre otros problemas: Relaciones causa-efecto entre situaciones, Central y relacionado con muchos problemas (2), Intermedio (1), Aislado (0)

6. Oportunidad: Este problema haría que la organización se movilice y participe en la posible solución y/o tiene mucho consenso (2), Moderadamente (1), La organización es indiferente (0)

7. Disponibilidad de recursos: Estimación de costos de la obra en una valoración dada solo con factores de bajo y alto costo. El problema necesita menos recursos económicos para solucionarlo (2), El problema requiere una cantidad moderada de recursos económicos para solucionarlo (1), El problema necesita más recursos económicos para solucionar (0).

Tabla 6.*Matriz de priorización en base a problemas priorizados*

Criterios y ponderaciones									
No.	Problema	Tiempo	Urgencia	Magnitud	Tendencia	Impacto robre otros problema s	Oportu nidad	Disponi bilidad de recursos	Suma
1	Falta de retención del personal clave.	0	0	2	1	2	0	1	6
2	Canales de comunicación ineficientes con asociados morosos.	1	2	1	0	1	2	2	9
3	Manual de Cobros con poca relevancia.	1	2	2	1	1	2	2	11
4	Desactualización de base de datos sobre información personal de asociado.	0	2	2	1	1	0	2	8

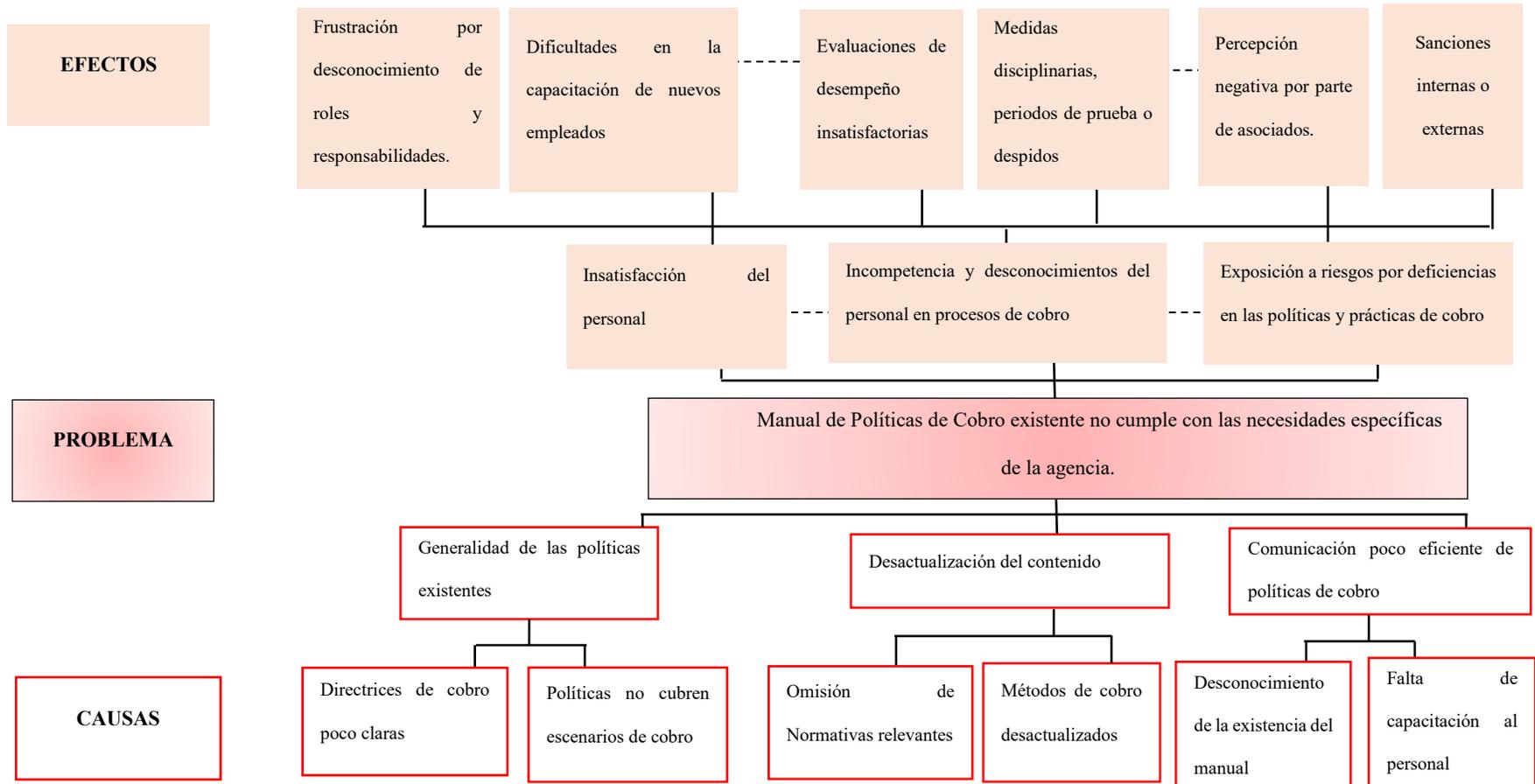
No.	Problema	Tiempo	Urgencia	Magnitud	Tendencia	Impacto robre otros problema s	Oportu nidad	Disponi bilidad de recursos	Suma
5	Cartera en morosidad de asesores antiguos no está centralizada.	1	1	0	2	1	0	2	7
7	Penalización drástica de las comisiones para asesores de créditos.	1	1	1	1	1	0	0	5

Fuente: Elaboración propia (Basado en diagnóstico empresarial ACREDICOM R.L. agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024)

6.3.4 Diseño de árboles de problemas y objetivos para el problema prioritario.

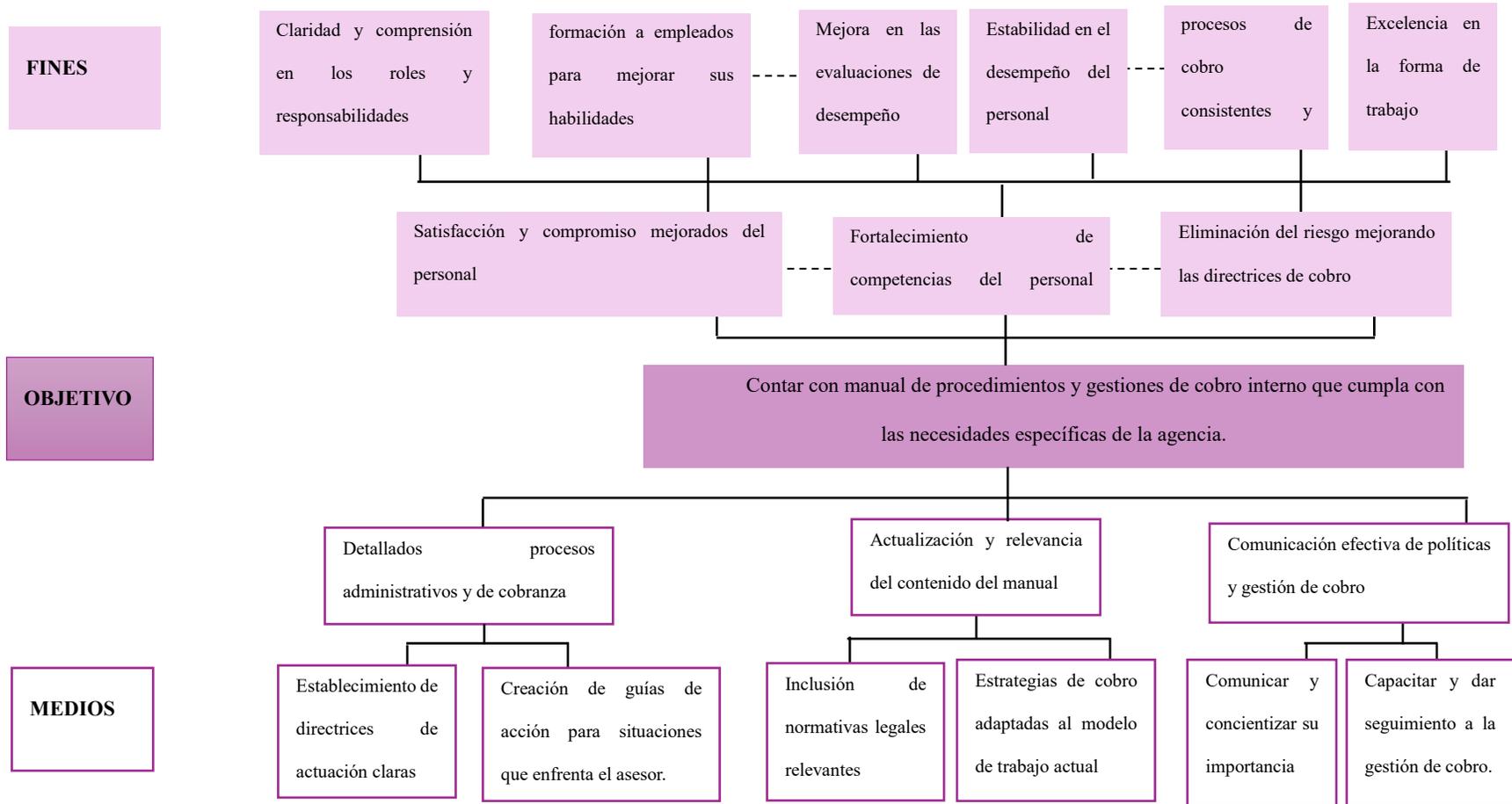
Diagrama 1.

Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia (Basado en diagnóstico empresarial ACREDICOM R.L. agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024)

Diagrama 2.
Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia (Basado en diagnóstico empresarial ACREDICOM R.L. agencia San Pedro, San Marcos, EPS 2024)

6.3.5 Pronósticos y recomendaciones.

A partir de la información recopilada y analizada, se determina que la Cooperativa ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, enfrenta varios problemas en el área específica de cobro. El problema principal es que el Manual de Políticas de Cobro existente no cubre las necesidades específicas de la agencia, por lo tanto, es fundamental que se actúe de manera pronta para mitigar estos problemas ya que, de no hacerlo, esto creará una mayor complejidad en varios aspectos clave en el funcionamiento y manejo de recursos clave de la agencia, lo cuales pueden tener los siguientes alcances:

A corto plazo, se anticipa que surgirán inconsistencias en las prácticas de cobranza por parte de los asesores de créditos, lo cual puede generar desorganización y confusión, especialmente entre los nuevos colaboradores. La falta de claridad y estructura en el Manual de Políticas de Cobro actual puede seguir siendo una fuente de desconcierto, tanto para los nuevos asesores como para los existentes. Esto afectará negativamente la eficacia de las prácticas de cobranza y la integración de los nuevos empleados en el equipo. La necesidad de ajustes en el manual se hace evidente, ya que la estructura actual no responde de manera eficiente a las demandas diarias.

A mediano plazo, se prevé un aumento en los niveles de morosidad, lo que tendría un impacto negativo en las relaciones con los clientes, esto sería aún más probable si se adoptan enfoques agresivos o demasiado rigurosos en los esfuerzos de cobro. La falta de una estrategia clara y adaptada para la cobranza podría resultar en desconfianza entre los clientes, deteriorando la imagen de la cooperativa. Además, si la situación no se maneja adecuadamente, podría generar una cadena de efectos negativos que afecte la fidelidad de los asociados.

A largo plazo, se predice un incremento de porcentajes de estimación de morosidad, por consecuente los créditos pasan a depurarse siendo irrecuperables. Se prevé también que los índices altos de morosidad puedan crear conflictos internos al no desarrollar o mejorar las estrategias de cobro internas. Por lo tanto, se recomienda a la empresa a aumentar sus esfuerzos para desarrollar e implementar un manual que realmente se ajuste a las necesidades de la agencia y que ayuden en las fases de cobranza, centrándose no sólo en las acciones de cobro, sino también principalmente en la prevención o en las etapas iniciales de cobro.

7 CONTENIDO DEL PLAN DE ACCIÓN

7.1 Descripción de la propuesta

La propuesta “Guía Operativa para la Gestión de Cobros Internos en ACREDICOM R.L. en agencia del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos” consta de un manual que ofrece un conjunto de normas y procedimientos que los asesores de crédito deben de llevar a cabo en las fases y labores de cobranza. En este se detalla de forma, ordenada, sistemática las instrucciones, responsabilidades, funciones y procedimientos a realizar, buscando dotar de conocimientos a los colaboradores de modo que sepan como desenvolverse de manera eficiente en sus labores de cobranza.

El primer capítulo del manual “Marco Ético y Procedimental en la cobranza” se subraya que toda gestión de cobro se debe de tratar de manera honesta y respetuosa con el socio, explicando las cosas que se pueden o no hacer. Adicionalmente, se establecen los procedimientos a ejecutar en cada fase de cobranza, desde la fase de preventiva hasta la judicial y se plasman procesos y prácticas de cobro frecuentemente ejecutadas de manera empírica como el Call Center interno, y el comité de cobros interno orientados a su tecnificación a modo de estrategias de cobro a nivel de agencia buscando optimizar cada una de ellas.

El segundo capítulo del manual “Protocolos de Cobro” se establecen guías de actuación en escenarios de cobros, donde en cada escenario se aclara la importancia del caso, y se describen los pasos a seguir durante todo el proceso, adhiriendo flujogramas que ayuden a una mejor comprensión de cada escenario. Finalmente, el tercer capítulo “Novaciones y capacitaciones; Preparación y ejecución” indica cómo realizar procesos de novaciones y reestructuraciones, y los criterios a considerar antes de trabajar y realizar estos procedimientos. Toda la información consolidada en el manual se obtiene a través de la experiencia del personal directivo de agencia y de los colaboradores tanto con más experiencia con el objetivo de guiar al personal y empoderarlo en sus funciones de cobro.

7.2 Plan de implementación

7.2.1 Roles y responsabilidades de los empleados involucrados.

El manual tiene como objetivo principal facilitar y hacer más eficiente el proceso de cobro, al estar formalmente normado y establecido. La responsabilidad en el proceso recae de manera exclusiva en los asesores de crédito y en aquellos empleados que están directamente involucrados en el proceso de cobro. Esto implica que cada persona involucrada tiene la obligación de conocer y cumplir con lo que se detalla en la guía. Por lo tanto, no podrán alegar desconocimiento o ignorancia respecto a las normativas establecidas en el manual. Esta claridad en las responsabilidades ayuda a garantizar un proceso de cobro más organizado y eficiente, minimizando errores o confusiones.

7.2.2 Recomendaciones para optimizar la gestión de cobros.

Las recomendaciones para optimizar la gestión de cobros se generarán a partir de la implementación de la propuesta, una vez que esta sea aprobada. Este proceso incluye la capacitación adecuada del personal para asegurar que todos los involucrados estén debidamente preparados para llevar a cabo sus responsabilidades de manera eficiente. Además, se tendrá en cuenta el análisis de los indicadores de desempeño del trabajador, los cuales medirán su efectividad en la gestión de cobros. Estos indicadores se explican en su apartado correspondiente, y serán fundamentales para identificar áreas de mejora. La retroalimentación obtenida a lo largo de todo el proceso, así como la evaluación continua del desempeño, permitirá ajustar y perfeccionar las estrategias de cobro. Todo este proceso de evaluación recae directamente en la Cooperativa, quien tiene la responsabilidad de implementar las mejoras necesarias.

7.2.3 Procedimiento para implementación de propuesta.

Fase 1: Presentación y aprobación de la propuesta. El proceso inicia cuando el jefe de la agencia recibe la documentación de la propuesta a través de una reunión. Él es el encargado de evaluar detalladamente y determinar si dicha documentación es aprobada o no para su implementación. En esta fase, es necesario un análisis detallado de cada elemento de la propuesta, incluida su viabilidad, la metodología, los procedimientos y el impacto en la ejecución. La

propuesta debe alinearse con los objetivos y metas de la agencia y, sobre todo, debe ser coherente con sus políticas.

Fase 2: Organización estratégica de capacitación. Una vez aprobada la propuesta, el jefe de agencia de manera conjunta con el investigador en una reunión se planifica la implementación de la propuesta a través de una capacitación al personal involucrado. En este punto, se discutirá la asignación de recursos necesarios, desde los materiales hasta los referentes de logística. Así mismo se discutirá la distribución de espacios adecuados, el día, la hora (y su accesibilidad) y los tiempos a considerar de manera que la ejecución de las actividades no obstruya labores operativas de los involucrados.

Fase 3: Coordinación con área de secretaria y archivo. Acordada la logística de la capacitación, se trasladará los documentos relacionados a la propuesta al área de secretaria y archivo, siendo esta área la responsable la distribución del material ya sea bien en digital o físico (dependiendo del contenido a desarrollar en la charla). Después el personal de la misma área elaborara la primera circular, la cual hará constar que cada colaborador involucrado ya cuenta con una copia del material sobre el cual recibirán la capacitación, esto para que los trabajadores vayan relacionándose con el material.

Fase 4: Convocatoria. El área de secretaria y archivo se encargará de redactar una segunda circular, la cual debe contener información pertinente de la actividad a realizar (hora, lugar y fecha), esta se presentará al jefe de agencia para su revisión y aprobación con la firma respectiva. Posteriormente se le deberá trasladar a los trabajadores involucrados esta circular, los cuales deberán firmar de enterados de la información que se les está trasladando. Posteriormente la secretaria de agencia debe sacar una copia de la circular y pegarla en el mural de información importante, debiéndola retirar el día de la capacitación.

