



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO.**

## **TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO.**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA RECUPERACION DE  
CARTERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
S.A.C. LATACUNGA LTDA., DURANTE EL PERIODO ENERO  
A DICIEMBRE DEL 2010”**

**NANCY MELIDA CASHABAMBA CULQUI**

**Ambato – Ecuador**

**2013**

## **CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL**

Certifico que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

**Ing. Luis Alberto Esparza Córdova**  
**DIRECTOR DE LA TESIS**

**Raúl Andrade Merino. Ms.Sc.**  
**MIEMBRO DE LA TESIS**

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

**Nancy Mélida Cashabamba Culqui**

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro sincero agradecimiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito S.A.C. Latacunga Ltda., por la apertura a tan importante Institución para realizar mi trabajo de investigación, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por permitirme formarme como una buena profesional para el servicio de la sociedad, ha quienes han sido nuestros guías los docentes, que con su profesionalismo, don de gente y paciencia nos instruyeron durante todo el periodo de aprendizaje,

Nancy Cashabamba

## **DEDICATORIA**

Con amor e inmensa gratitud, dedico el presente trabajo a Dios por ser el pilar fundamental para alcanzar mi más grandioso sueño el ser una profesional, buena hija y madre a la vez.

A mis Padres por brindarme su apoyo moral y económico para culminar mis estudios.

## INDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

<b>Portal</b> .....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificado de autorización.....	III
Agradecimiento .....	IV
Dedicatoría.....	V
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tabla.....	viii
Índice de figura.....	viii
Índice de anexos.....	x
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	2
<b>1.GENERALIDADES</b> .....	2
<b>1.1.CARACTERIZACION DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO</b> <b>“SAC LATACUNGA LTDA.”</b> .....	2
1.1.1. Reseña histórica .....	2
1.1.2. Ubicación geográfica.....	3
1.1.3. Misión.....	3
1.1.4. Visión .....	4
1.1.5. Filosofía de la institución .....	4
1.1.8.1. Los principios corporativos.....	7
1.1.10. Estructura orgánica.....	8
1.1.10.1. Niveles jerárquicos.....	9
1.1.10.2. Orgánico estructural.....	9
1.1.11 Base legal .....	19
<b>1.2. ÁREA DE NEGOCIOS</b> .....	19
1.2.1. Productos y servicios.....	19
1.2.2 Tipos de créditos.....	20
1.2.2.1 Crédito .....	20

1.2.2.2. El microcrédito .....	20
1.2.2.3. Captación.....	22
1.2.2.4 Ahorro cdp - políticas generales.....	22
1.2. Montos en trgados por la cooperativa Ahorro y credito S.A.C. ....	22
1.3 Analisis del microcredito del periodo enero a diciembredel 2010 .....	26
2. MARCO TERORICO Y CONCEPTUAL.....	28
2.1. MARCO TEORICO .....	28
Los productos y servicios financieros .....	38
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	40
CAPITULO II.....	40
2.1. DIAGNOSTICO .....	40
2.1.1. Conocimiento preliminar del diagnostico .....	40
2.1.1.2. Foda microcredito .....	40
2.1.2. Recuperación de Cartera de la SAC .....	46
CAPITULO III.....	47
3. PROPUESTA.....	47
3.1 Antecedentes de la propuesta .....	47
3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	48
3.3 Implementación de la propuesta .....	49
3.4. Estrategias para recuperar cartera vencida.....	53
3.4.1Notificaciones a los deudores realizando llamadas telefónicas, visitas a los deudores y garantes.....	53
3.4.2. Renegociaciones de deuda.....	54
3.4.3. Parar las operaciones de financiamiento cuando la tasa de morosidad sea superior al 5%: .....	54
3.4.4. Vender la cartera vencida a organismos propios: .....	54
3.4.5.Convenios de financiamiento de capital de trabajo con unidades financieras del estado .....	54
CAPITULO IV.....	70
4.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
4.1. CONCLUSIONES: .....	70
4.2 RECOMENDACIONES:.....	70

4.3. RESUMEN EJECUTIVO.....	71
4.5. BIBLIOGRAIA.....	72
4.6. LINGÜAFIA.....	73
ANEXOS.....	74

## **INDICE DE TABLAS**

<b>N°</b>	<b>TITULO</b>	<b>pag</b>
1.2.	Montos de microcrédito entregado por la cooperativa S.A.C.....	25
2.1.	Morosidad.....	41
2.2.	Políticas Crediticias.....	42
2.3.	Estrategias para Recuperación.....	43
5.	Matriz FODA.....	45
6.	Recuperación de cartera de la S.A.C 2010.....	46

## **INDICE DE FIGURAS**

<b>N°</b>	<b>TITULO</b>	<b>pág.</b>
3.	Organigrama Estructural de Cooperativa SAC – 2011.....	10
4.	Monto de Crédito.....	26
5.	Porcentaje de Morosidad de crédito.....	27
6.	Análisis Crediticios.....	41
7.	Políticas crediticios.....	42
8.	Estrategias de Recuperación Crediticios.....	43
9.	Flujo grama para conceder el crédito.....	52

## **INDICE DE ANEXO**

<b>N°</b>	<b>TITULO</b>	<b>pág.</b>
1.	Balance General Al 31 De Diciembre Del 2010. ....	75
2.	Estado De Resultados Al 31 De Diciembre Del 2010.....	77
3.	Formulario De Solicitud De Crédito (Parte 1).....	79
4.	Informe Del Comité De Credito (Parte 1).....	81
5.	Reglamento De Ahorro Y De Crédito De La Cooperativa S.A.C. Latacun.....	83
6.	Fotos De La Cooperativa.....	94

## INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Latacunga Ltda., es una organización de derecho privado de asociación y cooperativa sin ánimo de lucro conformada por los socios de las diferentes comunidades del cantón Latacunga y provincia de Cotopaxi en general, cuyo objetivo es el beneficio común de sus asociados, a través de la intermediación de financiera en busca del bien común y defensa de los intereses de sus asociados.

En este sentido, la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Latacunga Ltda. Cuenta con recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos para el ejercicio de su actividad cooperativista, los mismos que deben ser evaluados para conocer la eficiente, eficaz y económica utilización de los mismos en la consecución de los objetivos institucionales.

El diseño de estrategias para la recuperación de cartera permitirá conocer la realidad de cómo se viene administrando los recursos de la cooperativa, y a través de éstas recomendar y sugerir ciertos cambios que conlleven a corregir errores encontrados en la verificación de los procesos aplicados para conseguir los objetivos institucionales y lograr las metas programadas.

El tema de investigación propuesto en mi caso de estudio, permite implementar el diseño de estrategias para la recuperación de cartera, para mejorar la eficiencia financiera de la Cooperativa, con el uso de los recursos y disponer de liquidez en sus actividades para el logro de la misión y visión cooperativista.

El diseño de estrategias para la recuperación de cartera permitirá conocer la realidad de cómo se viene administrando los recursos de la cooperativa, y a través de éstas recomendar y sugerir ciertos cambios que conlleven a corregir errores encontrados en la verificación de los procesos aplicados para conseguir los objetivos institucionales y lograr las metas programadas.

El tema de investigación propuesto en mi caso de estudio, permite implementar el diseño de estrategias para la recuperación de cartera, para mejorar la eficiencia

financiera de la Cooperativa, con el uso de los recursos y disponer de liquidez en sus actividades para el logro de la misión y visión cooperativista.

Con este propósito a través de la observación de campo, podremos determinar las debilidades y recomendar acciones que conlleven a corregirlas. La presente investigación, es un aporte a la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Latacunga Ltda.

## **CAPÍTULO I**

### **1. GENERALIDADES**

#### **1.1. CARACTERIZACION DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAC LATACUNGA LTDA.”.**

##### **1.1.1. Reseña Histórica\***

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Latacunga Ltda., es una organización indígena cristiana de derecho privado que tiene sus orígenes en comunidad Palugsha parroquia Pilahuin, donde se creó como una alternativa de financiamiento para los indígenas y campesinos de la zona, quienes tenían como única alternativa de crédito a los prestamistas informales.

Los antecedentes institucionales de la Cooperativa de ahorro y Crédito SAC se inician en abril de 1982 con la formación del Servicio de Ahorro y Crédito de la Asociación de Indígenas Evangélicos de Tungurahua conformada como una caja de ahorro y crédito bajo la iniciativa de veinte personas que realizaron su aporte económico para el inicio de las actividades complementado con una donación proveniente de la organización Manejo de Atención Primaria de Salud de los Estados Unidos (MAP).

---

\* Archivos Cooperativa SAC Ltda.

El 15 de septiembre de 1998, los miembros de la caja de ahorro y crédito deciden la creación de una cooperativa de ahorro y crédito, bajo la aprobación y control del Ministerio de Bienestar Social (MBS), así el 16 de abril de 1999 obtiene la personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial N° 01128.

Para ir ajustándose a los requerimientos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Durante estos 28 años de funcionamiento el crecimiento ha sido sostenido, en el sector rural campesino, como de otros sectores de la provincia es así que la cooperativa de ahorro y crédito SAC cuenta en la actualidad con aproximadamente 6000 socios; en las ciudades de Ambato, Latacunga, Riobamba, Quito, Pelileo, Píllaro, Guaranda, Atuntaqui, Sangolqui, Ibarra, La Libertad.

### **1.1.2. Ubicación Geográfica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Latacunga Ltda. Se halla ubicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, en las calles Av. Amazonas y Calixto Pino, local que es arrendado, puesto que la matriz se encuentra en la ciudad de Ambato.

### **1.1.3. Misión\***

“Somos una institución indígena que ofrecemos productos y servicios financieros con enfoque social competitivos y accesible para contribuir al mejoramiento de la productividad y calidad de vida de nuestros socios.”

**Fuente:** Cooperativa Ah. Y Crédito SAC

---

\* Archivos Cooperativa SAC Ltda.

#### **1.1.4. Visión \***

“Ser una organización indígena líder en crecimiento constante con indicadores financieros sano y de reconocida trayectoria por su especialización en la prestación de productos y servicios adaptados a sus necesidades, con seguridad, confianza y agilidad. Con reconocida trayectoria en la prestación de servicios de ahorro, crédito y micro finanzas; brindar atención personalizada a la comunidad en instalaciones funcionales, con equipamiento moderno y personal capacitado y comprometido.”

**Fuente:** Cooperativa Ah. Y Crédito SAC

#### **1.1.5. Filosofía de la Institución**

“Es una entidad sin fines de lucro que basa su actividad en el trabajo mancomunado, buscando el bienestar igualitario de todos los asociados basados en los principios del cooperativismo y la solidaridad, además sujetándose al mandato constitucional del buen vivir de todos los ecuatorianos.”

“Teniendo sobre todo un gran sentido social y humanitario proporcionado a través de los diferentes servicios y productos que ofrecemos a nuestros socios, que les permita crecer y satisfacer sus necesidades.”

#### **1.1.6. Objetivos Institucionales\***

##### **1.1.6.1 Objetivo General**

“Realizar la actividad de intermediación financiera captando recursos y proporcionando créditos para satisfacer las necesidades económicas, comerciales y habitacionales de los socios, ofreciéndoles soluciones integrales, bajo los parámetros de solidaridad y ayuda mutua.

---

\* Archivos Cooperativa SAC Ltda.  
\* Estatutos de la Cooperativa SAC

### **1.1.6.2           Objetivos Específicos**

- “Captar recursos de los socios a través de los diferentes productos de inversión y reinversión que proporciona la Cooperativa.”
- “Ofertar créditos a los socios para el consumo, comerciales, microempresa y microcréditos para grupos solidarios, agrícola-pecuario y banca comunal.”
- “Asistir a los socios en caso de contingencias generando una conciencia de autoayuda y solidaridad.”
  
- “Fomentar el ahorro en cada una de las familias indígenas campesinas para generar una mejor forma de vida en cada uno de sus integrantes y de la comunidad.”

### **1.1.7 Metas Institucionales \***

Las metas que persigue la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC son:

- Promover el desarrollo social y económico de los grupos humanos constituidos por personas naturales y jurídicas, principalmente indígenas y campesinos, a través de planes, programas y proyectos que impulsen el desarrollo social de sus asociados.
- Promover todo tipo de cooperación económica entre sus socios, para cuyo cumplimiento recibirá los ahorros de los cooperados, y realizará todas aquellas inversiones que vayan en beneficio de los socios.
- La Cooperativa otorgará créditos a sus socios respetando el Reglamento Interno que para el efecto se dictare.
- Buscar en todo tiempo la capacitación colectiva o individual de sus socios.

---

\* Estatutos de la Cooperativa SAC

- Promover y ejecutar proyectos que mejoren las condiciones sociales, educacionales y económicas de sus asociados.
- Suscribir todo tipo de convenios, ya sea con instituciones gubernamentales o no, con el único objeto de beneficiar a sus socios.
- Promover todo tipo de micro empresas, planes de vivienda, proyectos de educación y otras actividades que vayan en beneficio de sus asociados.

#### **1.1.8 Estrategias Institucionales \***

Las estrategias aplicadas para cumplir con los objetivos y metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Latacunga Ltda. Tenemos las siguientes:

- a) Auspiciar la solidaridad y compañerismo entre los socios de la Institución;
- b) Proponer a la superación económica, cultural, social y económica de los asociados, en concordancia con el propósito del buen vivir;
- c) Fomentar vínculos con las cooperativas del país y organismos del exterior.
- d) Organizar en coordinación con las comisiones y consejos de la Cooperativa SAC cursos, seminarios y los actos de difusión culturales que propendan a mantener las raíces culturales propias del sector, que aporten en el desarrollo social del país.
- e) Firmar convenios de cooperación interinstitucional entre la Cooperativa SAC, con Colegios, Universidades, Organismos de Control y Organismos no Gubernamentales tanto nacionales como internacionales.

---

\* Estatutos de la Cooperativa SAC

### **1.1.8.1 Los Principios Corporativos**

Las estrategias institucionales se implementarán bajo los siguientes principios corporativos para el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas previstas en el Estatuto de la Cooperativa:

1. Defender la vida y la salud de sus socios;
2. Generar una cultura de ahorro en las familias del sector;
3. Fomentar el progreso de la Cooperativa y de sus asociados;
4. Trabajar bajo los principios de solidaridad y ayuda mutua.

### **1.1.8.2 Los Valores Corporativos**

Los valores con los que la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Latacunga Ltda. Propugna en sus actividades son:

#### **1. Solidaridad**

Bienestar social para todos(as) los cooperados, mediante la aplicación de los principios de cooperativismo que promueven la ayuda mutua, oportuna, y de calidad.

#### **2. Honestidad**

Transparencia, honradez, manejo pulcro de todos los recursos de la institución y de sus socios, buscando maximizar la satisfacción de los mismos.

#### **3. Lealtad**

Actitud de fidelidad y compromiso con los socios y miembros de la sociedad, es decir, como aquel principio que privilegia una relación basada en el respeto mutuo tanto al interior de la cooperativa como fuera de ella.

#### **4. Equidad**

Actitud de servicio sin privilegios, en igualdad de condiciones para todos los socios, tanto en el ejercicio de sus obligaciones como de sus derechos, en el marco de respeto por la normatividad interna vigente.

## **5. Transparencia**

Valor que permite el conocimiento de todos los socios acerca del manejo de los bienes y servicios de la cooperativa, así como el cumplimiento de políticas y normas establecidas. Tiene que ver con la sinceridad con la que se actúa en la cooperativa.

### **1.1.9 Políticas Institucionales**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito INDIGENA SAC Latacunga Ltda. Regirá sus actividades bajo las siguientes políticas al interior de la misma:

1. Igualdad de derechos y obligaciones de los socios
2. Libre adhesión y retiro voluntario
3. Control democrático “UN SOCIO UN VOTO”
4. Distribución de los excedentes sociales en proporción de los intereses pagados por los préstamos recibidos y al trabajo realizado por los socios
5. Neutralidad política y religiosa
6. Fomento de la educación cooperativista
7. Integración en el sistema
8. Participación económica de sus miembros
9. Autonomía e independencia
10. Educación preparación e información para sus socios
11. Cooperación entre instituciones afines
12. Ayuda a la comunidad.

### **1.1.10 Estructura Orgánica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda., tiene una estructura administrativa interna que lo define el Estatuto a través de la determinación de los distintos organismos de administración, control y supervisión, así como los entes de apoyo dentro de los distintos niveles administrativas.

### **1.1.10.1 Niveles Jerárquicos**

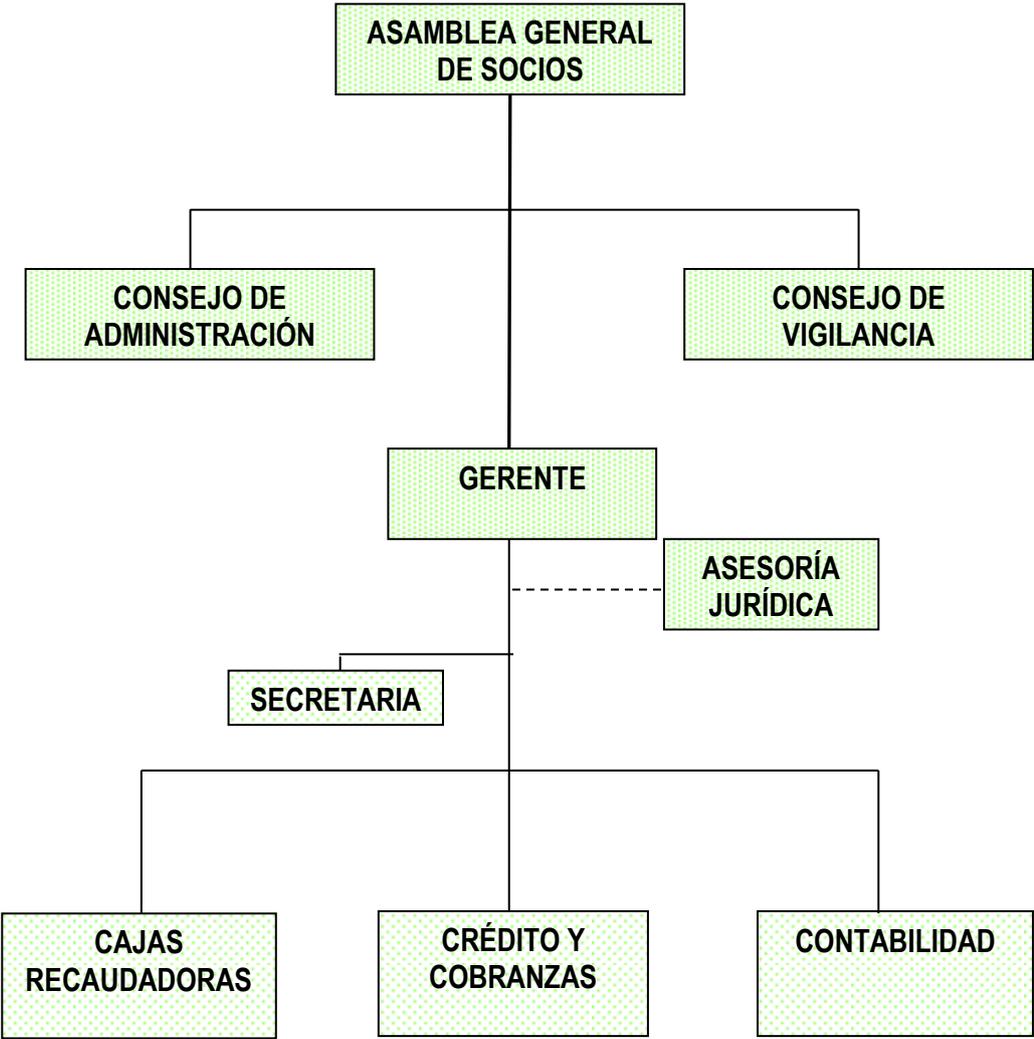
Los niveles establecidos a través del Estatuto son:

- |                       |                                                                                                     |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Nivel Directivo:   | Asamblea General de Socios                                                                          |
| 2. Nivel Legislativo: | Consejo de Administración<br>Consejo de Vigilancia                                                  |
| 3. Nivel Ejecutivo:   | Presidencia<br>Gerencia                                                                             |
| 4. Nivel de Apoyo:    | Comité de Crédito<br>Contabilidad<br>Cajas<br>Comisión de Asuntos Sociales<br>Comisión de Educación |
| 5. Nivel Auxiliar:    | Guardianía<br>Conserje                                                                              |

### **1.1.10.2 Orgánico Estructural**

La estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Latacunga Ltda., está conformada de la siguiente manera:

**Gráfico 3: Organigrama Estructural de Cooperativa SAC – 2011**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC  
**Elaborado por:** Autora de la Investigación

### **1.1.10.3 Estructura Funcional \***

#### **Son Organismos de la Cooperativa:**

- a) La Asamblea General de Socios;
- b) El Consejo de Administración
- c) El consejo de Vigilancia
- d) La Gerencia
- e) Comisiones Especiales.

