



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL, MENCIÓN FINANZAS**

TÍTULO DEL PROYECTO

Propuesta de Implementación de un Departamento de Cobranzas para optimizar el
retorno de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.
Agencia Naranjito

AUTORA:

PAREDES LLERENA JOHANNA MARISOL

Milagro, Julio 2012

Ecuador

ACEPTACION DEL TUTOR

Por la presenta hago contar que he analizado el proyecto de grado presentado por la Srta. Johanna Paredes Llerena, para optar al título de Ingeniera Comercial y que acepto tutorías la estudiante, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 31 días del mes de julio del 2012

Ec. Mario Fernández Ronquillo

Firma del tutor(a)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los autores de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que esta referenciado debidamente en el texto, parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una Institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 31 días del mes de julio del 2012

Paredes Llerena Johanna Marisol

Firma del egresado(a)

CI: 0918451568

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención de título INGENIA COMERCIAL otorgada al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	()
DEFENSA ORAL	()
TOTAL	()
EQUIVALENTE	()

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Por ser la razón de mi existir y superación.

A mi Señor Padre Celestial, por darme la oportunidad de vivir por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mí camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres por ser el pilar fundamental en toda mi trayectoria, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque gracias a ellos hoy puedo ver alcanzada mi meta.

A mis hermanos por apoyarme en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar de mi capacidad, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi novio por estar a mi lado apoyando cada día, cuidándome, motivándome, y por todo su amor brindado, gracias Ángel.

Johanna Paredes LI

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a DIOS por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi vida, mi apoyo, mi luz y mi camino. Por haber dado la fortaleza para seguir adelante en aquellos momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencia y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres, Cesar y Rosa por todo el apoyo brindado a lo largo de mi vida por los valores que me han inculcado y por ser ejemplos de vida a seguir. Por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mis hermanos Geovanny y Marcelo por ser parte importante de mi vida y por ser un ejemplo de desarrollo profesional a seguir.

Debo agradecer de manera especial y sincera a mi director de tesis Ec.Mario Fernández Ronquillo por haber confiado en mi persona por la paciencia, su apoyo, y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable. Las ideas propias, siempre enmarcadas a su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizados juntos.

A la Universidad Estatal de Milagro y en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el País.

Johanna Paredes LI

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Licenciado

Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad de Milagro

Presente

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “Análisis del impacto en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Cía. Ltda., la falta de un Departamento de Cobranzas” y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los 31 de julio del 2012

Paredes Llerena Johanna Marisol

Firma del egresado(a)

CI: 0918451568

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPTITULO I	
EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Problematización.....	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.1.3 Formulación del problema.....	3
1.1.4 Sistematización del problema.....	4
1.1.5 Determinación del tema.....	4
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivos general.....	4
1.2.2 Objetivos específicos.....	4
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPTITULO II	
MARCO REFERENCIA.....	6
2.1 MARCO TEÓRICO.....	6
2.1.1 Antecedentes históricos.....	6
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	10
2.1.3 Fundamentación.....	13
2.2 MARCO LEGAL.....	63
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	66

2.4	HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	66
2.4.1	Hipótesis general.....	71
2.4.2	Hipótesis particular.....	71
2.4.3	Declaración de variables.....	71
2.4.4	Operacionalización de las variables.....	72
	CAPTITULO III	72
	MARCO METODOLÓGICO.....	74
3.1	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERPECTIVA GENERAL.....	74
3.2	LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	74
3.2.1	Característica de la población.....	75
3.2.2	Delimitación de la población.....	75
3.2.3	Tipo de muestra.....	76
3.2.4	Tamaño de la muestra.....	76
3.2.5	Proceso de selección.....	76
3.3	LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	76
3.3.1	Métodos teóricos.....	76
3.3.2	Métodos empíricos.....	76
3.3.3	Técnicas e instrumentos.....	78
3.4	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN.....	78
	CAPTITULO IV	78
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	79
4.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	79
4.2	ANÁLISIS COMPARATIVO EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA	79

4.3	RESULTADOS.....	80
4.4	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	82
	CAPTITULO V	82
	PROPUESTA.....	83
5.1	TEMA.....	83
5.2	JUSTIFICACIÓN.....	83
5.3	FUNDAMENTACIÓN.....	83
5.4	OBJETIVOS.....	84
5.5	UBICACIÓN.....	96
5.6	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	96
5.7	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	98
5.7.1	Actividades.....	111
5.7.2	Recursos, análisis financiero.....	111
5.7.3	Impacto.....	112
5.7.4	Cronograma.....	135
	CONCLUSIONES.....	136
	RECOMENDACIONES.....	137
	BILIOGRAFÍA.....	138
	ANEXOS.....	139

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	
Operalización de las variables.....	72
Cuadro 2	
Resultados de la entrevista.....	80
Cuadro 3	
Estructura Organizacional Actual.....	100
Cuadro 4	
Estructura Organizacional Propuesta.....	101
Cuadro 5	
Cargos del Organigrama (Jefe de Agencia).....	102
Cuadro 6	
Cargos del Organigrama (Secretaria).....	103
Cuadro 7	
Cargos del Organigrama (Oficial de crédito).....	104
Cuadro 8	
Cargos del Organigrama (Cajera).....	105
Cuadro 9	
Cargos del Organigrama (Guardia).....	106
Cuadro 10	
Área de iniciativa estratégica Ofensiva.....	107
Cuadro 11	
Área de iniciativa estratégica Defensiva.....	108

Cuadro 12

Análisis FO FA DO DA..... 109

Cuadro 13

Las cinco fuerzas de porter..... 110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	
Crédito.....	21
Figura 2	
Relación técnica “Gastos Cobranzas vs Porcentaje de pérdida”.....	46
Figura 3	
Organigrama Institucional.....	61
Figura 4	
Sistema de posicionamiento global GPS del Cantón Naranjito.....	97
Figura 5	
Logotipo.....	98
Figura 6	
Cobranza.....	111
Figura 7	
Marketing Mix (Producto).....	117
Figura 8	
Marketing Mix (Servicio).....	117
Figura 9	
Crédito Comercial.....	118
Figura 10	
Crédito Consumo.....	118

Figura 11	
Crédito Vivienda.....	119
Figura 12	
Microcrédito.....	121
Figura 13	
Tasa de interés Activa.....	121
Figura 14	
Tasa de interés Pasiva	122
Figura 15	
Plaza, distribución de las áreas de la Cooperativa.....	123
Figura 16	
Publicidad (Prensa escrita en los periódicos).....	124
Figura 17	
Publicidad (Folletos).....	136
Figura 18	
Cronograma.....	140

RESUMEN

El presente proyecto constituye en implementar un departamento de cobranza en la Cooperativa Lucha Campesina Ltda. Con el objetivo de brindar fortalecimiento a la cultura del cobro y del mismo sistema de control interno de cobranza, através de crédito solicitados y el oportuno retorno de los recursos, logrando con esto mejorar la calidad de vida de los habitantes de dicho Cantón y de la Institución.

Como toda institución financiera se maneja bajo políticas o normas que orientan la diversidad de actividades comerciales que se dan en el mercado por lo tanto, considerando que el crédito es un proceso ordenado de pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero necesita de políticas para que dicha actividad se encausen sobre objetivos específicos.

Por tal motivo, los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que por siguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa.

Además beneficiará a la población urbana y rural del Cantón “Naranjito”, fortaleciendo e innovando sus negocios mediante la cooperativa de ahorro y crédito, logrando en ellos una fuente vital de ingresos y trabajo para el sector comercial y agrícola de la localidad.

ABSTRACT

The present project is to implement a Department of collection in Cooperative Lucha Campesina Ltda. With the aim of providing strengthening of the culture of the collection and the same internal control system of collection, through requested credit and the timely return of resources, thus achieving improve the quality of life of the inhabitants of the Canton and the institution.

As every financial institution is handled under policies or rules that guide the diversity of business activities that occur in the market therefore, whereas credit is an orderly process of steps and procedures that are interconnected to the economic and financial development needed policies so that such activity addressing on specific objectives.

Therefore the collection procedures should be designed in such a way that they aimed at the recovery of accounts taking into account the time future, which includes the item risk, as well as the needs of the company funds by following.

Will also benefit the urban and rural population of Cantón "Naranjito", strengthening and innovating their businesses through the savings and credit cooperative, making them a vital source of income and employment for the commercial and agricultural sectors of the town.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como tema principal el Análisis del impacto en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Cía. Ltda., la falta de un Departamento de Cobranzas.

Las cooperativas son corporaciones o asociaciones que tienen por objetivo mejorar y maximizar favorablemente las condiciones de vida de sus socios, su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales.

Han sido uno de las piezas más relevantes para el desarrollo de la economía en la sociedad, ya que estas han tenido un crecimiento paulatino y acogida por la ciudadanía por los productos y servicios que ofrece la COAC.

Toda institución debe ser evaluada tanto de manera interna como externa, para así conocer sus puntos críticos sobre los cuales hay que tomar medidas preventivas y correctivas, descubrir si sus recursos y actividades están encaminadas bajo el conceptos de eficiencia, eficacia y economía, si la administración se encamina a la consecución de la misión institucional, para lo cual se necesita del apoyo constante de los empleados de la cooperativa considerando que ellos son el motor de la institución, fomentando política y controles operativas.

Por tal motivo, la importancia de tener un departamento de cobranza en la institución es fundamental, los procesos y los procedimientos de gestión conforman los elementos principales del diseño para un sistema de cobro por lo cual, deben ser plasmados en sistemas prácticos que sirvan como herramienta de trabajo y mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los empleados, agencias de cobro y demás funcionarios del área de cobranza, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda y recuperación del dinero.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Cía. Ltda., existe una inadecuada estructura administrativa financiera, debido a que las gestiones de cobranza que se realizan se encuentran centralizadas en el departamento de crédito.

En la estructura organizacional se observa que no existe un departamento que se encargue directamente de las cobranzas, lo que origina que la cartera vencida se incremente de manera paulatina; agravando el problema el hecho de que las funciones de captación y colocación de recursos económicos se encuentran centralizados en un solo departamento, lo que no permite un retorno oportuno de las obligaciones crediticias. El personal que labora en el departamento de crédito no es suficiente para la alta demanda de préstamos, puesto que en la actualidad se cuenta con un funcionario para los tres tipos de crédito que se ofrece y a la vez realiza actividades de cobranza; debido a los escasos recursos destinados para la formación del personal de la institución, no se realizan las correspondientes capacitaciones que apoyen las actividades para recuperación de cartera; notándose además que la falta de un sistema adecuado para la gestión de cobranzas, genera un desarrollo ineficiente en las actividades relacionadas con este tema, que afecta directamente en la rentabilidad del negocio.

Pronóstico

La continuidad del desarrollo de las actividades de cobranza en la misma forma en que se vienen realizando en la Cooperativa, tiene como tendencia un desmejoramiento de su rentabilidad y pérdidas económicas irrecuperables, que provocarían reducción de utilidades para los socios, y consecuentemente un notable incremento del riesgo de quiebra, afectando no solamente a socios, funcionarios y empleados de la institución, sino también a la comunidad que habita en su entorno.

Control del Pronóstico

Realizando un análisis de la problemática que existe en la Cooperativa, se observa claramente la necesidad de implementar actividades y estrategias relacionadas con el área de cobranzas principalmente y ligarlo con el área de crédito, donde actualmente se desarrollan las gestiones de cobro. Estas innovaciones darán como resultado en el corto y mediano plazo una mejor recuperación de la cartera, que impactará positivamente en la rentabilidad de la institución, beneficiándose los socios, y favoreciendo a empleados y trabajadores en general, logrando además apoyar al sector financiero del Cantón Naranjito.

1.1.2 Delimitación del Problema

País:	Ecuador
Provincia:	Guayas
Cantón:	Naranjito
Sector:	Urbano
Área:	Ahorro y Crédito Cooperativo
Tema:	Gestión de cobranza

1.1.3 Formulación del Problema

¿En qué afecta a la estructura administrativa de la Cooperativa de Ahorro Crédito Lucha Campesina Cía. Ltda., la centralización de las gestiones de cobranza en el departamento de crédito?

1.1.4 Sistematización del Problema

¿Cómo afecta la inexistencia de un departamento que se encargue directamente de las cobranzas de los créditos?

¿En qué incide que las funciones de captación y colocación de préstamos de los realice en un mismo departamento?

¿En qué afecta la existencia de un solo funcionario que se encarga de los tres tipos de créditos que ofrece la cooperativa?

¿Qué originan los escasos recursos que se destinan a la formación y capacitación del personal?

¿En qué afecta al desarrollo de las actividades de cobro, la falta de un adecuado sistema de gestión de cobranzas?

1.1.5 Determinación del tema

Análisis del impacto en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Cía. Ltda., la falta de un departamento de cobranzas

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General de la Investigación

Determinar los factores que inciden en la actual estructura administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Cía. Ltda., mediante la utilización de técnicas investigativas, con el fin de establecer la necesidad de mejorar las gestiones de crédito y cobranzas

1.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación

- Determinar los efectos que produce la inexistencia de un departamento de cobranzas, para analizar específicamente la situación de la cartera vencida.
- Analizar los efectos de la centralización de captar y colocar recursos en un mismo departamento, con el propósito de establecer la importancia de una eficiente gestión de cobranzas.
- Diagnosticar la incidencia del trabajo que realiza un solo funcionario en los créditos, para medir el nivel de eficiencia.

- Medir el impacto de la asignación de recursos que se destinan para capacitación del personal.
- Establecer el nivel de afectación por la carencia de un sistema de cobranzas en el desarrollo de las actividades relacionadas con el retorno de los préstamos.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Cía. Ltda., localizada en el Cantón Naranjito, ofrece servicio de recursos financieros, en los sectores rural y urbano principalmente en el sector comercial y agrícola. La cooperativa tiene una gran acogida, lo que ha generado una alta demanda de créditos, que es atendida con un solo oficial de crédito. La inexistencia de un departamento de cobranza incide en que la cartera vencida se haya incrementado, afectando significativamente a la rentabilidad de la institución, tomando en consideración la importancia de mantener baja la cartera vencida, porque éste rubro es el que mayor atención y cuidado deben cuidarse en las gestiones.

En vista de esta problemática, se considera necesario realizar una investigación exhaustiva, con el fin de identificar las principales razones que dan lugar a que no exista un departamento de cobranzas que se encargue de realizar la tarea de recuperación de los créditos. Además se debe analizar y establecer los efectos que produce la falta de esta área y el nivel de afectación que resulta en los resultados y el desarrollo de las actividades crediticias de la institución.

La investigación busca establecer y categorizar los factores incidentes, de tal manera que se pueda orientar a la propuesta de posibles soluciones que mejoren sustancialmente el desempeño de los funcionarios encargados del cobro de créditos, y lograr también buscar alternativas que mejoren el rendimiento de la cooperativa, y pueda posicionarse como una entidad financiera que garantice el buen manejo de las operaciones tanto de ahorro y crédito, ganándose la confianza de los socios y de la comunidad del cantón Naranjito. El diagnóstico que se establezca dará una orientación a los interesados, para que identifiquen y prioricen los principales factores causantes de la reducción de la rentabilidad, rubro que en una entidad financiera es el termómetro que mide su real situación.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes históricos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “LUCHA CAMPESINA LTDA.”, nace de un proceso organizativo de 26 comunidades rurales de la zona del Cantón Cumandá (Chimborazo) y del Cantón Chillanes (Bolívar), a partir del proyecto de su pervivencia infantil, ejecutado por la iglesia de Riobamba en 1995 y financiado por CRS de Estados Unidos.

Uno de los gestores importantes ha sido el Padre Pedro Olivo, que durante 1997 lideró conjuntamente con las señoras Piedad Orozco y Lilia Granizo, la creación de la Cooperativa. El 14 de Mayo de 1998 la Cooperativa adquiere su personería Jurídica, mediante acuerdo Ministerial N°. 00465.

Actualmente funciona la Matriz de la Cooperativa en el Cantón Cumandá, y posee Sucursales en Naranjito, Bucay, El Triunfo y La Troncal, de esta manera somos pilar fundamental en el desarrollo de esta zona. Se practica el principio de solidaridad en la igualdad de obligaciones y derechos para todos nuestros socios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “LUCHA CAMPESINA LTDA, es una institución que se encuentra englobada dentro del Sector de la Economía Popular y Solidaria y por lo tanto regida por La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria a partir del 10 de Mayo del 2011 y Reglamentada a partir del 16 de Febrero del 2012 y que

como entidad cooperativista se rige por los valores y principios universales del cooperativismo. Su principal actividad es la Intermediación Financiera; la misma que se mantiene 2 pilares fundamentales en las cuales se sustenta la razón de ser de esta institución; estos pilares son: **“El Ahorro”** y **“El Crédito”**.

La Oficina Naranjito, se apertura el 13 de Abril del 2010, desde aquel momento se conformó con personal joven de grandes valores humanos y sociales, con espíritu de lucha y trabajo, que conjuntamente con la experiencia adquirida durante la trayectoria de trabajo en la oficina Matriz, empezamos con un programa agresivo de promoción puerta a puerta, y a los primeros socios que aperturarón en la matriz pero sus cuentas habían estado inactivas, así fue que la cooperativa se dio a conocer en el Cantón.

Misión

Ofertar y brindar servicios financieros de calidad para satisfacer las necesidades inmediatas y de largo plazo de nuestros socios, para contribuir en el desarrollo socio-económico de la zona y del Ecuador.

Visión

La Cooperativa “Lucha Campesina” es una Institución Financiera pionera, de alta calidad y productiva gracias a sus principios de solidaridad, igualdad de condiciones, derecho y obligaciones para todos; por su gestión ética, responsabilidad de su recurso humano, eficiencia, calidad de sus productos y servicios financieras, está al servicio de la comunidad para tener un crecimiento sostenido con una clara misión social y efectiva.

Objetivo de la cooperativa

Obtener una rentabilidad sostenida que permita un desarrollo sustentable de la institución y de nuestros socios.

Principios

- ✓ Igualdad de obligaciones y derechos de los socios.
- ✓ Libre adhesión y retiro voluntario.
- ✓ Derecho de cada socio a votar, elegir y ser elegido.
- ✓ Distribución de excedentes económicos.
- ✓ Interés limitado sobre los certificados de aportación.
- ✓ Ningún funcionario, dirige o trabajador podrá hacer proselitismo político ni religioso, dentro de la Cooperativa.
- ✓ Fomentar la educación cooperativa.
- ✓ Crecimiento de capital social.

Código Moral Institucional

Todos los funcionarios que tengan relación directa o indirecta con la evaluación de clientes, aprobación, instrumentación, desembolso, cobranza y administración de créditos se responsabilizan de cumplir estrictamente el siguiente código moral. El incumplimiento a dicho código constituirá falta grave frente a la reglamentación de la cooperativa y se aplicarán las sanciones pertinentes descritas en el Reglamento Interno, las políticas de personal de la institución y el Código de Trabajo.

El Código Moral contempla:

- Honestidad, integridad e independencia en las actividades diarias.
- Preservar los intereses de la Cooperativa y sus socios.
- Las relaciones con los clientes deben ser de largo plazo y manejadas en el marco de la más alta calidad de servicio y confianza.
- No divulgar a personas no autorizadas, información que se ha clasificado como confidencial o de uso exclusivo de la Entidad.
- No crear ni propagar rumores perjudiciales para la Cooperativa o para cualquier entidad del Sistema Financiero.
- No aceptar regalos por parte de clientes o socios que busquen, directa o indirectamente, tratos preferenciales en el otorgamiento de créditos.
- No recibir préstamos personales de clientes o socios.
- No usar información privilegiada para obtener beneficios personales, sea directa o indirectamente.

- No usar la información crediticia, o de cualquier otro tipo, preparados en la Cooperativa, para revelarla a otra Institución o para beneficios personales, sea directa o indirectamente.
- No usar la base de datos de clientes o socios para beneficios personales o de terceros.
- No cobrar a los clientes honorarios o comisiones por trámites o por tratos preferenciales.
- No encubrir a cualquier funcionario que hubiese incumplido las disposiciones del presente Reglamento.
- No revelar información a clientes o socios sobre prácticas de sus competidores.
- No utilizar el nombre de la Cooperativa Lucha Campesina Ltda. para beneficios personales.
- Ante la duda que pudiese tener un funcionario al identificar una situación que represente un conflicto de interés deberá abstenerse de tomar decisiones que involucren un riesgo para la cooperativa y entregar dicha responsabilidad al jefe inmediato.
- Y cumplir con las demás disposiciones inmersas en el código de ética de la Cooperativa.

Sanciones.

Serán las que corresponda dentro del código de ética de la Institución.

Se define como conflicto de intereses a las siguientes situaciones:

- Evaluar y aprobar créditos a personas vinculadas: cónyuge o conviviente; parientes; compañías en las que posea acciones o participaciones; y, compañías de las cuales sea Director, Oficial, o tenga injerencia administrativa.
- Manejar relaciones de crédito con Entidades de las cuales haya recibido ofertas formales de trabajo o asociación o participación en negocios específicos.

2.1.2 Antecedente Referenciales

COOPERA LTDA: Nos relata que las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Nace el 5 de enero del 2004 e inicia su trabajo el 18 de enero, teniendo como marco referencial el plan inicial presentado a la Dirección Nacional de Cooperativas con el cual fue aprobado y ratificado en la primera Asamblea General de Socios. El 1 de octubre del año 2007 se inicia el proceso de fusión entre Coopera y Cooperativa Naranjal por absorción, concluyendo legalmente con la promulgación de la fusión con el acuerdo ministerial número 0000010 de fecha 24 de enero de 2008.

Su función principal consiste en sumar muchos capitales pequeños que provienen de muchos socios invertirlos y administrarlos correctamente en Ahorro, Crédito y otros servicios que resulta de las redes de empresas cooperativas de producción, esta suma logra consolidar un gran capital y por lo tanto una gran fuerza humana y económica. Coopera es el resultado de talentos que trabajan por el desarrollo y anhelan de forma ordenada la solidaridad y el bienestar común, es una entidad fundamental del desarrollo de los pueblos, la necesidad de ampliar conceptos y filosofías que determinen las políticas y el accionar de la Institución.

Misión

Desarrollar un eficiente Sistema de Finanzas Populares para fortalecer a la familia en la Economía Nacional.

Visión

Somos una cooperativa solidaria, que ofrece a nuestros socios confianza y soluciones financieras, apoyando a su bienestar y desarrollo, integradas por personas comprometidas, con valores, en constante crecimiento personal y profesional; competitivo, seguro, generando rentabilidad económica, incluyendo a los sectores más vulnerables a la cadena productiva del país.

Requisitos para ser socio:

Mayor de edad

- ✓ Cedula de ciudadanía
- ✓ Certificado de votación
- ✓ Valor mínimo de apertura \$15,00

Menor de edad

- ✓ Edad de 0 a 12 años
- ✓ Cedula o partida de nacimiento
- ✓ Cedula o certificado de votación del representante o tutor
- ✓ Valor mínimo de apertura \$10,00

Servicios Financieros

- ✓ Ahorro solidario
- ✓ Ahorro programado
- ✓ Depósito a plazo fijo
- ✓ Pago de nomina
- ✓ Crédito para vivienda
- ✓ Crédito productivo
- ✓ Crédito flujo para capital de trabajo
- ✓ Crédito de consumo (salud, educación, turismo y misceláneos)
- ✓ Servicios de ventanilla móvil
- ✓ Rueda solidaria

LA DOLOROSA LTDA: Nos indica que las cooperativas de ahorro y crédito son una institución financiera con credibilidad, confianza y responsabilidad social, que practica la democracia participativa guiada por un equipo humano, responsable, honesto, comprometido e innovador. Que permite mejorar la calidad de vida de los socios y clientes; a través de productos financieros ágiles y a costos bajos, especialmente destinados al comercio, micro-empresa y de vivienda; utilizando tecnología de punta.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito La Dolorosa Ltda. Fue constituida el 5 de noviembre de 1964 en el cantón Eloy Alfaro (Durán) de la Provincia del Guayas y una Agencia en la ciudad de Guayaquil, donde se encuentra su mercado objetivo.

En estas localidades están enfocando los esfuerzos para captar clientes y fortalecer la imagen institucional.

Previa convocatoria hecha por el extensionista de la Federación Nacional de Cooperativas del Ecuador, señor Carlos Ríos Palacios y con la colaboración decidida de los Reverendos Padres Eugenio Costello y John Auer, representantes de la Comunidad Santiago Apóstol en esta localidad, nos reunimos a las 7 pm., una gran cantidad de personas en los patios de la Escuela La Dolorosa, con el fin de organizar una Cooperativa de Ahorro y Crédito que viniera a llenar las necesidades de los pobladores de nuestra populosa Parroquia que habían caído en las garras de los agiotistas que cobraban intereses exorbitantes por los pequeños capitales que prestaban a los comerciantes que no tenían más remedio que utilizar sus servicios con pena de ver liquidados sus medios de vivir.

Conocidos los detalles al respecto se decide nombrar una Comisión Organizadora, que luego de deliberar y previo elecciones resultaron electas las siguientes personas: Rev. Padre Eugenio Costello (presidente); Rev. Padre John Auer (tesorero); Georgina Raffo M (secretaria); Julio Mosquera, Luis Pantoja y Arturo Pesantez (vocales).

Misión

Somos una institución financiera con credibilidad, confianza y responsabilidad social, que practica la democracia participativa guiada por un equipo humano, responsable, honesto, comprometido e innovador. Que permite mejorar la calidad de vida de los socios y clientes; a través de productos financieros ágiles y a costos bajos, especialmente destinados al comercio, micro-empresa y de vivienda; utilizando tecnología de punta.

Visión

Ser líder en el Sistema Cooperativo Financiero en la Provincia del Guayas, fortaleciendo el sistema participativo y promoviendo los desarrollos locales.

Requisitos para ser socio:

- Residir o trabajar en la Provincia del Guayas
- Presentar Solicitud de Ingreso
- Copia de cédula de identidad y certificado último de votación
- Una foto tamaño carnet a colores (Si la tiene)
- El mínimo para ingresar es de US\$ 55,00

Servicios Financieros:

- Ahorros
- Certificados de depósitos
- Prestamos
- Otros Servicios: Soat
- MoneyGram
- Fondo de ayuda económica
- Servicios interbancario.

2.1.3 Fundamentación

Fundamentación Científica

EL COOPERATIVISMO

¿Qué es el Cooperativismo?

¹El cooperativismo es un adoctrina económico social basada en la conformación de asociaciones económicas cooperativistas en las que todos los miembros son beneficiarios de su actividad según el trabajo que aportan a la actividad de la cooperativa. Cada aportación del socio de una cooperativa se convierte en beneficio para el mismo y, para todo el grupo de trabajo conformado por todos los miembros de la cooperativa.

Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por individuos o empresas dedicadas a obtener ganancias.

¹ <http://lorenaderechoeco.blogspot.com/p/cooperativismo.html>

La participación del ser humano común asumiendo un rol protagonista en los procesos socioeconómico de la sociedad en la que vive es la principal fortaleza de la doctrina cooperativista. El cooperativismo promueve la libre asociación de individuos o familias, se rige por unos valores y principios basados en el desarrollo integral del ser humano / sistema económico y social que tomo su nombre de aquella categoría histórica y social para saltar que se fundamentaba en el trabajo en común, entre personas libres e iguales, predominando el interés colectivo sobre el individual, para diferenciado de la cooperación en la empresa capitalista.

El cooperativismo promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes. Su intención, es poder construir una empresa en la que todos tienen igualdad de deberes y en las que el beneficio obtenido se reparta entre sus asociados según el trabajo que aporta cada uno de los miembros.

A nivel económico su objetivo es la reducción del precio de venta, de compra, mejorar la calidad de vida de los participantes, etc.

El sistema cooperativista tiende a convertirse en centros de formación, fortaleciendo los valores humanos, sociales, colectivos y, por supuesto, del cooperativismo.²

Evolución histórica del cooperativismo

Antecedentes Históricos

Existen datos que demuestran que el cooperativismo data desde primera época precolombinas, ya que muchos historiadores en sus escritos hacen referencia a como los incas y aztecas realizaban las diferentes actividades en conjunto buscando siempre el bienestar común, ya que en esas épocas no existían la propiedad privada la tierra era cultivada por todos y los frutos de ahí obtenidos eran compartidos entre todos, al igual que las actividades de pesca y caza, principios de cooperación y ayuda que se mantienen vigentes hasta la actualidad.

El cooperativismo ha sido considerado y definido desde múltiples puntos de vista: trascendió el de doctrina política o el de modo de producción. Por otra parte el cooperativismo ha constituido un plan económico que forma parte importante de la

² Diccionario de Economía Solidaria y Cooperativismo

vida de los estados, a tal punto que su desarrollo y difusión podría llegar a modificar la estructura política de las sociedades que han implementado este sistema. Las cooperativas más antiguas son las de consumo, que surgieron con el objetivo primordial de suministrar a los miembros de la misma, a precios módicos, los artículos que requieren para la satisfacción de sus necesidades.

Paulatinamente se fueron desarrollando diferentes clases de cooperativas de acuerdo a las necesidades del hombre. La corriente social de pensadores, políticos y religiosos, promovieron las organizaciones cooperativas para establecer condiciones de justicia y social, incluso en varios países las leyes antecedieron al hecho cooperativo.

Principios cooperativos

³La cooperación y la solidaridad se definen como “valores” donde la democracia y la autonomía son el fundamento principal. Los valores comprenden elementos los mismos que en una parte son determinados y en otra parte son de carácter voluntario.

La organización y funcionamiento de las cooperativas se asienta sobre las normas fundamentales de los “Principios de Rochadale” emitidos por la Sociedad de los Equitativos Pioneros de Rochadale, organización que asimiló las experiencias anteriores en su pensamiento y expuso en forma concreta las enseñanzas integrando dentro de un sistema sus principios o bases esenciales de organización y funcionamiento y alcanzando luego notable éxito que sirvió de modelo a las demás cooperativas de esta clase. Una de las conclusiones a las que llegaron cuando constituyeron sus primeras cooperativas de consumo fue que el incentivo de lucro es el origen y razón de ser de los intermediarios de cual de ser sustituido por el servicio mutuo o cooperación entre los consumidores.

³ Fuente: (La Alianza Cooperativa Internacional, en el Congreso Centenario realizado en Manchester en 1995, publicó la Declaración sobre la Identidad y Principios Cooperativos, los mismos que se mantienen hasta estos días.)