Fase 5: Ejecución de capacitación. Luego de cumplir con los procesos de aprobación y coordinación de elementos y recursos necesarios para la implementación de la propuesta, se desarrolla la capacitación informativa que tienen como propósito el traslado de información útil para mejorar de manera efectiva procesos internos de la agencia (en el área específica). La capacitación consiste en una charla informativa dividida en 3 temas que se derivan de la propuesta, todo en una misma capacitación, se consideran los siguientes temas: Tema 1: “Prácticas de cobro;

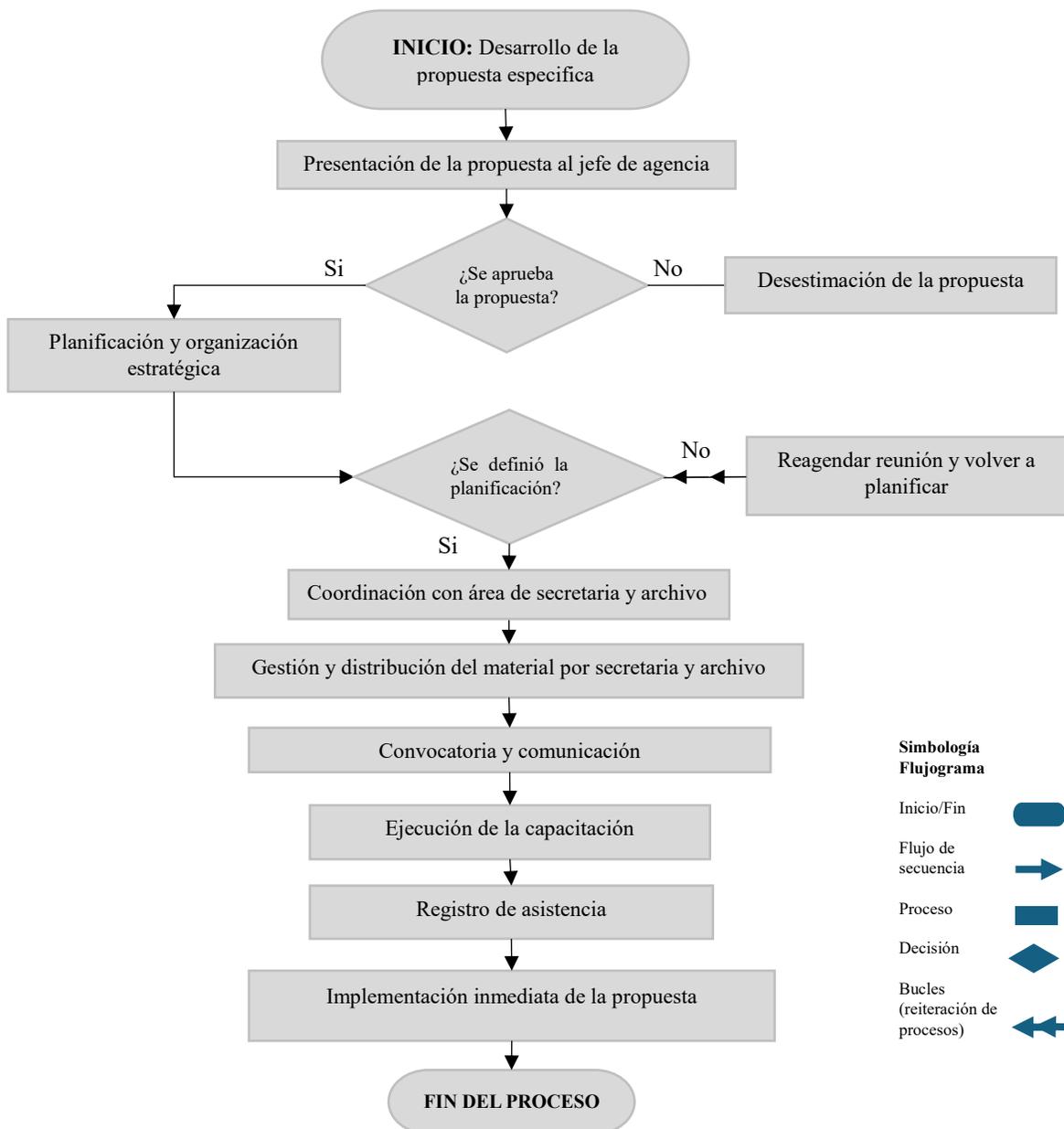
adopción de nuevas formas de trabajo” Tema 2: “Protocolos de cobro; Marcos de actuación definidos” Tema 3: “Novaciones y capacitaciones; Preparación y ejecución”

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

Fase 6: Implementación inmediata. Una vez que se ha impartido la capacitación a los colaboradores y se ha culminado el proceso de formación en su totalidad, de manera inmediata y en presencia del Jefe de agencia, se gestiona la implementación de las nuevas estrategias y herramientas planteadas en la propuesta (considerando que la propuesta va alineada a las normativas, procedimientos y forma de trabajo de la agencia). Se responsabilizará a cada colaborador que siga al pie de la letra los procesos para el uso adecuado e inmediato de cada una de las herramientas proporcionadas.

Diagrama 3.

Procedimiento para implementación de propuesta



Fuente: Elaboración propia

7.2.4 Recursos plan de implementación.

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

Tabla 7.

Recursos plan de implementación

Actividad	Explicación	Recursos por utilizar
Presentación de la propuesta	Se presenta la propuesta y su implementación el tema (Guía Operativa para la Gestión de Cobros Internos en ACREDICOM R.L. en agencia del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos) Seguidamente es analizada y autorizada por el jefe de agencia.	<p>Humanos: Jefe de agencia, investigador</p> <p>Materiales: Documento de la propuesta en físico o digital y computadora.</p> <p>Espacio: Oficina Jefe de agencia.</p>
Planificación y organización estratégica	Con apoyo del jefe de agencia, se coordina la logística de la capacitación y se asignan recursos necesarios.	<p>Humanos: Jefe de agencia, investigador</p> <p>Materiales: Calendario laboral y agenda de agencia, propuesta impresa con la planificación.</p> <p>Equipo: Equipo de cómputo</p> <p>Espacio: Oficina de Jefe de agencia.</p>
Coordinación con área de secretaría y archivo	Secretaría y archivo distribuyen el material de la propuesta, y genera las circulares para los colaboradores.	<p>Humanos: Secretaría, Jefe de agencia y colaboradores involucrados.</p> <p>Materiales: Documento de la propuesta, circular informativa y papel para impresión.</p> <p>Espacio: Oficina área de secretaría y archivo</p>

Equipo: Equipo de cómputo

Actividad	Explicación	Recursos por utilizar
Coordinación con área de secretaria y archivo	Secretaria y archivo distribuyen el material de la propuesta, y genera las circulares para los colaboradores.	<p>Humanos: Secretaria, Jefe de agencia y colaboradores involucrados.</p> <p>Materiales: Documento de la propuesta, circular informativa y papel para impresión.</p> <p>Espacio: Oficina área de secretaria y archivo</p> <p>Equipo: Equipo de cómputo</p>
Convocatoria	Se presenta la segunda circular y los colaboradores, los mismos deben de firmar de enterado	<p>Humanos: Secretaria, Jefe de agencia, colaboradores involucrados.</p> <p>Materiales: Circular informativa y papel para impresión.</p> <p>Espacio: Oficina área de secretaria y archivo</p> <p>Equipo: Equipo de cómputo</p>
Ejecución de la capacitación	Se desarrolla el proceso de capacitación con los temas componentes derivados de la propuesta	<p>Humanos: Investigador, Jefe de agencia, Secretaria y asesores de crédito</p> <p>Materiales: Material de apoyo, propuesta en digital o físico para los asistentes, hoja de asistencia, pizarra, papel, lapiceros, política de créditos, política</p>

de cobros, base de datos morosidad, teléfono, Microsoft Excel .

Equipo: Proyector, computadora, bocinas, micrófono

Logística: Mesas, sillas, manteles, dispensador de agua, vasos.

Espacio: Sala de reuniones de agencia

Tecnológicos: Sistema generador de créditos WORKFLOW y central de riesgos CREDIREF

Actividad	Explicación	Recursos por utilizar
Implementación inmediata	Se implementa la propuesta y se traslada la responsabilidad a los colabores involucrados	<p>Humanos: Personal involucrado, Jefe de agencia y Secretaria.</p> <p>Materiales: Documentos de propuesta</p>

Fuente: Elaboración propia

a Recursos económico

ACLARACIÓN: En caso de la aprobación de la propuesta, todos y cada uno de los recursos que intervienen en el desarrollo del plan de implementación serán donados y cubierto por la Cooperativa, quien cubrirá los gastos internamente de esta actividad, por lo cual no se estiman costos extras.

7.2.5 Capacitación y formación del personal.

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

Tabla 8.

Planificación capacitación y formación del personal

Programa de capacitación				
Fecha de ejecución	Por definir con Jefe de agencia (en caso de aprobación)			
Horario por cubrir	Dos horas y media			
Lugar	Salón de reuniones de agencia			
Planificación				
Actividad	Responsable	Tiempos	Recursos por utilizar	
Oración	Jefe de agencia designado	3 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colaboradores del departamento en cuestión.	
Palabras de bienvenida	Jefe de agencia	2 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colaboradores del departamento en cuestión.	
Presentación a expositor	Jefe de agencia	5 minutos	Humanos: Jefe de agencia, expositor, secretaria de agencia, colaboradores del departamento en cuestión.	
Desarrollo de tema 1, con el nombre: “Prácticas de cobro; adopción de nuevas formas de trabajo”	Investigador	30 minutos	Humanos: Jefe de agencia, Investigador, Secretaria de agencia, asesore de crédito. Materiales: Papel, lapiceros, material de apoyo, propuesta en digital o físico para los asistentes, hoja de asistencia, pizarra, política de créditos, política de cobros.	

Tecnológicos: Cañonera, computadora e impresoras, base de datos morosidad, teléfono, Microsoft Excel

Actividad	Responsable	Tiempos	Recursos por utilizar
Desarrollo de tema 2, con el nombre: “Protocolos de cobro; Marcos de actuación definidos”	Investigador	30 minutos	<p>Humanos: Jefe de agencia, Investigador, Secretaria de agencia, Asesores de crédito.</p> <p>Materiales: Papel, lapiceros, material de apoyo, propuesta en digital o físico para los asistentes, hoja de asistencia, pizarra.</p> <p>Tecnológicos: cañonera, computadora e impresoras.</p>
Descanso	Todos	20 minutos	<p>Humanos: Jefe de agencia, Investigador, Secretaria de agencia, Asesores de crédito.</p> <p>Materiales: Papel, lapiceros, material de apoyo, propuesta en digital o físico para los asistentes, hoja de asistencia, pizarra, política de créditos, política de cobros.</p> <p>Tecnológicos: cañonera, computadora e impresoras.</p>
Desarrollo de tema 3, con el nombre: “Novaciones y capacitaciones; Preparación y ejecución”	Investigador	30 minutos	<p>Humanos: Jefe de agencia, Investigador, Secretaria de agencia, Asesores de crédito.</p>
Espacio para preguntas	Investigador, participantes	15 minutos	<p>Humanos: Jefe de agencia, Investigador, Secretaria de agencia, Asesores de crédito.</p>

Actividad	Responsable	Tiempos	Recursos por utilizar
Palabras de agradecimiento	Investigador	5 minutos	Humanos: Jefe de agencia, Investigador, Secretaria de agencia, Asesores de crédito.
Llenado hoja de asistencia	Secretaria de agencia, Participantes	10 minutos	Humanos: Jefe de agencia, Investigador, Secretaria de agencia, Asesores de crédito. Materiales: Papel, lapiceros.
Fin de la actividad			
Total, tiempo		2 horas y 30 minutos	

Fuente: Elaboración propia

7.2.6 Indicador para evaluar la efectividad de la propuesta.

Se tomará en cuenta como indicador principal de la propuesta, la selección de criterios específicos de la evaluación de desempeño a los colaboradores llevado a cabo por la Cooperativa de forma semestral, esta permitirá ver el progreso y avance de los asesores de créditos en el desarrollo de la gestión de cobros. Se espera que los colaboradores tengan más autonomía e independencia en su cargo (y en el proceso de cobros) y demuestren cualidades que les permita adaptarse a la forma de trabajo de la agencia, viéndose reflejada en la calificación otorgada por el Jefe de agencia.

Esta misma evaluación consta de dos partes, la primera siendo la autoevaluación (donde cada asesor se otorga así mismo un punteo), para posteriormente ser evaluado por el Jefe de agencia. Esto permite a cada asesor identificar áreas de mejora y que posteriormente, al recibir la ponderación y retroalimentación respectiva, esta sea de manera objetiva por el jefe de agencia, velando por el crecimiento profesional y laboral de cada colaborador. Los criterios de evaluación se califican en forma ascendente siendo 1 la calificación más baja y 10 la calificación más alta y se espera que cada colaborador obtenga una nota sobresaliente (mayor) en criterios clave, en comparación a la última evaluación que se les realizó (en relación al punteo otorgado por el Jefe de agencia).

Trabajando de la mano con los procedimientos de evaluación establecidos por la Cooperativa ACREDICOM R.L., terminada el proceso de evaluación, se procede a señalar aspectos como las fortalezas, áreas de mejora y compromisos del asesor, todo ponderado por del Jefe de agencia. Además, con base a los resultados de la evaluación, se identifica la necesidad de capacitación extra o acciones específicas a seguir que necesita el colaborador de acuerdo con su rendimiento para reforzar área de mejora, esta parte del proceso es ejecutado de manera única y exclusiva por la Cooperativa. De la autoevaluación se tomarán en cuenta dos criterios principales “Actitudes” y “Habilidades”. A continuación, se especifican los factores de evaluación de cada criterio con sus ítems respectivos:

Tabla 9.*Criterio actitudes*

Factor de evaluación	Grado					Punteo	
	0 - 1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	Autoevaluación	Evaluación
<p>Compromiso: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la institución y cumplir con las obligaciones del puesto</p>	Falta de compromiso en sus funciones	Conoce los objetivos de su área, pero no siempre se esfuerza para cumplirlos.	Cumple con los lineamientos fijados del puesto y hace propios los objetivos de la Cooperativa.	Actúa conforme a la visión, misión, valores y estrategia de la Cooperativa, y motiva a los demás a hacer lo mismo	Cumple con sus obligaciones, profesionales y organizacionales, teniendo un rendimiento mayor de lo esperado.		
	0 - 1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	Autoevaluación	Evaluación
<p>Iniciativa - Autonomía: Capacidad para actuar proactivamente</p>	No demuestra iniciativa ni autonomía	Muestra dependencia de su inmediato superior	Actúa proactivamente y brinda soluciones a	Actúa proactivamente y brinda soluciones con decisión e	Idea e implementa soluciones a nuevas problemáticas		

, idear e en su para realizar problemas y/o independencia y/o retos con implementar trabajo sus retos de criterio decisión e soluciones a funciones. independencia nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio.

Fuente: Elaboración propia. (Basado en Evaluación de desempeño de colaboradores ACREDICOM R.L.)

Tabla 10.

Criterio habilidades

Factor de evaluación	Grado					Punteo	
	0 - 1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	Autoevaluación	Evaluación
Trabajo en equipo: Interés y capacidad para cooperar con otros en la búsqueda de	No puede trabajar en equipo	Cuando solicita, y coopera con personas de su área, cumpliendo	Cuando se le solicita, colabora y coopera con otras personas o	Colabora y coopera con tanto de su área como de otras, pone	y Motiva a los demás a integrarse y comprometerse con el equipo, colabora y		

los objetivos comunes, intercambiando conocimientos, habilidades y/o actitudes	las tareas que le son asignadas. En ocasiones evade sus responsabilidades, trasladándose a otros.	áreas, cumpliendo las tareas que le son asignadas.	disposición del grupo sus conocimientos, habilidades y/o actitudes.	coopera, orientando a la consecución de objetivos en común.		
	0 - 1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	Autoevaluación Evaluación
Conocimiento del trabajo: Posee el conocimiento e información necesaria para ejecutar las funciones de su puesto de trabajo con efectividad	No conoce a cabalidad las funciones de su trabajo.	Sabe ejecutar algunas tareas de su trabajo, pero necesita capacitación.	Sabe lo suficiente para realizar su trabajo.	Tiene algunos conocimientos extras de su trabajo.	Sabe más de lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	

Fuente: Elaboración propia. (Basado en Evaluación de desempeño de colaboradores ACREDICOM R.L.)

7.3 Resultados Esperados

7.3.1 Beneficios proyectados para la Cooperativa ACREDICOM R.L.

A nivel institucional la difusión de la propuesta abre la puerta a que más iniciativas como estas puedan aparecer en la agencia de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, fomentando la mejora continua. Asimismo, la ejecución de esta propuesta puede darle cierto renombre a la agencia, por tener una “marca” o forma bien definida de operar, siendo un modelo para seguir a nivel ACREDICOM R.L. De igual manera, se pretende lograr que la Cooperativa ACREDICOM R.L. a nivel central promueva la elaboración de estrategias y recursos como este a nivel agencias, ya que cada una se ve inmersa en situaciones diferentes. El desarrollo y la implementación de este documento puede motivar a otras agencias hacer lo mismo.