#### **a) La Asamblea General de Socios (Representantes)**

La Asamblea General es la máxima autoridad de la Cooperativa; estará constituida por todos los socios que figuren en el registro y estuvieren en pleno goce de sus derechos y sus resoluciones legalmente tomadas serán obligatorias para los socios.

#### **Atribuciones de la Asamblea General**

1. Aprobar y reformar el presente Estatuto.
2. Conocer y aprobar el presupuesto y el Plan de Trabajo Anual de la Cooperativa.
3. Autorizar la adquisición de bienes, o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos.
4. Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa, aprobarlos o rechazarlos.
5. Decretar la distribución de excedentes, de conformidad con la Ley de Cooperativas y su Reglamento General y otras leyes que le fueren aplicables y el presente Estatuto.

---

\* Estatutos de la Cooperativa SAC

6. Elegir y remover con causa justa a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia, Comisiones Especiales y cualquier otro delegado.
7. Relevar de sus funciones al Gerente, con causa justa.
8. Acordar la disolución de la Cooperativa o fusión con otra u otras personas y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración Cooperativa.
9. Autorizar la emisión de certificados de aportación.
10. Resolver en apelación, sobre las reclamaciones o conflictos de los socios o de éstos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa.
11. Cumplir con las demás obligaciones ejercer los demás derechos contemplados en la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, en el presente Estatuto y en los reglamentos que se dictaren.

La Asamblea General estará presidida por el presidente del consejo de Administración y, en caso de falta o impedimento de éste, por uno de los vocales en orden de elección.

#### **b) Consejo de Administración**

El Consejo de Administración, es el organismo Directivo de la Cooperativa y estará integrado de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de la Ley de Cooperativas, elegido por la Asamblea General, tanto los miembros principales como suplentes durarán en sus funciones dos años.

#### **Son facultades y obligaciones del Consejo de Administración:**

1. Dictar Reglamentos y normas generales de administración interna con sujeción a la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y el presente Estatuto.
2. Designar al Presidente, Gerente y Secretario, así como a los miembros de las comisiones cuya facultad no corresponda a la Asamblea General.
3. Nombrar y separar, cuando hubiere causa suficiente al Gerente y empleados caucionados.

4. Conocer de los balances e informes de Contabilidad
5. Decidir por la admisión, expulsión, renuncia o exclusión de los socios.
6. Fijar las cauciones que deban rendir tanto al Gerente como los demás empleados que manejen fondos de la Cooperativa.
7. Autorizar al Presidente y al Gerente la realización de contratos, adquisiciones de bienes muebles materiales y suministros de oficina para el servicio de la Cooperativa hasta el monto que determine anualmente la Asamblea general.
8. Aceptar o rechazar las solicitudes de admisión o retiro de socios.
9. Aceptar los traspasos de los Certificados de Aportación.
10. Elaborar el proyecto de reforma al presente Estatuto para conocimiento y resolución de la Asamblea General.
11. Sesionar una vez por semana.
12. Dictar las medidas administrativas y ejercer todos los derechos consignados en las leyes de la materia.
13. Recomendar a la Asamblea General la distribución de los excedentes o intereses sobre Certificados de Aportación, Ahorros y Depósitos.
14. Presentar a la Asamblea General los balances semestrales, conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de Vigilancia, así como un informe semestral de actividades del Consejo de Administración.
15. Designar el Banco o entidades financieras en los que se depositarán los dineros de la cooperativa.
16. Establecer las normas de préstamos, tipo de interés, que en ningún caso excederá de lo establecido por el organismo estatal competente, plazos, montos máximos y garantías.
17. Establecer un sistema adecuado de morosidad.
18. Elaborar la Pro forma presupuestaria y el plan de trabajo de la Cooperativa y ponerlo a consideración de la Asamblea General.
19. Resolver otros asuntos propios de sus funciones que se encuentren establecidos dentro del Reglamento Interno y demás normas legales.

### **c) Consejo de Vigilancia**

El Consejo de Vigilancia, es el organismo encargado de fiscalizar y controlador de las actividades del Consejo de Administración, Gerencia de los administradores y de los jefes y empleados es decir, toda lo referente administrativas, financieras, económicas contables y de servicios de la Cooperativa, estará integrado de acuerdo a lo que dispone el Reglamento General de la Ley de Cooperativas, tanto principales como suplentes, durarán en sus funciones dos años.

#### **Son facultades y atribuciones del Consejo de Vigilancia:**

1. Comprobar la exactitud de los balances e inventarios y de todas las actividades de la Cooperativa y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General.
2. Revisar periódicamente la Contabilidad de la Cooperativa incluyendo los estados de cuentas y libretas de socios.
3. Conocer las reclamaciones que los socios entablen contra el Gerente; Consejo de Administración, o las Comisiones Especiales o sobre los servicios de la Cooperativa.
4. Verificar si las actuaciones del Consejo de Administración, Comisiones Especiales y de la Gerencia se hayan llevado de conformidad en el Estatuto, Reglamentación Interna vigente y la Ley de Cooperativas.
5. El consejo de Vigilancia en el caso de faltas muy graves cometidas por parte de los miembros del Consejo de Administración, de las Comisiones Especiales o del Gerente, pedirá la suspensión o destitución de estos funcionarios y solicitará la convocatoria para el efecto y de inmediato a una Asamblea Extraordinaria con el objeto de conocer y resolver estos problemas.
6. Ejercer las demás facultades y cumplir las obligaciones que emanen de las pertinentes leyes.
7. Solicitar por escrito al Presidente de la Cooperativa la convocatoria a la Asamblea General Extraordinaria cuando fuere el caso.

8. Emitir su dictamen sobre los Balances Semestrales y someterlo a consideración de la Asamblea General por intermedio del Consejo de Administración.
9. Dar el visto bueno o vetar con causa justa los actos o contratos en que se comprometan bienes o créditos de la Cooperativa cuando no estén de acuerdo los intereses de la Institución o pasen del monto establecido por la Asamblea General.
10. Hacer anualmente por lo menos una auditoria y examen general de las actividades administrativas, contables y financieras de la Cooperativa y rendir de este particular un informe a la Asamblea General.
11. Presentar a la Asamblea General un informe semestral de actividades.

**d) Gerente**

El Gerente, es el representante legal y administrativo en general de la Cooperativa, podrá ser o no socio de la Cooperativa, será nombrado por el Consejo de Administración, será considerado como empleado amparado por el Código de Trabajo y las leyes de Seguridad Social, durará dos años en sus funciones pudiendo ser reelegido.

**Son deberes y derechos del Gerente:**

1. Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa.
2. Organizar y dirigir la Administración Interna de la Cooperativa, conforme a las disposiciones emitidas por el consejo de Administración.
3. Controlar y dirigir la Contabilidad de la entidad conforme a las regulaciones y directrices impartidas por el Consejo de Vigilancia.
4. Legalizar las inversiones y gastos acordados por la Asamblea General o el Consejo de Administración, que no hayan sido vetados por el Consejo de Vigilancia.
5. Elaborar las ternas, para nombramientos de empleados que deben manejar fondos de la cooperativa.
6. Asistir a las sesiones del consejo de Administración con voz informativa.

7. Elaborar, actualizar y mantener bajo su cuidado y custodia de los inventarios de bienes de la entidad.
8. Cumplir con las demás obligaciones y ejercer los demás derechos contemplados en las Leyes de la materia.
9. Firmar junto con el Presidente del Consejo de Administración los cheques y otros documentos de la Cooperativa.
10. Informar mensualmente al Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia sobre el estado económico de la Cooperativa.
11. Cuidar que los libros de Contabilidad se lleven con claridad, exactitud y se conserven siempre actualizados.
12. Recaudar los ingresos de la Cooperativa y cobrar las sumas que se adeuden.
13. Depositar el dinero recibido por la cooperativa dentro de un plazo máximo de 48 horas de recibido.
14. Aplicar el sistema de control establecido por el Consejo de Administración.
15. Rendir la caución que haya sido señalada por el Consejo de Administración en Póliza de fidelidad.
16. Adquirir y enajenar bienes por su propia iniciativa hasta el monto que lo determine el Consejo de Administración.
17. Rendir un informe semestral y anual a la Asamblea General.
18. Rendir los informes que le soliciten la Asamblea General, los Consejos de Administración, Vigilancia y las Comisiones.
19. Nombrar, aceptar renuncias y cancelar a los empleados cuya designación no corresponda al Consejo de Administración.
20. Ejecutar los acuerdos de Asambleas Generales y del Consejo de Administración.

#### **e) Secretario**

El secretario será nombrado por el Consejo de Administración, podrá ser socio o no de la Cooperativa, durará dos años en sus funciones, son sus atribuciones las siguientes:

- 1 Llevar los libros de actas de la Asamblea General, del Consejo de Administración.
- 2 Tener la correspondencia al día.
- 3 Certificar con su firma los documentos d la Cooperativa.
- 4 Conservar ordenadamente el archivo.
- 5 Desempeñar otros deberes que le asignen el consejo de Administración siempre que no violen las disposiciones del estatuto.
- 6 Firmar conjuntamente con el Presidente, los documentos y correspondencia que por su naturaleza requieran de la intervención de estos funcionarios.

#### **f) Asesoría Jurídica**

Se encargará de las demandas de la cartera vencida, y todos los trámites legales pertinentes así como también el asesoramiento a Gerencia.

#### **g) Cajas Recaudadoras**

Las cajas recaudadoras tendrán que cumplir con:

- Recibe depósitos y entrega retiros
- Cobra préstamos
- Realiza depósitos de ingresos al banco.

#### **h) Crédito Y Cobranzas**

Esta área se encargará de:

- Recpta y califica solicitudes de crédito
- Legaliza la documentación del crédito
- Emite reportes de cartera vencida
- Seguimiento y monitoreo de los créditos

## i) Contabilidad

Este departamento se encargará de:

- Elabora la contabilidad y presenta balances
- Análisis financiero de las cuentas
- Asesora a Gerencia en materia contable

### 1.1.10 Directivos

<b>CONSEJO DE ADMINISTRACION</b>		
1	Segundo Tenelema	PRESIDENTE
2	Juan Caizaguano	VICEPREDT
3	María Rosa Vera	SECRETARIA
4	Sandra Patricia Caiza	VOCAL PRINCIPAL
5	Daniel Pandashina	VOCAL PRINCIPAL
6	Olmedo Cashabamba	VOCAL PRINCIPAL
1	Rosa Tuitise Vargas	VOCAL SUPLENTE
2	Victor Maliza Pilamunga	VOCAL SUPLENTE
3	Juan Cesar Pilamunga Capuz	VOCAL SUPLENTE
<b>CONSEJO DE VIGILANCIA</b>		
1	Sandra Tubòn Quinfía	PRESIDENTE
2	Vilma Elizabeth Chuquiana Bastidas	SECRETARIA
3	Maria Rosario Quinatoa Agualongo	VOCAL PRINCIAL
1	Josè Manuel Capuz Llangante	VOCAL SUPLENTE
2	Gladys Elena Paredes Carrasco	VOCAL SUPLENTE
3	Flor del Rocio Chango Robayo	VOCAL SUPLENTE
<b>NOMINA DE REPRESENTANTES</b>		
1	José Pedro Cofre	
2	Esperanza Culqui	
3	Flor del Rocio Chango	
4	Hernán Germanico Barreros Navas	
5	Manuel Santos Toapanta Vaca	
6	Gladys Elena Paredes Carrasco	
7	Luz America Campaña Quevedo	
<b>COMITÉ DE CREDITO</b>		
1	Alberto Chango	
2	Patricio Quinatoa	
3	Juan Nicolas Tubón	

### **1.1.11 Base Legal**

Al sistema cooperativista del Ecuador y por ende a la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Latacunga Ltda. Le rige la siguiente normativa legal,

- Ley de Cooperativas
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código Estupefacientes y Sicotrópicos
- Ley de Cheques
- Ley del Sistema Financiero y Seguros
- Ley de Seguridad Social
- Constitución de la República

## **1.2 ÁREA DE NEGOCIOS**

### **1.2.1 Productos y Servicios\***

Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Latacunga tiene a disposición de sus clientes y potenciales usuarios son los siguientes productos:

- a) Créditos
- b) Ahorros a la vista
- c) Depósitos a plazo fijo

En lo referente a los SERVICIOS pone a disposición de los clientes los siguientes:

- a) Seguro de vida
- b) Seguro de desgravamen

---

\* Cooperativa SAC Ltda.

## **1.2.2 Tipos de Créditos**

Es el producto principal de la COOPERATIVA SAC LTDA. Siendo la razón de ser de la cooperativa el realizar la intermediación financiera; teniendo como los principales sub productos que se oferta al público en general los siguientes:

- a) Microcrédito**
- b) Hipotecario**
- c) Agrícola**

### **1.2.2.1 Crédito**

La palabra crédito, tiene un amplio significado, su origen se encuentra en el vocablo de creer, dar fe, confiar, ofrecer; básicamente consiste en la entrega de un bien, servicio a cambio de la promesa de su restitución a pago futuro. \*

Si usted es un microempresario con un negocio de pequeño o mediano; sabe bien que hay ocasiones en las que se necesita dinero ya para brindar liquidez inmediata o para poder financiar un proyecto de desarrollo de corto, mediano o largo plazo. La Cooperativa SAC Ltda. Conoce bien la situación de los emprendedores de Ecuador y por eso les ofrece una interesante línea de créditos

### **1.2.2.2 El Microcrédito**

Entre los tipos de créditos que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Ltda. Se destaca el Microcrédito. Este crédito puede invertirse en capital de trabajo, adquisición de activos fijos o consumo. Es muy utilizado para financiar la compra de insumos, materias primas, equipos, maquinarias, refacción de local comercial y otras necesidades.

---

\* AMEZ, Fernando, diccionario de Contabilidad y Finanzas.

### **Características:**

- Plazo: hasta 12 meses
- Cuotas: Mensual sobre saldos, y sucesivas
- Tasa: Sobre saldos en dólares (vigente al momento de cursar la operación de crédito)
- Acreditar ingresos
- Calificar de acuerdo a política comerciales y riesgo vigentes

### **Requisitos:**

- Copia de libreta de ahorro actualizado
- Copia de cedula y papeleta de votación actualizado a color
- Una foto tamaño carnet
- Copia de luz, agua o teléfono, socio y garantes
- Copia de escritura socio y garante
- Rol de pago o certificado de trabajo en caso de ser empleado público o privado
- Copia de matrícula de vehículo de socio y garante

### **Crédito Hipotecario**

Además del microcrédito ofrece préstamos de carácter Hipotecario y para obtenerlo debe contar con los siguientes requisitos:

#### **Requisitos de Crédito Hipotecario**

- Escritura original y copia
- Certificado predial de municipio
- Certificado de gravamen
- Avalúo

## **Crédito Agrícola**

Crédito destinado a financiar necesidades de insumo agrícola y capital de trabajo de pequeños agricultores y campesinos, que estén o no formalizados en esta actividad.

### **Característica:**

- Plazo: Hasta un año con vencimiento.
- Cuotas: Una Cuota.
- Tasa: Sobre Saldos en dólares (vigente al curse).

### **1.2.2.3 Captación**

Es la parte básica de lo que una Cooperativa de Ahorro y Crédito debe realizar para efectuar sus operaciones de intermediación, es decir captar dinero de los socios a una tasa de interés mínima y prestar a los socios a otro tipo de tasa de interés; así tenemos entre las principales:

### **1.2.2.4 Ahorro CDP - Políticas Generales**

La manera más segura de invertir el dinero es a través de la captación de recursos a un determinado plazo y con una tasa de interés mucho mas rentable y atractiva; corresponde a dinero recibido por SAC Ltda., los que serán restituidos en un plazo convenido con el inversionista con el interés generado por el período en que el dinero ha permanecido en la Institución.

### **Depósito a Plazo**

Este documento ganará Interés sólo hasta su vencimiento. Fecha en la cual será pagado sólo A la Titular previa identificación. Esto significa que el depósito no ganará intereses por el resto del tiempo que transcurre desde el vencimiento hasta su retiro o renovación

## **Beneficios**

- Efectuar Inversiones por monto que están a tu alcance
- Obtener tasas preferenciales para depósitos de Renovación Automática
- Puede solicitar que tus depósitos a más de un año serán acogidas al Beneficio Tributario 57 bis de la Ley de la Renta.
- Prestigio y confianza que SAC Ltda. Te entrega para realizar tus inversiones
- Depósito a Plazo no tiene cobro de comisión de emisión, ni de administración, ni de retiro.
- Si necesitas obtener el dinero antes del vencimiento, puede hacerlo.
- Inversión segura, con rentabilidad conocida y liquidez al vencimiento del plazo pactado.
- Depósitos nominativos o endosables; unipersonales o vi personales.
- Lleva tus depósitos a plazo y accede a tasas preferenciales con la comodidad de poder hacerlo desde cualquier lugar y a cualquier hora.

## **Depósito Renovable en Dólares no endosables**

Este documento será pagado sólo al titular previa identificación. El depositante tendrá un plazo de tres días hábiles bancarios para exigir su pago o tramite la renovación en forma personal. De no hacerlo, se entenderá renovado el depósito a tasa de interés vigente a la fecha de vencimiento, por el plazo inicialmente pactado y en forma indefinida.

## **Depósito a Plazo Renta Mensual Fijo en Dólares**

Este depósito fijo en dólares tiene la mayor rentabilidad y está orientado a inversionistas de mediano y largo plazo. El plazo mínimo de inversión es de 6 meses. El pago de intereses se realiza cada 30 días a partir del primer

mes del depósito con abono a su Ahorro Fácil. En la fecha de vencimiento del depósito, se abona la inversión más el último mes de interés.