Primer principio: ADHESIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA.

Los miembros se organizan voluntariamente y aceptan las responsabilidades de ser socios. No aceptan las discriminaciones sociales políticas, religiosas, raciales o de sexo.

Segundo principio: GESTIÓN DEMOCRÁTICA POR PARTE DE LOS SOCIOS.

Todos los socios participan en la fijación de políticas y toma de decisiones. Los elegidos para ejercer la representación y gestión de cada cooperativa, son responsable ante los socios quienes tienen iguales derechos para votar es decir, cada socio tiene derecho a un voto independientemente de la cantidad de aportes que tenga en la organización.

Tercer principio: PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS SOCIOS.

Cada socio debe contribuir de manera equitativa al capital de su cooperativa y los gestiona de forma democrática acepta que una parte de su capital corresponde a la cooperativa. Los excedentes se reparten para el desarrollo de su cooperativa mediante la conformación de reservas, de las cuales una fracción no se reparte y constituye un fondo para beneficiar a todos los socios en parte proporcionales a sus aportes a la cooperativa y para apoyar actividades aprobadas por los socios.

Cuarto Principio: AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA.

Estas organizaciones son autónomas, de autoayuda y gestionadas por sus socios. Se firman convenios con otras organizaciones o consiguen capitales externos, se mantiene la autonomía de la cooperativa.

Quinto Principio: EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN.

Entregar educación y formación a los socios a los representantes designados, a los directivos y empleados. Informar a la colectividad sobre la naturaleza y beneficios de la cooperación.

Sexto Principio: COOPERACION ENTRE COOPERATIVAS.

Las cooperativas deben trabajar conjuntamente para fortalecer el movimiento cooperativo utilizando estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo Principio: INTERÉS POR LA COMUNIDAD.

Las cooperativas deben trabajar para lograr el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por todos los socios.

Desarrollo del Cooperativismo

La cooperación en el Ecuador tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas pre coloniales, con el progreso de la sociedad se fueron formalizando organizaciones de tipo cooperativo cuya labor está reconocida y amparada por el Estado, tal como se expone en el primer artículo de la Ley de Cooperativas que la define de la siguiente manera: “ son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajo de beneficio social o colectivo a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros”. (Ley de cooperativas, Ley No 2001-52 R.O.400 del 29 de agosto del 2001, Art.1). Varios estudios coinciden en señalar que el movimiento cooperativo ecuatoriano ha recorrido por lo menos tres etapas fundamentales:

- a. Creación – Especialmente en Quito y Guayaquil – de una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua en la última década del siglo XIX.
- b. Organización de los movimientos campesinos bajo las normas de la primera Ley de Cooperativas.
- c. Expedición de la Ley de la Reforma Agraria (en 1964) y de la Ley de Cooperativa (en 1966).

El Movimiento Cooperativista en el Ecuador se desarrolla en tres etapas claramente marcadas que van desde fines del siglo XIX hasta la actualidad, en cada una de las diferentes etapas encontraremos características que diferencien una etapa de la otra como las actividades gremiales en la primera etapa, la aparición de la primera ley de Cooperativas, en la segunda el incremento y el desarrollo de las cooperativas con la promulgación de la primera reforma agraria y reforma de la ley de Cooperativas existente hasta esa fecha.

Estas etapas se describen a continuación:

PRIMERA ETAPA

⁴A fines del siglo XIX surgieron las primeras organizaciones de ayuda mutua en el país que se caracterizaron por ser entidades gremiales y multifuncionales que reunían artesanos, pequeños industriales, obreros, comerciantes, empleados, patronos, etc. Sin embargo, mantenían una estructura de funcionamiento precaria.

SEGUNDA ETAPA.

En el gobierno de facto del General Alberto Enríquez Gallo se dictó la primera Ley de Cooperativas con lo cual el estado ecuatoriano intervino directamente para incentivar el desarrollo de empresas cooperativas.

Uno de los objetivos racionalizar la tradicional economía campesina, estableciendo medidas sociales y económicas tendientes a evitar posibles levantamientos indígenas y a modernizar su estructura de producción, adoptando formas de carácter cooperativo.

TERCERA ETAPA

En la década de los cincuenta el movimiento fue activamente promocionado por asociaciones de diferente orientación religiosa con el propósito de mejorar las condiciones de vida de los sectores populares más necesitados, tanto rurales como urbanos. Finalmente, a partir de los años sesenta, con la expedición de la primera Ley de la Reforma Agraria y Colonización, la nueva Ley de Cooperativas y con la conformación de distintos organismos de integración cooperativa se produce un importante crecimiento del Cooperativismo Ecuatoriano.

¿Qué es una cooperativa?

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, y en interés en la comunidad, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática controlada sin fines de lucro.⁵

⁴ Diccionario de economía y empresa por Miguel Ángel Galindo Martín

⁵ Diccionario de economía y empresa por Miguel Ángel Galindo Martín

⁶Sector cooperativo

Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetaran a los principios establecidos en esta ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Cooperativa de Ahorro y Crédito son las que reciben ahorros y depósitos, conceden descuentos y préstamo a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellos”.

⁷Grupo: Las cooperativas según la actividad principal que vaya a desarrollar, pertenecerá a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

⁸Clases De Cooperativa

Se distinguen cuatro clases de cooperativas:

Cooperativas De Producción: Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.

Cooperativas De Consumo: son aquellas que tiene por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos, y herramientas, de venta de materiales y de productos de artesanía.

⁶Sección 3ª. De las organizaciones del sector cooperativo Art.21 Pag.6

⁷ Art.23 Ley Orgánica de la Economía Popular

⁸ Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario

Cooperativas de vivienda: Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la e

Cooperativas De Servicios, son las que sin pertenecer al tipo de las anteriores, buscan cubrir necesidades comunes de los socios o de la colectividad. Son las cooperativas de seguros, de transporte, de electrificación, de irrigación, de alquiler de maquina agrícola, de ensilaje de producto agrícola, de refrigeración y conservación de productos, de asistencia médica, de funeraria y de educación.

⁹Desafío De La Cooperativa

El reto de todos es sobrevivir, y para sobrevivir es necesario competir con eficiencia e igualdad de condiciones esto implica necesariamente que las tasas de interés deben de ser competitivas en el mercado, que cubran el costo financiero de las captaciones de ahorro y capital social, costos administrativos y operaciones y obviamente que produzca una rentabilidad que permita entre otras cosas provisional riesgos. La tasa de interés está ligada al vaivén de la inflación puesto que vivimos un constate deterioro de la capacidad adquisitiva de nuestra moneda. El cooperativismo tiene que insertarse dentro de los alcances del sistema financiero en su contexto de competitividad, es el desafío para los agentes de intermediación en la economía solidaria y popular, el no hacerlo perder, o ceder espacios de este mercado financiero a otras instituciones de intermediación cuya naturaleza y objetivos no sea de cooperación y solidaria para el desarrollo.

Origen y Evolución del Crédito

El crédito es más antiguo como la civilización, antes de la era cristiana, en la antigua Roma encontraron los primeros signos del desarrollo crediticio. Sabemos que sus réditos fluctuaban entre el 3% y el 75%, y aun cuando parezcan elevados, se debe considerar que, por las circunstancias de aquella época, el prestamista corría grandes riesgos. Hay constancia de leyes y decretos que establecían penar corporales para el deudor insolvente o que no cumplía lo pactado con el acreedor;

⁹Fuente: (CEDECOOP, El Ecuatoriano del Nuevo Milenio, Quito 1999).

también existen documentos históricos que indican penas variables entre la confiscación de los bienes del deudor, el encarcelamiento, y aun la pena de muerte, aunque el castigo más común era su venta en calidad de esclavo.

Evolución

Además de los prestamistas se generalizaron los banqueros, su actividad era distinta, pues actuaban como cambistas y mercaderes de metales preciosos, cobraban los créditos de sus clientes cuando los deudores radicaban en el extranjero, y se encargaban a su vez de pagar las deudas de sus clientes locales a los acreedores radicados en otros lugares.

Fue hasta el siglo XII cuando aparecieron los bancos casi como los conocemos en la actualidad. Los babilonios dejaron escritos hechos en tablillas de barro, que eran órdenes de pago con cierta similitud a la actual letra de cambio.

Los griegos y los romanos utilizaron la letra de cambio para evitar el traslado material de dinero, por frecuentes asaltos a las caravanas de mercaderes. Por ello, cuando un mercader tenía que viajar despostaba los fondos con el banquero de su ciudad, y ese le extendía un documento que amparaba el importe depositado, el cual cobraba en el sitio de destino.

El comercio marítimo incremento tremendamente el proceso evolutivo del uso del crédito. El movimiento de exportación e importación requirió dinero ajeno para desarrollar las transacciones comerciales se asociaban con comisionistas, quienes proporcionaban las mercancías durante el viaje para encargarse personalmente de venderlas.

Este tipo de comercio se desarrollaba como sociedad mercantil donde prestamistas y comerciantes eran dueños de las mercancías.

La combinación de préstamo de dinero y seguro permitía que, si la embarcación naufragaba, el deudor quedaba exento de la obligación de pagar el crédito recibido.

¿Qué es crédito?

La palabra crédito nos remonta al latín *credĭtum*, que significa “cosa confiada”. Por lo tanto, la noción de crédito aparece vinculada con tener confianza.

Un crédito es una cantidad de dinero que se le debe a una entidad o a una persona donde se compromete a devolver la cantidad solicitada en el plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si lo hubiera.

Por otra parte, el acreedor (quien concede el crédito) tiene el derecho de exigir y cobrar el préstamo. En caso que la persona no cumpla con el pago del crédito, puede sufrir consecuencias legales (como un juicio).

¿De dónde proviene el crédito?

Las grandes tiendas, las compañías financieras, las compañías petroleras, las cooperativas de crédito, los bancos comerciales y las empresas de tarjetas de crédito son generalmente quienes extienden crédito. Las entidades que facilitan crédito son acreedores.

Función del Crédito

- **Económica**

El crédito cumple una trascendental función en el desarrollo económico de un país y de las empresas en su conjunto y ayuda al crecimiento sostenido constituyéndose como un agente multiplicador y de cambio de la economía porque el sistema adecuadamente empleado facilita el incremento del consumo de bienes y servicios, generando a su vez mayores necesidades de producción y abastecimiento de productos en el mercado, local, Nacional e Internacional.

En resumen, el crédito es el mecanismo más eficaz en la economía para crear riqueza efectiva, siendo su efecto multiplicador un estímulo para el comercio y para el incremento de dividendos.

Figura 01. Crédito



- **Social**

Este sistema adecuadamente empleado constituye un beneficio para la comunidades en general, porque se permite tener acceso a aquellos bienes y/o servicios que difícilmente podrían ser adquiridos mediante cancelación inmediata por parte de los clientes, dando oportunidad a que mayores familias con ingresos limitados puedan tener acceso a la adquisición de los mismos para cubrir sus múltiples necesidades y en el tiempo que realmente lo necesitan. Esta aptitud deriva de que el crédito permite elevar en el mediano y largo plazo el nivel de vida de la población.

¹⁰Principios De La Gestión De Créditos

Al considerarse al crédito como un proceso dinámico y continuo debe regirse bajo ciertos principios, basados en el objetivo del desarrollo económico financiero y comercial de la institución. Su efectividad y dinamismo dependerá de cómo estos principios puedan actuar efectivamente en el incremento de la actividad comercial.

Antes de desarrollar los principios generales de la administración del crédito es necesario definir el término Gestión de Créditos. Para ello la definición de Goya quien dice que gestión es “el poder concebir nuevas ideas, desarrollarlas y llevarlas a cabo dentro del tiempo y con los recursos previamente asignados”. De esta definición diremos entonces que gestión de créditos tiene que ver es la decisión de implementar un sistema de créditos considerando y evaluando los medios para que la empresa pueda recuperar sus inversiones de acuerdo a una aplicación racional de las técnicas que se encuentran para ello.

Una de las razones para que esa gestión pueda ser cumplida con éxito es que la misma tiene que contar con principios:

a) Rentabilidad

El acertado manejo de los Recursos Materiales y Humanos relacionados con la implementación y puesta en marcha del sistema de créditos debe orientarse al objetivo de la Rentabilidad.

¹⁰ http://crediriesgo.blogspot.com/2011_12_01_archive.html

b) Objetividad

El análisis de las solicitudes de crédito debe ser evaluado y calificado en forma justa y objetiva, sin considerar perjuicios, simpatías, ni presiones externas; no importa la Raza, Credo, Pensamiento, etc.

c) Garantía

Los créditos concedidos deben estar ampliamente respaldados por la constitución de garantías reales más que ideales a favor de la empresa, a fin de salvaguardar el patrimonio de la misma.

d) Función

Un sistema de crédito bien implementado debe ser compatible con la función específica de la gestión financiera y la estrategia de ventas de la empresa.

e) Innovación

Todos los sistemas de crédito tienen un periodo de vigencia en el mercado, por lo tanto, los procesos son susceptibles de revisión y mejora en forma permanente.

f) Competitividad

La implementación de políticas, procedimientos y medios de servicio de atención al cliente, mediante el sistema de créditos, debe considerar el objetivo específico de alcanzar una posición de liderazgo en el mercado.

g) Control

El sistema de créditos es susceptible de ser amenazado por elementos que premeditadamente puedan hacer un uso indebido de su beneficio, tanto dentro como fuera de la organización. Por ello es imperativa la función de auditorías periódicas de la gestión de créditos.

Políticas De Crédito

Toda actividad empresarial se maneja bajo políticas o normas que orientan la diversidad de actividades comerciales que se dan en el mercado desde el punto de vista mercantil; por lo tanto, considerando que el crédito es un proceso ordenado de

pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero necesita de políticas para que dicha actividad se encausen sobre objetivos específicos.

Estas políticas marcarán las pautas para la consecución de estos objetivos a los cuales se debe llegar en virtud a una administración efectiva del crédito. Para identificar la propuesta anterior en su verdadera dimensión, los objetivos previamente identificados responden la pregunta ¿Qué queremos alcanzar en términos de objetivos? Es decir, aplicamos políticas de crédito con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos de la Gerencia con respecto a la actividad crediticia. Por lo tanto estas políticas indicaran el camino para llegar a esos objetivos y darán la pauta de cómo actuar para lograrlo.

El Riesgo Crediticio

Cuando analizamos los hechos de la realidad vemos que esta no es perfecta, por lo tanto existen conocimientos imperfectos que provocan ciertos desequilibrios al cual señalaremos como riesgo: el riesgo es El estado de conocimiento imperfecto en el que quienes toman decisiones captan los posibles resultados distintos de esa decisión; y tiene la impresión de que conoce sus posibilidades.

Técnicamente el riesgo crediticio tiene que ver con los acontecimientos económicos, políticos, sociales, psicológicos, morales etc., desarrollados en el medio y que alguno de ellos afectan indistintamente al ámbito en que la actividad comercial se desarrolla, y por ende a los actores que actúan en el proceso al cual llamaremos factores.

El riesgo es inherente y marcha paralelo al otorgamiento del crédito y no solo prevalece al otorgarlo, sino a lo largo del proceso de cobranza, hasta su liquidación total. Por lo tanto cuando se quiera implementar un sistema de créditos es necesario evaluar la velocidad de alcance de la organización en cuanto a tener la capacidad para evaluar el riesgo como una variable importante a su gestión.

Cómo obtener crédito

Para extenderle un crédito, las instituciones financieras consideran dos factores:

❖ **A usted como riesgo crediticio**

Cada acreedor tiene su propia manera de evaluar las solicitudes de crédito. Al examinar diversos factores como el ingreso, la antigüedad del empleo, la cantidad de años que usted vivió en una casa, los antecedentes crediticios, el monto de las deudas pendientes de pago, la estabilidad de sus cuentas de ahorro y de cheques, la cantidad de personas a su cargo, etc., los acreedores pueden determinar, hasta cierto punto, si usted devolverá el importe que pide prestado en determinado plazo.

❖ **El inmueble que usted compra afectado a la garantía**

Si usted no paga las cuotas del inmueble dado en garantía comprado con el crédito, el acreedor probablemente recuperará la posesión de bienes como muebles y artefactos en lugar de ejecutar una hipoteca sobre un inmueble. La tasa de interés por cuotas adeudadas es mucho más alta que la del préstamo hipotecario y le da al acreedor la posibilidad de asumir un riesgo global mucho mayor en caso de falta de pago. Por consiguiente, el crédito puede facilitarse aun a personas con cuestionable capacidad de pago cuando se trata de la compra de bienes como refrigeradores y estéreos.

En los casos en los que se da en garantía una casa para un préstamo, el proceso de la ejecución hipotecaria puede ser costoso y prolongado. El prestamista asume un mayor riesgo a una tasa de interés más baja. Por este motivo, el prestamista evalúa con mayor detenimiento a la persona que solicita un crédito para comprar una vivienda, así como sus antecedentes crediticios. Lamentablemente, es en este momento cuando las personas aprenden su primera verdadera lección acerca del crédito, cuando el crédito es realmente importante. Se quedan atónitos o se sorprenden cuando se les niega el crédito, por la forma en que usaron sus tarjetas de crédito.

¿Qué información contiene un informe de crédito?

El informe de crédito aporta información del solicitante. El analista utiliza estos datos para determinar si usted representa o no un riesgo crediticio. El analista informa de manera diferente para decidir si le extenderá o no un crédito. El informe de crédito contiene generalmente cuatro tipos de información:

- **Datos personales:** su nombre, dirección actual y anterior, número de seguro social, año de nacimiento, empleadores actuales y anteriores y, si corresponde, el nombre de su cónyuge.
- **Información crediticia:** las cuentas de crédito que tiene con bancos, comercios minoristas, emisores de tarjeta de crédito y otros prestamistas de crédito. En cada una de las cuentas, el informe de crédito describe el tipo de préstamo (crédito renovable, crédito para estudios, hipoteca, etc.), la fecha en que abrió la cuenta, el límite del crédito o el monto del préstamo, el saldo de la cuenta y su patrón de pago durante los últimos dos años. El informe también especifica si alguien más además de usted (su cónyuge o consignatario, por ejemplo) es responsable de pagar la cuenta.
- **Información de registros públicos:** registros de tribunales de condado o estatales sobre quiebra, embargos fiscales o juicios monetarios. En algunos estados, los informes de crédito incluyen cuotas vencidas de manutención de menores.
- **Averiguaciones:** los nombres de todos los acreedores y potenciales empleadores que obtuvieron una copia de su informe de crédito por algún motivo. La sección de averiguaciones del informe contiene una lista de las personas que obtuvieron acceso al informe hasta dos años antes. Estos plazos lo protegen como consumidor o candidato a un empleo.

Decisión Sobre La Solicitud De Crédito

Una vez que se haya obtenido la información sobre el futuro deudor, ésta debe ser analizada y para llegar a conclusiones de si aceptar o no una solicitud de crédito. El análisis puede hacerlo sobre una base cuantitativa utilizando indicadores financieros; tales como, índices de liquidez, rotación, patrimonio de la firma solicitante del crédito, determinando así la capacidad del cliente para atender sus obligaciones. Pese a lo que puedan resolver las técnicas señaladas, la decisión final es básicamente cuestión de juicio personal del analista de crédito quien se encarga de evaluar la información disponible

Siempre resulta difícil para los funcionarios de crédito descubrir, en lo que se refiere a cuentas nuevas y las que ya estén en los libros, las cuentas que revisten un alto riesgo.

El problema fundamental en la evolución de crédito consiste en determinar:

- Las cuentas que son de reconocido alto riesgo a las cuales se les otorgará crédito.
- Monto del crédito.
- Condiciones del crédito: período de pago, número de pagos y tasa de interés.

La persona responsable del otorgamiento del crédito, al tomar la decisión al respecto, estará consciente del grado de riesgo, cuanto es el monto del crédito que se pueda conceder y establecerá las condiciones en que se aceptará su solicitud de crédito. Por tanto, cualquier pérdida que hubiese siempre y cuando éste comprendido entre los niveles de riesgo estimados se pudiera considerar un hecho completamente normal. Por consiguiente, en el cálculo de la utilidad marginal que resulte de la venta adicional debe estar contemplada la estimación de cualquier pérdida de acuerdo al riesgo estimado.

Índices Del Riesgo Y Límites Del Crédito

Índices Valuables Del Riesgo

Además de los factores anteriormente mencionados, para analizar el riesgo, se debe tener presente que:

- a) Una empresa vendedora con una demanda en el mercado para sus productos, mayor que su capacidad de oferta, puede seleccionar a sus clientes que solicitan crédito mucho más eficazmente que si fuese el caso contrario.
- b) Cuando más eficiente sea la función del crédito, en sus políticas, métodos y procedimientos, tanto más amplia y variable será la escala de riesgo en función de una seguridad en el pago.
- c) Hay casos en las cuales la empresa vendedora realiza una determinada promoción y se obliga a solicitar pedidos de solicitantes con riesgo pobre o regular, con el fin de que su producto sea conocido en el mercado. Con frecuencia suele suceder que las pérdidas por este concepto, si la hubiere pasan como gastos de promoción y publicidad.

d) Las mercaderías que se mantiene en stocks o congeladas inmovilizando capital de trabajo y que además aumentan los costos de almacenamiento, pueden tener un valor castigado. En este caso, la empresa con diferentes procedimientos tratara de vender dicha, mercadería aun por debajo del costo de reposición si fuera el caso. Otra alternativa es dándole al crédito con precios atractivos, o plazos largos.

Limite Del Crédito Al Cliente Y Al Comerciante Mayorista Y Minorista

El siguiente paso del proceso de crédito es señalar el límite del crédito. Este límite solo es asignado cuando todos los factores así como la información han sido considerados y analizados.

El límite del crédito es la cifra que representa el monto aproximado que el acreedor supone la máxima deuda que un solicitante desea adquirir en un determinado tiempo honrando su obligación y pagando puntualmente.

Consideramos que existe desorientación en cuanto a lo que es realmente el límite del crédito, como debe determinarse y su nivel crítico, una vez fijado.

En el siguiente punto plantearemos una alternativa a la fijación del límite del crédito.

Determinación Del Límite Del Crédito

Este Límite no se considera como absoluto sino como un aviso de alerta en el manejo de la cuenta.

También puede someterse a revisión y cambiarse libremente de acuerdo a las circunstancias y al criterio del que otorga el crédito y que indudablemente será el más provechoso para la empresa.

Por lo menos se debe estar seguro de que el límite asignado a un cliente no interfiriera la continuidad de las ventas y sus utilidades que devengan de un cliente determinado; por el interés y atención que deba prestarse en las cuentas a crédito.

Los métodos para la determinación del límite, aunque sean inexactos y a veces arbitrarios por motivos de expansión o restricciones difieren en el caso de tratarse de cliente (personas naturales) y comerciantes (personas jurídicas), por lo tanta se harán consideraciones separadas.

Al Cliente

Una vez aprobada la solicitud, el encargado de créditos deberá preguntarse: Cuanto puede pagar puntualmente

Para determinar este límite no hay una formula tomada como patrón, sino es la experiencia y criterio que sobre montos de obligaciones que algunos clientes han sido capaces de cumplir.

Sin embargo se pueden señalar algunos factores comunes como:

- Ingreso familiar en relación al número de sus componentes.
- Otras deudas que disminuyen el margen del ingreso total.
- Estándar de vida del cliente.
- Monto fijado por el propio cliente.
- Otros datos sujetos a revisión.

Esta información se obtienen de la solicitud de crédito que el solicitante proporcione a la empresa previa verificación.

Al Comerciante Mayorista y Minorista

A parte de las consideraciones de la personalidad y situación particular del solicitante, se deben tener en cuenta otros aspectos, para determinar el límite del crédito al comerciante; pues el hecho de que un cliente mantenga buen comportamiento dentro de un crédito dado, no significa que pueda mostrar una conducta distinta cuando sus obligaciones sean mayores a las que normalmente pueda soportar.

De acuerdo a las circunstancias se recomienda utilizar los siguientes métodos:

- a) **Tanto como Solicita el Comerciante:** Aunque pueda considerarse como un método empírico consiste en otorgar al comerciante, tanto crédito como desee, siempre y cuando este pague de acuerdo a lo convenido, y se tenga la seguridad de que las garantías otorgadas cubran ampliamente lo solicitado. Mientras que el pago sea oportuno, esta fórmula es muy conveniente y debe continuarse mientras el cliente represente un riesgo mínimo y debe atenuarse o en todo caso restringirse cuando suceda lo contrario.

- b) **Tanto como la Competencia le Concede:** Es prudente comprobar siempre el crédito reciente más alto otorgado por otros proveedores de la misma línea, para así establecer el límite inicial que se le concederá al nuevo cliente.
Pero esto tiene sus inconvenientes ya que las políticas de crédito de una empresa con relación a otra no pueden coincidir necesariamente con volúmenes de entrega parecidos o iguales.
Por lo tanto es aconsejable hacer una investigación previa de las referencias recibidas si la nueva cuenta arroja una utilidad sustancial.
- c) **Por el Valor de las Existencias:** La determinación del valor aproximado de las existencias de la mercadería, investigada directa o indirectamente, es un elemento de apreciación de la importancia y muchas veces de la solidez de la empresa comercial que se investiga, para determinar su límite de crédito.
- d) **Por las Compras de Temporada:** Se puede calcular un promedio mensual para las compras de temporada y las de fuera de temporada, para clientes cuyo negocio es estacional.
Aquí serán útiles los registros propios que la empresa tenga para analizar la información que necesita de un determinado cliente cuyos pedidos son estacionales o exigentes en determinada épocas del año.
- e) **Monto Gradual Asignado Según Experiencia:** Otro procedimiento muy común y práctico es empezar por el otorgamiento de una cantidad reducida de crédito, para luego elevarla según la experiencia que registre el comerciante a lo largo de un periodo determinado. (Puede ser un año). Este procedimiento es muy adecuado para empresas que comienzan otorgando créditos y/o para pequeños negocios que tienen capital limitado.
Se recomienda que los métodos anteriormente citados se complementen unos a otros puesto que el comercio en general no tiene patrones de comportamiento estable sino cambiante por situaciones de coyuntura económica por la dinámica misma del comercio.

Revisión Del Límite Del Crédito

Una decisión de crédito nunca debe ser considerada como absoluta o final ya que la dinámica inestable de la actividad comercial permitirá revisar periódicamente los límites de acuerdo a las acciones que se tomen y las circunstancias que se presentan.

Sin embargo se debe de revisar un límite de crédito cuando:

- 1) El cliente solicita crédito adicional o sobre pasa el límite fijado por la empresa (es recomendable revisar las garantías otorgadas)
- 2) Por medio del intercambio de información se puede saber el cambio de posición financiera del cliente.
- 3) El cliente no hace sus pagos puntuales (verificar el retraso)
- 4) Las condiciones económicas obligan a que se tomen decisiones respecto a la supresión y/o ampliación de las líneas de crédito al comerciante.
- 5) Cuando está en juego la credibilidad del cliente

En resumen el límite de crédito generalmente se resume a los siguientes factores:

- 1) En función del valor de las garantías
- 2) En función de la capacidad de pago
- 3) En su responsabilidad al cumplimiento de sus obligaciones
- 4) Solvencia moral o económica
- 5) Experiencia del negocio y/o actividad

¿Qué es gestión de cobranzas?

La Gestión de Cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas.

Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.

Para gestionar el cobro de deudas en mora es aconsejable que primero se encuentre bien organizado. Para hacerlo, usted debe conocer:

- 1) Su Empresa
- 2) Sus Productos
- 3) Su Industria
- 4) El Flujo Operativo de Negocio

5) La Tecnología que utilizan para Administrar la Información

Estas 5 claves conforman la estructura básica para iniciar una Gestión de Cobranzas exitosa.

Tipos de cobranzas

La cobranza que se gestiona en logros se califica en 3 etapas. Cada una de ellas tiene un objetivo propio que en su conjunto pretende retornar los dineros que los clientes tienen comprometidos con la empresa.

- ✓ **Cobranza Preventiva:** Este tipo de cobranza pretende adelantarse a los vencimientos de compromiso de los clientes. La principal característica es que debe ser amistoso y cercano al cliente con el objeto de recordarle el compromiso futuro. También permite actualizar datos personales y comerciales de los clientes.
- ✓ **Cobranza prejudicial:** Este tipo de cobranza pretende recuperar en el menor plazo posible los dineros que no fueron recuperados en los tiempos establecidos. En este caso se utiliza distintas técnicas para forzar el pago. Desde los llamados telefónicos, las visitas personalmente al cliente en el sector que reside.
- ✓ **Normalización:** La normalización permite estructurar y planificar las vías de pago de las deudas de los clientes, de una forma realista y de acuerdo a las posibilidades del cliente. En algunos casos la reprogramación sirva para dar salida a todos aquellos clientes que se encuentre con problemas actuales y futuros en sus flujos de dinero, o también en el caso de que los clientes estén cobrados judicialmente, de tal manera que regularizar su deuda en las oficinas de logros y no en los tribunales.

La normalización nos permite mejorar posición, ordenar los pagos de acuerdo a las posibilidades del cliente y en el medio plazo terminar con la deuda de este.

La Organización Del Crédito Y La Cobranza

Para poner en funcionamiento las operaciones de créditos y cobros en la empresa, se requiere implementar un sistema operativo de métodos y procedimientos dentro de la estructura orgánica de la empresa. Este funcionamiento deberá tener el interés mayoritario de quienes dirigen la organización y sobre todo, del responsable de la gestión de Créditos y Cobros ya que la administración del crédito y del cobro se ha elevado a la categoría de un profesional con sus responsabilidades y ética propia, dando una imagen de modernización, importancia y alta performance dentro de la empresa.

➤ Unidad Orgánica Operativa

Desde el punto de vista orgánico el proceso del crédito es anterior al de la cobranza, pero por el conjunto de operaciones estas funciones son complementarias y entrelazadas por un proceso integral que permite unir las a una sola función; de allí nace que para operaciones homogéneas debe existir una sola unidad operativa. (Principio Orgánico).

Por tal razón la conjunción de ambas actividades en un solo grupo operativo resulta recomendable manejarlas, es decir dirigir el crédito y la cobranza bajo la responsabilidad de una sola persona y con una estructura orgánica ya definida desde el inicio de las actividades.

