

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



“Asesoría para mejorar procedimientos del área de cuentas por cobrar / socios de Cooperativa de Ahorro y Crédito Luciana, R.L.”

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Karen Jemima Hernández García

Sacatepéquez, marzo 2014

“Asesoría para mejorar procedimientos del área de cuentas por cobrar / socios de Cooperativa de Ahorro y Crédito Luciana, R.L.”

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Karen Jemima Hernández García

Lic. Juan Carlos Villalta (**Asesor**)

Licda. Dalila Rosas Morales (**Revisora**)

Sacatepéquez, marzo 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

Lic. Julio Roberto Oviedo
Coordinador

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

Licda. Jessica Alvarez

Examinador

Lic. Luis Armenio Juárez Vega

Examinador

Lic. Renato Méndez Bruno

Examinador

Lic. Juan Carlos Villalta

Asesor

Licda. Dalila Rosas Morales

Revisora

REF.:C.C.E.E.0168-2013

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 10 DE SEPTIEMBRE DEL 2013

SEDE CIUDAD VIEJA, SACATEPÉQUEZ

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Juan Carlos Villa Daniel, tutor y Licenciada Dalila Rosas Morales de Cuevas, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Asesoría para mejorar procedimientos del área de cuentas por cobrar/ socios de Cooperativa de Ahorro y Crédito Luciana, R.L.”, Presentado por él (la) estudiante Karen Jemima Hernández García, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1040 , de fecha 13 de julio del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.


Lic. César Augusto Custodio Cobarr
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala, 15 de Diciembre 2012

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED– titulada **Mejora de los procedimientos de cuentas por cobrar /De Cooperativa De Ahorro y Crédito Luciana, R.L.** realizada por Karen Jemima Hernández García, estudiante de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de setenta y cinco (75) puntos de cien (100).

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



Lic. Juan Carlos Villalta Daniel
Tutor

Lic. Juan Carlos Villalta Daniel
Abogado S.S.

Dalila Rosas Morales de Cuevas
Licda. En Pedagogía y Admón. Educativa
Col. 15874

Guatemala, 26 de enero de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema: **Mejora de los procedimientos de cuentas por cobrar/De Cooperativa de Ahorro y Crédito Luciana, R.L.**, realizado por: Karen Jemima Hernández García, Carné No. 201205993; estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP) por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes atentamente,


Licda. Dalila Rosas Morales de Cuevas



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 991.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Hernández García, Karen Jemima con número de carné 201205993 aprobó con 82 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría, a los trece días del mes de julio del año dos mil trece.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los siete días del mes de octubre del año dos mil trece.

Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




Dra. Alba de González
Secretaria General

Luis Alberto Mendoza
cc.Archivo.

AGRADECIMIENTO

- A Dios:** Por haberme brindado la sabiduría que necesitaba en el proceso de mi formación profesional y en todos los aspectos de mi vida.
- A mis Padres:** **Nicolás Hernández e Isaura García.**
Por su amor brindado y apoyo incondicional, por inculcar en mi el deseo de superación personal y brindarme buenos ejemplos a lo largo de mi vida.
- A mis Hermanos:** **Esdras Melquisedec Hernández García**
Eddy Ezequiel Hernández García.
Por su apoyo y unidad demostrada en todo momento.
- A mi novio:** **Julio Antonio Aguilar Vallejo**
Por su amor brindado y apoyo incondicional.
- A mi hijo:** **Derek Rodrigo García Hernández (Q.E.P.D.)** a pesar de no encontrarse a mi lado, sigue siendo una gran bendición en mi vida.
- A mis Centros de Estudio:**
Que han contribuido a mi formación personal y profesional.
- A mis Docentes:** Gracias por impartir sus sabios conocimientos que fueron un pilar fundamental para la culminación de mi carrera.
- A mis Amigos de la Carrera:**
Ingrid Lorena Álvarez Tomas, Luis Fernando Debroy Contreras, Ángel Rafael Ixchop Estrada, por su amistad sincera brindada.
- A la Empresa que me permitió realizar la –PED-:**
Mi agradecimiento eterno por la confianza y apoyo en la realización de la Investigación.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1. Aspectos Generales	
1.1 Antecedentes	01
1.1.1 Matriz Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza –FODA-	29
1.2 Planteamiento del problema	30
1.3 Justificación	30
1.4 Pregunta de Investigación	30
1.5 Objetivos	30
1.5.1 General	30
1.5.2 Específicos	31
1.6 Alcances y Límites	31
1.7 Marco Teórico	32
1.8 Base Legal	35
Capítulo 2	
2. Metodología aplicada en la investigación	
2.1 Tipo de Investigación	38
2.2 Sujetos de la investigación	38
2.3 Unidades de análisis	38
2.4 Instrumentos	38
2.5 Procedimientos	39
2.6 Aportes	40
2.6.1 A la Empresa	40
2.6.2 Al País	40
2.6.3 A la Universidad	40
2.6.4 A los Estudiantes	40
Capítulo 3	
3. Resultados y análisis de la investigación	
3.1 Resultados	41
3.1.1 Análisis de resultados	41
3.1.2 Área administrativa	41
3.1.3 Área financiera	62
3.1.3.1 Estados Financieros	62
3.1.4 Área Auditoría	78
3.1.5 Análisis de razones financieras	83
Capítulo 4	
4. Propuesta de Solución o mejora	86
4.1 Introducción	86
4.2 Antecedentes	86
4.3 Objetivos específicos	86
4.5 Descripción de la propuesta	87