### **Ahorros a la Vista**

#### **Ahorro Cooperativo**

Es un producto destinado sólo para nuestros socios antiguos, incorporados hasta el 30 de junio de 2009. Este tipo de ahorro es una cuenta de ahorros a plazo con giro diferidos; tiene las siguientes características:

- Reajustes anuales
- Se puede girar sin previo aviso un máximo de 300 dólares., para giros superiores se debe avisar con 30 días de anticipación.
- Nunca se pierde interés, independiente del número de giro que realice.
- Sin cobros de comisiones.
- Atractiva tasa de interés anual por su depósito

#### **Ahorro Programado**

Es el ahorro que cada uno de los socios realiza de una manera permanente de acuerdo a las posibilidades de cada uno para lo cual podrá realizarlo en el momento que considere pertinente y podrá retirarlo de igual manera por eso se considera depósito a la vista, por el cual se pagará una tasa de interés que fluctúa entre el 3%. Y los requisitos son:

- Copia de documentos personales
- Planilla de servicio básico
- Una foto
- El valor de \$ 20,00 (Veinte dólares)

## Libreta de Ahorro Escolar

Es un tipo de producto destinado exclusivamente para los niños escolares donde pueden realizar depósitos desde \$ 0.50 hasta la disponibilidad de cada cliente; este tipo de cuenta no paga interés de por el ahorro; pudiendo retirar los ahorros en el momento que considere el usuario. El tutor de la cuenta puede ser una persona mayor de edad.

### 1.2 MONTOS O VALORES, DE MICROCRÉDITO ENTREGADO POR LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO S.A.C. EN EL PERÍODO ECONÓMICO 2010 SUCURSAL LATACUNGA

La Cooperativa S.A.C. Ltda. Durante el año 2010 otorgó créditos por los siguientes montos en cada uno de los meses como se detalla continuación; como también el porcentaje de morosidad que alcanzó:

**TABLA N° 1**

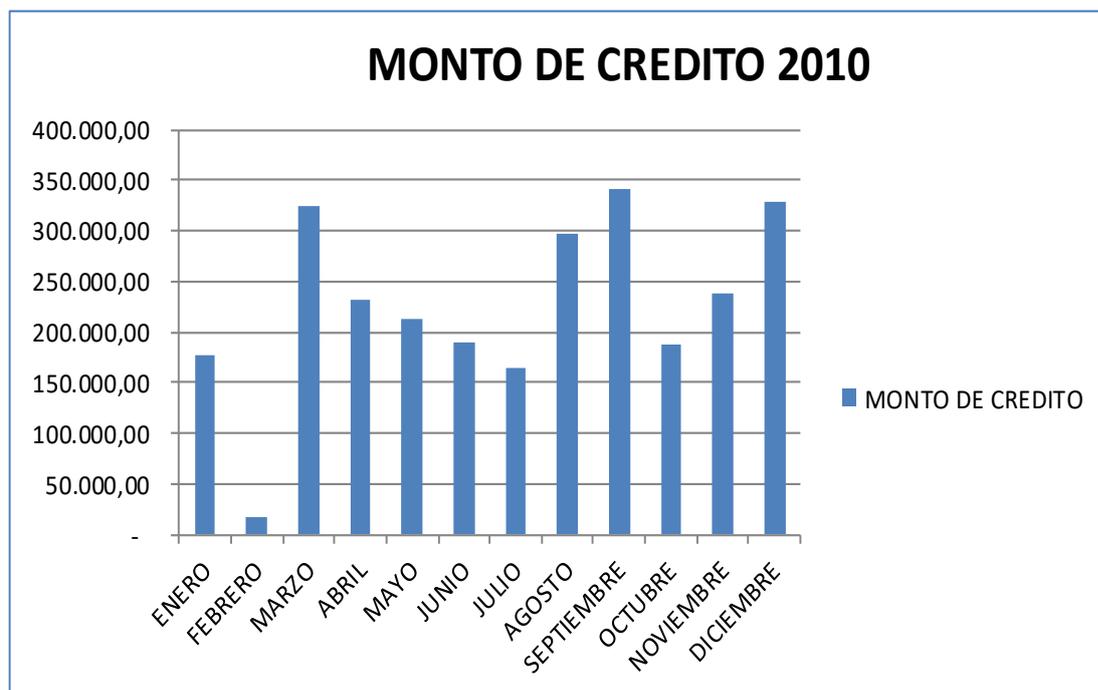
<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAC. LTDA.</b>		
<b>PERÍODO ENERO A DICIEMBRE DEL 2010</b>		
<b>MES</b>	<b>MONTO DE CRÉDITO</b>	<b>% MOROSIDAD</b>
ENERO	176.290,00	2,66
FEBRERO	16.948,50	3,23
MARZO	323.566,18	3,05
ABRIL	231.238,14	3,99
MAYO	212.412,03	4,85
JUNIO	189.102,97	4,98
JULIO	164.702,27	4,91
AGOSTO	297.897,61	4,59
SEPTIEMBRE	341.201,32	4,5
OCTUBRE	187.126,62	4,11
NOVIEMBRE	238.652,80	4,28
DICIEMBRE	327.884,72	4,35
<b>TOTAL</b>	<b>2.707.023,16</b>	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC  
**Elaborado por:** Autora de la Investigación

### 1.3 ANALISIS DEL MICROCREDITO DEL PERIODO ENERO A DICIEMBRE DEL 2010

De la entrega de créditos se desprende la siguiente gráfica

GRAFICO N° 4



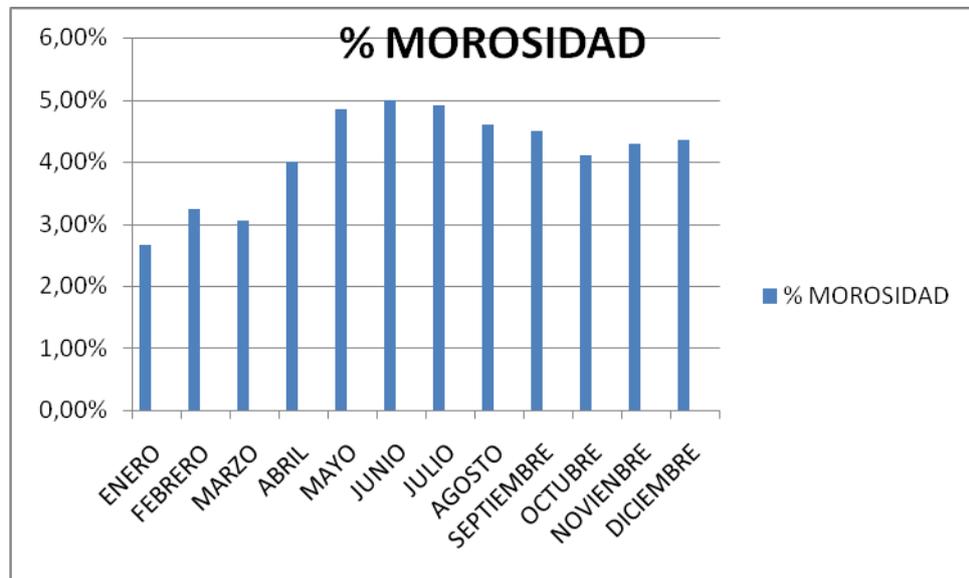
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC  
**Elaborado por:** Autora de la Investigación

Los préstamos otorgados por microcréditos nos indican que el mes de diciembre llega su nivel más alto, debido a la gran demanda de éstos por parte de los clientes; debido a la temporada navideña.

También otro de los meses de gran demanda son Agosto, Marzo y Septiembre esto debido al inicio de clases en el régimen sierra, es por ese factor que se presenta una demanda considerable.

En cambio el mes de febrero es poco demanda por el mes de feriado por cumplir obligaciones a organizaciones por liquidez, cartera vencida financiamiento.

**GRAFICO Nº 5**  
**PORCENTAJE DE MOROSIDAD DEL AÑO 2010**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC  
**Elaborado por:** Autora de la Investigación

La evolución de la morosidad en la Cooperativa durante el año 2010 se desprende el período donde llegó a los más altos niveles de morosidad es los meses de abril, mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre; siendo el mes de junio con un 4.98% el mes de mayor índice de morosidad por parte de los socios en lo que ha otorgado los microcréditos se refiere. Se estima que este fenómeno se presente por la culminación e inicio del período escolar en la sierra y oriente.

También se puede mencionar que en los meses más representativos que tiene los índices de morosidad en la cooperativa de ahorro y crédito S.A.C. Latacunga que se ha entregado los microcréditos a los socios que se dedican a la agricultura y ganadería.

## 2. MARCO TERORICO Y CONCEPTUAL

### 2.1 MARCO TEORICO

#### ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA.

“La estrategia administrativa comprende la determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto”.

Las **estrategias** son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales de la cooperativa de ahorro y crédito S.A.C. Latacunga, si no hay objetivos claros y bien definidos no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito en la cooperativa S.A.C.

**Planeación** tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien.

#### ¿Por qué Planear?

La planeación es la función administrativa básica por excelencia, es el proceso formal de:

- Seleccionar la misión y las metas generales de una organización
- Determinar metas divisionales, departamentales e individuales
- Elegir estrategias y tácticas para el cumplimiento de esas metas

- Asignar recursos para el cumplimiento de dichas metas, estrategias y procedimientos

## **EL CRÉDITO**

El crédito nace cuando las antiguas civilizaciones sintieron la necesidad de consumir bienes que no estaban en condiciones de obtenerlos o producirlos, es así, que en sus comienzos el crédito no significó dinero sino fruto o género, buscando por su forma de vida a satisfacer al menos sus necesidades básicas.

De lo que se conoce, antiguamente los documentos y formas comerciales que se utilizaron consistían en tablillas de barro, letras de crédito que evitaban el transporte de dinero y documentos similares a las letras de cambio actuales.

En nuestro país, las principales fuentes de recursos crediticios para las empresas fueron las órdenes religiosas que se establecieron en los siglos XVII y XVIII y en menor grado algunos empresarios ricos en la época.

## **DEFINICIÓN**

La palabra crédito, tiene un amplio significado, su origen se encuentra en el vocablo de creer, dar fe, confiar, ofrecer; básicamente consiste en la entrega de un bien, servicio a cambio de la promesa de su restitución a pago futuro\*

## **CARTERA VENCIDA**

Cuenta, parte del Activo, valores que no se han recaudado, constituidos por los documentos y en general por todos los créditos, que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.

---

\* AMEZ, Fernando, Diccionario de Contabilidad y Finanzas

## **NIVELES DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**

Para la recuperación de cartera se lo fijara en los siguientes niveles:

- Primer Nivel: Crédito Simple, responsabilidad del departamento de ventas y contabilidad recaudador.
- Segundo Nivel: Crédito Deficiente y Dudoso Cobro, responsabilidad de cobro recaudador, más la participación del Gerente, con estrategias de cobro y evidencias de gestión de cobro.
- Tercer Nivel: Crédito Dudoso de cobro o Pérdida, gestión que lo realizara el departamento Jurídico a través de todas las instancias necesarias y evidenciando, la gestión realizada.

## **COBRANZAS EXTRAJUDICIALES Y JUDICIALES**

Extrajudicial-Jurídico; cuando el expediente del cliente en mora, se encuentre en el departamento Jurídico y dicho cliente se pone al día en las cancelaciones de facturas emitidas, puede volver al departamento de Crédito sin costo adicional para el cliente.

## **EXPEDIENTES**

Los expedientes a utilizarse para el control de morosidad son: Hoja de Control de morosidad, que irá al inicio de la carpeta del cliente notificado, hoja de control de comparecencia, en donde se registrará, la fecha convenida de pago.\*

---

\* <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/credito.html>

## **CONCEPTO DE CUENTAS POR COBRAR.**

Las Cuentas por Cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como efectivo, aceptaciones, etc., y que por lo tanto pueden ser cobrados.

Las Cuentas por Cobrar constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de clientes y deudores para reportarlas a los departamentos de Crédito y Cobranza, Contabilidad, Tesorería y Finanzas.

Las cuentas por cobrar son el total de todo el crédito extendido por una empresa a sus clientes; por lo consiguiente, esta cuenta del Estado de Posición Financiera Representa cuentas no pagadas adeudadas a la empresa.

## **CLASIFICACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

Las cuentas por cobrar pueden ser clasificadas como de exigencia inmediata: corto plazo y a largo plazo.

- A CORTO PLAZO.- Aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año.
- A LARGO PLAZO.- Su disponibilidad es a más de un año.

Las cuentas por cobrar a corto plazo, deben presentarse en el Balance General como activo circulante y las cuentas por cobrar a largo plazo deben presentarse fuera del activo circulante.

Las cuentas por cobrar a corto plazo pueden sub clasificarse de acuerdo a su origen en dos grupos que son:

- a) A cargo de Clientes y
- b) A cargo de Otros Deudores

## **OBJETIVO DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

Su objetivo primordial es el de registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía.

Las cuentas por cobrar fundamentalmente son un instrumento de mercadotecnia para promover las ventas, el director de finanzas debe cuidar que su empleo ayude a maximizar las utilidades y el rendimiento de la inversión y que no se abuse del procedimiento hasta el grado en que el otorgamiento de créditos deje de ser rentable y atractivo en términos de rendimiento sobre inversión.

El departamento de mercadotecnia de la empresa por lo general tiende a considerar las cuentas por cobrar como un medio para vender el producto y superar a la competencia. Por lo regular se observa que la mayoría de los vendedores, por ejemplo, se inclinan hacia una política de crédito muy liberal, porque favorece las ventas. Si la competencia ofrece crédito, la propia empresa tendrá que hacerlo también para proteger su posición en el mercado. Muchas veces ha sucedido que la empresa que ofrece facilidades de crédito como parte de sus servicios ha triunfado en la licitación, a pesar de que otras firmas, que no ofrecían arreglos de crédito, presentaron presupuestos más bajos.

Aunque los vendedores de la empresa recomienden una política de crédito muy liberal, corresponde al director de finanzas cuidar que la cantidad de crédito que se otorgue sea óptima y lleve a la empresa hacia sus objetivos generales. Esto exige que las cuentas por cobrar maximicen las utilidades y ofrezcan un rendimiento atractivo. Es necesario comparar los costos y los riesgos de la política de crédito con las mayores utilidades que se espera generar. También se tratará de evitar que se otorgue crédito a clientes

potenciales que probablemente tendrán dificultades para pagar o que inmovilizarán los recursos de la empresa demorando el pago por largo tiempo. No conviene financiar a clientes que ofrecen demasiado riesgo o que requieren un total de cuentas por cobrar tan considerable que la inversión sólo es rentable marginalmente porque absorbe recursos que se podrían usar para financiar otros proyectos más atractivos. \*

## **EL CONTROL INTERNO EN LAS TRANSACCIONES DE VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR**

Cuando los controles internos sobre las ventas a crédito son inadecuados, es casi inevitable que sobrevengan grandes pérdidas en cuentas por cobrar. Puede entregarse mal a clientes cuyo crédito no ha sido aprobado. Puede efectuarse entregas a clientes sin que se notifique al departamento de crédito; consecuentemente, no se prepara el asistente de crédito pueden contener errores en montos y cantidades; y si las cuentas no están no son controladas por medio de números de socio o cliente algunas pueden perderse y nunca registrarse como cuentas por cobrar. Para evitarse tales dificultades, son necesarios firmes controles internos sobre las ventas a crédito. Usualmente el control interno se logra mejor con una división de funciones, de tal manera que diferentes departamentos o individuos sean responsables de:

- 1.- La preparación de documentos el asesor.
- 2.- Aprobación del crédito. Comité
- 3.- Acreditación a la cuenta de cliente
- 4.- Verificación del pagare del cliente y la tabla de pagos del socio.
- 5.- Operación del auxiliar de clientes. Retiros

Cuando este grado de subdivisión de labores es factible, la oportunidad para un fraude se reduce al mínimo, y es probable que los errores accidentales

---

\* [http:// www.mitecnologico.com/Main/C3Cuentasporcobrar](http://www.mitecnologico.com/Main/C3Cuentasporcobrar)

sean rápidamente descubiertos comparando documentos y cantidades que emergen de unidades independientes en la empresa. \*

## **CLIENTES**

Como una introducción al concepto de clientes podemos mencionar que en la antigüedad la palabra clientes se refería a la careta que utilizaban los actores cuya finalidad era no revelar su identidad, actualmente clientes son todas aquellas personas que deben al negocio mercancías adquiridas a crédito y a quienes no se exige especial garantía documental. La relación entre esta aceptación y la actual es imposible determinarla, sin embargo se tiene que aceptar, no siendo esta la más adecuada, la salvedad de que el mencionar clientes en forma aislada sólo se menciona el nombre genérico de los deudores.

Bajo este rubro se registran las cuentas por cobrar que posee la empresa y que provienen de las ventas de los bienes y servicios que proporciona a entidad.

## **DEUDORES DIVERSOS**

Estas son las que provienen de operaciones diferentes a las ventas y a los servicios que proporciona la entidad. Este término se refiere a los préstamos que hace la empresa ya sea a su personal o a otras terceras personas como accionistas, reclamaciones, ventas de activo fijo, impuestos pagados en exceso, etc.

## **POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN**

El objetivo principal de las políticas de recuperación es contar con un procedimiento, que permita controlar la evolución de las cuentas por cobrar, y de esta manera realizar los procesos administrativos de una forma ordenada y eficiente.

---

\* Principios de auditoría Pág. 351

**1.** Detallar, de la manera más clara y explícita posible, las condiciones generales de venta al momento de cerrar el acuerdo, que habrán de abordar todas las cuestiones relacionadas con el cobro de las operaciones de pago, como, por ejemplo, la fecha a partir de la cual se cumpla el plazo de pago, la forma de pago, y el instrumento de pago.

**2.** Intentar plasmar dichas condiciones por escrito, e incluirlas en los pedidos, facturas y documentos habituales. Es conveniente que el cliente firme una copia, para que quede constancia de que las conoce y las ha aceptado.

**3.** Fijar normas de pago que tengan en cuenta el tipo de mercancía o servicio objeto de la transacción. Tratar de establecer, en la negociación de las mismas, plazos de cobro más cortos, incentivos al pronto pago, aplazamientos con afianzamiento y otro tipo de cláusulas de garantía que protejan a la parte con una posición más débil en la negociación.

**4.** Documentar, desde el inicio hasta el final, las transacciones: contratos, recibos, órdenes de compra, notas de entrega, etc., con firma autorizada. En el caso de las facturas, precisar claramente los datos del cliente, las características de entrega pactada, así como la forma y fecha de pago.

**5.** Verificar la correcta recepción de la mercancía o prestación del servicio, según los términos acordados.

**6.** Formalizar, siempre que se pueda, las ventas, eligiendo y utilizando en cada caso el instrumento mercantil que más convenga: cheque, pagaré, letra de cambio, recibo, etc. Conviene, además, conseguir que el cliente lo firme, a fin de aumentar la juridicidad de la operación, obteniendo un crédito documentado como mayor protección.

**7.** Otorgar a cada cliente un límite de riesgo, lo que evitaría pérdidas elevadas si se produce una situación de morosidad.

**8.** Si las empresas que venden productos o prestan servicios cumplen con todos los requisitos relativos a la cantidad, calidad, plazo de entrega,

montos de crédito etc. podrán demostrar que han actuado de forma irreprochable en todo momento, y evitarán así las posibles acciones del cliente que se niegue a pagar y quiera iniciar un litigio, alegando la existencia de una disputa comercial.

9. Dar publicidad e, incluso, premiar a aquellas empresas que actúen de manera correcta y ejemplar a la hora de pagar a sus clientes, proveedores o subcontratistas.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

### **Cooperativa:**

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las experiencias cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes haciendo uso de una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad corporativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas.