Por considerar al riesgo un factor inherente al crédito se da el caso de empresas que han decidido implementar un sistema de crédito como una alternativa al incremento de las ventas, pero el cobro lo realiza otra empresa especializada, decisión que se interpreta como la de exigir mayor responsabilidad al que desarrolla dicha función; pero en todo caso el cobro sigue siendo complementario aun cuando lo realiza otra organización que no sea la empresa.

Según la importancia de la actividad, el encargado de ejecutar las funciones de créditos y cobros, ocupa una posición clave en la empresa, pues es cada vez mayor la responsabilidad que tiene tanto para ayudar a incrementar las ventas como para permitir la recuperación del capital a través de un cobro efectivo.

➤ **Diseño de la acción estructural del Dpto. de Créditos y Cobranzas**

Independientemente al tamaño de la estructura orgánica de la empresa sea esta mayorista, minorista, distribuidora representante; las primeras acciones que tendrá que realizar el responsable o encargado, será la de implementar un plan de trabajo determinando las siguientes acciones generales:

- 1) Establecer políticas generales sobre la coordinación del manejo operativo del crédito y la cobranza.
- 2) Diseñar un sistema que sea apropiado a las necesidades de la empresa aun cuando esta no tenga la estructura necesaria.
- 3) Confeccionar e imprimir formularios, apropiados a las actividades que piensa desarrollar la empresa para la supervisión y el Control.
- 4) Solicitar el personal que se considere necesario para operativizar y poner en marcha el sistema.
- 5) Establecer la interconexión con las demás áreas principales y secundarias con que cuenta la empresa, tales como Ventas, Almacenes, Contabilidad, Registros, Caja, Finanzas etc.

Dentro del criterio administrativo, el crédito y la cobranza deben producir ganancias o beneficios porque permite la interrelación de dos funciones complementarias como son incrementar las ventas y garantizar las utilidades futuras mediante la recuperación de la inversión.

Pero toda función que se complemente en una organización tendrá que tener objetivos que provengan de la finalidad o naturaleza por los cuales puedan materializarse los objetivos.

➤ **Objetivos Para La Creación De La Función De Créditos Y Cobranzas**

Los objetivos que deben de primar serán necesariamente en función de los Recursos Materiales y Humanos y de las condiciones que disponga la empresa si implementa un sistema de créditos y cobranzas.

Dentro de lo posible se tendrá en cuenta:

- 1) Toda finalidad será incrementar las ventas, mediante los créditos dentro de sus sistemas de venta debe considerar la creación de la función de créditos y cobros.
- 2) Su finalidad será incrementar las ventas, mediante el crédito y recuperar el capital mediante la cobranza.
- 3) Deberá de ajustarse a la realidad socio-económica y política donde actúa la empresa, para permitir que el crédito fluya como una acción de recompensa comercial y de beneficio económico.
- 4) Deberá de contarse con un número de personal necesario y capacitado (no programado) para cumplir con las funciones asignadas.
- 5) Deberá de implementar un flujo de comunicación entre las funciones de ventas, contabilidad, finanzas, almacenes, y gerencia, por tener responsabilidad y jerarquía en las decisiones de crédito y cobranza y que guardan relación entre sí.
- 6) Deberá constituirse un medio integrados entre las demás secciones de la empresa por considerar que el crédito y al cobranza atañe a todo el personal por el importante rol que actualmente tiene en la organización.

Una vez fijado los objetivos, nos facilitara el diseñar la estructura orgánica para que su operatividad este acorde con las necesidades de la empresa.

Esta estructuración permitirá que los órganos de dirección, tengan una comunicación oportuna eficiente y precisa.

No debemos olvidar que para que la cobranza pueda cumplir con su finalidad, la comunicación deberá ser oportuna para que la información llegue a los medios de decisión cuando esta sea requerida.

También es necesario tomar en cuenta que cuando se reestructure un departamento de créditos y cobros es conveniente recalcar que esta estructura varia de una empresa a otra, de un tipo de negocio a otro, aunque hay ciertas funciones básicas que son comunes a todas.

Por consiguiente no debe cometerse el error de diseñar textualmente la estructuración de departamento de créditos y cobros de otra empresa similar, aun

cuando esto pueda significarnos menores costos y aparentemente un trabajo mínimo indispensable.

➤ **Ubicación De La Función De Créditos Y Cobros En La Estructura Empresarial**

Esto dependerá del interés que ponga el empresario o ejecutivo de la empresa, para ejecutar dicha función.

Indistintamente a ello, se puede decir que su ubicación dentro de la estructura orgánica podrá ser lineal o de apoyo. También puede entenderse que esta decisión dependerá del tamaño de la organización (pequeña o mediana empresa).

Si fuera lineal, entonces su ubicación estará dentro del área financiera, ventas o de control, su dependencia a estas funciones conseguirá la homogenización de las funciones complementarias.

Si fuese de apoyo entonces su ubicación dependerá de la Gerencia, el mismo que ejercerá un control directo y supervisará a las actividades señaladas.

En cualquiera de los casos, siempre se considera una asesoría staff dependiente o independiente por parte de un asesor legal y/o un especialista en la materia.

Seguidamente propondremos algunos modelos de estructura organizacional, jerárquica y ubicación del departamento de Créditos y Cobros dentro de la organización de una empresa de mediana capacidad.

➤ **Relación del Dpto. de Créditos y Cobranzas con otras dependencias**

El departamento de créditos y cobranzas puede realizar un trabajo eficiente sólo mediante la cooperación de otros departamentos, su relación más estrecha y continua es con los departamentos, de Ventas, Finanzas, y Contabilidad. Tal cooperación puede y debe adoptar la forma positiva de un trabajo armonioso y de conjunto.

Lo menos que el departamento de créditos y cobros debe al departamento de ventas es notificarle inmediatamente la negativa de crédito a un cliente nuevo o la retirada de un cliente antiguo, con una breve explicación de las razones para proceder así, ese aviso debe darlo el jefe de créditos y cobros al de ventas.

Este último puede transmitirlo al vendedor interesado en el cliente, con el fin de evitar molestias de visitarlo.

Además con lo relacionado con las finanzas es importante tener una información precisa mediante un programa que especifique la cantidad de dinero que deberá recuperarse mediante el cobro.

Contabilidad deberá actuar como suministrador de información contable y de control de los registros de ingresos, egresos y saldos de las cuentas por cobrar.

➤ **Funciones Específicas Del Jefe De Créditos Y Cobranza**

Las funciones específicas más comunes de un departamento de Créditos y Cobros son:

a) Otorgamiento de los Créditos: Otorgar créditos a los clientes que deseen comprar mediante esta modalidad, en las condiciones que están establecidas por la empresa, teniendo en cuenta el análisis del mismo a través de la información recopilada, tratando en lo posible de sujetarse al reglamento existente.

b) Estudio de los Estado Financieros e Información anexa: Es recomendable proveerse de información económico financiera del cliente para tener una mejor posición en la decisión de otorgar el crédito. Para personas jurídicas es indispensable analizar los estados financieros, lo que nos permitirá considerarlo como un buen crédito o en caso extremo, desaprobalo.

c) Gestión Efectiva de la Cobranza: Las gestiones de cobranza, se deberán realizar con los clientes que se muestren un tanto difíciles en sus pagos, se debe tener en cuenta el motivo de dicho atraso y el Jefe de créditos deberá considerar las medidas que se tomarán en caso de continuar el atraso (negociación).

Estas gestiones son muy importantes, y dan buenos resultados para la recuperación de la deuda registrada en los documentos vencidos.

d) Informes a Gerencia: Deberá presentar informes a Gerencia General, referentes a los créditos solicitados, los montos, si fueron aprobados o desaprobados, así como el número de clientes que los solicitarán, complementando este, con el informe que

deberá pasar cada fin de mes de las cuentas en movimiento, que se tienen en cartera en la sección cobranzas, y el análisis de estas en cuanto al atraso.

e) Control de Personal a su Cargo: Como Jefe del departamento de Créditos y Cobranzas, está en la obligación de supervisar al personal a cargo, haciendo cumplir las normas y reglamentos establecidos por la empresa sobre el particular.

f) Determinación de Malas Deudas: En todo negocio, el riesgo de otorgar créditos a ocasionado el nacimiento de malas deudas (Cartera Pesada) que escapan a cualquier control interno e implementado, y es responsabilidad del Jefe de Créditos y Cobranzas de acuerdo a su criterio y experiencia, fijar aquellos clientes a los cuales es inútil ejercitar acción alguna de cobranzas por considerarlos malos deudores.

g) Arqueos de Documentos: Uno de los fundamentos del control interno dentro del departamento de Cobranzas, es el de practicar arqueos de documentos, que nos permitan establecer la exactitud de las cifras de las cuentas de cada cliente, con las tarjetas de cuentas corrientes que son llevadas en el departamento de Contabilidad.

Podemos sintetizar el arqueo de los documentos en los siguientes puntos:

1. De facturas
2. De letras en cartera
3. De notas de cargo
4. De letras protestadas
5. De cheques sin fondos
6. De documentos en poder del gestor judicial

Estrategia en Gestión de Cobranzas

Es aquí donde nos informamos sobre:

- 1) ¿Qué produce la mora?
- 2) ¿Qué documentos la soportan?
- 3) ¿Qué acciones se han tomado?
- 4) ¿Qué reacciones se han producido?
- 5) ¿Qué departamentos han intervenido o deben intervenir?

Después de responder a conciencia a estas 5 preguntas fundamentales, estará en condiciones de hacer un diagnóstico real de la situación y evaluar si las acciones tomadas han sido correctas y se ajustan a los requerimientos del caso.

Muchas veces después de aplicar este ejercicio nos damos cuenta que los problemas tienen un origen interno que hay que solucionar para posteriormente avanzar con efectividad.

Es muy importante tomar nota de cada una de las distintas impresiones que se fueron obteniendo en cada uno de los pasos y cuestionamientos que se hace aplicando la técnica.

Es normal encontrarse con un importante número de situaciones al iniciar un plan de estrategia en gestión de cobranzas.

Muchas veces sucede que nadie se ha preguntado el qué y porqué las cosas se hacen como se hacen? Es increíble ver lo que se puede descubrir con esta técnica, además de que despierta la razón de ser de uno como ser pensante dentro del engranaje organizacional.

Este fenómeno se lo conoce como la herencia de los comportamientos negativos heredados. Nadie sabe porqué sino que así se ha hecho siempre. ¿Por casualidad en su empresa no pasa esto?...

Superada esta fase, pasamos entonces a la etapa del contacto y la acción de la gestión. Usted debe proponerse a partir de hoy, que no emprenderá una sola acción dentro de su gestión de cobros, sin que antes no hubiere revisado cada uno de los puntos descritos anteriormente.

Inicie solo cuando usted hubiere recopilado, analizado y comprendido todo el proceso que ha seguido la cuenta. Hay varios manuales de políticas de cobros en entidades que establecen el procedimiento para iniciar una acción, muchos de ellos inician por establecer que debe enviarse una primera carta, después de pasado 15 días una segunda en otro tono, en fin...

En la actualidad, este tipo de operaciones tienen poca efectividad. Recuerde que EL TIEMPO es su peor enemigo, el esperar 15 días para evaluar la acción entre una

carta y otra, solo gana tiempo a favor de su deudor y no suyo. La tecnología nos permite ser más dinámicos, utilice el email, acostumbre a su cliente a que usted tiene acceso a la tecnología y que puede interactuar con él en ese entorno de forma cómoda, amplíe las posibilidades de formas y lugares donde puede hacer los pagos, utilice por ejemplo las herramientas tecnológicas para pagar directamente con tarjeta de crédito en su web, por débito a las cuentas corrientes, en fin, actualice sus esquemas de servicio para estar acorde a los tiempos de cambio que estamos viviendo. Saque provecho a los contestadores de los celulares y de los teléfonos residenciales y comerciales, nunca deje un mensaje amenazante, siempre invite a que la cuenta en mora no produce resultados positivos para nadie, hágale saber que usted puede ayudarlo y que se contacte con usted personalmente. Otro secreto es que a la gente le gusta hablar con personas que pueden dar soluciones, eso significa que si usted ha decidido cobrar esa cuenta, debe convertirse en un mediador efectivo entre su empresa y el cliente, recuerde los dos objetivos básicos del gestor de cobros exitoso.

Por favor, nunca olvide visitar al menos una vez cada dos meses personalmente a su cliente, se sorprenderá de todo lo que puede sacar de provecho de una simple visita. No debe olvidar que cada oportunidad de contacto debe ser para usted una fuente de recursos que enriquezca su Base de Dato de conocimiento e información de su cliente. Por ejemplo yo he sido un creyente de la Cobranza Proactiva, esto significa el monitoreo permanente de su cartera. Ese monitoreo debe necesariamente producir visitas a sus clientes para ver el flujo de lo que ocurre en su operación de negocio. Cuando visita a sus clientes por ejemplo, puede aprovechar a ver el movimiento que se produce en la recepción y ventanilla de pago, con los diferentes proveedores que se congregan en busca de su cheque. En ese momento, la mejor medicina es saber escuchar, ellos te dirán como viven sus experiencias y tú sabrás administrar inteligentemente cada una de esas informaciones que por el teléfono normalmente no hubieras podido recibir. En varias ocasiones se suele utilizar el resultado de estas visitas, para prender las alarmas y poder detectar situaciones de insolvencia presentes o futuras que puedan complicar su relación comercial con su cliente. Se pueden narrar muchos casos de clientes que manejan adecuadamente y a tiempo estas informaciones y que logran apoyar a su cliente en el momento oportuno para evitar el deterioro de una relación comercial exitosa. La

importancia es de tener claro los dos objetivos primordiales de la gestión: Mantener la relación y cobrar la cuenta.

No olvidemos que la cobranza es una actividad ENTRE PERSONAS usted no puede perder nunca el contacto físico con su cliente, si usted quiere ser efectivo en su gestión. Existen muchos casos en los que la pereza ó la rutina de una actividad trabajada sin actitud de resultados positivos , llevan a dejar ese monitoreo solo a nivel de teléfono y después esperar las grandes sorpresas que sin duda alguna producen un hueco muy profundo en las finanzas de cualquier organización. Solo a manera de reflexión: ¿Quién hace un negocio para no recibir su dinero de vuelta y una utilidad?

Instituciones financieras y comerciales de mucho prestigio, sin ningún tipo de preparación, sientan a una persona al frente del teléfono y de una computadora a cobrar cuentas sin siquiera conocer la empresa para la que trabajan. Eso no es más que disparar a ráfaga abierta contra la relación comercial de un cliente que en principio puede parecer moroso pero las causas son atribuibles esencialmente a los problemas internos de una organización desorganizada y no preparada para competir en un mercado globalizado y cambiante.

Resumiendo, no improvise. La organización y el conocimiento que usted tenga de su empresa, entorno y cliente serán su mejor aliado para alcanzar la efectividad en una gestión de cobranzas efectiva.¹¹

Tipos de morosidad

❖ Mora Temprana

El no cumplimiento de las obligaciones por parte del deudor, sin que las mismas sean debidamente gestionadas en forma inmediata, provocan que el deudor llegue a una última instancia con imposibilidad económica de resolver el pago.

La gestión de mora temprana, no se encuentra muy distanciada de la gestión de la simple gestión de una factura, porque tiende a suprimir la "pereza" en el pago por parte de algunos clientes, que necesitan estímulos permanentes para abonar sus obligaciones.

¹¹ Fuente: Gestión del crédito y cobro por Pere Brachfield

Lo que hace esta forma de gestión es impedir que la demora se transforme en mora, además de auditar el sistema en forma rutinaria, asegurando que los medios de comercialización se encuentren controlados y, acotados en la posibilidad de otorgamiento de créditos no autorizados por la empresa.

Desde el primer día de atraso resulta indispensable tomar acciones efectivas. No hay dudas que cuanto mayor es el tiempo de mora, tanto más difícil resulta el recupero. Una estrategia orientada a la gestión de recupero de mora temprana pretende llegar con toda rapidez al mayor número posible de clientes en el momento de producirse el vencimiento e inclusive antes del mismo, mediante un aviso recordatorio.

Una estrategia de gestión de recupero de deudas en mora temprana permite administrar y monitorear carteras con vencimientos periódicos interviniendo en aquellos casos que resulte necesario. Este control es fundamental aplicarlo a aquellas carteras asignadas y refinanciadas en las oficinas de cobranzas de modo de velar por el fiel cumplimiento de los convenios celebrados entre las debidas partes.

❖ **Mora Tardía**

El recupero y administración de carteras en mora tardía requiere de un equipo con amplia experiencia.

Para llevar adelante la gestión de mora tardía se deben aplicar las herramientas adecuadas, por medio de profesionales capacitados en materia de negociación colaborativa. De esta forma se pueden cambiar los resultados, obteniendo importantes índices de recupero.

En este segmento también resulta fundamental actuar con celeridad para evitar el inútil envejecimiento de la cartera y por supuesto, resulta indispensable ejecutar múltiples gestiones para sostener una presencia notoria que logre cambiar la actitud del deudor.

Para ello se debe contar con distintas herramientas:

Contact Center. Centro de Contactos. Call-Center. Tele Cobranzas. Comprende una oficina compuesta de operadores telefónicos. El objetivo es gestionar el recupero de las deudas en mora telefónicamente.

Envío de E-mails

IVR. Respuesta de voz interactiva.

Llamador de potencia. Es una herramienta que integra una base de datos telefónica y la tecnología en comunicaciones necesaria para efectuar llamados en forma constante y automática reproduciendo un mensaje de gestión de cobranzas en cada contacto con el deudor. Posteriormente se almacena en la misma base de datos el resultado del llamado, "satisfactorio", "ocupado", "mensaje en contestador" o "no atiende"

Es importante destacar que se debe desarrollar una estrategia adecuada para cada tipo de cartera, determinando así en cada caso que recursos aplicar y con qué periodicidad.

❖ Mora Residual

Las empresas suelen reasignar carteras a distintos prestadores o agencias de gestión de cobranzas, explotando así las virtudes y fortalezas de cada recuperador crediticio, elevando los índices de cobranzas en carteras aparentemente agotadas o castigadas como incobrables.

Resulta importante en este sentido el contar con un asesoramiento profesional respecto a políticas que motiven al deudor a regularizar su cuenta.

Lanzar una campaña de cobro es una buena estrategia. Esta operación permite llegar a los obligados con interesantes propuestas, expuestas de manera clara y atractiva, lo que facilita la obtención de un elevado índice de recupero en este segmento que se traduce en utilidad neta, ya que estamos hablando de cuentas calificadas como "irrecuperables".¹²

¹² <http://www.cash-pot.com.ar/mora-temprana.aspx>

Políticas y Procedimientos de cobranzas.

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

1. Políticas restrictivas.

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

2. Políticas Liberales.

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan energicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

3. Políticas racionales.

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa

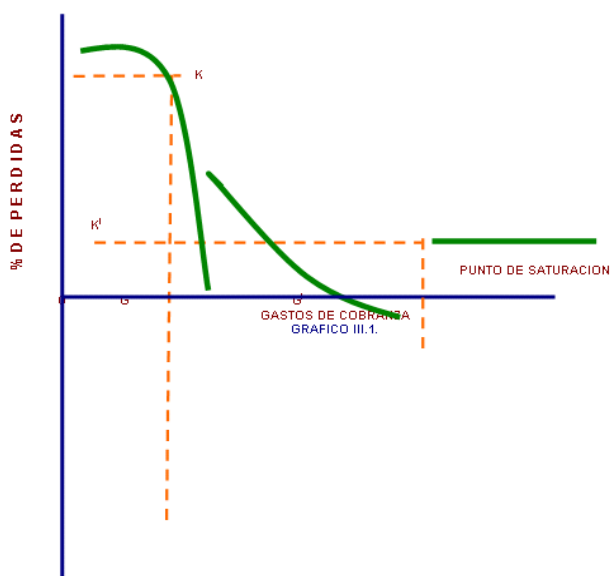
Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

Costos de las Cobranzas.

Una de las variables principales de la política de cobranza es el costo de los procedimientos de cobranza, situado dentro de ciertos límites, mientras mayores sean los gastos de cobranza menor será la proporción de incobrables y el lapso medio de cobro. No obstante la relación entre costo de las cobranzas y eficiencia de las mismas no es lineal. Los primeros gastos de cobranza es probable que produzcan muy poca reducción de las cuentas incobrables; pero a medida que se van aumentando los gastos, estos comienzan a tener un efecto significativo en este sentido, pero a partir de un punto, si se siguen incrementando los gastos de cobranza, se tiende a producir cada vez menos reducción de la pérdida a medida que estos gastos se vayan agregando.

Esta relación técnica entre gastos de cobranza y porcentaje de pérdida por cuentas incobrables puede expresarse gráficamente utilizando un sistema de coordenadas cartesianas. En el eje de las (x) se colocan los gastos de cobranza y en el eje de las (y) los porcentajes (%) de pérdidas.

Figura 02.



Fuente: Bracheld Montaña, Pedro Joaquín: Gestión de crédito y cobro

Procedimientos de Cobranza.

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así poder responder al incremento de sus ventas este hecho hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa situación financiera. Por lo tanto los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que por siguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa.

Los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que sean acordes con los propósitos del mismo los cuales son:

1. Causas de que las ventas no se paguen a su vencimiento
2. Sistemas que se utilizan para observar las cuentas.
3. Análisis de las cuentas.

❖ Causas de que las cuentas no se paguen a su vencimiento.

El acreedor para determinar por qué un cliente no cumple con sus pagos utilizando:

- a) Registro de compras y pagos en la cuenta individual del cliente.
- b) Revisando el archivo de crédito del cliente y manteniendo reuniones personales con los mismos.
- c) A través de la información proporcionada por los agentes de ventas.
- d) Intercambiando información y mediante discusiones entre grupos de comerciantes.

Si se determina la razón por el cual el cliente no cumple con sus obligaciones, se puede establecer una clasificación en grupos. Así, de acuerdo al grupo al cual

corresponda el deudor se escogería la técnica de cobranza. Estos grupos de deudores que no pagan las cuentas a su vencimiento pueden clasificarse de la siguiente manera:

Realmente este grupo no presenta problemas de cobro, al suministrársele una explicación de las condiciones de ventas serviría para aclarar la situación y los pagos se harían puntualmente.

❖ **Clientes que mal interpretan las condiciones de crédito en forma no intencional.**

Para clientes con esta característica, es recomendable el envío de un recordatorio de que la cuenta se ha vencido. Si el cliente a menudo incurre en incumplimiento por esta causa, el acreedor debe esforzarse en hacerle notar la importancia de cumplir con sus deudas puntualmente. Actualmente, los correos electrónicos, telefax y teléfonos celulares permiten una mayor efectividad en la comunicación entre acreedores y deudores.

❖ **Clientes que pasan por alto la fecha de pago de sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes.**

A este grupo pertenecen particularmente los minoristas, cuando la deuda que tiene con determinado acreedor es por una cantidad relativamente reducida de dinero, generalmente no la pagan y la retienen con la intención de cancelarla posteriormente conjuntamente con otro pago más importante. Esto ocasiona serios problemas en los departamentos de contabilidad y de crédito del acreedor. Para este tipo de clientes es recomendable escribirle una carta explicando las dificultades que ocasionan sus hábitos de pago. No obstante resulta difícil hacer que el cliente abandone su costumbre de hacer los pagos, y debe este hecho siempre tenerse presente como una de las experiencias del trabajo de crédito que no se pueda evitar.

❖ **Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la deuda.**

Los clientes pertenecientes a este grupo cumplen a tiempo con sus obligaciones cuando la fecha de vencimiento de éstas coincide con el auge de temporada de su propio negocio. En caso de que estos períodos no coincidan hacen esperar al

acreedor. Regularmente, esto es a causa de que las ocasiones en que declinan las ventas (casos de ventas estacionales o de temporada) se ocasionan un déficit de capital de trabajo. En vista de que con este tipo de deudas es relativamente fácil entender la situación se usa, generalmente, una política de cobranzas, aunque no agresiva, que trate de presionar en una forma sistemática el proceso de cobro; de esta manera el deudor no se sentirá resentido de la forma en la cual se le reclama el cumplimiento de su obligación.

❖ **Clientes que generalmente pagan sus deudas a tiempo, pero que ocasionalmente se atrasan.**

En ocasiones suelen presentarse hechos imprevistos tales como huelgas, desastres naturales (terremotos, inundaciones), incendios o cualquier otro suceso que afecte la buena voluntad de pago de un cliente y le impida cumplir con sus obligaciones. En estos casos, la política de cobro debe ser relativamente indulgente. El acreedor debe esperar durante un lapso de tiempo razonable a que el deudor se recupere de la mala situación que le ha causado la incapacidad temporal para hacer sus pagos.

❖ **Clientes con incapacidad temporal para pagar.**

Los clientes de este grupo se caracterizan por forzar demasiado sus negocios para cubrir sus gastos personales o son compradores y cobradores deficientes de tal manera que reducen en exceso su capital de trabajo disponible. Para este tipo de deudores se sugiere una política agresiva de cobro, aún corriendo el riesgo de perderlos como clientes.

❖ **Clientes que habitualmente se atrasan.**

Los clientes pertenecientes a esta clasificación abusan de los plazos de pago debido a que no se les ha aplicado una política firme de cobranza y se aprovechan de la oportunidad para atrasar sus cuentas intencionalmente. Esto lo hacen con la finalidad de financiar sus operaciones con dinero del acreedor por resultarles más ventajoso que utilizar su propio dinero. A este tipo de clientes debe aplicarse una política de cobro agresiva, aunque se corra el riesgo de incomodarlos. También utilizando una política de alerta y cobranza enérgicas, acosándolos constantemente puede convertirlos en clientes de una puntualidad, si no exacta, por lo menos aceptable.

❖ **Clientes que se toman un tiempo mayor del establecido para pagar sus obligaciones.**

Esta clase agrupa los clientes que a pesar de su honestidad endeudan por montos que escasamente puedan ser cubiertos por su capital de trabajo, entonces ante cualquier circunstancia que haga bajar sus finanzas, comienzan a tener dificultades para efectuar sus pagos a pesar de sus buenas intenciones de hacerlos. Este hecho es posible que se presente con mucho más frecuencia en el crédito de consumidores que en el crédito comercial.

❖ **Clientes que contraen deudas por encima de su capacidad de pago.**

Corresponde a este grupo aquellos clientes a los cuales se les concede un descuento según las condiciones de la venta, por pagar en un lapso de tiempo previamente estipulado, transcurrido ese período, y si el cliente no hace la cancelación respectiva pierde el derecho al descuento por pronto pago. Sin embargo muchos deudores, que pagan después de pasado el período de descuento, envían sus pagos como si hubiesen obtenido el descuento. A este tipo de deudores no debe permitírseles que incurran en este hecho tomar las cantidades que paguen (habiendo perdido el descuento) como abono a cuenta y dejar la cantidad no pagada como cuenta por cobrar y asimismo hacerle la notificación correspondiente de la cantidad por él adeudada.

❖ **Clientes que se atribuyen descuentos que no se han ganado.**

A este tipo de clientes podrían aplicárseles métodos agresivos de cobranza, utilizando los servicios de bufetes abogados, utilizando letras de cambio, o procedimientos judiciales convenientes.

❖ **Clientes insolventes o que están al borde de la insolvencia.**

❖ **Clientes que intencionalmente cometen fraude.**

Constituyen el grupo de clientes más problemático de todos los tipos de clientes anteriormente citados. Estos clientes son generalmente deshonestos y se valen de engaños a los acreedores para conseguir crédito y posteriormente utilizan procedimientos dolosos para no cancelar sus obligaciones. Debe el acreedor

emplear todos los medios legales posibles para salvar la cuenta por cobrar una vez que se haya detectado el fraude crediticio.

Las once clases de cliente citadas pueden ser localizadas con bastante frecuencia en los negocios; tanto de crédito comercial como de consumidores. En consecuencia, el acreedor debe, para cada caso en particular, tomar en cuenta que sus procedimientos de cobranza sean capaces de enfrentarse a cualquiera de las situaciones que pongan en peligro la recuperación de las cuentas por cobrar.

Sistemas utilizados para observar las cuentas.

Las fuentes más importantes para extraer los datos que permitan determinar si los clientes están efectuando sus pagos con puntualidad son los medios de que disponga la empresa para registrar los créditos concedidos a los clientes y los pagos efectuados por éstos.

La dificultad para observar las cuentas de los deudores será mayor en la medida que aumente el número de éstos. Si una empresa tiene pocas cuentas activas, las cuentas vencidas pueden ser fácilmente localizadas mediante la verificación de los registros por lo menos una vez por mes y hasta puede ser mediante revisiones semanales. En empresas de gran tamaño, que manejan un gran número de cuentas, la inspección individual no resulta práctica. Para el control de cuentas muy numerosas, el uso de los sistemas modernos de procesamiento electrónico; permite establecer sistemas comprobatorios de los vencimientos de las cuentas por cobrar. En el capítulo final se hace un comentario más amplio sobre las aplicaciones del procesamiento electrónico de datos en el manejo del crédito.

Análisis de las cuentas.

Esta es una de las actividades más importantes en la observación de las cuentas por cobrar y consiste en clasificarlas de acuerdo con el tiempo durante el cual han estado vigentes. Este procedimiento debe realizarse en forma permanente y sus resultados se presentan en un estado de análisis de cuentas, o a solicitud de quien esté a cargo de la gerencia de crédito. Este procedimiento también es útil para comprobar el saldo de las cuentas por cobrar. Este estado denominado análisis de cuentas generalmente contiene:

- a) Nombre y dirección del cliente.
- b) Monto de la deuda.
- c) Que parte de la deuda corresponde a cada mes atrasado en los pagos, o facturas anteriores pendientes de cancelación.

Sobre estos aspectos referentes a análisis de cuentas se trata más detalle en el capítulo V, referente a control de cuentas por cobrar, pero son de gran utilidad para informar a la alta dirección de la empresa el estado de atraso de las cuentas y determinar la eficiencia de la labor de cobranza. El departamento de contabilidad puede utilizarlo para la fijación de la reserva o provisión en la estimación de pérdidas en cuentas por cobrar.

Técnicas De Cobranzas

En cualquier sistema de cobranzas las actividades se realizan generalmente a través de las siguientes etapas.

- 1) Recordatorio.
- 2) Insistencia o persecución.
- 3) Acciones o medidas drásticas.