4.5.1 Área administrativa	87
4.5.2 Área Financiera	89
4.5.3 Viabilidad de la Propuesta	94
4.5.4 Costo de la Propuesta	94
Cronograma de actividades	96
Conclusiones	97
Recomendaciones	98
Referencias	99
Anexos	100

Índice de figuras, cuadros y gráficas

Figura 1	Organigrama de la Cooperativa	06
Figura 2	Estados Financieros de la Cooperativa	64
Cuadro No.1	Préstamos Asociados	70
Cuadro No.2	Cartera de créditos al 31 de diciembre/2012	72
Cuadro No.3	Morosidad de cartera de crédito al 31 de Dic./2012	72
Cuadro No.4	Cartera total de préstamos y total de morosidad al 31 de diciembre/2012.	74
Cuadro No.5	Montos recuperables de morosidad en 4 meses	77
Cuadro No. 6	Análisis de razones financieras/De solvencia, circulante o Capital De trabajo.	83
Cuadro No.7	Análisis de razones financieras/De liquidez o prueba de acido	84
Cuadro No. 8	Proceso para la recuperación de préstamos	88
Cuadro No. 9	Préstamos	90
Cuadro No.10	Presupuesto de sueldo y prestaciones de 02 colaboradores	92
Cuadro No.11	Comisiones a pagar de colaboradores	93
Gráfica No.1	Incremento Préstamos Asociados	71
Gráfica No.2	Rankin de morosidad por punto de servicio	73
Gráfica No.3	Cartera desglosada de morosidad	74

Índice de anexos

Anexo 1	Proceso para la recuperación de préstamos	101
Anexo 2	FODA de la cooperativa	102
Anexo 3	Cuestionario áreas de cuentas por cobrar	103
Anexo 4	Formularios de encuesta de la calidad de la cobranza	104

Resumen

Las cooperativas constituidas, son asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociados, que se rigen en su organización por las disposiciones de la Ley General de Cooperativas, Decreto del Congreso de la República No. 82-78. Para el efecto deben tener personalidad jurídica propia y distinta de la de sus asociados y estar inscritas en el Registro de Cooperativas. De acuerdo a esta ley, las cooperativas pueden desarrollar cualquier actividad lícita comprendida en los sectores de producción, el consumo y los servicios, compatible con los principios y espíritu cooperativista, asimismo de acuerdo a ese precepto legal. Cooperativa Luciana, R.L., fue creada en el municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, departamento de Escuintla, el 10 de enero de 1971. Su actividad principal es el Ahorro y crédito.

Dentro de los servicios que prestan al asociado y a personas que requieran de sus servicios, se detallan: Servicios Públicos (energía eléctrica, teléfono, otros), Pago de Remesas Familiares (Woccu, Vigo, Sigue, Banco industrial, Banco G&T, Money Gram, etc.), Transferencias, Intersistemas con otras cooperativas. (Depósitos, retiros, pagos de préstamos que no sean de la cooperativa pero que están bajo la marca de MICOOPE).