“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 trabajos de beneficio social y colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros. \*

---

\* Ley de Cooperativas

### **El Cooperativismo:**

El Cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer, de manera conjunta sus necesidades. El Cooperativismo está presente en todos los países del mundo. Le da la oportunidad a los seres humanos de escasos recursos, tener una empresa de su propiedad junto a otras personas. Uno de los propósitos de este sistema es eliminar la explotación de las personas por los individuos o empresas dedicados a obtener ganancias.

La participación del ser humano común, asumiendo un rol protagonista en los procesos socio-económico en la sociedad en que vive, es la principal fortaleza de la doctrina cooperativista. El cooperativismo se rige por valores y principios basados en el desarrollo integral del ser humano.

### **La intermediación financiera:**

La intermediación financiera representa la actividad que realizan las instituciones bancarias, al tomar depósitos e inversiones de clientes a un cierto plazo y con un determinado tipo de interés, y prestarlos a otros clientes a otro plazo y con otro tipo de interés, generalmente más altos. Por consiguiente, los márgenes de intermediación representan una medida de la manera mediante el cual el sector financiero utiliza los recursos necesarios para desempeñar su papel de intermediación y pueden considerarse como un indicador de eficiencia.

El nivel de velocidad de circulación del dinero es un indicador que representa claramente la importancia del sistema de financiero en la economía local, puesto que señala el nivel de intervención en la economía local (cuantas veces la moneda ha sido utilizada en una transacción final). Tomando en cuenta dicha afirmación, se observará que la velocidad del dinero representa una variable causal de inflación, sin embargo, poco deja traslucir su importancia como variable de intermediación financiera.

La intermediación financiera es entendida como el simple traslado de fondos del público a los clientes del banco, pero la definición es más amplia. La velocidad de circulación del dinero, con la presencia de instrumentos financieros desarrollados

y fuertes, se reduce, es decir existe una relación inversa entre la velocidad de circulación y el grado de intermediación financiera.

### **Los productos y servicios financieros**

Los productos y los servicios financieros conforman en gran parte la cartera de actividades que los bancos e intermediarios financieros ofrecen a sus clientes.

### **Productos financieros**

Se puede definir producto bancario como aquel que conlleva una transacción de dinero, percibiendo a cambio normalmente un tipo de interés. Las entidades financieras ofrecen a sus clientes estos productos. Entre los más destacados se encuentran los siguientes:

- **Cuentas bancarias:** existen varias modalidades, como pueden ser cuentas corrientes, cuentas de ahorro, cuenta vivienda, o cuenta joven. Gracias a estas cuentas, los usuarios disponen de unas operaciones básicas a realizar con su dinero, además de recibir un interés dependiendo del tipo de cuenta.
- **Depósitos bancarios:** en ellos los clientes depositan una cantidad de dinero durante un tiempo fijado de antemano y con un interés que les reportará un beneficio al finalizar el plazo del depósito.
- **Crédito:** el cliente recibe una cantidad de dinero por parte del banco, con la obligación de devolverlo en un plazo determinado y con unas condiciones fijadas de antemano.

Aparte de estos productos, existen otros que se utilizan muy a menudo dentro de la operativa bancaria. Las hipotecas, las tarjetas de débito o de crédito, los planes de pensiones o los fondos de inversión son algunos de ellos

## **Servicios financieros**

Estos servicios apoyan y suelen acompañar a los productos, y afectan claramente a los clientes. El objetivo de los servicios financieros debe ser facilitar las operaciones bancarias entre el banco y el usuario.

Uno de los servicios más importantes que debe poseer una entidad bancaria es la opción de banca online. Así, los clientes podrán efectuar todas sus operaciones desde casa por medio de internet.

El servicio de ayuda telefónica es vital, ya que cuando un cliente tenga alguna duda, simplemente llamando por teléfono, se le ayudará. Es importante que el banco cuente con un óptimo servicio de asesoramiento tanto en las oficinas físicas como por vía telemática.

Por último, el banco debe garantizar la seguridad de sus operaciones. Hoy en día, esto es algo que preocupa a los clientes. La entidad financiera debe contar con los servicios adecuados para considerarse segura

**Eficiencia:** es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

**Eficacia:** es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

**Economía:** la recta y prudente administración de los bienes y recursos.

### **Servicios:**

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

### **La Dirección Nacional de Cooperativas:**

La Dirección Nacional de Cooperativas es la dependencia del Ministerio de Inclusión Económica y Social que en su representación, realiza todos los trámites para la aprobación y registro de las organizaciones cooperativas; las fiscaliza y asesora; aprueba sus planes de trabajo, y vigila por el cumplimiento de la Ley y su Reglamento General, aplicando las sanciones correspondientes, cuando fueren del caso.

### **Consejo de administración**

El Consejo de administración o directorio es una de las formas que puede adoptar el órgano de administración y de representación de una sociedad mercantil.

Órgano directivo colegiado que establece la política de una sociedad supervisando la actuación de la dirección ejecutiva de la misma y cuyos componentes son nombrados por la Junta General de Socios u órgano equivalente.

### **El Consejo de Vigilancia**

El consejo de vigilancia es el órgano encargado de supervisar el funcionamiento interno de la asociación y de vigilar la actuación de los integrantes del consejo directivo\*

## **CAPITULO II**

### **2.1 DIAGNOSTICO**

#### **2.1.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR DEL DIAGNOSTICO**

##### **2.1.1.2 FODA MICROCREDITO**

#### **1) MOROSIDAD**

**¿Cuáles considera Usted las causas de la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC?**

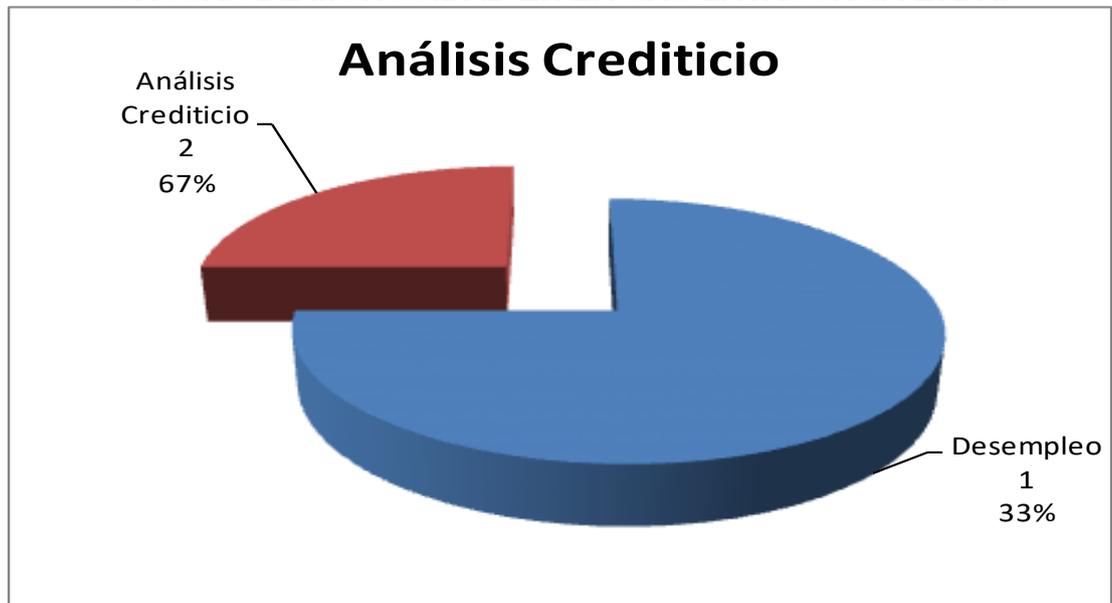
---

\* AMEZ, Fernando, Diccionario de Contabilidad y Finanzas

**Tabla N° 02**  
**CAUSAS DE MOROSIDAD EN LA SAC LATACUNGA LTDA.**

RESPUESTA	Tabulación	Porcentaje
Análisis Crediticio	<b>2</b>	<b>67%</b>
Desempleo	<b>1</b>	<b>33%</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 05**  
**CAUSAS DE MOROSIDAD EN LA SAC LATACUNGA LTDA.**



Fuente: Encuesta al Gerente y funcionarios de la SAC.  
Elaborado por: Nancy Cashabamba

**Análisis e interpretación de datos:**

Referente a las causas por las que se genera la morosidad dentro de la cooperativa, se consultó las razones a dos funcionarios del área de crédito y al gerente; ante lo cual nos respondieron de la siguiente manera: 2 personas que equivalen al 67% aseveran que la causa principal está en el análisis de crédito no es el adecuado para la concesión de MICROCREDITOS; mientras que 1 persona que representan un 33% afirman que la morosidad se debe al desempleo de los socios, tal como se observa en el cuadro y gráfico N° 05.

2) Considera Usted qué las políticas crediticias son claras y adecuadas para el mercado objetivo? Sí o No

Tabla N° 03

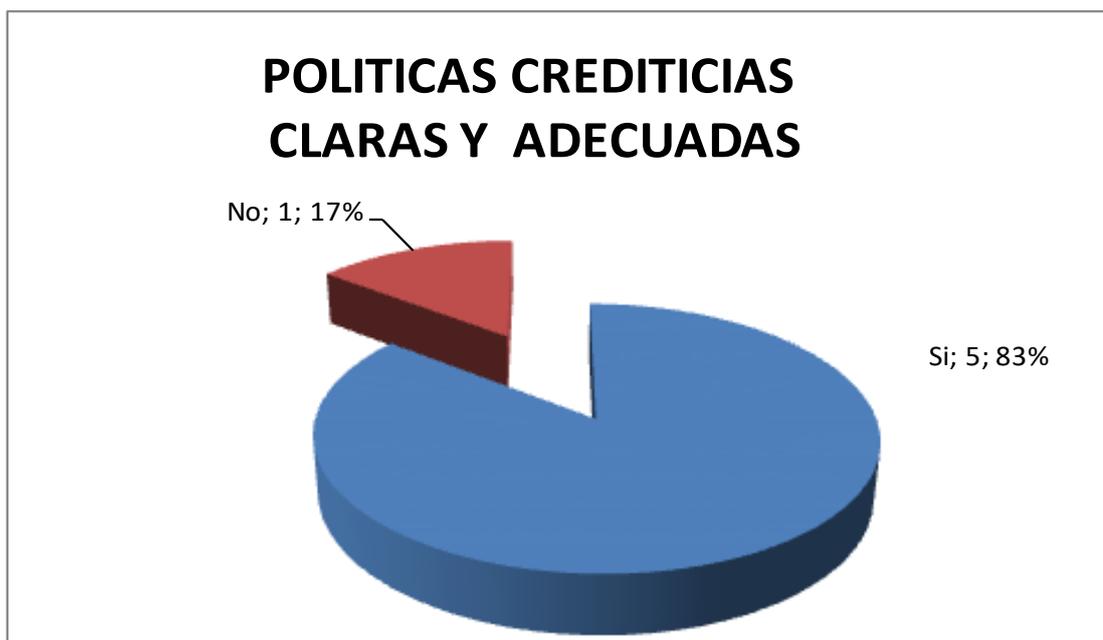
**POLITICAS CREDITICIAS CLARAS Y ADECUADAS**

RESPUESTA	Tabulación	Porcentaje
Si	5	83%
No	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al Gerente y funcionarios de la SAC.  
Elaborado por: Nancy Cashabamba

Gráfico N° 06

**POLITICAS CREDITICIAS CLARAS Y ADECUADAS**



Fuente: Encuesta al Gerente y funcionarios de la SAC.  
Elaborado por: Nancy Cashabamba

**Análisis e interpretación de datos:**

Referente a que si las políticas crediticias que la Cooperativa dispone son las apropiadas de acuerdo a la tabla y gráfico N° 06 se deduce que de un total de seis encuestados, el

83% de ellos confirma que las políticas crediticias son las claras y adecuadas para el funcionamiento de la Cooperativa; a diferencia de un 17% que indica que no son las óptimas para el otorgar MICROCREDITOS debiendo mejorar en algunos parámetros de análisis.

### 3) ¿Qué estrategia se utilizó para la Recuperación crediticia?

**Tabla N° 04**

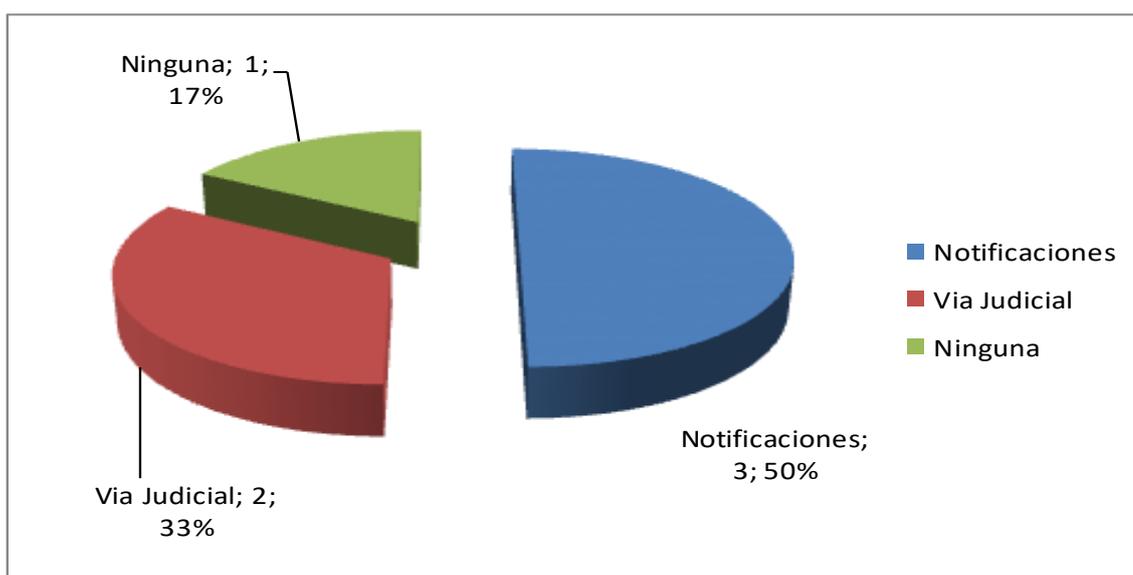
#### **ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACION CREDITICIA**

<b>RESPUESTA</b>	<b>Tabulación</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Notificaciones</b>	<b>3</b>	<b>50%</b>
<b>Via Judicial</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>
<b>Ninguna</b>	<b>1</b>	<b>17%</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al Gerente y funcionarios de la SAC.  
Elaborado por: Nancy Cashabamba

**Gráfico N° 07**

#### **ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACION CREDITICIA**



Fuente: Encuesta al Gerente y funcionarios de la SAC.  
Elaborado por: Nancy Cashabamba

### **Análisis e interpretación de datos:**

Al observar la tabla y el gráfico N° 07, se demuestra que en la cooperativa utiliza como estrategia las notificaciones para recuperar los créditos; esto nos indica el 50% de los encuestados, mientras que el 33% dice que también la vía judicial es otra de las alternativas utilizadas para proceder al cobro a los clientes y finalmente un 17 de los encuestados nos dicen no se utiliza ninguna estrategia.

## **ANÁLISIS FODA**

### **FORTALEZAS**

- Políticas apropiadas para la concesión de Microcréditos
- Línea de crédito a micro finanzas del sector cooperativo.
- La cooperativa cumple con sus índices de liquidez, promedios requeridos por los organismos de control.

### **DEBILIDADES**

- No se aplica un análisis de crédito de manera técnica para el financiamiento.
- No mide la capacidad de pago de los socios de manera objetiva.
- Análisis de políticas y estrategias de recuperación de la cartera, la notificación la vía judicial.
- No cuenta con Indicadores de Gestión para medir el cumplimiento de los asesores en la recuperación.

### **OPORTUNIDADES**

- Concretar el mercado del sistema de economía social y solidaria.
- Necesidades de financiamiento en el sector micro crediticio.
- Confianza de los socios
- Segmento de mercado dentro de las comunidades y los alrededores.

### **AMENAZAS**

- Competencia desleal de otras Instituciones cooperativistas.
- Asistencia social con subsidios y ayudas económicas del gobierno.

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

“S.A.C. DE LATACUNGA” LTDA.

TABLA Nº 5 MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas apropiadas para la concesión de Microcréditos</li><li>• Línea de crédito a micro finanzas del sector cooperativo.</li><li>• La cooperativa cumple con sus índices de liquidez, promedios requeridos por los organismos de control.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No se aplica un análisis de crédito de manera técnica para el financiamiento.</li><li>• No mide la capacidad de pago de los socios de manera objetiva.</li><li>• Análisis de políticas y estrategias de recuperación de la cartera, la notificación la vía judicial.</li><li>• No cuenta con Indicadores de Gestión para medir el cumplimiento de los asesores en la recuperación.</li></ul>
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Concretar el mercado del sistema de economía social y solidaria.</li><li>• Necesidades de financiamiento en el sector micro crediticio.</li><li>• Confianza de los socios</li><li>• Segmento de mercado dentro de las comunidades y los alrededores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia desleal de otras Instituciones cooperativistas.</li><li>• Asistencia social con subsidios y ayudas económicas del gobierno.</li></ul>

Fuente: Encuesta al Gerente y funcionarios de la SAC.  
Elaborado por: Nancy Cashabamba

## 2.1.2 Recuperación de Cartera de la SAC

En el presente cuadro vamos a detallar como evolucionó la cartera de créditos otorgada durante el año 2010 en la Cooperativa S.A.C. Latacunga Ltda.

**Tabla N° 06**  
**RECUPERACION DE CARTERA DE LA S.A.C 2010**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAC. LTDA.</b>		
<b>PERIODO ENERO A DICIEMBRE DEL 2010</b>		
<b>MES</b>	<b>MONTO DE CREDITO</b>	<b>% MOROSIDAD</b>
ENERO	176.290,00	2,66
FEBRERO	16.948,50	3,23
MARZO	323.566,18	3,05
ABRIL	231.238,14	3,99
MAYO	212.412,03	4,85
JUNIO	189.102,97	4,98
JULIO	164.702,27	4,91
AGOSTO	297.897,61	4,59
SEPTIEMBRE	341.201,32	4,5
OCTUBRE	187.126,62	4,11
NOVIEMBRE	238.652,80	4,28
DICIEMBRE	327.884,72	4,35
<b>TOTAL</b>	<b>2.707.023,16</b>	

Fuente: Encuesta al Gerente y funcionarios de la SAC.  
Elaborado por: Nancy Cashabamba

## **CAPITULO III**

### **3. PROPUESTA**

“Diseño de Estrategias para Recuperación de Cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Latacunga Ltda., Durante el período enero a diciembre del 2010”

#### **Institución Ejecutora**

“Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Latacunga Ltda.”.

#### **Beneficiarios**

##### **Directos**

- Departamento de Crédito y Cobranzas.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC.

##### **Indirectos**

- Personal de crédito y cobranzas.
- Clientes de la cooperativa.
- Organismos de control.

##### **Ubicación**

Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Latacunga Ltda. Se encuentra ubicada la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

#### **Equipo técnico Responsable**

- Gerente
- Personal del departamento de crédito y cobranzas

### **3.1 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Dentro del avance de una Cooperativa de Ahorro y Crédito es fundamental que se desarrollen herramientas esenciales como el establecer parámetros claros de análisis de crédito para su otorgamiento eficiente, como también estrategias que nos permitan recuperar la cartera existente en la misma.