En cada una de las etapas mencionadas, se aplica una técnica que debe corresponder a las actividades que se realizan en cada una de ellas; sin embargo, antes de que una empresa inicie el procedimiento de cobranzas, debe tener dentro de sus prácticas de control actividades como envío de estados de cuentas mensuales a los deudores y un sistema de recordatorio del departamento de cobranzas.

El envío de estados de cuentas mensuales a los deudores es una de las prácticas más comunes, tanto en crédito comercial como de consumidores. Los estados de cuenta sirven para que el deudor pueda verificar los cargos que se le han hecho en cuentas por sus compras, cargos financieros y los abonos por sus pagos: Normalmente, la elaboración de estos estados de cuenta generalmente está a cargo del departamento de contabilidad y su forma depende de los métodos de registro que utilice la empresa.

No obstante, deben ser controlados por los funcionarios encargados de las cobranzas. Generalmente muestran los saldos vencidos durante meses anteriores y una descripción de las facturas que se le han cargado en cuenta y de los pagos del cliente, una forma de este estado puede observarse en el modelo III.1, el cual contiene la mayoría de los aspectos que generalmente se asientan en cualquier otro modelo. Independientemente de la variedad de modelos que puedan existir en vista de que cada empresa diseña el suyo de acuerdo a sus necesidades es importante que se tenga en cuenta su utilidad como medio de recordatorio y verificación de operaciones con el cliente.

En cuanto a la utilización del sistema de recordatorio del Departamento de Cobranzas, en una empresa que maneja pocas cuentas por cobrar es posible estudiar u observar cada caso en forma individual, en períodos de tiempo relativamente cortos.

Para esto debe disponer de un registro suplementario, tarjeta índice o archivo especial del cliente que le recuerde que se han hecho las gestiones posibles para efectuar los cobros correspondientes. En el caso de las compañías que manejan muchas cuentas, no es práctico utilizar el mismo sistema de recordatorio señalado anteriormente, sino uno que de acuerdo a la gran cantidad de cuentas que maneja tenga como objeto en primer lugar recordar al departamento de crédito las cuentas vencidas que cada día requieren su atención y en segundo lugar registrar la acción tomada en el esfuerzo de cobranza, así como también la fecha en que esta acción se tomó. El trabajo hecho en esta forma contribuye a que se incurra en menos repetición de registros y menos actividad de oficina, lo cual hace más eficaz el sistema. Los sistemas establecidos para empresas que manejan muchas cuentas, y que se constituyen con el objeto señalado anteriormente (más que todo en el manejo de crédito de consumidores) pueden variar en detalles, generalmente son un sistema de tarjetas de índice archivadas en orden de fecha o un sistema de tarjetas de registro en el cual las cuentas se archivan en orden alfabético y por fecha. Al respecto no se sugiere un modelo particular de tarjeta, en vista de que sus especificaciones varían de acuerdo al sistema de trabajo de cada empresa y sus políticas de cobro, según se trate de crédito comercial o crédito de consumidores.

1) La etapa de recordatorio.

Una vez que se haya cumplido con el envío de los estados de cuenta mensuales, se procede a de revisar el registro de recordatorios del departamento de cobranzas antes de iniciar el procedimiento de cobro. El primer recordatorio manifiesta al cliente que no ha cumplido con su pago habiendo ya pasado la fecha de vencimiento de su factura. Es normal, que transcurran varios días entre las fechas de vencimiento y las de recordatorio. La primera notificación de cobro, a manera de recordatorio, debe ser moderada e impersonal.

La técnica en esta etapa puede consistir en un estado donde figura los conceptos de la deuda, copia fotostática o duplicado de facturas vencidas, correspondencias a través de correo electrónico, llamadas telefónicas, tarjetas impresas o estados de cuenta los cuales se envían a los deudores de acuerdo al tiempo de atraso. Estos recordatorios pueden ser repetidos si enviado un primer recordatorio no se obtiene el pago de la cuenta en reclamo. Cualquiera de las modalidades de técnicas mencionadas que se utilicen en esta etapa es principalmente con el propósito de que:

- ✓ El cliente recuerde que tiene pagos vencidos
- ✓ El cliente pague a la brevedad posible.
- ✓ Se evite el envío de un segundo o tercer recordatorio y en consecuencia, se minimicen los gastos de cobranza.

Se puede dar el caso de que el cliente haya efectuado su pago, en fecha posterior al envío del primer recordatorio y anterior al recibo de éste; en tal circunstancia, es usual que en los medios utilizados se le exprese, que en caso de haber efectuado el pago antes del recibo del recordatorio, haga caso omiso de éste. Así los modelos de recordatorio podrían variar de acuerdo a las condiciones de atraso en que se encuentre el cliente.

No obstante, el modelo de recordatorio a ser utilizado dependerá del tipo de respuesta que se haya obtenido de los clientes una vez que hayan sido contactados y de las razones que expongan los clientes para no haber realizado sus pagos oportunamente.

Una vez cumplida la etapa de recordatorio, y si las gestiones realizadas fracasan, entonces la etapa siguiente es la de insistencia o persecución. En esta fase del procedimiento de cobranzas, se busca un programa de acciones sucesivas que se apliquen a intervalos regulares, según la compensación de la cuenta con los esfuerzos que se realicen para cobrarla.

Tanto el programa de desarrollo como la técnica a utilizar dependen de la naturaleza de la cuenta por cobrar, de cómo este clasificado el deudor, la clase de negocio a que se dedique el acreedor y la política para el tratamiento de las cuentas vencidas.

La duración de la etapa de insistencia puede ser de corto o largo, puede tomarse días como también varios meses y por ello es necesario tomar en consideración el factor tiempo en relación con los esfuerzos, en términos monetarios, que se realicen para cobrar las cuentas.

La técnica aplicable en esta fase del procedimiento de cobro consistiría en el uso de medios similares a los utilizados en la fase de recordatorio, pero empleando en una forma más enérgica o agresiva de tal manera que las comunicaciones dirigidas al deudor se hacen con frecuencia, a intervalos de tiempo cortos, en términos enérgicos.

La insistencia puede ser mediante un envío constante de cartas, correspondencias vía fax o correo electrónico; con frecuencia, con cierto grado de determinación. Es altamente recomendable la realización de entrevistas personales con los deudores cuando los medios anteriores no han tenido éxito, o utilizando también a los agentes de ventas por el conocimiento que tienen de los clientes, de sus necesidades del producto o mercancía y de saber que si el cliente no paga la cuenta vencida el próximo pedido le sería negado. En consecuencia, los vendedores, en vista de su interés por colocar los pedidos, se verían animados a persuadir al cliente para que cumpla con el pago vencido.

2) Etapa de insistencia o persecución

3) Etapa de acciones o medidas drásticas

Una vez agotados los medios posibles en las etapas de recordatorio y persecución, no queda otro camino que emplear medidas drásticas en contra del deudor, a pesar

de que esto significa la ruptura de las relaciones con éste. Las técnicas más utilizables en esta etapa son las siguientes:

- a. Mediante letras de cambio
- b. Mediante los servicios de una agencia de cobranzas
- c. Mediante el uso de abogados.

La letra de cambio constituye uno de los instrumentos de más uso en el ambiente comercial, la cual es una demanda de pago emitida por una persona o empresa a cargo de otra persona o empresa. Las disposiciones que rigen las operaciones que se realicen con la letra de cambio para el caso de Venezuela están establecidas en el Código de Comercio de Venezuela. Sobre su contenido la letra de cambio debe especificar.

- 1.- La denominación de letra de cambio.
- 2.- La orden simple y pura de pagar una determinada suma.
- 3.- El nombre del que debe pagar (librador).
- 4.- Fecha en que debe pagarse la letra o de vencimiento.
- 5.- En qué lugar debe efectuarse el pago.
- 6.- A quien debe efectuarse el pago o beneficiario.
- 7.- La fecha y el lugar en que la letra fue emitida.
- 8.- La firma de la persona que emite o gira la letra, o sea, el librador.

Cuando se está en la etapa drástica y el acreedor gira una letra de cambio contra un cliente, lo hace por el monto de los pagos y puede ser exigido un aval o fianza por documento suscrito o puede ser descontado ante el banco que esté dispuesto aceptar la operación, el cual recibe la letra del girador o endosante descontado una parte del valor de vencimiento de la letra y entregada entonces al presentante de la letra su valor menos la parte descontada. La letra de cambio tiene la ventaja de que por ser un instrumento de crédito negociable, puede ser endosado y utilizado como medio de pago, da derecho al tenedor de la letra a proceder a su cobro mediante procedimiento judicial.

- Cobro mediante letras de cambio
- Cobro mediante servicios de una agencia de cobranza.

Las agencias de cobranza son instituciones que se encargan de realizar cobros por cuentas de un acreedor que ha tenido dificultades para recuperar ciertos créditos de plazo vencido.

Cuando se entrega una cuenta por cobrar a una agencia, el acreedor interesado está resignado a perder una parte de la misma por concepto de los honorarios que tendría que pagar por dicho concepto y por supuesto iría a contribuir al aumento de los gastos de cobranza. No obstante, la entrega de la cuenta vencida a la agencia de cobros repercute profundamente en el ánimo del deudor quien ahora se verá obligado a pagarle a un acreedor diferente y podrá temer a su caída en el desprestigio en el ambiente de los negocios por insolvencia. Debe tomarse en consideración que las agencias de cobranzas pueden prestar también servicios en el suministro de información cuando se investiga a un cliente para concesión de crédito.

Es de suma importancia que el acreedor calcule el beneficio que se pueda obtener de la cuenta a recuperar. En este sentido, debe tomar en cuenta la compensación que debe haber, en términos de beneficio, entre el monto a recuperar y el costo total de la recuperación.

- Cobro mediante el uso de servicios de abogados.

Cuando una cuenta se le entrega a un abogado, es con las instrucciones de que proceda inmediatamente y en forma enérgica. Utilizando este medio de cobranza el acreedor está dispuesto a terminar sus relaciones comerciales con el deudor. Este medio de acción drástica es el más enérgico de todos los utilizables y posiblemente sea el máximo intento que se haga para cobrar una cuenta vencida. Un abogado hábil intentará una demanda al serle entregada la cuenta para el cobro. Inmediatamente gestionará el cobro total de la deuda y si esto es imposible llegaría a un convenio a favor de su cliente.

Como un último recurso se acudiría a un juicio, pero es costoso, puede resultar difícil demostrar la deuda y obtener un fallo favorable, y aún obteniendo dicho fallo se puede presentar el caso de que los recursos con que cuenta el deudor no son

suficientes para cancelar la cuenta y podría ser tan difícil cobrar como al principio la deuda. El abogado debe asesorar a su cliente indicándole cuando debe proceder judicialmente contra un cliente, puesto que la acción a seguir, debe tomarla el acreedor.

Las condiciones de pago y las políticas de crédito y cobranza.

- Condiciones de pago.

Las condiciones de pago abarcan tanto el plazo que se concede para cobrar un crédito concedido, así como los descuentos que se conceden a los clientes por efectuar sus pagos en un plazo previamente acordado.

Cuando una empresa efectúa una venta a crédito, a un plazo de 30 días, pero que descuenta un 5% si se paga en un término de 10 días significa que la factura debe cancelarse al cumplirse los 30 días, pero si lo hace antes en el décimo día el cliente pagará el 95% de la factura. A pesar de la condición del pago en este caso el plazo de venta es de 30 días pese a que los plazos de ventas son habitualmente afectados por las formas en que se efectuaron según el ramo de actividad a que se dedica la empresa, dichos plazos constituyen uno de los medios que ésta dispone para efectuar la demanda de sus productos, de tal manera que espera aumentar esta demanda extendiendo el plazo para hacer sus cobros. Como se había comentado anteriormente, al incrementarse las ventas mediante créditos debe haber una compensación o equilibrio de la rentabilidad de estas ventas adicionales, con el rendimiento requerido sobre la inversión adicional en cuentas por cobrar. Supóngase que una empresa aumentando el plazo para realizar sus cobros espera incrementar sus ventas actuales de \$600.000 en un 30%, y que el plazo medio de cobranza se alargue de uno a dos meses y la tasa requerida sobre la inversión no debe ser inferior a un 25%; y se supone que no hay pérdidas en cuentas incobrables.

La inversión promedio en cuentas por cobrar (IPCC) se puede calcular de la manera siguiente:

$$\text{IPCC} = \frac{\text{Ventas esperadas}}{360 \text{ días}} \times \text{plazo crediticio}$$

Luego la variación de la inversión en cuentas por cobrar en relación con los plazos para cobrar concedidos si se compara con políticas de 30 y 60 días sería:

Con un plazo de 30 días y un total de ventas de \$600.000,

$$\text{IPCC} = \frac{\$600.000}{360 \text{ días}} \times 30 \text{ días} = \$50.000$$

La inversión promedio en cuentas por cobrar sería de \$50.000.

Si el plazo fuese de 60 días y el total de en ventas de \$780.000.

$$\text{IPCC} = \frac{\$780.000}{360 \text{ días}} \times 60 \text{ días}$$

Entonces la inversión promedio en cuentas por cobrar sería de \$130.000.

Entonces el aumento en la inversión promedio es de Bs. 80.000, y para justificar la política de alargar el período de cobro, sería necesario obtener un rendimiento adicional mínimo de Bs. 20.000 o sea el 25 % de Bs. 80.000, lo cual sería el monto en que se incrementarían las utilidades por la adopción de la nueva política de 60 días con el consiguiente aumento de las ventas.

Organización y funciones de crédito y cobranzas.

La forma como estén organizadas las actividades de crédito y cobranzas, así como las funciones relacionadas con ellas, va a depender del volumen de operaciones y del número de clientes que necesite controlar la empresa.

Una empresa pequeña, con pocos clientes y poco volumen de operaciones, administraría sus cuentas por cobrar sin necesidad de tener dentro de su organización un departamento de crédito. Tampoco necesita un departamento de cobranzas para recuperar las cuentas por cobrar, bastaría designar para ello, uno o tal vez dos empleados con conocimientos de administración de crédito para realizar tales funciones y las decisiones sobre crédito las toma el gerente de la empresa. Pero en la medida que la empresa crece, y de acuerdo al volumen de clientes y transacciones, pueden agrupar estas actividades en divisiones que pueden adoptar diferentes denominaciones tales como: Departamento de Crédito, Gerencia de

Crédito, Departamentos de Créditos y cobranzas, Sección de Crédito y Cobranzas. Bajo cualquier denominación de la cual sea objeto en la empresa, la actividad de crédito y cobranzas debe desarrollar tres actividades especiales.

- 1) Aprobación de crédito a clientes determinados en condiciones equitativas; es decir, tanto a conveniencia del cliente como a conveniencia de la empresa.
- 2) Control de los cobros de las cuentas para garantizar que se hagan los esfuerzos necesarios para cobrar las deudas en la medida en que estas se vayan venciendo.
- 3) Recuperación de cuentas. En el caso de las cuentas que parecen haberse convertido en incobrables (clientes que aparentemente no pueden o no tienen la intención de pagar), los responsables de crédito y cobranzas tienen que planificar los esfuerzos que sean apropiados, y ponerlos en marcha, para hacer efectivos los cobros de las cuentas y evitar las pérdidas.

Las tres funciones señaladas anteriormente pueden estar organizadas en un departamento de crédito y cobranzas, con un gerente y personal suficiente para la administración de cuentas por cobrar, si las operaciones así lo requieren. Dependiendo este gerente de crédito y cobranzas del gerente general de la empresa.

Si las operaciones son más exigentes, y la organización anterior no es suficiente pudieran dividirse las actividades del departamento de crédito y cobranzas en dos subdivisiones o secciones, cada una con un jefe y bajo la supervisión del gerente de crédito y cobranzas. Esta gerencia a su vez dependerá del gerente general de la empresa. Asimismo, las funciones pueden llegar a especializarse dentro de la empresa; de tal manera que, la función de crédito y cobranza puede estar organizada en funciones más específicas. Pero que en todo caso tal la división de funciones agrupadas en diferentes departamentos dependerá de las necesidades de la empresa para ejercer una administración efectiva de las cuentas por cobrar.

Figura 03.

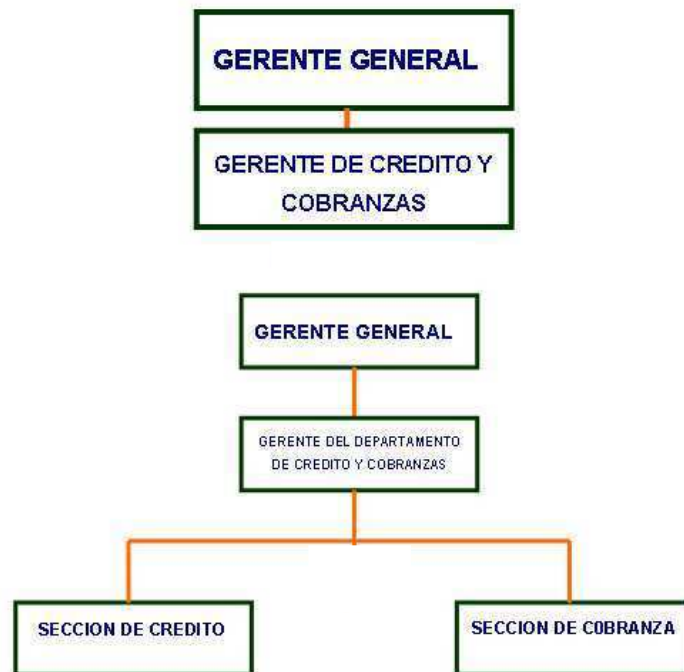


Figura 04.



Fuente: MUCH, Lourdes: Administración Conceptos y aplicaciones

El Sistema De Gestión De Cobranzas

¹³ Este Sistema fue desarrollado fundamentalmente para el seguimiento racional y sistemático de las obligaciones impagas con riesgo de morosidad.

Ya sea para la recuperación de clientes morosos o aquellos en gestión judicial, el Sistema de Gestión de Cobranzas brinda una excelente performance:

- Ofrece reportes personalizados
- Registra la gestión efectuada y ofrece informes detallados
- Mide la efectividad de los cobradores
- Administra agenda y acciones futuras
- Reasigna cuentas pendientes de gestión
- Discrimina e imputa los gastos por clientes

Recuperación de Deudas

Recuperar Deudas requiere de planificación, orden y constancia. Un compromiso con el cliente que se refleja en la pronta respuesta a sus consultas y soluciones eficaces para sus problemas.

El recupero crediticio trabaja en todas las etapas de la cobranza, analizando y segmentando las carteras antes de ser gestionadas. En base a esta segmentación determinamos la estrategia más adecuada y damos comienzo a la gestión.

La actividad de recuperación de deudas es más efectiva si se comparte la información con el cliente para que pueda tener conocimiento del estado de gestión de su cartera. Este concepto de compartir la información nace con la premisa de brindarles a las empresas que tercerizan sus cobranzas, una gestión transparente en todo aspecto, tanto en el plano ejecutivo de la cobranza como en el administrativo.

¹³ <http://www.lexor.com.ar/GestionCobranzas.html>

2.2 MARCO LEGAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., es una entidad legalmente establecida por lo que está sujeta al cumplimiento de leyes y regulaciones en las siguientes instituciones:

- En mayo de 1998 la Cooperativa adquiere su personería Jurídica, mediante acuerdo ministerial N°.00465. Para realizar intermediación financiera con el público en general cuya finalidad siempre ha sido brindar servicios financieros.

Eficientes y oportunos, fomentando el desarrollo de nuestros cooperados y la comunidad, con honestidad y transparencia.

- Servicio de Rentas Internas.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., se inicia el 14 de mayo de 1998 y nace de un proceso organizativo de 26 comunidades rurales de la zona del Cantón Cumandá (Chimborazo) y del Cantón Chillanes (Bolívar), con el objetivo claro de democratizar y profundizar los servicios financieros para amplios sectores de la población sin acceso a ellos.

La Cooperativa presenta los siguientes productos:

- ✓ Productos Financieros
- ✓ Productos de Prestamos, entre ellos Quirografarios, Especiales e Hipotecarios.
- ✓ Productos de Captación, como Cuenta de Ahorros y Depósitos a Plazo Fijo, y Destino de Créditos.
- ✓ Otros servicios como Pago de S.P.I. servicios de pagos interbancarios, Pago del Bono de Desarrollo Humano, Recaudación del Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano, Recaudación de planilla de luz de la Corporación Nacional de Electricidad S.A Milagro, Pago de giros al exterior enviados desde más de 120 países alrededor del mundo y dentro del país por Ecuadortransfer, MoneyGram, Servipagos, Pago de SOAT (Seguro Social de Accidentes de Tránsito).

La Cooperativa Lucha Campesina Ltda., se encuentran ubicadas en lugares estratégicos como: Cumanda (Sucursal Bucay, Naranjito, El Triunfo, La Troncal.)

La Sucursal Naranjito se apertura en el mes de Abril del 2010, bajo la autorización, supervisión y control de las disposiciones legales y reglamentarias emanadas por la intendencia de cooperativas de la Superintendencia de Bancos y Seguros; La ley General de Instituciones de Sistema Financiero; la Ley de Cooperativa, el Estatuto Vigente y las Reglamentaciones Internas Operativas y Funcionales

Art. 81 Cooperativa de Ahorro y Crédito: Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, y previa autorización de la Superintendencia, con los clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Art. 82 Requisito para su constitución: Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Art. 83 Actividades Financieras: Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobre giros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en deposito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de debito;

- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito interna y externa, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales.
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos patrimonio y cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en ese último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligaciones de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos,
- l) Invertir perfectamente, en ese orden en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento que pertenezca, de conformidad a lo que establezca el reglamento de esta Ley.

Art. 84 Certificado de Funcionamiento: las cooperativas de ahorro y crédito tendrá tanto matriz, como sus agencias, oficinas o sucursales, la obligación de exhibir en lugar público y visible, el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.

Art. 85 Solvencia y prudencia Financiera: Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración en las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- a) Solvencia patrimonial;
- b) Prudencia financiera;
- c) Índices de gestión financiera y administrativa.
- d) Mínimo de liquidez;
- e) Desempeño social; y,
- f) Transparencia.

Art. 89 Agencias y sucursales: Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sucursales, agencia u oficinas en el territorio nacional previo a la autorización de la Superintendencia. Para la apertura de nuevas sucursales, agencias u oficinas se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales.

Art. 93 Ingreso de socios: Los consejos de administración de las cooperativas ubicadas en los segmentos dos, tres y cuatro podrán delegar la facultad de aceptar socios a la gerencia o administración de las oficinas operativas.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Gestión de cobranza: Es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera de que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posibles, manteniendo en el proceso de la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.

Cobranza: Acciones tomadas para la prevención y recuperación de créditos morosos.

Crédito moroso o en atraso: Créditos sin recibir el pago de una cuota en el día del vencimiento; generalmente se define el cliente en mora después de un día de atraso en el pago de su cuota.

Administración: Conjunto de normas políticas y técnicas sistémicas, que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad.

Cartera: Conjunto de activos financieros.

Cartera vencida: Saldo de los préstamos por más de noventa días vencidos más los saldos de los préstamos vigentes con cuotas en mora por más de noventa días.

Contabilidad: Es la ciencia cuya finalidad estriba en registrar las operaciones económicas realizadas por una persona e identidad jurídica, con objeto de poder conocer los resultados obtenidos y la situación en la que la misma se encuentra.

Control financiero: Es el plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a la custodia y salvaguardia de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, de los estados financieros y de la información financiera gerencial.

Control administrativo: Es el plan de Organización, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones y actividades para fomentar; la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de metas y objetivos programados por la entidad.

Cooperativa: Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales, culturales, comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

Crédito: Se refiere a la concesión de recursos económicos de forma individual o grupal bajo condiciones exigidas por una entidad financiera.

Crédito vinculados: Son los créditos, garantías y avales otorgados a las personas naturales o jurídicas relacionadas directa o indirectamente con la propiedad o administración de respectiva entidad; así como sus cónyuges o parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o primero de afinidad a las sociedades a las cuales tienen participación.

Consep: Consejo nacional de control de sustancias estupefacientes y psicotrópicas.

Eficiencia: Grados de utilización de los recursos humanos materiales financieros y tecnológicos.

Eficacia: Grado de cumplimiento con respecto a las metas y objetivos previamente establecidos.

Encaje Legal: Es una reserva que las instituciones financieras mantienen en el banco central de reserva, en proporción a los depósitos y otras obligaciones que tienen a sus cargos, con el objeto de tener un respaldo para los depositantes.

Estabilidad: La estabilidad se refiere a equilibrio que se logra mantener entre los ingresos y egresos.

Estrategia: Es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adaptación de los recursos de acción y distribución de los recursos necesario para llevar adelante estos propósitos.

Financiamiento: Son los medios que una entidad emplea para obtener recursos financieros. Con la finalidad de cubrir un déficit o para asignar recursos a una determinada actividad social, económica productiva.

Finanzas: son las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas, o Estados. Por extensión también se denomina finanzas al análisis de estas actividades como especialidad de la economía y la Administración.

Gestión: Acciones encaminadas a lograr un negocio o fin a través de la aplicación de normas, políticas y estrategias con la finalidad de obtener rentabilidad económica y social en un periodo de un tiempo dado.

Objetivo: Es el producto final que se desea alcanzar dentro de un determinado periodo.

Préstamos: es una operación por la cual una entidad financiera pone a nuestra disposición una cantidad determinada de dinero mediante un contrato. En un préstamo nosotros adquirimos la obligación de devolver ese dinero en un plazo de tiempo establecido y de pagar unas comisiones e intereses acordados. Podemos

devolver el dinero en uno o varios pagos, aunque, habitualmente, la cantidad se devuelve en cuotas mensuales que incluyen las comisiones y los intereses.

Política: Conjunto de estrategias de normas y parámetros de una organización, que orienta la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazos dados.

Principios Cooperativos: Los principios cooperativos son las pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en prácticas sus valores.

Procedimientos: Ciclo de operaciones que se establecen para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones, producir un determinado bien y servicio.

Planificación: En términos sencillos consiste en seleccionar objetivos y metas coherentes consistentes y los medios apropiados para lograr su ejecución.

Pólizas: es el contrato con a aseguradora donde están detalladas las obligaciones y derechos. Desde este punto de vista existen tantos tipos de póliza como tipos de seguros y formas de contratos, dependiendo de los usos y legislaciones vigentes en cada país.

Recursos: Humanos, materiales y tecnológicos que se emplea a menudo conjuntamente, para producir bienes y servicios.

Rentabilidad: Utilidad o beneficio producido por la inversión de capitales, expresado corrientemente en porcentajes. las cooperativas persiguen un lucro social, es decir que el beneficiario es colectivo para todos los socios.

Riesgo Crediticio: Valora la probabilidad de ocurrencia de un evento situación, operación o condición a la que esta propensa los créditos.

Riesgo País: Esta clasificación se procura inferir el nivel de riesgo a que una institución está expuesta como efecto inmediato de las condiciones económicas sociales y políticas de un país.

Riesgo De Mercado: Esta clasificación procura medir la incidencia que puede tener en términos financieros y económicos de una situación financiera las posiciones

dentro y fuera de un balance de acuerdo a la variación de un precio de mercado que afecte dichas posiciones.

Riesgo De Tasa De Interés: Este tipo de riesgo mide; la probabilidad de pérdida que una institución financiera puede experimentar ante variaciones en la tasa de interés de sus carteras o valores.

Valores Cooperativistas: El cooperativismo nace como una propuesta que busca el bien común de un grupo de personas que se asocian y se organizan en una empresa para el alcance de un objetivo, mediante el trabajo mancomunado de todos sus asociados se orienta por los siguientes valores ;

Ayuda Mutua: El grupo que asume una cooperativa mantiene una interrelación de apoyo, de trabajo individual en función de la meta común.

Responsabilidad: Todas las personas que conforman un grupo cooperativo están pendientes de cumplir siempre el trabajo que les corresponde. Nunca se permite que el logro del equipo de pare por haber por propuesto alguna tarea.

Igualdad: Todos los miembros de un grupo cooperativo tienen los mismos derechos y deberes. la asignación de cargos directivos tiene un fin cooperativo pero no existen privilegios especiales.

Equidad: Los cooperativistas se comportan siempre de manera justa y equitativa, entendiendo que el reconocimiento del trabajo aportado por cada asociado es la base del buen funcionamiento de una empresa cooperativa.

Solidaridad: El cooperativista siempre está dispuesto a dar apoyo a otras personas. Jamás es indiferente a la injusticia ni, al atropello de la indignidad humana.

Central de riesgo: Es un sistema de registro que maneja la Superintendencia de Bancos en la que se encuentra la información individual y clasificada de los deudores de las Instituciones del Sistema Financiero.

Garantía: Bienes ofrecidos por un prestador para asegurar un préstamo u otro crédito, que están sujetos a deposición en caso de falta de pago o bancarrota. También se llama caución.

Juicio: Decisión de una corte que ordena a alguien a pagar una cierta cantidad de dinero. Puede permitir el embargo de propiedades como garantía para una deuda que se debe.

Método de cálculo de saldo: Éste determina cómo se calcula el interés de un cliente. Existe una variedad de métodos. El más común es el de promedio de saldo diario.

Reporte de crédito: Reporte que contiene información detallada sobre la historia de crédito de una persona, incluyendo la información de identificación, cuentas de crédito y préstamos, bancarrotas y pagos atrasados, calificación de crédito y solicitudes de información crediticia recientes. Para determinar la solvencia de la persona que solicitó algún crédito, los prestadores pueden obtener este tipo de reporte.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES.

2.4.1 Hipótesis General.

La centralización de las gestiones de cobranza en el departamento de crédito de la Cooperativa Lucha Campesina Cía. Ltda., da como consecuencia una inadecuada estructura administrativa financiera.

2.4.2 Hipótesis Particulares

El incremento paulatino de la cartera vencida se debe a que no existe un departamento exclusivo que se encargue de las cobranzas de los créditos.

El atraso en el retorno de las obligaciones crediticias se produce por la centralización de las operaciones de captación y colocación de recursos.

La designación de un solo empleado para que ejerza las funciones de crédito es insuficiente ante la elevada demanda de créditos.

El personal de la cooperativa tiene poca formación académica, debido a los escasos recursos financieros que se destinan a este rubro.

La rentabilidad de la cooperativa se afecta por la falta de un sistema adecuado para la gestión de cobranzas.