La ubicación en que se encuentra la Cooperativa es 3ra. Av. 4-14 zona 1, Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla. Se organizó con Asamblea General (Asociados), el Consejo de Administración, la Comisión de Vigilancia y Gerencia General. De acuerdo a la Ley General de Cooperativas, está sujeta a la fiscalización del Estado a través de la Inspección General de Cooperativas, Contraloría de Cuentas y Superintendencia de Administración Tributaria, en lo que compete. Para ello cuenta con documentos, libros y registros legalmente autorizados para operar su contabilidad, la cual se encuentra actualizada y con estados financieros elaborados hasta el 31 de diciembre de 2011, los cuales sirvieron como fuente de información para la investigación de la práctica que se realizó, de la cual se deriva el presente informe.

Al igual que toda empresa comercial, industrial y de servicios, la entidad en estudio también es objeto de errores y deficiencias en sus operaciones financieras; en este caso, la cartera de cuentas por cobrar, originada por préstamos que la cooperativa ha efectuado a asociados. Cuenta con saldos en mora que ha provocado problemas de tipo financiero y que es necesario corregir,

presentando propuestas para la solución de esta problemática; razón por la cual, se efectuó la investigación aplicando los procedimientos, técnicas, herramientas e instrumentos necesarios a través de los cuales se obtuvieron los resultados que se dan a conocer.

En el trabajo de campo se utilizaron las técnicas de observación, entrevista, cuestionarios y se elaboró Diagrama de Flujos. Dichos instrumentos se aplicaron al personal involucrado en las cuentas por cobrar/clientes departamento de créditos, departamento de contabilidad y gerencia general. También se tuvo acceso a la información contable de la empresa (según autorización de la gerencia) para realizar comparación de saldos y poder aplicar índices financieros logrando comparar el movimiento de los últimos dos años.

Como producto final de la investigación se planteó a la gerencia, recomendaciones para la Implementación de procedimientos operativos de todo el proceso de otorgamientos de créditos y recuperación de cartera; que puedan permitir una constante supervisión de la administración, para lograr el objetivo; el cual consiste en el adecuado manejo de las cuentas por cobrar/clientes y disminución del riesgo de pérdida por morosidad y fraude.

Introducción

La Universidad Panamericana, por medio de la Facultad de Ciencias Económicas, ha implementado el programa “Actualización y Cierre Académico” –ACA- que proporciona a los estudiantes que han culminado sus estudios y cuentan con cierre de pensum en Licenciatura de Contador Público y Auditor, la oportunidad de graduarse en el grado académico de Licenciado, para cuyo efecto debe llevarse a cabo una Práctica Empresarial Dirigida –PED- en una empresa comercial, industrial o entidad de servicio social que reúna las condiciones necesarias de tipo administrativo, financiero, tributaria; aplicando procedimientos de auditoría, para presentar una solución aceptable a la problemática que se encuentre en el proceso de investigación que realiza el estudiante.

En el presente caso, se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Luciana, R. L., en la cual se determinó que la entidad proporciona préstamos a sus asociados sin tener un control razonable sobre los mismos; de manera que, según lo observado, la cartera de cuentas por cobrar derivada de estos préstamos, ha tenido un crecimiento acelerado y existen saldos que tienen mucho tiempo de mora sin que la entidad haya realizado las actividades necesarias para su pronta recuperación, situación que de no ser corregida, culminará en problemas de tipo financiero que provocará deficiencias en sus operaciones. Por lo anterior, se determinó la necesidad de implementar el proyecto de –PED-, MEJORA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR/DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCIANA, R.L., para determinar la problemática central y presentar las propuestas de solución necesarias para corregir las deficiencias encontradas.

En el capítulo 1, se hace una descripción de los antecedentes de la empresa, el marco legal y tributario, estructura organizacional, problemática encontrada, justificación y objetivos del presente estudio, sus alcances y límites. Por último el marco teórico, como soporte documental del tema enfocado.

El capítulo 2 hace mención de la metodología utilizada en el desarrollo del presente trabajo, como: herramientas, técnicas, sujetos que intervinieron y análisis, instrumentos y procedimientos aplicados en la investigación Aportes para la Empresa, el País, la Universidad y el estudiante.

Capítulo 3, contiene los resultados del trabajo de campo, presentando los problemas financieros contables de la entidad; se muestra un análisis para determinar los montos de los saldos que están en mora de los préstamos que la entidad realiza a sus asociados y sus efectos en resultados que muestra la cooperativa.

En el capítulo 4, se propone la solución al problema detectado, a través de un plan de recuperación de la cartera en mora, incluyendo los procedimientos y recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para realizar la labor de cobro y los efectos positivos que se espera obtener con la aplicación del proyecto propuesto como solución a la problemática encontrada. Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones para la presentación de este informe.

