

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



INVESTIGACION ACCION

"FACTORES QUE CONTRIBUYEN A ELEVAR LA CARTERA DE MOROSIDAD DEL PROGRAMA PROSEM E IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION PARA LA RECUPERACION Y REDUCCION DE LA CARTERA DE MOROSIDAD".

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:

JULIO VICTOR GODÍNEZ VÁSQUEZ

CARNÉ 200541553

Como requisito para obtener el título de:

Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado

ASESOR:

LIC. CARLOS EDELMAR VELASQUEZ GONZÁLEZ

REVISOR:

LIC. MARIO EDULFO CASTILLO MENDEZ

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

SAN MARCOS, SEPTIEMBRE DE 2,015.

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Licda. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro

Directora

Ing. Agr. Aldo Mario Tobar Gramajo

Representante
Docente

Lic. Germán Neptali Castañón Orozco

Representante
Docente

Lic. Mario Roberto Chang Bravo

Representante
de Graduados

Br. Reina Myrea Barrios Solano

Representante
Estudiantil

Br. Rafael Antulio Mérida Rodríguez

Representante
Estudiantil

MIEMBROS DE COORDINACION ACADEMICA

Lic. Edwin René del Valle López	Coordinador Académico
Ing. Jorge Robelio Juárez González	Coordinador Carrera Técnico en Producción Agrícola e Ingeniero Agrónomo con Orientación en Agricultura Sostenible
Lic. Francisco Leonardo Hernández Castillo	Coordinador Carrera de Pedagogía y Ciencias de la Educación
Lic. Jesús Isabel Méndez Juárez	Coordinador Carrera de Trabajo Social
Lic. Germán Neptali Castañón Orozco	Coordinador Carrera de Administración de Empresas
Lic. Hugo Alfredo Bautista de Cid	Encargado Carrera de Abogado y Notario, Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales
Dr. Jorge Gutiérrez Hazbun	Coordinador Carrera de Medicina
Lic. Juan Carlos López Navarro	Encargado Extensión San Marcos
Ing. Edgar Ronaldo de León Cáceres	Encargado Extensión Malacatán
Lic. Víctor Hugo Orozco Godínez	Encargado Extensión Tejutla
Lic. Lisandro Dagoberto de León Gómez	Encargado Extensión Tacaná
Lic. Byron Lionel Orozco García	Coordinador de Área de Extensión
Ing. Rubén Francisco Ruiz Mazariegos	Coordinador del Instituto de Investigación

TRIBUNAL EXAMINADOR

Licda. Eugenia Elizabet Makepeace Alfaro

Directora

Lic. Edwin René del Valle López

Coordinador Académico

Lic. Germán Neptali Castañón Orozco

Coordinador Carrera de
Administración de Empresas

Lic. Carlos Edelmar Velásquez Gonzales

Asesor

Lic. Mario Edulfo Castillo Méndez

Revisor

ACTO QUE DEDICO:

A DIOS:

Ser supremo quien me dio la sabiduría, entendimiento y fuerza necesaria para cumplir este sueño.

A MIS ABUELOS MATERNOS Y PATERNOS:

D.E.P. Florentina Rosa Fuentes Bravo y D.E.P. Valentín Juvencio Godínez Orozco Reginalda Reyna Velásquez y Pedro Rafael Vásquez Cifuentes, por el apoyo, amor y confianza que siempre pusieron en mí, por enseñarme a ser fuerte y que las metas que uno se traza las debe cumplir.

A MIS PADRES:

Victoriano Fidel Godínez Velásquez y Telma Yolanda Vásquez Fuentes, por el apoyo moral y económico, y sus sabios consejos que siempre me han proporcionado, tomando en cuenta que este triunfo sea para honrarlos.

A MI ESPOSA:

Claudia Pilar Fuentes Vásquez, por estar siempre apoyándome e incentivándome para alcanzar las metas propuestas, así como por el amor, paciencia y comprensión, lo cual ha sido fundamental para el logro de esta meta.

A MI HIJO:

José Julián Godínez Fuentes, con mucho amor y ternura, que este logro sea un ejemplo para el futuro de él.

A MIS HERMANOS:

Juan Carlos, Mildred, Heidi y Alfonso de apellidos Godínez Vásquez, con mucho cariño y respeto, por brindarme el apoyo incondicional.

A TODA MI FAMILIA:

En especial a mi Suegra Juana Agustina Vásquez Bautista, tíos, primos y cuñados (as) por su amor, apoyo y consejos.

A MI ASESOR Y REVISOR:

Lic. Carlos Edelmar Velásquez Gonzales y Lic. Mario Edulfo Castillo Méndez, por proporcionarme su apoyo, paciencia, conocimiento y experiencia, lo cual ha sido de suma importancia para poder culminar la Investigación acción.

AL CUSAM Y DOCENTES DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Gracias por acogerme en sus aulas, en la cual adquirir los mejores conocimientos y experiencias de vida para mi formación profesional.

A MI PATRIA:

Que pueda yo servir con lealtad como un digno profesional.

ABSTRAC

La base del crédito es la rentabilidad para las instituciones de intermediación financiera, por lo que una sana cartera de crédito es beneficiosa para toda organización de esta índole.

El presente estudio se realizó con el análisis de la cartera de crédito del Programa de Promoción de Servicios Empresariales por sus siglas PROSEM, el cual es implementado por la Fundación para el Desarrollo de Programas Socioeconómicos, por sus siglas FUNDAP.

Apoyando actividades económicas del sector Comercio, Agricultura, Infraestructura y Consumo las que inciden principalmente en el índice de la morosidad de la agencia Prosem del municipio de Malacatán, San Marcos, se aplicó una investigación donde se aclaró que las principales causas de morosidad son de carácter interno y externo a esta agencia.

El plan de gestión de la cartera de crédito, controlaría las dificultades y contratiempos que enfrentan los asesores de créditos y mejoraría el índice de morosidad.

Palabras clave: (Keys Words)

RENTABILIDAD: Es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.

CRÉDITO: Es una operación financiera donde una persona presta una cantidad de dinero a otra persona llamada "deudor" con el cual, este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados.

MOROSIDAD: Es la cualidad de moroso, la situación jurídica en la que un obligado se encuentra en mora, siendo esta el retraso en el cumplimiento de una obligación.

GESTIÓN: Es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir un conjunto de actividades)

CARTERA: Es la combinación de las inversiones realizadas por una institución o un individuo.

INDICE

Introducción	iii
Resumen Ejecutivo	iv
Capítulo I Marco Metodológico	
1.1 Justificación	01
1.2 Planteamiento del problema	01
1.3 Objetivos	03
1.4 Marco teórico referencial	03
1.5 Técnicas a utilizar en el proceso de investigación	14
1.6 Población y muestra	14
1.7 Instrumentos para recoger o medir las observaciones	15
1.8 Recursos	15
1.9 Cronograma de actividades	16
Capítulo II Estudio del Problema	
2.1 Análisis del entorno	17
2.1.1 Estructura organizacional	17
2.1.2 Análisis del programa PROSEM	21
2.1.3 Objetivos	22
2.1.4 Análisis FODA	22
2.1.4 Estrategias de cobranza	23
2.2 Análisis de los instrumentos de investigación	23
2.2.1 Antecedentes del problema	23
2.2.2 El problema y su importancia	25
2.2.3 Análisis de encuestas a clientes	27
2.2.4 Análisis de cuestionario a funcionarios	40
Capítulo III Análisis de Resultados y Elaboración de la Propuesta	
3.1 Presentación de los resultados	44
3.1.1 Factores internos	44
3.1.2 Factores externos	45
3.1.3 Priorización de los problemas Causa y Efecto	46
3.1.4 Análisis de la propuesta	48
3.2 Modelo de Gestión para la Reducción de la Cartera de Morosidad	49
3.2.1 Importancia del plan de gestión	49
3.2.2 Alcance del plan de gestión	49
3.2.3 Objetivos del plan de gestión	50
3.2.4 Generalidades del plan de gestión	50
3.2.5 Proceso de planeación estratégica	51
3.2.6 Instrumentos a utilizar para la gestión de cobro	55
3.2.7 Implementación del plan de gestión	72
Capítulo IV Conclusiones y Recomendaciones	
4.1 Conclusiones	73
4.2 Recomendaciones	74
Bibliografía	75
Anexos	76

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICA No. 1 Nivel Educativo	28
GRÁFICA No. 2 Actividad Económica	29
GRÁFICA No. 3 Ingreso Promedio por Persona	30
GRÁFICA No. 4 Destino de los Créditos	31
GRÁFICA No. 5 Créditos con Otras Instituciones	31
GRÁFICA No. 6 Servicios Adicionales al Crédito	33
GRÁFICA No. 7 Índice de mora	34
GRÁFICA No. 8 Conocimiento de la Mora	36
GRÁFICA No. 9 Recordatorio de Pago de Cuotas	37
GRÁFICA No. 10 Organización de Actividades	38
FLUJOGRAMA DE PRIMER AVISO DE NOTIFICACION DE COBRO	58
FLUJOGRAMA DE SEGUNDO AVISO DE NOTIFICACION DE COBRO	62
FLUJOGRAMA DE AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO POR VÍA LEGAL	66

INDICE DE CUADROS

CUADRO No. 1 Cronograma de actividades	16
CUADRO No. 2 Cuadro de Referencia FUNDAP	18
CUADRO No. 3 Análisis FODA PROSEM – FUNDAP	22
PRIORIZACION DE LOS PROBLEMAS CAUSA Y EFECTO	47
ANALISIS DE LA PROPUESTA	48
PRIMER AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO	57
SEGUNDO AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO	61
AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO POR VÍA LEGAL	65

INTRODUCCIÓN

La Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconómicos, por sus siglas FUNDAP mediante el Programa de Promoción de Servicios Empresariales por sus siglas PROSEM, tiene como finalidad apoyar a los microempresarios y empresarios que se dedican a las distintas actividades comerciales, producción o servicios varios, brindándoles el capital de trabajo a través del apoyo económico (créditos), capacitación y asesoría empresarial, principalmente en el área rural y urbana, mediante acciones como esta se pretende incrementar la productividad y desarrollo de los usuarios de crédito, estimulando la generación de empleo y como consecuencia mejorar la calidad de vida de los clientes que cuenta con el servicio de crédito tomando en cuenta que es una alternativa financiera para cubrir la demanda de su servicios.

Este estudio se lleva a cabo con el fin de determinar específicamente las causas de morosidad que afectan la cartera de créditos de este programa, y en base a los resultados implementar un modelo de gestión que facilite la recuperación del crédito.

Se aplicó una investigación mediante instrumentos de recolección de datos entre ellas una encuesta dirigida a clientes del programa PROSEM, como también una entrevista a funcionarios y asesores de créditos, donde se determinó que las principales causas de morosidad son de carácter tanto interno como externo, por lo que se presenta un plan que ayude a controlar los factores que influyen en el desarrollo de esta institución.

El fortalecimiento operacional de la cartera de crédito, tendería entonces a controlar las dificultades y contratiempos que enfrentan los funcionarios y asesores de la Fundación con la finalidad de reducir el índice de morosidad.

RESUMEN EJECUTIVO

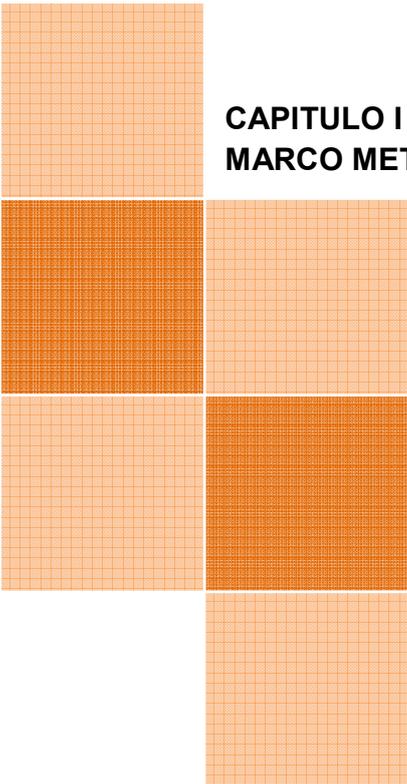
La recuperación de la cartera vencida del Programa de Promoción de Servicios Empresariales por sus siglas PROSEM, constituye un serio problema que compromete la viabilidad financiera de la Fundación. En el presente informe de investigación acción se da a conocer la problemática y su manera de afrontarla.

En el capítulo uno se dan a conocer aspectos importantes relacionados con el tema del incremento de la cartera de morosidad, mediante el marco teórico el cual nos ayudara a delimitar los conceptos que se utilizan dentro de esta investigación.

En el capítulo dos se estudia la problemática en la que se encuentra la institución, esto mediante la investigación de campo y la realización de encuestas y boletas de entrevistas dirigidas a clientes y asesores de la agencia de Prosem Malacatán San marcos.

El análisis de resultados se desarrolla en el capítulo número tres en donde se dan a conocer los factores que intervienen en la problemática, en el mismo capítulo se desarrolla la propuesta de un plan con un modelo de gestión que especifica el desarrollo de las actividades que tiene que cumplir el personal que labora en el Programa Prosem, pasos para ubicar al deudor, eficiencia en la entrega de escritos (notificaciones), entre otros aspectos que ayuden a disminuir los índices de mora en los que se encuentra el programa Prosem.

Finalmente en el capítulo cuatro se dan a conocer las conclusiones de este estudio juntamente con las recomendaciones para la institución.



CAPITULO I
MARCO METODOLÓGICO

1.1 JUSTIFICACIÓN

Todas las instituciones que facilitan créditos, tienen la necesidad de llevar un control de su cartera y la prevención de una cartera vencida, por lo que es imprescindible y necesario tener políticas adecuadas que permitan tener una cobranza eficaz y eficiente que facilite la toma de decisiones hacia la productividad.

El estudio de las variables que influyen en la morosidad de pagos en FUNDAP – PROSEM, agencia Malacatán, y la implementación adecuada de un modelo de gestión proporcionará información específica al personal relacionado con el área de créditos, como también facilitara las herramientas necesarias para evitar la cartera vencida, con bases técnicas y resultados eficientes, producto de un análisis previo del cual se basa este informe.

El análisis de los factores que influyen en el incremento de la cartera de morosidad del programa PROSEM, establecerá puntualmente las acciones y medidas que se deben de tomar en consideración para mejorar el desarrollo de las actividades financieras de FUNDAP.

Así también, la presencia de un modelo de gestión para prevenir y recuperar la cartera vencida, tendrá como finalidad, proponer normas específicas para la institución, proponer una orientación ampliada de sus obligaciones, conocer los pasos para ubicar a deudores y aplicar las estrategias para reducir el porcentaje de morosidad.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La economía de nuestro país comparada con la de otros países, está en una escala muy baja, debido a muchos factores de los cuales prevalecen la devaluación de nuestra moneda, el alto precio de la canasta básica, el alza de precios, entre otros. Así también en la mayoría de casos las personas que desean emprender un negocio no logran sus objetivos por la falta de conocimiento, recurso económico y experiencia, esto limita el desarrollo y la capacidad de las personas a invertir.

A raíz de esta precariedad económica las personas se ven en la necesidad de acudir a las instituciones financieras que se dedican a conceder créditos tomando en cuenta que es una buena alternativa de solución no para salir de la pobreza si no para contar con el capital de trabajo, y de esta manera dedicarse al comercio o prestación de servicios. Sin embargo, cabe mencionar que muchas personas tienen

mala cultura al momento de usar un crédito, ya que lo utilizan para fines distintos a los objetivos que se plantearon, al momento de realizar la solicitud.

Dentro de este marco La Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconómicos, FUNDAP, a través de su programa “Promoción de Servicios Empresariales” (PROSEM) Organización No Gubernamental sin fines de lucro, se dedica a prestar servicios de créditos, promoviendo el desarrollo de los microempresarios (as), facilitando a las personas el capital de trabajo necesario para que puedan iniciar o ampliar su negocio, según la actividad económica que desarrollan, no obstante, este programa se ve afectado por el aplazamiento en el pago de créditos, afectando directamente la iniciativa de PROSEM, aumentando la cartera de morosidad, precisamente en las épocas de fin de año y principio de año la mayoría de los usuarios realizan otros gastos adicionales y descuidan sus obligaciones financieras, generando atrasos en la recuperación y liquidez de la fundación ocasionando un incremento del porcentaje del nivel de morosidad que no debe ser superior al 4%

El nivel del mercado crediticio en el Municipio de Malacatán San Marcos, a la fecha está saturado, actualmente se encuentran operando varias organizaciones prestando el servicio de créditos siendo: Fundaciones, Cooperativas, Asociaciones, Bancos del sistema y prestamistas particulares.

Según las políticas internas de la Fundación se contempla un porcentaje de morosidad del 4% en relación a cartera activa, generando en la Fundación problemas de solvencia económica y recuperación de cartera, lo cual implica, acomodamiento de clientes llegando a extremos de no pagarle a la Fundación, según la gravedad de los casos se corre el riesgo de no seguir generando créditos.

La baja recuperación de la cartera de FUNDAP, constituye un serio problema que compromete la viabilidad de largo plazo de la institución, por ello se requiere de un sistema que defina el desarrollo de actividades que debe de cumplir el personal, pasos para ubicar al deudor, eficiencia en la entrega de notificaciones, contactos telefónicos, renovaciones, reestructuraciones de deudas, entre otros.

Mediante un estudio de investigación acción podremos sistematizar un informe que determine entre otras consideraciones los factores importantes en la solución de la problemática del programa PROSEM del municipio de Malacatán, San Marcos, por lo que se plantean las siguientes variantes que ayudaran a enfocar la línea a seguir para la presente Investigación.

1. Determinar los componentes que influyen en el % actual de morosidad del programa PROSEM, en el área de Malacatán San Marcos.
2. Determinar mediante la investigación un modelo de gestión que ayude a reducir la cartera de morosidad del programa PROSEM, del municipio de Malacatán San Marcos.
3. Identificar y plasmar los factores que ayuden a prevenir la morosidad en las actividades financieras del programa PROSEM.

1.3 OBJETIVOS

General:

- Determinar los factores que elevan la cartera de morosidad del programa PROSEM específicamente del área de Malacatán, San Marcos, e implementar un plan de gestión para la reducción de dicha cartera.

Específicos:

- Desarrollar un diagnóstico institucional.
- Conocer los factores históricos que influyen en el % de morosidad aceptable y la tasa actual en la que se encuentra.
- Describir los lineamientos generales, las políticas de gestión en la recuperación de cartera y las áreas involucradas.
- Generar acciones viables y efectivas para PROSEM mediante un plan de gestión que ayude en la recuperación de créditos y disminución del % de morosidad.

1.4 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.4.1 CRÉDITO Y COBRANZAS

Definición de Crédito:

“El término crédito proviene del latín *creditum*, de *credere*, tener confianza. La confianza es la base del crédito, aunque al mismo tiempo implica un riesgo. El Crédito sin la confianza es inconcebible, crédito es confianza”¹ en su Economía Política se define al crédito como el permiso para usar el capital de otro. En los negocios crédito es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o

¹ John Stuart Mill (2003)

servicios. La operación de crédito puede definirse como: la entrega de un valor actual, sea dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado. Hay crédito siempre que exista un contrato a término (verbal o escrito); esto es, un contrato que engendre obligaciones cuya ejecución sea diferida para una de las partes en lugar de exigirla a ésta inmediatamente. Por eso en su acepción jurídica el crédito es una promesa de pago que establece un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor. Por una parte el deudor tiene la obligación de pagar, y por otra, el acreedor tiene derecho de reclamar el pago.

Importancia:

“El crédito es fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista mercadológico permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuye los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado consumidor”

Ventajas del Crédito:

- Aumento de los volúmenes de venta
- Da flexibilidad a la oferta y la demanda.
- El crédito es usado como un medio de cambio y como un agente de producción.
- Creación de más fuentes de empleo, mediante nuevas empresas y ampliación de las ya existentes.
- Facilita la transferencia de dinero.

Desventajas del Crédito:

La principal desventaja del uso de estos instrumentos radica en el sentido de que cuando aumenta el volumen de créditos aumenta la oferta monetaria, lo que redundaría en el alza de precios, lo que produce inflación.

Procedimientos de Crédito

Es el conjunto de medidas que, originadas por los principios que rigen los créditos en una Empresa o Institución, que determinan lo que se ha de aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma. Como por ejemplo: período de crédito de una empresa, las normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los documentos ofrecidos.

A continuación se presenta un breve procedimiento de la solicitud de un crédito utilizado en FUNDAP, donde el solicitante debe acoplarse a los requisitos que le pidan si realmente está interesado en adquirir de los servicios de un crédito. Los requisitos son los siguientes:

- a) **El cliente solicita la información:** Se realiza una breve entrevista al cliente y se le brinda la atención e información necesaria para iniciar con el proceso, además el tiempo del trámite es variado donde lo solicita, según la demanda de solicitudes que tenga el asesor encargado. En este momento oportuno se le dan los requisitos necesarios tales como: (Escrituras públicas con 01 año de antigüedad, escrituras registradas, fotocopias de DPI del deudor y aval familiar, recibo de luz reciente y cancelado todo en original. Además si el solicitante presenta escrituras a nombre de otras personas se debe presentar el fiador y debe cumplir con todo lo requerido.) Se debe tomar en cuenta que el interesado (a) debe ser lo más honesto posible con la información que brinda al asesor para determinar que se encuentra solvente económicamente de compromisos financieros, entre otros que podrían afectar dicho trámite si no fueron manifestados en su momento. Según el avance del crédito se le solicitan otros documentos para completar el trámite y autorizarlo.
- b) **Entrega de documentación:** El asesor encargado de llevar el caso debe revisar la documentación necesaria presentada por el cliente e indicar las observaciones necesarias para el trámite. Luego de esto se fijan fechas para realizar el estudio correspondiente.
- c) **Visita y estudio socioeconómico:** se realiza la visita para verificar las propiedades y el negocio según la actividad económica que desarrolla para determinar los parámetros de sus ingresos y conceder el capital de trabajo adecuado para su negocio o según en lo que invertirá el dinero. Además en esta fase se toma en cuenta las referencias personales del cliente para conocer si es buen pagador.
- d) **Preparación de la solicitud del crédito:** El asesor encargado es el responsable de ingresar la información al sistema electrónico web y luego lo imprime para presentarlo al comité local, luego se imprimen los documentos siguientes: 1. Solicitud Preliminar; 2. Encuesta socioeconómica; 3. Fondo de inhumación; 4. Contrato de mutuo; 5. Pagaré de microempresa o infraestructura; 6. Historial de apoyo económico; esto se anexa al expediente del cliente, posteriormente lo cita a las oficinas.
- e) **Presentar al comité local y central:** Se presenta el expediente completo del cliente al comité local para que este sea revisado para realizar las respectivas correcciones y se envía al comité central quienes son los encargados de

aprobar el apoyo económico. (Si la solicitud es denegada y tiene solución se procede a realizar las correcciones correspondientes para enviarlo nuevamente; en el caso de que sea rechazado por completo se le notifica al cliente que su solicitud no califico dándole a conocer el motivo de su rechazo). Luego de aprobar el apoyo económico el comité central da la orden al departamento financiero para la impresión del cheque respectivo y lo envía juntamente con la papelería a la agencia donde se tramita la solicitud.