7.3.2 Mejoras en la gestión de cobros.

Se estima que con la formulación de la propuesta eleve el nivel de competencia de los nuevos trabajadores directos del área para lograr una positiva adaptación al puesto. Además, al contar con los lineamientos específicos de trabajo se podrá lograr que las prácticas de cobranzas sean consistentes y por ende que se mejore la operatividad, ya que hay una forma clara y concisa de llevar a cabo ciertas prácticas. Finalmente, se espera que se las practicas al ser tecnicadas optimice las prácticas de cobro en general, dejando de lado los procedimientos empíricos por la adopción de un método más técnico.

7.3.3 Plan de contingencia (Riesgos, mitigación y respuesta).

Se describe los siguientes riesgos que pueden limitar la eficiencia de la propuesta, así mismo se describe la respuesta para mitigar dichos riesgos:

Tabla 11.*Riesgos y su mitigación*

Tipo	Riesgo	Mitigación
Interno	Los cambios no podrían ser aceptados por los colaboradores a cargo de realizar cobranzas, ya que no se cuentan con incentivos extra para que motive adaptarse a lo establecido en el manual.	Establecer estrategias de comunicación claras y facilitar el involucramiento de los colaboradores para aumentar su compromiso con la implementación de la propuesta.
Interno	La falta apoyo interno de los mismos colegas, superiores o directivos, no permitiría que lo planteado en el manual pueda ser ejecutado de manera correcta.	Enfatizar y concientizar a los directivos que se debe de apoyar a los asesores de crédito y darles seguimiento, de modo que ellos se sientan respaldados y ejecuten sus labores de cobranza de manera óptima.
Interno	Malinterpretación que el manual viene a reemplazar al ya existente relacionado a las políticas de cobranza, o anula la necesidad de autoformación o cubre todas las labores de cobranza.	Motivar a cada colaborador a ser más independientes y autónomos, no dependiendo exclusivamente de lo expresado en el manual, siempre buscando aprender más a través de los recursos proporcionados por la Cooperativa o propios.
Interno	Una inducción de la propuesta deficientemente traería más dudas que certezas, creando confusión y obstaculizando la eficiencia en la implementación de la propuesta.	Desarrollar capacitaciones continuas desglosando el manual y sus elementos, y que a través de la retroalimentación se refuercen conceptos o procedimientos confusos.

Tipo	Riesgo	Mitigación
Externo	Un cambio de normativa y practicas relevantes para la agencia podrían provocar que el manual quede desactualizado	Delegar a un individuo o directivo de la agencia como agentes responsables de actualizar el manual cuando así lo requiera, para actualizar el manual según las nuevas regulaciones y prácticas futuras.
Externo	El aumento de morosidad podría ocasionar que lo descrito en el manual sea obsoleto o poco eficaz, considerando las necesidades financieras que pudiera tener la agencia.	Crear planes de contingencia para estos escenarios y ejecutarlos de ser necesarios, en caso de cambios en la economía o incrementos en la morosidad.
Externo	Las formas de trabajar pueden provocar descontento en los asociados, afectando su disposición a realizar sus pagos pendientes y que no quieran seguir obteniendo los servicios de la agencia a futuro.	Utilizar los canales de comunicación para informar a los asociados de una manera proactiva que las interacciones que se tengan con ellos en el proceso podrían cambiar, sin embargo, que siempre se va a ser transparente con ellos y será amables en el trato.

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Propuesta

ACLARACIÓN: A continuación, se presenta la propuesta trabajada con el nombre “Guía Operativa para la Gestión de Cobros Internos en ACREDICOM R.L. en agencia del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos”. La propuesta debido a su naturaleza, se desarrolla con una estructura propia adaptada a los fines de su diseño. No obstante, a pesar de su carácter independiente, se mantiene subordinada a la estructura global del documento, respetando su coherencia y orden.

**GUÍA OPERATIVA PARA LA GESTIÓN DE COBROS INTERNOS
EN ACREDICOM R.L. EN AGENCIA DEL MUNICIPIO DE SAN
PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS.**



ACREDICOM



AHORRO Y CRÉDITO

COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO Y SERVICIOS VARIOS MOVIMIENTO
CAMPEÑO DEL ALTIPLANO "ACREDICOM R. L." AGENCIA SAN PEDRO,
SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS.

**GUÍA OPERATIVA PARA LA GESTIÓN DE COBROS INTERNOS EN ACREDICOM
R.L. EN AGENCIA DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN
MARCOS.**

La Cooperativa de Ahorro Crédito y Servicios Varios Movimiento Campesino del Altiplano "ACREDICOM R. L." ha mantenido un sólido compromiso con la recuperación de la morosidad a través del "MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MOROSIDAD". Sin embargo, la necesidad de brindar directrices más detalladas y específicas para los asesores de crédito y cobradores ha motivado la creación del presente " GUÍA OPERATIVA PARA LA GESTIÓN DE COBROS INTERNOS EN ACREDICOM R.L. EN AGENCIA DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS.", diseñado para ofrecer orientación práctica sobre el proceso de cobranza en cada una de sus fases.

El presente manual no busca reemplazar al "MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE LA MOROSIDAD" que actualmente se utiliza, sino que pretende seguirlo y respetarlo. Este documento ha sido diseñado con el objetivo de trabajar de la mano con dicho manual, brindando un enfoque más concreto e ilustrado sobre las acciones a seguir en la gestión de cobranza. En consecuencia, se espera que esta guía sea utilizada para reforzar la efectividad de la gestión de recuperación de morosidad, facilitando a los asesores de crédito recursos adicionales para enfrentar las actividades de cobranza con la mayor pertinencia posible, y que sea utilizada como un recurso práctico que contribuya al alcance de los objetivos de la agencia y al empoderamiento de los colaboradores.

RAZÓN DE SER Y CONTEXTO

Se crea la GUÍA OPERATIVA PARA LA GESTIÓN DE COBROS INTERNOS EN ACREDICOM R.L. EN AGENCIA DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS, como guía para los asesores de crédito en el manejo de las actividades de cobranza ya que esta es una función crítica que requiere precisión, consistencia y un entendimiento

de las políticas y procedimientos que sostienen la integridad operativa y financiera de nuestra agencia.

Es importante destacar que, aunque este manual sirve como guía fundamental en los procesos de cobro, se exhorta a los colaboradores a ser proactivos y desarrollar su capacidad de adaptación, no siendo dependientes únicamente de este manual para ejecutar sus funciones. Cada situación de cobro puede variar significativamente y, por lo tanto, requiere un enfoque personalizado, por esta razón, estas directrices están diseñados de manera flexibles para permitir que los colaboradores tomen decisiones informadas y contextualizadas. Con este manual, se aspira a equipar a todos los asesores con las herramientas necesarias para llevar a cabo labores de cobranza en cualquiera de las fases.

OBJETIVOS DEL MANUAL

- Establecer un marco de trabajo con directrices detalladas que asegure la consistencia en las prácticas promoviendo un entendimiento uniforme de los procesos y políticas
- Fortalecer la capacitación del personal involucrado en los procesos de cobranza para mejorar su desempeño y adaptación a los nuevos protocolos.
- Fomentar una cultura de adaptabilidad en las operaciones de cobranza al permitir que los agentes de cobranza tomen decisiones informadas y personalizadas basadas en las practicas específicas y el contexto único de cada situación.

MISIÓN DEL MANUAL

Capacitar a los asesores de créditos, plasmando la experiencia adquirida por los directivos y colabores de la agencia en la gestión de cobros, avanzando en el desarrollo de estrategias internas y en la tecnificación de procedimientos actuales, que permitan actuar de forma eficaz, ética y respetuosa. La meta es avanzar en el mejoramiento de la cultura organizativa en la agencia con miras a incrementar los resultados de cobro y al fortalecimiento positivo de la imagen institucional.

VISIÓN DEL MANUAL

Aspirar a ser un modelo de excelencia en la gestión de cobros dentro del sector cooperativo, mediante un enfoque y prácticas de cobranza que se caracterizan por su humanidad, respeto y eficacia, velando por mantener una correcta administración de la cartera en morosidad en la agencia, dando seguimiento a los procedimientos de cobro en cada una de sus fases.

MARCO NORMATIVO

La "Guía Operativa para la Gestión de Cobros Internos" se rige bajo un conjunto de normativas tanto internas como externas que aseguran el buen cumplimiento de las operaciones de cobro, alineándose con los estándares legales y las buenas prácticas del sector financiero.

Marco normativo de este manual:

1. El consejo de administración, artículo 36, inciso c) del estatuto vigente de Cooperativa ACREDICOM R.L.
2. Manual de Normas y Procedimientos para la Recuperación de la Morosidad de Cooperativa ACREDICOM R.L. (Acta No. 1,388 Punto No. Décimo Tercero), (Reforma, enero 2020).
3. Manual de políticas y procedimientos de la gestión de créditos de Cooperativa ACREDICOM R.L. (Acta No. 1,500 punto sexto) (Reforma, 31 de enero, 2024).
4. Reglamento Interior de Trabajo ACREDICOM R.L.
5. Código de Ética de Cooperativa ACREDICOM R.L. (Punto No. 11 del Acta No 1,262 del Consejo de Administración), junio 2014.
6. Ley de tarjetas de crédito Decreto 2-2024 (De la protección al tarjetahabiente y al consumidor de servicios y productos financieros).

CONSIDERACIONES GENERALES

Con el fin de que el proceso de integración e implementación del manual "Guía Operativa para la Gestión de Cobros Internos" arroje los mejores resultados, es necesario tomar en cuenta lo siguiente sobre:

Todos y cada uno de los asesores de créditos y/o agentes de cobro en la agencia, deben acatar las instrucciones del presente manual, sin excepción alguna.

DEL RESPONSABLE Y SUPERVISION

El responsable de la implementación y el cumplimiento de este manual de cobros es el Jefe de Agencia. Además, será el encargado de supervisar las actividades de cobro, evaluar el desempeño del equipo de cobradores, y proporcionar orientación, formación y retroalimentación continua para optimizar las estrategias de cobranza.

GLOSARIO DE TERMINOS

Capacidad de pago: Es la capacidad económico-financiera de los deudores de generar flujos de fondos que provengan de sus actividades y que sean suficientes para atender oportunamente el pago de sus obligaciones.

CIF: Es el código de identificación financiero del asociado, cada asociado tiene un código es único

Crediref: Es una central de riesgos, especializada en microfinanzas, proporciona información de referencia crediticias de las micro y pequeñas empresas para realizar análisis de créditos más completos que incluya el historial crediticio, la morosidad y obligaciones vigentes el solicitante que afecten su capacidad de pago

Deudores: Son los asociados que tienen financiamiento en la institución; así como las personas que figuran como codeudores, garantes, avalistas u otros obligados de similar naturaleza.

Novación: Es el acto por medio del cual deudor y acreedor alteran sustancialmente una obligación, extinguiéndola mediante el otorgamiento de un nuevo activo crediticio concedido por la misma institución, en sustitución del existente.

Procedimiento: Es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente.

Reestructuración: Es la ampliación del monto, la modificación de la forma de pago o de la garantía de un activo crediticio.

WORK FLOW: Es un sistema generador de créditos, que utiliza la Cooperativa para ingresar administrar y formular expedientes digitales para su revisión y aprobación, en este sistema cada persona está involucrada en el proceso de créditos tiene su propia función desde quien lo genera, quien lo elabora y quien lo aprueba y desembolsa.

Índice general del manual

Capitulo uno: Marco Ético y Procedimental en la Cobranza.....	1
1.1 Directrices éticas para la gestión de cobros	1
1.1.1 Directriz primera.	1
1.1.2 Directriz segunda.....	1
1.2 Gestión de cobro en la fase preventiva.....	1
1.3 Gestión de cobro en la fase de mora administrativa y estimada	2
1.3.1 Llamadas y mensajes de cobro del Centro de Atención Telefónica (Call Center interno). 2	2
1.3.2 Visitas de cobro (Comité de cobros interno).....	7
1.3.3 Del encargado de coordinación mensual.....	8
1.4 Gestión de cobro en la fase judicial	9
1.4.1 Preparación de expedientes para demanda.....	9
Capitulo dos: Protocolos de cobranza.....	11
2.1 Escenario primero: Asociados que Emigran a Estados Unidos	11
2.2 Escenario segundo: Asociados que Cambian de Reglón Presupuestario	15
2.3 Escenario tercero: Manejo de Cobros ante Situaciones de Enfermedad, Invalidez o fallecimiento	18
2.4 Escenario cuarto: Asociados Sujetos a Desvinculación Laboral (despidos).....	21
2.5 Escenario quinto: Asociados como Intermediarios en Obtención de Créditos ...	24
2.6 Escenario Sexto: Gestión de Cobros en Contextos de Crisis Conyugales del asociado	27
Capitulo tres: Novaciones y capacitaciones; Preparación y ejecución	30
3.1 Criterios por considerar antes de trabajar una reestructuración o novación	30
3.2 Requisitos para ampliación de créditos, novaciones y reestructuraciones.....	32
3.3 Proceso para realizar reestructuraciones y novaciones.	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Formato reporte diario Call Center interno	4
Tabla No. 2	Reporte conflicto o irregularidades Call Center interno	5
Tabla No. 3	Requisitos ampliación de créditos	33
Tabla No. 4	Requisitos reestructuración de créditos	33
Tabla No. 5	Requisitos novación de créditos	34
Tabla No. 6	Campos y documentos en el sistema WORK FLOW	35

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama No. 1	Protocolo de cobranza Asociados que emigran a Estados Unidos.....	14
Diagrama No. 2	Protocolo de cobranza para asociados que cambian de reglón presupuestario	17
Diagrama No. 3	Protocolo de cobranza ante situaciones de enfermedad, invalidez o fallecimiento	20
Diagrama No. 4	Protocolo de cobranza asociados sujetos a desvinculación laboral (despidos).....	23
Diagrama No. 5	Protocolo de cobranza Asociados como intermediarios en obtención de créditos	26
Diagrama No. 6	Protocolo de cobranza en contextos de crisis conyugales del asociado	29

CAPITULO UNO: MARCO ÉTICO Y PROCEDIMENTAL EN LA COBRANZA

1.1 Directrices éticas para la gestión de cobros

1.1.1 Directriz primera.

La cobranza debe dirigirse exclusivamente a los deudores y sus fiadores, quedando terminantemente prohibido involucrar a terceras personas no relacionadas directamente con la deuda.

1.1.2 Directriz segunda.

Está terminantemente prohibido que cualquier agente de cobranza ejerza presiones excesivas, molestias o abuso de forma insistente y repetitiva hacia una persona, en la gestión de cobro en cualquiera de las fases correspondientes.

Está prohibido:

- Realizar comunicaciones para el cobro o requerimiento de pago mediante llamadas telefónicas, mensajes de texto, correos electrónicos o cualquier otro medio similar, fuera de los días y horarios establecidos como hábiles.
- Efectuar más de dos comunicaciones en un mismo día para el cobro o requerimiento de pago, ya sea por llamadas telefónicas, mensajes de texto, correos electrónicos o cualquier otro medio similar.
- Comunicarse con fines de cobro con personas distintas al deudor o sus fiadores.
- Colocar avisos en lugares públicos cercanos a la residencia o trabajo del deudor, o en postes de energía eléctrica, con el objetivo de causar vergüenza y presionar para que se efectúen los pagos.

1.2 Gestión de cobro en la fase preventiva

Dentro de la fase de cobranza preventiva las acciones a seguir serán las siguientes:

- Recordatorio de pago:

A todo asociado se le hará un recordatorio vía mensaje (de texto o por redes sociales) de la fecha de pago de su crédito con 5 días de anticipación a su fecha de pago. Se establecerán modelos

de mensajes específicos que deberán ser utilizados para mantener la uniformidad, consistencia y profesionalidad en las comunicaciones.

1.3 Gestión de cobro en la fase de mora administrativa y estimada

Dentro de la fase de cobranza administrativa y estimada las acciones a seguir serán las siguientes:

1.3.1 Llamadas y mensajes de cobro del Centro de Atención Telefónica (Call Center interno).

Con la finalidad de tener un mejor control de la morosidad administrativa y evitar el envejecimiento en las bandas del crédito, la Agencia se apoyará de un Centro de Atención Telefónica (Call Center interno), como estrategia interna de la agencia que se dedique a llamadas telefónicas y mensajes de texto para recordarle al asociado el compromiso de su pago.

a Condiciones.

Capacitaciones: Todos los colaboradores recibirán entrenamiento enfocado en la gestión de cobro, manejo de objeciones y comunicación empática.

Horarios de turno: El Centro de Atención Telefónica (Call Center interno) operará con turnos de dos horas para cada grupo, tres días a la semana (martes, miércoles y jueves) en horarios de 8am a 10am, garantizando un uso óptimo de los recursos telefónicos. Aunado a lo anterior se implementará un sistema de rotación por día, lo que permitirá a cada grupo alternar entre llamadas, asegurando así la eficiencia y la productividad continua.