La implementación de un departamento de cobranzas en la cooperativa, incrementará el rendimiento de la empresa.

2.4.3 Declaración de variables

➤ Dependientes

Estructura administrativa financiera

Cartera vencida

Obligaciones crediticias

Empleado

Formación académica

Rentabilidad

Rendimiento empresarial

➤ Independientes

Centralización

Departamento de cobranzas

Retorno de obligaciones

Demanda de créditos

Recursos financieros

Sistema de gestión cobranzas

2.4.4 Operacionalización de las variables

Variable	Definición	Indicador
Estructura administrativa financiera	Es la forma organizada como una empresa desarrolla sus actividades operativas y financieras	Organigrama y manuales de funciones
Cartera vencida	Son los créditos concedidos cuyo retorno está atrasado en el plazo establecido para el pago	Reporte de recuperación de créditos
Obligaciones crediticias	Consiste en los préstamos que se otorgan a los clientes por diferentes conceptos.	Reporte de cartera

Empleado	Persona que ejerce funciones específicas en una empresa y que es retribuido con un salario	Nómina del personal
Formación académica	Nivel de titulaciones que poseen las personas alcanzados en instituciones de educación	Títulos profesionales y certificados
Rentabilidad	Resultados positivos de la gestión de una institución que indica si es productiva o no	Estados financieros
Rendimiento empresarial	Beneficios que obtiene una empresa por sus operaciones de ingresos y egresos en un periodo dado	Estado de situación
Centralización	Es la concentración de autoridad en un solo individuo o departamento	Manual de procesos
Departamento de cobranzas	Lugar donde se realizan las acciones y operaciones encargadas de recuperación de valores	Departamento implementado
Retorno de obligaciones	Es el regreso de valores como pago de los deudores por concepto de deudas o préstamos	Reporte de cobranzas
Demanda de créditos	Necesidad de préstamos que tiene la comunidad frente a una institución crediticia	Solicitudes de crédito
Recursos financieros	Monto de efectivo que posee una institución para la concesión de préstamos	Reporte de bancos
Sistema de gestión cobranzas	Proceso que asegura el correcto desempeño de las actividades que aseguren retorno de capital y obligaciones	Sistema implementado

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION Y SU PERSPECTIVA GENERAL

Investigación Aplicada.- Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última.

Este tipo de investigación se aplica en todo el proyecto porque el tema está relacionado con estudios relacionados sobre el desarrollo de las operaciones crediticias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina, y las gestiones que se realizan para la recuperación de los préstamos concedidos, así como el desempeño de la persona encargada de esta tarea.

Investigación Descriptiva.- Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Se limita a la recolección de datos, y a un detalle las principales características y particularidades del objeto de estudio.

Es aplicable en el levantamiento de información, porque en la ejecución de las encuestas se tiene contacto directo con las personas involucradas en la investigación, a quienes podemos identificarlas y detallarlas, así como también las respuestas que nos dan respecto al tema.

Investigación Bibliográfica.- La investigación bibliográfica es aquella etapa de la investigación científica donde se explora qué se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema. ¿Qué hay que consultar, y cómo hacerlo?

Esta investigación se la realizará para obtener información requerida en el desarrollo del marco referencial, en especial en la fundamentación científica.

Investigación Exploratoria.- La investigación exploratoria le permite al investigador relacionarse con objetos o situaciones desconocidas y adquirir información que permita profundizar el conocimiento.

La investigación exploratoria se aplica en esta investigación para conocer a profundidad los factores que inciden en la aplicación de gestiones de cobranza, y su influencia en la rentabilidad y desarrollo de actividades financieras de la institución.

Investigación Correlacional.- Es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.

Esta investigación será aplicable en el desarrollo de las variables dependientes e independientes de la problematización, a través de la interrelación entre ellas y el análisis de los niveles de incidencia que sufren una en relación a la otra.

Investigación Explicativa.- Se establecen las causas-efectos de determinado hecho o fenómeno en estudio, explica el por qué ocurre, por qué son así y en qué condiciones se da.

Esta investigación busca explicar los hechos y factores que inciden directa e indirectamente en el desempeño del personal y en los procesos que se aplican en las gestiones operativas tanto del crédito como del ahorro, y la forma en que se recuperan los recursos entregados como préstamos a los socios y comunidad del cantón Naranjito.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA

3.2.1 Características de la población

La población de la investigación está compuesta por personal administrativo y de servicios de la cooperativa Lucha Campesina Agencia Naranjito, sin considerar ninguna estratificación, de cualquier cargo y de todo nivel de ingresos.

3.2.2 Delimitación de la población

La población es pequeña totalmente definida con un total de 6 funcionarios que prestan sus servicios, tanto a nivel directivo como operativo.

3.2.3 Tipo de muestra

No se tomará muestra, debido a lo pequeño de la población, por lo que se realizará entrevistas a todos los funcionarios de la cooperativa, quienes son los que conocen totalmente las actividades de la institución.

3.2.4 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra es el total de la población, en consideración del número pequeño de entrevistados, por lo tanto serán considerados todos los empleados de la cooperativa.

Proceso de selección

Al realizar un censo, es decir al considerarse toda la población, no se aplica el proceso de selección porque intervienen todos sin distinción de ninguna característica en particular.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos teóricos

Método analítico-sintético.- En el método analítico se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Mientras que el método sintético es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad.

Se utiliza el método analítico-sintético para el desarrollo de la problematización así como también para establecer los objetivos de las investigación; ya que análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo, y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.

Método inductivo-deductivo.

Se plantean generalizaciones cuyo contenido rebasa el de los hechos inicialmente observados. Las generalizaciones permiten realizar predicciones en las cuales la confirmación las refuerza y el fracaso las debilita y puede obligar a ejecutarlas, modificarlas o rechazarlas. El método inductivo-deductivo acepta la existencia de una verdad externa y demanda la capacidad del hombre para descubrirla mediante sus sentidos y asimilarla y procesarla por medio de su inteligencia.

En la investigación se emplea este método en determinar las causas y efectos que dan origen a los problemas que surgen del tema; y, además, en el análisis de la información levantada en las encuestas, de donde se analiza los criterios de los encuestados para establecer la realidad que se vive en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina, y las operaciones crediticias que en ellas se desarrollan.

Método histórico-lógico.- Este método se refiere a que en la Sociedad los diversos problemas o fenómenos no se presentan de manera aventurada sino que es el resultado de un largo proceso que los origina, motiva o da lugar a su existencia. Esta evolución de otra parte no es rigurosa o repetitiva de manera similar, sino que va cambiando de acuerdo a determinadas tendencias o expresiones que ayuda a interpretarlos de una manera secuencial.

Se utilizará el método histórico-lógico para desarrollar el marco teórico ya que será necesario para establecer los antecedentes históricos, referenciales y la fundamentación del proyecto.

Método Dialéctico

El método dialéctico, dentro del proceso investigativo permite la organización de la conciencia del mundo y del hombre. Es un método que se aplica a la vida y al arte; en su ejecución contribuye al ordenamiento y claridad en los ámbitos más alejados de la práctica y acción investigativa. A través de la dialéctica en términos filosóficos el sujeto y el objeto se relacionan continuamente, mediante la exploración y la experimentación con la finalidad de percibir si hay una resistencia en los objetos estudiados o si estos ceden a la acción. El sujeto y el objeto están en completa interacción, en este caso la interacción se la realizará con el personal de la

cooperativa y con los socios y clientes beneficiarios de los servicios que presta la institución.

3.3.2 Métodos empíricos

Observación.- Es una técnica que consiste en observar el fenómeno, hecho o caso a investigar, tomar información y tomarla para su posterior análisis. Es fundamental en todo proceso investigativo. El método de observación será útil para identificar el comportamiento de los empleados encargados de las gestiones de cobranza y del control del retorno de los recursos financieros entregados como préstamos a los socios.

3.3.3 Técnicas e instrumentos

La entrevista.- Es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una población denominada expertos o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. Para la investigación, se utiliza el método de la entrevista ya que por medio de las preguntas se tiene un panorama más claro de las acciones de los funcionarios y empleados de la cooperativa, y de los socios de la institución. Se aplican las entrevistas con preguntas abiertas, ya que expande las respuestas posibles del interrogado. Por medio de un cuidadoso estilo en la pregunta, se puede controlar el marco de referencia y con este método se obtiene información sobre los hechos.

3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Para el procesamiento de la información se utilizará la herramienta de Excel ya que esta ayuda y facilita la tabulación de los datos obtenidos en las encuestas, mediante la aplicación de la tabla dinámica, y sus resultados serán presentados en los cuadros correspondientes, donde se determine las frecuencias tanto absolutas como relativas, y el total de encuestados. Además se elaboran gráficos de pasteles y barras, de acuerdo a cada pregunta y las respectivas correlaciones entre las preguntas. Posteriormente se desarrolla el análisis correspondiente de cada cuadro y gráfico.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

De acuerdo a las observaciones realizadas en el desempeño de las actividades de la cooperativa, se establecen serios problemas en lo que respecta a las gestiones de cobranza que se realizan en la institución. El índice de morosidad tiende a aumentar porque no existe una estructura administrativa financiera adecuada a las necesidades de la empresa, la centralización de actividades con respecto a la otorgación de créditos y al aseguramiento del retorno de los préstamos se ven seriamente afectados porque una sola persona no puede hacerse cargo de todas las responsabilidades de captaciones y colocaciones.

El personal tiene dificultades en capacitación, porque hay presupuesto asignado, pero no es debidamente destinado, ya que se tienen demasiadas preferencias del personal que es favorecido en la asignación de cursos o seminarios que se dictan, y esto provoca malestar entre los empleados, afectando también al desarrollo de las actividades.

Además, se siente la necesidad imperiosa de implementar un departamento de cobranzas que se encargue exclusivamente del retorno del capital y de las obligaciones de los préstamos, considerando que esta rubro es el que se utiliza para dar flujo a nuevos créditos, que es la razón de ser de cooperativa, sin embargo no hay esa rapidez de la recuperación de valores, lo que origina retrasos en la concesión de nuevos préstamos que afectan directamente a la rentabilidad de la institución.

4.2 Resultados de las entrevistas

Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Considera usted que la actual estructura administrativa financiera de la cooperativa es adecuada al desarrollo de actividades	No	Se debería fortalecer algunas áreas administrativas	No, porque deja muchos campos financieros sin ser atendidos	Con la nueva ley orgánica de economía popular y solidaria, se espera mejorar la estructura
Opina usted que el incremento de la cartera vencida se debe a que no existe un departamento exclusivo para las cobranzas	Sí, ya que es mucho trabajo que solo 3 personas se encarguen de dar seguimiento a los créditos	Sí, porque si lo hubiera no habría tanto índice de morosidad	No, porque la cartera vencida se debe a un mal análisis de crédito	Se debe a la falta de capacidad del socio, que debe ser bien analizado previo a la otorgación del crédito
La centralización de las operaciones de captación y colocación produce atraso en el retorno de los préstamos	Si, ya que hay mucha demanda de créditos	Debería haber un departamento donde esté pendiente de los pagos puntuales	No, porque no está centralizada, y es un deber de todos los funcionarios	Los plazos de los préstamos son muy largos, lo que genera un retorno muy lento

Cree usted que un solo empleado es suficiente para el manejo de la gestión de los créditos que ofrece la cooperativa	No	Un solo empleado no se alcanza para todo el trabajo encomendado	No, porque el departamento necesita de unos 2 o 3 empleados más	El funcionario del crédito está sobrecargado de trabajo, atiende demasiados préstamos
Considera usted que el personal de la cooperativa está debidamente capacitado	Si, aunque a veces hay preferencias	No todo el personal se está actualizando en lo que compete a su área	El personal está capacitado de acuerdo a sus áreas de acción	Siempre se capacita, pero hay preferencias
En su opinión, cree usted que se destina suficiente fondos para capacitación de funcionarios y empleados	Si	Si, pero debería ser para todos los empleados de la cooperativa	Si, pero el detalle está en saber usarlos adecuadamente	Si se asigna un rubro importante para capacitación en el presupuesto
Incide en la rentabilidad de la cooperativa el hecho de no contar con un sistema de cobranzas	Si, ya que facilitaría el trabajo	Morosidad alta	Puede ser, aunque no solo es el sistema, sino algunos estándares financieros que no están definidos	Por falta de asesoramiento no se ha contado con el departamento de cobranzas
Considera	Si	Sí, porque al	Mejorará la	Sería más

usted que la implementación de un departamento de cobranzas incrementará el rendimiento de la cooperativa		existir un departamento de cobranzas solo se dedicaría a los créditos y su cancelación oportuna	gestión de cobranzas y al tener una cartera vencida depurada y controlada mejorará el rendimiento	eficiente el cobro y el retorno del capital
---	--	---	---	---

4.3 RESULTADOS

En resumen se puede observar que si existen problemas en la cartera vencida, debido a que existe solo un departamento que se encarga del crédito y del cobro, lo que genera problemas en el control de la morosidad.

La centralización de funciones es otro inconveniente que se presenta en la cooperativa, ya que hay demasiadas actividades en un solo departamento y dificulta su buen desempeño

Si bien es cierto existe presupuesto para capacitación, sin embargo no se las realiza adecuadamente, porque hay demasiadas preferencias, destinando los recursos a cierta parte del personal, mientras que el resto no es aprovechado.

Es muy conveniente la implementación del departamento de cobranzas, porque va a facilitar el cobro de las obligaciones, y el retorno de los créditos es demasiado lento, lo que impide una mayor volatilidad en los recursos financieros para los créditos.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 TEMA

Propuesta para implementar un Departamento de cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina Ltda.”

5.2 JUSTIFICACIÓN

El ambiente competitivo que existe hoy en día, ha llevado a las instituciones financieras a desarrollar nuevas estrategias de negocios para lograr una ventaja competitiva. En el caso de la Cooperativa Lucha Campesina “Cía. Ltda., se observa que en un solo departamento se realiza las gestiones de crédito y cobranza, lo que ocasiona dificultades en la recuperación de los préstamos, incrementándose el riesgo de aumentar los créditos vencidos, que inciden en el activo de la institución, y lógicamente en la rentabilidad de la cooperativa.

Por este motivo, es necesaria la implementación del departamento de cobranza, que se convierte en un factor importante, en vista de que provee el flujo de efectivo, es el que capitaliza, y el que cierra el ciclo de la venta.

Varios estudios realizados en la Cooperativa Lucha Campesina han determinado que, por el tiempo que ha venido prestando servicios a la comunidad dicha institución y la cartera que tiene colocada, existe una necesidad del departamento de cobranza.

Con el departamento de cobranzas, debidamente implementado, se controlará y garantizará las gestiones del retorno del dinero, disminuyendo considerablemente el peligro de pérdidas financieras, que perjudiquen la rentabilidad de la institución. Existirá mayor y mejor organización y las funciones de los empleados encargados de los cobros, estarán plenamente definidos.

5.3 FUNDAMENTACIÓN

En la fundamentación de la propuesta sintetizaremos lo más primordial para implementar un Departamento de cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina Ltda.”

La cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, y en interés en la comunidad, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática controlada sin fines de lucro.

Toda institución financiera se maneja bajo políticas o normas que orientan la diversidad de actividades comerciales que se dan en el mercado desde el punto de vista mercantil; por lo tanto, considerando que el crédito es un proceso ordenado de pasos y procedimientos interconectados al desenvolvimiento económico y financiero necesita de políticas para que dicha actividad se encausen sobre objetivos específicos.

Estas políticas marcarán las pautas para la consecución de estos objetivos a los cuales se debe llegar en virtud a una administración efectiva del crédito. Para identificar la propuesta anterior en su verdadera dimensión, los objetivos previamente identificados responden la pregunta ¿Qué queremos alcanzar en términos de objetivos? Es decir, aplicamos políticas de crédito con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos de la Gerencia con respecto a la actividad crediticia. Por lo tanto estas políticas indicaran el camino para llegar a esos objetivos y darán la pauta de cómo actuar para lograrlo.

El analista utiliza un informe de crédito es decir información del solicitante para determinar si usted representa o no un riesgo crediticio. El analista informa de manera diferente para decidir si le extenderá o no un crédito. El informe de crédito contiene generalmente cuatro tipos de información:

- **Datos personales:** su nombre, sobrenombre, dirección actual y anterior, número de seguro social, año de nacimiento, empleadores actuales y anteriores y, si corresponde, el nombre de su cónyuge.
- **Información crediticia:** las cuentas de crédito que tiene con bancos, comercios minoristas, emisores de tarjeta de crédito y otros prestamistas de crédito. En cada una de las cuentas, el informe de crédito describe el tipo de préstamo (crédito renovable, crédito para estudios, hipoteca, etc.), la fecha en que abrió la cuenta, el límite del crédito o el monto del préstamo, el saldo de la cuenta y su patrón de pago durante los últimos dos años. El informe también especifica si alguien más además de usted (su cónyuge o consignatario, por ejemplo) es responsable de pagar la cuenta.
- **Información de registros públicos:** registros de tribunales de condado o estatales sobre quiebra, embargos fiscales o juicios monetarios. En algunos estados, los informes de crédito incluyen cuotas vencidas de manutención de menores.
- **Averiguaciones:** los nombres de todos los acreedores y potenciales empleadores que obtuvieron una copia de su informe de crédito por algún motivo. La sección de averiguaciones del informe contiene una lista de las personas que obtuvieron acceso al informe hasta dos años antes. Estos plazos lo protegen como consumidor o candidato a un empleo.

La negación o aprobación del crédito es una vez que se haya obtenido la información sobre el futuro deudor, ésta debe ser analizada por el comité de crédito para llegar a conclusiones de si aceptar o no una solicitud de crédito. El análisis puede hacerlo sobre una base cuantitativa utilizando indicadores financieros; tales como, índices de liquidez, rotación, patrimonio de la firma solicitante del crédito, determinando así la capacidad del cliente para atender sus obligaciones. Pese a lo que puedan resolver las técnicas señaladas, la decisión final es básicamente cuestión de juicio personal del analista de crédito quien se encarga de evaluar la información disponible

El comité de crédito, al tomar la decisión al respecto, estará consciente del grado de riesgo, cuanto es el monto del crédito que se pueda conceder y establecerá las condiciones en que se aceptará su solicitud de crédito. Por tanto, cualquier pérdida que hubiese siempre y cuando éste comprendido entre los niveles de riesgo

estimados se pudiera considerar un hecho completamente normal. Por consiguiente, en el cálculo de la utilidad marginal que resulte de la venta adicional debe estar contemplada la estimación de cualquier pérdida de acuerdo al riesgo estimado.

Además de los factores anteriormente mencionados, para analizar el riesgo, se debe tener presente que:

- a) Una institución financiera con una demanda en el mercado para sus productos, mayor que su capacidad de oferta, puede seleccionar a sus clientes que solicitan crédito mucho más eficazmente que si fuese el caso contrario.
- b) Cuando más eficiente sea la función del crédito, en sus políticas, métodos y procedimientos, tanto más amplia y variable será la escala de riesgo en función de una seguridad en el pago.
- c) Hay casos en los cuales las instituciones financieras realizan una determinada promoción y se obliga a solicitar pedidos de solicitantes con riesgo pobre o regular, con el fin de que su producto sea conocido en el mercado. Con frecuencia suele suceder que las pérdidas por este concepto, si las hubiere pasan como gastos de promoción y publicidad.

Una vez aprobada la solicitud, el encargado de créditos deberá preguntarse: Cuanto puede pagar puntualmente

Para determinar este límite no hay una fórmula tomada como patrón, sino es la experiencia y criterio que sobre montos de obligaciones que algunos clientes han sido capaces de cumplir.

Sin embargo se pueden señalar algunos factores comunes como:

- Ingreso familiar en relación al número de sus componentes.
- Otras deudas que disminuyen el margen del ingreso total.
- Estándar de vida del cliente.
- Monto fijado por el propio cliente.
- Otros datos sujetos a revisión.

Esta información se obtiene de la solicitud de crédito que el solicitante proporciona a la institución previa verificación

Una decisión de crédito nunca debe ser considerada como absoluta o final ya que la dinámica inestable de la actividad comercial permitirá revisar periódicamente los límites de acuerdo a las acciones que se tomen y las circunstancias que se presentan.

Sin embargo se debe de revisar un límite de crédito cuando:

- 1) El cliente solicita crédito adicional o sobre pasa el límite fijado por la empresa (es recomendable revisar las garantías otorgadas)
- 2) Por medio del intercambio de información se puede saber el cambio de posición financiera del cliente.
- 3) El cliente no hace sus pagos puntuales (verificar el retraso)
- 4) Las condiciones económicas obligan a que se tomen decisiones respecto a la supresión y/o ampliación de las líneas de crédito al comerciante.
- 5) Cuando está en juego la credibilidad del cliente.

La Gestión de Cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas.

Para poner en funcionamiento las operaciones de créditos y cobros en la empresa, se requiere implementar un sistema operativo de métodos y procedimientos dentro de la estructura orgánica de la empresa. Este funcionamiento deberá tener el interés mayoritario de quienes dirigen la organización y sobre todo, el encargado debe ser de categoría profesional con sus responsabilidades y ética propia, dando una imagen de modernización, importancia y alta performance dentro de la empresa debido que va a ejecutar las funciones de créditos y cobros, ocupa una posición clave en la empresa, pues es cada vez mayor la responsabilidad que tiene tanto para ayudar a incrementar las ventas como para permitir la recuperación del capital a través de un cobro efectivo.

Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.

La cobranza que se gestiona en logros se califica en 3 etapas. Cada una de ellas tiene un objetivo propio que en su conjunto pretende retornar los dineros que los clientes tienen comprometidos con la empresa.

- ✓ **Cobranza Preventiva:** Este tipo de cobranza pretende adelantarse a los vencimientos de compromiso de los clientes. La principal característica es que debe ser amistoso y cercano al cliente con el objeto de recordarle el compromiso futuro. También permite actualizar datos personales y comerciales de los clientes.
- ✓ **Cobranza prejudicial:** Este tipo de cobranza pretende recuperar en el menor plazo posible los dineros que no fueron recuperados en los tiempos establecidos. En este caso se utiliza distintas técnicas para forzar el pago. Desde los llamados telefónicos, las visitas personalmente al cliente en el sector que reside.
- ✓ **Normalización:** La normalización permite estructurar y planificar las vías de pago de las deudas de los clientes, de una forma realista y de acuerdo a las posibilidades del cliente. En algunos casos la reprogramación sirva para dar salida a todos aquellos clientes que se encuentre con problemas actuales y futuros en sus flujos de dinero, o también en el caso de que los clientes estén cobrados judicialmente, de tal manera que regularizar su deuda en las oficinas de logros y no en los tribunales.

La normalización nos permite mejorar posición, ordenar los pagos de acuerdo a las posibilidades del cliente y en el medio plazo terminar con la deuda de este.

Tipos de morosidad

❖ Mora Temprana

La gestión de mora temprana, no se encuentra muy distanciada de la gestión de la simple gestión de una factura, porque tiende a suprimir la "pereza" en el pago por parte de algunos clientes, que necesitan estímulos permanentes para abonar sus obligaciones.

Lo que hace esta forma de gestión es impedir que la demora se transforme en mora, además de auditar el sistema en forma rutinaria, asegurando que los medios de

comercialización se encuentren controlados y, acotados en la posibilidad de otorgamiento de créditos no autorizados por la institución.

Una estrategia de gestión de recupero de deudas en mora temprana permite administrar y monitorear carteras con vencimientos periódicos interviniendo en aquellos casos que resulte necesario. Este control es fundamental aplicarlo a aquellas carteras asignadas y refinanciadas en las oficinas de cobranzas de modo de velar por el fiel cumplimiento de los convenios celebrados entre las debidas partes.

❖ **Mora Tardía**

El recupero y administración de carteras en mora tardía requiere de un equipo con amplia experiencia, se debe aplicar las herramientas adecuadas, por medio de profesionales capacitados en materia de negociación colaborativa. De esta forma se pueden cambiar los resultados, obteniendo importantes índices de recupero.

En este segmento también resulta fundamental actuar con celeridad para evitar el inútil envejecimiento de la cartera y por supuesto, resulta indispensable ejecutar múltiples gestiones para sostener una presencia notoria que logre cambiar la actitud del deudor.

Para ello se debe contar con distintas herramientas:

Contact Center. Centro de Contactos. Call-Center. Tele Cobranzas. Comprende una oficina compuesta de operadores telefónicos. El objetivo es gestionar el recupero de las deudas en mora telefónicamente.

Envío de E-mails

IVR. Respuesta de voz interactiva.

Llamador de potencia. Es una herramienta que integra una base de datos telefónica y la tecnología en comunicaciones necesaria para efectuar llamados en forma constante y automática reproduciendo un mensaje de gestión de cobranzas en cada contacto con el deudor. Posteriormente se almacena en la misma base de datos el resultado del llamado, "satisfactorio", "ocupado", "mensaje en contestador" o "no atiende"

Es importante destacar que se debe desarrollar una estrategia adecuada para cada tipo de cartera, determinando así en cada caso que recursos aplicar y con qué periodicidad.

❖ **Mora Residual**

Las empresas suelen reasignar carteras a distintos prestadores o agencias de gestión de cobranzas, explotando así las virtudes y fortalezas de cada recuperador crediticio, elevando los índices de cobranzas en carteras aparentemente agotadas o castigadas como incobrables.

Resulta importante en este sentido el contar con un asesoramiento profesional respecto a políticas que motiven al deudor a regularizar su cuenta.

Lanzar una campaña de cobro es una buena estrategia. Esta operación permite llegar a los obligados con interesantes propuestas, expuestas de manera clara y atractiva, lo que facilita la obtención de un elevado índice de recupero en este segmento que se traduce en utilidad neta, ya que estamos hablando de cuentas calificadas como "irrecuperables".

Políticas y Procedimientos de cobranzas.

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

1. Políticas restrictivas.

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de

utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar.

2. Políticas Liberales.

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades.

3. Políticas racionales.

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa

Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable.

Procedimientos de Cobranza.

La recuperación de las cuentas por cobrar viene a constituir la fase culminante del proceso de ventas a crédito, el cual ocasiona entre otras cosas un problema de liquidez, es decir, de aspecto financiero, puesto que por una parte, aunque las ventas hayan sido planificadas, existen situaciones complejas que no pueden ser valoradas ni previstas con resultados precisos; pero por otra parte resulta más complejo aun pronosticar las probabilidades de los cobros originados de las ventas a crédito efectuadas más que todo en el caso de los negocios que se inician, los cuales necesitan fondos para la adquisición de nuevas existencias, para así poder responder al incremento de sus ventas este hecho hace necesario que se tenga conocimiento en forma teórica del valor del capital de trabajo capaz de cubrir esa

situación financiera. Por lo tanto los procedimientos de cobranza deben ser diseñados de tal manera que propendan a la recuperación de las cuentas tomando en consideración el tiempo futuro, que por siguiente incluye el elemento riesgo, así como también las necesidades de fondos de la empresa.

Los procedimientos de cobranza deben tomar en cuenta una serie de aspectos para que sean acordes con los propósitos del mismo los cuales son:

4. Causas de que las ventas no se paguen a su vencimiento
5. Sistemas que se utilizan para observar las cuentas.
6. Análisis de las cuentas.

❖ **Causas de que las cuentas no se paguen a su vencimiento.**

El acreedor para determinar por qué un cliente no cumple con sus pagos utilizando:

- e) Registro de compras y pagos en la cuenta individual del cliente.
- f) Revisando el archivo de crédito del cliente y manteniendo reuniones personales con los mismos.
- g) A través de la información proporcionada por los agentes de ventas.
- h) Intercambiando información y mediante discusiones entre grupos de comerciantes.

Si se determina la razón por el cual el cliente no cumple con sus obligaciones, se puede establecer una clasificación en grupos. Así, de acuerdo al grupo al cual corresponda el deudor se escogería la técnica de cobranza. Estos grupos de deudores que no pagan las cuentas a su vencimiento pueden clasificarse de la siguiente manera:

Realmente este grupo no presenta problemas de cobro, al suministrársele una explicación de las condiciones de ventas serviría para aclarar la situación y los pagos se harían puntualmente.

❖ **Clientes que mal interpretan las condiciones de crédito en forma no intencional.**

Para clientes con esta característica, es recomendable el envío de un recordatorio de que la cuenta se ha vencido. Si el cliente a menudo incurre en incumplimiento por esta causa, el acreedor debe esforzarse en hacerle notar la importancia de cumplir con sus deudas puntualmente. Actualmente, los correos electrónicos, telefax y teléfonos celulares permiten una mayor efectividad en la comunicación entre acreedores y deudores.

❖ **Clientes que pasan por alto la fecha de pago de sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes.**

A este grupo pertenecen particularmente los minoristas, cuando la deuda que tiene con determinado acreedor es por una cantidad relativamente reducida de dinero, generalmente no la pagan y la retienen con la intención de cancelarla posteriormente conjuntamente con otro pago más importante. Esto ocasiona serios problemas en los departamentos de contabilidad y de crédito del acreedor. Para este tipo de clientes es recomendable escribirle una carta explicando las dificultades que ocasionan sus hábitos de pago. No obstante resulta difícil hacer que el cliente abandone su costumbre de hacer los pagos, y debe este hecho siempre tenerse presente como una de las experiencias del trabajo de crédito que no se pueda evitar.

❖ **Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la deuda.**

Los clientes pertenecientes a este grupo cumplen a tiempo con sus obligaciones cuando la fecha de vencimiento de éstas coincide con el auge de temporada de su propio negocio. En caso de que estos períodos no coincidan hacen esperar al acreedor. Regularmente, esto es a causa de que las ocasiones en que declinan las ventas (casos de ventas estacionales o de temporada) se ocasionan un déficit de capital de trabajo. En vista de que con este tipo de deudas es relativamente fácil entender la situación se usa, generalmente, una política de cobranzas, aunque no agresiva, que trate de presionar en una forma sistemática el proceso de cobro; de esta manera el deudor no se sentirá resentido de la forma en la cual se le reclama el cumplimiento de su obligación.

❖ **Clientes que generalmente pagan sus deudas a tiempo, pero que ocasionalmente se atrasan.**

En ocasiones suelen presentarse hechos imprevistos tales como huelgas, desastres naturales (terremotos, inundaciones), incendios o cualquier otro suceso que afecte la buena voluntad de pago de un cliente y le impida cumplir con sus obligaciones. En estos casos, la política de cobro debe ser relativamente indulgente. El acreedor debe esperar durante un lapso de tiempo razonable a que el deudor se recupere de la mala situación que le ha causado la incapacidad temporal para hacer sus pagos.