- f) **Entrega del apoyo económico al cliente:** Se cita al cliente en el lugar de trabajo para la entrega del cheque con el monto que le corresponde previo a firmar el documento hipotecario y posteriormente firmar el contrato de mutuo y los demás documentos que conforman el crédito.
- g) **Verificación del crédito:** Pasados 8 días de haber entregado el apoyo económico se procede a verificar personalmente mediante el formulario de asistencia técnica y verificación donde se encuentra operando el cliente para comprobar si fue invertido correctamente el dinero y conocer el buen destino.

Clasificación del Crédito:

Créditos Productivos:

Se entenderá por créditos productivos, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito que registren ventas anuales grandes y cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas.

Créditos de Consumo:

Son aquellas operaciones de crédito otorgadas a personas que cuentan con un crédito y necesitan otro para cubrir gastos o comprar electrodomésticos, mobiliario y equipo entre otros. El programa PROSEM concede estos créditos siempre y cuando estén al día y con un mínimo de 8 cuotas canceladas, además es necesario presentar la proforma de lo que necesita para ser autorizados.

Créditos Inmobiliarios:

Se entiende por créditos de vivienda a las operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren respaldados con garantía hipotecaria y hayan sido otorgadas al usuario final del inmueble.

Microcrédito:

Es todo crédito no superior a Q 20,000.00 concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, cuya fuente de repago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, indistintamente si el destino del crédito es para financiar actividades productivas o para la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios.

Definición de cobranza:

La cobranza es el proceso formal de presentar al girado un instrumento o documento para que los pague o acepte:

- Pagare
- Letras de cambio
- Documentos de embargo
- Otro título de valor

La frase de que una venta no está totalmente realizada hasta no haber sido cobrada, es tan conocida como cierta. El cobro de una cuenta pendiente de pago como resultado de una venta realizada a crédito, lleva la transacción a una conclusión adecuada. Una empresa comercial pronto se quedara sin capital de trabajo sino se resarciera continuamente la liquidación de sus ventas, originando un movimiento de efectivo por parte de sus clientes. Toda vez que la gran mayoría del comercio y la industria en el mundo entero utiliza hoy el crédito, la cobranza de las cuentas de clientes que esta actividad genera es una labor de gran importancia en la administración de las empresas.

Procedimientos de cobranza:

Los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que sean acordes con los propósitos del mismo. Diversos sistemas pueden utilizarse para enfocar la atención del personal de cobranzas en las cuentas vencidas. Seleccionar el sistema adecuado para determinado tipo de operación estará en relación directa con el sistema de contabilidad básico utilizado para facturar a los clientes y registrar las cuentas por cobrar.

Para obtener una amplia información sobre los diversos sistemas en uso, es aconsejable solicitarla a las diversas empresas que venden este tipo de sistemas y equipos, con lo cual se podrá seleccionar el más económico y eficiente para un trabajo en particular.

El costo del personal administrativo es un factor de gran importancia; por lo tanto, cualquier sistema de facturación de seguimiento de cobranza demasiado complicado, podría retrasar el crecimiento de una organización comercial. El procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia.

El procedimiento que se realiza para el cobro de las cuotas atrasadas consiste en lo siguiente:

- a) Según las políticas internas de la Fundación los asesores no están autorizados para recibir dinero en efectivo.
- b) En las primeras tres cuotas se le instruye al cliente mediante la metodología de cobro que consiste en realizar una visita 8 días antes de vencer la letra para recordarle el pago, se presenta un formulario de visita al beneficiario, ahí se deja constancia de lo que se observó y recomendó, como también es firmado por el asesor y el cliente.
- c) Si después de las tres visitas el cliente tiene atraso en el pago de sus tres cuotas, el asesor de créditos realiza una cuarta visita y procede a comunicarle mediante documento de notificación de atraso con su respectivo estado de cuenta que debe de realizar el pago de sus cuotas atrasadas.
- d) Si existe renuencia de parte del cliente en no cumplir con lo pactado se procede con lo siguiente se imprimen notificaciones del sistema ya sea para el cliente o fiador haciendo referencia de puntos claves que establece el contrato de mutuo para hacerle conciencia de lo firmado con su puño y letra.
- e) El cliente de no hacer caso omiso a lo anterior según los incisos b) y c) se realizan visitas con el acompañamiento del Jefe Encargado de la agencia o Coordinador de área.
- f) Posteriormente si no funciona lo que se ha aplicado ya se usan técnicas internas entre el asesor y jefe y coordinador para lograr empatía de pago con el cliente para evitar el atraso.
- g) Realmente hay casos de clientes que actúan pensando la renuencia de pago, la Fundación como política de desarrollo no tiene contemplado realizar procesos de ejecución y embargo de las garantías consignadas (no obstante cabe mencionar que según la gravedad del caso se toma en cuenta lo que establece el contrato mutuado).

Normas que rigen la cobranza:

- Se gestionara el cobro por cliente, considerando el riesgo consolidado, no producto.
- La gestión se realizara considerando los siguientes criterios: status de la cartera (mora o vencida), modelo e impacto en provisiones.
- La cobranza por parte del gestor debe ser efectiva, con el fin de que los procesos judiciales se realicen como una excepción, para lo cual se han definido parámetros de medición por gestor y oficina.

Al momento de realizar la visita se concilian fechas de pago según las circunstancias por las que está pasando el cliente y se conoce la causa del atraso. Se fijan fechas de pago y se realiza nuevamente visita y recordatorio de pago con la finalidad que cumpla con lo acordado.

Cobranza judicial:

El proceso judicial es una herramienta de cobro, la cual será utilizada como última opción después de haber agotado todo el proceso pre judicial. Se demandaran todas las operaciones vencidas que registre el cliente, inclusive con la posibilidad de declarar de plazo vencido las operaciones de crédito que no estén vencidas.

Morosidad:

Primeramente citaremos el concepto de moroso, del autor WESTON J. FREDBRIGHAM

Eugene F. (2000). Moroso, es la persona física o jurídica que está legalmente reconocido como deudor en el ámbito bancario se suele aplicar a partir del tercer recibo impagado.

Moroso: puede ser una persona que por falta de principios y cultura financiera no realiza los pagos de una obligación financiera contraída con una institución financiera a partir de su tercera letra atrasada.

A continuación se dan otras definiciones:

Morosos: son aquellas personas que exceden del plazo de tiempo del crédito otorgado para pagar sus cuentas.

Los morosos suelen incluirse en ficheros automatizados para apoyar la toma de decisiones en el ámbito financiero y crediticio, estos ficheros pueden pertenecer

asociaciones bancarias, financieras o empresas privadas. Las entidades consultan el fichero cuando una persona va a pedir un crédito o una financiación en cualquier otra operación que entrañe un riesgo económico, para comprobar si la persona que lo solicita está al corriente en operaciones similares con otras entidades. Es, por tanto, un mecanismo de información.

1.4.2 PROCESO FINANCIERO

“El Proceso Financiero es Gestionar, Administrar y controlar eficientemente los recursos necesarios a fin de proveer a las diferentes unidades con el objetivo de lograr las metas institucionales. El proceso financiero a futuro estudia la realización de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, a fin de decidir posteriormente la forma de satisfacer los requerimientos financieros. También, si los resultados iniciales proyectados no son satisfactorios, el proceso financiero debe tratar de identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios.

El proceso financiero continúa hasta la fase de implementación, y trata del proceso de retroalimentación y de ajuste que se requerirá para asegurarse de la adherencia a los planes para modificarlos, como consecuencia de cambios imprevistos en el ambiente operativo.

La totalidad del proceso implica la decisión sobre un amplio conjunto de metas corporativas, y la elaboración posterior de una serie de presupuestos y pronósticos para cada área significativa de las actividades de la empresa.

De este modo, el proceso financiero permite a la empresa determinar oportunamente sus requerimientos de financiamiento, dándole así amplias oportunidades para obtener los fondos en una forma óptima”.

Elementos básicos del proceso financiero:

- a) Aumento de liquidez del sistema financiero, complementado con la existencia de una competencia bancaria, donde se empieza a valorar la calidad de los servicios que prestan las Entidades Financieras.
- b) Aparición de los índices de referencia del mercado interbancario, para establecer los costes de la financiación.
- c) Proliferación de instrumentos financieros.

d) Concepto de gestión financiera eficiente. Entre ellos destaca la gestión de la posición de tesorería en fecha-valor y el concepto de tesorería como centro de beneficio.

e) Incorporación de la gestión de riesgos financieros (tipo de cambio y tipo de interés), como una función más de la gestión financiera.

f) Tendencia a la desintermediación (menos agentes en el proceso inversión-financiación), prueba de ello es la emisión de valores por parte de las Entidades Locales en el ámbito de la Unión Europea. Este proceso unido a la globalización y a la desregulación de los Mercados Financieros está produciendo un aumento de las fuentes de financiación y una reducción del coste de dichas fuentes.

Las Entidades Locales, son prestatarias y prestamistas a su vez del Sistema Financiero, pero estos activos financieros que emite (serán tales para el titular que los detenta, ejemplo inversión de excedentes de tesorería de las Entidades Locales), y a la vez pasivos financieros para quien lo generan (préstamos emitidos por las Entidades Locales, que en su caso serán activos para las Entidades de Crédito). Siempre es conveniente referenciar los activos y pasivos financieros que pueda identificar una Entidad Local, como dos caras de una misma moneda. Los activos financieros de una entidad son pasivos financieros para otra entidad o agente económico y viceversa. Esto conlleva a que la gestión económica-financiera de cualquier agente económico, tenga en cuenta la asignación de recursos en la economía y la vertiente financiera se preocupe de las transacciones financieras. Toda actividad económica debe conjugar la gestión de ambos aspectos.

1.4.3 MODELO DE GESTIÓN

Un modelo de gestión se refiere al trabajo que se realiza, a la forma como se organizan para realizarlo y a los recursos que se administran en ese esfuerzo. Uno de los modelos de gestión utilizados hoy en día, es el correspondiente a Idalberto Chiavenato. En este caso plantea el hecho de que los principales procesos correspondientes a la gestión de una empresa se focalizan en seis partes:

1. La admisión de personas, que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente.
2. En la aplicación de dichas personas (para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño).
3. En el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales.

4. En la retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo.
5. En el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información.
6. Bases de datos informáticos.

Es importante tener en cuenta que en este modelo de gestión empresarial, los procesos mencionados se ven influenciados por las condiciones externas e internas correspondientes a la empresa gestionada.

Importancia del modelo de gestión:

El crédito es fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista mercadotécnico permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuye los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado consumidor.

Elementos básicos que debemos tomar en cuenta en un modelo de gestión siendo los siguientes:

- a) **Calidad en el servicio al cliente**: El servicio al cliente no es una decisión optativa si no un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. Además el servicio al cliente de calidad es un ingrediente vital en la capacidad de una empresa para mantener la rentabilidad y el éxito continuo en el negocio.
- b) **Liderazgo**: es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

- c) **Participación y desarrollo del personal:** En relación a los recursos humanos, la norma contiene dos requisitos fundamentales, la definición y comunicación de las responsabilidades de cada puesto de trabajo y el aseguramiento de la competencia de todos los empleados para el desarrollo de las actividades encomendadas.
- d) **Rapidez en el trámite:** consiste fundamentalmente en la atención necesaria que requiera el trámite que se esté realizando. Además va a consistir básicamente en la atención personalizada que se brinda a personas normales o jurídicas para la solución de sus preocupaciones financieras.
- e) **Gestión de calidad:** denominada también como sistema de gestión de la calidad, son aquel conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad.
- f) **Visión:** Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

- g) **Gestión basada en hechos y datos:** Obtener información precisa que nos ayude a la toma de decisiones eficaces es un elemento clave en la gestión de las organizaciones. Se deben vencer las barreras sobre el miedo a ver lo que realmente ocurre en la empresa y partiendo de los resultados obtenidos buscar soluciones que ayuden a la mejora de la organización.
- h) **Responsabilidad social:** se refiere a la carga, compromiso u obligación, de los miembros de una sociedad ya sea como individuos o como miembros de algún grupo tienen, tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto. El

concepto introduce una valoración positiva o negativa al impacto que una decisión tiene en la sociedad. Esa valorización puede ser tanto ética como legal, etc.

- i) **Orientación a los resultados**: es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.

1.5 TÉCNICAS A UTILIZAR EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 RECOLECCIÓN DE DATOS

Se hará uso de información cualitativa y cuantitativa y para obtenerla se utilizarán: boletas de encuestas, entrevistas y demás instrumentos que se requerirán. También se hará uso de la observación directa e indirecta.

1.5.2 ANÁLISIS DE DATOS

Después de obtener los datos, se procederá a ordenarlos y procesarlos para poder explicar las razones que han ocasionado el problema que acecha la preocupación del programa PROSEM Malacatán, San Marcos, para luego interpretarla de forma segura a fin de proporcionar información verídica para su buen uso interno.

1.5.3 EVALUACIÓN

Se han detallado y calendarizado el proceso y desarrollo de la Investigación Acción para determinar los factores que contribuyen a elevar el % de morosidad del programa PROSEM y sus efectos para la Fundación en el municipio de Malacatán, San Marcos, así como la propuesta para un plan de gestión para la reducción de la morosidad.

1.6 POBLACION Y MUESTRA

La población que se estudio es el total de clientes que están bajo la responsabilidad del asesor del municipio de Malacatán, San Marcos.

Cálculo de la muestra para la encuesta:

Según información proporcionada el total de clientes entre hombres y mujeres asciende a **250**. En la investigación por limitantes en cuanto a factores como: económico, tiempo y trabajo, decidí encuestar solamente a una muestra de esta población, aplicando la formula en donde: $n = N/N*d+1$

Aplicación de la fórmula:

n= Tamaño de la muestra	n=?	n= $250/250*0.0131+1$
N= Tamaño de la población	N=250	n= $250/4.275$
d= Porcentaje de error	d= 1.31%=0.0131	n= 58.479532
1= Constante	1= 1	n= 58

Conociendo el resultado de la formula, se encuestaron a **58 personas**, suficientes para el análisis y desempeño de las variables relacionadas a este estudio.

1.7 INSTRUMENTOS PARA RECOGER O MEDIR LAS OBSERVACIONES

Para recabar la información necesaria se utilizaron los siguientes instrumentos de apoyo a la investigación:

- Boletas de encuesta a clientes
- Boleta de entrevista a gerente y asesores de crédito
- Guía de observación
- Documentos de registro interno

1.8 RECURSOS.

Materiales:

- Paleógrafos
- Marcadores
- Hojas De Papel Bond
- Lapiceros
- Lápices

Humanos:

- Tesista: Julio Víctor Godínez Vásquez
- Gerente: José Rubén Pérez Ángel.
- Clientes del área Urbana y sus alrededores , FUNDAP – PROSEM Agencia Malacatán, San Marcos

Tecnológicos:

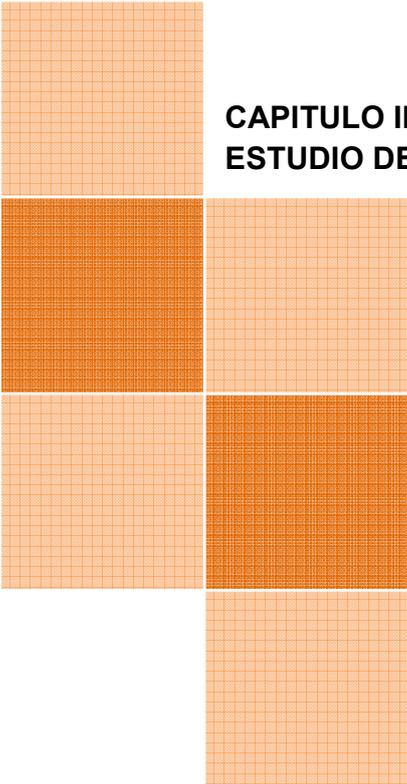
- Computadoras
- Impresora
- Teléfono
- Modem
- Extensión USB

1.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CUADRO NO. 1
Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	1º mes	2º mes	3º mes	4º mes	5º mes	6º mes
Elaboración de perfiles	X					
Presentación de solicitud y perfiles ante Comisión de Trabajos de Graduación	X					
Aprobación de perfil por parte de la Comisión de Trabajos de Graduación	X					
Desarrollo del tema aprobado		X	X	X		
Presentación del Informe				X		
Revisión del Informe				X	X	
Aprobación del informe						X

FUENTE: Elaboración Propia



**CAPITULO II
ESTUDIO DEL PROBLEMA**

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno en el que se lleva a cabo esta investigación, corresponde a la estructura organizacional de FUNDAP, abarcando desde el planteamiento de los programas y objetivos hasta las estrategias diseñadas para llevar a cabo la consecución de las metas.

En este contexto se determinaran aspectos generales importantes para el desarrollo de la investigación, lo cual nos ayudará a conocer las actividades desempeñadas y las posibles causas que generan la morosidad en el pago de los servicios que esta institución presta.

2.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Desde el principio se reconoce la Fundación como una entidad no gubernamental (ONG), privada, apolítica y con fines no lucrativos, con personería jurídica, y con el propósito de promover actividades de apoyo a beneficio de personas y comunidades de escasos recursos económicos.

FUNDAP basa su acción en el lema “Desarrollo con Dignidad”, en el cual engloba el respeto a la persona humana, su cultura y tradiciones; participando activamente en el combate a la pobreza, concentrando su actuación actualmente en el área rural del territorio Occidental de Guatemala, cubriendo los departamentos de Quetzaltenango, San Marcos, Huehuetenango, Sololá, Totonicapán, Retalhuleu, Suchitepéquez, Chimaltenango, Quiché y Escuintla, teniendo sus oficinas centrales en la ciudad de Quetzaltenango.

Cuenta con más de 44 sucursales. En sus más de 25 años de existencia, FUNDAP ha tenido éxito en dirigir sus acciones y validar sus modelos de desarrollo, gracias a la receptividad y colaboración de sus beneficiarios y el compromiso de su personal, contando actualmente con más de 500 colaboradores y el apoyo de más de 30 organizaciones nacionales e internacionales que han confiado en ella.

A continuación se presenta un cuadro de referencia del Programa de Servicios Empresariales PROSEM – FUNDAP.

CUADRO NO. 2
Cuadro de Referencia FUNDAP

NOMBRE	REFERENCIA
Institución.	Fundación Para El Desarrollo Integral De Programas Socioeconómicos. FUNDAP.
Sector	Financiero, Créditos.
Programa	Promoción De Servicios Empresariales PROSEM
Población	Microempresarios (as)
Ubicación	0 Calle 8-19 Zona 1 Colonia Alejos Malacatán San Marcos
Teléfonos	77771215 - 77761228

FUENTE: Fundación Para El Desarrollo Integral De Programas Socioeconómicos. FUNDAP.

Misión de FUNDAP:

Somos una Fundación Privada Voluntaria que busca promover el desarrollo de los sectores de menores ingresos de la República de Guatemala, especialmente de los habitantes del área rural de las regiones del altiplano central, norte y sur occidente del país, por medio de proyectos innovadores que evitando el paternalismo, garanticen una mejora consistente en la calidad de vida. Todo bajo un marco de desarrollo sostenible con absoluto respeto a la dignidad humana, cultura y tradiciones.

Visión de FUNDAP:

Erradicar la pobreza en Guatemala mediante estrategias sustentadas sobre valores de equidad, honestidad, libertad, excelencia, respeto a la dignidad y democracia.

Significado del Lema de FUNDAP:

"Desarrollo con Dignidad"

Revela uno de los más importantes principios doctrinarios de la institución: evitar el paternalismo, tratando a todos sus usuarios como personas dignas de respeto, por ser parte integral de la humanidad, la cual fue creada por Dios, con iguales derechos y obligaciones, reconociéndoles capacidades y talentos innatos, los cuales son necesarios descubrir y fortalecer, a fin de resolver con la ayuda de ellos mismos sus limitaciones, asumiendo con responsabilidad y autodeterminación su obligación de procurar la superación de sus problemas, a favor de ellos, de su familia y su comunidad y no esperar que estos sean resueltos por otras personas.

Significado del Emblema de FUNDAP:

Es una "F" sobre tejido artesanal, lo cual revela varios aspectos importantes acerca de la institución: el nacionalismo de FUNDAP y el apoyo que ha brindado a uno de los más importantes y tradicionales sectores del desarrollo, como lo es el artesanal.

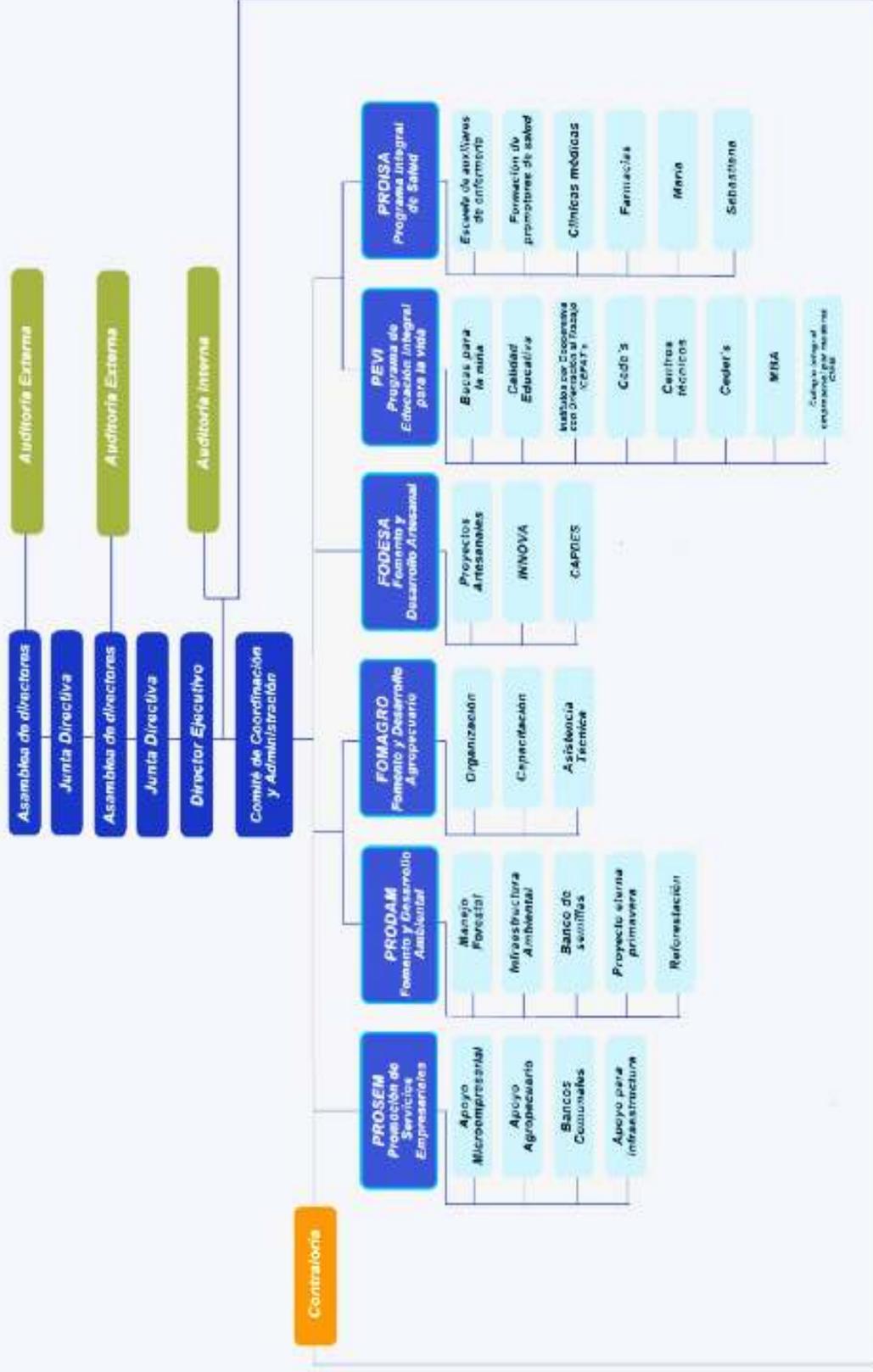
Además, revela el apoyo a los sectores rurales y pobres de nuestro país, pero sobre todo indica la búsqueda de cohesión, consensos, acciones conjuntas, organización comunitaria y conformación del tejido social, como una de las principales estrategias de desarrollo, para que mediante pequeños aportes puedan alcanzar el establecimiento de acciones más importantes, tal como la trama del telar artesanal, que uniendo pequeños hilos logra elaborar un lienzo.