Personal: El personal involucrado en el Centro de Atención Telefónica (Call Center interno) estará compuesto por grupos de 2 colaboradores entre ellos, un asesor de créditos, el personal involucrado será designados por medio de listado conferido por el Jefe de agencia. Ellos serán responsables de realizar las llamadas y enviar los mensajes de texto o por redes sociales según las directrices establecidas, apoyándose de la base de datos de mora administrativa y estimada.

Apoyo del asesor de créditos: Además de realizar llamadas, proporcionará acompañamiento y dará indicaciones a los colaboradores del Centro de Atención Telefónica (Call Center interno) en turno, asegurando que el contacto con el asociado sea efectiva y adecuadas.

Además, ofrecerá apoyo y resolverá dudas o problemas que puedan surgir de parte de los colaboradores, asegurando que estos sepan cómo proceder en cada situación. El asesor de créditos debe apoyarse de la base de datos general de asociados morosos.

Protocolos de llamada: Se establecerán guiones estandarizados que deberán ser utilizados en todas las llamadas (según la clasificación de la mora) para mantener la uniformidad, consistencia y profesionalidad en las comunicaciones.

b Manejo de bases de datos y ejecución de labores de cobranza.

Base de datos: Cada día se generará una base de datos actualizada de mora administrativa y mora estimada para realizar labores de llamadas.

Priorización: La base de datos de mora administrativa y estimada será segmentada por antigüedad de deuda, dando prioridad a la mora administrativa para evitar que caiga en estimada.

Filtrado de información: Previo a realizar llamadas, de acuerdo con la base de datos, se filtrará a los asociados por CIF, esto permitirá identificar a quienes tengan más de un crédito, evitando así la duplicidad de esfuerzos en llamadas y garantizar un seguimiento de llamadas coordinado.

Ejecución y registro: Los colaboradores deben dejar plasmado en la base de mora administrativa y estimada el resultado de la interacción con cada asociado a modo de registro (agregando una columna con el nombre “Resultado de interacción”).

c Reportes.

- Reporte diario

Al finalizar las labores diarias del Centro de Atención Telefónica (Call Center interno);

Deberá imprimirse la base de datos con los avances y el resultado de las interacciones con los asociados diariamente y deberá adjuntarse al expediente semanal a presentarse al jefe de agencia a modo de constancia. Este expediente se trasladará de grupo en grupo de acuerdo a los días establecidos, siendo el grupo del jueves quien presente el expediente al Jefe de agencia el día sábado de cada semana.

Tabla No. 1*Formato reporte diario Call Center interno*

REGISTRO DE ACTIVIDADES CALL CENTER INTERNO

Fecha						
Asesor de créditos responsable						
Colaborador						
No.	Asociado	Asesor específico	Resultado de la interacción	de la	Número de teléfono	de
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Fuente: Elaboración propia (Basado en ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro, San Marcos)

La base de datos en digital deberá trasladarse al siguiente grupo asignado para ser tomado como referencia, esta base de datos facilitará las rotaciones y evitará trabajo redundante.

Esta transición es crucial para asegurar que la información sobre las intenciones de pago de los asociados, expresadas en días específicos, sea tomada en cuenta adecuadamente cuando el siguiente grupo utilice la base de datos actualizada. Así, si un asociado indica que realizará su pago un día posterior al de la llamada o menciona que va a comunicarse con su asesor, esta información estará disponible para que el siguiente grupo pueda actuar con base en ella, evitando llamadas innecesarias en días intermedios y respetando los compromisos establecidos por los asociados. Este proceso de pasaje y actualización diaria de la base de datos garantiza un manejo de la

información preciso facilitando las operaciones del Centro de Atención Telefónica (Call Center interno).

- Reporte de conflicto o irregularidades:

Culminada las labores del Centro de Atención Telefónica (Call Center interno) y cuando aplique o sea necesario., se elaborará un reporte diario que detalle casos en los que se hayan encontrado irregularidades o conflictos de los asociados, así como otras cuestiones relevantes Este reporte se debe entregar primeramente al asesor específico y en última instancia al Jefe de Agencia, comentándole los pormenores de cada caso.

En caso de que el número de teléfono de un asociado no coincida, sea incorrecto o no está actualizado, primero se debe contactar al asesor de crédito correspondiente para obtener el nuevo número del asociado o de las referencias (cuando sea necesario). Seguidamente, esta información debe ser notificada al departamento de Atención al Público mediante un reporte para actualizar la información en la base general de asociados morosos.

Tabla No. 2

Reporte conflicto o irregularidades Call Center interno

REPORTE DE CONFLICTOS O IRREGULARIDADES CALL CENTER INTERNO					
Fecha					
Asesor de créditos responsable					
Colaborador					
No	Asociad	Asesor	Número	Número	Aclaraciones o
.	o	específico	incorrecto	correcto	cuestiones
			(cuando		puntuales
			aplique)		(cuando
					aplique)
1					
2					
3					

No.	Asociado	Asesor específico	Número incorrecto (cuando aplique)	Número correcto	Aclaraciones o cuestiones puntuales (cuando aplique)
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Fuente: Elaboración propia (Basado en ACREDICOM R.L. Agencia San Pedro, San Marcos)

d Comunicación alternativa con asociados.

A los asociados que no se les pueda contactar mediante llamadas telefónicas, se les enviará un mensaje de texto o por redes sociales para recordarles el compromiso de su pago. Se establecerán modelos de mensajes específicos que deberán ser utilizados (según la clasificación de la mora) para mantener la uniformidad, consistencia y profesionalidad en las comunicaciones.

NOTA:

- Es indispensable que todos los asociados mantengan su información personal actualizada para permitir la actualización efectiva de la base de datos. Por ello, Los asesores de crédito están obligados a recordar a los asociados, exhortarlos y asistirles en este proceso, motivándolos a poder acercarse a la agencia con su Documento Personal de Identificación (DPI) y un recibo de luz reciente para llevar a cabo la actualización de su información personal. Adicionalmente los asesores de créditos deberán percatarse de cambios en el número telefónico del asociado, y notificarlo inmediatamente al Departamento de Atención al Público para registrarlo en la base de datos.

- El Jefe de agencia tiene la facultad de asignar labores del Centro de Atención Telefónica (Call Center interno) a colaboradores específicos según lo considere necesario. Esto

puede incluir a personas que estén realizando interinatos, pasantías, prácticas profesionales supervisadas, entre otros ejercicios similares (incluyendo personal rotativo) previa inducción.

- El Jefe de agencia asignará espacios de trabajo y recursos necesarios a los colaboradores para poder llevar las labores del Centro de Atención Telefónica (Call Center interno).

1.3.2 Visitas de cobro (Comité de cobros interno).

El Comité de Cobro es un órgano interno compuesto por asesores de crédito y el Jefe de Agencia. Su labor consiste en realizar visitas a los asociados con el fin de ejercer presión grupal e incentivar al diálogo sobre sus compromisos financieros pendientes o en su defecto lograr recaudar el pago de este. La intervención del comité de cobro se hará presente en las visitas de cobro de mora estimada, específicamente en las bandas B, C, D y E, o cuando el comité lo considere necesario.

El Jefe de Agencia debe promover la empatía, el compañerismo y el trabajo en equipo entre los asesores de crédito en estas visitas, garantizando que los asesores se apoyen mutuamente, compartiendo conocimientos y estrategias, y colaborando de manera efectiva en las actividades del Comité de Cobro.

a Objetivos de visita.

Se deben establecer los objetivos claros de las visitas de acuerdo al caso específico, estos objetivos partirán de dos escenarios,

- Escenario Ideal: Se llega a un acuerdo de pago inmediato
- Escenario realista: No se llega a un acuerdo de pago inmediato, sin embargo, se da lugar al dialogo que derive en un compromiso de pago u otra acción concreta a modo de recuperar la deuda.

b Frecuencia de las visitas.

Las visitas se planificarán según el calendario del Jefe de Agencia, previa reunión. Se llevarán a cabo un día a la semana, con un intervalo de hasta dos visitas por mes a cada asociado (cuando sea necesario).

c Planificación de visitas.

A través de una reunión entre el Jefe de Agencia y los asesores de crédito, cada asesor deberá presentar y entregar por adelantado los casos o listados correspondientes de los asociados a visitar, este listado será trasladado al encargado de coordinación mensual. Estos listados deberán contener aspectos como:

- Cantidad de asociados a visitar y sus nombres
- Direcciones exactas
- Información relevante que permita localizarlos (deberá basarse en lo extraído de la comunicación constante entre el asociado y su asesor específico, o en la documentación presente en el expediente de créditos para tomarlos de referencia).

d Planificación de rutas.

El encargado de coordinación mensual se encargará de recibir los listados de los asociados morosos a visitar y planificará las rutas a seguir, maximizando el tiempo y los recursos disponibles, asegurando que las visitas sean eficientes y cubran la mayor cantidad de asociados posible en el menor tiempo. Cada asesor deberá preparar las notas de cobro respectiva.

e Coordinación en visitas fuera del área central.

Cuando se realicen visitas fuera del área central de San Marcos y Pedro, el encargado de coordinación mensual deberá coordinar la alimentación necesaria. Esto incluye averiguar los establecimientos, precios y determinar la cantidad a gastar permitida. El colaborador también debe solicitar y razonar la factura, entregándola posteriormente a la secretaria de la agencia para que se pueda gestionar el reembolso del dinero.

1.3.3 Del encargado de coordinación mensual.

A través de un listado y de manera mensual se rotarán las responsabilidades entre los asesores de crédito, designando a uno de ellos como el “Encargado de coordinación mensual”. Este encargado tendrá la tarea de apoyar en las gestiones del Comité de Cobro interno, así como en labores del Centro de Atención Telefónica (Call Center interno) cuando así se le solicite. Durante las intervenciones del Comité de Cobro interno, el encargado de coordinación mensual adoptará

un código de vestimenta formal para transmitir un sentido de urgencia, seriedad y formalidad en las visitas.

Una vez transcurridos 180 días de mora (o en los casos que la administración considere) y se hayan agotado todas las acciones pertinentes para la recuperación del crédito, se trasladará expedientes a cobro jurídico con los abogados autorizados para realizar esta acción, con previa autorización por escrito de la Gerencia de Negocios.

1.4 Gestión de cobro en la fase judicial

1.4.1 Preparación de expedientes para demanda.

El asesor de créditos debe gestionar el apoyo del departamento de acciones judiciales para iniciar el cobro jurídico. Se debe efectuar un cobro presencial, organizando una citación para el deudor en la agencia o en las oficinas centrales, específicamente en el departamento de acciones judiciales. El objetivo de esta reunión es permitir que el asesor de créditos junto con el abogado u oficial del departamento negocien y busquen llegar a un acuerdo antes de proceder con la presentación formal de la demanda, todo acuerdo al que se llegue o lo tratado en dicha citación deberá quedar plasmado en un convenio de pago, debiendo ser firmado por las partes involucradas.

En caso de que la citación sea incumplida o no se logre un acuerdo satisfactorio, el asesor de créditos deberá preparar el expediente necesario para solicitar la demanda, asegurándose de cumplir con los siguientes requisitos:

- Informe del Departamento de Acciones Judiciales (pre-juridico)
- Nota de solicitud para juicio (firmada por Jefe de agencia, Informando MONTO A DEMANDAR)
- Informe Generado por el Asesor de Créditos sobre proceso de cobro (indicar la dirección actualizada para notificaciones)
- ESTADO DE CUENTA de créditos del asociado
- Contratos de los créditos en ORIGINAL
- Copias de las notas de cobro PRE-JUDICIALES emitidas por el abogado a cargo
- Copias de acuerdos de negociación (NOTAS DE COBRO REALIZADAS)

- Fotocopia de las escrituras en garantía
- Fotocopia de DPI de deudor y codeudor
- Fotocopia del Avalúo profesional o Cooperativo según el caso
- Adicional 2 fotografías recientes de la garantía, 1 orto-fotografía (foto satelital) de la misma y un croquis con medidas y colindancias

El asesor de créditos y el jefe de agencia tienen la responsabilidad de monitorear el avance del proceso de demanda junto con el departamento de acciones judiciales. Es recomendable que soliciten una copia de la presentación de la demanda para, con ella, notificar formalmente al asociado sobre el estado del procedimiento.

En este punto, el asesor de créditos debe iniciar negociaciones con el deudor para explorar la venta de la garantía, comunicando al deudor que esta opción es beneficiosa para ambas partes, asegurando apoyo y acompañamiento durante el proceso de venta. Además, el asesor será responsable de facilitar contactos y recursos necesarios para promover la venta de la propiedad, incluyendo la conexión con potenciales compradores o agentes inmobiliarios especializados

CAPITULO DOS: PROTOCOLOS DE COBRANZA

Para guiar a los asesores de créditos en cuanto al manejo de la mora administrativa y mora estimada se establecen protocolos específicos que definen cómo debe gestionarse los escenarios de cobro más comunes, por lo que, mediante estos protocolos se proporciona a los asesores de crédito las herramientas necesarias para optimizar el proceso de cobro el general. Por tanto, los protocolos son esenciales en las labores de cobranza, aunque, a pesar de ofrecer un marco de acción general, no cubren todas las particularidades y por tanto, los asesores deberán ajustar su aplicación según las circunstancias específicas de cada asociado y caso en específico.

2.1 Escenario primero: Asociados que Emigran a Estados Unidos

La migración de asociados a Estados Unidos es un problema significativo. Este fenómeno puede hacer que los asociados “desaparezcan” de su entorno cotidiano sin previo aviso, dificultando la gestión de sus obligaciones financieras. La ausencia de contrapartes no sólo significa una pérdida de contacto directo, sino que también aumenta el riesgo de no cumplir con sus obligaciones de pago.

El traslado de estos asociados frecuentemente se realiza sin dejar rastro claro o sin informar a la institución, lo cual puede resultar en la acumulación de deudas y un aumento en la tasa de morosidad. Además, la falta de comunicación cara a cara y la distancia geográfica complican las actividades del proceso de cobranza, ya que los procesos tradicionales de comunicación y negociación se vuelven ineficaces.

Protocolo de cobranza:

- Paso 1: Identificación y Diálogo Inicial

Identificar si el asociado ha emigrado, la fecha de emigración, su proceso migratorio actual, o su residencia actual en el país aledaño. Este proceso se inicia con una visita al asociado, en caso de no obtener respuesta directa con el/ella o si existe sospecha de que han emigrado (porque no contesta llamadas, o evita contactarse con el asesor) especialmente a Estados Unidos, se debe localizar al primer contacto del asociado para obtener información.

- Paso 2: Establecimiento de Comunicación Directa

Siempre tener presente el primer contacto y donde poder ubicarlo, así como tener datos de referencia como; residencia, número de teléfono y redes sociales. Se debe solicitar al primer contacto la información relevante del asociado en Estados Unidos para dar con su paradero. En ausencia de un número de teléfono, se debe intentar el contacto a través de redes sociales, preferiblemente Facebook, debido a su amplia red de interconexión.

Se debe llenar y archivar la ficha de llamadas, esta debe incluir, el número telefónico de los familiares en el país y del asociado en el extranjero y el resultado de sus interacciones

Si se contactó por medio de redes sociales, se deberá imprimir una captura de su perfil

- Paso 3: Informar y recordar sobre la obligación Financiera

Una vez establecido el contacto con el asociado, se debe informarle sobre su situación de crédito y exhortarlo a cumplir con sus obligaciones financieras. Inicialmente, se debe proporcionar información sobre remesadoras disponibles que faciliten el pago desde el extranjero, por medio del envío de la imagen o documento escaneado del afiche que contiene la información de las remesadoras. Este se le deberá solicitar al asesor de atención al público.

- Paso 4: Facilitación de Medios de Pago

Proporcionar al asociado su número de cuenta de ahorro corriente o aportaciones para que pueda realizar depósitos directos desde su lugar de residencia actual. Se le debe de enviar su estado de cuentas consolidado el cual contiene el número de cuenta de ahorro corriente o aportaciones, el número de crédito y el saldo actual en los mismos, este se le deberá solicitar al asesor de atención al público.

- Paso 5: Transferencia de Fondos de la Cuenta al Préstamo

Realizar la transferencia adecuada de los fondos depositados en la cuenta del asociado hacia el pago de su préstamo, asegurando que los pagos se apliquen correctamente.