Al realizar el análisis de Cooperativa de Ahorro y Crédito S.A.C. Latacunga Ltda. Se determinó la importancia de diseñar estrategias para recuperar la cartera, considerando eje fundamental para un buen manejo financiero económico de la entidad, ya que esto permitirá tener liquidez y disponibilidad

para operar y dar mayor rotación del dinero, por lo que la presente investigación permitirá a la Cooperativa mejorar sus niveles de eficiencia y efectividad en el manejo de los recursos, como también posibilitará adoptar medidas correctivas a tiempo y de manera oportuna.

### **Justificación**

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito S.A.C. Latacunga Ltda. Es un tema de trascendental importancia conocer a profundidad el manejo y variación de saldos en sus cuentas, manejo equilibrado de las finanzas de la cooperativa, con la participación de sus socios y clientes.

Contando con un adecuado proceso de registro contable, para contar con la información clara que permite diseñar estrategias que beneficien a la Cooperativa.

La aplicación de términos administrativos fundamentales así como estrategias que permitan una adecuada recuperación, dentro de los márgenes requeridos por el organismo de control.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Latacunga Ltda., no cuenta con estrategias que permitan recuperar de manera oportuna la cartera vigente y al aplicar esta propuesta se logrará un control eficiente de los movimientos de las cuentas de los socios deudores, además permitirá cuidar los bienes patrimoniales con los que cuenta la cooperativa.

## **3.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar estrategias que faciliten la recuperación de la cartera en mora para optimizar la utilización de los recursos financieros de la Cooperativa de ahorro y Crédito S.A.C. Latacunga.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Efectuar un diagnóstico sobre la situación real de la Cooperativa dentro del área de crédito.
- Efectuar el diseño de estrategias para recuperar la cartera en mora.
- Proponer los procedimientos para la implementación de las estrategias.

### **3.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

La cooperativa de ahorro y crédito S.A.C. Latacunga Ltda. Realiza un proceso de análisis al cliente para otorgar un MICROCRÉDITO desde el punto de vista de su economía, la parte financiera y la serie de garantías que éste debe tener para ser acreedor de un préstamo; si el socio cumple con los requisitos requeridos califica para que se generen los documentos de respaldo; caso contrario ahí culmina el proceso de concesión de crédito.

Al ser calificado como sujeto de crédito se generan los documentos de respaldo y se proceda con la legalización correspondiente, se registra y se transfiere los recursos a la cuenta del socio; para posteriormente hacerle el seguimiento necesario dentro de la unidad de cartera culminando así de esta manera el proceso de entregar de un MICROCRÉDITO, de la cooperativa de ahorro y crédito S.A.C. Latacunga Ltda.

Para demostrar lo manifestado se grafica en el siguiente flujo grama todos estos procedimientos:

Diseñando un proceso claro de solución de cumplimiento de políticas de acreditación, que permiten valorar la situación financiera del sujeto de crédito.

Evitando el modo de calificación y el riesgo de que la mora constitucional supere los límites permitidos por el organismo de control.

### **EL CRÉDITO**

La palabra crédito, tiene un amplio significado, su origen se encuentra en el vocablo de Creer, dar fe, confianza, ofrecer; las facilidades de crédito básicamente consiste en la entrega de un bien, servicio a cambio de la promesa de su restitución a buen pago a futuro.<sup>1</sup>

### **CARTERA VENCIDA**

Cuenta, parte del Activo, valores que no se han recaudado, constituidos por los documentos y en general por todos los créditos, que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.

---

<sup>1</sup> AMEZ, Fernando, diccionario de Contabilidad y Finanzas

## **NIVELES DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**

Para la recuperación de cartera se lo fijara en los siguientes niveles:

- Primer Nivel: Crédito Simple, responsabilidad del departamento de crédito y Asesor de cobranza o recaudador de la cooperativa S.A.c. haciendo llamadas telefónicas, enviar mensajes al correo antes de un día.
- Segundo Nivel: Crédito Deficiente y Dudoso Cobro, responsabilidad de cobro el asesor cobranza, más la participación del Gerente, con estrategias de cobro y dando un seguimiento continuo al socio.
- Tercer Nivel: Crédito Dudoso de cobro o Pérdida, gestión que lo realizara el departamento Jurídico a través de todas las instancias necesarias y evidenciando, la gestión realizada.

## **COBRANZAS EXTRAJUDICIALES Y JUDICIALES**

Extrajudicial-Jurídico; cuando el expediente del cliente en mora, se encuentre en El departamento Jurídico y dicho cliente se pone al día en las cancelaciones de Facturas emitidas, puede volver al departamento de Crédito sin costo adicional para el cliente.

## **EXPEDIENTES**

Los expedientes a utilizarse para el control de morosidad son: Hoja de Control de morosidad, que irá al inicio de la carpeta del cliente notificado, hoja de control de comparecencia, en donde se registrará, la fecha convenida de pago.<sup>2</sup>

## **CONCEPTO DE CUENTAS POR COBRAR.**

Las Cuentas por Cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de microcréditos, son créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles tales como efectivo, aceptaciones, etc., y que por lo tanto pueden ser cobrados.

---

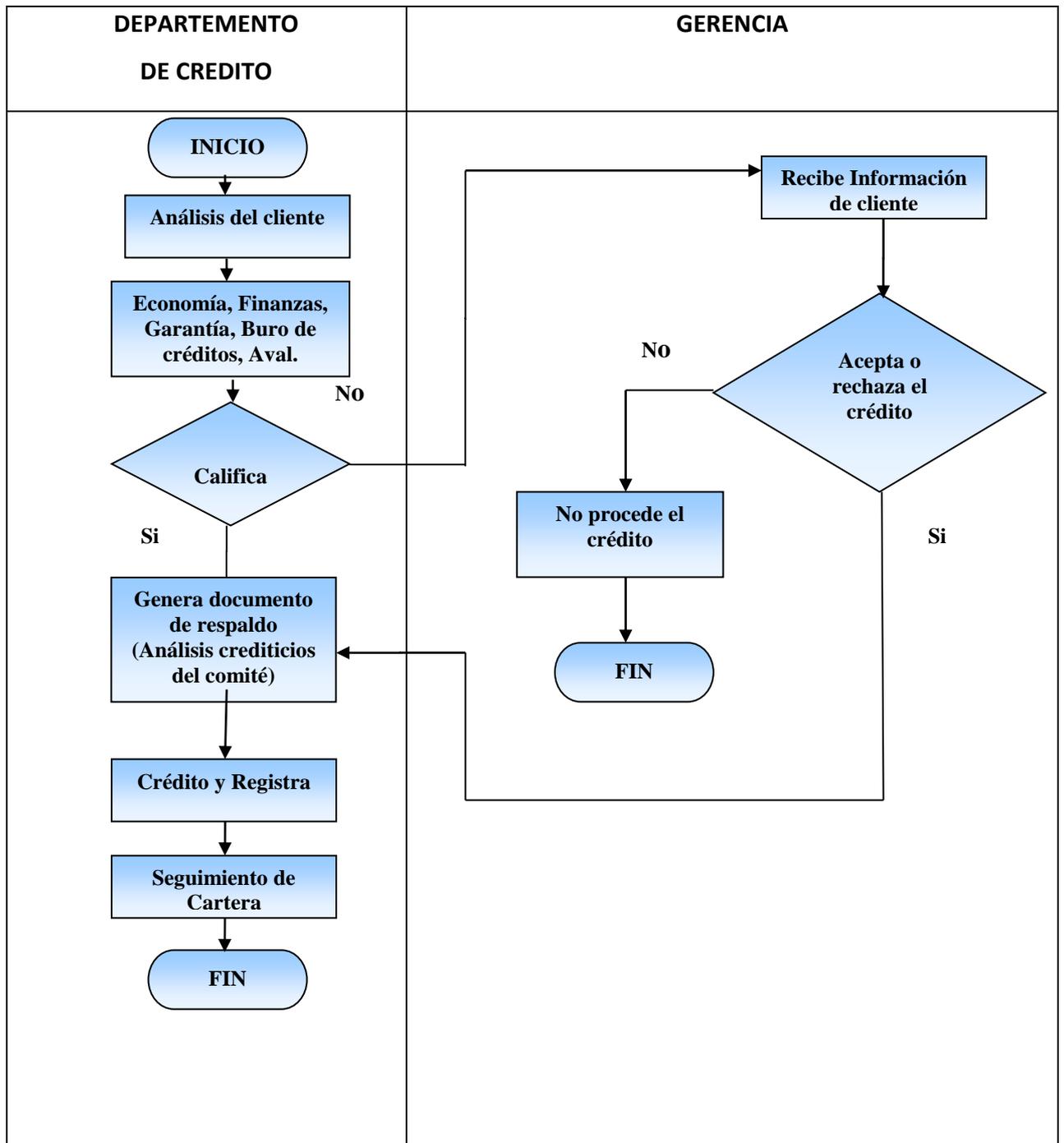
<sup>2</sup> <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/credito.html>

Las Cuentas por Cobrar constituyen una función dentro del ciclo de ingresos que se encarga de llevar el control de las deudas de socios de la Cooperativa S.A.C. y deudores para reportarlas a los departamentos de Crédito y Cobranza.

Las cuentas por cobrar son el total de todo el crédito extendido por la empresa de la cooperativa de ahorro y crédito S.A.C Latacunga, a sus socios; por lo consiguiente, esta cuenta del Estado de Posición Financiera Representa cuentas no pagadas adeudadas a la empresa.

Gráfico N° 9

FLUJOGRAMA PARA CONCEDER UN CRÉDITO



Elaborado por: La Autora  
Fuente: Cooperativa SAC

### **3.4 ESTRATEGIAS PARA RECUPERAR CARTERA VENCIDA**

#### **1. ANALISIS CREDITICIO:**

**Aplicar al Análisis Crediticio las políticas del manual:** es obligación del Gerente, la aprobación de Crédito, Comités de Crédito, Funcionarios responsables del proceso de crédito, y de la unidad de Cobranza y Recuperación realizar y ejecutar todas las acciones pendientes a recuperar los préstamos concedidos mediante cobros en efectivo, cheques certificados o arreglo de obligaciones.

#### **Estrategias de análisis crediticias**

1. Valoración al sujeto de crédito, considerando su situación financiera, estabilidad y el tiempo del negocio, experiencia y requerimiento del mismo patrimonio constituidos fuentes de repago crediticios.
2. Verificación en la conformación de datos en la solución de la solicitud concluidos por el asesor en donde debe tener identificado (el lugar del negocio), el croquis del de la ubicación.
3. Seguimiento del destino de crédito en periodos definidos de tiempos (mensual o trimestral).
4. Accesoría y capacitación al manejo de negocios

#### **1. ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN**

- a) 1 a 8 días llamadas telefónicas
- b) 8 a 15 días notificación por escritos
- c) 15 a 30 días Visitas por el asesor
- d) 30 a 60 días acción legal

**3.4.1 Notificaciones a los deudores realizando llamadas telefónicas, visitas a los deudores y garantes,** notificaciones de abogado y otros: dentro de los 15 días anteriores al vencimiento de una obligación, la Unidad de cobranzas, bajo la supervisión del Gerente, requerirán al deudor principal, el pago puntual del préstamo o del dividendo.

- 3.4.2 Renegociaciones de deuda:** dentro de los 60 días posteriores al vencimiento de una obligación, los Oficiales de crédito serán los encargados de la recuperación, a partir del día 61 al día 90 de vencido será responsabilidad de los Oficiales de Recuperaciones, sin que esto implique deslindar de responsabilidad a los oficiales comerciales generadores del crédito. Cumplirán las acciones extrajudiciales de cobro que se estipulen en las estrategias de Recuperación o Cobranza.
- 3.4.3 Parar las operaciones de financiamiento cuando la tasa de morosidad sea superior al 5%:** Si transcurridos 90 días, contados desde la fecha de vencimiento de un préstamo, por capital y /o interés, estos no fuesen solucionados mediante pago efectivo o fórmula de arreglo, es Gerente en coordinación con el Oficial de Recuperaciones solicitaran formalmente el abogado de la localidad el inicio del procedimiento coactivo, para lo cual remitirán los sustentos de la obligación en mora.
- 3.4.4 Vender la cartera vencida a organismos propios de compra de documentos de negociaciones jurídicos:** Los que por negociación recuperaran el capital de forma oportuna, cuando se superen las acciones de recuperación de cartera con ciertos problemas.
- 3.4.5 Convenios de financiamiento de capital de trabajo con unidades financieras del estado:** Así como la Corporación Financiera nacional y el Banco Nacional de Fomento, Sera responsabilidad directa del Empleado Recaudador (delegado por el Gerente General).

## **ESTRATEGIAS DE COBRANZA PARA ELEVAR LOS NIVELES DE MEJOR CALIDAD EN SERVICIO AL CLIENTE**

La necesidad de fortalecer las áreas críticas de cobranza en una organización e incrementar la productividad de la recuperación de cartera vencida mediante la identificación, optimización y automatización de los asuntos inherentes a la

administración de la cobranza, son algunos de los factores críticos que las empresas enfrentan en sus procesos de negocio.

De esta manera, cuando se han agotado las instancias de recuperación administrativa, la cobranza se convierte en una alternativa inteligente capaz de recuperar y de mejorar el índice de cartera vencida. Por lo tanto, el objetivo de mantener estables las carteras de crédito, para reducir los costos de operación y construir relaciones de largo plazo con los clientes, son importantes para automatizar el área de cobranza de una empresa.

La cobranza es un proceso de negociación integral a través del cual se proporciona servicio al cliente. La empresa le vende una solución al cliente para resolver el problema que lo aqueja: Su deuda.

Las estrategias de cobranza se definen a partir de una adecuada segmentación de la cartera y el direccionamiento preciso de las acciones de cobranza con cada cliente o deudor.

En este sentido, las empresas deben contar con una estructura confiable para la administración de la cartera. Sistema de Gestión de Cobranzas Cash-pot ofrece la tecnología necesaria para llevar adelante este concepto.

Elementos clave para la cobranza telefónica basada en el servicio al cliente  
La cobranza a través del Contacto Center considera dos factores fundamentales: la productividad y la efectividad. La productividad se refiere a las llamadas que realiza el operador en un periodo determinado de tiempo y la duración de las mismas, dependiendo lo que se esté cobrando. Por otra parte, la efectividad se refiere a la cantidad que cobró el gestor al deudor.

Además cobrar es el objetivo, aunque debe verse dentro del proceso de atención al cliente, porque entre más claros sean los argumentos y exista un buen trato con el cliente, se va a lograr una cobranza de mayor calidad, favoreciendo al mismo tiempo la lealtad del cliente.

"La cobranza de calidad es aquella que deja al cliente satisfecho y logra la recuperación del adeudo".

Para llevar a cabo una mejor labor de cobranza es necesario segmentar la cartera de cobranza de acuerdo a las características comunes de los clientes y/o las cuentas, por ejemplo: Fecha de mora, monto de capital, producto, ubicación geográfica y perfil del cliente, entre otros, para que posteriormente se definan las estrategias y políticas de cobranza y los criterios de negociación adecuados.

### **A) Contribución de los Contact Centers a la gestión de cobranza**

La contribución de los Contact. Centers es fundamental porque hacen posible que las empresas puedan cobrar más rápido y a menor costo, ya que no sólo realizan llamadas, también manejan otros sistemas de comunicación como: correo electrónico o chat y es a través de una estrategia que considere una combinación de canales, cuando se logra la recuperación de las deudas en mora.

Desde la perspectiva moderna de aplicar estrategias de cobro, los Centros de Contacto han optimizado sus servicios, realizando la cobranza a un mayor número de clientes, a un menor costo, a través de diferentes medios previamente seleccionados para llegar a cada uno de los diferentes deudores y, de esta forma, maximizar la probabilidad de la recuperación, aumentando el índice de recupero de deudas en mora.

Además hay que puntualizar que la misión de un Sistema de Gestión de Cobranzas consiste en proporcionar a las empresas, ventajas competitivas para incrementar la rentabilidad de sus carteras de crédito y mora a través de la automatización del proceso de cobranza Integral a sus clientes.

## **Estrategia de cobranza; Ejemplo de estrategia de cobranza**

### **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 por qué 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. Nuevamente aflora la importancia 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.

## **B) RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA.**

La comunicación entre los actores crédito y Deudor son parte medular de la solución al problema pues en ella se podrán establecer los patrones a seguir para alcanzar los objetivos y el tiempo para el resultado esperado por nuestros clientes.

Derivado de lo anteriormente descrito se desprende que la comunicación entre los actores es la parte más importante para una solución integral de cada asunto asignado al Despacho.

No debemos dejar pasar por alto la forma y acciones poco ortodoxas que emplean diversos negocios de Cobranza así como despachos que lejos de lograr un acercamiento con los deudores alejan cualquier posibilidad de comunicación para la solución de los asunto. Es importante considerar que la cobranza es un arte y una especialidad y de ello depende el éxito de la recuperación dejando su resultado a los actores que en ella participan (especialista en negociación y deudor) y de ellos depende el avance o el rompimiento de la negociación.

La forma poco ortodoxa y temeraria en la que actúan los despachos de cobranza para lograr la recuperación de las carteras vencidas con múltiples llamadas intimidatorias en horarios inconvenientes, avisos en las puertas de las casas de los deudores y el envío masivo de cartas, alejan a los deudores de cualquier acercamiento para la solución del problema pues generan miedo y desconfianza rompiendo cualquier posibilidad de comunicación y solución además de provocar también que los deudores de inmediato se asesoren con despachos de abogados complicando a un más la posibilidad de cobro.

## **C) GESTION DE COBRO EXITOSA: 5 ELEMENTOS BASICOS**

La gestión de cobros requiere de técnicas profesionales. Desafortunadamente, en el mejor de los casos el cobrador promedio conoce quizás una docena de ellas mientras que el cobrador profesional se ha perfeccionado y usa muchas técnicas

de alta efectividad. La diferencia resulta en muy importantes diferencias en resultados.

Tenga en cuenta que al realizar un esfuerzo de cobro debe incorporar cada uno de los siguientes elementos.

- 1. Establezca una buena comunicación y desarrolle el nivel de interés del deudor:** Dado que la llamada de gestión de cobro es una interrupción a las actividades del deudor, es esencial capturar toda su atención desde el primer instante. Cuando el deudor responde a una llamada telefónica seguramente estará pensando en otras cosas y no está interesado en lo que usted o su compañía tengan que decir. Especialmente, no está interesado en hablar sobre sus compromisos comerciales ni acerca de su endeudamiento! Debe usted hacer una "venta antes de la venta", ganarse el derecho a hacer su presentación neutralizando la preocupación del deudor hacia otros asuntos. Capture su total interés y atención.
- 2. Escuche con Empatía: Hay una gran diferencia entre compasión y empatía.** La compasión implica lástima, empatía implica comprensión y el entender como la otra persona se siente con relación a las circunstancias bajo discusión. Quien tenga empatía podrá establecer un vínculo con el deudor en circunstancias difíciles. Los cobradores excelentes saben escuchar y dejan a los deudores expresar sus opiniones. Tenga en cuenta que el nivel y tono de voz son muy importantes: debe usted reflejar franqueza y seguridad y al mismo tiempo generar confianza y respeto, sin ser excesivamente agresivo o intimidante. Está bien mostrar seguridad en sí mismo pero es necesario evitar y transmitir ideas preconcebidas sobre la honestidad del deudor. Muchos cobradores se capacitan continuamente, pocos lo hacen con miras a desarrollar sus capacidades de escuchar. Sin embargo, estas son tan importantes en el proceso de cobro como las técnicas de venta y negociación. La habilidad para escuchar y descifrar las afirmaciones y comentarios de un deudor es un requisito absoluto para el logro de los mejores resultados en la gestión de cobro.