EMBLEMA FUNDAP



FUENTE: Fundación Para El Desarrollo Integral De Programas Socioeconómicos. FUNDAP.

Organigrama General:



2.1.2 ANÁLISIS DEL PROGRAMA PROSEM

El Programa PROSEM, está dirigido a apoyar a los microempresarios y agricultores que se dedican al comercio, producción o servicios y tienen el potencial de crecimiento, a través del apoyo económico, capacitación y asesoría empresarial, principalmente en el área rural. Mediante acciones como esta se pretende incrementar la productividad, estimulando la generación de empleo y como consecuencia mejorar el nivel de calidad de vida.

Mediante el **Proyecto Mujer y Trabajo**, como parte del programa PROSEM, se tiene el propósito de acercar los servicios de apoyo económico a través de la modalidad Bancos Comunales, capacitación y asesoría a las mujeres de escasos recursos, fomentando el hábito del ahorro y generando de esta manera nuevas fuentes de ingresos para sus familias. Esta metodología de bancos comunales funciona básicamente con la conformación de grupos de alrededor de 30 mujeres que asisten a la formación y capacitación empresarial.

Mediante el **Proyecto de Infraestructura**, se proporciona apoyo económico, asistencia técnica y asesoría para el mejoramiento de obras de infraestructura comunal o familiar, tales como: construcción, ampliación, terminación y mejoramiento de viviendas, introducción y mantenimiento de agua potable y sistemas de drenaje e introducción de energía eléctrica.

Dentro de los beneficios agregados a los créditos que proporciona el Programa PROSEM está un **Fondo para Inhumación de Beneficiarios o Dependientes**, el cual tiene como propósito asistir a los beneficiarios regulares y con buen record, dentro de las distintas líneas de apoyo del programa, en el caso de acaecer un fallecimiento en la unidad familiar. Este fondo provee una cantidad de dinero al beneficiario o familiar en caso de fallecimiento.

Misión de PROSEM:

Somos un proyecto FUNDAP que dirige todos los recursos, esfuerzos y acciones para potenciar la capacidad productiva de los propietarios de la micro y pequeña empresa del suroccidente del país, mediante la presentación de servicios de calidad en apoyo económico, capacitación y asesoría, como alternativa de desarrollo para Guatemala.

Visión de PROSEM

Ser un proyecto autofinanciable que permita generar riqueza para una mejor calidad de vida de los usuarios de la microempresas.

2.1.3 OBJETIVOS

Objetivo General:

La generación consiente de cartera productiva, previendo con ello la captación de clientes que se beneficien integralmente y a la vez ser la base de la sostenibilidad de la Sucursal.

Específico:

Aprovechar los recursos con que se cuenta para brindar servicios integrales de calidad a nuestros beneficiarios, cuidando la generación y manejando niveles de morosidad aceptables; logrando con ello el bienestar personal y familiar tanto del personal como de nuestros beneficiarios

2.1.4 ANÁLISIS FODA PROSEM– FUNDAP

CUADRO NO. 3
Análisis FODA PROSEM - FUNDAP

<u>FORTALEZAS:</u> <ul style="list-style-type: none">• Personal capacitado• Requisitos mínimos• Financiamiento inmediato• Servicio personalizado• Experiencia en el buen manejo de los créditos• Cobertura de área de trabajo	<u>OPORTUNIDADES:</u> <ul style="list-style-type: none">• Mayor cobertura de servicios integrales• Contribuir al desarrollo económico personal de los beneficiarios• Organización Comunitaria Existente.• Contribuir a erradicar la pobreza• Ubicación geográfica
<u>DEBILIDADES:</u> <ul style="list-style-type: none">• Tasa de financiamiento.• Deficiencia en atención al cliente.• Falta de cobertura de servicios adicionales que se ofrecen.• No tener acceso a información pública.• Equipo de cómputo insuficiente.• Publicidad.	<u>AMENAZAS:</u> <ul style="list-style-type: none">• Crisis económica a nivel nacional• Desastres naturales• Delincuencia• Competitividad regional• Epidemias• Narcotráfico

FUENTE: Investigación de Campo, Fundación Para El Desarrollo Integral De Programas Socioeconómicos. FUNDAP.

2.1.5 ESTRATEGIAS DE COBRANZA

Estrategias:

- Fortalecer el trabajo de equipo en promoción y cobro de morosidad.
- Motivación a clientes tipo “A” (obsequios, reconocimientos)
- Motivar la autopromoción (Premiación)
- Conocer la metodología de todas las líneas de crédito, de parte de todos los colaboradores para brindar apoyo promocional en el equipo.

Metas:

- Reducir el porcentaje de morosidad mayor de 30 días al 1.8% a nivel de la agencia PROSEM, Malacatán, San Marcos
- Cobertura del 80% del área geográfica de la Agencia PROSEM, Malacatán, al plazo de un año.
- Lograr el crecimiento de la cartera de manera sana hasta Q. 28,000.000.00 este año en la Agencia PROSEM, Malacatán.
- Mantener el liderazgo en generación de Microcrédito en el área de cobertura que tiene establecido a agencia PROSEM, Malacatán.

2.2 ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

El análisis de los instrumentos utilizados para esta investigación, corresponde al estudio de las variables encontradas tanto en resultados y/o índices anteriores los cuales manifestaron los niveles de morosidad, como también el resultado de las encuestas realizadas. De igual forma se examinan los resultados del cuestionario de entrevista llevado a cabo con el personal que labora en la institución.

2.2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Desde sus inicios, -hace ahora 30 años-, FUNDAP definió como lema institucional “Desarrollo con dignidad”, lema que ha marcado el norte con claridad a sus directivos y colaboradores, y ha sido guía para las estrategias que la entidad utiliza para el acercamiento a la población que atiende.

En el año 1985 es cuando FUNDAP decide que su misión es trabajar en el desarrollo socio-económico de los habitantes de la región sur-occidental de Guatemala, para lo cual instala en definitiva su “centro de operaciones” en Quetzaltenango, desde donde inicia un primer programa de intervención “Integral” en Momostenango, apoyando su principal actividad productiva de entonces: la fabricación de productos de lana. La experiencia de esta primera intervención

permitió generar un “modelo” que se replicó en varios Municipios, incluyendo la conformación de cooperativas de productores.

Más tarde FUNDAP inició proyectos de apoyo a la microempresa, a pequeñas infraestructuras, a programas de medio ambiente y de microindustrias. Paralelamente fue creciendo en programas de apoyo social, especialmente en educación y salud.

El enfoque de FUNDAP hoy es apoyar en capacitación, asistencia técnica, mercadeo y financiamiento a productores de pequeña escala, especialmente del área rural de los territorios más pobres del país, con énfasis en los Departamentos de las Regiones VI y VII, esto es: Huehuetenango, El Quiché, San Marcos, Totonicapán, Sololá, Quetzaltenango, Retalhuleu y Suchitepéquez. Y a las familias de esos productores se les apoya en educación y salud. Para conocer en más detalle sobre los programas de la Fundación invito a leer el presente informe anual.

Treinta años después de haber iniciado la Fundación, FUNDAP ha sido una institución que ha apoyado a cientos de miles de guatemaltecos en su esfuerzo por una vida más digna, esto mediante los créditos que ha ofrecido a lo largo de este tiempo.

Desde la creación de la fundación se ha mantenido una vocación al desarrollo, desde entonces se han prestado los servicios de apoyo económico siendo la cartera de crédito la actividad más importante dentro de los servicios que brinda la institución, siendo los microcréditos una de las carteras más grandes ocupando, aproximadamente, el 70% de los créditos otorgados. Por ello, bajo el marco de la cartera de crédito y por su relevancia para la Institución, es donde se desarrolla el tema de investigación, siendo la morosidad el punto más importante del trabajo y, por ende, de la cartera.

De acuerdo a los intereses de los asesores por cumplir con la recuperación de créditos esta eventualidad ejerce presión sobre los mismos ejecutivos de la fundación, tanto desde el punto de vista de los objetivos propuestos como en el de la Alta Gerencia, ya que según los comentarios percibidos, anteriormente se otorgaba un crédito y se esperaban problemas de cobro mucho tiempo después de establecida la transacción, hoy día, los problemas de capacidad de pago se están presentando a muy corto plazo, por lo que sería importante poder identificar realmente cual es el origen del mismo.

Queda evidente que, a mayor cantidad de cartera atrasada se afecta proporcionalmente la utilidad real de la fundación, esto por cuanto sufre un desgaste cuantioso tanto al separar estos montos para crear reserva y también al

realizar la gestión de cobro, ya sea por vía telefónica, correo o personal, en aquellos casos más críticos.

Por lo anterior, es función primordial de las unidades de crédito velar porque estos rangos de morosidad se mantengan en niveles inferiores a las políticas de la fundación, siendo por ello el cobro el mayor esfuerzo que ejercen dentro de sus actividades, ya que el crédito es el área que genera mayor beneficio a la fundación.

2.2.2 EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

Mantener los porcentajes de morosidad aceptables en una cartera de créditos es lo más saludable para una institución crediticia. La triste realidad del caso es cuando surgen determinadas circunstancias y contingencias en los clientes y se ven afectados principalmente en sus finanzas lo que origina un desequilibrio financiero e incumpliendo con las cuotas establecidas en los contratos mutuados firmados con FUNDAP - PROSEM.

De acuerdo a la metodología de trabajo y el reglamento interno de los créditos se establece verificar de forma continua los créditos otorgados, esto con la finalidad de comprobar el destino de los créditos. En ocasiones continuas se le da otro destino al dinero y es cuando sufren consecuencias serias tales como fracasos en el caso de los clientes que aspiran realizar viajes a los Estados Unidos de América, esta es una decisión muy riesgosa y cuestión de suerte que en algunos casos es exitosa y en otros es negativa por la situación de accidentes en el trayecto, estafas por los coyotes, extorciones por pandillas en territorio Mexicano y la típica deportación.

El alto grado de sobreendeudamiento que se ha detectado en los clientes que fueron objeto de estudio en la investigación de campo es preocupante en los clientes que participan directamente como fiadores en amigos y familiares cercanos y esta es la causa principal de los atrasos con las cuotas.

Esta situación en la actualidad es típica, el tener créditos financieros y/o de electrodomésticos duplica y/o triplica las obligaciones financieras en los clientes que tienen que realizar pagos en distintas fechas del mes. El sobreendeudamiento se divide en dos fases tales como el activo que el cliente busca endeudarse más allá de su posibilidad de ingreso y capacidad de pago y el sobreendeudamiento pasivo el cliente se ve afectado y reduce sus ingresos y capacidad de pago poniendo en riesgo el pago de sus obligaciones.

La recuperación de los créditos concedidos, es una actividad desgastante para los asesores de créditos, los clientes han manifestado el desacuerdo por la forma en

que se realizan los pagos ya que sobrecargan sus actividades tales como realizar operaciones en los bancos del sistema, retiros para complementar los pagos o cobro de remesas y luego acudir a la agencia para solicitar boleta y luego visitar nuevamente al banco encargado de recibir los fondos del Programa PROSEM. Estos procedimientos conllevan al riesgo de que en algunas ocasiones los clientes han sido víctimas de extorción y asaltos esto implica estado bajo de ánimo y depresión por la pérdida de dinero destinado para el pago de la cuota correspondiente.

La falta de implementación de una ventanilla especial en la agencia es otro de los factores que originan atrasos en los pagos, principalmente el horario que brindan en días hábiles. Se considera que con la implementación del servicio de ventanilla especial se puede obtener mejores resultados en la recuperación de créditos, ya que la finalidad principal sería ofrecer otros productos o servicios financieros para evitar que los clientes eviten realizar varias visitas en los bancos del sistema y agilizar los trámites que corresponden a la fundación.

La educación financiera también es un tema de mucha importancia ya que es de cultura general que las personas puedan llevar un control de su presupuesto familiar, no obstante, el nivel de escolaridad de los clientes en su mayoría es primario o nulo lo que dificulta realizar operaciones matemáticas que le brinden plena seguridad de la disponibilidad de sus recursos económicos y adquirir nuevas obligaciones financieras de conformidad con su capacidad de pago.

Actualmente los clientes del programa han demostrado serios problemas con la administración de sus finanzas principalmente los clientes que no tienen ningún nivel académico. El tema de los presupuestos es básico para tomar en cuenta los ingresos y egresos y conocer la disponibilidad financiera para darle un uso correspondiente.

Mantener al día los pagos de las obligaciones contraídas en FUNDAP – PROSEM, es fundamental para futuros créditos lo que da como resultado un buen record crediticio. El monitoreo y seguimiento continuo es clave para la recuperación de los créditos, la oposición en pagar originada por los clientes es lamentable, debido a que la Fundación en sus políticas internas contempla la **Dignidad del Cliente** y esta política determina que no se puede presionar tanto al cliente, lo cual se ha convertido en una costumbre que ha contaminado a la mayoría de los clientes volviéndolos clientes morosos, la inclusión de acciones estratégicas es quizá el camino adecuado para evitar los altos porcentajes de morosidad que originan riesgo financiero y operacional para el programa y los funcionarios.

Las políticas de la institución consideran una cartera de créditos saludable aquella que no sobrepase el 4% de morosidad, sin embargo, cabe señalar que los índices se mantienen elevados, lo cual genera alto porcentaje y perjudica tanto a la

institución como a los asesores de créditos quienes dentro de sus metas tienen la recuperación de créditos.

Por políticas de la fundación no es posible contar con los indicadores financieros previos que faciliten la interpretación de los índices de morosidad, no obstante se cuenta con datos actuales de la cartera de créditos la cual señala la importancia de implementar estrategias que contribuyan a mejorar las actividades en cuanto a la recuperación de créditos. Actualmente el porcentaje de mora que presencia el programa PROSEM – FUNDAP es del 8% lo cual representa un excesivo interés pendiente para la institución, por ello es necesario determinar las herramientas que ayuden a disminuir este porcentaje y proporcione una base para la gestión de cobros a futuro.

2.2.3 ANALISIS DE ENCUESTAS A CLIENTES

Para esta investigación se llevó a cabo un modelo de encuesta (Anexo No. 1) en el cual se desarrollaron diferentes preguntas de opción múltiple para que clientes de los servicios de FUNDAP las respondieran según el criterio de cada uno, esto con el objetivo de determinar las condiciones y variables que pudieran manifestarse en la morosidad de los pagos, como también, para conocer las necesidades y/o facilidades del cliente al momento de efectuar un pago.

Esta encuesta fue realizada a 58 usuarios de los servicios de FUNDAP, según el resultado de la muestra de 250 clientes con los que cuenta dicha institución en el área de Malacatán, San Marcos.

Los resultados se ilustran mediante gráficas y cuadros en donde se analizan y establecen los índices para determinar las posibles causas y efectos de la problemática de esta investigación, siendo los resultados los siguientes:

2.2.3.1 ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO

Según encuesta realizada a 58 clientes/usuarios de los servicios del Programa PROSEM Agencia Malacatán, San Marcos, durante los meses de noviembre y diciembre del año 2014, del total de encuestados todos mayores de edad 35 son hombres y 23 mujeres entre los 18 y 65 años de edad, la mayoría comprendida entre los 25 y 55 años representado por un 70% de encuestados quienes se encuentran en dicho rango de edad.

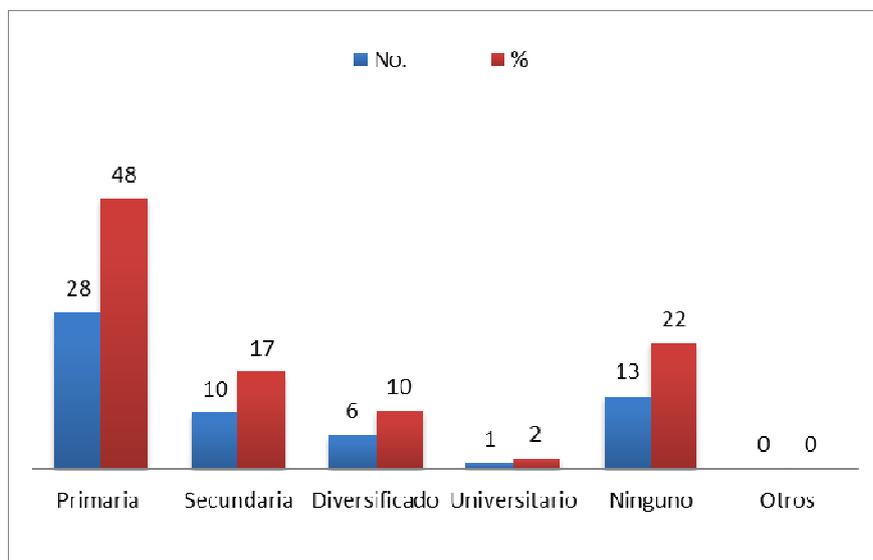
Nivel Educativo:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo se logró comprobar que la mayoría de clientes encuestados tienen un nivel educativo primario, en relación a la edad y las condiciones de sus padres, en años atrás no existían posibilidades de estudiar, razón por la cual los clientes manifestaron que solo cursaron el nivel primario.

Como podemos apreciar en la gráfica siguiente el 48% corresponde al nivel primaria, a raíz de la falta de conocimiento educativo los clientes se inclinaron a distintas actividades comerciales que hoy en día es lo que mueve la económica del municipio de Malacatán, San Marcos y sus alrededores.

Además de esto se logró comprobar que también hay clientes que no cuentan con estudios en ningún nivel, sin embargo, pueden desarrollar una actividad económica de forma empírica lo cual el nivel educativo manifestaron que no es un obstáculo para trabajar.

GRÁFICA NO. 1
Nivel Educativo



FUENTE: Investigación de Campo

Gran mayoría de las personas encuestadas únicamente cuentan con estudios de primaria, lo cual manifiesta un bajo nivel educativo y esto conlleva al poco conocimiento relacionado a las operaciones financieras / presupuestarias lo cual sin duda afecta en su desarrollo.

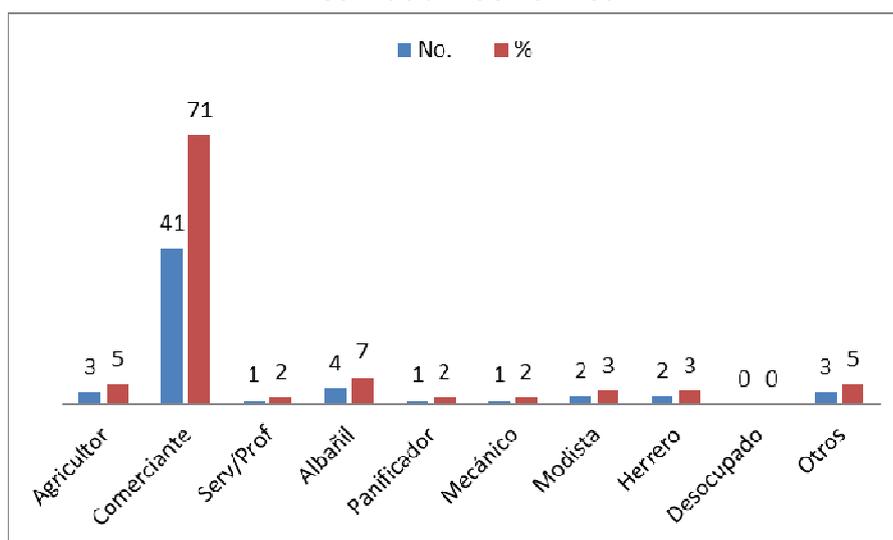
Actividad Económica:

La principal actividad económica es el comercio, el 70% de personas encuestadas manifestaron obtener sus ingresos por medio de la compra y venta de artículos de consumo diario, como podemos apreciar en la gráfica siguiente cada una de las actividades económicas que desarrollan los usuarios de crédito, de FUNDAP - PROSEM agencia Malacatán San Marcos,

Según el estudio de campo realizado hay clientes que se dedican a comercializar artículos de consumo diario lo cual es utilizado con mayor frecuencia por los habitantes Malacatecos principalmente en la zona urbana y su alrededores.

Además clientes que se dedican al comercio de alimentos variados tiene mayor demanda en los días de plaza por personas que vienen de la boca costa del municipio de Tajumulco y otras aldeas y caseríos de municipios aledaños, con la finalidad de realizar distintas actividades ya sea personales, comerciales y laborales.

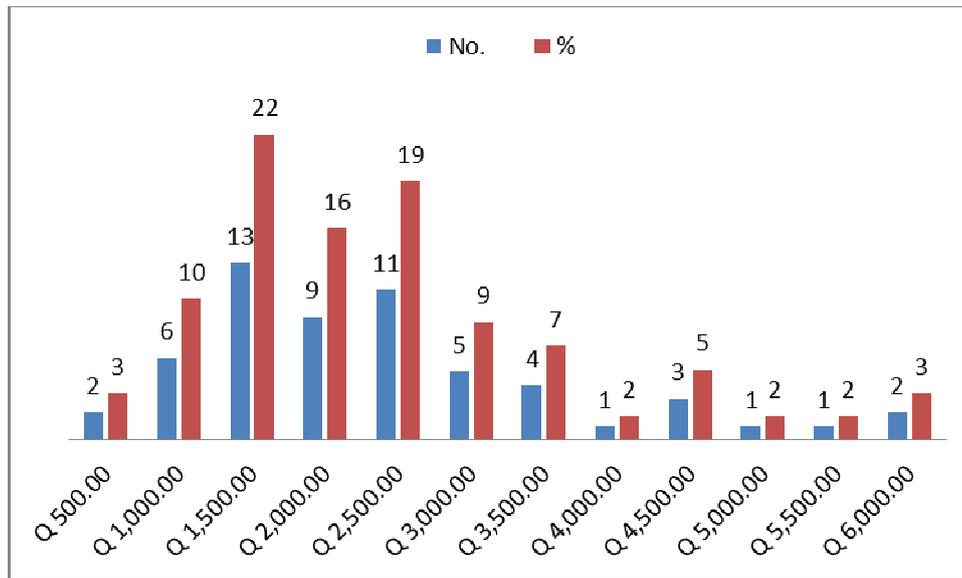
GRÁFICA NO. 2
Actividad Económica



FUENTE: Investigación de Campo

El ingreso promedio por persona (Grafica No.3), es de Q 1,500.00 a Q 2,500.00 mensuales los cuales manifestaron son destinados para la misma actividad. La periodicidad en la que reciben el dinero es diario debido a la actividad que la mayoría desempeñan, lo que complica aún más el pago de créditos ya que no cuentan con un plan o presupuesto financiero, haciendo uso de sus ingresos para cubrir sus necesidades básicas.