Capítulo 1

1. Aspectos Generales

1.1 Antecedentes

Las Cooperativas constituyen base fundamental en el desarrollo local de comunidades, a través de asociados que logran sentido de pertenencia hacia la organización. Instituciones de gobierno reconocen que el sistema de cooperativa es una alternativa de crédito y solidez financiera en el país. El Estado ha impulsado solamente al sistema bancario y ha visto reflejado en subvenciones para su fortalecimiento, manejo de cuentas y manejo de proyectos.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Luciana, R.L., fue creada en el municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, departamento de Escuintla, el 10 de enero de 1971, con capital social autorizado de Q. 900, 000, del cual a la fecha se encuentra suscrito y pagado la suma de Q. 50, 000

Su actividad principal es el ahorro y crédito. Dentro de los servicios que prestan al asociado y personas que los requieran están

Servicios Públicos (energía eléctrica, teléfono, otros)

- Pago de Remesas Familiares (Woccu, Vigo, Sigue, Banco Industrial, Banco G&T, Money Gram etc.)
- Transferencias
- Intersistemas con otras cooperativas. (depósitos, retiros, pagos de préstamos MICOOPE).

Se localiza en 3ra. Av. 4-14 Zona 1, Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla. Organizada en Asamblea General (Asociados), Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia, y Gerencia General. Registrada legalmente en el Instituto Nacional de Cooperativas –INACOP-, fiscalizada por el Estado, a través de la Inspección General de Cooperativas –INGECOP-. Pertenece a Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala, -FENACOAC- ,

unidas bajo MICOOPE, la marca como se identifican las cooperativas que se encuentran incorporadas a FENACOAC, lo cual representa un respaldo para cooperativas que integran este sistema, así como Columna, Compañía de Seguros, S.A. y Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito –WOCCU- (por sus siglas en inglés). Se encuentra dentro de las cooperativas catalogadas como mediana a nivel nacional, 04 agencias distribuidas en el departamento de Escuintla, La Gomera, Siquinalá y San Lucas Tolimán. Cuenta con Planeación estratégica, Misión, Visión y Valores.

Visión

Ser competitivamente la mejor alternativa financiera “para darle vida a tus sueños”.

Misión

"Satisfacer con efectividad y afectividad exigencias financieras de asociados y personas que requieran de servicios."

Política de Servicio

Efectividad, Afectividad, Sencillez y Responsabilidad.

Marco Legal

La empresa se rige bajo las siguientes leyes y reglamentos

Decreto No. 26-92 del Congreso de la República de Guatemala “Ley del Impuesto Sobre la Renta” -ISR- y su Reglamento, según Régimen Optativo de pago del impuesto artículo 72, paga impuesto según renta imponible determinada conforme a los artículos 38 y 39 y ganancias de capital, impositivo del treinta y uno por ciento (31%). El impuesto se determina y paga por trimestre vencido, sin perjuicio liquidación definitiva del período anual”. La empresa realiza pagos de acuerdo al artículo 61 literal c) el cual indica “Pagar trimestralmente una cuarta parte del impuesto determinado en el período de liquidación definitiva anual anterior.”Decreto No. 27-92 del Congreso de la República de Guatemala “Ley del Impuesto al Valor Agregado” -IVA- y su Reglamento, Acuerdo Gubernativo No. 424-2006. El impuesto al Valor Agregado -IVA-, celebrar actos o contratos gravados, con Tarifa del 12%. La suma neta que debe entrar al fisco en cada período impositivo, diferencia entre el total de débitos de créditos fiscales generados. Decreto No. 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala “Ley del Impuesto de

Solidaridad” -ISO- Cooperativa registro ante la Superintendencia de Administración Tributaria - SAT-, que de acuerdo al artículo 7, literal Impuesto de Solidaridad sobre “La cuarta parte de los ingresos brutos” el cual es acreditado al pago del Impuesto Sobre la Renta hasta su agotamiento durante los tres años calendario inmediatos siguientes, Decreto No. 37-92 del Congreso de la República de Guatemala “Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos” Ley de timbres y su Reglamento Acuerdo Gubernativo No. 737-92. Decreto No. 26-95 del Congreso de la República de Guatemala “Ley del Impuesto sobre Productos Financieros” - IPF- La empresa realiza operaciones con el sistema bancario nacional (depósitos monetarios), las cuales están afectas. Decreto No. 6-91 del Congreso de la República de Guatemala “Código Tributario”. Decreto No. 2-70 del Congreso de la República de Guatemala “Código de Comercio”. Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala y sus modificaciones, “Código de Trabajo”.