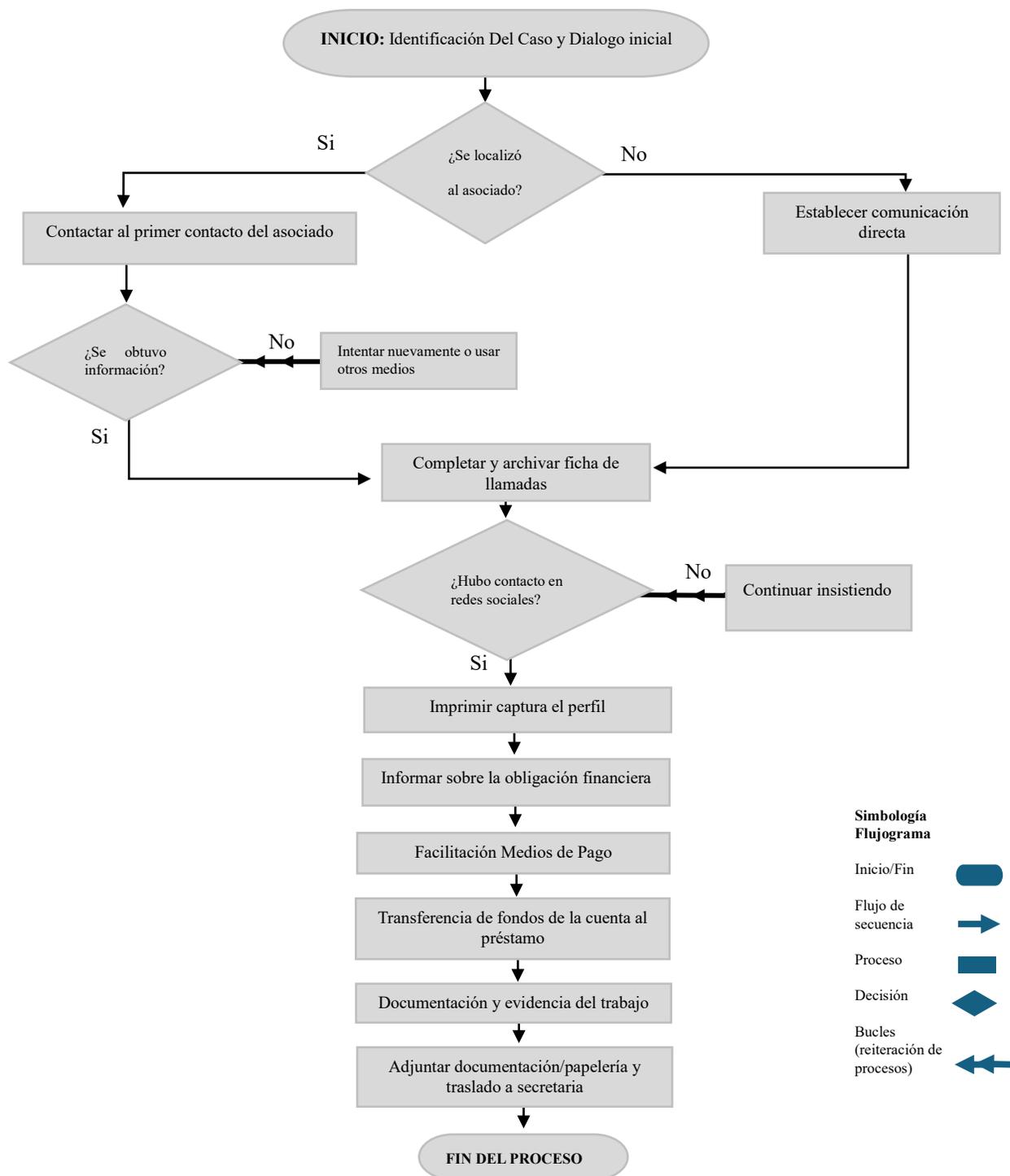
Este proceso se realiza mediante una nota de debido manual de cuenta para pago de créditos, el cual debe ser operado en la caja.

- Paso 7: Documentación y evidencia del trabajo

En caso de respuesta tanto positiva como negativa el asociado respecto a sus compromisos financieros, se debe documentar la evidencia de todas las comunicaciones, incluyendo capturas de pantalla de interacciones en redes sociales y anotaciones detalladas de llamadas en bitácoras para la rendición de cuentas que se le presenta al jefe de agencia. Posteriormente, toda la documentación se le trasladará a la secretaria y encargada de archivo de la agencia, la misma tendrá la responsabilidad de archivarla en el expediente de crédito del asociado.

Diagrama No. 1

Protocolo de cobranza Asociados que emigran a Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia.

2.2 Escenario segundo: Asociados que Cambian de Reglón Presupuestario

La transición de los asociados a un nuevo renglón presupuestario puede ser un desafío financiero. Este proceso implica un cambio en la cantidad de ingresos del asociado y que posiblemente puede afectar a la periodicidad de pagos. Es necesario ser empático con los asociados frente a sus ajustes financieros, pero al mismo tiempo garantizar la estabilidad de sus obligaciones crediticias con la Cooperativa.

Protocolo de cobranza:

- Paso 1: Identificación y Diálogo Inicial

Identificar al asociado y analizar el caso, establecer un dialogo con el asociado dándole salidas para llegar a un acuerdo.

- Paso 2: Citación en la Agencia

Programar una cita con el asociado en la agencia para discutir detalles y opciones. Deberá presentar la copia de su nombramiento, estado de cuenta que evidencia que ya le dejaron de depositar.

- Paso 3: Propuesta de Reestructuración de Crédito

Analizar los criterios a considerar antes de trabajar una reestructuración o novación (descritos en su apartado específico), y ofrecerle una reestructuración de su crédito* (siempre y cuando este al día) donde se le ofrece al asociado ampliar su crédito en base al presupuesto que realice el asociado debiendo contener la cuota de cuanto es su salario en un promedio de entre 8 a 10 meses que es el lapso que lleva la presupuestación.

- Paso 4: Preparación de la documentación para elaborar la Reestructuración

En caso de que aplique a la reestructuración, se le cita al asociado a la agencia, directamente a la oficina del asesor de créditos encargado, el asociado deberá presentar los documentos descritos en el apartado Requisitos para ampliación de créditos, novaciones y reestructuraciones.

*NOTA: Se le debe exhortar al asociado ponerse al día para proceder con la reestructuración.

- Paso 5: Reestructuración de Crédito

Se debe realizar el proceso para realizar reestructuraciones, donde se le cancelará ese crédito y se le dará la cantidad de dinero que según su presupuesto va a requerir en un período de 8 a 10 meses incluyendo la cuota, con la finalidad de que este al día en ese periodo de tiempo. Haciéndole la salvedad que cuando él o ella reciba sus pagos retenidos, debe cancelarlo inmediatamente a través de una nota de compromiso, la nota de compromiso la cual se archivara en el expediente de crédito.

- Paso 6: Procedimiento una vez desembolsada y aplicada la reestructuración de Crédito:

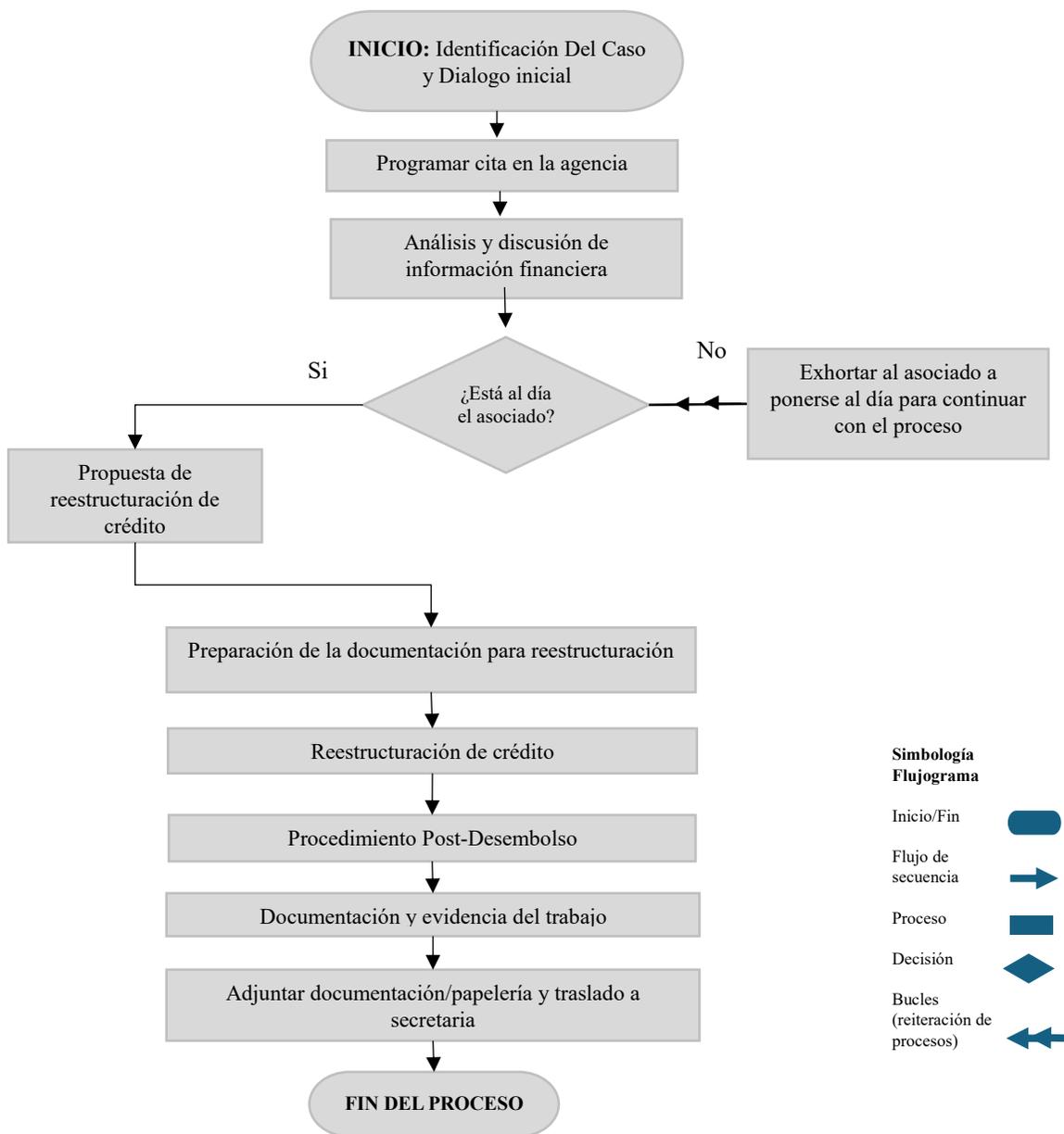
Las cuotas proyectadas se le depositan en la cuenta de aportaciones y se van debitando mensualmente, mediante una nota de débito de cuenta para pago de préstamo manual, la cual se operará en la caja y deberá ser realizada en la fecha de pago del asociado.

- Paso 7: Archivo de Documentación

Archivar toda la evidencia de cobros o de acuerdos a los que se lleguen. Toda la documentación se le trasladará a la secretaria y encargada de archivo de la agencia, la misma tendrá la responsabilidad de archivarla en el expediente de crédito del asociado.

Diagrama No. 2

Protocolo de cobranza para asociados que cambian de reglón presupuestario



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Escenario tercero: Manejo de Cobros ante Situaciones de Enfermedad, Invalidez o fallecimiento

Se presentan ocasionalmente circunstancias donde la salud de un asociado se ve gravemente afectada, ya sea por enfermedades inesperadas o por condiciones de invalidez. Estos eventos son de particular relevancia debido a que pueden comprometer seriamente la capacidad del asociado para cumplir con sus obligaciones financieras, dado que suelen llevar asociados costos médicos elevados y/o la pérdida de ingresos laborales.

Cuando un asociado se encuentra incapacitado para trabajar o debe afrontar gastos médicos significativos, su capacidad de pago se ve directamente impactada. La enfermedad o invalidez, por tanto, no solo representa un reto humanitario en términos de apoyo y comprensión hacia el asociado afectado, sino también un desafío operativo para la Cooperativa en cuanto a labores de cobranza.

Protocolo de cobranza

- Paso 1: Identificación y Diálogo Inicial

El asesor deberá conocer e identificar el porqué del atraso del asociado en sus responsabilidades de pago, en este caso específico se debe a la enfermedad (propia o de un familiar).

- Paso 2: Citación:

El asesor deberá citar al asociado deudor o codeudor, en su defecto deberá mandar a su representante, para la citación deberá presentar evidencia del gasto o diagnóstico con la finalidad de analizar mejor el caso.

- Paso 3: Reclamos de seguros aplicables.

Verificar si el asociado tiene pagado seguro y tiene mínimamente Q500 en aportaciones o ahorros (o combinados), se le podrá sugerir que haga el reclamo de su renta hospitalaria por cada día que esté hospitalizado, indicándole que debe tener constancia médica firmada y sellada para ejercer el reclamo, en caso de que haya sido hospitalizado.

- Paso 3.1: Gestión de Reclamos por Fallecimiento o Invalidez

En caso de fallecimientos o invalidez el asesor deberá solicitar el reclamo al seguro ya que es la aseguradora quien pagará el total del crédito. Cabe resaltar que es necesario contactar a la familia del asociado e indicarles que deberán cancelar las cuotas mientras el seguro hace efectivo el pago. En tal situación se deben considerar la guía de requisitos para presentar reclamos (proporcionada por la encargada de seguros de la agencia), para solicitar el reclamo al seguro por fallecimiento e invalidez.

Este proceso se deberá verificar con la encargada de seguros de la agencia.

- Paso 4: Análisis crédito de consumo

El asesor deberá tener en cuenta la ficha de consumo para gastos y tratamientos médicos del asociado y deberá analizar si corresponde ofrecerles el producto a ellos o no. Se debe analizar los criterios a considerar antes de trabajar una reestructuración o novación, si aplica, el asociado deberá presentar los documentos descritos en el apartado Requisitos para ampliación de créditos, novaciones y reestructuraciones.

- Paso 6: Reestructuración o novación de crédito

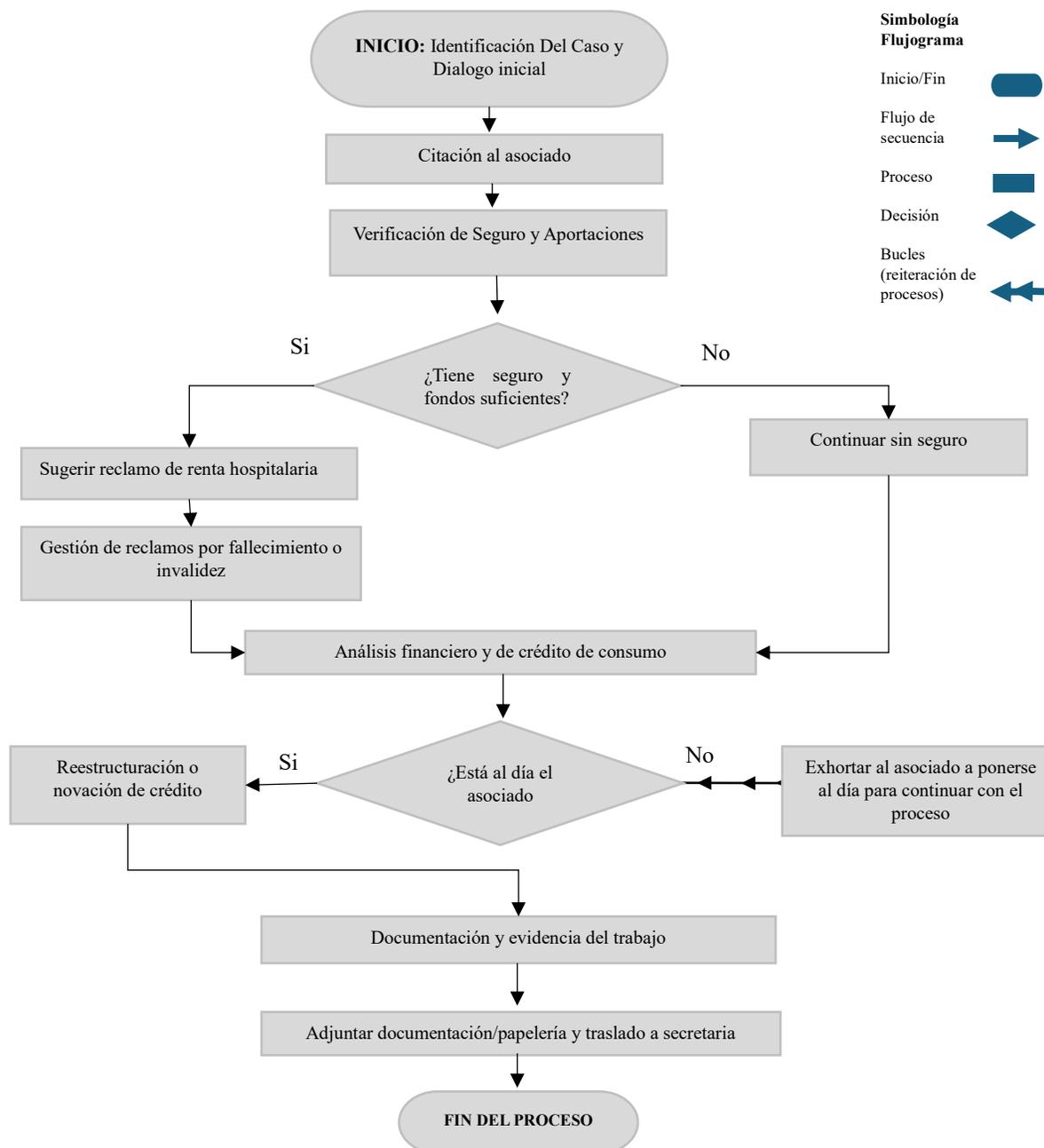
Ofrecerle una ampliación, reestructuración o novación de su crédito, se debe realizar el proceso para realizar reestructuraciones, o el proceso para realizar novaciones (ambos en sus apartados específicos), con el fin de alargar el plazo o disminuir la cuota, siempre y cuando el asociado esté al día, de no ser así es responsabilidad del asesor que le exhorte al asociado estar al día en el crédito o en los intereses en el caso de la novación.