GRÁFICA NO. 3
Ingreso Promedio por Persona



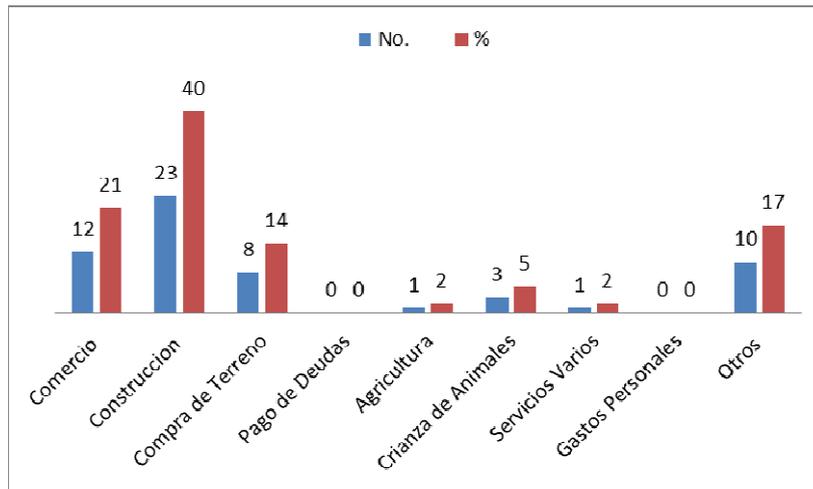
FUENTE: Investigación de Campo

Los años de experiencia en el desempeño de sus actividades de la mayoría de encuestados están en un rango de 5 a 14 años, ratificando que la actividad principal para cubrir necesidades básicas, compromisos financieros y otros es la compra venta de artículos de consumo diario.

Destino de Créditos Obtenidos:

En el estudio de campo realizado se logró determinar que el total de la población al momento de realizar el respectivo trámite en FUNDAP – PROSEM, manifestaron el destino que le darían al dinero, prueba de ello se constató que 39% de los clientes encuestados entre hombres y mujeres manifestaron haber invertido en obras de construcción ya sea en las fases de aplicación, remodelación y terminación de vivienda. Debido al volumen de sus actividades económicas. Otro rubro importante que podemos apreciar es el comercio equivalente a un 21% aquí podemos hacer referencia de los clientes quienes tienen un negocio con local propio y de forma ambulante siendo los siguientes, tiendas de consumo diario, materiales de construcción, comercio de frutas variadas, ropa en general, granos básicos, helados, dulces típicos, comercio de teléfonos y accesorios entre otros. Además los clientes encuestados en mínimo porcentaje manifestaron realizar otras actividades en las cuales invirtieron el capital de trabajo tales como: transformación y manufactura de alimentos variados, estructuras metálicas y el servicio de moto taxi.

GRÁFICA NO. 4
Destino de los Créditos



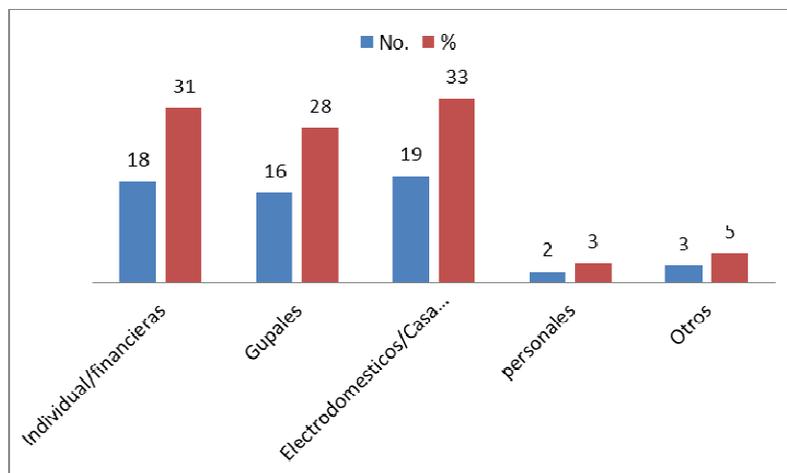
FUENTE: Investigación de Campo

El grave problema que está azotando a la población Malacateca y sus alrededores, es la situación del sobreendeudamiento financiero, las personas encuestadas manifestaron haber contraído varias obligaciones financieras, es preocupante que por falta de disciplina y cultura financiera pongan en riesgo la economía y sustento familiar y la estabilidad de las empresas financieras que se encuentran operando en el país.

Créditos con Otras Instituciones Financieras:

La mayoría de los encuestados asegura que tiene créditos en otras instituciones financieras además de PROSEM, estos créditos son por cuentas personales pendientes con otras instituciones, cuentas grupales pendientes y crédito por adquisición de electrodomésticos con alguna casa comercial.

GRÁFICA NO. 5
Créditos con Otras Instituciones



FUENTE: Investigación de Campo

La triste realidad del caso es que empresas financieras extranjeras están operando a nivel nacional y local como lo es el Banco Azteca que estratégicamente acapara el mercado de los créditos con condiciones de pago (cuota mínima) esto da como resultado que varios créditos adquiridos ya no se puedan pagar y fallan a las instituciones nacionales y ponen en riesgo el nombre del adquirente y en futuras oportunidades ya no califican para obtener créditos.

La adquisición previa de 2 o más créditos corresponde a otro de los principales factores que afectan el pago puntual de las personas ya que la mayoría de ellos cuenta con otras obligaciones por cumplir, por lo que se ven en el conflicto atrasar el pago de sus deudas y/o comprometerse con otras instituciones para sufragar uno o más pagos atrasados.

Otra de las contrariedades comunes dentro de este aspecto es que la mayoría de clientes encuestados ha participado como fiador de algún crédito para algún familiar, y en la mayoría de los casos este compromiso aún no se ha finiquitado.

Por falta de conocimiento financiero los clientes se dejan llevar por la emoción de familiares y amigos cercanos que les pidieron el apoyo de participar como fiadores responsables directos de créditos individuales y de electrodomésticos. Participar como fiador implica un riesgo compartido que si falla el titular el fiador es el que tiene que cubrir la deuda y en estos casos el cliente termina pagando la deuda de otros. La triste realidad de nuestro país es que si no se analiza la condición de ser fiador se paga por otras personas, este problema fundamentalmente de ser fiador se da en las personas de nivel escolaridad muy bajo.

Por otra parte, la mayoría de personas encuestadas manifiesta hacer uso de otras instituciones bancarias a cuenta de remesas que reciben de familiares en el extranjero, con lo cual aseguran poder complementar los pagos de cuotas por los créditos obtenidos, los clientes encuestados manifestaron tener familiares en el extranjero, tomando en cuenta que han acudido a FUNDAP por un crédito sabiendo que tiene un ingreso importante ya sea de hijos, hijas o esposo que envían el dinero para complemento de pago de la letra mensual.

Las personas que no reciben remesas indican que con su esfuerzo y dedicación tienen un negocio propio o ambulante el que genera ingresos económicos con los cuales satisfacen sus necesidades básicas y pueden cubrir el pago de las cuotas mensuales de su crédito.

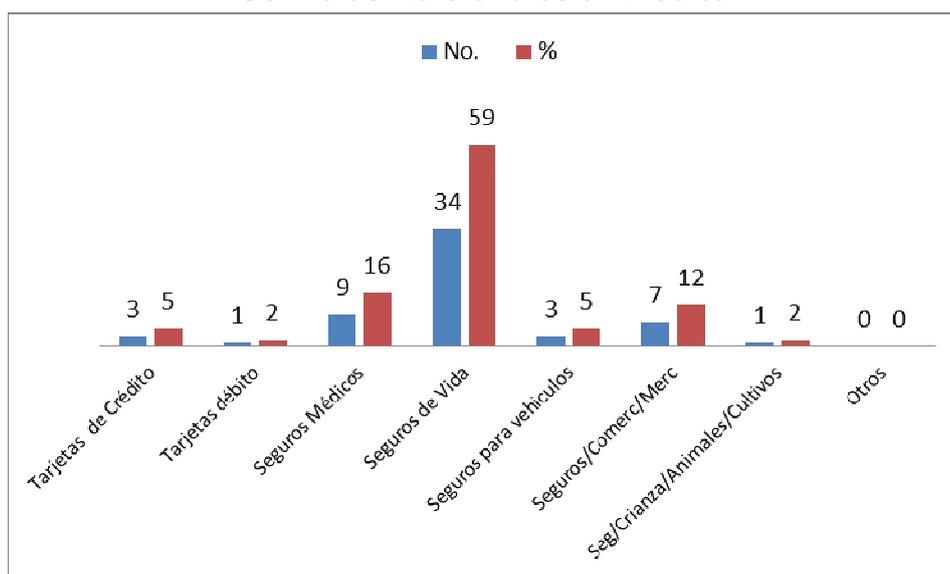
Servicios Adicionales del Crédito:

Mediante el proceso de investigación a los clientes de FUNDAP – PROSEM, agencia Malacatán, la mayoría manifestó que el servicio que presta la institución es insuficiente, debido que el cliente espera poder realizar sus operaciones financieras en un solo lugar ya que por distintos compromisos laborales y comerciales en algunos casos es difícil realizar la visita a varias instituciones y suspender la atención en el trabajo o negocio que poseen.

La mayoría de los clientes encuestados demandan la ejecución del servicio de ventanilla en la Fundación, ya que les traería muchos beneficios tales como: evitar visitas a otros bancos solo para cobrar la remesa luego realizar otros pagos, evitar tiempo y largas colas en otras instituciones y otros bancos del sistema al momento de cobrar la remesa, evitar el riesgo de ser asaltado por personas extrañas que transitan en la zona urbana de Malacatán.

Por otra parte, como se puede observar en la gráfica siguiente cerca del 60% de personas no cuentan con un servicio adicional a su crédito, la mayoría de ellos demanda las facilidades de un seguro de vida y/o seguro médico que le beneficie en caso de accidentes. Como ya es sabido, el programa PROSEM, únicamente cuenta con un Fondo para Inhumación de Beneficiarios y Dependientes, el cual cubre con un monto mínimo el beneficio en caso de fallecimiento del titular del crédito o de los dependientes, sin embargo, la demanda de los clientes indican interés en contar con un seguro de vida amplio que les beneficie en caso de fallecimiento y accidentes.

GRÁFICA NO. 6
Servicios Adicionales al Crédito



FUENTE: Investigación de Campo

2.2.3.2 ANÁLISIS DE LA DEUDA CON LA INSTITUCION

Cientes que se encuentran en mora:

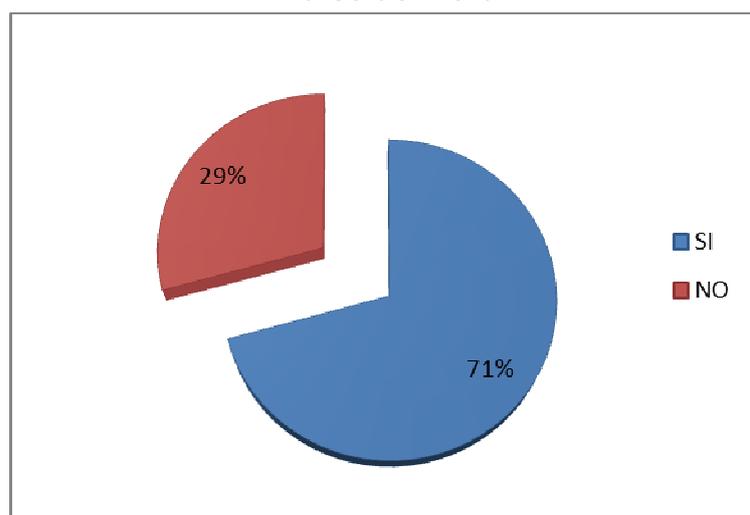
Basado en los resultados de la encuesta el 71% de los encuestados manifiestan que se encuentran en mora por su actual crédito en PROSEM, a la mayoría de ellos le corresponde hacer su pago cada quincena de cada mes correspondiente a la fecha en que solicitaron el pago de su crédito.

La mayoría de los clientes encuestados manifestaron que sus pagos están atrasados a partir de los ocho días y en otros clientes se comprobó que tiene de 1 cuota hasta dos cuotas atrasadas rumbo a la tercera cuota acumulada, así también hay clientes con atrasos de 6 meses y mayores de 1 año.

El atraso se ha originado por diferentes circunstancias tales como enfermedades clásicas y de gravedad, gastos escolares bajas ventas y servicios y lo triste y lamentable la muerte de familiares.

El tema de los créditos atrasados requieren de mucho seguimiento a los clientes, la diferencia de los clientes correspondiente al 29% quienes han manifestado estar al día con sus pagos a pesar de sufrir contingencias, se caracterizan por buenos pagadores mediante la cultura y disciplina financiera que mantienen a raíz de eso demuestran un buen record crediticio excelente el cual les permite mantener puertas abiertas en cualquier institución gracias a su dedicación y esmero en el trabajo y negocio.

GRÁFICA NO. 7
Índice de mora



FUENTE: Investigación de Campo

Documentos presentados para la solicitud de crédito:

En cuanto a la información que cada uno de ellos presento para el análisis de su capacidad de pago un 64% indicó que presento una constancia de ingresos y un 30% presento una certificación bancaria. El total de los entrevistados indican que en dicho trámite presentaron una garantía hipotecaria con lo cual los asesores se basaron para determinar la adjudicación de dicho crédito, juntamente con los documentos que garantizan su capacidad de pago.

De acuerdo a la metodología de trabajo y condiciones establecidas en el reglamento interno de los créditos es importante establecer qué tipo de garantía aceptar para conceder un crédito, básicamente el 100% de los clientes encuestados manifestaron presentar una escritura ya sea pública o registrada para respaldar el crédito solicitado estas dos clases de documentos son importante ya representa el patrimonio del cliente y es tan valioso que le da tanta seguridad al banco del sistema u organización que se dedica a otorgar créditos para recuperar el capital de trabajo sin problemas. Las escrituras públicas tiene beneficio mínimo y las registradas son primeras en valer y tienen máximos beneficios tratándose que son únicas y no se puede duplicar la información como el caso de las públicas que se prestan para cualquier tipo de estafa o fraude si no se toma en cuenta la antigüedad.

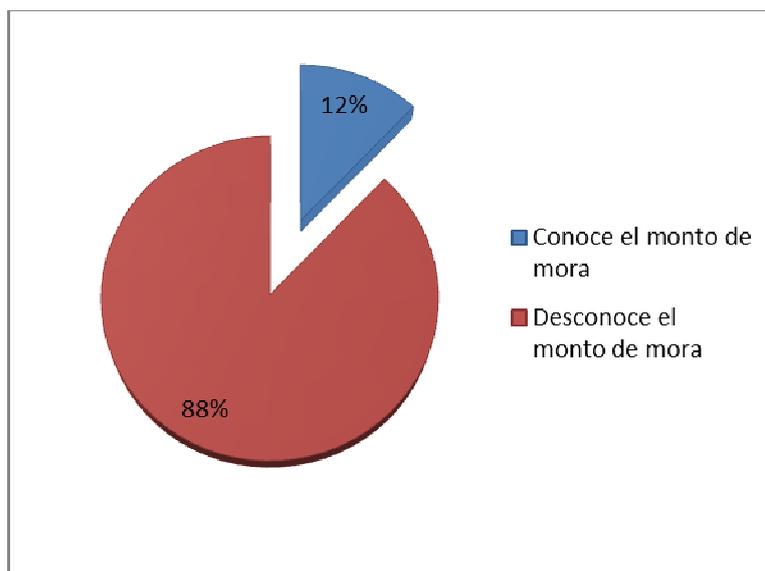
La garantías prendaria está contemplada en el reglamento interno de FUNDAP - PROSEM ya no se solicita, tratándose que es de menor importancia para el cliente y queda mal con los pagos, luego la fiduciaria es una buena alternativa la cual es más utilizado por los bancos del sistema beneficiando a los trabajadores del estado o personas con negocios bien posicionados que por lo regular no acceden en participar como fiador mediante patentes de comercio y otros documentos valiosos.

En cuanto al monto de la mora:

En cuanto al monto de la mora los resultados de la encuesta los clientes manifiestan que un 88% de las personas desconocen el monto correspondiente a las moras, sin embargo, como se indica en la gráfica siguiente todos son notificados del monto al que asciende su cuota juntamente con la mora.

El 12% de los clientes encuestados manifestaron saber cuánto le cobran por concepto de mora lo cual según información recabada indicaron que es variado lo que le pagan, en conclusión, desconocen el porcentaje el cual equivale al cinco por ciento diario en relación al capital.

GRÁFICA NO. 8
Conocimiento de la Mora



FUENTE: Investigación de Campo

La penalización por concepto de mora es variado y consistirá básicamente en los días que se acumulen por el cliente, el porcentaje de morosidad lo indica en alguna sección del contrato mutuado y firmado por el cliente en algunos casos se hace la salvedad de lo contrario no tomando en cuenta que el cliente se caracteriza por ser buen pagador. La diferencia de los clientes manifestaron no saber y esto recae por lo regular en clientes morosos que en cierto modo no le dan la menor importancia al pago lo que les interesa que se les tenga paciencia y tolerancia por el atraso en las cuotas vencidas.

Es importante que el cliente conozca el porcentaje para realizar una operación financiera para conocer la relación beneficio costo que al final de cuentas los morosos ven el tema de atrasos solo por el momento y no piensan en el futuro de un apoyo económico que al final de cuentas le afecta seriamente para un nuevo apoyo económico el cual se indica que no califican. FUNDAP no le conviene que se atrase el cliente tratándose que es mínimo lo que cobra y no está establecido una cuota fija tal como lo realizan otras instituciones que por cobrar cuota diaria y muy elevada lo que deja como resultado a un cliente caprichoso y renuente en los pagos. Tal es el caso del Banco Azteca según sus políticas de recuperación es conveniente que se atrase el cliente.

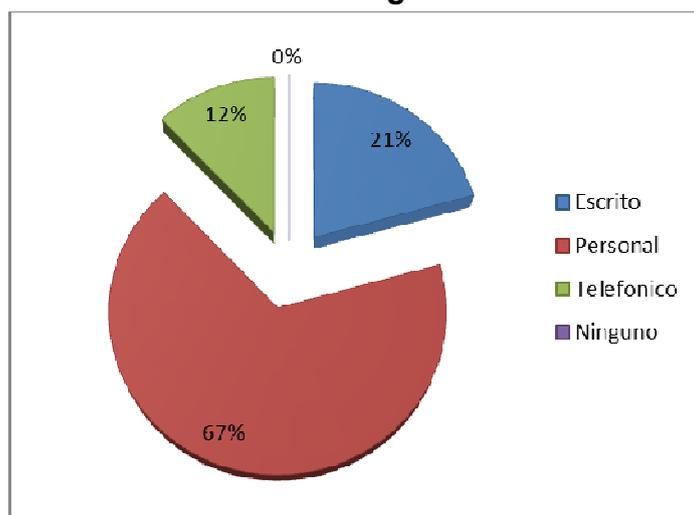
En cuanto al cobro de las cuotas:

El cobro en la mayoría de los casos es personal, el único conflicto en este caso es que solamente se le recuerda al cliente que debe realizar su pago y recoger su boleta de depósito en la Agencia PROSEM Malacatán, lo cual conlleva a una

serie de trámites por parte del cliente para hacer efectivo su pago. En algunos casos los recordatorios de pagos pueden ser escritos o vía telefónica.

La estrategia de monitoreo y seguimiento continuo a los créditos concedidos originara una plena tranquilidad de la cartera sana, lo que ocurre en otras decisiones del cliente es ajeno al asesor de créditos que en su oportunidad se realiza el procedimiento establecido en el reglamento interno de los créditos tanto como recordarle la fecha que le corresponde pagar la cuota, la encuesta nos indica que el 67% de los clientes reciben una visita de forma personal que permite realizar conversaciones para conocer la situación actual del cliente en su negocio, y en casos que se utiliza el medio escrito que corresponde a un 21% cuando no se manifiesta la presencia del cliente se deja la notificación al familiar más cercano; de no ser funcional las estrategias antes mencionadas se utiliza el medio telefónico con la finalidad de reducir tiempo, distancia, recurso económico y sobre todo para realizar cobro de la cuota de forma breve.

GRÁFICA NO. 9
Recordatorio Pago de Cuotas



FUENTE: Investigación de Campo

Los clientes encuestados manifestaron que si les recuerdan el pago utilizando los medios antes descritos anteriormente, los atrasos e inconvenientes se dan por cuenta del cliente lo que se recomienda de parte del asesor es poner al día la cuota atrasada. El éxito de una buena colocación de créditos consistirá básicamente en la verificación de un crédito, mediante una visita consistente en 8 días después de haber entregado el cheque, luego se procede a verificar la inversión del crédito lo que permite comprobar si realmente ese fue el destino del dinero, esto corresponde a una visita semanal de lo contrario realizar recomendaciones al cliente para que invierta o ejecute lo que se planifico. Existe también una verificación mensual consistente en 8 días antes de vencer el pago, luego una verificación trimestral la cual se da mediante la supervisión de la

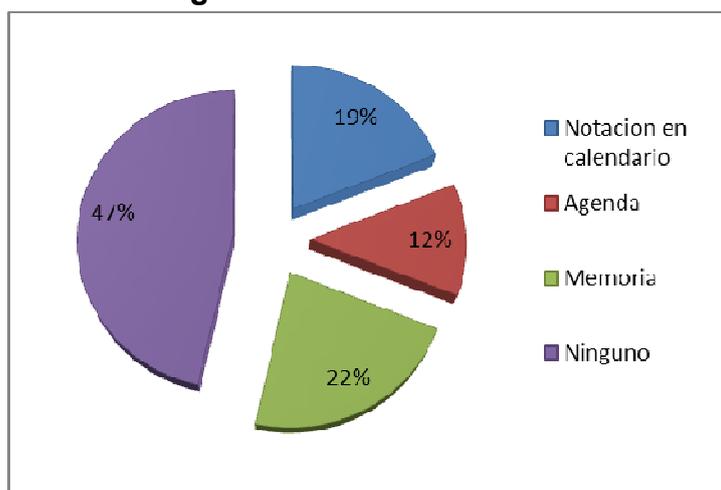
auditoría interna de la Fundación con la finalidad de evitar cualquier anomalía tomando en cuenta que esa es la forma de conocer la satisfacción del cliente por el servicio, las visitas semestrales consisten básicamente en evaluación para un recrédito cuando el cliente los solicita y las visitas anuales se derivan de un nuevo apoyo económico solicitado por el cliente, además la verificaciones anuales también podrían consistir básicamente por la auditoría externa. La frecuencia en que los asesores de crédito visitan a los clientes para verificar el crédito es semanal, debido a la cantidad de atrasos en las cuotas asignadas por cada asesor. Existen muchos casos en que los cobros llegan a ser notificaciones urgentes, esto debido a que el tiempo de atraso es bastante prolongado. En promedio se estima que un 21% de los créditos de esta institución han llegado a ser cobros por medio de notificaciones urgentes por el incumplimiento de pago.

2.2.3.3 INTERESES Y OPINIONES

En la parte de intereses y opiniones se desarrollaron interrogantes de acuerdo al modo en que las personas planifican sus gastos, esto para poder conocer si cuentan con un plan que les facilite manejar sus ingresos.

El nivel de escolaridad de los clientes encuestados consiste en nivel primario esto indica que por lo regular no le darán importancia a herramientas básicas de mejor control. La gran mayoría indico que tiene problemas con la forma en que organiza sus gastos y sus actividades financieras, ya que no cuentan con un presupuesto quincenal y/o mensual que les determine cuanto y cuando necesitan cubrir alguna necesidad o gasto.