❖ **Clientes con incapacidad temporal para pagar.**

Los clientes de este grupo se caracterizan por forzar demasiado sus negocios para cubrir sus gastos personales o son compradores y cobradores deficientes de tal manera que reducen en exceso su capital de trabajo disponible. Para este tipo de deudores se sugiere una política agresiva de cobro, aún corriendo el riesgo de perderlos como clientes.

❖ **Clientes que habitualmente se atrasan.**

Los clientes pertenecientes a esta clasificación abusan de los plazos de pago debido a que no se les ha aplicado una política firme de cobranza y se aprovechan de la oportunidad para atrasar sus cuentas intencionalmente. Esto lo hacen con la finalidad de financiar sus operaciones con dinero del acreedor por resultarles más ventajoso que utilizar su propio dinero. A este tipo de clientes debe aplicarse una política de cobro agresiva, aunque se corra el riesgo de incomodarlos. También utilizando una política de alerta y cobranza enérgicas, acosándolos constantemente puede convertirlos en clientes de una puntualidad, si no exacta, por lo menos aceptable.

❖ **Clientes que se toman un tiempo mayor del establecido para pagar sus obligaciones.**

Esta clase agrupa los clientes que a pesar de su honestidad endeudan por montos que escasamente puedan ser cubiertos por su capital de trabajo, entonces ante cualquier circunstancia que haga bajar sus finanzas, comienzan a tener dificultades para efectuar sus pagos a pesar de sus buenas intenciones de hacerlos. Este hecho

es posible que se presente con mucho más frecuencia en el crédito de consumidores que en el crédito comercial.

❖ **Clientes que contraen deudas por encima de su capacidad de pago.**

Corresponde a este grupo aquellos clientes a los cuales se les concede un descuento según las condiciones de la venta, por pagar en un lapso de tiempo previamente estipulado, transcurrido ese período, y si el cliente no hace la cancelación respectiva pierde el derecho al descuento por pronto pago. Sin embargo muchos deudores, que pagan después de pasado el período de descuento, envían sus pagos como si hubiesen obtenido el descuento. A este tipo de deudores no debe permitírseles que incurran en este hecho tomar las cantidades que paguen (habiendo perdido el descuento) como abono a cuenta y dejar la cantidad no pagada como cuenta por cobrar y asimismo hacerle la notificación correspondiente de la cantidad por él adeudada.

❖ **Clientes que se atribuyen descuentos que no se han ganado.**

A este tipo de clientes podrían aplicárseles métodos agresivos de cobranza, utilizando los servicios de bufetes abogados, utilizando letras de cambio, o procedimientos judiciales convenientes.

❖ **Clientes insolventes o que están al borde de la insolvencia.**

❖ **Clientes que intencionalmente cometen fraude.**

Constituyen el grupo de clientes más problemático de todos los tipos de clientes anteriormente citados. Estos clientes son generalmente deshonestos y se valen de engaños a los acreedores para conseguir crédito y posteriormente utilizan procedimientos dolosos para no cancelar sus obligaciones. Debe el acreedor emplear todos los medios legales posibles para salvar la cuenta por cobrar una vez que se haya detectado el fraude crediticio.

Las once clases de cliente citadas pueden ser localizadas con bastante frecuencia en los negocios; tanto de crédito comercial como de consumidores. En consecuencia, el acreedor debe, para cada caso en particular, tomar en cuenta que sus procedimientos de cobranza sean capaces de enfrentarse a cualquiera de las situaciones que pongan en peligro la recuperación de las cuentas por cobrar.

5.4 OBJETIVOS

Objetivo General

Mejorar la estructura organizacional de la COAC. Mediante la implementación de un departamento de cobranza para fortalecer el departamento de crédito controlando la cartera por la demanda de préstamos solicitados.

Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico interno de la cooperativa, para determinar los principales impactos de la carencia del departamento de cobranzas
- ✓ Proponer procesos de la gestión de cobranzas, que garantice un buen desarrollo en la cobranza.
- ✓ Elaborar estrategias que asegure el retorno eficiente de los créditos y que reduzcan la morosidad.
- ✓ Determinar los costos necesarios que optimicen recursos y garanticen el rendimiento financiero de la Coac.

5.5 UBICACIÓN

La ubicación geográfica de la Cooperativa genera una gran ventaja, ya que está ubicada en el centro del Cantón Naranjito, está ubicada en las calles:

9 de Octubre entre Dolores Alzau y Egeuz Baquerizo

Referencial: Al frente del Gobierno Local

Siendo este un lugar de fácil ubicación para nuestros socios y futuros clientes lo cual nos hace cada vez sentir más seguros en el mercado.

Figura 05.Sistema de Posicionamiento Global GPS del Cantón Naranjito.



5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Nombre

Cooperativa de Ahorro y Crédito “**LUCHA CAMPESINA LTDA**”.

Razón Social

Nuestra cooperativa de ahorro y crédito, es una empresa de Responsabilidad Limitada, por lo que nuestra cooperativa se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones sin que las partes sociales puedan ser representadas por títulos negociables a la orden y al portador, siendo sólo cedibles en los casos y con los requisitos legalmente preestablecidos.

Ya que una sociedad de Responsabilidad Limitada se presenta como una sociedad de tipo capitalista en la que el capital social está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones, y en la que la responsabilidad de los socios se encuentra limitada. Teniendo en cuenta que la sociedad de responsabilidad limitada es una sociedad mercantil con denominación o razón social, de capital funcional, dividido en participaciones no representables por títulos negociables, en la que los socios sólo responden con sus aportaciones, salvo en los casos de aportación suplementaria permitidas por la ley.

Logotipo: El logotipo de nuestra Institución, se crea con la imagen de solidaridad



Figura 06. Logotipo de la Cooperativa

Slogan

Impulsando su desarrollo socio-económico de la zona desde 1998, se crea este slogan, reflejando la trayectoria en el desarrollo socio – económico, logrando distinción y reconocimiento en nuestros futuros socios y clientes.

Misión

Brindamos productos y servicios de acuerdo a sus necesidades, con alto grado de ética, profesionalismo y eficiencia, para mejorar el desarrollo económico y social de los socios y clientes, basado en la equidad, solidaridad y el trabajo en equipo para la satisfacción de todos.

Visión

Afianzar el liderazgo de la institución dentro del ámbito nacional de cooperativas de ahorro y crédito, convirtiéndonos en parte fundamental en el desarrollo económico y social de nuestro país, entregando productos y servicios de calidad con el compromiso, transparencia y responsabilidad de nuestro personal referente de trabajo y satisfacción de socios y clientes.

Principios

Nuestros principios organizacionales son:

El respeto al cliente: ya que son ellos el motor de nuestro negocio y merecen el debido respeto al tratarlo sea para alguna consulta que este realice o de alguna otra labor que venga a realizar a nuestras instalaciones, darle la debida atención para que se sienta satisfecho de nuestro trato para con él.

Atención personalizada: logrando con esto seguridad en los clientes, para que sientan la debida confianza que ellos merecen al ser atendidos por cada funcionario de la Coac.

Puntualidad: el cumplir con los horarios de entrada y salida fijados por la administración de nuestra empresa, lograra cumplir con todas las actividades en el tiempo establecido y sin retraso alguno.

Honestidad: ser transparentes con nuestros clientes y socios, porque esto es lo que lleva al éxito una institución financiera de este tipo quedando establecido con esto de

que quien labore en nuestra cooperativa de ahorro y crédito debe ir cumpliendo con este muy importante principio.

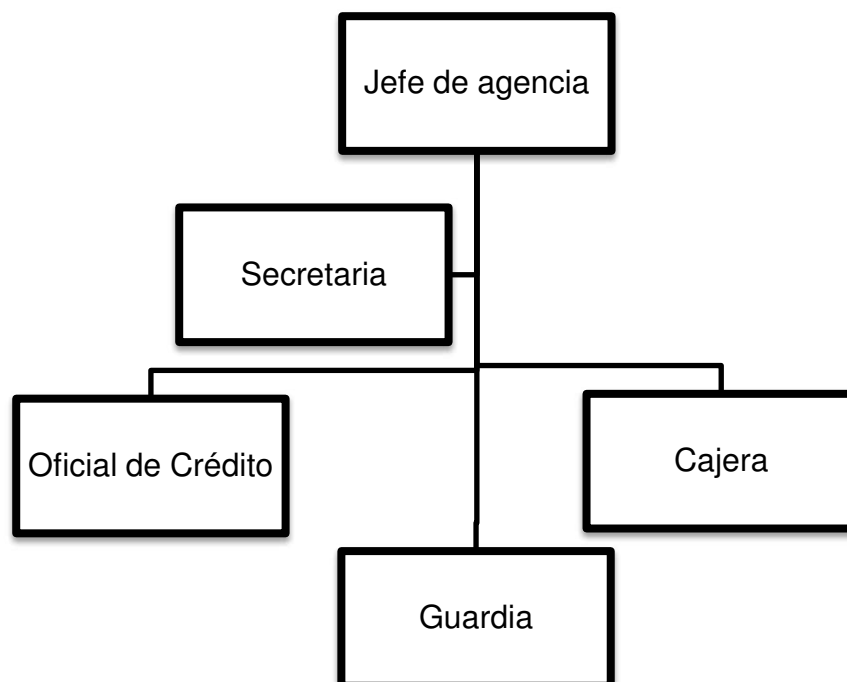
Compañerismo: convivencia cordial y de apoyo en el trabajo y cuando el momento lo amerite entre quienes trabajen en la cooperativa, peros siempre en un ambiente de profesionalismo y de respeto.

Responsabilidad: realizar el trabajo de manera correcta, al día conformidad a las leyes que van a regentar la Cooperativa, de acuerdo al bienestar de los socios. Personas con un buen nivel de responsabilidad de carácter humano como profesional.

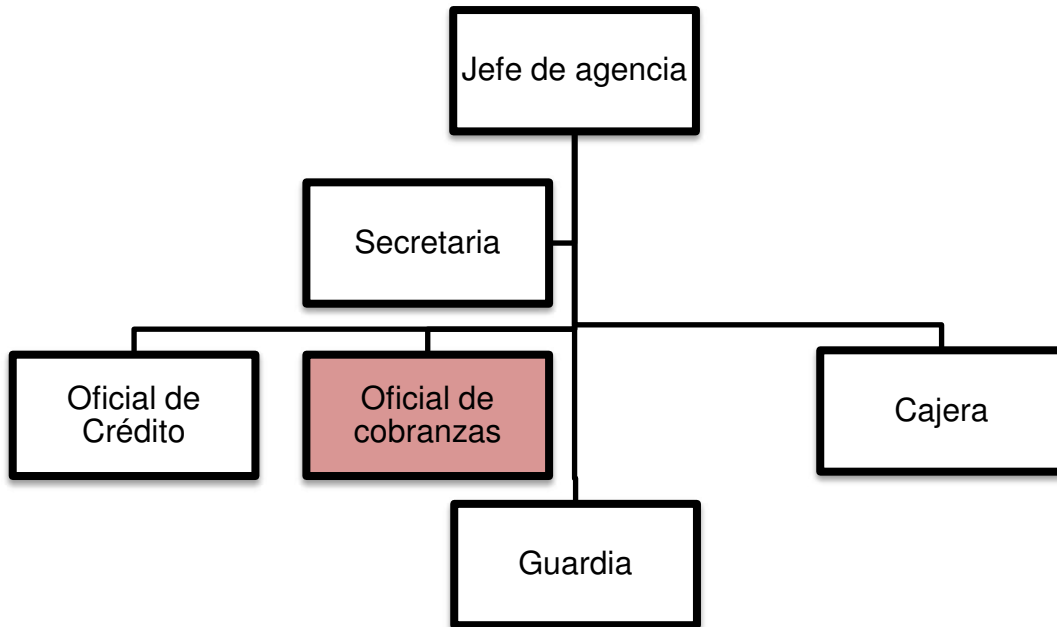
Transparencia: El saber que el manejo del dinero es algo serio y por lo cual se necesita de personas honestas y de buena formación ética y moral

Estructura organizacional

Cuadro 03. Organigrama de la Cooperativa Actual



Cuadro 04. Organigrama de la Cooperativa Propuesta



Cuadro 05. Cargos del organigrama (Jefe de agencia)

Manual de Funciones

JEFE DE AGENCIA

Institucion	Cooperativa de Ahorro y Credito Lucha Campesina
Objetivo	Proporcionar una herramienta de control al jefe de la agencia o (as) que la cooperativa Lucha Campesina vaya creando en el ecuador para garantizar una buena atención, control y su normal funcionamiento.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Del funcionamiento administrativo, económico financiero y operativo de ventanillas y de agencias designadas por la gerencia para su administración así como también del personal que labora en las mismas. • Del manejo de chequeras, entrega y recepción de dinero en efectivo desde y hacia la bóveda, del correcto manejo de movimientos bancarios. • Mantener la buena imagen de la institución como también promover y ofertar nuestros servicios económicos financieros, mediante visitas puerta a puerta, a organizaciones y por medio de los diferentes medios de comunicación. • Mantener armonía y buenas relaciones: de confianza, respeto, comunicación entre funcionarios de la matriz, agencias y dirigentes. • Presentar diario, semanal y mensualmente reportes informes sobre la marcha de las agencias, sugerencias y dificultades en casos que las hubiere. • De realizar entrevistas, autorización, liquidación de créditos, cómo del archivo correcto de pagarse a hipotecas. • De la colocación, recuperación y seguimiento de créditos otorgados en las ventanillas o agencias a su cargo. • Custodio y responsable del manejo de caja chica.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Información general • Apertura de cuentas • Recaudación y pago de servicios varios • Captación de ahorro a plazo fijo ,renovación y cancelación CREDITO • Elaboración de solicitudes de crédito • Viabilizar tramites de hipoteca abierta • Emisión por duplicado de ordenes de inspección • Archivo de expedientes de crédito con todos sus componentes • Pago de retiros de ahorros de socios en cheques • Coordinación de inspecciones envió y seguimiento de carpetas durante todo el proceso de crédito. • Colocación ,seguimiento y recuperación de cartera • Recepción de facturas y pago a proveedores • Asistir a reuniones del comité de crédito y otras que la gerencia lo requiera. • Control • DESDE La Agencia * Arqueos de caja, ventanillas y agencias a su cargo. *Control de transacciones: retiros, depósitos, inversiones recaudación y pago de servicios mediante reportes del sistema. *Limpieza de la agencia y ventanillas HACIA La Agencia • Arqueos de bóveda ,caja general y caja chica • Manejo de equipos por la responsable del sistema • Correcta elaboración de ordenes

Cuadro 06. Cargos del organigrama (Secretaria)

SECRETARIA

Institucion	Cooperativa de Ahorro y Credito Lucha Campesina
Objetivo	Brindar un excelente servicio e información a los socios (cliente) con la finalidad de promover una amplia cobertura de nuestros beneficios y demostrar que somos capaces de trabajar conjuntamente con ellos para llegar a obtener logros y metas comunes.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Dar información clara, concreta, precisa y cortés a los socios sobre los beneficios que brinda la institución. • Apertura de cuentas de ahorro. • Elaboración de solicitudes de los socios: cierre de cuenta, libretas extraviadas, fondo mortuario, seguro desgravamen, cambio o inclusión de firmas. • Elaboración de ordenes de ingreso: por pérdida o deterioro de libreta • Recepción y verificación de encomiendas emitida por la cooperativa. • Cancelación y renovación de pólizas mediante transferencia de cuenta del socio. • Renovación de inversión (Capital + Interés). • Demás funciones que le asigne el jefe inmediato. • Archivo y custodia de documentos a su cargo (ordenado y actualizado). • Verificación de materiales en existencia y su dotación oportuna.
Perfil para el cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Título en administración y/o afines. • Facilidad de comunicación. • Un año de experiencia en actividades similares. • Manejo de paquetes informáticos.

Cuadro 07. Cargos del organigrama (Oficial de Crédito)

OFICIAL DE CRÉDITO

Institucion	Cooperativa de Ahorro y Credito Lucha Campesina
Objetivo	Dar apoyo operativo al jefe de crédito en el seguimiento y otorgamiento de crédito.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Brindar información oportuna al socio.• Verificación de la información emitida por el socio en su domicilio, trabajo o inversión.• Elaboración y entrega de avisos y notificaciones a los socios con créditos vencidos.• Coordinar acciones con el jefe del departamento de crédito para establecer las actividades a realizarse para la recuperación de la cartera.• Realizar el seguimiento de los diferentes créditos.• Otras funciones que le asigne el jefe inmediato.
Perfil para el cargo	<ul style="list-style-type: none">• Estudios de administración.• Habilidades analíticas.• Manejo de paquetes informáticos.• Conocimiento del mercado local.

Cuadro 08. Cargos del organigrama (Cajera)

CAJERA

Institucion	Cooperativa de Ahorro y Credito Lucha Campesina
Objetivo	Proporcionar la mejor atención al cliente en la entrega o recepción de dinero.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los socios absolviendo sus consultas y/o requerimientos de pagos. • Recepción de depósito de ahorro y pólizas. • Entrega de retiro de ahorro y pólizas. • Cobros de créditos. • Pago del bono de desarrollo humano. • Pago de giros, y otros servicios. • Verificación cierres diarios de operaciones y de caja general, dejando constancia en los documentos respectivos. • Actualización de cuentas. • Otras funciones que le asigne el jefe inmediato. • Archivo y custodia de documentos de caja (ordenado y actualizado). • Certificar orden de pago, previa verificación, y cargo en cuenta, y efectuar la regularización de las mismas al momento de recibirlas en encaje. • Revisar y dar la documentación que sustente las operaciones del día y emitir la información al área respectiva para su contabilización. • Verificar que se envíe diariamente los resultados de las operaciones con contabilidad.
Perfil para el cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Título de profesionales a fines al cargo. • Manejo de paquetes informativos.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Es el responsable de hacer cumplir con todas las disposiciones que emane la gerencia. • En caso de faltante, o alguna transacción bancaria mal realizada, será de su exclusiva responsabilidad.
Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Incautar billetes falsos, remitiendo el informe respectivo al Gerente General.

Cuadro 09. Cargos del organigrama (Guardia)

GUARDIA

Institucion	Cooperativa de Ahorro y Credito Lucha Campesina
Mision del puesto	Vigilar, cuidar los bienes de la institución, empleados, mantiene en control la cooperativa, así como también velar por la seguridad de los vehículos y personas que ingresan y salen de la institución.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Al iniciar el día, realiza una supervisión interna y externa de la cooperativa • A las 8:15 abre la puerta el guardia con la persona encargada de las llaves, hasta las 8:20 ingreso de los empleados y los que no estén a la hora señalada ingresarán a las 8:30 y pagarán la multa respectiva. • A partir de las 16:30 de atención al público igual tendrán media hora adicional de trabajo interno para complementar su jornada de trabajo. • Velar cuidadosamente por la seguridad humana y física de la cooperativa. • Defender, cumplir y hacer cumplir principios morales como: honradez, respeto, obediencia, puntualidad y disciplinas a las disposiciones de la institución. • Solo podrán recibir órdenes de la gerencia y de las agencia, siempre y cuando las órdenes estén encaminadas al funcionamiento y control de las oficinas, • Controlar el uso del teléfono por parte de los empleados en conversaciones prolongadas ajenas a los trámites de la institución, tanto con familiares o amistades personales. • Brindar un buen trato y atención a todas las personas que llegan a nuestra institución, ya que el guardia es la primera imagen de presentación de la Cooperativa. • Controlar la entrada y salida de socios que ingresan a la Cooperativa, no permitir el uso de los celulares, gorras, sombreros, tener cuidado con maletas vultuosas, ingreso de armas corto punzantes u otras de mayor alcance. • Informar a los jefes de agencias o áreas las novedades e inconvenientes si no son debidamente atendidas reportar a la gerencia. • Ubicar a personas sospechosas o extrañas y solicitar su identificación para proteger la seguridad de la cooperativa. • Cuidar la integridad de las personas, vehículos y los bienes de la cooperativa en General. • Al concluir las actividades laborales de la cooperativa, revisar íntegramente y externamente para verificar que no se queden personas sospechosas.
Perfil para el cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en cualquier especialidad, aprobado el servicio militar ademas manejo y mantenimiento de armas, defensa personal, atención al cliente interno y externo, relaciones humanas y seguridad personal. • Buen estado físico, sociabilidad, agilidad, honestidad, tolerancia, estabilidad emocional, precisión, amabilidad, discreción, puntualidad, colaboración, buena vista, y responsabilidad. • Seis meses a un año en actividades similares

PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL AREA DE COBRANZAS

Cuadro 10. Cargos del organigrama (Jefe de Cobranzas)

JEFE DE COBRANZAS

Institucion	Cooperativa de Ahorro y Credito Lucha Campesina
Objetivo	Permitirá reducir la cartera vencida, aumentar la productividad, tener mayor organización, confiabilidad en la información y mejor control de saldos de socios por los crédito colocados.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer Políticas, proyectos y planes a favor del Área. • Controlar y Supervisar el cumplimiento de Funciones y Procedimientos • Recuperación, negociación de deudas vencidas • Elaborar informes e indicadores del Área de Cobranzas • Revisar la planificación semanal y diaria que realicen los cobradores • Tener conocimiento de los vales de intercambio que sean entregados por administración para su respectivo ingreso al reporte diario • Informar al supervisor de ventas al crédito sobre clientes con problemas de pago <p>Tener conocimiento sobre facturas que tengan que ser anuladas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reportar mensualmente a Contabilidad sobre saldos de Cuentas por Cobrar • Elaborar informe mensual consolidado de ingresos y liquidación para el pago de comisiones • Reportar cada mes a Administración de los gastos de Transporte
Responsabilidades	Generar y cumplir mensualmente los indicadores asociados a su cargo

Cuadro 11. Cargos del organigrama (Asistente de Cobranzas)

ASISTENTE DE COBRANZAS

Institucion	Cooperativa de Ahorro y Credito Lucha Campesina
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Reemplazar al jefe de Cobranza cuando este lo requiere y mantener actualizadas las carpetas de los clientes por intercambio • Mantener al tanto a los clientes por intercambio de sus deudas realizando la respectiva conciliación • Archivar las conciliaciones realizadas con el cliente en las carpetas correspondientes, guardando una copia en la carpeta del cliente que se archiva en administración • Sacar reporte cada 01 y 15 de mes para entregar a los Promotores de Venta • Ingresar los vales de intercambio al formato de Reporte Diario de Cobranzas • Recibir pagos de clientes que cancelan en oficina y entregar al Jefe de Área • Entregar a Administración los reportes de los promotores de venta con las deudas de los clientes morosos para el respectivo descuento • Registrar y llevar un control de los contratos de intercambio • Sacar reporte de intercambio mensualmente y entregar a administración • Revisar las cuentas por cobrar • Revisar e ingresar los depósitos que entrega la Administración, realizados a las Cuentas Corrientes de la Empresa • Coordinar con Contabilidad la baja de intercambio • Revisar la Hoja de Ruta, recibos, cheques y efectivos que entrega el Cobrador al finalizar el día • Entregar recibos a los cobradores y registrar en un cuaderno • Archivar los Reportes de "Saldo de Facturas Pagadas"
Perfil	<p>Manejo de computadora y office (Word, Excel, Outlook)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad Numérica • Conocimientos básicos de Contabilidad • Experiencia en Cobranzas (No indispensable)

Cuadro 12. Cargos del organigrama (Auxiliar de Cobranzas)

AUXILIAR DE COBRANZAS

Institucion	Cooperativa de Ahorro y Credito Lucha Campesina
Funciones	<p>Recibir facturas, entregar a quien corresponda y archivar en orden las copias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordenar y archivar las hojas de ruta, finalizado el mes • Buscar contratos, ordenes de compra y otros documentos cuando este sea necesario • Consultar con el encargado de Área cuando hayan clientes nuevos • Copiar en Excel el listado de facturación del día, poner el nombre a quien se entrega las facturas, hacer firmar y archivar • Realizar llamadas de cobranzas 3 días a la semanas• Hacer seguimiento a los clientes que pagan con planillas a través del Banco Mercantil Santa Cruz y recoger cuando estén los cheques • Enviar las facturas a clientes de provincias y otros departamentos con sus respectivos recortes de publicación • Buscar dirección. Teléfonos o recortes de algún aviso ò publicidad que no se ha encontrado del cliente llenar correctamente el formulario de salida de trabajo, adjuntar hoja de ruta y entregar en el día, sellado por la empresa a la cual visito • Sacar fotocopias y /o enviar Fax cuando se requiera • Revisar las cuentas por cobrar • Registrar las facturas anuladas con la debida información del porque se esta anulando la misma • Dejar facturas de algunos clientes especiales cuando este sea necesario • Registrar las facturas anuladas • Realizar el seguimiento a las facturas enviadas a clientes del interior para el pago de las mismas
Perfil	<p>Manejo de computadora y office (Word, Excel, Outlook)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad Numérica • Conocimientos básicos de Contabilidad • Experiencia en Cobranzas (No indispensable)

Cuadro 13. Cargos del organigrama (Cobradores)

COBRADORES

Institucion	Cooperativa de Ahorro y Credito Lucha Campesina
Funciones	Actualizar las carpetas de los clientes <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con la planificación de las visitas semanales para cobro de facturación según carteras vencidas y por vencer • Entregar la Hoja de Planificación Semanal al Jefe de Área • Realizar el seguimiento de los clientes de acuerdo a la cartera, llamando al cliente y visitando para el cobro respectivo • Mantener al tanto a los clientes de sus deudas por medio de la entrega de Estados de Cuenta, guardando la copia sellada de los mismos en la carpeta correspondiente • Solicitar cartas al Jefe de Área para clientes morosos y hacerlas llegar a los mismos • Entregar Hojas de Ruta, recibos, con sus respectivos cheques ò efectivos al Jefe de Área al finalizar el día • Verificar las causas de devolución y de no recibidas las facturas e informar al Jefe de Área por escrito • Verificar direcciones de los clientes en los contratos e investigar en caso de cambio de dirección • Entregar facturas de publicidad al crédito • Mantener la cantidad y los días de mora al mínimo posible
PLANIFICACION Y ASIGNACION DE METAS DE COBRANZAS	REVISION DE LOS INDICADORES <ul style="list-style-type: none"> •% Cumplimiento • % Efectividad • % Productividad • % Actitud

Cuadro 14. Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva

Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva								
Alta:9 Media:3 Baja:1 Nula:0		O P O R T U N I D A D E S						
		Crecimiento del mercado financiero	Elevado desarrollo económico del cantón	Aumento de confianza en el sector cooperativo	Sectores aledaños y regionales con potencialidad	Alta Demanda de credito	Sector agropecuario altamente productivo	
FORTALEZAS								TOTAL
Aceptación en el mercado local		9	9	9	9	9	1	46
Confianza y seguridad de los socios en sus depositos		9	9	9	3	3	9	42
Adecuada infraestructura para el desempeño de las actividades		9	9	9	1	3	9	40
Sitio estratégico		9	9	9	9	3	1	40
Estatutos actualizados		3	3	9	9	9	3	36
Existencia de reglamento de crédito		9	1	9	3	9	3	34
Organización sólida en los directivos		1	9	3	9	3	3	28
Los Consejos y Comités participan en la Administración de la Institución		9	9	1	3	3	0	25
Personal comprometido		9	3	1	3	1	1	18
Amplio horario de atención al socio		9	1	1	1	3	1	16
TOTAL		76	62	60	50	46	31	FOCO DE LAS ACCIONES OFENSIVAS

Cuadro 15. Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva

Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva

Alta:9 Media:3 Baja:1 Nula:0

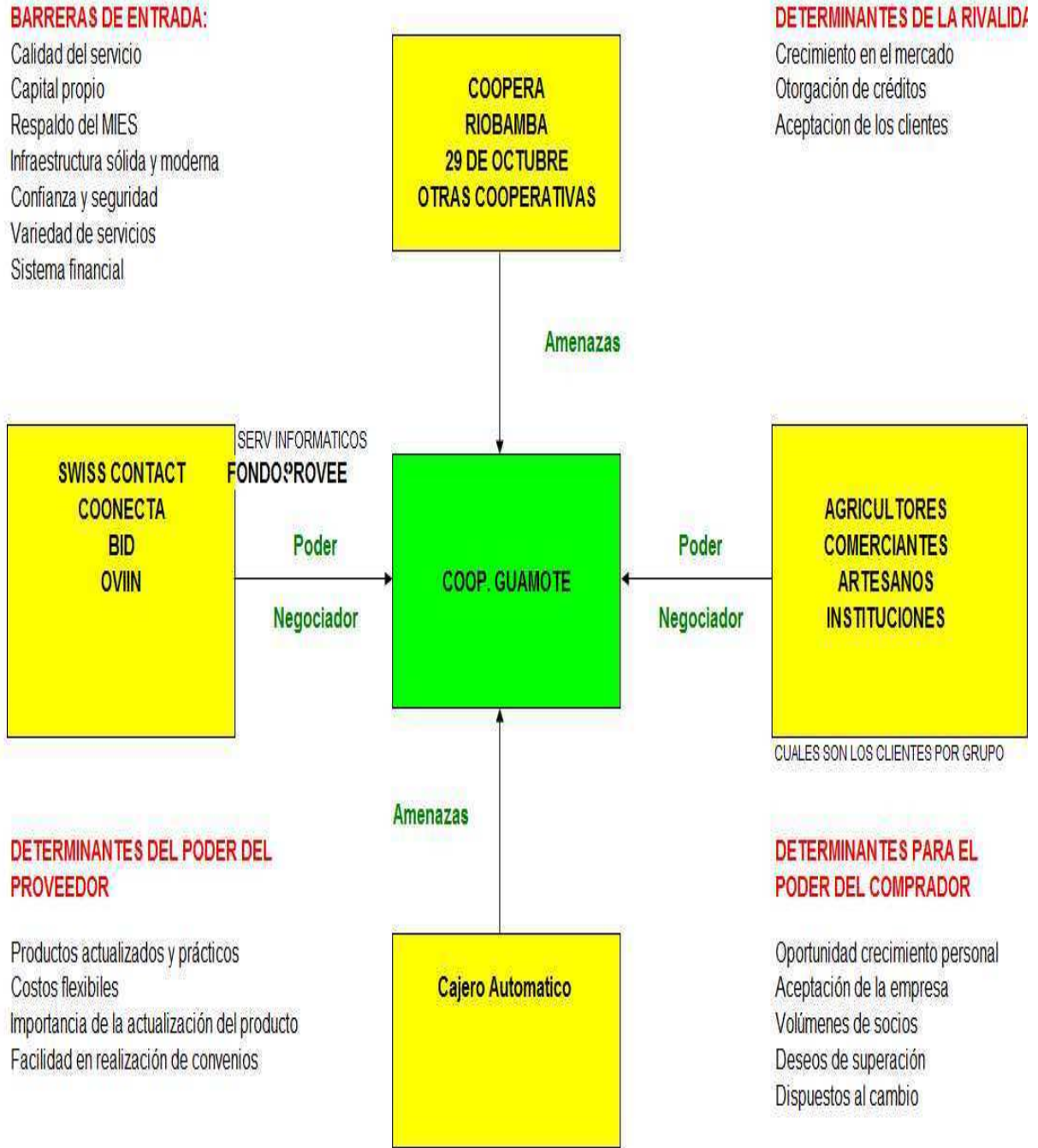
	D E B I L I D A D E S							
	Falta de acciones de cobranza	Falta de seguimiento en los créditos concedidos	Falta de paquetes publicitarios en el site web	Baja promoción y publicidad de los servicios ofertados	La demanda de crédito supera a la liquidez	Falta de infraestructura propia	Falta de programa de incentivo al ahorro a los socios	TOTAL
AMENAZAS								
Alta competencia con entidades financieras de la misma línea	9	9	9	9	9	1	0	46
Incursión de nuevos competidores en el nicho de mercado	9	9	9	3	3	9	3	45
Nuevos productos o servicios por parte de la competencia	9	9	9	1	3	1	0	32
Salida de los socios	9	9	9	1	1	1	1	31
Falta de cultura de ahorro	9	9	1	3	0	1	0	23
Inconvenientes por fenómenos naturales	3	1	9	1	1	1	0	16
TOTAL	48	46	46	18	17	14	4	