- Paso 7: Archivo de Documentación

Archivar la evidencia del proceso y su resolución, el asociado puede adjuntar sus constancias médicas, suspensiones del IGSS y otros. Toda la documentación se le trasladará a la secretaria y encargada de archivo de la agencia, la misma tendrá la responsabilidad de archivarla en el expediente de crédito del asociado.

Diagrama No. 3

Protocolo de cobranza ante situaciones de enfermedad, invalidez o fallecimiento



Fuente: Elaboración propia.

2.4 Escenario cuarto: Asociados Sujetos a Desvinculación Laboral (despidos)

Cuando un asociado pierde su empleo, inevitablemente su capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras preexistentes puede verse comprometida. Esto es particularmente crítico en contextos donde los ingresos del empleo constituyen la principal fuente de pago de créditos y préstamos. La pérdida de empleo conlleva a una serie de repercusiones económicas inmediatas, como la reducción de ingresos y la incertidumbre financiera, lo que puede llevar a los asociados a retrasarse o fallar en los pagos programados.

Protocolo de cobranza:

- Paso 1: Identificación y Diálogo Inicial

En este caso en particular se debe identificar el caso y archivar la evidencia del caso en el expediente. Hay que saber que no se le puede ofrecer una reestructuración o novación o ampliación directamente (sin conocer el caso) ya que el asociado no tiene capacidad de pago (y no se puede hacer reclamo de seguro porque no se paga seguro por despidos).

- Paso 2: Citación a la agencia

Se procederá a citar al asociado y a los involucrados a que se puedan hacer presentes, con la finalidad de buscarle solución a la situación. El asociado deberá presentar evidencia del problema por el cual esta pasando, constancia de despido o constancia de renuncia

- Paso 3: Preparación y Análisis de situación Financiera

Se analiza y revisa la información financiera del asociado necesaria para conocer el caso, se le recalcará la importancia de hacer pagos con las indemnizaciones, fondos de retiro o ingresos que pueda obtener a consecuencia del despido, apelando a no poner en riesgo las garantías dejadas en el crédito. Se identificará alguna otra fuente de ingresos, o ingresos de los cónyuges con la finalidad de reestructurar o novar el crédito (en base a los criterios a considerar antes de trabajar una reestructuración o novación) siempre y cuando esté al día, seguidamente el asociado deberá presentar los documentos descritos en el apartado Requisitos para ampliación de créditos, novaciones y reestructuraciones, y se procederá a realizar el proceso para realizar reestructuraciones o el proceso para realizar novaciones según el caso específico. El asesor deberá

mantenerse constantemente en comunicación con el asociado explicándole las particularidades de su caso con el objetivo de llegar a un acuerdo o convenio de pago.

- Paso 4: Documentación de Acuerdos

Todo lo tratado y acordado en esta reunión se recomienda dejarlo plasmado en un convenio entregando el original al asociado y la copia al expediente de crédito, la copia se le trasladará a la secretaria o encargada de archivo, la misma tendrá la responsabilidad de archivarla en el expediente.

- Paso 5: Seguimiento de Acuerdos

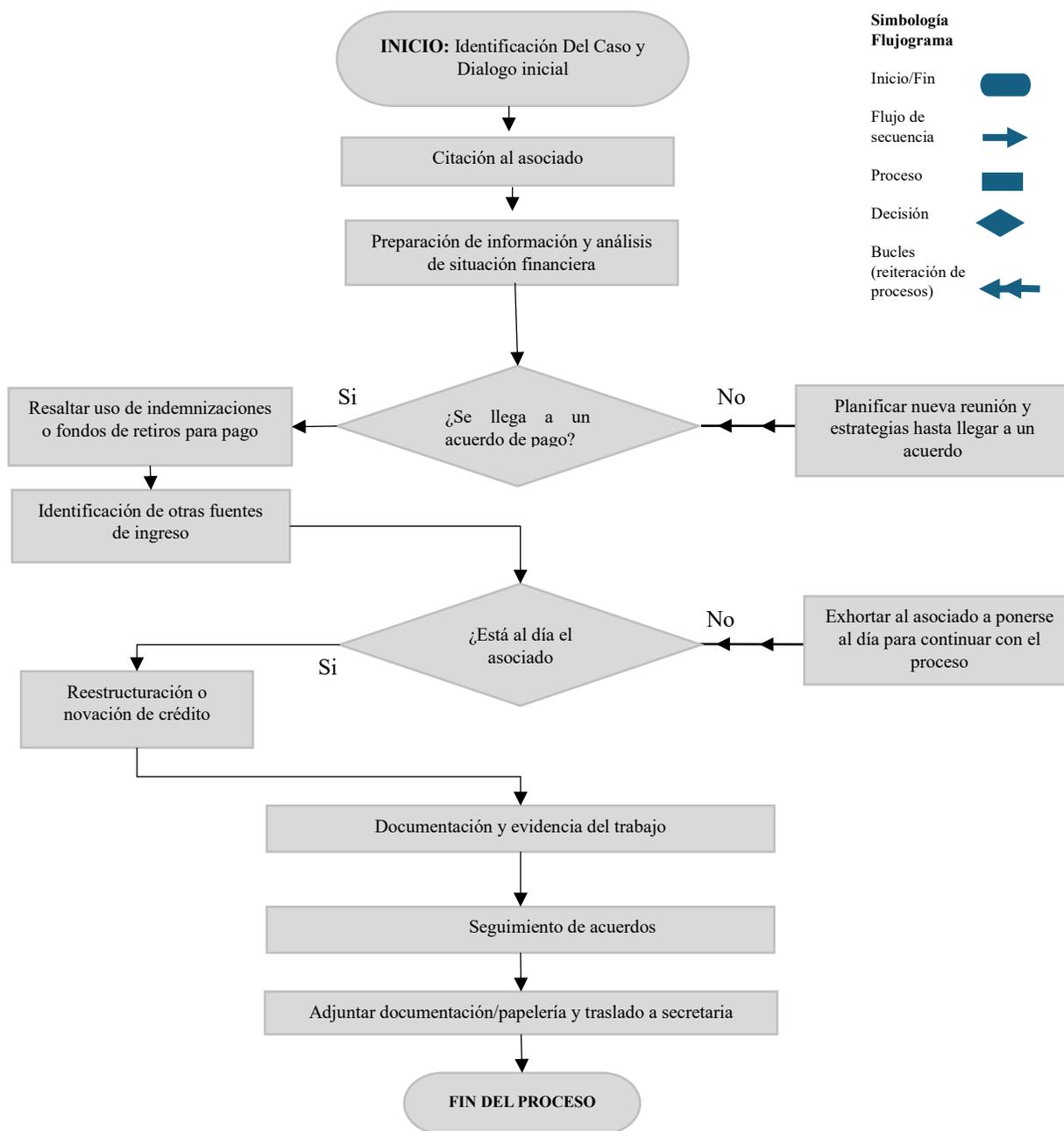
Será responsabilidad del asesor de créditos, darle seguimiento y cumplimiento a lo acordado en el convenio firmado.

- Paso 6: Archivo Final de Evidencia del trabajo realizado

Archivar toda la evidencia de cobros o de acuerdos a los que se lleguen. Toda la documentación se le trasladará a la secretaria y encargada de archivo de la agencia, la misma tendrá la responsabilidad de archivarla en el expediente de crédito del asociado.

Diagrama No. 4

Protocolo de cobranza asociados sujetos a desvinculación laboral (despidos)



Fuente: Elaboración propia

2.5 Escenario quinto: Asociados como Intermediarios en Obtención de Créditos

Es común que nuestros asociados presten nombre y documentos para sacar un crédito que utilizaría otra persona, esta persona en muchas ocasiones no aplica por récord o demandas o situaciones que le impiden sacar un crédito motivo por el cual acuden a pedirle favor a alguien que, si aplique, situación que muchas veces se puede identificar mediante traspasos de escrituras recientes, personas con fiadores que no tienen relación familiar o personas que no tienen clara la inversión.

Protocolo de cobranza

- Paso 1: Identificación y Diálogo Inicial

Identificar el caso, generalmente observado por atrasos constantes. Es clave llamar y preguntar el motivo real por el cual se están dando los atrasos para concientizar al asociado a decir la verdad y así poder identificar a quién realmente utilizó el dinero. Es importante recordar que la responsabilidad legal del pago recae tanto en el deudor como en el codeudor.

- Paso 2: Conocimiento del caso y garantías.

Una vez identificado el caso, es necesario saber si la persona que adquirió el crédito utilizó las escrituras de alguien más o si prestó sus propias escrituras para obtener el préstamo.

- Paso 3: Citación de Partes Involucradas

Se citará a las partes involucradas para que se presenten personalmente en la agencia. Es conveniente también contactar a familiares que podrían estar involucrados con el patrimonio dejado en garantía, informándoles sobre los posibles riesgos de embargo. Para lo cual se le brindará a las partes involucradas una copia del contrato en la cual se le sugiere resaltar la literal b) solicitando la copia a la secretaria y encargada de archivo con anticipación.

- Paso 4: Preparación de Información para la Reunión

Preparar la información que se brindará a los asociados durante la reunión. Dependiendo del caso y analizando los criterios a considerar antes de trabajar una reestructuración o novación, se discutirán las opciones de pago, incluyendo la venta de la propiedad o, en ciertas circunstancias, la reestructuración o novación del crédito, en caso de que llegara a aplicar a una reestructuración o novación, se debe realizar el proceso para realizar reestructuraciones o el proceso para realizar

novaciones con los requisitos específicos descritos en el apartado Requisitos para ampliación de créditos, novaciones y reestructuraciones.

- Paso 5: Documentación de Acuerdos

Documentar todo lo tratado y acordado en la reunión en un convenio, entregando el original al asociado y una copia para el expediente de crédito.

- Paso 6: Seguimiento de Acuerdos

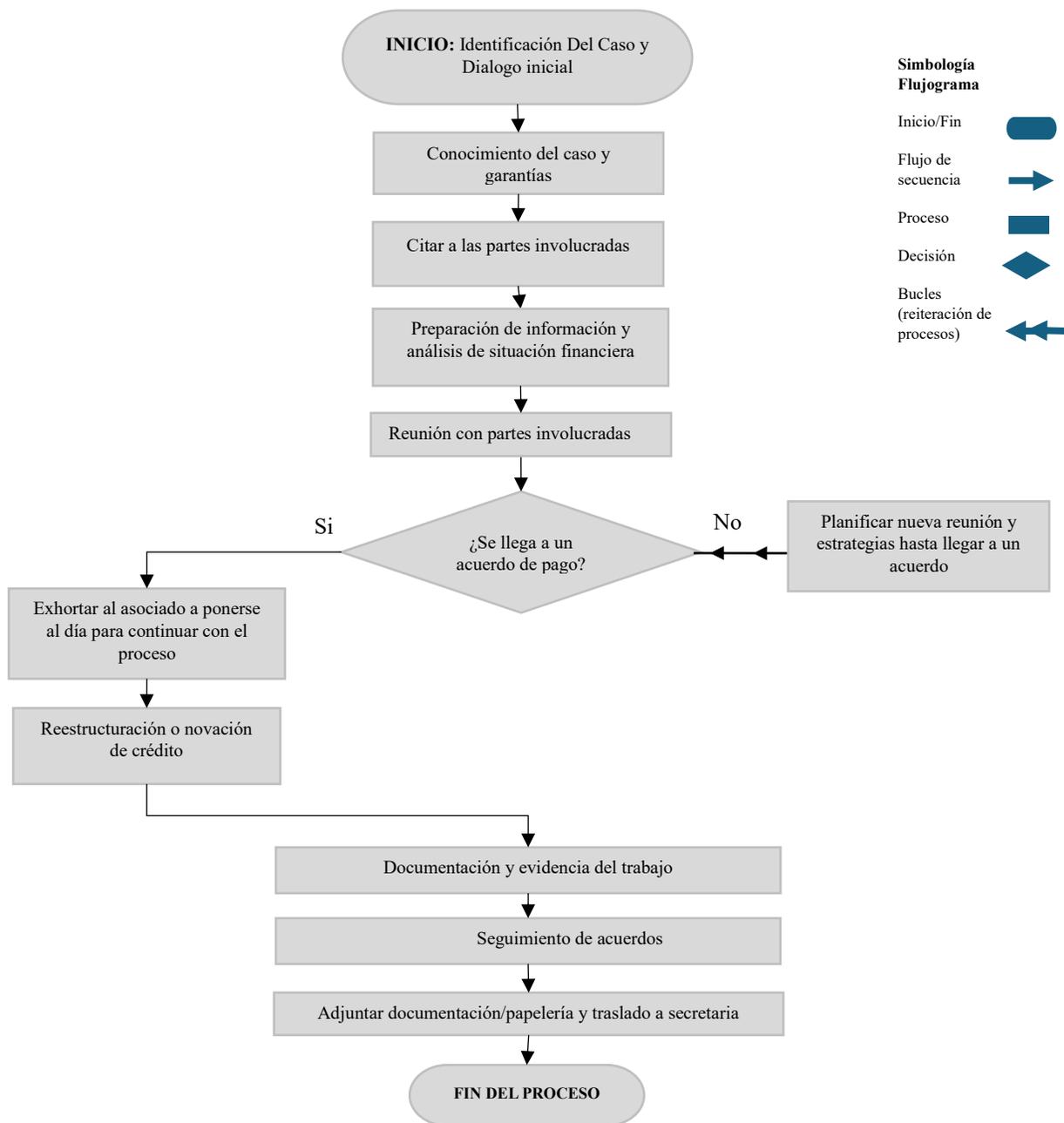
Será responsabilidad del asesor de créditos dar seguimiento y cumplimiento a los acuerdos de pago establecidos.

- Paso 7: Archivo Final de Evidencia

Archivar toda la evidencia de cobros o de acuerdos a los que se llegue. Toda la documentación se le trasladará a la secretaria y encargada de archivo de la agencia, la misma tendrá la responsabilidad de archivarla en el expediente de crédito del asociado.

Diagrama No. 5

Protocolo de cobranza Asociados como intermediarios en obtención de créditos



Fuente: Elaboración propia

2.6 Escenario Sexto: Gestión de Cobros en Contextos de Crisis Conyugales del asociado

Las crisis conyugales, como separaciones, divorcios o disputas legales por pensiones alimenticias pueden tener un impacto significativo en la estabilidad financiera de los asociados. Estas situaciones afectan emocional y económicamente, alterando no sólo la dinámica familiar sino también la capacidad de los individuos para cumplir con sus compromisos financieros. En este entorno, la gestión de cobros se convierte en un reto delicado que requiere un enfoque cuidadoso y considerado.

Cuando un asociado atraviesa una crisis conyugal, es probable que sus prioridades financieras se vean desplazadas debido a gastos legales, la necesidad de mantener dos hogares separados, o la redistribución de los ingresos familiares. Esto puede resultar en retrasos en los pagos o en la incapacidad de mantener al día las cuentas, incrementando el riesgo de morosidad para la entidad financiera.

Protocolo de cobranza:

- Paso 1: Identificación y Diálogo Inicial

Identificar el caso y entender las causas detrás de la falta de pago del crédito, ya sea mediante visitas de cobro, llamadas o mensajes, para evaluar las circunstancias que están impactando la solvencia del asociado.

- Paso 2: Citación de Partes Involucradas

Citación a la pareja y, de no ser así (por casos de ausencia, abandono, alcoholismo o disputa legal) se buscará un representante familiar para discutir la situación, enfatizando el impacto de las circunstancias personales sobre las obligaciones financieras.

- Paso 3: Negociación y Acuerdo de Pago

Preparar la información para una reunión en la agencia con el objetivo de llegar a un acuerdo o convenio de pago que refleje una posible reestructuración o novación del crédito para facilitar la continuación de pagos sin comprometer el inmueble en garantía.

Se le brindara a las partes involucradas una copia del contrato en la cual se le sugiere resaltar la literal b) solicitando la copia a la secretaria y encargada de archivo con anticipación.

En este caso se le podrá sugerir a los asociados una reestructuración o novación de crédito con la finalidad de disminuir la cuota, esto con la intención de que por lo menos alguna de las dos partes esté dispuesta a asumir el crédito ya sea en las mismas o diferentes condiciones, el o los asociados deberán presentar los documentos descritos en el apartado Requisitos para ampliación de créditos, novaciones y reestructuraciones en caso de que opten por una reestructuración, o novación y realizar el proceso para realizar reestructuraciones o el proceso para realizar novaciones (todo esto siguiendo primeramente los criterios a considerar antes de trabajar una reestructuración o novación).

- Paso 4: Documentación de Acuerdos

Documentar los acuerdos alcanzados en la reunión, entregando el convenio original al asociado y una copia al expediente de crédito para asegurar un registro formal de los términos acordados.

- Paso 5: Seguimiento de acuerdos

Es responsabilidad del asesor de créditos realizar un seguimiento continuo del cumplimiento de los acuerdos, asegurando que todas las partes involucradas mantengan su compromiso.