GRÁFICA NO. 10
Organización de Actividades



FUENTE: Investigación de Campo

Como podemos observar en la gráfica anterior la mayoría de ellos no cuentan con un plan y se limitan a memorizar fechas y gastos o a anotar en algún calendario una fecha específica de algún gasto.

La falta de educación financiera es un factor preocupante para los dirigentes administrativos de FUNDAP - PROSEM, de acuerdo al estudio socioeconómico que realiza el asesor de créditos se determina el nivel de escolaridad del cliente y se dan las indicaciones mínimas para administrar sus recursos que se perciben por concepto de negocios que producen ganancias para cubrir el pago de la cuota mensual. El problema de la elaboración de presupuestos recae principalmente en clientes de ninguna escolaridad ya que gracias a los años de experiencia que tiene de desarrollar actividades comerciales logran controlar de forma mínima los gastos.

Sobre el mismo tema se les pregunto a los encuestados si consideran que necesitan una capacitación para aprender a ordenar y controlar sus ingresos y obligaciones, a lo cual un 97% opino que si les convendría algún tipo de orientación respecto al manejo de sus finanzas, sobre todo en el aspecto de presupuestos.

Satisfacción de la forma en que realiza sus pagos en FUNDAP PROSEM agencia Malacatán

También en otra interrogante la mayoría indico no estar satisfecho con la forma en que realiza el pago de sus cuotas debido a que no logran cubrir el monto de las cuotas, esta variante ratifica la necesidad de apoyo y orientación especialmente en el plano del manejo de sus finanzas.

Cabe destacar, que la satisfacción del cliente es el resultado directo entre la comparación del rendimiento percibido en el producto o servicio con las expectativas que presentaba. En la actualidad, lograr la plena "**satisfacción del cliente**" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de la Fundación.

Fueron muy pocos los clientes que manifestaron estar conformes con la forma en que se recauda los pagos en la agencia Malacatán, esto indica que en mínima parte son puntuales por la razón que solicitan las boletas y con boleta en mano cancelan la cuota que corresponde y se acomodan a las condiciones del contrato mutuado firmado. La mayoría de la población manifestó su inconformidad por la forma en que se realizan los pagos ya que por necesidad aceptan el crédito. En

ocasiones clientes han sido víctimas de asaltos por moto taxistas que operan en el área urbana de Malacatán, otra razón es que triplican la forma de realizar el pago retirando dinero en bancos del sistema, realizan visita a la agencia FUNDAP por la boleta y luego acuden al banco del sistema para cancelar, esto implica mucho riesgo, en la ciudad de Malacatán está caracterizada por un alto grado de asaltantes tratándose que se ubica en zona fronteriza. Lo pagos realizados no son en línea tiene metodología atrasada de recaudación de pagos, la mayor parte de los tramites son centralizados y tardados; la ubicación de la agencia está en un cantón de pandilleros que vigilan a los clientes para robarles.

De las personas que manifestaron la inconformidad la mayoría de ellas recomiendan lo siguiente:

- Que la fundación brindara un servicio más completo consistente en una receptoría en la agencia para evitar duplicar los trámites de pago.
- Que entreguen las boletas a todos los clientes, con la finalidad de realizar los pagos en días sábados según alianza con el Banco Reformador, S.A.
- Implementar pagos en línea para hacer uso de la tecnología electrónica en caso de personas que tienen negocios grandes. Esto con la finalidad que personas de nivel escolaridad universitario lo podrán realizar con mayor facilidad.
- Implementar alianzas estratégicas con los bancos del sistema de los distintos municipios de la zona costera de San Marcos. Para la recaudación directa y evitar riesgos de ser asaltados.

2.2.4 ANALISIS DE CUESTIONARIO A FUNCIONARIOS

En el cuestionario de entrevista (Anexo No. 2) se realizaron ciertas interrogantes dirigidas a empleados de la institución, para conocer aspectos internos de la institución como también la percepción que tienen los gerentes y empleados sobre la cartera de créditos. Los resultados son los siguientes:

2.2.4.1 DESCRIPCION DEL CARGO Y FUNCIONES

Según cuestionario de entrevista realizada a los empleados del programa PROSEM – FUNDAP específicamente en el departamento de créditos, se tomó a consideración inquirir sobre el desempeño de sus actividades a los 09 asesores y Jefe Administrativo con los que cuenta el programa PROSEM en la Agencia Malacatán, San Marcos. Como bien conocemos, la persona especializada y en

constante contacto con los clientes es el asesor de crédito, por lo que se estudiaron aspectos importantes relacionados a este cargo.

En resumen, las principales actividades que desempeña un asesor de crédito son: BUSCAR, EVALUAR, OTORGAR Y RECUPERAR CREDITOS. Sobre este eje radican las funciones de este puesto y sobre él se considera el planteamiento de metas y objetivos a corto y mediano plazo. Las líneas de crédito que manejan son las de micro, pequeña empresa e infraestructura, el promedio de tiempo laborado por los asesores dentro de esta institución es de 11 años, por lo que se considera cuentan con la experiencia y capacidad para desenvolverse dentro del puesto.

2.2.4.2 PROBLEMAS INTERNOS

En cuanto al manejo de la cartera de créditos:

La agencia PROSEM Malacatán, San Marcos cuenta con 09 asesores de crédito y Jefe Administrativo quienes tienen dentro de sus funciones la colocación de nuevos créditos, como también, el control actualizado de la cartera de créditos. A cada uno de los asesores se les asigna una meta mensual de créditos por colocar y una cantidad específica de clientes a los cuales debe monitorear, tomando en cuenta siempre el control del pago de sus cuotas. Sin embargo, tanto la colocación de créditos nuevos y recréditos, como la recuperación de las cuotas de los clientes actuales requieren que el asesor visite al cliente personalmente, esto, se debe a dos supuestos:

1. Por la alta competencia en la rama de micro créditos y la falta de publicidad de la Fundación, es poca la afluencia de clientes nuevos en las instalaciones, por lo que el asesor se ve en la necesidad de buscar clientes nuevos y potenciales.
2. La gran mayoría de clientes espera el cobro directo, es decir, los clientes se han habituado a que el asesor les llegue a cobrar personalmente.

Es por ello que al momento de realizar la entrevista la mayoría de asesores consideran importante generar estrategias que faciliten y/o mejoren el cobro a los clientes como también la colocación de nuevos créditos.

En cuanto al proceso de colocación de créditos:

En el proceso de la colocación de un crédito, al momento de que un cliente lo solicita pide que presente ciertos documentos los cuales son:

- Documento de identificación (DPI);
- Certificación de ingresos, constancia laboral o certificación bancaria;
- Garantía hipotecaria;
- Fiador, referencias personales.

En base a estos documentos y a través de un estudio de créditos anteriores, los asesores consideran según su experiencia si es conveniente o no facilitar dicho crédito, sin embargo, indican que han tenido ciertas dificultades debido a los requisitos que la institución exige, ya que la mayoría de personas que solicitan un crédito no cuenta con los documentos necesarios para hacer una evaluación de la capacidad de pago, así mismo, la mayoría de las personas que visitan la institución desconocen los documentos que requieren para un crédito, los procesos que el trámite conlleva y se les dificulta la comprensión en cuanto a los montos que debe pagar al igual que las cuotas representadas si llegara a caer en mora.

2.2.4.3 SERVICIO AL CLIENTE

Como bien sabemos para la Fundación el cliente es aquel que ha sido favorecido con el apoyo económico brindado previo a un contrato de mutuo donde se detallan las especificaciones del crédito, en este contrato se indica los beneficios con los que el cliente cuenta al momento de recibir su crédito, como también de la forma de cobranza y los montos si llegara a caer en mora.

En cuanto a la forma de cobro, las políticas de la fundación reflejan cierto beneficio al cliente, ya que el cobro no es estricto, al contrario, mantienen cierto interés en buscar la manera adecuada de que el cliente pague evadiendo medidas exageradas, en este caso el embargo de bienes o cobros judiciales, sin embargo, esto no indica que no se lleven a cabo. Dicho de otra manera, las políticas favorecen la recuperación de créditos por parte de los asesores sin llegar a instancias mayores y brindándole otras facilidades de pago a los clientes, como lo son la Novación y Renovación de créditos.

Según los asesores estas dos opciones se dan en casos especiales y permiten renovar la cartera de créditos, no obstante, le permiten al cliente mantener la deuda con la Fundación moldeándolo de un modo que perjudicaría más adelante al momento de los cobros.

La novación de créditos consiste en extinguir la obligación inmediata de pago pero no el crédito, es decir, es una forma de aplazar el pago de la o las cuotas a determinada fecha, este beneficio no incluye el cobro de gastos administrativos ya que se considera una medida en casos de gravedad como fallecimientos, accidentes, pérdidas en el negocio entre otros.

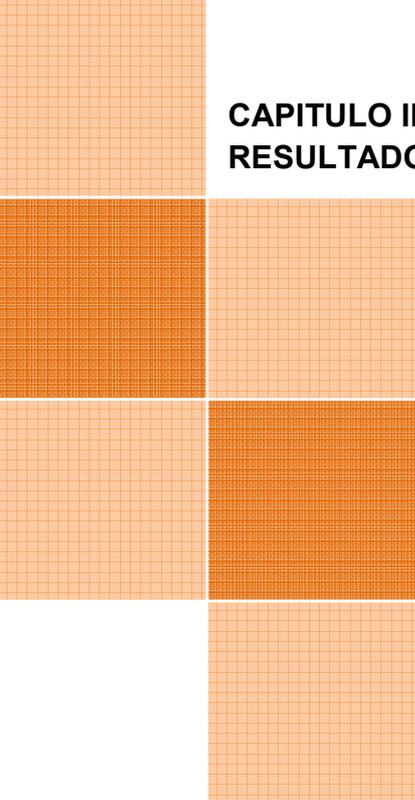
La renovación de créditos consiste como su nombre lo indica en renovar su crédito tomando en cuenta las cuotas pagadas se pueden extinguir y dar inicio con un crédito nuevo en el cual debe pagar las cuotas un mes después de renovado. Consiste en si como una estrategia de pago en la que se le aplaza la cuota al cliente mediante una renovación, esta es una medida que también se toma en casos especiales, a diferencia de la anterior esta si incluye el cobro de gastos administrativos, en la mayoría de casos los clientes se sienten conformes con esta medida, sin embargo, existen problemas del pago de cuotas en casos de renovación.

Cabe resaltar que las medidas anteriores se toman cuando los índices de mora son elevados y mediante autorización de la Fundación, siempre y cuando se establezca que es un caso especial.

Ante esta situación, el cliente es el mayor beneficiado ya que tanto las políticas de la empresa como las estrategias que en ocasiones se toman, no influyen en la conducta que el cliente debería de tomar al momento de tener un compromiso de pago. Según los asesores de créditos entrevistados la falta de estrategias de cobro y/o la falta de un departamento jurídico son las razones por las que el cliente no hace efectivo el pago.

Según la entrevista realizada la mayoría de asesores de crédito conoce al pie de la letra las medidas o procedimientos establecidos por la Fundación para realizar los cobros, sin embargo, estos procedimientos conllevan más a la negociación con el cliente y en los casos mayores se establece cuando el cobro pasa a ser jurídico según el criterio y percepción del asesor, **también indican que no cuentan con un manual de cobro** el cual facilitaría la toma de decisiones y mantendrían al cliente informado de los procesos en caso del atraso de sus cuotas.

En resumen, son distintos los factores que afectan la cartera de créditos de la fundación, estos factores se pueden delimitar como factores internos y externos en FUNDAP PROSEM, por lo que en el capítulo siguiente se establecerá la problemática y las medidas necesarias para que tanto asesores de créditos como la Fundación en si puedan llevar a cabo tareas en beneficio de sus actividades organizativas y operativas.



CAPITULO III
RESULTADOS Y ANALISIS DE LA PROPUESTA

3.1 RESULTADOS OBTENIDOS

El estudio de campo realizado a los clientes de FUNDAP - PROSEM Agencia Malacatán, San Marcos, expuso los motivos por los cuales se tienen retrasos en los pagos. Según la investigación realizada existen factores internos que afectan a la Fundación como también factores externos los cuales tienen su efecto en la cartera de créditos. Los resultados son los siguientes:

3.1.1 FACTORES INTERNOS

1. Por la alta competencia en la rama de micro créditos y la falta de publicidad de la fundación, es poca la afluencia de clientes nuevos a las instalaciones, por lo que el asesor de créditos se ve en la necesidad de buscar donde colocar dicho servicio.
2. La gran mayoría de clientes espera el cobro directo, es decir, los clientes se han habituado a que el asesor les llegue a cobrar personalmente.
3. La Fundación no cuenta con una ventanilla especial que facilite el pago de cuotas, únicamente emite la boleta de pago, por lo que el cliente en la mayoría de casos se ve en la necesidad de realizar sus retiros en un banco y luego realizar el pago de su boleta.
4. El horario de atención que brinda la Fundación consistente de lunes a viernes y cierran a medio día lo cual implica que al cliente le tome cerca de dos días para realizar las gestiones para hacer efectivo su pago en el caso de los días viernes.
5. Las políticas de la Fundación acomodan de cierta forma al cliente, de modo que este se acostumbra a que le cobren sabiendo que en el último de los casos se toman medidas extremas, dándole así el beneficio al cliente de que puede pagar cuando él considere conveniente.
6. Los asesores de créditos no cuentan con un manual que facilite tanto la colocación de créditos como el cobro de las cuotas, por lo que el cliente desconoce los procesos en la solicitud de créditos y las etapas que conlleva el cobro de cuotas atrasadas.
7. La mayoría de clientes desconoce el monto asignado por moras, por lo que en algunos casos únicamente tienen el dinero de la cuota cuando ya han incurrido en mora. (se cree que este problema se debe a la falta de documentos que recuerden al cliente su fecha de pago y el monto respectivo)

8. No se cuenta con un departamento o personal jurídico que facilite la recuperación de cuotas atrasadas, lo que dificulta la recuperación de la cartera.
9. La fundación no cuenta con otros servicios que podrían ser de ayuda al cliente tales como: (cajero, servicio de cobros de remesas, entre otros)

3.1.2 FACTORES EXTERNOS

1. Algunos clientes han participado como fiador responsable directo de algún familiar o amigo y por lo regular el cliente es quien termina cubriendo la deuda.
2. Cada inicio de año con la llegada de la temporada escolar el presupuesto familiar se estira demasiado para cubrir gastos escolares de los hijos lo cual limita el pago de las cuotas.
3. En el periodo del crédito surgen contingencias no esperadas tales como accidentes del cliente o familiares por lo que el cliente ante estas situaciones no realiza sus pagos.
4. Existe un grado de sobreendeudamiento por parte de los clientes al contar con varios créditos en otras instituciones.
5. La falta de educación y cultura financiera ha afectado la forma en que el cliente administra sus finanzas y el cliente en ocasiones por capricho, renuencia y/o costumbre de moroso no efectúa sus pagos.
6. Algunos clientes en ocasiones olvidan la fecha de pago por múltiples compromisos personales, cargas laborales, familiares, entre otras lo cual afecta al momento de realizar el pago.
7. La falta de liquidez en negocios que tienen poco movimiento de ventas, no le permite al cliente realizar más compras para generar más ganancias por lo que no cubren sus cuotas por la inversión en el negocio.
8. En ocasiones los clientes han sido víctima de asaltos en las calles de Malacatán por la ubicación de la agencia en un sector delictivo. En algunos casos el cliente cuenta con la cuota y lo sorprenden por medio de arrebatos de mochilas o carteras a punta de arma blanca o de fuego.
9. En algunos casos el cliente logra ajustar el pago de la cuota, sin embargo, por la situación económica difícil en la que se encuentran le dan otro uso al dinero.
10. Las enfermedades tales como (fiebres, gripes, entre otros), enfermedades de mayor riesgo que requiere en algunos casos intervenciones hospitalarias, o el

fallecimiento de un familiar, originan gastos inesperados que implica crisis económica para cubrir el pago.

11. En algunos casos clientes que se dedican a la agricultura no logran obtener sus ingresos esperados por condiciones del clima (sequías, tormentas, plagas, entre otros).
12. En algunos casos los créditos son utilizados para el pago de gastos de emigración a Estados Unidos y el cliente o familiares no logran llegar a su destino y en la mayoría de casos no recuperan lo invertido.
13. Existe cierta confusión por parte de los clientes con el fondo de Inhumación que ofrece la Fundación. Tomando en cuenta que el cliente lo ve como el seguro de vida.

3.1.3 PRIORIZACION DE LOS PROBLEMAS CAUSA Y EFECTO

A fin de encontrar una solución a la problemática encontrada se priorizan los siguientes problemas que se consideran importantes para mejorar la cartera de créditos de FUNDAP – PROSEM Agencia Malacatán, San Marcos.

No.	CAUSA	PROBLEMA FOCAL	EFECTO
1	<p>La agencia FUNDAP PROSEM Malacatán, carece de una ventanilla especial para realizar los pagos, y la zona bancaria esta retirada de la agencia.</p> <p>El personal administrativo no realiza propuestas y soluciones estratégicas para realizar pagos más directos en la agencia.</p>	<p>Inconformidad al momento de realizar los pagos.</p>	<p>Los clientes ponen en riesgo su integridad física al momento de realizar sus transacciones financieras, ya que han sido víctimas de asaltos.</p> <p>Para realizar el pago el cliente requiere de más tiempo e incurre en otros gastos de pasaje por la ubicación de la oficina.</p>
2	<p>No existe una planificación sistemática del proceso de solicitud de créditos.</p> <p>Los asesores de créditos carecen de un manual que facilite la toma de decisiones en cuanto al cobro de cuotas atrasadas.</p>	<p>Falta de un manual que defina las etapas de colocación y cobranza de créditos.</p>	<p>Al asesor y al cliente se les dificulta los procesos de solicitud de créditos, debido a que el cliente desconoce dicho proceso.</p> <p>La fundación fomenta mucho el comodismo del cliente al no ser más estrictos en el proceso de cobro de cuotas.</p>

3	Falta de información relevante sobre los beneficios que se adjuntan al crédito.	Alto grado de confusión con el Fondo de Inhumación por parte del cliente	Confusión e insatisfacción del cliente por los beneficios que se otorgan al ser favorecidos con un crédito.
4	<p>Los clientes carecen de una cultura financiera que les inculque conductas responsables referentes al manejo de compromisos financieros.</p> <p>El nivel de escolaridad de los clientes es primario o nulo.</p> <p>Desesperación en el manejo de finanzas por parte del cliente.</p>	Falta de cultura financiera y manejo de presupuestos por parte del cliente	<p>Por la falta de cultura financiera el cliente se acomoda a la deuda y se encapricha al momento de los cobros imposibilitando así el pago de sus cuotas.</p> <p>La falta de cultura obedece a no tener una agenda donde se programen las actividades y/o compromisos que el cliente tiene, por lo que en muchas ocasiones se olvidan de fechas del pago de sus cuotas.</p> <p>Muchos clientes no tienen conocimiento de operaciones financieras básicas, lo que conlleva a realizar operaciones confusas y de manera mental dificultando los cálculos correctos en cuanto al monto de las cuotas.</p> <p>El cliente se ve involucrado en el sobreendeudamiento lo que implica el pago de varias cuotas.</p>

FUENTE: Elaboración Propias sobre Investigación de Campo

3.1.4 ANALISIS DE LA PROPUESTA

En este inciso se definen los problemas priorizados y sus posibles alternativas para su solución, tomando en cuenta su aplicación en un modelo de gestión que reduzca la cartera de morosidad de FUNDAP – PROSEM.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	PROPUESTAS DE SOLUCIÓN
<p>Inconformidad al momento de realizar los pagos.</p>	<p>Crear una ventanilla especial (caja receptora) en la agencia FUNDAP – PROSEM, Malacatán.</p> <p>Implementar nuevos servicios financieros tales como recepción de remesas seguro de vida, entre otros.</p> <p>Ampliar el servicio de atención y no cerrar al medio día Brindar el servicio al cliente medio día el sábado.</p>
<p>Falta de un manual que defina las etapas de colocación y cobranza de créditos.</p>	<p>Mejorar la atención al cliente al momento que solicita un crédito, como también al momento que se le notifica el atraso en sus cuotas.</p> <p>Elaboración de un manual de cobranza, que contenga nuevas políticas sin afectar la identidad de la Fundación.</p> <p>Facilitar información referente a solicitud de créditos y sobre los procesos del cobro de cuotas.</p>
<p>Alto grado de confusión con el Fondo de Inhumación por parte del cliente</p>	<p>Impartir charlas informativas a los clientes sobre los beneficios que tiene el Fondo de Inhumación.</p> <p>Facilitar trifoliales y revistas entre otros. La información sobre el Fondo de Inhumación que ofrece la Fundación.</p>
<p>Falta de cultura financiera y manejo de presupuestos por parte del cliente</p>	<p>Realizar capacitaciones por personal capacitado sobre el tema de educación financiera.</p> <p>Realizar capacitaciones sobre la elaboración de presupuestos dirigido a los clientes nuevos y antiguos.</p>

FUENTE: Elaboración Propias sobre Investigación de Campo

3.2 MODELO DE GESTIÓN PARA LA REDUCCIÓN DE LA CARTERA DE MOROSIDAD

Ante la problemática encontrada según la investigación de campo, se propone la creación de un modelo de gestión que ayudara a reducir la cartera de morosidad de la Fundación, este modelo toma en cuenta las alternativas para poder asistir tanto los factores internos como externos a la Fundación.

PROPUESTA DE PLAN DE GESTIÓN PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA EN MORA ACTUAL, EN EL PROGRAMA PROSEM - FUNDAP AGENCIA MALACATAN, SAN MARCOS

3.2.1. IMPORTANCIA DEL PLAN DE GESTIÓN DE COBRO

La implementación del Plan de Gestión, permitirá estructurar mejor la organización en el cobro y la recuperación de la mora, en forma técnica y sistemática a través del diseño de planes, incorporando la aplicación de estrategias y políticas, que serán equitativas para todos los clientes y de igual manera recuperar las tasas pendientes de pago, generadas en periodos anteriores, lo que permitirá disminuir la cartera en mora.

3.2.2 ALCANCE DEL PLAN DE GESTIÓN DE COBRO

El Plan de Gestión está diseñado para que sea implementado en el programa PROSEM –FUNDAP, agencia Malacatán, San Marcos, y se estructura en tres etapas que comprenden tres planes específicos:

1. Programa de capacitaciones al cliente y asesores de créditos
2. Estrategia de cobranza
 - Primer Aviso de Notificación de Cobro
 - Segundo Aviso de Notificación de Cobro
 - Aviso de Notificación de Cobro por Vía Legal
3. Incorporación de una ventanilla (caja receptora) para cobros en la agencia FUNDAP –PROSEM

Estas etapas presentan estrategias que contribuirán a la recuperación de cartera en mora actual, dando cumplimiento al Objetivo General de Plan, que consiste en recuperar el 80% de las cuentas morosas tomando en cuenta que no es posible recuperar en un 100% la cartera en mora, puesto que, no todos podrán cumplir con los pagos mensuales, y en muchas ocasiones los clientes firman nuevos compromisos de pago pero desisten de seguir cancelando sus cuotas.