3. **Use Técnicas y Estrategias de Ventas:** Desafortunadamente, la mayoría de los cobradores no poseen habilidades comerciales. Por el contrario, se aferran al protocolo convencional de cobro y desconocen que las técnicas basadas en tácticas duras e inflexibles, que ayer fueron efectivas, hoy se han transformado en una mezcla de técnicas creativas de persuasión. El deudor que encontramos en la actualidad tiende a ser sofisticado y no responderá a las técnicas de alta presión utilizadas anteriormente. El secreto es ser creativo en la utilización de las diferentes técnicas comerciales dirigidas a llevar a los deudores al cumplimiento de sus obligaciones. Por ejemplo, si el cobrador puede demostrar la importancia que su servicio representa para el negocio o la felicidad personal del deudor, podrá persuadir a éste para que atienda las acreencias de su interés en forma prioritaria y que lo haga antes de cancelar las que tenga a favor de otros.
  
4. **Negocie Objeciones:** Pocos cobradores son conscientes de que su trabajo gira alrededor de procesos de negociación. La gestión de cobranzas involucra habilidades de escucha, solución de problemas y persuasión, todos ellos componentes de procesos efectivos de negociación. La intransigencia o incapacidad de muchos cobradores que se niegan a negociar es la razón por la cual mucha cartera es castigada. Por otra parte, pocos cobradores tienen la habilidad de distinguir entre una "situación" como lo pueden ser una quiebra, el desempleo u otros factores económicos que impiden al deudor cumplir con su obligación, y una "objeción" que es una razón inválida o insuficiente como justificación del impago. Los cobradores capaces de reconocer dichas objeciones podrán vencerlas y negociar fórmulas de arreglo con los deudores. El dominio de técnicas de negociación y la habilidad para distinguir entre una situación y una objeción son esenciales para lograr una gestión de cobro sobresaliente.

5. **Hacer Seguimiento:** A pesar de ser uno de los pasos más importantes del ciclo de cobranza, este elemento es uno de los más desatendidos. Las promesas de pago de los deudores no son suficientes y el cobrador debe asegurarse de que el deudor llegue a un compromiso y lo cumpla. En efecto, debe hacer "una venta después de la venta". Demasiados ejecutivos creen en promesas de pago que son realizadas con el único propósito de finalizar una entrevista o reunión. Una promesa de pago generalmente no se traducirá en un recaudo si esta no es debidamente soportada y recibe un seguimiento adecuado. El seguimiento es fundamental para confirmar y reforzar los compromisos de los deudores y reduce el índice de incumplimientos y promesas rotas al mínimo. Por otra parte, desgraciadamente la mayor parte de los cobradores prefieren gestionar el pago de obligaciones a cargo de deudores "fáciles", lo cual perciben como una actividad más productiva y menos desagradable, que hacer seguimiento a deudores crónicos, curtidos y difíciles. Este hecho invierte las prioridades reales de un Departamento de Crédito, aumenta la dificultad de recaudo de cuentas vencidas y resulta en cartera castigada.

En la medida en que manobre al deudor hacia el pago de su obligación, en el desarrollo de su gestión frente al deudor, incorpore cada uno de los elementos anteriores. No intente copiar a ningún otro cobrador, cada persona es única y debe desarrollar su propio estilo. Desarrolle su propio mensaje.

Todo lo anterior requiere de capacitación y entrenamiento permanente, el desarrollo continuo de nuevas técnicas, su perfeccionamiento y la realización de "Clínicas de Cobranza" muy similares a las tan necesarias clínicas de venta. Si su departamento no maneja el volumen necesario para justificar este importante esfuerzo, una compañía de Administración de Cartera Vencida profesional y de confianza, que prepare y desarrolle permanentemente a sus ejecutivos, puede funcionar como una extensión muy efectiva de su Departamento de Crédito. Esta les permitirá concentrarse en el recaudo de cartera corriente o recientemente vencida y utilizar las técnicas y la experiencia de profesionales en la cartera más difícil. Adicionalmente, se convertirá en un medio de aumentar la presión

tempranamente lo cual, sin dañar las relaciones con sus clientes, conducirá a la reducción de impagos al mínimo.

## **8 REGLAS POLITICAS DE CREDITO BASICAS PARA OPTIMOS RESULTADOS EN EL RECAUDO DE CARTERA.**

Comencemos por el siguiente hecho: si tiene usted que luchar contra sus cuentas por cobrar, no puede ganar. Si por el contrario, toma las medidas necesarias para administrarlas, aplicando la debida presión en el momento adecuado, logrará óptimos resultados.

Existen 8 reglas básicas que describiremos en los siguientes párrafos, tomadas de más de 150 años de experiencia trabajando con empresas de todo tamaño, descripción y actividad en todo el mundo, y que le permitirán administrar y controlar sus acreencias:

### **PRIMERO:**

#### **QUIEN ESPERA QUE LE PAGUEN, RECIBE SU PAGO.**

Una actitud positiva y firme es de vital importancia en la administración y control de acreencias. Hemos comprobado que si usted espera que le paguen, y la contra parte lo sabe, y es consciente de que usted tomará las medidas necesarias para que esto suceda, le pagará.

Es sencillo: si toma la administración de acreencias con la debida seriedad, sus acreedores serán serios con respecto a sus compromisos hacia usted. Por lo contrario, si la toma a la ligera, y permite a sus acreedores aprovecharse de usted, se aprovecharán.

Por "tomarlo con la debida seriedad" se entiende:

Establecer políticas y procedimientos que le permitan tomar decisiones rápida y fácilmente.

Asegurase de que sus clientes entiendan sus términos, políticas e intenciones.

Comprometerse a entrenarse usted mismo y a sus funcionarios en la administración y recaudo de acreencias.

Entender y utilizar las herramientas y servicios a su disposición.

Le invitamos a que mire de cerca la forma en que su compañía administra sus acreencias. Pregúntese si esta tarea es tomada con la debida seriedad o si se requiere de un ajuste de actitud.

## **SEGUNDO:**

### **HAGA ALGO CADA VEINTE DIAS.**

No hay nada más efectivo que un enfoque sistemático y controlado a la administración de acreencias siendo la utilización de un procedimiento escalonado, por etapas, el principal factor de éxito.

Obtenemos grandes resultados con un proceso que funciona de la siguiente manera y llamamos la "Agenda a Veinte Días":

Día Uno. Se realiza la venta, se entrega el producto y se genera una factura a 30 días.

Veinte Días después, o sea 10 días antes del vencimiento de la acreencia, llame al cliente. Es una llamada de pre-cobro que hace también las veces de una llamada de servicio.

Pregunte si recibieron el pedido, si todo está a su entera satisfacción, si tienen la factura y si entienden sus términos. Si existe un problema tendrá la oportunidad de solucionarlo antes de la fecha de vencimiento y ambas partes quedarán satisfechas. Si no hay problema, usted sabrá que el cliente está conforme y que probablemente pagará a tiempo. Él sabrá que usted está interesado y pendiente.

La próxima llamada (si es necesaria) debe ser programada para veinte días después, o sea, 10 días después del vencimiento de la factura. Si en ese momento existe un problema es aún tiempo de solucionarlo efectivamente. Sin embargo, si el cliente está ganando tiempo y buscando trabajar con su dinero, también lo sabrá y podrá actuar en conformidad.

El secreto gira alrededor del hecho de ser sistemático y organizado. En todo el proceso, anote lo que se dijo y quien lo dijo y no fallará. Lo llamamos la "Agenda a Veinte Días" porque para que funcione tiene usted que mantenerse al tanto.

### **TERCERO:**

#### **NO DE LA ESPALDA A SUS DEUDORES.**

Conceder crédito a otra empresa implica asumir un cierto nivel de riesgo. Obviamente, en la mayoría de los casos, este riesgo es parte del costo de hacer negocios, y es aceptable - siempre y cuando sea administrado adecuadamente. Aun cuando no pudiese aplicar ninguna de las otras reglas a su negocio, le recomendamos ésta. En un instante se puede perder el control de acreencias descuidadas. Y la pérdida de control es el primer paso hacia la pérdida de su negocio. He aquí algunas de las señales sobre las que debe mantenerse alerta.

- Pagos demorados o variaciones en hábitos de pago.
- Promesas de pago incumplidas.
- Llamadas y mensajes no devueltos.
- Cheques posfechados o devueltos por falta de fondos.
- Refinanciamiento o cambio de entidades bancarias.
- Retornos de mercancía no autorizados.
- Ventas a precios inusualmente bajos.
- Cambios radicales en hábitos de compra.
- Crecimiento excesivamente rápido.

### **CUARTO:**

#### **TRANSMITA SUS TERMINOS CON CLARIDAD Y NO MUESTRE DEBILIDAD.**

Se trata de mantenerse en lo dicho. Al conceder términos de financiamiento tenga la determinación de comunicarlos claramente y manténgase con firmeza, no importan las circunstancias. Recuerde, un negocio es un negocio. Su empresa cumplió con sus obligaciones y ahora les toca el turno a sus clientes.

Indique sus términos e intenciones con claridad. Si es vago y relajado sobre los términos de venta es probable que las personas con quien trata sean bajas y relajadas cuando de pagar se traten.

Es importante desarrollar un conjunto de términos y condiciones razonables. También es importante que éste forme parte de sus contratos de venta.

Una recomendación: Si no indica claramente cuáles son sus términos no puede asumir que sus clientes los entiendan o acepten. No asuma que la otra persona es incumplido y mal cliente solo porque la cuenta no fue pagada a tiempo. La verdad es que muchas disputas y situaciones de mora son generadas por malentendidos.

Recuerde también explicar sus términos y condiciones a sus propios empleados. Es un error común el asumir que su propio personal está bien informado sobre la forma en que usted conduce su negocio.

#### **QUINTO:**

#### **NO TENGA MIEDO DE AUMENTAR LA PRESION.**

Si encuentra que tiene un problema en sus manos, lo importante es adquirir el control lo más rápidamente posible y continuar presionando por resultados.

La clave es reconocer cuando el proceso se ha estancado y estar preparado a utilizar un enfoque más fuerte cada que vez que establezca contacto. Si está utilizando la "Agenda a Veinte Días" (ver la segunda regla), debe saber después de la primera o segunda llamada si tiene o no un problema en sus manos. En ese momento, la cuenta por cobrar sólo estará vencida por unos pocos días y ya sabrá usted cuales son las intenciones de su cliente.

Si cree usted que su intención es pagar, puede llegar a un acuerdo que satisfaga a ambas partes (recuerde confirmarlo por escrito). Si cree que no piensan pagar, aumente la presión: no lo dude, pase al siguiente nivel.

Existen muchas alternativas para aplicar niveles ascendentes de presión. Byington ofrece una serie de servicios que van desde cartas de pre-cobranza y requerimientos de pago, a esfuerzos de cobro extrajudicial, a procesos legales.

Mientras aumenta sus niveles de presión y sigue el proceso recuerde: es su plata; y con frecuencia no le pagarán si no presiona.

## **SEXTO:**

### **DIGA LO QUE PIENSA Y PIENSE LO QUE DICE.**

Ya hemos mencionado que con el fin de evitar dificultades es importante fijar sus términos y mantenerse en lo acordado (Cuarta Regla). La Sexta Regla desarrolla esta filosofía para situaciones en las que ya existen problemas y usted está intentando lograr el recaudo de obligaciones vencidas.

Durante el proceso de cobro debe hacer lo que hacemos nosotros. Cada vez que haga contacto con el deudor aproveche la llamada para:

1. Lograr un resultado (obtener el pago), o
2. Establecer los pasos a seguir (volver a llamar, enviar un mensajero por el cheque, tomar posesión de la mercancía vendida, iniciar proceso legal, etc.)

Para mantener el control debe cumplir con su palabra. Si dice que va a llamar por una respuesta o decisión a las 2:00 PM el Martes, hágalo. Si le dice a un deudor que va a suspender el crédito, hágalo. Si le indica que el asunto va a ser enviado a una agencia de cobros, envíelo.

Si cumple con su palabra, y hace exactamente lo que promete, siempre va a mantener el control y tendrá mayores posibilidades de recaudar lo adeudado.

## **SEPTIMO:**

### **UTILICE APOYO.**

Es comprensible que algunas personas sean reticentes a hacer llamadas de cobro. Después de todo, discutir asuntos de plata puede ser incomodo y angustiante. Apóyese en personas allegadas a usted. La clave está en planear su llamada, y, si se siente nervioso, encuentre un amigo o colega y practíquela. Tómese unos momentos, organice los hechos, discuta lo que quiere decir y, lo más importante, decida lo que quiere lograr con la llamada.

Haga una lista de las objeciones que pueda encontrar y decida como las manejará. Por ejemplo, que diría si le responden con la frase clásica de "el mensajero tiene su cheque"? La mayor parte de las personas se sentirán aliviadas y dirán "Excelente! Muchas Gracias" y terminarán la llamada. Gran error. Su respuesta debería ser:

¿Cuál es el número del cheque?

Cuál es el monto?

A quien se le envió?

Cuando se le entregó al mensajero?

Cómo se llama el mensajero

Tenga en cuenta que sus esfuerzos no producirán resultados si permite que el deudor estanque sus iniciativas. Así que cuando esto suceda, pida refuerzos. Utilice los recursos a su disposición.

#### **OCTAVO:**

**SI LAS REGLAS NO SON SUFICIENTE, SEPA CUANDO ES NECESARIO PEDIR AYUDA.**

En últimas, el conocimiento es la mejor defensa contra una mala acreencia. Tiene que saber que hacer antes, durante e inmediatamente después de la venta. Y tiene que saber a quién recurrir cuando alguien no le pague a tiempo.

Para transacciones nacionales puede utilizar sus propios recursos y contactos. O puede utilizar la ayuda proporcionada para las diferentes instancias: para informarse sobre la situación económica de sus deudores, apoyarse en requerimientos de pago escritos con el membrete, o utilizar nuestros servicios de Gestión de Cartera Vencida.

## **CAPITULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES:**

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Latacunga Ltda. no dispone de estrategias para el cobro de su cartera vencida y su plazo al momento de cobrar.
- No están definidas las funciones para el personal de crédito, al momento que tengan que otorguen un Microcrédito a los socios.
- Con respecto a la aprobación de créditos no existe una política crediticia clara dentro de la Cooperativa, para la aprobación.

#### **4.2 RECOMENDACIONES:**

- Se sugiere que los Directivos y Gerente de la Cooperativa apliquen las sugerencias del presente trabajo de investigación especialmente en lo que respecta a la aplicación de las estrategias para recuperar la cartera.
- Al consejo de Administración debería establecer una política clara en cuanto a una mejor selección de los socios a quienes se va a conceder un crédito.
- Sugerir al gerente de la cooperativa Mejorar en la selección del personal de crédito

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito S.A.C. Latacunga Ltda., es una organización de derecho privado de asociación y cooperativa sin ánimo de lucro conformada por los socios de las diferentes comunidades del cantón Latacunga y provincia de Cotopaxi en general, cuyo objetivo es el beneficio común de sus asociados, a través de la intermediación de financiera en busca del bien común y defensa de los intereses de sus asociados.

El diseño de estrategias para la recuperación de cartera permitirá conocer la realidad de cómo se viene administrando los recursos de la cooperativa, y a través de éstas recomendar y sugerir ciertos cambios que conlleven a corregir errores encontrados en la verificación de los procesos aplicados para conseguir los objetivos institucionales y lograr las metas programadas.

El tema de investigación propuesto en mi caso de estudio, permite implementar el diseño de estrategias para la recuperación de cartera, para mejorar la eficiencia financiera de la Cooperativa, con el uso de los recursos y disponer de liquidez en sus actividades para el logro de la misión y visión cooperativista.

Con este propósito a través de la observación de campo, podremos determinar las debilidades y recomendar acciones que conlleven a corregirlas. La presente investigación, es un aporte a la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito S.A.C Latacunga Ltda.

**Ing. Luis Alberto Esparza Córdova**  
**TUTOR DE LA TESIS**

## BIBLIOGRAFIA

- Ecuador, Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC. Latacunga, (2000) Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y crédito Latacunga, (pp.40-95).
- Ecuador, Cooperativa de Ahorro y crédito Latacunga, (2000) Archivos generales, (pp. 4-25).
- Ecuador, Corporación de Estatutos y publicación (1994) Ley de Cooperativas.
- Amez Fernando, (2005) Contabilidad y finanzas, INC (Vol. 15pp.501-503).
- Ecuador, Contraloría General del Estado (2002). Normas de Contraloría Interno para el Sector Publico de la República del Ecuador, (6<sup>ta</sup> Ed.)