FOCO DE LAS ACCIONES DEFENSIVAS

Cuadro 16. Análisis FO-FA-DO-DA

<p>ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Crecimiento del mercado financiero Elevado desarrollo económico del cantón Aumento de confianza en el sector cooperativo Sectores aledaños y regionales con potencialidad Alta Demanda de credito Sector agropecuario altamente productivo</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Alta competencia con entidades financieras de la misma línea Incurcion de nuevos competidores en el nicho de mercado Nuevos productos o servicios por parte de la competencia Salida de los socios Falta de cultura de ahorro Inconvenientes por fenómenos naturales</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Aceptación en el mercado local Confianza y seguridad de los socios en sus depositos Adecuada infraestructura para el desempeño de las Sitio estratégico Estatutos actualizados Existencia de reglamento de crédito Organización sólida en los directivos Los Consejos y Comités participan en la Administración Personal comprometido Amplio horario de atención al socio</p>	<p>FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Elaborar una base de datos de clientes clasificándolos de acuerdo a características particulares 2.- Realizar visitas personalizadas a créditos vencidos 3.- Contactar vía telefónica o por correo electrónico a clientes recordándoles fecha de vencimientos de créditos 4.- Realizar grupos de cobro con directivos de la cooperativa 5.- Actualizar en forma continua y permanente la base de datos con los clientes 6.- Estudiar periódicamente posibles promociones de pago por adelantado o pronto pago 7.- Evaluar periódicamente los índices financieros de cartera 	<p>FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Medir y mantener constantemente la calidad de los productos y servicios que ofrece la cooperativa 2.- Incentivar a los socios a los pagos puntuales y oportunos mediante reuniones o comunicados 3.- Elaborar horarios de cobros que se aedecuen mejor a los horarios de los socios 4.- Realizar estudios de la competencia para sondear las gestiones de cobro que aplican
<p>DEBILIDADES</p> <p>Falta de acciones de cobranza Falta de seguimiento en los creditos concedidos Falta de paquetes publicitarios en el site web Baja promocion y publicidad de los servicios ofertados La demanda de credito supera a la liquidez Falta de infraestructura propia Falta de programa de incentivo al ahorro a los socios</p>	<p>DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Realizar llamados por la prensa radial o escrita a los clientes con mayores dificultades de pago 2.- Elaborar un plan de contingencia en el caso de que los cobros no den resultado 3.- Elaborar un plan a corto plazo para el mejoramiento de la infraestructura fisica 4.- Realizar un plan de adquisiciones a corto plazo de equipos informáticos que viabilicen el control de los créditos 	<p>DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 5.- Implementar planes de capacitación al personal de la cooperativa en especial a funcionarios de cobranzas 2.- Evaluar periódicamente el desarrollo de los programas que ejecuta la competencia 3.- Evaluar en forma semestral el desempeño de funcionarios que realicen gestiones de cobranza 4.- Lograr identidad propia a través de la difusión de los cursos y eventos que se ejecuten 5.- Ejecutar seguimiento a los procesos de cobro y en especial a los resultados de las gestiones

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LUCHA CAMPESINA



5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta tiene como plan de ejecución de implementar el departamento de cobranza en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Este manual de procesos y procedimientos se va a realiza por medio de un trabajo de investigación realizado donde se observa que no existe un departamento que se encargue directamente de las cobranzas por lo que lo que origina en la Institución que la cartera vencida se incrementa de manera paulatina; agravando el problema el hecho de que las funciones de captación y colocación de recursos económicos se encuentran centralizados en un solo departamento, lo que no permite un retorno oportuno de las obligaciones crediticias.

Se plantea la Implementación de un Departamento de Cobranzas para optimizar el retorno de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

5.7.1 Actividades

Figura 07. CROBRANZA



Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del diseño para un sistema de cobro por lo cual, deben ser plasmados en sistemas prácticos que sirvan como herramienta de trabajo y mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los empleados, agencias de cobro y demás funcionarios del área de cobranza, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda y recuperación del dinero.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha preparado el presente diseño de un sistema para recuperar la cartera, en el cual se define la gestión que agrupa los principales procesos y actividades dentro del cobro.

Dicha actividades se describen con cada una de las herramientas necesarias para la construcción por fases del diseño referido, soportando cada uno de los procesos específicos, como son: crédito, cobranza y normatividad, presupuesto, ingresos y egresos, agencias, contratación, bancos, a auditorias entre otros.

La funcionalidad del diseño de un sistema para la recuperación de cartera, permite que todos los procesos y actividades por área vinculada, así como, la información relacionada sean totalmente auditables, para atender a los requerimientos de la institución, de las gerencias financieras y de las mismas aéreas de cobranzas; con el fin de verificar los parámetros claves de los procedimientos del cobro, tomándolos como guía cualquier proceso de verificación.

El presente diseño de procesos y procedimientos tiene como objetivo principal fortalecer los mecanismos de sensibilización, que se despliegan y solidifican para brindar fortalecimiento a la cultura del cobro y del mismo sistema de control interno de cobranza.

Así mismo, se busca que exista un sistema de recuperación completo y actualizado que establezca métodos estándares para ejecutar el trabajo con base en las necesidades que se deriven de la realización de las actividades del área de cobranza de la institución.

El objetivo es gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, analizar y proponer los montos y antigüedad de los créditos otorgados.

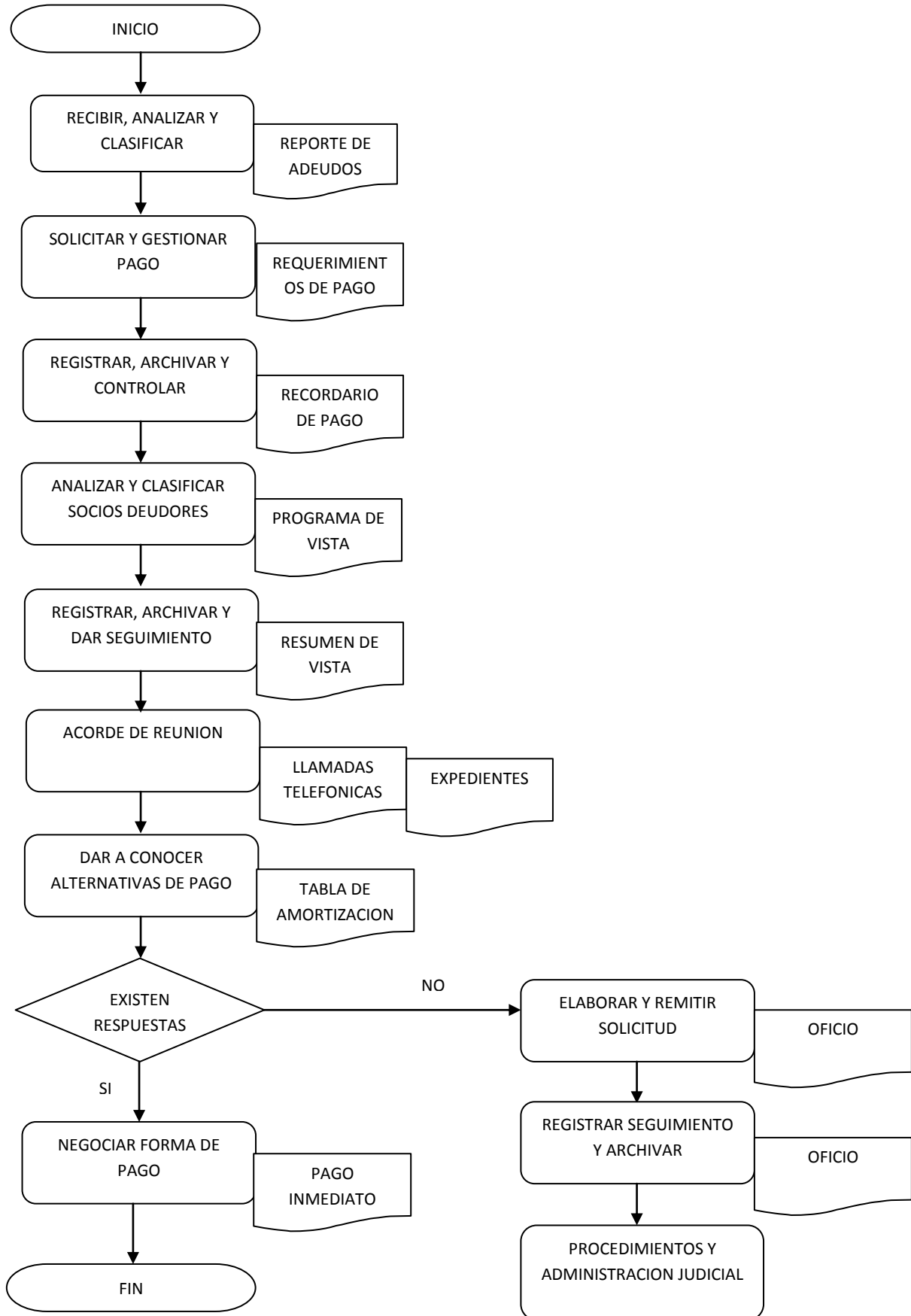
- La recuperación óptima de las ventas de crédito
- La excelencia en el servicio proporcionado a los usuarios
- Responsabilidad e integración absoluta al trabajo

Estrategias

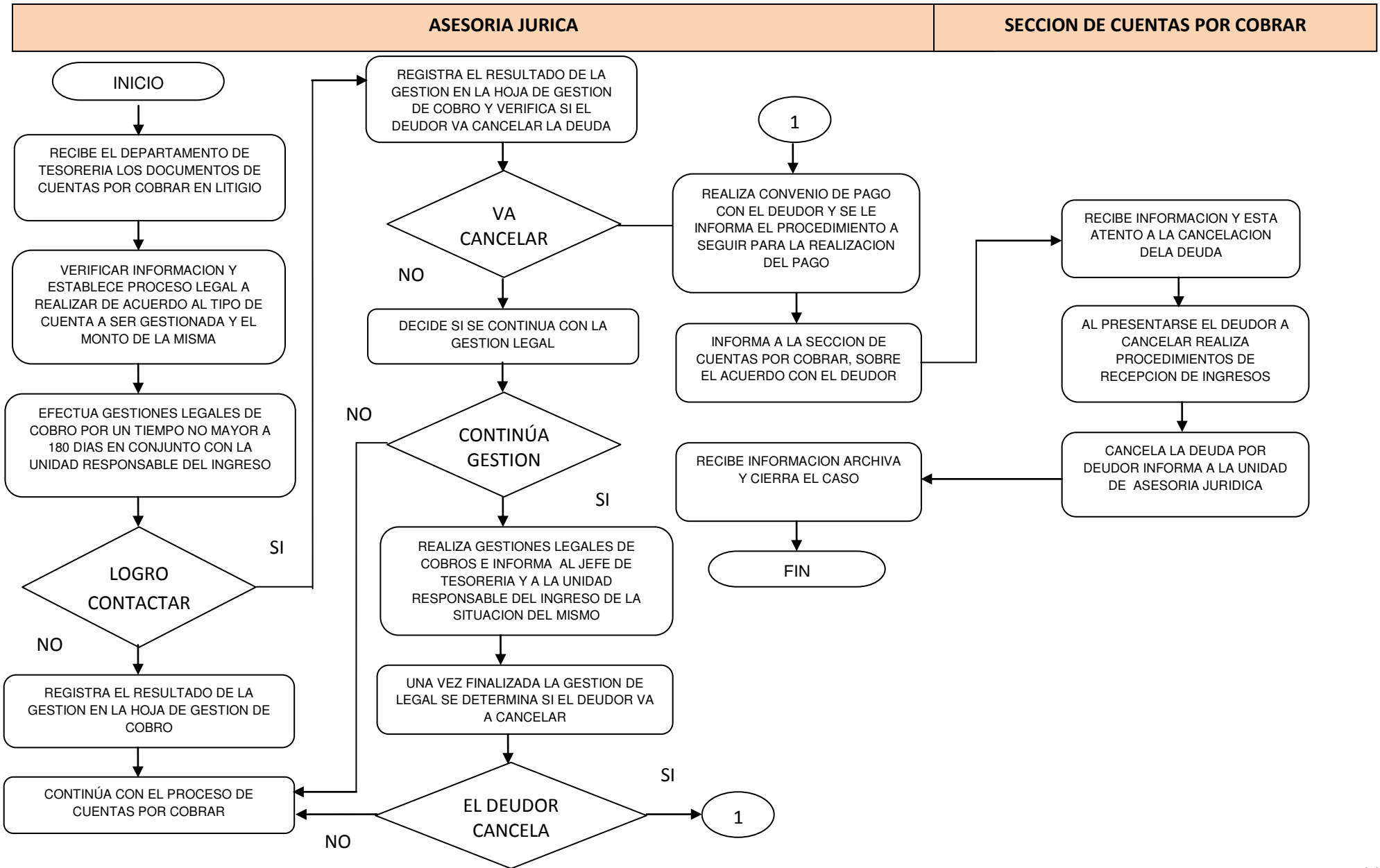
- ✓ Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro.
- ✓ Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- ✓ Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
- ✓ Supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable.

- ✓ Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de terceros, para la enajenación de material bibliográfico.
- ✓ Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento.
- ✓ Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.
- ✓ Programar, controlar y supervisar las actividades de los cobradores adscritos al Departamento.
- ✓ Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionarios.

PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR



PROCESOS DE CUENTAS VENCIDAS



Políticas

NO SE PERMITE.

- Ingerir bebidas alcohólicas o estupefacientes durante las horas de trabajo o presentarse bajo efectos de los mismos.
- Provocar dentro de los lugares de trabajo, escándalos, incidentes, usar palabras indecorosas o ejecutar actos reñidos con la moral.
- Negarse a ejecutar labores que le hayan sido encomendadas dentro de las actividades de su competencia, descuidarlas o provocar retraso o suspensión de las mismas.
- Hacer uso de maquinas, equipos o bienes a su cargo a personas que no estén debidamente autorizadas, o realizar trabajos que no sean de la cooperativa.
- Permanecer en las dependencias de la cooperativa fuera de las horas laborales, sin la autorización correspondiente.
- Realizar propaganda política, partidista o religiosa, durante las horas y en su lugar de trabajo.
- Al trabajador o funcionario participar en una contienda electoral si desea podrá hacerlo previo a la prestación de su renuncia.
- Descuidar el mantenimiento y aseo del mobiliario, maquinaria, equipos y bienes materiales a su cargo.
- Utilizar los medios de comunicación de la cooperativa indiscriminadamente, sin atenerse a las disposiciones de los directivos y funcionarios autorizados.
- Contraer matrimonio o vivir en unión libre entre funcionarios de la cooperativa, de lo contrario uno de los dos deberá renunciar para evitar el nepotismo.

Marketing Mix

Producto

En esta fase se muestra lo que nosotros ofrecemos tanto para el bienestar social y económico de la zona del Cantón “Naranjito” en la cual también se busca satisfacer las necesidades de los socios y clientes.



Figura 08. Marketing Mix (Producto)

Apertura de cuenta: es el primer paso para ser socio de la cooperativa el cliente reúne y trae los requisitos necesarios a la institución, para ser parte de ella, la apertura es con un monto inicial de \$31.00 USD que se divide en \$ 15,00 en ahorro y \$ 16,00 en certificados, de ahí el socio puede ahorrar la cantidad que desee, con libre disponibilidad y ganar interés de forma mensual con la mejor tasa del mercado.

Ahorro Programado: es una cuenta especial creada para socios o clientes que genera mejor rentabilidad en ahorro continuo.

- Plazo: Mínimo 1 año
- Aportación: De acuerdo a la capacidad de ahorro del socio
- Beneficios: La mejor tasa de interés 7% anual.

Crédito sin encaje y sin garante.

Aprobado en 8 horas.

Ahorro mensual mínimo \$10 US.

Además el interés que genere será automáticamente acreditado en su cuenta.

Depósito a plazo Fijo – Pólizas

Invierta su capital a largo corto plazo y obtenga mayor rentabilidad con tasas de intereses atractivas, para que su dinero le rinda cada vez más.

Servicios



Fondo mortuario: en caso de fallecimiento del socio, se ofrecerá una ayuda económica a su familiar beneficiario de la cantidad de \$ 700 USD.

Figura 09. Marketing Mix (Servicio)

Créditos

- ❖ **Créditos comerciales:** Se entiende por créditos comerciales, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito, cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas. Además el monto de sus ventas anuales serán iguales o superiores a USD\$ 100.000,00. La cooperativa actualmente no está otorgando créditos comerciales, pero se deja planteada la opción.



Figura 10. Crédito Comercial

- ❖ **Créditos de consumo:** Son créditos otorgados a personas naturales destinados al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales obtenidos de fuentes estables como: sueldos, salarios, honorarios, remesas y/o rentas promedios.



Figura 11. Crédito de Consumo

- ❖ **Créditos para vivienda:** Son los créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de la vivienda propia, siempre que se encuentren amparados con garantía hipotecaria, que abarca a la hipoteca directa a favor de una institución del sistema financiero y a los fideicomisos mercantiles de garantía de vivienda propia; y, que hayan sido otorgados al usuario final del inmueble, independientemente de la fuente de pago del deudor; caso contrario, se considerarán como créditos comerciales, consumo o microcrédito, según las características del sujeto y su actividad. También se incluyen en este grupo los créditos otorgados para la adquisición de terrenos,



Figura 12. Crédito de Vivienda

siempre y cuando sea para la construcción de vivienda propia y para el usuario final del inmueble.

❖ **Microcréditos:** Es todo crédito concedido a un prestatario, sea persona natural, jurídica o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago, adecuadamente verificada



Figura 13.Microcrédito

por la institución del sistema financiero, provenga de los ingresos relacionados con la actividad productiva y/o de comercialización, o de otros conceptos redituables anuales que, de manera individual o respecto del núcleo familiar, sean menores a los cien mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$100.000,00), y cuyo monto de endeudamiento total no supere los veinte mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 20.000,00), sin incluir los créditos para la vivienda. Si el endeudamiento supera los veinte mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 20.000,00), las operaciones deberán clasificarse como comerciales en el sub segmento de créditos PYMES.

Cuando se trate de personas naturales no asalariadas, usualmente informales cuya principal fuente de repago constituyan las ventas o ingresos generados por la actividades que emprenda indiferentemente si el destino del crédito sea para financiar actividades productivas o adquisición de bienes de consumo o pagos de servicios de uso personal, se entenderá a esta operación como Microcrédito, y por ende la tasa de interés que se aplique será la del segmento de crédito correspondiente. Se entiende por trabajador por cuenta propia a los trabajadores que desarrollan su actividad utilizando para ello, **solo su trabajo personal**, es decir no dependen de un patrono ni hacen uso de personal asalariado, aunque puedan estar auxiliados por trabajadores familiares no remunerados.

Clases de Microcréditos.

Como parte de sus estrategias institucionales, la Cooperativa LUCHA CAMPESINA LTDA. Se ha visto en la necesidad de ofertar productos de microcrédito con características especiales para ciertos segmentos de mercado, es así que actualmente la Cooperativa cuenta con dos clases de productos de microcrédito, estas son:

❖ Microcrédito Individual

Cuyas características son:

- Están dirigidos al fortalecimiento de la actividad productiva en pequeña escala de las personas naturales o jurídicas de los sectores de comercio, servicios profesionales, servicio de transporte, turismo, industria y manufactura, exportación, construcción, comunicaciones, agricultura, ganadería y otras actividades.
- Orientados a solventar las diversas necesidades financieras empresariales como requerimiento para adquisición de materia prima, productos para la comercialización, insumos, mantenimiento de equipos y maquinas, gastos operativos, etc. (microcrédito capital de trabajo).
- Orientados a financiar proyectos de inversión, ampliaciones y adecuaciones, adquisición de maquinaria, equipos o en general activos fijos para la empresa (microcrédito inversión).
- La fuente principal de pago constituye el producto de las ventas o ingresos generados por la actividad productiva, de servicios o comercial, determinada a través del análisis del flujo de la unidad familiar con su conjunto.
- ❖ **Microcrédito Especial:** Crédito para suplir emergencias o cualquier otro tipo de necesidad inmediata cuya fuente de pago provenga de la actividad productiva del socio solicitante
- ❖ **Microcrédito Comunal** (Micro emprendedores Solidarios): Es una metodología para la prestación de servicios financieros a sectores urbano marginales y rurales de bajos recursos, mediante la cual la Cooperativa promueve la creación de grupos comunitarios-solidarios integradas por los pobladores de comunidades, parroquias, recintos, barrios de sectores urbano marginales y rurales con el fin de facilitar la prestación de servicios de crédito y promover la movilización del ahorro y crédito.

Precio

El precio se ha determinado a la tasa de interés que se genera al momento de realizar cualquier tipo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina Ltda.”

Tasa de interés



Figura 14. Tasa de interés activa

- ✓ La tasa de interés anual que generara un crédito comercial es del 20%.
- ✓ La tasa de interés anual que generara un crédito de consumo es del 16%.
- ✓ La tasa de interés anual que generara un crédito de vivienda es del 11%.
- ✓ La tasa de interés anual que generara un microcrédito es del 22%.

Ofrecemos también:

Tasa de interés



Figura 15. Tasa de interés pasiva

- ✓ La tasa de interés que pagamos a nuestros socios por su dinero destinado al ahorro que es de 4% anualmente.

Plaza

La cooperativa Lucha Campesina, mostrara un aspecto integro a nuestros socios y clientes mediante nuestras instalaciones, limpias y adecuadas para recibirlos. La limpieza se la realizara diariamente ya que esto es indispensable en una institución como la nuestra, logrando con esto permanecer en la mente del cliente de la cooperativa, a más la cooperativa tendrá un diseño adecuado con climatización que haga sentir cómodos a los cliente y visitantes.

Figura 16. Plaza, distribución de las áreas de la Cooperativa.



Promoción

La publicidad que la Cooperativa es con el objetivo de captar que nuevos socios y formen parte nuestra institución. La misma que se realizara mediante volantes, prensa escrita y otros del Cantón Naranjito y a más de eso será publicado por el canal del mismo Cantón llamado Quality Tv (Canal 3) siendo esta una muy buena estrategia para poder llegar a los clientes y a todos los habitantes de la localidad del Cantón y su zona rural.

Figura 17. Publicidad (Prensa escrita en los periódicos)

**EL MEJOR NEGOCIO DE TU VIDA
¡Hazlo con nosotros!**

¿Necesitas dinero y deseas invertirlo en algo interesante que mejore tu calidad de vida?

Ven pasa a ser socio de nuestra Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina



**CREDITOS HIOTECARIOS, QUIROGRAFARIOS
Y ESPECIALES CON SOLO
ABRIR TU CUENTA!!!**

**DIRECCION: 9 DE OCTUBRE ENTRE DOLORES ALZUA Y EGUEZ BAQUERIZO
(FRENTE AL GOBIERNO MUNICIPAL)**

TELEFONO: 2721555

Además se realizarán folletos para entregar a los clientes que se acerquen a nuestras instalaciones, en la cual se detallará los servicios que ofrecemos, nuestros principios y valores y de manera más detallada información acerca de nuestra ubicación y números donde pueden contactarnos, logrando captar la mayor cantidad de clientes.

Figura 18. Publicidad

QUEREMOS QUE SEAS PARTE DE NOSOTROS

MATRIZ CUMANDA

SUCURSAL BUCAY

SUCURSAL NARANJITO

SUCURSAL EL TRIUNFO

SUCURSAL LA TRONCAL

Apertura de Cuenta

Es tan fácil abrir su cuenta, con solo visitar una de nuestra agencias y cuente con todos los beneficios que nuestra Cooperativa le brinda.

Ahorro a la Vista

Ahore la cantidad que desea, con libre disponibilidad y gane sus intereses de forma mensual con la mejor tasa del mercado. Los socios que mantengan activa su cuenta de Ahorros con mínimo de \$25.00 recibirán

FONDO MORTUORIO DE \$700 USD

Depósito a Plazo Fijo - Pólizas

Invierta su capital a largo o corto plazo y obtenga mayor rentabilidad con tasas de interés atractivas, para que su dinero le rinda cada vez más.

Giros

Ahora desde cualquier parte del mundo su DINERO le llega más rápido, cerca y seguro. Sus familiares pueden enviar su dinero con nuestras filiales.

- ECUADORTRANFER.
- MONEY GRAM.
- SERVIPAGOS.

Servicios

- Sueldos de Sector Público a través del SPI
- Bono de Desarrollo Humano
- Recaudación de Planillas de Luz
- Adquiera su SOAT
- Recaudación de RISE
- Pago de Matriculas de Vehiculos

Logo: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL ORO CAMPESINA

Info: 2727 939 / 2727 101

REQUISITOS PARA PRESTAMOS HIPOTECARIOS

CRÉDITOS hasta \$ 30.000 Dólares

- Copia de C.I. y C.V. del deudor y del cónyuge en una sola hoja.
- Copia de la libreta de Ahorros actualizada con la base depositada.
- Copia de una planilla de servicios básicos.
- Una foto tamaño carnet.
- Copia de un documento que certifique ingresos económicos.
- Copia de la escritura.
- Certificado de desgravamen actualizado.
- Pago de los prestos del último año.

Nota: No haber incurrido en morosidad en créditos anteriores.

REQUISITOS PARA PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS

CRÉDITOS hasta \$ 3.000 Dólares

- Copia de C.I y C.V. del deudor y del cónyuge en una sola hoja.
- Copia de la libreta de Ahorros actualizada con la base depositada.
- Copia de una planilla de servicios básicos.
- Una foto tamaño carnet.
- Copia de un documento que certifique ingresos económicos.
- 1 Garante Socio.
- Del garante socio copia de C.I., C.V. y libreta de ahorros actualizada y su respectivo cónyuge en una sola hoja.

Nota: No haber incurrido en morosidad en créditos anteriores.

CRÉDITOS ESPECIALES CON SOLO
ABRIR TU CUENTA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
LUCHA CAMPESINA



AHORRO PROGRAMADO

Es una cuenta especial creada para socios o clientes que genera la mejor rentabilidad en ahorro continuo.

PLAZO: Mínimo 1 año

APORTACION: De acuerdo a la capacidad de ahorro del socio

REQUISITOS:

Copia de la cédula y su original.
Copia del certificado de votación.
Planilla servicios básicos.
Monto de apertura \$ 20

BENEFICIOS:

La mejor tasa de interés 7% anual.
Crédito sin encaje y sin garante
aprobado en 8 horas.
Ahorro mensual mínimo \$ 10.

Además los **INTERESES** que usted **GANA** serán acreditados mensualmente a su cuenta.

MATRIZ CUMANDA	Abilio Calderón entre 9 de Octubre y Gómez Rondón. Telf: 2727101.
AGENCIA NARANJO	9 de Octubre entre Dolores Alvaró y Egea Rojas. Telf: 2721555.
AGENCIA EL TIERNITO	Av. 8 de Abril entre Asaf Bucaram y Juan Montalvo. Telf: 2011582.
AGENCIA LA TRONCAL	Av. Alfonso Andrade y Eloy Alfaro. Telf: 07 - 2623551.
AGENCIA BUCAY	19 de Agosto y Av. Paqueta. 2727499.

Info: 2727101 - 2727939

5.7.2 Recursos, análisis, financiero

Recursos humanos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha campesina Ltda.”, cuenta con un seleccionado equipo de trabajo formado por 6 personas con amplios conocimientos teóricos y financieros con el objetivo de ofrecer a todos nuestros clientes un servicios de calidad, siendo eficiente y eficaz, acompañado de un buen clima organizacional y su entorno con un ambiente integro, limpio y agradable al momento de estar en nuestras instalaciones.