Por lo tanto, la recuperación del 80% de la cartera en mora, se efectuará mediante la formulación de objetivos del mercado, formulación de visión y misión del plan, formulación de estrategias y fijación de nuevas metas. Así mismo, se gestionara la colocación de una ventanilla que facilite los procesos relacionados a la forma de pago de cuotas.

El costo de la implementación de esta propuesta es de Q 2,000.00 aproximadamente, lo que considera gastos en material para capacitaciones, impresión de trifoliales, avisos de notificaciones y estados de cuenta. Para la incorporación de una caja receptora es necesario hacer una inversión a consideración de la fundación puede ser de Q 5,000.00 o más los cuales se mantendrán en constante movimiento sin perder el monto invertido

3.2.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN DE COBRO

3.2.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Gestión para la Recuperación del 80% de la cartera en mora en el programa PROSEM – FUNDAP agencia Malacatán, San Marcos.

3.2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un Programa de capacitación para asesores de créditos y clientes del programa PROSEM - FUNDAP.
- Realizar un modelo sistemático de cobro de los pagos a corto y mediano plazo a fin de presentar a PROSEM, el saldo de la cartera pendiente de recuperar en el primer año de implementación del Plan de Gestión.
- Programar informes trimestrales sobre los servicios que presta la fundación.
- Gestionar la incorporación de una ventanilla especial (caja receptora) que facilite los pagos por parte del cliente.

3.2.4 GENERALIDADES DEL PLAN DE GESTIÓN

La propuesta del Plan está basada en los criterios y conceptos recomendados para la Planeación Estratégica en general, la cual comprende:

- a) Análisis Interno, mediante los cuales se determinan las Fortalezas y Debilidades de una institución.
- b) Análisis Externo, que permite identificar las Oportunidades y Amenazas que el entorno le ofrece a una institución, para que sean aprovechadas en beneficio de la misma.

- c) Definición de la Misión, Visión y Objetivos.
- d) Formulación de Estrategias.
- e) Fijación de Metas, establecimiento de políticas y recursos.
- f) Formulación de Planes Tácticos, Planeación de Mediano y Largo Plazo.
- g) Implementación, Control y Evaluación de los Planes.

3.2.5 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La administración de la Fundación FUNDAP, específicamente del programa PROSEM, cuenta con una misión y visión, sin embargo, éstas no han sido adoptadas por el personal que labora en el área de créditos, esto se debe a que éstas no reúnen los elementos necesarios para llamar la atención de los asesores, y tampoco generan un sentimiento de pertenencia, es por ello que se determinó asignar a este plan de gestión una misión y visión específica, y de igual forma, se elaboraron una serie de objetivos con el propósito de contribuir a la recuperación de la cartera en mora.

3.2.5.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Misión:

Asegurar el cumplimiento de las obligaciones del pago de créditos colocados, aplicando procedimientos administrativos y judiciales con integridad e imparcialidad, ofreciendo a los clientes servicios de calidad a fin de incorporarlos en una cultura de cumplimiento de pago.

Visión:

Como asesores de créditos, ser un departamento modelo de todos los procesos de gestión de cobro y recuperación de mora, logrando mejorar los ingresos tanto de los clientes como de la fundación.

Objetivos:

a) Objetivo General:

Garantizar el trabajo eficiente y transparente por medio de diferentes métodos de organización y control, así como mejorar en todos los aspectos la confiabilidad y rentabilidad, además de contribuir y volver atractivo el sistema de créditos que ofrece la Fundación.

b) Objetivos Específicos:

- Disminuir y controlar el incremento de la mora mediante la aplicación de un régimen de organización y funcionamiento del sistema de cobros.
- Garantizar la transparencia en el cobro de las tasas por moras.
- Dar a conocer a la Fundación las funciones a desempeñar para ofrecer un mejor servicio a los clientes.

3.2.5.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La formulación de las estrategias, se efectuó de dos maneras, la primera reúne las estrategias considerando el análisis FODA que se realizó en la investigación de campo; y la segunda presenta la formulación de las estrategias, desde el punto de vista del diseño e implementación del plan propuesto.

Formulación de Estrategias a través del análisis FODA:

1. Estrategias Ofensivas (F, O)

- Presentar a la Fundación, cláusulas de terminación de contrato de crédito, cuando el periodo de incumplimiento de los pagos, sea superior a un año, salvo casos especiales.
- Incorporar la asignación de fondos para capacitaciones tanto a clientes como asesores de créditos sobre temas de presupuestos, gestión de cobro.

2. Estrategias Defensivas (F, A)

- Capacitar asesores de créditos en la implementación de planes de cobro, para recuperar y prevenir la cartera en mora satisfactoriamente, en el tiempo establecido.
- Proporcionar información constante, sobre los requisitos de créditos, los procesos de cobranza, los beneficios del crédito, a través de trifoliales, o anuncios.

3. Estrategias de Reorientación (D, O)

- Priorizar las áreas relacionadas a la cobranza y recuperación de cartera en mora
- Mantener informados a todos los clientes sobre su situación financiera mediante la entrega de estados de cuenta, con el propósito de generar una cultura de pago.
- Dar el seguimiento oportuno a todos los clientes que fueran beneficiados con una renovación o novación de créditos, a fin de recuperar la cartera en mora actual y evitar que continúe presentándose la morosidad en el futuro.

4. Estrategias de Supervivencia (D, A)

- Realizar campañas para sensibilizar a los clientes sobre las consecuencias de una cultura de no pago y los efectos que esto ocasiona a futuro.
- Mejorar el proceso de recuperación de la cartera en mora a través de la adopción de objetivos, estrategias, metas y políticas de gestión de cobro.
- Realizar actos culturales en zonas centrales para atraer clientes y promover los servicios de la fundación, como también brindar información importante.
- Incorporación de una ventanilla (caja receptora) para suministrar un servicio que evite el retraso en los pagos.

3.2.5.3 FIJACIÓN DE METAS, FIJACION DE POLÍTICAS Y RECURSOS

Fijación de Metas:

- Colocación de créditos según las metas de la Fundación previniendo incrementar la mora.
- Recuperar en un plazo de 2 años, el 80% de la cartera en mora actual
- Recuperar el 100% de la cartera proyectada a partir del primer año.

Establecimiento de Políticas

- Capacitar constantemente a los clientes sobre el manejo de presupuestos inculcando una cultura organizacional.
- La renovación y novación de créditos, deben realizarse solo en casos especiales que tengan fundamento y después de pasados 6 meses de otorgado el crédito.
- Cada asesor de crédito proporcionara a todos los clientes un estado de cuenta trimestral con el propósito de mantenerlos informados y generar una cultura de pago.
- Los asesores de créditos identificarán a los clientes con saldo moroso, a los cuales se les deberá notificar por escrito, el monto de su deuda y el periodo de incumplimiento de los pagos.
- Deberá aplicarse el mismo procedimiento de cobro a todos los clientes que se encuentren dentro del mismo rango de deuda de acuerdo a una tabla elaborada para establecer un plan de pago en función del monto adeudado.
- El plazo límite para que los clientes cancelen el total de su deuda será fijado de acuerdo con el monto adeudado.

- En los casos en que la cuota asignada para disminuir la deuda, sea muy elevada en función de la capacidad económica de los clientes, se establecerá un plan de pago flexible para cada uno en particular.
- Si la deuda de alguno de los clientes es muy pequeña, al momento de recibir la primera Notificación de Cobro, queda a criterio del cliente el cancelar el total de la deuda en el momento que reciba la notificación, o establecer un compromiso de pago para que se asigne una cuota mensual.
- Para fijar un plan de pago para disminuir la deuda, los clientes tendrán que tener un compromiso de pago firmado.
- Los asesores de créditos son los encargados de realizar el control y seguimiento del cumplimiento de los compromisos de pago.
- Los clientes que dejen de pagar la cuota mensual acordada según el compromiso de pago firmado por ambas partes, (asesor de créditos y cliente), perderán el beneficio de inhumación y de exoneración de intereses y multas después de los tres meses siguientes a la novación o renovación de su crédito al último pago registrado, quedando a criterio el envío nuevamente de la primera notificación de cobro.
- Las tres etapas, que comprende el sistema de cobro de la deuda, deben aplicarse en el orden en que han sido diseñadas.
- En cada notificación de cobro que se entregue a cada cliente, se deben especificar los porcentajes que se aplican de interés, multa y los montos totales por estos rubros, además del monto total de la deuda, el periodo dejado de cancelar, la fecha de vencimiento de la notificación y un detalle de los tres meses anteriores a la entrega de la notificación.
- Se enviará la primera notificación de cobro a todos los clientes, a los 30 días de no cancelar sus cuotas. Si después de haber transcurrido el periodo que establece la primera notificación de cobro, el cliente no se acerca para solventar su situación, se enviará una segunda notificación de cobro, quince días después de la fecha de vencimiento de la primera notificación. Si el cliente no se acerca a solventar su situación, después de haber recibido una segunda notificación de cobro, se enviará una notificación de cobro por Vía Legal, quince días después del vencimiento de la segunda notificación de cobro. Si al vencimiento de la notificación de cobro por Vía Legal, el cliente no se acerca a solventar su situación, quedara a consideración del asesor juntamente con el jefe de créditos si se procede al embargo de sus bienes dejados en garantía o se le concede una novación o renovación de créditos.

Establecimiento de Recursos

a) Recursos Humanos:

Por tratarse de un plan que servirá como herramienta administrativa para la gestión de cobro, no se considera necesario incorporar a nuevo personal, sin embargo, es necesario que el personal reciba constante capacitación en áreas de gestión de cobro para mejorar el proceso de recuperación de la mora.

b) Recursos Materiales:

Es necesario contar con los insumos y suministros suficientes para el envío de estados de cuenta, notificaciones de cobro y para la elaboración de compromisos de pago, para que de ésta manera el personal no se enfrente a inconvenientes durante la implementación del plan, y logre alcanzar los objetivos y metas planteadas.

c) Recursos Técnicos:

Este plan proporcionará a FUNDAP - PROSEM una herramienta técnico-administrativa de planificación formal que define planes a corto, mediano y largo plazo, con sus respectivos objetivos, metas y estrategias de cobro.

3.2.6 INSTRUMENTOS A UTILIZAR PARA LA GESTIÓN DE COBRO

Los instrumentos requeridos para la aplicación del plan de gestión de cobro son:

1. Programa de capacitaciones al cliente y asesores de créditos
2. Estrategia de cobranza
 - Primer Aviso de Notificación de Cobro
 - Segundo Aviso de Notificación de Cobro
 - Aviso de Notificación de Cobro por Vía Legal
3. Incorporación de una ventanilla (caja receptora) para cobros en la agencia FUNDAP –PROSEM

A continuación se detallan cada uno de los instrumentos, juntamente con los documentos requeridos para cada actividad.

3.2.6.1. PROGRAMA DE CAPACITACIONES AL CLIENTE Y ASESORES DE CRÉDITOS

A. CAPACITACION SOBRE PLAN DE GESTION DE COBRO

Dirigido a los asesores de crédito del programa PROSEM, Comprende una sola capacitación a los asesores de crédito sobre los aspectos e instrumentos de este plan., los cuales se detallan en este estudio. Este plan constituirá una de las

primeras capacitaciones por si hubiera contratación de personal en la rama de créditos, para que tenga el conocimiento de los procesos que se llevan a cabo en la Fundación.

Por otro lado, se propone una capacitación trimestral o semestral a clientes actuales y clientes nuevos sobre los temas siguientes:

B. CAPACITACION SOBRE CONTROL Y MANEJO DE PRESUPUESTOS

Dirigido a clientes y usuarios de los servicios de FUNDAP Este primer tema servirá para que los clientes con pocos conocimientos de operaciones financieras puedan aplicar la metodología de un presupuesto familiar o de negocio y logre un control de sus finanzas, como bien conocimos en la investigación de campo, es difícil para la mayoría de clientes controlar y agendar los ingresos y gastos que desarrollan en sus actividades por lo que es necesario contar con este programa que les otorgue la herramienta necesaria para controlar sus finanzas.

Esta capacitación debe ser desarrollada por una persona que tenga los conocimientos necesarios para dar a conocer el tema, así también se requiere el uso de instrumentos que sirvan como ejemplos para que el capacitado capte el mensaje. Los ejes a tratar en esta capacitación serian:

- Presupuesto de ingresos;
- Presupuesto de egresos;
- Control de gastos;
- Déficit o Superávit; entre otros.

C. CAPACITACION SOBRE LOS BENEFICIOS QUE OFRECE EL CREDITO

Esta capacitación es necesaria llevarla a cabo al momento que el cliente es beneficiado con un apoyo económico, en ella se darán a conocer los beneficios del crédito (fondo para inhumación) como también, los motivos por los cuales se puede caer en mora, delimitando los montos actuales que maneja la fundación.

También, es importante dar a conocer esta información a las personas que ya cuentan con un crédito por lo que sería necesario programar este tema de manera trimestral o semestral.

Los recursos necesarios para estas capacitaciones serian:

- Salón para 25 personas aproximadamente;
- Personal apto para cada tema;
- Material didáctico (cañoneras, computadora; marcadores, entre otros);
- Material de apoyo (copias, instructivos, trifoliales, entre otros);

3.2.6.2 ESTRATEGIA DE COBRANZA

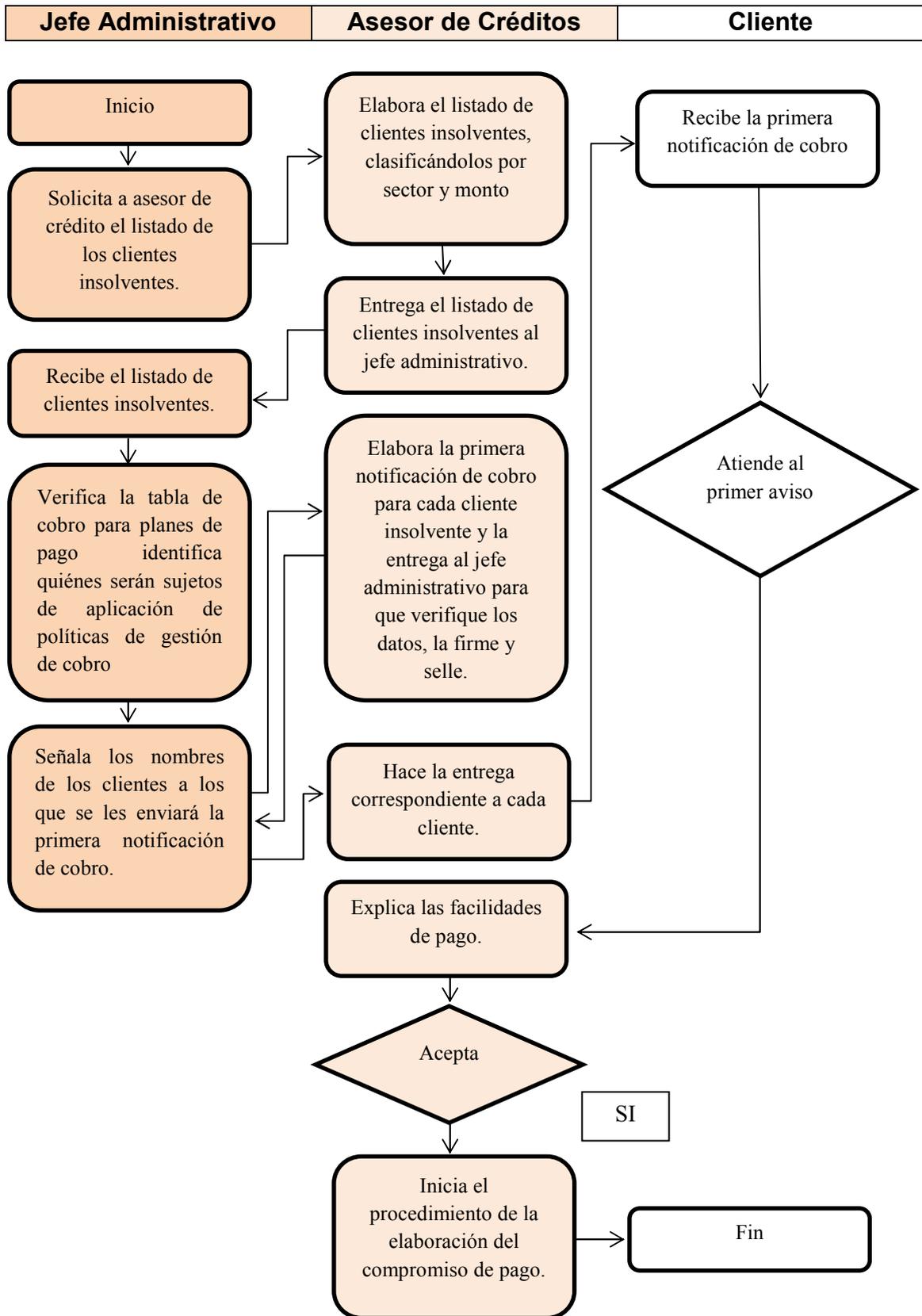
En esta etapa se dan a conocer los lineamientos necesarios para actividades de cobro, mediante tres notificaciones que se aplicarían a partir del primer atraso, es importante que el asesor de créditos adjunte a cada notificación un estado de cuenta que le proporcione los datos de los montos en que ha incurrido el cliente, así mismo, deberá indicar los procesos siguientes de no efectuar el pago de sus cuotas. A continuación, se presentan los procedimientos a seguir y el flujograma correspondiente para cada notificación de cobro, de igual forma, se presentan los formatos de las notificaciones que se les enviarán a los clientes morosos.

A. PRIMER AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO

PRIMER AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO
Jefe Administrativo: 1. Solicita a asesor de crédito el listado de los clientes insolventes.
Asesor de Créditos: 2. Elabora el listado de clientes insolventes, clasificándolos por sector y monto adeudado de mayor a menor. 3. Entrega el listado de clientes insolventes al jefe administrativo.
Jefe Administrativo: 4. Recibe el listado de clientes insolventes. 5. Verifica la tabla de cobro para planes de pago e identifica quiénes serán sujetos de aplicación de políticas de gestión de cobro y recuperación de cartera en mora. 6. Señala en el listado los nombres de los clientes a los que se les enviará la primera notificación de cobro.
Asesor de Créditos: 7. Elabora la primera notificación de cobro para cada cliente insolvente y la entrega al jefe administrativo para que verifique los datos, la firme y selle. 8. Hace la entrega correspondiente a cada cliente.
Cliete: 9. Recibe la primera notificación de cobro.
Asesor de Créditos: 10. Explica las facilidades de pago. 11. Si el cliente se presenta a la agencia, inicia el procedimiento de la elaboración del compromiso de pago.

FUENTE: Elaboración Propia / Investigación de campo

A.1 FLUJOGRAMA DE PRIMER AVISO DE NOTIFICACION DE COBRO



FUENTE: Elaboración Propia / Investigación de campo

A.2 EJEMPLO DEL PRIMER AVISO DE NOTIFICACION DE COBRO

PRIMER AVISO DE NOTIFICACION DE COBRO (FRENTE)



AGENCIA MALACATAN
0 calle 8-19 zona 1, Colonia Alejos, Malacatán, San Marcos
77771215

Malacatán, San Marcos _____ de _____ de _____

Estimado (a) Señor (a): _____

Dirección: _____

Con el objetivo de tratar el estado de su cuenta en mora, por este medio la Administración del Programa de Promoción de Servicios Empresariales PROSEM, le recuerda que tiene una cuenta pendiente de pagar de Q. _____ por concepto del apoyo económico recibido, dejadas de cancelar durante el periodo del: _____ acumulando un saldo de capital e interés por Q. _____, más gastos administrativos y por concepto de mora, razón por la cual le invitamos a que se presente a nuestras oficinas, dentro de los OCHO DÍAS hábiles siguientes a la fecha de recibido este aviso. Para que se establezca un Plan de Pago, para solventar dicha deuda.

Y al mismo tiempo, le recordamos que el compromiso del pago es mensual y pedimos trate de hacerlo puntualmente, para que su deuda no siga aumentando. En caso de no presentarse, usted pierde una valiosa oportunidad para obtener un Plan de pagos de mutuo acuerdo, evitando de esta manera tener que llevar su caso a una segunda etapa, en el proceso de Recuperación de Cartera en Mora.

Atentamente.

F. _____
Jefe Administrativo

SELLO

CC. Expediente Crediticio
Archivo Departamento de cobros

PRIMER AVISO DE NOTIFICACION DE COBRO
(REVERSO)

(VENCE EL DÍA _____)

DETALLE DE LA DEUDA:

Le comunicamos a usted que a la fecha se encuentra pendiente del pago de sus tasas conforme al detalle siguiente: PERIODOS DE TIEMPO.

MESES PENDIENTES DE PAGO	MONTO ADEUDADO
MES: _____ NO. DE CUOTAS SIN CANCELAR: _____ PORCENTAJE DE INTERES APLICADO: _____ PORCENTAJE DE MULTA APLICADO: _____ TOTAL DE LA DEUDA: _____	Q _____ Q _____ Q _____ Q _____
MES: _____ NO. DE CUOTAS SIN CANCELAR: _____ PORCENTAJE DE INTERES APLICADO: _____ PORCENTAJE DE MULTA APLICADO: _____ TOTAL DE LA DEUDA: _____	Q _____ Q _____ Q _____ Q _____
MES: _____ NO. DE CUOTAS SIN CANCELAR: _____ PORCENTAJE DE INTERES APLICADO: _____ PORCENTAJE DE MULTA APLICADO: _____ TOTAL DE LA DEUDA: _____	Q _____ Q _____ Q _____ Q _____
MONTO TOTAL DE LOS MESES DE PAGO	Q _____

FUENTE: Elaboración Propia / Investigación de campo

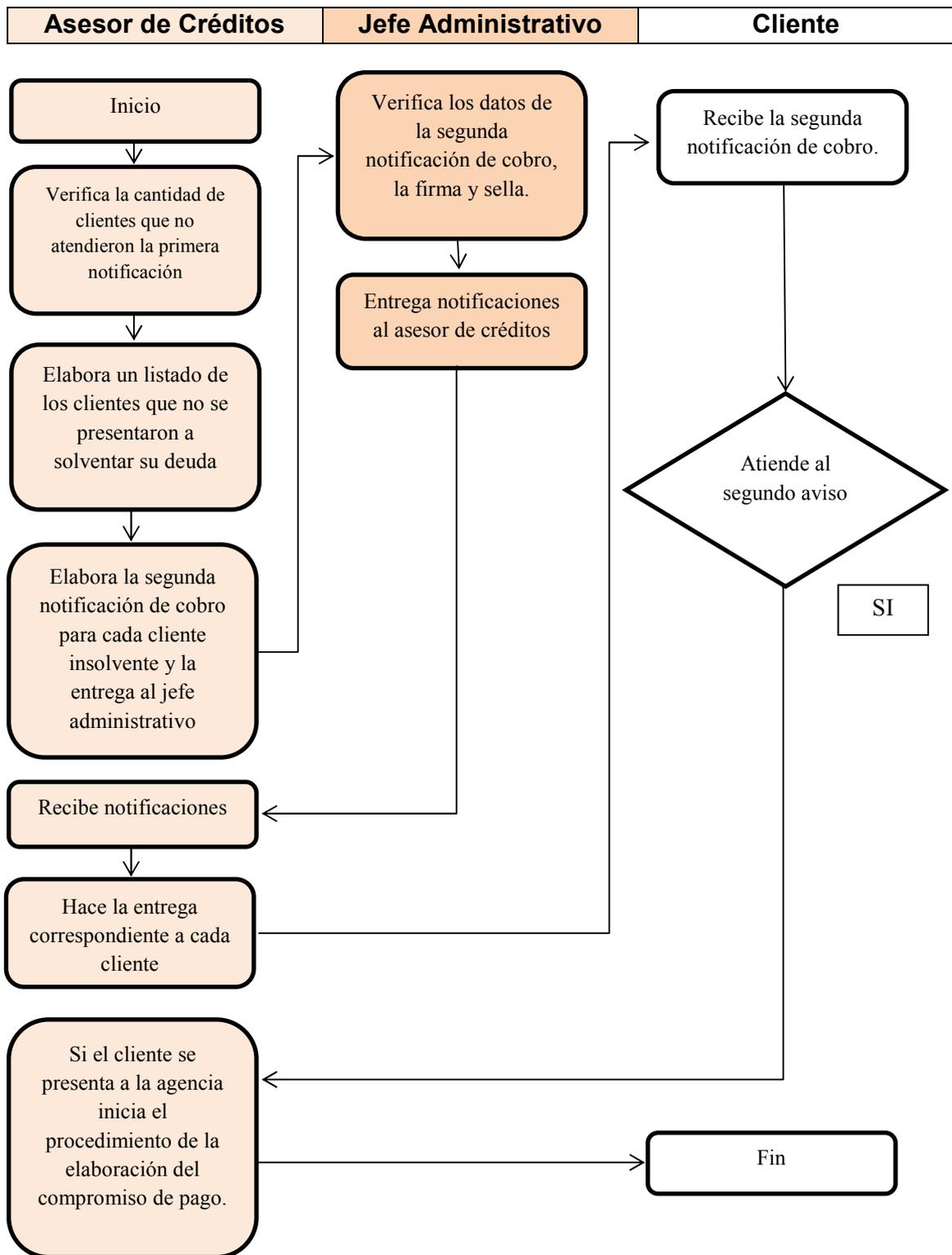
De igual forma, le informamos que según el contrato de mutuo que usted firmo, se han aplicado intereses y multas debido al tiempo que ha tardado en hacer su pago, por lo que debe realizar su pago antes de la fecha de vencimiento de esta notificación.