De manera informativa, se describe brevemente sobre lo que afecta para el presente informe, los cambios en la ley del ISR decreto 26-92 a través del Decreto No. 04-2012.

Aspectos importantes a considerar en la cooperativa.

DECRETO 4-2012 lo más relevante

Multa de Q 1,000.00 por cada retención de ISR no entregada.

5 días hábiles a partir de la fecha de la factura, para entregar la retención de ISR al proveedor.

Las retenciones de ISR no afectan al pequeño contribuyente por estar sujeto a la ley del IVA. El pago de dietas debe ser documentado a través de la emisión de factura, según el artículo No. 5. Las cooperativas deben obtener y presentar solvencia fiscal cada año cuando sea requerida, conforme al artículo No. 5.

Se debe proceder a girar instrucciones en las agencias sobre estos cambios fiscales.

Adicionalmente, debe considerarse la derogatoria del Decreto No. 26-92 a través del Decreto No. 10-2012, la nueva ley del ISR con efectos a partir del 01-01-2013.

DECRETO 10-2012, aspectos más relevantes:

Artículo No. 47 actúan como agentes de retención de las rentas gravadas los siguientes contribuyentes: Iglesias, universidades, cooperativas, colegios profesionales.

Artículo No. 4 Rentas de fuente guatemalteca, 3) Rentas de capital, I) los premios de loterías, rifas, sorteos, bingos, y eventos similares realizados en Guatemala, es decir cuando se adquieren vehículos por estos conceptos.

RENTAS DE CAPITAL MOBILIARIO E INMOBILIARIO

Entre los aspectos más importantes a considerar en la nueva ley del Impuesto sobre la Renta, está la determinación de las rentas de capital inmobiliario, las cuales deben considerarse tanto desde el punto de vista del contribuyente afecto al impuesto, como de parte del Agente de Retención del impuesto cuando corresponda, por los servicios de arrendamiento de los mismos, para determinar si consiste en renta de actividades lucrativas o si son rentas de capital.

Las rentas provenientes del cobro de intereses, son ingresos afectos como renta de capital mobiliario, conforme a lo indicado en la literal b., inciso No. 2, artículo No. 84 del decreto No. 109-2012, sin embargo, las cooperativas son personas jurídicas exentas del pago del ISR según lo indica el artículo No. 11 de la ley en referencia, por lo que se entiende que los intereses percibidos por el otorgamiento de créditos a sus asociados están exentos del pago del ISR, siempre que dichas transacciones sean realizadas con sus asociados, otras cooperativas, federaciones y confederaciones de cooperativas. Las rentas provenientes de operaciones con terceros si están gravadas.

Estructura organizacional actual

Cooperativa Luciana, R.L., es una institución privada que presta servicios financieros, cuenta con personería jurídica. La estructura organizacional conformada es la siguiente

Asamblea General de Asociados

La autoridad suprema de la cooperativa reside en los asociados reunidos en Asamblea General. Los acuerdos y decisiones son obligatorios para la totalidad de asociados, siempre y cuando estén basados en Estatutos y Leyes vigentes que son aplicables a cooperativas. Encargada de nombrar