- ❖ Jefe de agencia
- ❖ Secretaria
- ❖ Oficial de crédito
- ❖ Cajera
- ❖ Guardia

Análisis financiero



COAC Lucha Campesina



BALANCE GENERAL

Oficina: Naranjito		Fecha: 31/05/2012
Codigo	Cuenta	Saldo
1	ACTIVO	3.293.656,98
1.1	FONDOS DISPONIBLES	64.241,68
1.1.01	CAJA	21.229,67
1.1.01.05	EFFECTIVO	21.079,67
1.1.01.05.05	CAJA	21.079,67
1.1.01.10	CAJA CHICA	150,00
1.1.01.10.05	Caja Chica	150,00
1.1.03	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINAN.	42.682,01
1.1.03.10	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALE...	42.682,01
1.1.03.10.25	Bco. Pichincha Cta. Cte. Ag. Naranjito	42.682,01
1.1.04	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	330,00
1.1.04.05	CHEQUES DEL PAIS	330,00
1.1.04.05.05	Cheques Pais	330,00
1.4	CARTERA DE CREDITOS	1.840.211,32
1.4.01	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL POR VENCER	3.550,00
1.4.01.05	DE 1 A 30 DIAS	266,25
1.4.01.10	DE 31 A 90 DIAS	532,50
1.4.01.15	DE 91 A 180 DIAS	798,75
1.4.01.20	DE 181 A 360 DIAS	887,50
1.4.01.25	DE MAS DE 360 DIAS	1.065,00
1.4.02	CARTERA CREDITOS CONSUMO POR VENCER	344.486,90
1.4.02.05	DE 1 A 30 DIAS	13.585,39
1.4.02.10	DE 31 A 90 DIAS	28.553,34
1.4.02.15	DE 91 A 180 DIAS	40.038,82
1.4.02.20	DE 181 A 360 DIAS	69.536,64
1.4.02.25	DE MAS DE 360 DIAS	192.772,71
1.4.03	CARTERA CREDITOS VIVIENDA POR VENCER	305.228,29
1.4.03.05	DE 1 A 30 DIAS	11.622,95
1.4.03.10	DE 31 A 90 DIAS	22.762,16
1.4.03.15	DE 91 A 180 DIAS	32.933,30
1.4.03.20	DE 181 A 360 DIAS	60.223,29
1.4.03.25	DE MAS DE 360 DIAS	177.686,59
1.4.04	CARTRA CREDITOS MICROEMPRESA POR VENCER	1.074.317,30
1.4.04.05	DE 1 A 30 DIAS	55.365,04

1.4.04.10	DE 31A 90 DIAS	107.113,76
1.4.04.15	DE 91A 180 DIAS	140.572,70
1.4.04.20	DE 181A 360 DIAS	224.898,46
1.4.04.25	DE MAS DE 360 DIAS	546.367,34
1.4.11	CARTERA DE CREDITOS COMER.NO DEVENGA INTE...	1.331,16
1.4.11.05	DE 1A 30 DIAS	110,94
1.4.11.10	DE 31A 90 DIAS	221,88
1.4.11.15	DE 91A 180 DIAS	332,82
1.4.11.20	DE 181A 360 DIAS	665,52
1.4.12	CARTERA CREDITOS CONSUMO NO DEVENGA INTER...	15.651,71
1.4.12.05	DE 1A 30 DIAS	816,64
1.4.12.10	DE 31 A 90 DIAS	1.467,23
1.4.12.15	DE 91A 180 DIAS	1.875,55
1.4.12.20	DE 181A 360 DIAS	3.751,10
1.4.12.25	DE MAS DE 360 DIAS	7.741,19
1.4.13	CARTERA CREDITOS VIVIENDA NO DEVENGA INTE...	4.243,05
1.4.13.05	DE 1A 30 DIAS	372,66
1.4.13.10	DE 31A 90 DIAS	558,99
1.4.13.15	DE 91A 180 DIAS	455,16
1.4.13.20	DE 181A 360 DIAS	1.117,98
1.4.13.25	DE MAS DE 360 DIAS	1.738,26
1.4.14	CARTERA CREDITOS MICROEMPRESA NO DEVG.INT...	114.449,41
1.4.14.05	DE 1A 30 DIAS	4.748,80
1.4.14.10	DE 31A 90 DIAS	7.777,90
1.4.14.15	DE 91A 180 DIAS	9.653,81
1.4.14.20	DE 181A 360 DIAS	19.309,58
1.4.14.25	DE MAS DE 360 DIAS	72.959,32
1.4.21	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL VENCIDA	164,12
1.4.21.05	DE 1A 30 DIAS	110,94
1.4.21.10	DE 31A 90 DIAS	53,18
1.4.22	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO VENCIDA	2.732,85
1.4.22.10	DE 31A 90 DIAS	1.161,34
1.4.22.15	DE 91A 180 DIAS	106,50
1.4.22.25	DE MAS DE 270 DIAS	1.465,01

1.4.23	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA VENCIDA	210,66
1.4.23.10	DE 31 A 90 DIAS	185,21
1.4.23.15	DE 91 A 270 DIAS	25,45
1.4.24	CARTERA DE CREDITOS PARA MICROEMPRESA VEN...	13.271,96
1.4.24.05	DE 1 A 30 DIAS	4.240,96
1.4.24.10	DE 31 A 90 DIAS	3.661,58
1.4.24.15	DE 91 A 180 DIAS	2.301,71
1.4.24.20	DE 181 A 360 DIAS	3.067,71
1.4.99	(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	(39.426,09)
1.4.99.10	(CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO)	(17.061,38)
1.4.99.15	(CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA)	(3.352,36)
1.4.99.20	(CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA...	(19.012,35)
1.6	CUENTAS POR COBRAR	17.215,02
1.6.03	INTERESES POR COBRAR CARTERA DE CREDITOS	16.592,02
1.6.03.05	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL	31,66
1.6.03.10	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	2.980,78
1.6.03.15	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	1.764,05
1.6.03.20	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	11.815,53
1.6.14	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	23,00
1.6.14.30	GASTOS JUDICIALES	23,00
1.6.14.30.15	CERTIFICADO DE GRAVAMEN	23,00
1.6.90	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	600,00
1.6.90.20	ARRENDAMIENTOS	600,00
1.6.90.20.05	GARANTIAS VARIAS POR COBRAR	600,00
1.6.90.20.05.05	Garantia Oficinas Agencias	600,00
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPO	12.321,31
1.8.05	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	6.521,50
1.8.05.01	MUEBLES DE OFICINA	4.945,02

1.8.05.02	EQUIPOS DE OFICINA	1.576,48
1.8.06	EQUIPOS DE COMPUTACION	4.005,08
1.8.06.01	EQUIPOS DE COMPUTO	4.005,08
1.8.90	OTROS	6.448,43
1.8.90.10	MAQUINARIA Y EQUIPO	6.448,43
1.8.90.10.05	Costo Maquinaria y Equipo	6.448,43
1.8.99	(DEPRECIACION ACUMULADA)	(4.653,70)
1.8.99.15	MUEBLES ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	(1.115,38)
1.8.99.15.05	Deprec Acumul Muebles y Enseres	(588,67)
1.8.99.15.10	Deprec Acumul Equipos de Oficina	(526,71)
1.8.99.20	(EQUIPOS DE COMPUTACION)	(2.848,90)
1.8.99.40	(OTROS)	(689,42)
1.8.99.40.04	(OTROS ACTIVOS)	(689,42)
1.9	OTROS ACTIVOS	1.359.667,65
1.9.05	GASTOS DIFERIDOS	5.425,24
1.9.05.25	GASTOS DE ADECUACION	7.438,48
1.9.05.90	OTROS	1.574,25
1.9.05.90.15	SEGUROS PREPAGADOS	1.574,25
1.9.05.90.15.05	Seguros de Fidelidad	237,04
1.9.05.90.15.10	Seguros de Equipos Electronico	53,62
1.9.05.90.15.20	Seguros de robos y asaltos	562,96
1.9.05.90.15.25	Seguro contra incendios	128,15
1.9.05.90.15.30	Seguro Transporte de Valores	592,48
1.9.05.99	(AMORTIZACION ACUMUL.GASTOS DIFERIDOS)	(3.587,49)

1.9.05.99.03	AMORTIZ ACUMUL SEGUROS PREPAG	(364,20)
1.9.05.99.04	(AMORTIZACION GASTOS DE ADECUACION)	(3.223,29)
1.9.06	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	423,01
1.9.06.15	PROVEEDURIA	423,01
1.9.06.15.05	Proveeduría Publicidad	423,01
1.9.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	1.353.819,40
1.9.08.01	MATRIZ	1.327.498,07
1.9.08.01.05	Matríz	1.323.272,55
1.9.08.01.10	Transferencias por Servicios	4.225,52
1.9.08.01.10.05	Bono de Desarrollo Humano	1.225,00
1.9.08.01.10.10	Pagos Money Gram	2.853,33
1.9.08.01.10.15	Remesas Coonecta	147,19
1.9.08.15	AGENCIA EL TRIUNFO	19.590,98
1.9.08.15.05	Triunfo	19.590,98
1.9.08.20	AGENCIA LA TRONCAL	6.730,35
1.9.08.20.05	Troncal	6.730,35
TOTAL ACTIVO		3.293.656,98
2	PASIVO	3.105.238,50
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	840.487,72
2.1.01	DEPOSITOS A LA VISTA	402.572,75
2.1.01.35	DEPOSITOS DE AHORRO	401.604,00
2.1.01.35.05	CUENTAS ACTIVAS	392.184,21
2.1.01.35.10	CUENTAS INACTIVAS	2.589,94
2.1.01.35.20	Deposito Microemprendedores	6.829,85
2.1.01.50	DEPOSITOS POR CONFIRMAR	968,75
2.1.03	DEPOSITOS A PLAZO	175.520,27
2.1.03.05	DE 1 A 30 DIAS	56.875,87
2.1.03.10	DE 31 A 90 DIAS	36.802,04
2.1.03.15	DE 91 A 180 DIAS	40.888,36
2.1.03.20	DE 181 A 360 DIAS	37.954,00
2.1.03.25	DE MAS DE 361 DIAS	3.000,00
2.1.05	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	262.394,70
2.1.05.05	Depositos Ahorros Especiales	262.394,70
2.5	CUENTAS POR PAGAR	22.465,11
2.5.01	INTERESES POR PAGAR	8.471,49

2.5.01.05.10	Interes Depósitos Ahorros Especiales	1.541,41
2.5.01.15	Interes depósitos plazo fijo	4.036,93
2.5.01.35	OBLIGACIONES FINANCIERAS	132,80
2.5.01.35.05	Intereses por Pagar PNFPEES	132,80
2.5.01.90	OTROS	2.760,35
2.5.01.90.05	Interés Certificados de Aportaci	2.760,35
2.5.04	RETENCIONES	11.899,01
2.5.04.90	OTRAS RETENCIONES	11.899,01
2.5.04.90.20	Fondo Mortuario	3.393,00
2.5.04.90.25	Seguro de Desgravamen	8.506,01
2.5.90	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	2.094,61
2.5.90.90	OTROS	2.094,61
2.5.90.90.25	Cuentas por pagar Judiciales	87,02
2.5.90.90.78	CXP Inconsistencias PPS. Bono Desarrollo H...	105,00
2.5.90.90.80	CxP Proveedores varios	1.902,59
2.6	OBLIGACIONES FINANCIERAS	130.000,00
2.6.06	OBLIG.CON ENTIDAD.FINANC.DEL SECTOR PUBLI...	130.000,00
2.6.06.05	DE 1A 30 DIAS	5.379,36
2.6.06.10	DE 31A 90 DIAS	10.862,26
2.6.06.15	DE 91A 180 DIAS	16.447,77
2.6.06.20	DE 181A 360 DIAS	33.524,49
2.6.06.25	DE MAS DE 360 DIAS	63.786,12
2.9	OTROS PASIVOS	2.112.285,67
2.9.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	2.112.278,07
2.9.08.01	MATRIZ	2.083.570,34
2.9.08.01.05	Matriz	2.074.960,87
2.9.08.01.10	TRANSFERENCIAS POR SERVICIOS	2.458,32

2.9.08.01.10.05	Recaudaciones SOAT	939,36
2.9.08.01.10.10	Recaudaciones Servipagos	1.211,75
2.9.08.01.10.15	Recaudaciones Money Gram	307,21
2.9.08.01.20	OTRAS TRANSFERENCIAS	6.151,15
2.9.08.01.20.05	Sueldos y Provisiones	3.325,77
2.9.08.01.20.10	Pago Proveedores	2.825,38
2.9.08.15	AGENCIA EL TRIUNFO	22.740,10
2.9.08.15.05	Triunfo	22.740,10
2.9.08.20	AGENCIA LA TRONCAL	5.967,63
2.9.08.20.05	La Troncal	5.967,63
2.9.90	OTROS	7,60
2.9.90.05	SOBRANTES DE CAJA	7,60
TOTAL PASIVO		3.105.238,50
3	PATRIMONIO	174.238,47
3.1	CAPITAL SOCIAL	170.446,47
3.1.03	APORTES DE SOCIOS	170.446,47
3.1.03.05	APORTES DE LOS SOCIOS	170.446,47
3.1.03.05.05	Certificados de Aportación	170.446,47
3.4	OTROS APORTES PATRIMONIALES	3.792,00
3.4.02	DONACIONES	3.792,00
3.4.02.05	En efectivo	3.792,00
TOTAL PATRIMONIO		174.238,47
Excedente:		14.180,01
Pasivo + Patrimonio+Excedente:		3.293.656,98

Rubros actuales en la Cooperativa Lucha campesina Ltd.

DATOS ACTUALES

CAPTACIONES A LA VISTA ACTIVAS 2012				
CAPTACIONES	CANTIDAD	DOLARES	PROMEDIO	MENSUAL
CERTIFICADOS	1680	\$ 181.186,27	70,00	7.549,43
AHORROS	1385	\$ 334.770,28	57,71	13.948,76
AHORROS ESPECIALES	1678	\$ 277.433,92	69,92	11.559,75
MICROSOLIDARIO	135	\$ 4.927,76	5,63	205,32
MICROSOLIDARIO GRUPALES	31	\$ 3.608,86	1,29	150,37
AHORRO PROGRAMADO	1	\$ 20,08	0,04	0,84

2012		
CREDITO MENSUAL	NUMERO	DOLARES
HIPOTECARIO	20	\$ 100.000,00
QUIROGRAFARIO	200	\$ 60.000,00
ESPECIAL	30	\$ 15.000,00
MICROSOLIDARIO GRUPAL	50	\$ 25.000,00
MICROCREDITO	300	\$ 100.000,00
CREDITO SOBRE POLIZA	20	\$ 20.000,00
TOTAL	620	\$ 320.000,00

Situaciones esperadas en la cooperativa Lucha Campesina Ltda.

Porcentaje de incremento	0,15
Con Depto. De cobranzas	

DATOS CON LA PROPUESTA

CAPTACIONES A LA VISTA ACTIVAS 2012				
CAPTACIONES	CANTIDAD	DOLARES	PROMEDIO	MENSUAL
CERTIFICADOS	1932	208.364,21	80,50	8.681,84
AHORROS	1592,75	384.985,82	66,36	16.041,08
AHORROS ESPECIALES	1929,7	319.049,01	80,40	13.293,71
MICROSOLIDARIO	155,25	5.666,92	6,47	236,12
MICROSOLIDARIO GRUPALES	35,65	4.150,19	1,49	172,92
AHORRO PROGRAMADO	1,15	23,09	0,05	0,96

2012		
CREDITO MENSUAL	NUMERO	DOLARES
HIPOTECARIO	23	\$ 115.000,00
QUIROGRAFARIO	230	\$ 69.000,00
ESPECIAL	34,5	\$ 17.250,00
MICROSOLIDARIO GRUPAL	57,5	\$ 28.750,00
MICROCREDITO	345	\$ 115.000,00
CREDITO SOBRE POLIZA	23	\$ 23.000,00
TOTAL	713	\$ 368.000,00

Análisis: En base a los resultados obtenidos, de todo el estudio de la documentación otorgada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha campesina Ltda. Se ha llegado al siguiente resultado:

Con la implementación del departamento de cobranza esperamos obtener un incremento del 15% en nuestras captaciones, y tipos de crédito, los mismos que serán de gran ayuda a la cooperativa con el objetivo de disminuir la cartera vencida y recuperar los recursos de la Institución.

5.7.3 Impacto

Beneficiará a la población urbana y rural del Cantón “Naranjito”, logrando en ellos una fuente vital de ingresos y trabajo para el sector comercial y agrícola de la localidad ayudándoles a implementar, fortalecer e innovar sus negocios mediante la Cooperativa de ahorro y crédito. Se busca fomentar en ellos la cultura de ahorro y crédito, logrando con esto mejorar el nivel de vida de las personas que habitan en el cantón, por cuanto se promoverá ante todo la mejora y expansión de sus negocios y funcionamiento de ellos, dándoles una visión más amplia y diferenciada de los beneficios que obtendrían si deciden ser parte de la institución que genere cambios para mejoramiento de su calidad de vida.

Con la implementación del departamento de cobranzas en la Cooperativa de ahorro y crédito, se fortalecerá el desarrollo de las actividades crediticias, con el que se logrará incrementar la población económicamente activa tanto para el casco comercial como rural de la localidad.

Se formarán personas emprendedoras que busquen siempre su bienestar económico para el presente y futuro de ellos.

Mejoraremos el status de vida de las personas, mediante la prestación de créditos y el oportuno retorno de los recursos, los mismos que incrementarán su capital de trabajo y que este a su vez les permita destinar cierta parte de sus ingresos al ahorro. Se proyecta coadyuvar a que el Cantón Naranjito obtenga mayor bienestar económico y social de sus habitantes, alcanzando un mejor desarrollo productivo y comercial.

5.7.4 Cronograma

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO " LUCHA CAMPESINA LTDA."							
ACTIVIDADES	SEMANA						
	1	2	3	4	5	6	7
ADECUAR EL DEPARTAMENTO	■	■					
INSTALACION DE EQUIPOS Y SOFWAR			■	■			
SELECCIÓN DE PERSONAL					■		
CAPACITACION DEL FUNCIONARIO						■	
INICIO DE ACTIVIDADES							■

CONCLUSIONES

- ✓ Luego de haber determinado mediante un análisis que la cooperativa, no cuenta con un Departamento de cobranza, me indicó los funcionarios que les gustaría que exista en la institución financiera el departamento debido a que le permite recuperar la cartera vencida.
- ✓ Se planteo la propuesta de implementar el departamento de cobranza en la Cooperativa de ahorro y Crédito con la finalidad de mejorar las cuentas por cobrar y ayudar a las diferentes familias del Cantón "Naranjito", que desean superarse y salir adelante mediante los créditos.
- ✓ La propuesta de implementar el departamento de cobranza tiene una gran acogida por parte de sus funciones siendo de gran estímulo para mi proponer la implementación del departamento en la institución.
- ✓ Con lo que estoy segura que se lograra ayudar a la institución no solamente económicamente sino mas bien dándoles a conocer los beneficios que trae llevar parte de tus ingresos al ahorro.
- ✓ Según las investigaciones realizadas se concluyó que es muy importante la realización de implementar el departamento para el desarrollo económico de la Institución, siendo que un cobro es el final del ciclo comercial donde se recibe la utilidad de un crédito realizado y representa el flujo del efectivo generado por la operación general, además de ser la principal fuente de ingreso de la institución base para establecer compromisos futuro.

RECOMENDACIONES

- ❖ Realizar por medio del departamento una planificación efectiva, como resultado de un conocimiento más amplio y una integración de la exposición de riesgos claves, la cual apoyará al Consejo de Administración y a la Gerencia General en mejores resultados en términos de efectividad y eficiencia en nuevos proyectos, una mayor transparencia en la toma de decisiones y contingencias sin mayor costo, debido a que se estará previniendo que ocurra algo no deseable.
- ❖ Incrementar el departamento de cobranza para mejora la calidad de la cartera en la Cooperativa de ahorro y crédito “Lucha campesina Ltda.” agencia Naranjito.
- ❖ Al área de crédito, le beneficia directamente del estudio porque contará con un soporte de gestión de cobranza que le permite mejorar la calidad de la cartera, tomar acciones correctivas para evitar que el crédito caiga en morosidad.
- ❖ Designar un responsable del proceso de recuperación de cartera.
- ❖ Se sugiere que la institución se acoja este manual ya que dará todas las facilidades del caso para llevar en perfectas condiciones el departamento de cobranzas.
- ❖ Considerar en las Instituciones Bancarias como elemento central, las acciones de administración de riesgo que permitan reducir la probabilidad de ocurrencia y reducir las pérdidas o impactos en sus resultados. Los procedimientos deben estar en un sistema de mejora continua, evitando así perjudicar a la Institución en sus costos de operación y a los prestamistas con un incremento en las tasas de interés y restricciones al crédito.
- ❖ Para finalizar, recomiendo tomar los procesos y los procedimientos de gestión pues estos conforman los elementos principales del diseño para un sistema de cobro efectivo, por lo cual deben ser efectuados en sistemas prácticos de la Institución.

BIBLIOGRAFÍA

AZNAR MOLINA, Víctor: *Funciones y procesos de cobranza*, Isef, México, 2009.

Bracheld Montaña, Pedro Joaquín: *Gestión de crédito y cobro*, Profit, España, 2009.

Bracheld Montaña, Pedro Joaquín: *Gestión de crédito y cobro*, Profit, España, 2009.

BRACHFIEL, Pere J: *Instrumentos para gestionar y cobrar impagos*, Profit, Barcelona, 2012.

BRACHFIEL, Pere J: *Negociación efectiva con los morosos*, Profit, Barcelona, 2004.

CEPEDA, Gustavo: *Auditoría y control interno*, Mc Graw Hill, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto: *Administración teoría, proceso y práctica*, 3° Edic. Mc Graw Hill. Colombia, 2001.

ELIZONDO, Alan: *Medición Integral del Riesgo de Crédito*, Limusa S.A. de C.V, México 2003.

GITMAN, Lawrence J: *Administración Financiera*, Prentice Hall, México, 2000.

GLENN D, Westley y **BRIAN**, Branch: *Desarrollo De Ahorro Y Crédito eficaces en América latina*, Banco Interamericano de Desarrollo, 2000.

Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario, Quito, 2012.

MARTÍNEZ CARRASCO, Rafael Domingo, *Productos Financieros Básicos y Cálculo*, Club Universitario, 2009.

MUCH, Lourdes: *Administración Conceptos y aplicaciones*, Continental, México, 1990.

RIAL, Astrid: *Las mejores prácticas en las cobranzas al consumidor*, Vrl publishing, Londres, 2004.

SIMBAQUEDA, Liliana: *Valoración de Riesgo Crediticio*, Cooperativa Latinoamericana de Ahorro y Crédito (COLAC), México 2002.

TESKIEWIEZ, Alberto: *Políticas y manuales de cobranza y recuperación de créditos*, First Collection Summit, Buenos Aires, 2007

VILLEDA RECINOS, Alejandro: *Una Introducción a la Administración de Riesgos*, Limusa S.A de C.V, México, 2003.

LINKOGRAFIA

Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C., Desarrollo de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina, Beatriz Maruaga. Página 42

La Alianza Cooperativa Internacional, en el Congreso Centenario realizado en Manchester en 1995,

Sección 3^a. De las organizaciones del sector cooperativo Art.21 Pag.6

Wikileming.com/aspectosbásicosdelánalisisdecrédito/principiosbásicosdepoliticacrediticia

www.cemia.org/newsletters/newsletter-crii.htm

www.definición.org/indicadores-financieros

www.luchacampesina@gmail.com

www.noriegacedece.com.files/TiposdeManuales.pdf

www.superban.gov.ec/pages/2infointeresmutuali.htm

ANEXOS

Anexo 1. Ubicación de la Cooperativa en el Cantón Naranjito



Anexo 2. Formato de la Entrevista



UNIVERSIDAD ESTADAL DE MILAGRO UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

Cuestionario de entrevista a los funcionarios y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina” Agencia Naranjito, con la finalidad de establecer la situación de la cooperativa en las gestiones que se realiza en crédito y cobranza con la actual estructura administrativa financiera.

1. ¿Considera usted que la actual estructura administrativa financiera de la cooperativa es adecuada al desarrollo de actividades?
2. ¿Opina usted que el incremento de la cartera vencida se debe a que no existe un departamento exclusivo para las cobranzas?
3. ¿La centralización de las operaciones de captación y colocación produce atraso en el retorno de los préstamos?
4. ¿Cree usted que un solo empleado es suficiente para el manejo de la gestión de los créditos que ofrece la cooperativa?
5. ¿Considera usted que el personal de la cooperativa está debidamente capacitado?
6. ¿En su opinión, cree usted que se destina suficientes fondos para capacitación de funcionarios y empleados?
7. ¿Incide en la rentabilidad de la cooperativa el hecho de no contar con un sistema de cobranzas?
8. ¿Considera usted que la implementación de un departamento de cobranzas incrementará el rendimiento de la cooperativa?

Anexo 3. Aperturas de cuentas

CAPTACIONES A LA VISTA ACTIVAS

APERTURAS DE CUENTAS

PRIMER SEMESTRE 2011

# CTA.	ENERO	# CTA.	FEBRERO	# CTA.	MARZO	# CTA.	ABRIL	# CTA.	MAYO	# CTA.	JUNIO	
	46	\$ 18.124,00	49	\$ 8.126,00	39	\$ 30.497,00	38	\$ 8.458,00	33	\$ 6.729,00	47	\$ 9.656,00

SEGUNDO SEMESTRE 2011

# CTA.	JULIO	# CTA.	AGOSTO	# CTA.	SEPTIEMBRE	# CTA.	OCTUBRE	# CTA.	NOVIEMBRE	# CTA.	DICIEMBRE	
	72	\$ 7.670,00	60	\$ 12.011,50	42	\$ 26.536,00	43	\$ 10.713,00	53	\$ 10.858,00	43	\$ 13.537,00

PRIMER SEMESTRE 2012

# CTA.	ENERO	# CTA.	FEBRERO	# CTA.	MARZO	# CTA.	ABRIL	# CTA.	MAYO	# CTA.	JUNIO	
	64	\$ 14.702,00	79	\$ 28.289,00	119	\$ 28.947,00	107	\$ 13.467,00	60	\$ 13.647,00	44	\$ 17.063,95

Anexo 4. Certificados de aportación

CERTIFICADOS

PRIMER SEMESTRE 2011

# CTA.	ENERO	# CTA.	FEBRERO	# CTA.	MARZO	# CTA.	ABRIL	# CTA.	MAYO	# CTA.	JUNIO	
	46	\$ 736,00	49	\$ 784,00	35	\$ 560,00	37	\$ 592,00	35	\$ 560,00	47	\$ 752,00

SEGUNDO SEMESTRE 2011

# CTA.	JULIO	# CTA.	AGOSTO	# CTA.	SEPTIEMBRE	# CTA.	OCTUBRE	# CTA.	NOVIEMBRE	# CTA.	DICIEMBRE	
	74	\$ 1.184,00	66	\$ 1.056,00	49	\$ 784,00	48	\$ 768,00	64	\$ 1.024,00	48	\$ 768,00

PRIMER SEMESTRE 2012

# CTA.	ENERO	# CTA.	FEBRERO	# CTA.	MARZO	# CTA.	ABRIL	# CTA.	MAYO	# CTA.	JUNIO	
	59	\$ 944,00	61	\$ 976,00	85	\$ 1.360,00	104	\$ 1.664,00	68	\$ 1.088,00	80	\$ 1.280,00

Anexo 5. Ahorros especiales

AHORROS ESPECIALES

PRIMER SEMESTRE 2011

# CTA.	ENERO	# CTA.	FEBRERO	# CTA.	MARZO	# CTA.	ABRIL	# CTA.	MAYO	# CTA.	JUNIO	
	46	\$ 0,00	49	\$ 0,00	38	\$ 0,00	35	\$ 0,00	35	\$ 0,00	49	\$ 0,00

SEGUNDO SEMESTRE 2011

# CTA.	JULIO	# CTA.	AGOSTO	# CTA.	SEPTIEMBRE	# CTA.	OCTUBRE	# CTA.	NOVIEMBRE	# CTA.	DICIEMBRE	
	74	\$ 0,00	66	\$ 0,00	49	\$ 0,00	44	\$ 0,00	64	\$ 14,00	48	\$ 0,00

PRIMER SEMESTRE 2012

# CTA.	ENERO	# CTA.	FEBRERO	# CTA.	MARZO	# CTA.	ABRIL	# CTA.	MAYO	# CTA.	JUNIO	
	59	\$ 0,00	60	\$ 0,00	86	\$ 0,00	104	\$ 0,00	68	\$ 0,00	80	\$ 0,00

Anexo 6. Fotografías de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina Ltda.” Agencia Naranjito.



Anexo 7. Servicios Adicionales que ofrece la Cooperativa "Lucha Campesina Ltda."



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
LUCHA CAMPESINA

SERVICIOS ADICIONALES

Pago de S.P.I. Servicios de Pagos Interbancarios. Pago del Bono de Desarrollo Humano



Recaudación del Régimen impositivo Simplificado Ecuatoriano.



Recaudación de planillas de Luz de la Corporación Nacional de Electricidad S.A. Milagro.



CORPORACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD S.A.

Pago de Giros al exterior enviados desde más de 120 países alrededor del mundo y dentro del país.

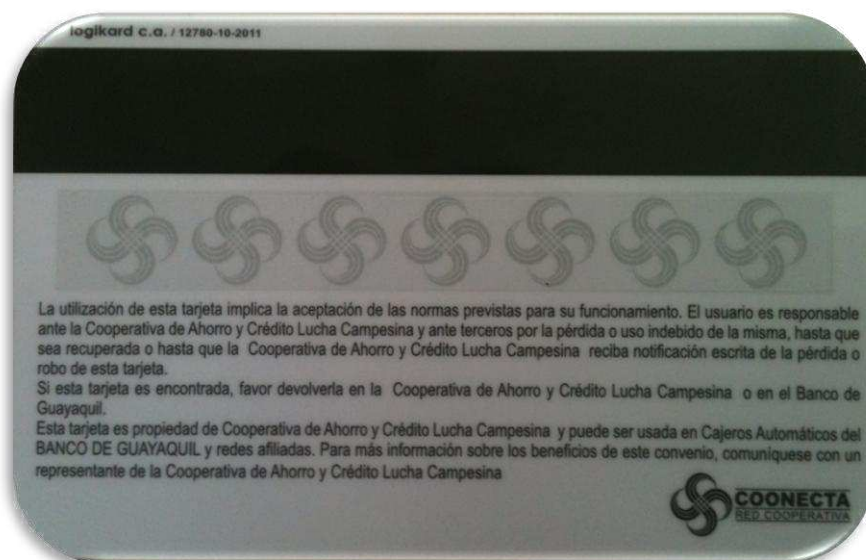


Adquiera su SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito).



Matriculación Vehicular.

Anexo 8. Tarjeta de Débito de la COAC.



Anexo 9. Fotografías de las entrevista realizadas a los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina Ltda.”