B. SEGUNDO AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO

SEGUNDO AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO
<p>Asesor de Créditos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Cumplidos los días hábiles establecidos en la primera notificación, verifica la cantidad de clientes que no atendieron la primera invitación de acercarse para solventar su situación financiera.2. Elabora un listado de los clientes que no se presentaron a solventar su deuda, con el propósito de enviar una segunda notificación de cobro.3. Elabora la segunda notificación de cobro para cada cliente insolvente y la entrega al jefe administrativo
<p>Jefe Administrativo:</p> <ol style="list-style-type: none">4. Verifica los datos de la segunda notificación de cobro, la firma y sella.5. Entrega notificaciones al asesor de créditos
<p>Asesor de Créditos:</p> <ol style="list-style-type: none">6. Recibe notificaciones.7. Hace la entrega correspondiente a cada cliente
<p>Cliente:</p> <ol style="list-style-type: none">8. Recibe la segunda notificación de cobro.
<p>Asesor de Créditos:</p> <ol style="list-style-type: none">9. Comunica en el segundo aviso de cobro, que de no presentarse a la agencia, se agotara el cobro por vía legal.10. Si el cliente se presenta a la agencia inicia el procedimiento de la elaboración del compromiso de pago.

FUENTE: Elaboración Propia / Investigación de campo

B.1 FLUJOGRAMA DE SEGUNDO AVISO DE NOTIFICACION DE COBRO



FUENTE: Elaboración Propia / Investigación de campo

B.2 EJEMPLO DE SEGUNDO AVISO DE NOTIFICACION DE COBRO

SEGUNDO AVISO DE NOTIFICACION DE COBRO (FRENTE)



AGENCIA MALACATAN
0 calle 8-19 zona 1, Colonia Alejos, Malacatán, San Marcos
77771215

Malacatán, San Marcos _____ de _____ de _____

Estimado (a) Señor (a): _____
Direccion: _____

Con el objetivo de tratar el estado de su cuenta en mora, por este medio la Administración del Programa de Promoción de Servicios Empresariales PROSEM, le recuerda que tiene una cuenta pendiente de pagar de Q_____ por concepto del apoyo económico recibido, dejadas de cancelar durante el periodo del: _____ acumulando un saldo de capital e interés por Q. _____, más gastos administrativos y por concepto de mora, razón por la cual le invitamos a que se presente a nuestras oficinas, dentro de los QUINCE DÍAS hábiles siguientes a la fecha de recibido este aviso. Para que se establezca un Plan de Pago, para solventar dicha deuda.

NOTA: Con fecha, _____, se le envió la PRIMERA NOTIFICACIÓN DE COBRO, comunicándole el estado de su deuda con la Fundación, si en esta ocasión no se acerca a efectuar dicho pago, se le advierte que si en el término de los QUINCE DÍAS, a partir de la fecha de esta notificación no ha cancelado la deuda mencionada; ni se presenta a solventar su situación, se procederá a reclamar el pago por VÍA LEGAL.

Le recordamos que el compromiso del pago es mensual y pedimos trate de hacerlo puntualmente, para que su deuda no siga aumentando.

Atentamente.

F. _____
Jefe Administrativo

SELLO

SEGUNDO AVISO DE NOTIFICACION DE COBRO
(REVERSO)
(VENCE EL DÍA _____)

DETALLE DE LA DEUDA:

Le comunicamos a usted que a la fecha se encuentra pendiente del pago de sus tasas conforme al detalle siguiente: PERIODOS DE TIEMPO.

MESES PENDIENTES DE PAGO	MONTO ADEUDADO
MES: _____ NO. DE CUOTAS SIN CANCELAR: _____ PORCENTAJE DE INTERES APLICADO: _____ PORCENTAJE DE MULTA APLICADO: _____ TOTAL DE LA DEUDA: _____	Q _____ Q _____ Q _____ Q _____
MES: _____ NO. DE CUOTAS SIN CANCELAR: _____ PORCENTAJE DE INTERES APLICADO: _____ PORCENTAJE DE MULTA APLICADO: _____ TOTAL DE LA DEUDA: _____	Q _____ Q _____ Q _____ Q _____
MES: _____ NO. DE CUOTAS SIN CANCELAR: _____ PORCENTAJE DE INTERES APLICADO: _____ PORCENTAJE DE MULTA APLICADO: _____ TOTAL DE LA DEUDA: _____	Q _____ Q _____ Q _____ Q _____
MONTO TOTAL DE LOS MESES DE PAGO	Q _____

FUENTE: Elaboración Propia / Investigación de campo

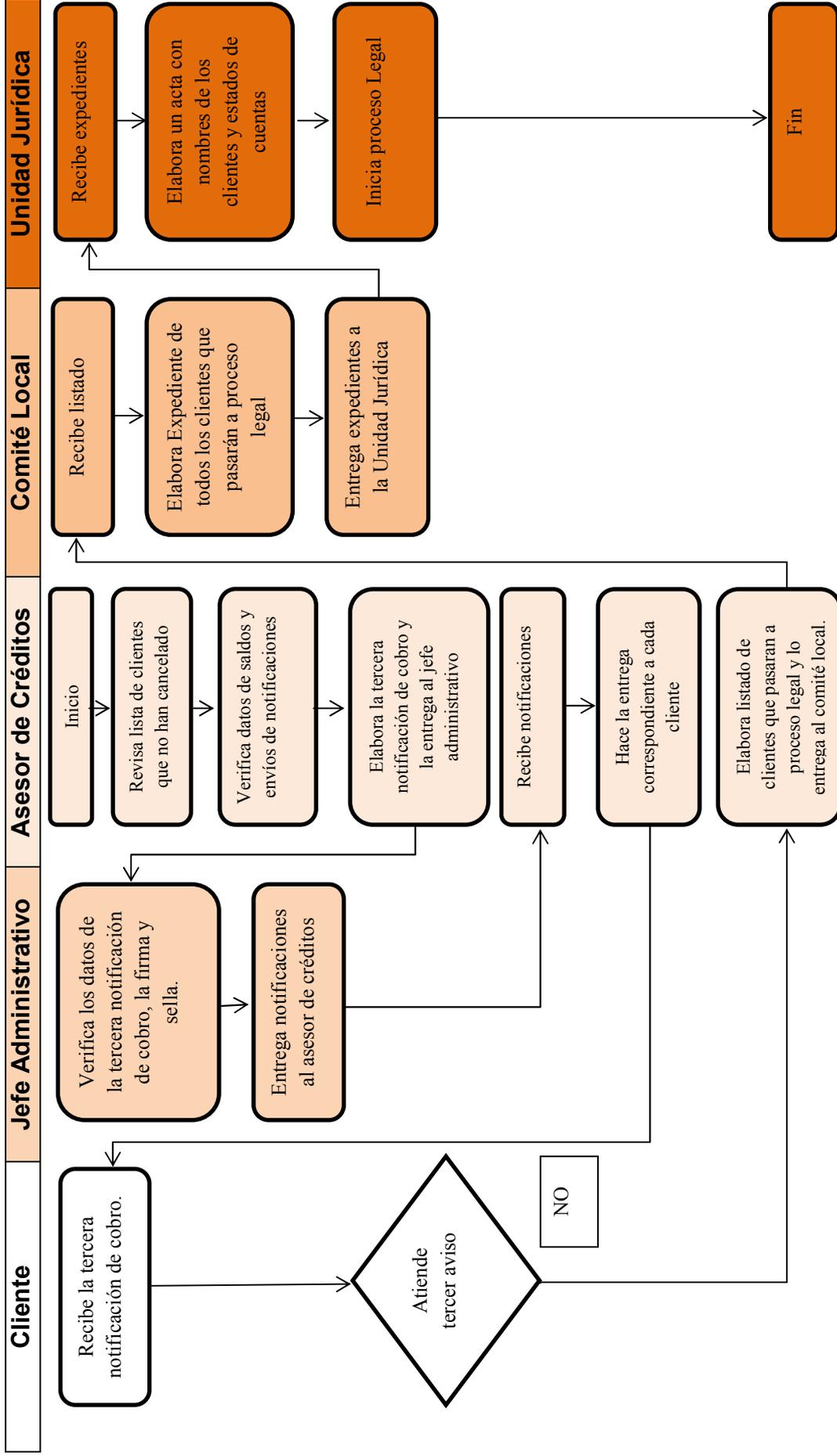
De igual forma, le informamos que según el contrato de mutuo que usted firmo, se han aplicado intereses y multas debido al tiempo que ha tardado en hacer su pago, por lo que debe realizar su pago antes de la fecha de vencimiento de esta notificación.

C. AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO POR VÍA LEGAL

AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO POR VÍA LEGAL
Asesor de Créditos: 1. Revisa lista de clientes que no han cancelado en el plazo estipulado. 2. Verifica datos de saldos y envíos de notificaciones de cobro. 3. Elabora la tercera notificación de cobro y la entrega al jefe administrativo.
Jefe Administrativo: 4. Verifica los datos de la tercera notificación de cobro, la firma y sella. 5. Entrega notificaciones al asesor de créditos.
Asesor de Créditos: 6. Recibe notificaciones. 7. Hace la entrega correspondiente a cada cliente.
Cliente: 8. Recibe la tercera notificación de cobro.
Asesor de Créditos: 9. Comunica en el tercer aviso de cobro, que de no presentarse a la Administración, a solventar su situación, se entrega el listado de clientes insolventes al comité local. 10. Elabora listado de clientes insolventes que pasaran a proceso legal y lo entrega al comité local.
Comité Local: 11. Recibe listado. 12. Elabora Expediente de todos los clientes que pasarán a proceso legal. 13. Entrega expedientes a la Unidad Jurídica.
Unidad Jurídica: 14. Recibe expedientes. 15. Elabora un acta con nombres de los clientes y estados de cuentas. 16. Sigue proceso Legal. (en este proceso se define si es necesario el embargo de garantías)

FUENTE: Elaboración Propia / Investigación de campo

C.1 AVISO DE NOTIFICACIÓN DE COBRO POR VÍA LEGAL



FUENTE: Elaboración Propia / Investigación de campo

C.2 EJEMPLO DE NOTIFICACION DE COBRO POR VIA LEGAL

AVISO DE NOTIFICACION DE COBRO POR VIA LEGAL DIRIGIDO AL DEUDOR (FRENTE)



AGENCIA MALACATAN
0 calle 8-19 zona 1, Colonia Alejos, Malacatán, San Marcos
77771215

Malacatán, San Marcos _____ de _____ de _____

Estimado (a) Señor (a): _____
Direccion: _____

Con el objetivo de tratar el estado de su cuenta en mora, por este medio y luego de haber sido lo suficientemente flexibles, queremos informarle que debido al incumplimiento en sus fechas de pago, de acuerdo con el contrato firmado por su puño y letra el día _____, y basándonos en las cláusulas siguientes:

SEGUNDA: LA SUMA MUTUADA SE SUJETARA TAMBIEN A LAS ESTIPULACIONES SIGUIENTES: A) TODO PAGO SE HARA SIN NECESIDAD DE COBRO NI REQUERIMIENTO EN LAS OFICINAS DE LA FUNDACION. B) EL CREDITO PUEDE CEDERSE O NEGOCIARSE SIN PREVIO AVISO NI POSTERIOR NOTIFICACION AL, (LA, LOS) DEUDOR (A, ES) QUIEN (ES) RENUNCIA (N) AL FUERO DE SU DOMICILIO SOMETIENDOSE A LOS TRIBUNALES QUE EL PROGRAMA ELIJA Y SEÑALA (N) COMO LUGAR PARA RECIBIR NOTIFICACIONES LA DIRECCION INDICADA AL PRINCIPIO ACEPTANDO COMO BIEN HECHAS LAS QUE ALLI SE HAGAN A MENOS QUE SEÑALE OTRA RESIDENCIA ACEPTANDO COMO BUENAS Y EXACTAS LAS CUENTAS QUE LE (S) FORMULE (N) ACERCA DE ESTE NEGOCIO Y COMO LIQUIDO Y EXIGIBLE DE PLAZO VENCIDO EL SALDO QUE LE (S) RECLAME. C) EL (LA, LOS) DEUDOR (A, ES) SE COMPROMETE (N) A PARTICIPAR EN LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION QUE PROGRAME LA INSTITUCION ACREEDORA. D) EL ACREEDOR PODRA REVISAR PERIODICAMENTE LA INVERSION REALIZADA PARA VERIFICAR QUE SE HA UTILIZADO ADECUADAMENTE EL DINERO MUTUADO. E) EL (LA, LOS) DEUDOR (A, ES) PAGARA (N) EN LAS AGENCIAS BANCARIAS DESIGNADAS PARA EL EFECTO EN LAS FECHAS ESTIPULADAS EN EL PLAN DE PAGOS. F) EL (LA, LOS) DEUDOR (A, ES) SE OBLIGA (N) A PERMITIR EL ACCESO AL LUGAR DE INVERSION DE LAS PERSONAS QUE EL ACREEDOR DESIGNA PARA EL EFECTO. G) FUNDAP PODRA DAR POR VENCIDO EL PLAZO EN LOS SIGUIENTES CASOS: 1) SI EL (LA, LOS) DEUDOR (A, ES) NO CUMPLIERAN CON CUALQUIERA DE LAS OBLIGACIONES CONTRAIDAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO. 2) SI EL (LA, LOS) DEUDOR (A, ES) DEJARA (N) DE PAGAR UNA SOLA DE LAS AMORTIZACIONES. 3) SI POR CUALQUIER MOTIVO SE DICTARA MANDAMIENTO DE EMBARGO O EJECUCION SOBRE LOS BIENES DEJADOS EN GARANTIA. 4. SI EL (LA, LOS) DEUDOR (A, ES) VENDIERA (N) O VOLVIERA (N) A DAR EN GARANTIA EL (LOS) BIEN (ES) CON QUE GARANTIZA (N) LA PRESENTE OBLIGACION. 5) POR FALLECIMIENTO DEL (LA, LOS) DEUDOR (A, ES). 6. POR NO INVERTIR LA SUMA MUTUADA EN EL DESTINO SEÑALADO. TERCERA: EN GARANTIA DE LAS OBLIGACIONES QUE CONTRAE (N) EL (LA, LOS) DEUDOR (A, ES) CONSITUYE (N) EXPRESAMENTE A FAVOR DE FUNDAP PROSEM.

POR TANTO: la Administración del Programa de Promoción de Servicios Empresariales PROSEM nos vemos en el pleno derecho de plantearle lo siguiente a efecto de solventar el grado de morosidad que presenta el crédito otorgado por la misma, en primer lugar tiene la opción de poner al día las cuotas atrasadas a más tardar el día _____, pagando lo adeudado según el detalle de cuotas adjunto. NOTA: Con fecha, _____ se le envió la SEGUNDA NOTIFICACIÓN DE COBRO, comunicándole el estado de su deuda con la Fundación, si en la fecha establecida no se acerca a firmar un Compromiso de pago con la Administración, se le informa que su expediente pasará a la Unidad Jurídica para que se inicie el proceso de recuperación de la deuda por VÍA LEGAL.

Atentamente.

F. _____
Jefe Administrativo

SELLO

CC. Expediente Crediticio
Archivo Departamento de cobros

AVISO DE NOTIFICACION DE COBRO POR VIA LEGAL
DIRIGIDO AL FIADOR

(FRENTE)



AGENCIA MALACATAN

0 calle 8-19 zona 1, Colonia Alejos, Malacatán, San Marcos
77771215

Malacatán, San Marcos _____ de _____ de _____

Estimado (a) Señor (a): _____
Direccion: _____

De esta forma le informamos que el día _____, se envió una notificación al señor: _____, de quien usted es fiador en esta institución, conteniendo la siguiente información:

“Con el objetivo de tratar el estado de su cuenta en mora, por este medio y luego de haber sido lo suficientemente flexibles, queremos informarle que debido al incumplimiento en sus fechas de pago, de acuerdo con el contrato firmado por su puño y letra el día _____, y basándonos en las clausulas siguientes:

SEGUNDA: LA SUMA MUTUADA SE SUJETARA TAMBIEN A LAS ESTIPULACIONES SIGUIENTES: A) TODO PAGO SE HARA SIN NECESIDAD DE COBRO NI REQUERIMIENTO EN LAS OFICINAS DE LA FUNDACION. B) EL CREDITO PUEDE CEDERSE O NEGOCIARSE SIN PREVIO AVISO NI POSTERIOR NOTIFICACION AL, (LA, LOS) DEUDOR (A, ES) QUIEN (ES) RENUNCIA (N) AL FUERO DE SU DOMICILIO SOMETIENDOSE A LOS TRIBUNALES QUE EL PROGRAMA ELIJA Y SEÑALA (N) COMO LUGAR PARA RECIBIR NOTIFICACIONES LA DIRECCION INDICADA AL PRINCIPIO ACEPTANDO COMO BIEN HECHAS LAS QUE ALLI SE HAGAN A MENOS QUE SEÑALE OTRA RESIDENCIA ACEPTANDO COMO BUENAS Y EXACTAS LAS CUENTAS QUE LE (S) FORMULE (N) ACERCA DE ESTE NEGOCIO Y COMO LIQUIDO Y EXIGIBLE DE PLAZO VENCIDO EL SALDO QUE LE (S) RECLAME. C) EL (LA, LOS) DEUDOR (A, ES) SE COMPROMETE (N) A PARTICIPAR EN LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION QUE PROGRAME LA INSTITUCION ACREEDORA. D) EL ACREEDOR PODRA REVISAR PERIODICAMENTE LA INVERSION REALIZADA PARA VERIFICAR QUE SE HA UTILIZADO ADECUADAMENTE EL DINERO MUTUADO. E) EL (LA, LOS) DEUDOR (A, ES) PAGARA (N) EN LAS AGENCIAS BANCARIAS DESIGNADAS PARA EL EFECTO EN LAS FECHAS ESTIPULADAS EN EL PLAN DE PAGOS. F) EL (LA, LOS) DEUDOR (A, ES) SE OBLIGA (N) A PERMITIR EL ACCESO AL LUGAR DE INVERSION DE LAS PERSONAS QUE EL ACREEDOR DESIGNA PARA EL EFECTO. G) FUNDAP PODRA DAR POR VENCIDO EL PLAZO EN LOS SIGUIENTES CASOS: 1) SI EL (LA, LOS) DEUDOR (A, ES) NO CUMPLIERAN CON CUALQUIERA DE LAS OBLIGACIONES CONTRAIDAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO. 2) SI EL (LA, LOS) DEUDOR (A, ES) DEJARA (N) DE PAGAR UNA SOLA DE LAS AMORTIZACIONES. 3) SI POR CUALQUIER MOTIVO SE DICTARA MANDAMIENTO DE EMBARGO O EJECUCION SOBRE LOS BIENES DEJADOS EN GARANTIA. 4. SI EL (LA, LOS) DEUDOR (A, ES) VENDIERA (N) O VOLVIERA (N) A DAR EN GARANTIA EL (LOS) BIEN (ES) CON QUE GARANTIZA (N) LA PRESENTE OBLIGACION. 5) POR FALLECIMIENTO DEL (LA, LOS) DEUDOR (A, ES). 6. POR NO INVERTIR LA SUMA MUTUADA EN EL DESTINO SEÑALADO. TERCERA: EN GRARANTIA DE LAS OBLIGACIONES QUE CONTRAE (N) EL (LA, LOS) DEUDOR (A, ES) CONSITUYE (N) EXPRESAMENTE A FAVOR DE FUNDAP PROSEM.

POR TANTO: la Administración del Programa de Promoción de Servicios Empresariales PROSEM nos vemos en el pleno derecho de plantearle lo siguiente a efecto de solventar el grado de morosidad que presenta el crédito otorgado por la misma, en primer lugar tiene la opción de poner al día las cuotas atrasadas a más tardar el día _____, pagando lo adeudado según el detalle de cuotas adjunto. NOTA: Con fecha, _____ se le envió la SEGUNDA NOTIFICACIÓN DE COBRO, comunicándole el estado de su deuda con la Fundación, si en la fecha establecida no se acerca a firmar un Compromiso de pago con la Administración, se le informa que su expediente pasará a la Unidad Jurídica para que se inicie el proceso de recuperación de la deuda por VÍA LEGAL”.

Agradeciendo la atención prestada a la presente, no sin antes resaltar que dentro de los procesos de cobro el afectado directo seria usted como fiador, por lo que en espera de su colaboración para evitar futuros contratiempos, me suscribo.

Atentamente.

F. _____
Jefe Administrativo

SELLO

CC. Expediente Crediticio
Archivo Departamento de cobros

AVISO DE NOTIFICACION DE COBRO POR VIA LEGAL
(REVERSO)

(VENCE EL DÍA _____)

DETALLE DE LA DEUDA:

Le comunicamos a usted que a la fecha se encuentra pendiente del pago de sus tasas conforme al detalle siguiente: PERIODOS DE TIEMPO.