## LINCOGRAFIA

- ✓ Pymes del Ecuador (n, d) Informe de las pymes y el crédito. Consultado el 22 de Julio del 2012 en:  
<http://www.informipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/credito.html>
- ✓ La Cobranza (n, d) Cuentas por Cobrar. Consultado el 24 de septiembre del 2012 en:  
<http://www.mitecnologico.com/Main/C3Cuentasporcobrar.html>
- ✓ Indicadores Evaluadores (n, d) Indicadores de Gestión. Consultado el 2 de Octubre del 2012 en:  
<http://www.degerencia.com/tema/indicadoresdegestion.html>
- ✓ Nuevas Estrategias (n, d) Estrategias de Crédito. Consultado el 24 de Octubre del 2012 en:  
<http://www.monografias.com/trabajos12/estrategiasdecredito.shtml.html>
- ✓ Riesgos(n, d) Riesgos Crediticios. Consultado el 14 de Diciembre del 2012 en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo.html>

# ***ANEXOS***

## ANEXO (1)

### BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA SAC LATACUNGA LTADA</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>AL: 10-12-31</b>			
11	FONDOS DISPONIBLES		252.833,34
1101	CAJA		103.663,80
110105	EFFECTIVO	103.243,80	
110110	CAJA CHICA	420	
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINAN		147.986,54
110310	BANCOS E INSTITUC. FINANCIERAS LOC	147.986,54	
1104	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO		1.183,00
110401	CHEQUES DEL PAIS	1.183,00	
13	INVERSIONES		0,00
1305	MANTEN. HASTA EL VENC.DE ENTID.SEC		0,00
130510	DE 31 A 90 DIAS	0,00	
14	CARTERA DE CREDITOS		1.530.336,30
1401	CARTERA DE CRED. COMERCIAL POR VENCER		0,00
140105	COMERCIAL DE 1 A 30 DIAS	0,00	
1402	CARTERA DE CRED. DE CONSUMO POR VE		141.572,47
140205	CONSUMO DE 1 A 30 DIAS	15.374,89	
140210	CONSUMO DE 31 A 90 DIAS	37.601,17	
140215	CONSUMO DE 91 A 180 DIAS	29.383,51	
140220	CONSUMO DE 181 A 360 DIAS	34.779,62	
140225	CONSUMO DE MAS DE 360 DIAS	24.433,28	
1404	CARTERA DE CRED. P · A MICROEMP. PO		1.421.635,22
140405	MICROEMEPRESA DE 1 A 30 DIAS	105.845,36	
140410	MICROEMPRESA DE 31 A 90 DIAS	271.673,61	
140415	MICROEMPRESA DE 91 A 180 DIAS	274.012,91	
140420	MICROEMPRESA DE 181 A 360 DIAS	360.334,75	
140425	MICROEMPRES DE MAS DE 360 DIAS	409.768,59	
1412	CART. DE CRED. DE CONSUMO QUE NO D		16.723,92
141205	CONSUMO DE 01 A 30 DIAS Q'NO DEV.I	1686,46	
141210	CONSUMO DE 31 A 90 DIAS Q'NO DEV.I	2.937,20	
141215	CONSUMO DE 91 A 180 DIAS Q'NO DEV.	2.440,11	
141220	CONSUMO DE 181 A 360 DIAS Q'NO DEV	4.311,54	
141225	CONSUMO DE MAS DE 360 DIAS Q'NO DE	5.348,61	
1414	CART.DE CRED.P · A MICROEMP.QUE NO		28.008,77
141405	DE 01 A 30 DIAS	2315,46	
141410	DE 31 A 90 DIAS	4.110,38	
141415	DE 91 A 180 DIAS	4.829,17	
141420	DE 181 A 360 DIAS	7.625,29	
141425	DE MAS DE 360 DIAS	9.128,47	
1421	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL VENC		6.840,79
142125	COMERCIAL VENCIDA DE MAS DE 360 DI	6.840,79	
1422	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO VEN		7.378,29
142205	CONSUMO VENCIDA DE 01 A 30 DIAS	0,00	

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA SAC LATACUNGA LTADA</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>AL: 10-12-31</b>			
<b>PATRIMONIO</b>			
31	CAPITAL SOCIAL		112.328,60
3103	APORTES DE SOCIOS		112.328,60
310301	CERTIFICADOS DE APORTACION SOCIOS	112.328,60	
33	RESERVAS		94.470,09
3301	LEGALES		11.929,88
3303	ESPECIALES		82.540,21
330305	RESERVAS ESPCIALES	37.801,49	
330310	PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	41.754,59	
330315	OTRAS	2984,13	
3603	UTILIDAD DEL EJERCICIO		46.657,76
	TOTAL DEL PATRIMONIO		253.456,45
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>2.136.433,89</b>
<hr/>		<hr/>	
	Ing. Segundo Tenelema	Sr. Alberto Chango	
	PRESIDENTE DE CONSEJO	GERENTE GENERAL	
	ADMINISTRACION		
<hr/>		<hr/>	
	Sra. Sandra Tubon	Sr. Patricio Quiantoa	
	PRESIDENTE DE CONSEJO	CONTADOR	
	VIGILANCIA	RUC: 1804000980001	

**ANEXO (2)**  
**ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA SAC LATACUNGA LTADA</b>			
<b>BALANCE DE RESULTADOS</b>			
<b>AL: 10-12-31</b>			
	<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>		<b>15.595,55</b>
56	OTROS INGRESOS		15.595,55
5604	RECUPERACION ACTIVOS FINANCIEROS	15.595,55 ,	
560405	DE CREDITOS MOROSOS	177,82	
560410	REVERSION DE PROVISIONES	15.417,73	
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>46.657,76</b>
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	<b>370.557,21</b>	
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>417.214,97</b>	
	<b>RESULTADOS</b>	<b>46.657,76</b>	
_____ Ing. Segundo Tenelema PRESIDENTE DE CONSEJO ADMINISTRACION		_____ Sr. Alberto Chango GERENTE GENERAL	
_____ Sra. Sandra Tubon PRESIDENTE DE CONSEJO VIGILANCIA		_____ Sr. Patricio Quiantoa CONTADOR RUC: 1804000980001	



## FORMULARIO DE SOLICITUD DE CREDITO (PARTE 2)

1. INFORMACION GENERAL DEL GARANTE 1		
Apellidos:	Nombres:	Cédula N°:
Estado Civil: UL <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> N° de Dependiente: <input type="checkbox"/> Fecha de nacimiento: <input style="width: 100px;" type="text"/> / <input style="width: 100px;" type="text"/> / <input style="width: 100px;" type="text"/> Género M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>		
Profesión / Ocupación: _____ Dirección domiciliaria: _____		
Teléfono: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Vivienda: P <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/>		
Hipotecada: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Cdla/Barrio: _____ Calle: _____		
N° Casa _____ Trabajo Dependencia: Si <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Nombre y Dirección del trabajo: _____		
Teléfono: _____ Experiencia (año): _____ Nombre del Jefe: _____		
Nombre del Cónyuge: _____ Fecha de nacimiento: <input style="width: 100px;" type="text"/> / <input style="width: 100px;" type="text"/> / <input style="width: 100px;" type="text"/> C.C.: _____		
Trabajo del Cónyuge: _____ Dirección del trabajo: _____ Teléfono: _____		
Inmuebles / (Casa, Terreno) _____		
Bienes / Muebles: _____		
Elaborar croquis de ubicación		
UBICACIÓN VIVIENDA	UBICACIÓN TRABAJO	

Firmas:

\_\_\_\_\_  
Garante 1

\_\_\_\_\_  
Cónyuge

1. INFORMACION GENERAL DEL GARANTE 2		
Apellidos:	Nombres:	Cédula N°:
Estado Civil: UL <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> N° de Dependiente: <input type="checkbox"/> Fecha de nacimiento: <input style="width: 100px;" type="text"/> / <input style="width: 100px;" type="text"/> / <input style="width: 100px;" type="text"/> Género M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>		
Profesión / Ocupación: _____ Dirección domiciliaria: _____		
Teléfono: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Vivienda: P <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/>		
Hipotecada: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Cdla/Barrio: _____ Calle: _____		
N° Casa _____ Trabajo Dependencia: Si <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Nombre y Dirección del trabajo: _____		
Teléfono: _____ Experiencia (año): _____ Nombre del Jefe: _____		
Nombre del Cónyuge: _____ Fecha de nacimiento: <input style="width: 100px;" type="text"/> / <input style="width: 100px;" type="text"/> / <input style="width: 100px;" type="text"/> C.C.: _____		
Trabajo del Cónyuge: _____ Dirección del trabajo: _____ Teléfono: _____		
Inmuebles / (Casa, Terreno) _____		
Bienes / Muebles: _____		
Elaborar croquis de ubicación		
UBICACIÓN VIVIENDA	UBICACIÓN TRABAJO	

Firmas:

\_\_\_\_\_  
Garante 2

\_\_\_\_\_  
Cónyuge

1. INFORMACION CREDITO HIPOTECARIO		
Dirección del Bien Inmueble / Provincia _____	Cantón: _____	Parroquia: _____

Que tiene en el Bien Inmueble: \_\_\_\_\_

Declaro que la información concuerda con la realidad y asumo plena responsabilidad y veracidad de la misma, con la firma AUTORIZO para que se obtenga de cualquier fuente, referencias relativas a mi persona y a mi moral crediticia; también autorizo para que se me reporte mi comportamiento crediticio al BURO DE CREDITO, y exonerar de toda responsabilidad al reportante.



## INFORME DEL COMITÉ DE CREDITO (PARTE 2)

RESOLUCIÓN DE SOLICITUD DE CRÉDITO					
RESOLUCIÓN		FORMA DE PAGO		LÍNEA DE CRÉDITO	
<b>Aprobado</b>	<b>Rechazado</b>	Semanal	Microcrédito	Personal	
Monto	Cuotas	Mensual	Otros	Prenda Industrial	
Encaje		Bimensual	PRODUCTO N°	Hipoteca	
Destino		Trimestral	<input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>	Poliza	
<i>Documentos Sustentatorios:</i> _____					

REFERENCIAS PERSONAL, COMERCIALES Y BANCARIAS	
<i>Personal:</i> Nombre: _____ Dirección: _____ Telf.: _____	
<i>Bancaria:</i> Institución: _____ N° Cuenta Ahorros/Póliza: _____ Crédito: Sí ___ No ___ Monto _____	
<i>Comercial:</i> Institución: _____ Dirección: _____ Telf.: _____	
<i>Central de Riesgos:</i> Puntaje SCORE _____ Monto Endeudamiento _____	

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

INFORME & RESOLUCIÓN DEL GERENTE	
_____/_____/_____ FECHA	_____ JEFE DE CRÉDITO

INFORME & RESOLUCIÓN DEL JEFE DE CRÉDITO	
_____/_____/_____ FECHA	_____ GERENTE GENERAL

INFORME & RESOLUCIÓN DEL COMITÉ DE CRÉDITO	
COMENTARIO: _____	
_____	
Aprobado <input type="checkbox"/>	Suspendido <input type="checkbox"/>
Negado <input type="checkbox"/>	
_____ N° ACTA	_____/_____/_____ FECHA
_____ PRESIDENTE	_____ VOCAL
_____ SECRETARIO	

**ANEXO (5)**  
**REGLAMENTO DE AHORRO Y DE CREDITO DE LA COOPERATIVA SAC**  
**LATACUNGA**

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA**  
**SAC LATACUNGA Ltda.**

**REGLAMENTO DE AHORRO Y CREDITO**

El Consejo de Administración en uso de sus atribuciones y de conformidad con lo dispuesto en el Art. 33 de la Ley de Cooperativas literal a) y lo que establecen los Estatutos vigentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Latacunga Ltda., acuerda dictar el siguiente Reglamento de Ahorro y Crédito contenido en las siguientes disposiciones:

CAPITULO 1

POLITICA GENERAL Y OBJETIVOS

- Art. 1.- La Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC Latacunga Ltda., cumplirá el objetivo principal del servicio de ahorro y crédito, al proporcionar a los socios de la Cooperativa, los recursos financieros necesarios y adecuados a sus posibilidades de pago, condicionados a las disposiciones del presente Reglamento.
- Art. 2.- La Política General de la Cooperativa en la concesión de Crédito y captación de ahorros de los Socios se regirán por los siguientes principios:
- a) Igualdad absoluta de los asociados para obtener los beneficios de Crédito de la Cooperativa;
  - b) Rapidez y oportunidad del servicio dentro de las limitaciones económicas de la Entidad;
  - c) Protección de los Socios a través de la concesión de los créditos destinados a su mejoramiento económico social;
  - d) Provisión de los Recursos para actividades micro-financieras;
  - e) Asesoramiento técnico y financiero que asegure la correcta inversión de los créditos Cooperativos.
  - f) Seguridad adecuada para la recuperación de los préstamos.
- Art. 3.- Los microcréditos que otorgue la Cooperativa serán el resultado del estudio efectuado por los asesores de crédito, la Comisión de Créditos y la aprobación del señor gerente, sobre la base del análisis de los siguientes factores y de la solicitud de crédito:
- a) Necesidad del Cooperado;
  - b) Capacidad económica;
  - c) Garantías y seguridad para la recuperación del préstamo;

- d) Antecedentes crediticios en la Cooperativa (deben constar en la Solicitud);
  - e) Frecuencia en el ahorro;
  - f) Asistencia obligatoria a los cursos de capacitación de cooperativismos;
  - g) El tiempo de membresía inicial a los socios nuevos en créditos se considera una oportunidad de negocio, a los socios activos se considerará el 100% de los certificados de aportación como parte de la base, debiendo cubrir la diferencia para el calce del encaje para su nuevo crédito.
  - h) El socio que abre la cuenta con un valor de USD 4 se considera socio cliente ahorrista y para ser socio común deberá depositar el valor fijado en certificado de aportación en caso de solicitar créditos.
    - i) De preferencia a los socios de clase A de la institución, se considere crédito sin base.
    - j) El certificado de aportación sirva como base el 100%
    - k) La Certificación de Póliza garantizará para la concesión de créditos.
- Art. 4.- El crédito ordinario que concede la Cooperativa tendrá como finalidad esencial el beneficiar los siguientes propósitos generales:
- a) Establecimiento de actividades productivas, comerciales, artesanales, agroindustrial y otras;
  - b) Ampliación de actividades productivas;
  - e) Adquisición de bienes y materiales productivos
  - d) Construcción, reparación y ampliación de edificaciones productivas.

PARA PRÉSTAMOS DE EMERGENCIAS SE CONSIDERARÁN EN LOS SIGUIENTES CASOS:

- a) Pagos de costos de atención médica quirúrgica y farmacéutica;
  - b) Satisfacción de urgentes necesidades imprevistas por causa de fuerza mayor o caso fortuito.
  - c) Créditos Sobre Giro Cooperativo, desaduanización de productos importados, embarque, desembarque, chequeras sobre Giradas, y otros.
- Art 5.- El Consejo de Administración es el organismo de la Cooperativa que establece las políticas de crédito, conoce y resuelve los reclamos de los préstamos suspendidos o negados, conoce y resuelve los reclamos de los préstamos de los miembros del Consejo, Comisiones, Gerentes, personas jurídicas, previo informe del departamento de crédito.

## CAPITULO II

### DE LOS PRÉSTAMOS

- Art. 6.- Los préstamos que la Cooperativa otorgue a sus socios se clasificarán de la siguiente manera:
- a) Créditos Ordinarios:
  - b) Créditos Extraordinarios
  - c) Créditos Emergentes.
  - d) Crédito de bono de desarrollo humano
  - e) Crédito de electrodomésticos
  - f) Crédito Sobre Giro Cooperativo

- Art. 7.- CREDITOS ORDINARIOS.- Son los que se conceden a los socios en montos mayores a los préstamos emergentes y cuyos valores constan en el Tabla de préstamos vigentes. Estos préstamos deben ser previo informe de inspección de asesor de crédito y ser aprobados por el Gerente y/o por la Comisión de Crédito según sus montos.

Art. 8.-CREDITOS EXTRAORDINARIOS.- Son los que se conceden a los socios para cubrir necesidades producidas por fuerza mayor, tales como enfermedades, accidentes, siniestros o calamidad doméstica.

- a) Crédito Emergente. Son los que se conceden para negocio y producción en negocios estos préstamos exclusivamente para los comerciantes de ajo, cebolla, chompas, artesanías, calzado, ropas, Ganado, todo tipo de negocios, cuyo plazo será de 30 días, pagos diarios, semanales y mensuales.

La aprobación de este tipo de préstamos lo hará únicamente el gerente sin intervención de la Comisión de Crédito, pero posteriormente en la sesión inmediata deberá informar a dicha Comisión para su legalización. Estos créditos son concedidos independientemente del préstamo ordinario y podrán ser renovados por una sola vez. Su monto será el valor que consta en la Tabla de Préstamos vigente.

#### CONDICIONES DE LOS PRÉSTAMOS

Art 9.- PRÉSTAMOS ORDINARIOS

A. PRESTAMOS SOBRE FIRMAS:

**Su monto, encaje y plazo son los que constan en la Tabla de Préstamos vigente.**

Intereses: Tasa vigente a la fecha de concesión.

**Garantía:**

De 200 hasta 500 sin garante (opcional). 6 meses

De 501 hasta 1500 un garante (opcional) hasta 12 meses

De 1501 hasta 3000 dos garantes (opcional) hasta 30 meses, copia de escritura y certificado de registro de la propiedad

De 3001 hasta 8000 dos garantes más escritura original socio y copia escritura del garante, certificado de registro de la propiedad plazo 24 hasta 36 meses

De 8001 hasta 15000 hipotecario máximo 36 meses

Requisitos:

1. Ser socio apto para cumplir una obligación crediticia.
2. Copias de cédulas de identidad de deudores y garantes
3. Copia libreta de ahorro su último movimiento (Certificado de Ahorros)
4. Formulario de solicitud de crédito con estado de situación económica personal y estado de ingresos y egresos (deudores y garantes)
5. Si ha declarado ser poseedor de vehículos: copia de matrícula del (los) vehículo (deudores y garantes)
6. Si ha declarado ser propietario de bienes inmuebles: copia del Escritura del terreno, certificado de gravamen y pago de impuesto predial.
7. Si ha declarado poseer cuentas bancarias de ahorro y Cta. Cte., anotar en la solicitud nombre de los bancos y No. De cuenta (deudores/garantes)
8. Copia del RUC (deudores y garantes en caso de tenerlos) personas jurídicas y naturales.
9. Haber depositado la base dentro de un parámetro de número de días de acuerdo a la Tabla Créditos antes de la tramitación del crédito.
10. Certificado del Curso de Cooperativismo.
11. Haber tenido promedio mensual favorable con los movimientos respectivos de su cuenta.

B. PRESTAMOS PRENDARIOS

**Su monto, encaje y plazo son los que constan en la Tabla de Préstamos vigentes.**

Intereses: **la tasa vigente a la fecha de concesión.**

Garantías:

1. En el Caso de VEHICULOS:

- a) **Matrícula o contrato de compraventa legalizado.**
- b) **Certificado del Registro Mercantil sobre gravámenes**
- c) **Póliza de Seguro del vehículo**
- d) **Avalúo del vehículo por parte de un PERITO de la Cooperativa**
- e) **Se concederá el valor del préstamo hasta por el 60% del avalúo.**

2. En el Caso de EQUIPO DE MAQUINARIA INDUSTRIAL:

- a) **Título de propiedad o Contratos de compraventa legalizados**
- b) **Certificado del Registro Mercantil sobre gravámenes**
- c) **Avalúo de la maquinaria por parte de un PERITO de la Cooperativa**
- d) **Se concederá el valor del préstamo hasta por el 60% de avalúo.**

C. PRESTAMOS HIPOTECARIOS:

**Su monto, encaje y plazo son los que constan en la Tabla de Préstamos vigentes.**

Intereses: **Tasa vigente a la fecha de concesión.**

Garantía: **Bien inmueble. (Casa o terreno)**

Requisitos: **A más de los indicados para préstamos sobre firmas:**

1. **Presentar escrituras originales de hipoteca a favor de la cooperativa**
2. **Avalúo de un perito por parte del Abogado de la Cooperativa.**
3. **Se concederá el valor del préstamo hasta por el 50- 60% del avalúo.**

D. PRESTAMOS MICROEMPRESARIALES:

**Su monto, encaje y plazo son los que constan en la Tabla de Préstamos vigentes.**

Intereses: **Tasa vigente a la fecha de concesión.**

Garantía: **Firmas conjuntas del grupo de socios solidarios. Además**

**Podrán exigirse otras garantías, si así lo considera la Comisión de Crédito, en los casos que fuere necesario tomar esta medida.**

Requisitos: **Los mismos que para los préstamos sobre firmas.**

Art. 10.- PRESTAMOS AUTOMÁTICOS

**Su monto, encaje y plazo son los que constan en la Tabla de Préstamos vigentes.**

Intereses: **Tasa 2.0% mensual.**

Garantía: **sobre firma**

**Estos sobre giros se otorgan a los clientes con calificación triple AAA, cuyo plazo será de 30 días,**

**Monto máximo de 200 hasta 2000 dólares.**

Art. 11.- DE LOS INTERESES, FONDO SOLIDARIO Y CAPITALIZACION

- a) **Intereses:** Los que constan en la Tabla de Préstamos vigente.
- b) El socio cancelará fondo cooperativo 1%, la misma se prorrata a las cuotas del crédito.

Art. 12.- DE LAS RENOVACIONES

Las renovaciones de crédito podrán concederse a socios que hayan cubierto el 30% del préstamo en cualquier tiempo de su vigencia, antes de su vencimiento final, por un periodo igual al del préstamo inicial y por dos veces. En casos especiales se podrán refinanciar los préstamos, con visto bueno de la gerencia.

Art. 13.- Las renovaciones podrán ser concedidas por la Gerencia en el caso de préstamos extraordinario y por la Comisión de Crédito en el caso de los préstamos ordinarios.