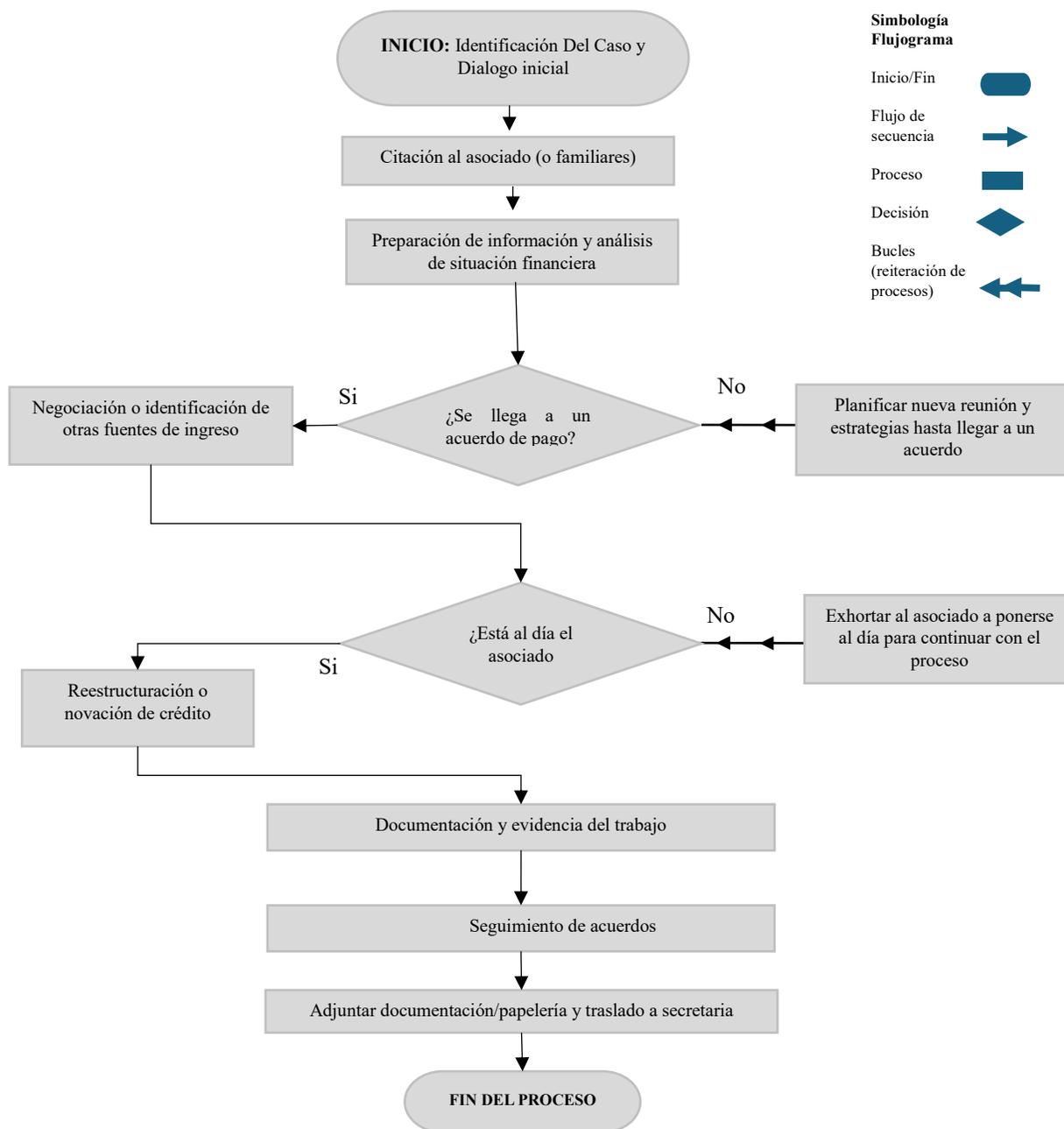
Se debe mantener una comunicación firme pero respetuosa sobre la importancia de cumplir con las obligaciones del crédito para evitar el cobro judicial, utilizando todas las vías de comunicación necesarias para reforzar la seriedad de la situación.

- Paso 6: Archivo de Gestión de Cobro

Archivar toda la documentación y evidencia relacionada con los cobros y acuerdos alcanzados, manteniendo un historial completo que pueda ser consultado en futuras revisiones o necesidades legales. Toda la documentación se le trasladará a la secretaria y encargada de archivo de la agencia, la misma tendrá la responsabilidad de archivarla en el expediente de crédito del asociado.

Diagrama No. 6

Protocolo de cobranza en contextos de crisis conyugales del asociado



Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO TRES: NOVACIONES Y CAPACITACIONES; PREPARACIÓN Y EJECUCIÓN

3.1 Criterios por considerar antes de trabajar una reestructuración o novación

Antes de proceder con cualquiera de estos procesos, de deben considerar los siguientes criterios:

- Capacidad de Pago

Antes de iniciar cualquier proceso de reestructuración o novación, el asesor de créditos debe realizar un análisis exhaustivo de la capacidad de pago del asociado, comenzando desde cero. Es esencial entender las razones detrás de la incapacidad del asociado para cumplir con sus pagos, ya sea por; disminución o pérdida de ingresos, gestión ineficaz de sus finanzas, gastos médicos inesperados, ya sean propios o de terceros, gastos excesivos, compromisos financieros con otros créditos internos, ya sean internos o externos, compromisos sociales o culturales, etc. Es crucial determinar con exactitud la cantidad que el asociado puede destinar al pago, esta cantidad no significa automáticamente que el asociado pueda cubrirla, ya que es necesario considerar tanto la cuota como el plazo. Definitivamente, se buscará ajustar y alargar el plazo, lo que disminuirá la cuota, pero esto no garantiza que el asociado pueda cubrirla.

- Pasivo, Origen y Monto

El asesor de créditos, después de determinar que el asociado puede pagar la nueva cuota asignada, y debe analizar el pasivo del asociado; es decir, deberá tomar en cuenta si tiene deudas fuera de la Cooperativa y el monto al que ascienden estas deudas. Si tiene deudas dentro de la Cooperativa, deberá identificar cuántas, verificar si están a su nombre y, de no ser así, averiguar quiénes están involucrados y cuánto es el saldo total de estas deudas. Las cuotas deben ser consideradas en el análisis de capacidad de pago antes de iniciar con el proceso de novación o reestructuración.

El asesor de créditos deberá analizar e interpretar la información financiera del asociado; no vale la pena novar o reestructurar créditos a asociados cuya deuda mayor esté fuera de la Cooperativa, y mucho menos se puede permitir traer esa deuda externa a la Cooperativa. Cabe resaltar que, en el caso de las novaciones, solo se puede novar el saldo capital del crédito. Esta información podrá ser constatada realizando nuevas consultas de buró interno y externo, así como

solicitando estados de cuenta donde depositan el salario de los asociados; es en estos documentos donde se encontrará la información expresada con anterioridad.

- Condiciones del Crédito

Este criterio incluye varios aspectos. Más allá de las condiciones relacionadas con la capacidad de pago, es fundamental considerar las condiciones de vida del asociado, las condiciones de la garantía y las condiciones generales de su situación económica. Antes de proceder con una novación o reestructuración, el asesor de créditos debe profundizar su conocimiento sobre el asociado. Es importante realizar una visita a la residencia del asociado para observar si la vivienda es propia, está alquilada o pertenece a un familiar. Aspectos como la limpieza y el orden del hogar pueden ofrecer indicios sobre el carácter del asociado. El asesor debe ser observador y captar detalles que le permitan evaluar si las condiciones de vida son óptimas para asumir un nuevo plan de pagos.

El asesor posteriormente deberá agendar y organizar una nueva visita al negocio o lugar de trabajo del asociado, es importante recalcar que se requiere un mínimo de seis meses de experiencia en la actividad económica evaluada. En el caso de asociados propietarios de negocios, durante esta visita, el asesor debe realizar una evaluación completa que incluya: la antigüedad del negocio, la evaluación del inventario de mercaderías o materias primas, y un análisis de la competencia en el sector. Además, debe observar la ubicación del negocio para determinar si es comercialmente viable.

Entrando más en detalle en cuanto a la inspección del negocio, también es esencial revisar el mobiliario y equipo disponible, así como las condiciones del personal que se encuentra laborando. Deberá considerarse si el espacio del negocio es rentado o es propiedad del asociado. Un factor crucial es la frecuencia de clientes, que indica la estabilidad y potencial de crecimiento del negocio. Finalmente, el asesor debe evaluar el estado general del establecimiento, incluyendo aspectos como la pintura, la señalización, la limpieza y el orden, ya que estos elementos pueden influir significativamente en la impresión general del negocio y su operatividad.

Para los asociados asalariados, el primer aspecto a considerar es la antigüedad en su puesto de trabajo. Además, es crucial confirmar la validez de sus documentos de respaldo. En caso de que el asociado no cuente con dichos documentos, será necesario visitar su lugar de trabajo para

verificar su posición y las condiciones del negocio donde trabaja. Durante esta visita, el asesor debe tomar fotografías que documenten cada aspecto relevante anteriormente mencionado más lo observado en la visita, estas imágenes servirán como prueba del cumplimiento de los requisitos y de que se han tomado en cuenta todas las condiciones específicas del caso. Todo esto se debe llevar a cabo en una sola visita, optimizando el proceso y garantizando una evaluación exhaustiva.

NOTA: En el caso de las reestructuraciones y novaciones, es recomendable que el asesor solicite un avalúo profesional de las garantías. Esto es crucial para determinar si la garantía original aún posee condiciones favorables para seguir quedando en calidad de garantía.

- El uso de los fondos

Antes de proceder con una reestructuración o novación, el asesor de créditos debe realizar una evaluación meticulosa sobre el uso que el asociado ha dado al crédito previamente otorgado. No vale la pena reestructurar o novar préstamos cuando los fondos se han utilizado para pagar otras deudas, en su defecto, cancelación de deudas. El asesor debe comprobar que el dinero fue invertido conforme al plan de inversión establecido y archivado en el expediente del crédito. De no ser así, se recomienda no proceder con el trámite.

3.2 Requisitos para ampliación de créditos, novaciones y reestructuraciones

Antes de proceder se deberá estudiar el caso ya que no todos los asociados cuentan con las mismas condiciones y registros en negocios o trabajos. Los tres requisitos indispensables para cualquier caso son DPI, recibo de luz y plan de inversión, hay casos en los que no se pueden evidenciar algunos requisitos con documentos, en esos se respaldará con fotografías. A continuación, se detallan los requisitos para proceder ya sea ampliación de créditos, novaciones o reestructuraciones, según la modalidad específica:

Tabla No. 3*Requisitos ampliación de créditos*

Requisitos para ampliación de créditos		
No	Modalidad de solicitud	Requisitos
1	Ampliaciones de crédito para asociados asalariados.	DPI, recibo de luz, constancia laboral, estado de cuenta, plan de inversión.
2	Ampliaciones de crédito para asociados empresarios.	DPI, recibo de luz, patente, RTU, integración de ventas y gastos, inventario, estado de cuenta, plan de inversión.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 4*Requisitos reestructuración de créditos*

Requisitos para Reestructuración de créditos		
No	Modalidad de solicitud	Requisitos
1	Reestructuración de crédito para asociados asalariados.	DPI, recibo de luz, constancia laboral, estado de cuenta, plan de inversión, nota explicando porque necesita la reestructuración, el crédito deberá estar al día.
2	Reestructuración de crédito para asociados empresarios.	DPI, recibo de luz, patente, RTU, integración de ventas y gastos, inventario, estado de cuenta, plan de inversión, nota explicando porque necesita la reestructuración, el crédito deberá estar al día.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 5*Requisitos novación de créditos*

Requisitos para Novación de créditos		
No	Modalidad de solicitud	Requisitos
1	Novación de crédito para asociados asalariados.	DPI, recibo de luz, constancia laboral, estado de cuenta, plan de inversión, nota explicando porque necesita la novación respaldando con documentos de justificación si aplica, los intereses deberán estar al día.
2	Novación de crédito para asociados empresarios.	DPI, recibo de luz, patente, RTU, integración de ventas y gastos, inventario, estado de cuenta, plan de inversión, nota explicando porque necesita la novación respaldando con documentos de justificación si aplica, los intereses deberán estar al día.

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Proceso para realizar reestructuraciones y novaciones.

Se debe armar el expediente en el sistema WORK FLOW, tanto las reestructuraciones como las novaciones se realizan de la misma manera que un crédito nuevo, llenando cada espacio que requiere información, para el cual adicional a los requisitos el asesor deberá cargar los siguientes documentos en el espacio correspondiente.

PROCEDIMIENTO: Los siguientes son los campos con la documentación a cargar en cada espacio en el sistema WORK FLOW:

Tabla No. 6*Campos y documentos en el sistema WORK FLOW*

Campos a llenar y documentación requerida				
Documentación solicitud	Buro externo	Solicitud de crédito	Visita del deudor	Garantías
<ul style="list-style-type: none"> • Confirmación de referencias • Nota de cancelación anticipada de créditos • Estado de cuenta de créditos que se van a reestructurar • Nota dirigida al comité técnico de créditos 	<ul style="list-style-type: none"> • Crediref 	<ul style="list-style-type: none"> • DPI del codeudor (si aplicara) • Nota de autorización de buros del codeudor (si aplicara) • Buro interno del codeudor (si aplicara) • Buro externo del codeudor (si aplicara) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografías de la visita en negocio o trabajo, residencia y del deudor. • Integraciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Escrituras • Certificaciones • Fotografías del inmueble • Plano • Croquis • Avalúo profesional o del asesor de créditos

Fuente: Elaboración propia

FASE FINAL: Una vez finalizado el expediente de crédito deberá ser trasladado el expediente al revisor de créditos para su revisión física y en digital, el mismo tendrá la responsabilidad de presentarlo al comité, quien será su primer filtro para su aprobación o rechazo. Si es reestructuración el comité de agencia lo autoriza, si es novación deberá ser trasladado al jefe de créditos tal como lo dicta la política.

NOTAS: Al realizar el procedimiento tanto para las reestructuraciones como para las novaciones, tomar en cuenta lo siguiente:

- Todos los préstamos, reestructuraciones, prórrogas o novaciones serán conocidos y autorizados a través de una resolución de crédito tal como lo indica el Capítulo IV, numeral 3, párr. 3 Sub numeral 1. por los órganos facultados para autorizar préstamos, según la Matriz de Límites de Autorización de Créditos.
- ***REFERENTE A LAS NOVACIONES***: Las Novaciones mayores a 31 días serán revisadas y analizadas por el Jefe de Cobros antes de su aprobación. El jefe de créditos deberá de notificar por escrito al jefe del departamento de Contabilidad sobre aquellas novaciones en donde se capitalicen intereses para llevar un control de estos créditos

8 CONCLUSIONES

El Manual de Políticas de Cobro de la Cooperativa ACREDICOM R.L. no se adapta del todo a las necesidades específicas de la agencia de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos. Así debido a las ineficiencias en la estructura del Manual de Políticas de Cobro existentes, las responsabilidades, y las prácticas de cobros descritas en el documento, hace que cada agencia (y agente de cobro) tenga una forma diferente de efectuarlos y como resultado no haya consistencia en la ejecución de prácticas de cobranza a nivel interno, ya que cada agencia lo ejecuta según sus necesidades particulares.

La rotación de personal en la agencia ha contribuido significativamente a un irregular desempeño de la cobranza de parte de los agentes de cobro. Dado que no existen manual de procedimientos detallados y específicos, algunos empleados tienen inconvenientes de adaptación a las dinámicas y forma de trabajo de la agencia, teniendo que aprender todo sobre la marcha a falta de recursos extra de manera interna que facilite su inducción al puesto. La investigación muestra que la mayoría de los asesores de crédito están familiarizados con el Manual de Políticas Cobros, sin embargo, no esto no se traduce en una comprensión procedimientos establecidos.

El manual actual debido su poca relevancia y a la falta de adecuación de prácticas ha causado que algunos asesores consideren que este documento representa más una carga administrativa en lugar de un recurso valioso. Esto crea incertidumbre ya que no hay claridad en procesos, prácticas de cobranza y procedimientos administrativos relacionados a la cobranza como lo es el proceso para realizar reestructuraciones, novaciones y escenarios de cobro específicos (aspectos clave que interviene en las funciones de cobranza, sin embargo, a pesar de su importancia son se encuentra en el manual de cobros).

La gestión de cobros en la Agencia San Pedro Sacatepéquez, San Marcos ha sido llevada a cabo por una dependencia fuerte en procesos empíricos. Esto aunado a prácticas obsoletas o que no aplican al contexto de la agencia, y de la falta de directrices claras en cuestiones prácticas crea una gran confusión entre los asesores de crédito, especialmente los nuevos. Aunque ciertas prácticas permitan a los empleados de la agencia actuar con flexibilidad y adaptarse a situaciones particulares rápidamente, también ha limitado el potencial de estas prácticas en cuanto a su eficiencia, no sacándole el máximo potencial a cada una.