MESES PENDIENTES DE PAGO	MONTO ADEUDADO
MES: _____ NO. DE CUOTAS SIN CANCELAR: _____ PORCENTAJE DE INTERES APLICADO: _____ PORCENTAJE DE MULTA APLICADO: _____ TOTAL DE LA DEUDA: _____	Q _____ Q _____ Q _____ Q _____
MES: _____ NO. DE CUOTAS SIN CANCELAR: _____ PORCENTAJE DE INTERES APLICADO: _____ PORCENTAJE DE MULTA APLICADO: _____ TOTAL DE LA DEUDA: _____	Q _____ Q _____ Q _____ Q _____
MES: _____ NO. DE CUOTAS SIN CANCELAR: _____ PORCENTAJE DE INTERES APLICADO: _____ PORCENTAJE DE MULTA APLICADO: _____ TOTAL DE LA DEUDA: _____	Q _____ Q _____ Q _____ Q _____
MONTO TOTAL DE LOS MESES DE PAGO	Q _____

FUENTE: Elaboración Propia / Investigación de campo

De igual forma, le informamos que según el contrato de mutuo que usted firmo, se han aplicado intereses y multas debido al tiempo que ha tardado en hacer su pago, por lo que debe realizar su pago antes de la fecha de vencimiento de esta notificación.

D. EJEMPLO DE COMPROMISO DE PAGO

COMPROMISO DE PAGO PARA CLIENTES CON CUOTAS ATRASADAS



AGENCIA MALACATAN
0 calle 8-19 zona 1, Colonia Alejos, Malacatán, San Marcos
77771215

COMPROMISO DE PAGO No. _____
MALACATAN, SAN MARCOS, _____ DE _____ DE _____
FUNDAP – PROSEM

EN CUMPLIMIENTO A COMPROMISO ENTRE EL CLIENTE Y EL PROGRAMA PROSEM –
FUNDAP, SEGUN CONTRATO DE MUTUO NO. _____ DE FECHA
_____.

SE DETERMINA, QUE DE ACUERDO A LAS POLITICAS DE LA FUNDACION LA
ADMINISTRACION GENERAL LE CONCEDA FACILIDADES DE PAGO PARA QUE CANCELE
LA DEUDA QUE TIENE PENDIENTE A TRAVES DE CUOTAS SUCESIVAS MENSUALES ()
QUINCENALES () HASTA AGOTAR LA DEUDA.

LA DEUDA NOTIFICADA COMPRENDE DE LA FECHA _____ DE _____ DEL AÑO
_____ AL _____ DE _____ DEL AÑO _____.

YO: _____, BENEFICIARIO DEL
APOYO ECONOMICO, SOLICITO SE ME CONCEDA FACILIDADES DE PAGO PARA
FINIQUITAR LA DEUDA NOTIFICADA POR LA ADMINISTRACION GENERAL DE FUNDAP –
PROSEM, CON EL CONOCIMIENTO QUE DE NO CUMPLIR CON LAS FACILIDADES DE PAGO
LA ADMINISTRACION GENERAL DE FUNDAP – PROSEM ESTA FACULTADA A TOMAR LAS
MEDIDAS LEGALES CORRESPONDIENTES, LO CUAL ESTABLECE RECUPERAR LO
ADEUDADO.

OBLIGANDOME A CANCELAR LA CUOTA ESTABLECIDA DE Q _____ EL/LOS DIA(S)
_____ DE CADA MES, A PARTIR DEL MES DE _____ DEL 2015.

LAS CUOTAS Y MORA PENDIENTES ASCIENDEN A LA CANTIDAD DE Q _____, MONTO
QUE LIQUIDARE EN LA FECHA _____ DE _____ DEL AÑO _____

FIRMA _____ DPI NO. _____

NOMBRE DEL BENEFICIARIO: _____

F _____

ASESOR DE CREDITO

F _____

JEFE ADMINISTRATIVO

CC. Expediente Crediticio
Archivo Departamento de cobros

3.2.6.3 INCORPORACION DE CAJA RECEPTORA

Dentro de la problemática relacionada al pago de las cuotas, los clientes manifestaron inconformidad debido a la cantidad de actividades que llevan a cabo para realizar un pago, sumado a eso agregan el riesgo que corren al realizar estas actividades, ya que son víctimas de asaltos regularmente.

Tomando en cuenta estas manifestaciones, se agrega a este plan de gestión, la incorporación de una caja receptora que habilite las opciones de cobro de cheques, retiros y depósitos bancarios, cambio de dólares, entre otros. Estas actividades correrían a cargo de una persona específica para este puesto.

Debido a que esto requiere aprobación de los entes superiores se propone esta incorporación, por lo que la gerencia de la Fundación optara por aplicar esta propuesta a la agencia de Malacatán, ya que es ahí donde se manifestaron los casos descritos anteriormente. Según los datos recabados la mayoría de clientes hacen uso de los servicios bancarios de BANRURAL, por lo que se propone para la agencia de FUNDAP Malacatán, San Marcos, la incorporación de una CAJA RURAL.

Los procedimientos que se pueden llevar a cabo en una CAJA RURAL son los siguientes:

- Cambio de cheques;
- Depósitos monetarios;
- Retiros monetarios;
- Cobros con tarjetas de débito o crédito;
- Pago de remesas;
- Cambio de moneda extranjera;

Los requisitos necesarios son:

- Documentación de la Fundación para trámites de incorporación (patente, inscripciones, identificación de gerencia, etc).
- Depósito de un monto específico para girar las operaciones (por la naturaleza de las actividades el monto puede ser de Q5, 000.00 en adelante, los cuales se mantendrán en constante movimiento sin perder el monto invertido).
- Computadora e impresora para generar los recibos correspondientes.
- Persona que desarrolle las actividades de la CAJA RURAL (en este caso puede capacitarse la persona de recepción para que desarrolle estas actividades)

Dentro de los beneficios que ofrece la CAJA RURAL, no solo están el de facilitar el pago de cuotas a los clientes sino también ofrece un ingreso de Q 1.50 por cualquiera de los trámites realizados. Se propone crear un fondo con los ingresos de la CAJA RURAL para que se puedan sufragar gastos de las capacitaciones que este plan de gestión ofrece a modo de minimizar los gastos en estas actividades.

3.2.7 IMPLEMENTACION DEL PLAN DE GESTION

1. Aprobación del Plan:

Se realizará mediante la actividad de entrega del plan de gestión, a la Fundación agencia Malacatán, San Marcos, para que verifique el contenido, y analice la viabilidad de la implementación del mismo dentro del programa PROSEM.

2. Comunicación del Plan:

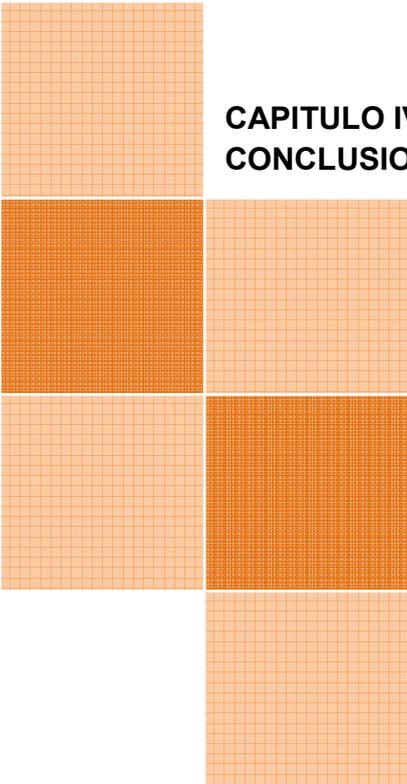
Una vez aprobado el contenido del plan, se realizará una reunión en la que se convocará al personal del programa PROSEM, con el objetivo de darles a conocer el contenido del documento y hacer énfasis de la importancia de la puesta en marcha del plan de gestión. Tomando en consideración los comentarios y sugerencias del personal que se relaciona directamente con el cobro de créditos.

3. Capacitación del Personal:

La preparación del personal tiene como finalidad proporcionar los conocimientos relacionados al diseño de este plan, ya que de esta forma se garantiza el buen funcionamiento de la herramienta técnico-administrativa antes mencionada. Estas deben realizarse con responsabilidad, de manera profesional en donde se debe hacer conciencia a los empleados de la importancia que tiene su implementación, ya que permitirá recuperar la cartera de mora actual en la fundación. De la misma manera el personal administrativo recibirá la capacitación, con la finalidad de contribuir al proceso de cobro, ya que pueden realizar cobros vía telefónica como apoyo a las labores de cobro del asesor de crédito.

4. Control y Evaluación:

Esta etapa del proceso consiste en evaluar si se alcanzaron los objetivos que se persiguen con el diseño del plan, a través de la evaluación de todos aquellos empleados que laboran en el programa PROSEM, para determinar si ellos han comprendido el contenido y los beneficios que se obtendrán con la implementación de este; a su vez los empleados podrán aportar ideas que permitan mejorar el funcionamiento del mismo. En dicha fase del proceso, se detectará posibles fallas en el desarrollo del plan, por lo cual se tomarán medidas correctivas para evitar que éstas obstaculicen el proceso de cobro y recuperación de mora.



**CAPITULO IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1 CONCLUSIONES

El plan de gestión de cobros propuesto establece los lineamientos generales para normalizar el proceso de gestión de cobro de cartera vencida; este manual orienta el desarrollo de actividades de cada una de las personas que interfieren en el crédito; da a conocer las políticas generales, conocimientos específicos de los requisitos indispensables para efectuar la cobranza; informa sobre el correcto desempeño del elemento humano y lo más importante da a conocer el proceso de entrega de notificaciones emitidas a deudores morosos.

La cartera vencida de PROSEM - FUNDAP se incrementa mes a mes; lo que obliga a aplicar el plan de gestión de cobros propuesto, lo que probabilísticamente haría recuperar mayor cantidad de cartera adeudada y así se podría equilibrar el correcto manejo de la cartera por cobrar de la Fundación.

Antes de implementar el plan de gestión propuesto, se realiza la gestión de cobranza de que consiste en aplicar las políticas propuestas en el proceso de recuperación de la cartera vencida y mentalizar al personal de la Fundación a la consecución de los objetivos plasmados.

El plan de gestión propuesto orienta lo siguiente:

1. Las obligaciones y deberes que tiene que cumplir cada una de las personas que laboran en el programa PROSEM - FUNDAP.
2. Las sanciones a que los clientes están expuestos en caso de no cumplir con las obligaciones.
3. La capacidad del asesor de créditos y/o el jefe administrativo de emitir las notificaciones.
4. Los pasos para emisión y entrega de notificaciones.

El programa de capacitaciones propuesto está enfocado en el cambio de cultura financiera del cliente, por lo que es importante que se lleven a cabo con regularidad para que tanto clientes actuales como clientes nuevos se informen y se capaciten sobre cómo pueden llevar de una manera adecuada sus finanzas.

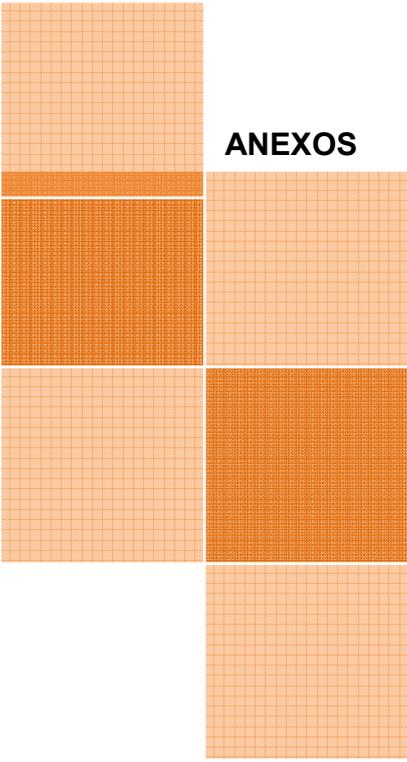
Es importante tomar en cuenta que se deben de adoptar las políticas y objetivos propuestos para disminuir los índices de la cartera de créditos, las decisiones tomadas en el pasado han acomodado a los clientes de tal modo que esto afecta la cobranza a los asesores de créditos, por lo que es necesario cambiar la cultura tanto de la fundación como de los clientes.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda capacitar al personal que labora en el programa PROSEM - FUNDAP, aplicando el plan de cobros de cartera propuesto para que desarrollen con responsabilidad y profesionalismo las actividades a ellos encomendadas, específicamente sobre las sanciones a las que están expuestos los clientes en caso de que incumplan con sus obligaciones;
- También es recomendable explicarle al cliente regularmente sobre el proceso de cobranza y sobre las funciones específicas y pasos que se deben cumplir en la entrega de notificaciones, así mismo, adjuntar una copia del estado actual de su cuenta y hacer de su conocimiento los montos que puede tener en caso de no cumplir con su cuota.
- Se recomienda contratar personal idóneo para realizar los programas de capacitación propuestos y dar a conocer de la mejor manera al cliente las herramientas que pueden serles útiles al momento de manejar sus finanzas.
- En ningún momento se debe de incumplir con las entregas de notificaciones en los casos de los clientes que no se logren localizar será necesario informar a los referentes sobre la situación del cliente.
- Se invita a realizar el convenio con el banco para llevar a cabo cuanto antes la incorporación de una ventanilla de cobros (caja rural) para poder facilitar al cliente el pago de sus cuotas y ofrecerle los servicios que esta ventanilla conlleva.
- Se recomienda que el jefe administrativo juntamente con el personal de créditos realicen reuniones mensuales sobre la situación de la cartera vencida, esto para evaluar el desempeño del plan y poder determinar el número de notificaciones a entregar pasado el pago de cuotas de los clientes.
- Así también, se recomienda la realización de volantes, trifoliales o algún otro medio informativo que informe a los clientes los procesos de solicitud de créditos, los beneficios que conlleva contraer un crédito, como también los procesos a realizar en caso de caer en mora.

BIBLIOGRAFIA

- BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, “Administración de Recursos Humanos”, Décimo Segunda Edición, 2001, Internacional Thomson Editores.
- CHIAVENATO, Idalberto “Administración General” editorial Mcgraw.Hill, 8ava edición 2000 México.
- CHIAVENATO, Idalberto “Gestión del Talento Humano” Mcgraw.Hill, 8ava edición 2000 México.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH Heinz, “Administración una perspectiva global”, 11 Edición, 2000, México.
- Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconómicos, por sus siglas FUNDAP, “Memoria de labores año 2011”
- Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconómicos, por sus siglas FUNDAP, “Memoria de labores año 2012”
- Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconómicos, por sus siglas FUNDAP, “Memoria de labores año 2013”
- www.monografias.com
- www.gestiopolis.com



ANEXOS

ENCUESTA PARA DETERMINAR LOS FACTORES QUE AUMENTAN LA
MOROSIDAD EN EL PAGO DE CREDITOS

La Universidad de San Carlos de Guatemala a través del Centro Universitario de San Marcos, referente a la elaboración de la tesis: **"FACTORES QUE CONTRIBUYEN A ELEVAR LA CARTERA DE MOROSIDAD DEL PROGRAMA PROSEM E IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION PARA LA RECUPERACION Y REDUCCION DE LA CARTERA DE MOROSIDAD"**., desempeñada por el estudiante **JULIO VICTOR GODÍNEZ VÁSQUEZ**, realiza la siguiente encuesta con el objeto de recolectar información que será utilizada para el estudio y análisis de los factores que elevan la morosidad en el pago de créditos.

Para ello se elaboran las siguientes preguntas:

I. ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO

Nombre del cliente:

1. Sexo: M F 2. Edad: _____

2. ¿Cuál es su nivel educativo?

Primaria Secundaria Diversificado Universitario
 Ninguno Otros

3. ¿Cuál es su actividad económica que desarrolla?

Agricultor Comerciante Servicios Prof. Albañil
 Panificador Mecánico Modista Herrero Desocupado
 Otro _____ Ingreso mensual (promedio): _____

4. ¿En qué actividad económica invirtió el dinero que presto?

<input type="checkbox"/> Comercio de: _____	<input type="checkbox"/> Construcción de: _____
<input type="checkbox"/> Compra de Terreno _____	<input type="checkbox"/> Pago de deudas de _____
<input type="checkbox"/> Agricultura de: _____	<input type="checkbox"/> Crianza de animales _____
<input type="checkbox"/> Servicios Varios _____	<input type="checkbox"/> Gastos Personales _____
<input type="checkbox"/> Otros mencione _____	

5. Además de su crédito en Fundap ¿Tiene usted otros créditos en otras instituciones financieras a la fecha? Responda:

SI NO

Individuales/financiera _____ Grupales/financiera _____
 De electrodomésticos/casa comercial _____ Personales _____

6. ¿Usted ha participado como fiador responsable directo actualmente en algún crédito?

SI NO razones indique:

Familiares Amigos otros _____

7. ¿Con qué periodicidad recibe usted los ingresos por su actividad que desarrolla?:

Diario Semanal Quincenal Mensual Bisemanal

8. Usted además de sus ingresos económicos, ¿Recibe remesas de familiares que están en el extranjero para cancelar su cuota o complementar el pago de la misma?

SI NO

En que banco del sistema cobra su remesa mencione: _____

9. ¿Le gustaría a usted que Fundap implementara el servicio de remesas para no duplicar sus transacciones financieras, y realizar su pago de forma directa?

SI NO

Y que beneficios le traería:

10. ¿Cuántos años de experiencia tiene que desarrolla la actividad que marco en la pregunta No. 03?

Menos de 5 5 a 14 15 a 24 más de 25

11. ¿Durante el tiempo que ha mantenido su crédito ha sufrido alguna contingencia en su negocio, actividad que desarrolla, perdido o cambiado de trabajo?

SI NO

Motivos menciónelos:

Enfermedad de: _____ Condiciones climáticas _____
 Accidente de: _____ Baja demanda en el negocio
de _____ Baja demanda de sus servicios de: _____

- Favor de sacar crédito a terceras personas: _____
 Estafas: _____ Extorciones: _____
 Asaltos en: _____

12. ¿El crédito que actualmente tiene usted en Fundap cuenta con algún seguro para respaldar la deuda en el caso de fallecimiento del deudor o fiador?

- SI NO
Otros _____

13. ¿Usted como cliente de Fundap le gustaría que implementarán nuevos servicios financieros?

- SI NO

Tales como:

- Tarjetas de créditos Tarjetas de débito Seguros Médicos
 Seguros de vida Seguros para vehículos Seguro para comercialización de mercaderías Seguros para crianza de animales y cultivos Otros menciónelos _____

14. ¿Usted cuenta con algún servicio financiero adicional relacionado a los seguros u otro servicio?

- SI NO

En que institucion

Banco _____ Cooperativa _____ Asociación
Fundación _____ Aseguradora _____
Otros _____

II. LA DEUDA CON LA INSTITUCION

15. ¿Se encuentra en mora el crédito que tiene en FUNDAP? SI NO

Días en mora: Menos de 1 mes 1-2 meses 2-3 meses
 3-4 meses más de 4 meses más de 1 año NS/NR

16. Al momento del pago, ¿en qué semana le corresponde pagar durante el mes? :

- Primera semana Segunda Semana Tercera semana Cuarta semana
 NS/NR Cual Preferiría _____

17. ¿Qué tipo de información presentó para el análisis de la capacidad de pago?

Constancia de ingresos Flujo de Caja Certificación bancaria
 NS/NR Otros _____

18. ¿Qué tipo de garantía presento para el trámite de su crédito?
 Hipotecaria Prendaria Fiduciario Otros: _____

19. ¿Sabe cuánto le cobran por concepto de mora, en días atrasados con FUNDAP?: SI NO Cuánto: _____

20. ¿Suelen recordarle el pago de la obligación cuando se aproxima la fecha de pago?

SI NO
Porque medio: Escrito Telefónico Personal
 Ninguno

21. ¿Con que frecuencia lo han visitado para la verificación de su crédito que solicito?

Semanal Mensual Trimestral Semestral
 Anual Otros _____

22. ¿Cuáles son los motivos de su retraso en el pago con Fundap?

Mencione los: _____

III INTERESES Y OPINIONES

23. ¿Cómo organiza sus actividades y deberes?

Notación en Calendario Agenda Memoria
 Ninguno _____

24. ¿Tiene problemas para ordenar sus gastos domésticos y personales (elaboración de presupuestos)? SI NO

25. ¿Considera que necesita usted una capacitación para aprender a ordenar y controlar sus ingresos y obligaciones? SI NO

26. ¿Le gustaría que FUNDAP le capacitara en el ordenamiento de sus ingresos, gastos y demás obligaciones que posee (elaboración de presupuestos)?

SI NO

27. ¿Está satisfecho con la forma en que realiza sus pagos en FUNDAP?

SI NO Porque

28. Si su respuesta es negativa a la pregunta anterior ¿Cómo le gustaría realizar los pagos de su crédito obtenido en Fundap?

Mencione: _____

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

*CUESTIONARIO PARA FUNCIONARIOS DE LA INSTITUCION PARA
DETERMINAR LOS FACTORES QUE AUMENTAN LA MOROSIDAD EN EL PAGO
DE CREDITOS*

La Universidad de San Carlos de Guatemala a través del Centro Universitario de San Marcos, referente a la elaboración de la tesis: "**FACTORES QUE CONTRIBUYEN A ELEVAR LA CARTERA DE MOROSIDAD DEL PROGRAMA PROSEM E IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE GESTION PARA LA RECUPERACION Y REDUCCION DE LA CARTERA DE MOROSIDAD**"., desempeñada por el estudiante **JULIO VICTOR GODÍNEZ VÁSQUEZ**, realiza el siguiente cuestionario con el objeto de recolectar información que será utilizada para el estudio y análisis de los factores que elevan la morosidad en el pago de créditos.

Para ello se elaboran las siguientes preguntas:

I. Descripción del Cargo y Funciones que desempeña

1. Puesto que ocupa y funciones:

2. Tiempo de laborar en FUNDAP: _____

Tiempo de laborar en la Cartera de Crédito: _____

Que líneas de crédito tiene a su cargo: _____

II. Problemas internos

3. ¿Cuáles son las dificultades que se han manifestado, a nivel operacional, al momento de conceder un crédito primario y secundario?

4. ¿Describa las dificultades que se le han presentado en la realización de sus funciones como asesor (a) en cuanto a la colocación de créditos?

5. ¿Según la demanda en colocación de créditos, considera necesario un funcionario exclusivo para la labor de cobro en créditos con atrasos mayor de 60 días?

SI NO

¿Por qué?

6. ¿Si se le diera la oportunidad de mejorar UN SÓLO procedimiento a nivel operacional de la cartera de crédito (diferente al cobro), ¿cuál sería y porqué?

7. ¿Están contempladas las metas en la colocación de créditos y que beneficios e implicaciones tienen para usted como asesor (a) de créditos y el programa Prosem?

8. ¿Según su experiencia y el área de cobertura de Fundap; en la colocación de créditos, como se encuentra la demanda de los créditos a la fecha?

Y de acuerdo a su opinión, cuál sería su respuesta para mejorar el nivel de demanda _____

9. ¿Considera usted que al implementar nuevos productos o servicios financieros, para los clientes, esto facilitaría el proceso de recuperación de las cuotas mensuales?

SI NO

Porqué?

III. Servicio al cliente

10. ¿Al momento de estancarse un cliente con sus pagos que consideraciones se aplican para darle una oportunidad de iniciar nuevo contrato y plazo?

11. ¿Al momento de fallar las condiciones pactadas en el contrato el cliente, se realiza algún proceso de ejecución o embargo de la garantía por parte de Fundap?

SI NO

Porqué?

Que propone:

12. ¿Se les da seguimiento a los clientes en casos especiales tales como enfermedad, muerte, pérdida total en el negocio, crianza de animales y cultivos?

SI NO

Porqué?

Y que procede en estos casos

13. ¿Conoce al pie de la letra cual es el procedimiento establecido para realizar los cobros de cuotas atrasadas?

SI NO

Porqué?

14. ¿La Fundación cuenta con algún protocolo especializado para realización de cobros según los créditos con atrasos mayores de 60 días?

SI NO

Describe el protocolo o proceso