### CAPITULO III

#### TRAMITE DE LOS CREDITOS

Art 14.- Serán sujetos de crédito quienes cumplan con los siguientes requisitos;

- a) Ser mayor de edad;
- b) Ser legalmente capaces de contraer obligaciones;
- c) Haber cancelado sus obligaciones, sin acción judicial, en la Cooperativa;
- d) Ser socio activo, antes de presentar la solicitud, y no encontrarse en mora;
- e) Poseer certificado de asistencia al curso de Cooperativismo dictado por la Cooperativa.
- f) Presentar certificado laboral de ingresos del socio y del cónyuge en caso de ser empleados públicos o privados, o que demuestre tener una actividad productiva, comercial o profesional que le permita tener una capacidad de pago.
- g) Que las garantías ofrecidas sean satisfactorias.

Art. 15.- El Departamento de Crédito.- Es el encargado de brindar amplia información a los socios sobre las diferentes líneas de crédito y recomendar su conveniencia, realizando las siguientes actividades:

- a) Recibir y procesar las solicitudes de préstamos de los socios de la Cooperativa, exigiendo la presentación oportuna de todos los documentos requeridos y en caso de ser necesario recabar la información complementaria correspondiente.
- b) Investigar por medio de sistemas independientes el historial crediticio del solicitante y de sus garantías;
- c) La Comisión de Crédito Calificará la solicitud de crédito, tomando en cuenta que la solicitud que contenga los documentos mínimos requeridos del órgano de control la solvencia y la capacidad de pago del solicitante, codeudores y garantes, así mismo el destino del crédito. Analizada la documentación se elaborará el informe correspondiente el mismo que será concluyente;
- d) El informe precisará: si el socio es apto para el crédito; si no conviene la concesión indicará la razón; si conviene autorizar una operación de menor cuantía; modificación del plazo, cambio de garantes, cambio de garantías.
- e) Elaborar el análisis financiero cuando la solicitud de crédito sea una persona jurídica o cuando siendo una persona natural el proyecto de inversión amerite una evaluación financiera;
- f) Una vez aprobado el crédito en el nivel correspondiente, elaborar el documento para constituir la obligación y legalizar las garantías;
- g) La carpeta de solicitud de crédito de cada socio prestatario, deberá contener la documentación mínima requerida por los Organismos de Control;
- h) Realizar seguimiento y control de los créditos en coordinación con la Gerencia.

- Art. 16.- **Toda solicitud de Crédito deberá presentarse en la Cooperativa en el formulario respectivo que para el efecto podrá obtenerse en las oficinas de la Entidad.**
- Art. 17.- **La base o encaje para adquirir un crédito deberá ser depositado de acuerdo al monto solicitado en los siguientes parámetros.**
- 100 a 500 1 a 5 días
  - 1000 a 3000 10 a 15 días
  - 3000 a 5000 15 a 25 días
  - 5000 a 15000 hasta en 30 días
- Art. 18.- **Los datos constantes en la solicitud de crédito, deberán ser verificados por la Comisión de Crédito y el Gerente, previa la concesión y son los siguientes:**
- a) **Nombres y apellidos con la cédula de identidad (los) prestatario (s) y de sus garantes.**
  - b) **Direcciones claras y precisas.**
  - c) **Monto del préstamo**
  - d) **Propósito concreto del préstamo**
  - e) **Manifestaciones de las deudas o compromisos pendientes del solicitante dichos con verdad y exactitud, especialmente los que tienen fuera de la Cooperativa.**
  - f) **Ingresos totales del socio, que se comprobarán.**
  - g) **Préstamos y garantías pendientes del socio en la Cooperativa.**
  - h) **Plan de pago para la cancelación del Crédito y más documentos adicionales que sean requeridos por la Gerencia o la Comisión de Crédito, incluyendo garantías adicionales.**
- Art. 19.- **La Comisión de Crédito en sesión ordinaria y con la presencia de la mayoría de sus miembros estudiará la solicitud presentada de conformidad con el Art. 3 de este Reglamento y cuidará que se hayan cumplido con todos los requisitos. La Comisión de Crédito decidirá sobre la petición presentada.**

#### CAPITULO IV

#### CONDICIONES Y SANCIONES

- Art. 20.- **Únicamente los socios activos de la Cooperativa y que se encuentren al día de sus obligaciones serán considerados sujetos aceptables de Crédito.**
- Art. 21.- **El socio para obtener un préstamo, deberá tener en su libreta de ahorros y/o en certificados de aportación una base mínima establecida en la tabla de Préstamos vigentes opcional al monto solicitado.**
- Art. 22.- **Los socios no podrán retirar su encaje de préstamo que se encuentren en calidad de garantía.**
- Art. 23.- **El socio que reciba un préstamo de la Cooperativa no podrá variar la finalidad de la inversión para lo cual fue solicitada; caso contrario, se dará por vencido dicho préstamo si no ha habido la justificación respectiva con gerencia.**
- Art. 24.- **El socio que haya cambiado su domicilio y tenga un préstamo en la Cooperativa u otras obligaciones, deberá comunicar oportunamente este particular, igual información deberá presentar los garantes; su incumplimiento se tendrá como indicio de mala fe, el Jefe de Crédito declarará plazo vencido.**

- Art. 25.- Los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia, Comisión de Crédito y el Gerente no podrán ser garantes de préstamos, tampoco los empleados de la Cooperativa.
- Art. 26.- Los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia, Comisiones, y empleados, para ser beneficiado del crédito seguirá procedimiento normal para la aprobación de préstamos obviando la hipoteca.
- Art. 27.- El socio Directivo de cualquiera de los Consejos y Comisiones que incurriera en morosidad por más de 90 días, perderá la calidad de Directivo automáticamente, y no podrá ser candidato a tal representación, sino después de un periodo de un año.
- Art. 28.- En ningún caso se aceptarán garantías insolventes con los pagos de sus obligaciones.
- Art. 29.- El Consejo de Vigilancia tendrá el derecho de supervisar todo tipo de préstamo Hipotecario y prendario en los casos que estime conveniente, podrá nombrar un funcionario que realice la inspección quien presentará un informe por escrito máximo cuarenta y ocho horas después de realizada la inspección o verificación.
- Art. 30.- Todos los gastos de Inspección y Verificación así como los gastos judiciales y extrajudiciales estarán a cargo del interesado.
- Art. 31.- La comisión de Crédito deberá llevar en forma prolija las Actas de las sesiones en las que se aprueben los préstamos, debiendo sesionar por lo menos una vez por semana.
- Art. 32.- En los préstamos para negocio, será necesaria la presentación documentos habilitantes.
- Art. 33.- Los socios morosos incurrirán en las siguientes sanciones:
- a) En caso de mora en los pagos parciales de un préstamo por tres o más meses, se aplicará el Artículo 12 del presente Reglamento
  - b) Se transferirá a favor de la Cooperativa para cancelar sus obligaciones, todos los valores de sus Ahorros y de Certificados de Aportación. Se procederá de igual forma con sus garantes, sin que se requiera autorización expresa ni de éstos ni de aquellos, ni de orden judicial alguna.
  - c) Inhabilidad temporal del socio para solicitar un nuevo préstamo no garantizar, por un tiempo igual a los meses de morosidad; y
  - d) Separación de la Cooperativa a los socios prestatarios, a quienes se haya iniciado acción judicial, por incumplimiento de sus obligaciones o a los que reincidieren en morosidad, así como a sus respectivos garantes.

## CAPITULO V

### DE LOS AHORROS

- Art. 34.- Los ahorros de los socios pueden, ser libreta de ahorros y mediante Certificados de Depósito a Plazo Fijo.

Para el Ingreso de un nuevo socio, éste debe depositar en la Cooperativa los siguientes valores:

#### PARA CUENTAS DE AHORRO COMUN

- a) La apertura de cuenta ahorro con libreta \$ 20
- b) Cuota no reembolsable de ingreso por el valor de 4.00 USD
- c) Certificados de Aportación por el valor de USD 12

- d) **Deposito en la Libreta de Ahorros el valor de USD 4**  
**Los depósitos que se reciban en cheques estarán sujetos al cobro de la comisión.**

**PARA CUENTAS DE AHORROS ESPECIALES**

- a) La apertura de la cuenta ahorros mi pequeñín libreta \$ 3  
 b) Certificado de Aportación por el valor \$ 2  
 c) Deposito de niños, ancianos, adultos, no videntes

**DE LOS INTERESES**

Art. 35.- **Se acreditarán intereses en las libretas de ahorro de los socios cada trimestre; intereses que serán calculados sobre los saldos promedios mensuales y con los porcentajes constantes en la Tabla de interés vigente. En las libretas de ahorro, se registrará todo el movimiento de depósitos, retiros, notas de débito y crédito. Así mismo se llevará un registro por cada libreta.**

Art. 36.- **Se aceptarán depósito a Plazo Fijo, bajo las condiciones, plazos y tasas de interés constantes en la respectiva tabla de interés vigente.**

Art. 37.- **Tablas de Interés**

1. **Tasas Activas:**  
 a) **Para préstamos de microcrédito sobre firmas: 22.5% anual sobre saldos.**  
 b) **Para préstamos microcrédito prendario, hipotecarios y auto liquidable: 22.5% anual sobre saldos**  
 c) **Para préstamos extraordinario, 22.5% anual sobre saldos.**  
 d) **Para préstamos emergente 25% anual sobre saldos.**  
 e) **Para préstamo Sobre Giro cooperativo 25% anual.**  
 f) **El Interés por MORA: será la tasa de interés por 1.1% por la cuota/valor vencido, dividido para 36000 y multiplicado por los días vencidos**

2. **Tasas Pasivas:**

- a) **Libretas de Ahorro**

**Promedio mensual desde: (USD 4) hasta USD 1000 2.0%**

**Promedio mensual mayor a USD 500 3.0%**

**En todos los préstamos es obligación del socio y tiene que ahorrar el 5% USD en cada pago.**

**NOTA: Base mínima en Libretas de Ahorros (USD 4). Se debitará mensualmente (USD 0.50 trimestral) a las libretas que tengan un valor menor a esta base y no se pagará interés.**

- b) **Depósitos a Plazo Fijo:**

	30 días	60 días	90 días	120 días	180 días	360 días
<b>Desde 200 a 1000 USD</b>	7.0%	7.2%	7.4%	7.6%	7.8%	8.0%
<b>Desde 1001 a 2000 USD</b>	8.0%	8.5%	9.0%	9.5%	10.0%	10.5%
<b>Desde 2001 a 4000 USD</b>	9.0%	9.5%	10.0%	10.5%	11.0%	11.5%
<b>Desde 4001 a 10.000 USD</b>	10.0%	10.5%	11.0%	11.5%	11.8%	12.0%
<b>SOBRE 10000</b>	11.0%	11.5%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%
<b>SOBRE 50000</b>	11.5%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%

c) **Certificados de Aportación: 6% anual.**

**El gerente está autorizado por el Consejo de Administración, para variar las tasas activas, Pasivas de Interés, y Plazo Fijo, según el mercado, y el contexto.**

#### **PRESTAMO ORDINARIO E HIPOTECARIO**

**De 200 hasta 500 sin garante (opcional). 6 meses**

**De 501 hasta 1500 un garante (opcional). 12 - 18 meses**

**De 1501 hasta 3000 dos garantes 18 – 24 meses, copia de escritura y certificado de registro de la propiedad**

**De 3001 hasta 8000 dos garantes mas la escritura original socio y garante, certificado de registro de la propiedad plazo 24-36 meses**

**De 8001 hasta 15000 hipotecario máximo 36 meses**

**NOTA: El gerente está autorizado para aprobar créditos hasta por \$8000 (OCHO MIL DOLARES).**

### **CAPITULO VI**

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

**Art. 38.- El encaje es el valor calculado sobre el monto del préstamo y debe estar depositado en la Libreta de Ahorros del socio, 30 días a socios nuevos y 15 días a los socios activos antes de la concesión del mismo. Este encaje permanecerá bloqueado hasta que haya cubierto el 80% del valor del préstamo. Se exceptúan de depositar 30 días antes, únicamente los préstamos Automáticos, y el valor de inspección y seguimiento se prorrateará en la cuatas de crédito la misma será el 1% de valor de crédito al momento en que se firme la obligación adquirida.**

**Art. 39.- Las tablas anteriores de Interés y de Préstamos, podrán variar de acuerdo a las condiciones del mercado competitivo. El Gerente de la Cooperativa, realizará un estudio previo del mercado, para luego presentarlas al Consejo de Administración, para su aprobación y ejecución.**

**Art. 40.- Para obtener cualquier tipo de crédito, el socio debe tener en Certificados de Aportación común un mínimo de \$12), a partir del segundo préstamo y para los siguientes, debe incrementar sus Certificados de Aportación Común por cada préstamo el 1% del monto del préstamo concedido.**

**Art. 41.- Los dividendos de los préstamos deberán ser pagados en sus respectivas fechas de vencimiento. Los pagos atrasado serán penalizados con el interés de mora vigente, que se aplicará sobre del Dividendo, desde el primer día de vencido.**

**Art. 42.- Pagos anticipados:**

- a) Los pagos realizados en mayor proporción al valor del dividendo de un préstamo, se aplicarán abonos de capital, comenzando por la última cuota. De igual manera se aplicarán los pagos extras a dividendos de préstamos.**
- b) Los intereses son sobre saldos.**

c) La liquidación por pago total de préstamo, se hará calculando los intereses hasta la fecha de cancelación total.

Art. 43.- Los garantes deberán estar domiciliados, en la respectiva jurisdicción provincial.

Art. 44.- Los garantes no podrán obtener crédito en la entidad mientras el crédito garantizado se encuentre en mora. El socio moroso no puede ser garante.

Art.45.- Los vocales principales y suplentes de los Consejos de Administración y Vigilancia así como de las Comisiones respectivas, y empleados de la Cooperativa no podrán ser garantes entre sí, ni de otros socios.

Art. 46.- Una persona podrá garantizar como máximo hasta dos préstamos dependiendo al monto solicitado, siempre y cuando tenga capacidad económica.

Art. 47.- La garantía prendaria en el caso de los automotores debe tener póliza de seguro o registro mercantil, la cual estará en vigencia por el mismo tiempo que dure la obligación. La garantía será endosada a favor de la Cooperativa.

Art. 48.- Cuando los ingresos del socio hayan disminuido por fuerza mayor o caso fortuito, como: fallecimiento del cónyuge, incendio, pérdida en la agricultura, accidentes, enfermedad, etc., debidamente comprobada previa la cancelación de los intereses y por lo menos el 30% del saldo del capital en pago, el crédito podrá ser renegociado.

Art. 49.- La Cooperativa en salvaguardar de sus intereses supervisará todo tipo de crédito, debiendo efectuar inspecciones, visitas, exigir documentos o solicitar cualquier información en el caso y monto que estime conveniente.

Art. 50.- Queda totalmente prohibido a los directivos y empleados ejercer alguna acción contraria al presente Reglamento, por recomendación, mandato o presión interna o externa y estarán sujetos a las sanciones reglamentarias.

Art. 51.- Quien hubiere incurrido en morosidad, para operar un nuevo crédito deberá esperar el mismo tiempo que cayó en mora. La sanción por morosidad se aplicará hasta por un tiempo de un año atrás, a la fecha de presentación de la solicitud.

Art. 52.- El interés fijado para cada uno de los préstamos será reajutable automáticamente, en el momento que el Consejo de Administración emita su resolución.

Art. 53.- El monto de todos los préstamos que sean garantizados con prenda industrial o hipoteca, no podrá exceder del porcentaje fijado en el presente reglamento.

Art. 54.- El encaje deberá mantenerse antes y durante la vigencia del préstamo.

Art. 55.- La edad máxima del prestatario será de 65 años.

Art. 56.- Cualquier situación no contemplada en el presente Reglamento y divergencia respecto a su interpretación y aplicación será resuelta por el Consejo de Administración previo el informe del consejo de vigilancia

Art. 57.- En todo lo no previsto en este Reglamento, se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Cooperativas, en su Reglamento General, en los Estatutos y Reglamentos de la Entidad, a fin de que los servicios prestados cumplan fielmente con el espíritu social y la práctica social económica del Sistema Cooperativista.

**Art. 58.- “Las disposiciones que consten en convenios firmados por los directivos de la Cooperativa y aprobados por el Consejo de Administración, prevalecerán sobre las normativas constantes en el presente reglamento de Ahorro y Crédito, con la finalidad de que las normas guarden compatibilidad con las condiciones de uso de los recursos de los organismos que proveen financiamiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC LATACUNGA Ltda.”**

**Art. 58.- Este Reglamento entrará en vigencia a partir de su aprobación por parte de la Dirección Cooperativa.**

**Certifico, que el presente Reglamento fue discutido y aprobado en las sesiones de 12 de febrero del 2009 y 5 de marzo del 2009.**

**GERENTE**

**SECRETARIA**

**ANEXOS (5)**  
**IMÁGENES DE LA COOPERATIVA**



**ATENCIÓN A LOS CLIENTES EN VENTANILLA**



## ATENCIÓN DE CREDITOS A SOCIOS



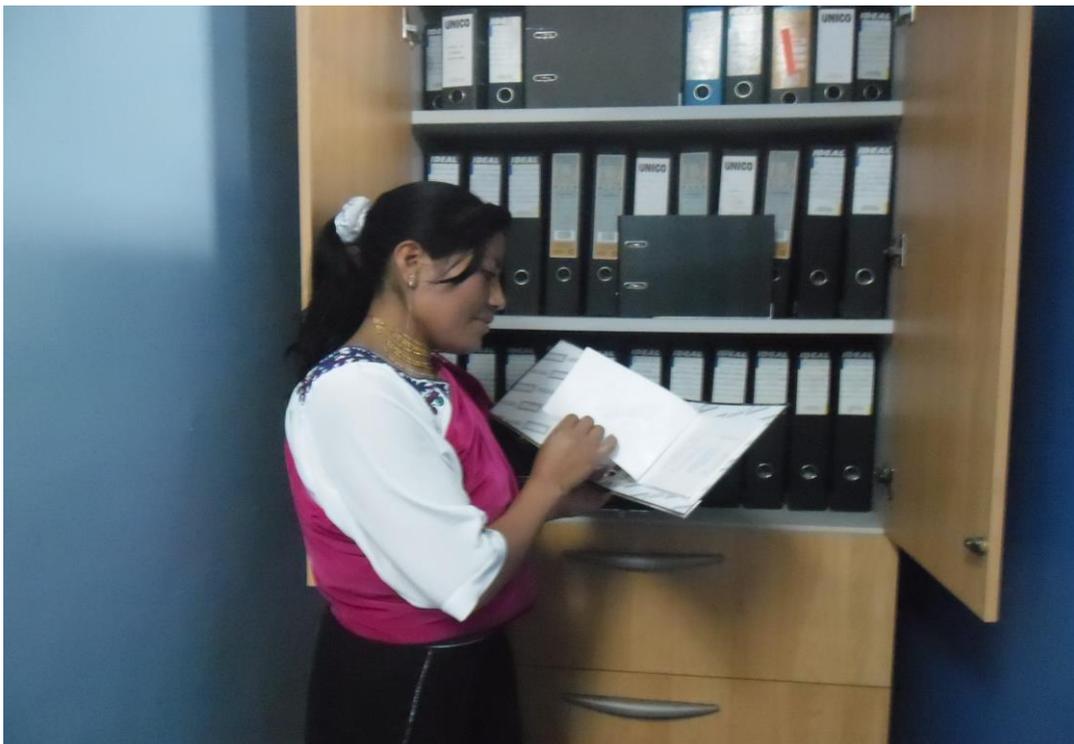
## REUNION DEL COMITÉ DE CREDITO



## ARCHIVOS DE LA COOPERATIVA



## REGLAMENTOS DE LA COOPERATIVA



## ENCUESTA AL GERENTE



## AHORRO ESTUDIANTIL