9 RECOMENDACIONES

Se recomienda que a nivel general en ACREDICOM R.L. pueda revisarse y actualizarse el Manual De Políticas De Cobro, de manera que pueda incluir instrucciones completas y detalladas que estén directamente relacionadas a un aspecto más práctico en las labores de cobranza. Así mismo se exhorta a que a nivel central se tome en consideración el contexto de las demás agencias para que se pueda reformar el actual manual y que a través de lo abordado en este, sea más fácil de adoptar por otras agencias siendo relevante, aplicable y oportuno, favoreciendo así la estandarización de prácticas y una forma de trabajo definido a nivel ACREDICOM R.L.

De nueva cuenta se motiva a ACREDICOM R.L. a nivel central que para mitigar los riesgos que puede ocasionar la rotación de personal a futuro, se considere la creación de programas de inducción (adicionales a las ya existentes) centradas en el Manual de Políticas Cobro y todo lo que lo rodea, (dado que no hay una capacitación específica con esa temática). Esta formación y mentoría adicionales colaboraran a que los empleados se adapten y conozcan los lineamientos esenciales de actuación, normalizando los procesos de cobranza, y recortando el tiempo de curva de aprendizaje.

Derivado de lo anterior, a los asesores de crédito de ACREDICOM R.L. agencia de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, se les recomienda ser proactivos en la búsqueda de conocimiento y desarrollo de habilidades clave respecto a su puesto específico y en especial a lo que el procedimiento de cobranza concierne, buscando ser autónomos en el lugar de trabajo y no depender exclusivamente de los recursos de formación adicionales, proporcionados a nivel empresarial o directivo, todo esto en pro de la autosuficiencia y empoderamiento personal, profesional y laboral.

Se recomienda a ACREDICOM R.L. agencia de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, planificar acciones dirigidas al beneficio de la agencia y en específico a las tareas de cobranza, tomando medidas proactivas y no reactivas, además de motivar dentro del negocio una cultura de cambio y adaptabilidad buscando la tecnificación de prácticas empíricas y que permitan el desarrollo de propuestas o alternativas de solución, dando sello e identidad propia la agencia, distinguiéndose de las demás a nivel ACREDICOM R.L. y en el sector cooperativo en general.

10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros y tesis consultados:

Florián, A. E. (febrero 2011). *Reestructurar el procedimiento de cobros [Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas]*. Guatemala: Repositorio Universidad Panamericana. <https://glifos.upana.edu.gt/library/digital/Allan%20Ernesto%20Salguero%20Flori%C3%A1n.pdf>

Gitman. (2000). JUNIO 20, 2024, <https://glifos.upana.edu.gt/library/digital/Allan%20Ernesto%20Salguero%20Flori%C3%A1n.pdf>

Hernández R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (5.a ed)*. McGraw - Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración; Una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE CV.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires. https://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf

Leyes consultadas:

Congreso de la República. (1979). *Ley General de Cooperativas, Decreto 82-78*. Guatemala: Diario de Centro América. junio 23, 2024, <https://www.inacop.gob.gt/wp-content/uploads/2023/06/Ley-General-de-Cooperativas-y-su-Reglamento.pdf>

Congreso de la República de Guatemala. (2003). *Ley de Protección al Consumidor y Usuario de Guatemala*. junio 27, 2024, https://www.mineduc.gob.gt/CENTROS_EDUCATIVOS_PRIVADOS/documents/Ley_de_protecci%C3%B3n_al_consumidor_y_usuario.pdf

Congreso de la República de Guatemala. (26 2012). *ley de Bancos y grupos financieros Decreto 26-2012*. junio 28, 2024, https://www.congreso.gob.gt/assets/uploads/info_legislativo/decretos/2012/026-2012.pdf

Congreso de la República de Guatemala. (2024). *Ley de tarjetas de crédito Decreto 2-2024*. junio 27, 2024, https://www.congreso.gob.gt/assets/uploads/info_legislativo/decretos/0ede1-02-2024.pdf

ACREDICOM R.L. (2005). *Estatutos cooperativa de ahorro, crédito y servicios varios "Movimiento Campesino Del Altiplano" Responsabilidad Limitada*. Julio 3, 2024

ACREDICOM R. L. (2,020, enero 27). *Manual de normas y procedimientos para la recuperación de la morosidad*. julio 4, 2024

Páginas web consultadas:

BBVA. (2022, mayo 17). *¿Qué es la morosidad y qué consecuencias tiene?* BBVA: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-la-morosidad-y-que-consecuencias-tiene/>

Cardoso, R. P. (2012). *Manual de procedimiento para el control de las cuentas por cobrar*. . Observatorio de la Economía Latinoamericana.

cv.uoc.edu. (s.f.). *La observación participante*. julio 23, 2024, cv.uoc.edu: https://cv.uoc.edu/moduls/UW04_63030_00835/web/main/m2/v3.html

Gomez, M. (2023, agosto 11). *Qué es una encuesta, para qué sirve y qué tipos existen*. blog.hubspot.es: <https://blog.hubspot.es/service/que-es-una-encuesta>

Molina, M. I., Torres, M. M. M., Zambrano, R. M. O., & Martínez, J. A. (2016). *Manual de procedimiento en la empresa*. Revista Caribeña de Ciencias Sociales.

Salas, D. (2019, agosto 20). *INVESTIGACIÓN ACCION*. investigaliacr: <https://investigaliacr.com/investigacion/investigacion-accion/>

TeamsystemBillin. (s.f.). *¿Qué es gestión de cobros?* julio 13, 2024, TeamsystemBillin:
<https://www.billin.net/glosario/definicion-gestion-de-cobros/>

Tesis y Masters. (s.f.). *¿Qué es una entrevista semiestructurada y cómo usarla en una tesis?* julio
23, 2014, Tesis y masters: <https://tesisymasters.mx/entrevista-semiestructurada/>

11 ANEXOS

Modelo entrevista “Diagnóstico empresarial” dirigido al Jefe de agencia



Diagnóstico Empresarial:

Esta entrevista forma parte de un estudio diagnóstico enfocado en las principales áreas de la empresa **COOPERATIVA ACREDICOM R.L. AGENCIA SAN PEDRO SAC. SAN MARCOS**. Realizado como componente esencial del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Centro Universitario de San Marcos de la Universidad de San Carlos de Guatemala (CUSAM-USAC). Su participación es crucial para identificar oportunidades de mejora y fortalecer estrategias empresariales. La información recopilada se utilizará estrictamente para fines académicos. Valoramos enormemente su contribución y agradecemos su tiempo y colaboración.

Entrevista semiestructurada dirigida a: Licenciada. Tatiana López (jefa de agencia)

Área administrativa

1. ¿Cuál es la distribución organizacional de la agencia y cómo se designan las responsabilidades administrativas?
2. ¿De qué forma se gestiona la capacitación y desarrollo profesional del personal administrativo y operativo de la cooperativa, y qué tipo de programas brindan para mejorar sus competencias?
3. ¿Qué metodología de control e inspección se tienen determinados para monitorear el desempeño administrativo de la agencia?
4. ¿Qué desafíos y oportunidades se han reconocido en el ambiente actual y futuro en relación con la gestión administrativa de la agencia?
5. ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación de los servicios profesionales externos para el área administrativa?
6. ¿Qué tipo de sistemas y procedimientos se ejecutan para abordar los casos de morosidad y recuperar los préstamos vencidos?
7. ¿De qué manera se capacita y supervisa a los colaboradores encargados de la gestión de cobros para brindar un trato respetuoso y efectivo con los clientes?
8. ¿Cuáles son los criterios y las técnicas que desarrollan para evaluar y aprobar las solicitudes de crédito?

Área mercadológica

1. ¿Qué tipo de canales de comunicación y promoción se manejan para llegar a los asociados potenciales de la cooperativa?
2. ¿Qué tipo de estrategias de mercadeo digital se desarrollan para incrementar la visibilidad y captar socios en línea?
3. ¿Cuál es el sistema de la cooperativa en cuanto a las estrategias de contenido para educar y generar confianza en los asociados?
4. ¿De qué manera miden y evalúan los efectos de las campañas de mercadeo y publicidad de la agencia?
5. ¿De qué manera se comunican con sus asociados y la comunidad en general sobre sus actividades y servicios?
6. ¿Trabajan con algún proceso en el desarrollo de llamadas para brindar un servicio de eficacia a los asociados de la cooperativa?
7. ¿A que enfoque se inclina la cooperativa en sus campañas de promoción para dar a conocer sus servicios de forma efectiva?
8. ¿Qué procesos de negociación brinda la cooperativa para adaptarse a las necesidades y circunstancias de sus asociados?

Área Financiera

1. ¿Cómo identifican las carteras de crédito que corren riesgo de entrar en morosidad?
2. ¿Qué tipo de políticas desempeñan y ejecutan en la cooperativa para prevenir la morosidad en los créditos?
3. ¿Cómo se mide la capacidad de pago de los solicitantes antes de ceder un crédito?
4. ¿De qué manera se desarrollan los créditos morosos actualmente? ¿Se aplican procesos variables según el nivel de morosidad o el tipo de crédito?
5. ¿Qué estrategias de recuperación de créditos morosos han sido las más positivas hasta el momento?
6. ¿Qué tipo de porcentaje de créditos morosos se alcanza a recuperar en promedio?
¿De qué forma la tecnología permitiría a mejorar la gestión de créditos y la mitigación de la morosidad?
7. ¿Existen planes para mejorar la capacitación de los colaboradores en técnicas de evaluación de crédito y recuperación de morosidad?

Área Productiva

1. ¿De qué forma identifican las necesidades de los servicios en la cooperativa?
2. ¿En cuanto a la efectividad de los sistemas productivos y operativos en la cooperativa, de qué manera identifica la cooperativa estos procesos?
3. ¿Existen normas y políticas que permitan disminuir los riesgos en las carteras de créditos?
4. ¿En cuanto a los servicios, cuáles son los más solicitados por los asociados de la cooperativa?
5. ¿De qué forma desarrollan prácticas de sostenibilidad en la gestión y operación productiva de la cooperativa?
6. ¿Cómo se conoce la eficiencia de las operaciones productivas y qué indicadores se utilizan?
7. ¿Qué programas de capacitación y desarrollo están disponibles para los empleados en el área productiva?
8. ¿De qué manera se ordenan estos procesos con las metas y objetivos estratégicos de la cooperativa?

Área Legal

1. ¿Qué normativas y regulaciones locales, nacionales e internacionales, la cooperativa aplica en sus prácticas?
2. ¿Dentro de los procesos de valoración, utilizan algún tipo de herramienta para asegurar que los procesos que se desarrollan vayan acorde a las políticas y normativas necesarias?
3. ¿Cuál es el sistema que aplican para monitorear cambios en la legislación al momento de desarrollar sus actividades?
4. ¿Cómo se aplican las revisiones y los análisis en los sistemas de créditos y convenios para mejorar los posesos en base a las leyes actuales?
5. ¿Realizan auditorías para conocer e identificar posibles inconvenientes legales en los servicios que se desarrollan dentro de la cooperativa?
6. ¿Cómo evalúan los riesgos en los créditos de los asociados?
7. ¿Cómo utilizan los procesos de recolección de información aplicando los sistemas de protección de los datos recaudados?
8. ¿Cómo aplica los casos de morosidad la cooperativa y que normativas o políticas respaldan los procesos?

Preguntas específicas del área legal hacia otorgamiento de créditos

1. ¿De qué manera los colaboradores conocen las obligaciones legales y normativas y como identifica la cooperativa que estos procesos se cumplan al pie de la letra en el desarrollo de sus actividades?
2. ¿Maneja la cooperativa algún sistema que brinde capacitaciones constantes en materia legal para los colaboradores?
3. ¿De qué manera determinan la formalidad de los procesos crediticios y que procesos normativos se consideran para garantizar la seguridad del cumplimiento?
4. ¿Tomando en cuenta la reciente implementación de la Ley de Tarjetas de Crédito (Decreto 2-2024), ¿ha comenzado la cooperativa a ofrecer tarjetas de crédito a sus asociados? En caso afirmativo, ¿podría compartir cómo ha adaptado sus procesos y sistemas para cumplir con esta nueva regulación y el impacto que esto ha tenido en su oferta de servicios?
5. ¿A partir de cuántos días de atraso en el pago decide la cooperativa iniciar procedimientos de cobro por la vía legal o judicial? Por favor, describa.
6. ¿Cuánto tiempo debe pasar desde el primer día de atraso en el pago para que la cooperativa inicie el proceso de solicitud de embargo sobre los bienes del deudor?
7. ¿Qué acciones, medidas legales o protocolos específicos aplica la cooperativa para combatir y prevenir el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo?
8. ¿Quién es responsable de revisar y asegurar la legalidad de las escrituras y documentos legales de los asociados en la cooperativa?

Modelo de encuesta a asesores de crédito en relación con la propuesta



Diagnóstico del área de cobros:

Esta encuesta forma parte de un estudio diagnóstico empresarial con el fin de Evaluar el Manual de políticas de cobranza de la empresa COOPERATIVA ACREDICOM R.L. AGENCIA SAN PEDRO SAC. SAN MARCOS.” Realizado como componente esencial del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Centro Universitario de San Marcos de la Universidad de San Carlos de Guatemala (CUSAM-USAC). Su participación es crucial para identificar oportunidades de mejora y fortalecer estrategias empresariales. La información recopilada se utilizará estrictamente para fines académicos. Valoramos enormemente su contribución y agradecemos su tiempo y colaboración.

Encuesta dirigida a: Asesores de crédito

1. ¿Está familiarizado con el manual de políticas de cobranza de la cooperativa?
 - si
 - no
2. ¿Conoce usted las responsabilidades y funciones específicas que debe cumplir en las diferentes fases de cobranza de acuerdo con el manual?
 - Sí, completamente
 - Sí, en su mayoría
 - En parte
 - No, no las tengo claras
3. ¿Ha recibido una capacitación específica orientada al manual de políticas de cobranza de la cooperativa, respecto a su contenido y aplicación?
 - Si
 - No
4. ¿Considera que el Manual de políticas de cobranza es efectivo para la prevención y recuperación de la morosidad?
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
5. ¿Qué tan claros son los procedimientos para cada fase de la cobranza descritos en el Manual?
 - Muy claros
 - Claros
 - Neutral
 - Confusos
 - Muy confusos
6. ¿Considera que el Manual de Cobros debería ser más claro en cuanto a algún proceso o práctica específica?
7. En su opinión, ¿qué fases de cobranza considera que podrían mejorarse para adaptarse a la realidad de la agencia?
 - Cobranza preventiva
 - Cobranza administrativa
 - Cobranza pre-jurídica
 - Cobranza judicial

8. ¿Cuán efectivos/acertados considera los siguientes procedimientos en el Manual de Cobros?
(Evalúe en la siguiente escala)

Cobranza preventiva

Nada efectivo

Poco efectivo

Efectivo

Muy efectivo

Cobranza administrativa

Nada efectivo

Poco efectivo

Efectivo

Muy efectivo

Cobranza pre-jurídica

Nada efectivo

Poco efectivo

Efectivo

Muy efectivo

Cobranza judicial

Nada efectivo

Poco efectivo

Efectivo

Muy efectivo

9. ¿Qué influencia tiene el manual de políticas de cobro en el desempeño de su puesto?

- Mejora mi eficiencia
- No impacta notablemente mi trabajo
- Complica mi labor por ser confuso
- Desconozco el contenido del manual

10. Respecto a las estrategias de cobro ¿cómo integra su experiencia personal en su proceso de cobranza?

- Desarrollo estrategias basadas en mi experiencia
- consulto con colegas experimentados
- Busco formación y recursos externos
- incierto sobre cómo proceder

Entrevista semiestructurada jefa de agencia en relación a la propuesta



Diagnóstico del área de cobros:

Esta encuesta forma parte de un estudio diagnóstico empresarial con el fin de Evaluar el Manual de políticas de cobranza de la empresa COOPERATIVA ACREDICOM R.L. AGENCIA SAN PEDRO SAC. SAN MARCOS.” Realizado como componente esencial del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas del Centro Universitario de San Marcos de la Universidad de San Carlos de Guatemala (CUSAM-USAC). Su participación es crucial para identificar oportunidades de mejora y fortalecer estrategias empresariales. La información recopilada se utilizará estrictamente para fines académicos. Valoramos enormemente su contribución y agradecemos su tiempo y colaboración.

Entrevista semiestructurada dirigida a:

Jefe de agencia, Licenciada Tatiana Lopez.

1. Opinión General: ¿Cuál es su opinión general sobre el Manual de Cobros actual? ¿Considera que refleja adecuadamente los procedimientos y políticas de la cooperativa?
2. Claridad y Comprensión: ¿El manual es claro y fácil de entender para todos los usuarios, incluidos los nuevos empleados?
3. Aplicabilidad en Escenarios Reales: Basándose en su experiencia, ¿cree que el manual proporciona guías efectivas para manejar situaciones de cobro en la práctica diaria?
4. Actualización y Relevancia: ¿Considera que el contenido del manual está actualizado con las regulaciones financieras y las necesidades actuales de la agencia?
5. Importancia del Manual: ¿Considera que el Manual de Cobros es tratado como un documento esencial por todos los miembros del equipo? ¿Por qué sí o por qué no?
6. Feedback para Mejoras Continuas: ¿Cómo se recopila y utiliza el feedback de los empleados para mejorar continuamente el manual?