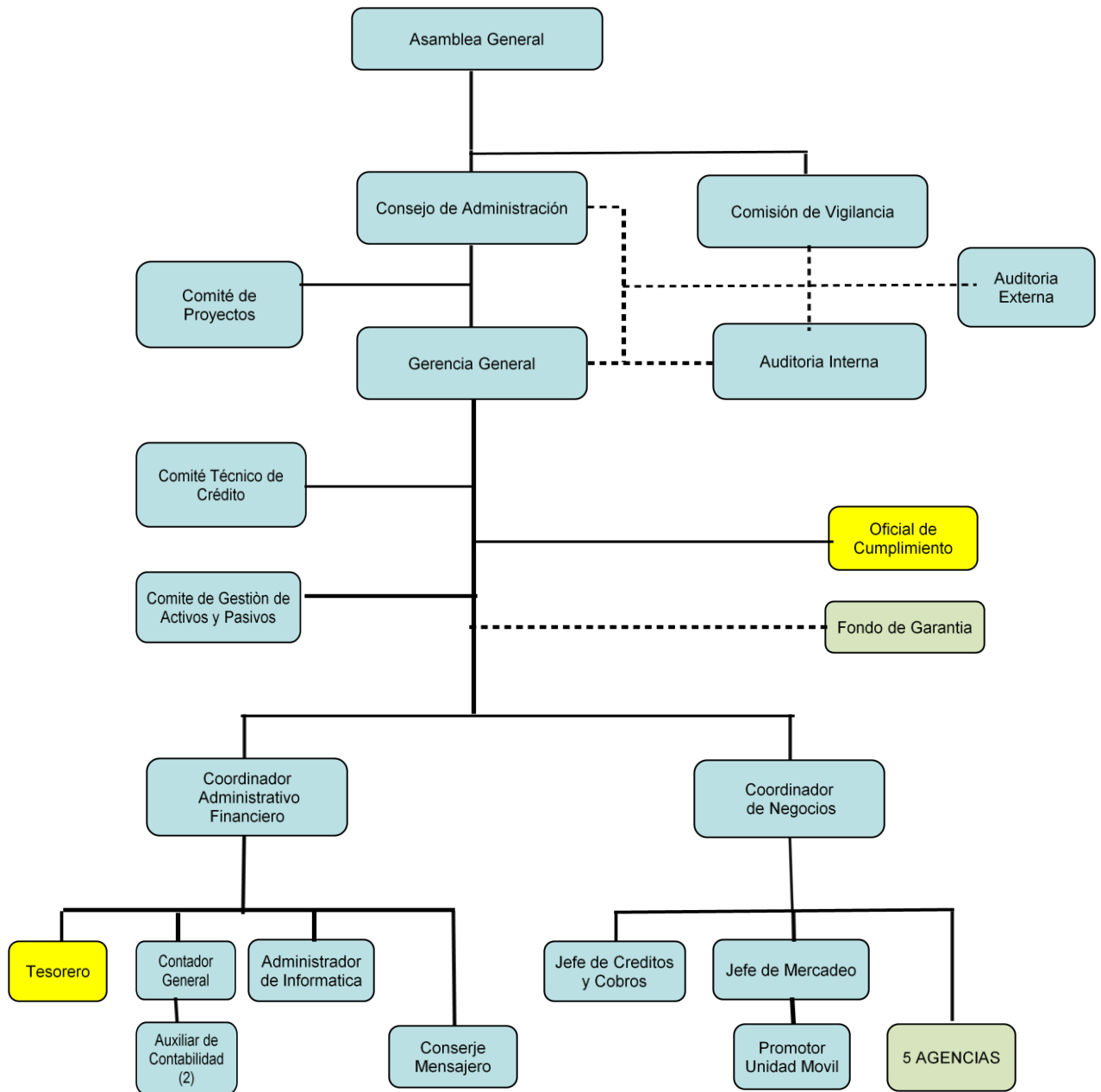
la Junta Directiva que comprende el Consejo de Administración y la Comisión de Vigilancia, con las siguientes funciones.

Consejo de Administración

La dirección de la Cooperativa está integrada por siete miembros, electos por la Asamblea General Ordinaria Obligatoria. El Consejo de Administración, internamente elegirá entre sus miembros a, Presidente, Vicepresidente, Secretario y Vocales. La Representación Legal de Cooperativa es ejercida por el Presidente del Consejo de Administración, delega con anuencia del consejo, en otro miembro del Consejo de Administración, Gerente General y otros Ejecutivos que por razón de trabajo sea necesario que ejerzan. En el caso de otros Ejecutivos, el Consejo de Administración delegará funciones específicas y limitaciones, capacidad de contraer obligaciones mayores o disponer del patrimonio de la cooperativa.

Comisión de Vigilancia

Controlar y fiscalizar cooperativa. Está integrada por tres asociados, electos en Asamblea General Ordinaria. La duración en cargos será de cuatro años, no reelecto, tampoco ocupar cargos directivos hasta que transcurran cuatro años de haber dejado el cargo directivo. Cuenta con 48 empleados, 06 personas corresponden al equipo gerencial que comprende Gerencia General, Administrativa Financiera, Mercadeo, Negocios, Planificación y Riesgos; así como también Auditoría Interna. Mandos medios, que comprende Jefes de Agencia, Jefe Recursos Humanos, Contabilidad, Cómputo, Jefe Promotores de Negocios, Compras, Contrataciones y Cobros. El personal administrativo operativo lo comprende cajeros, secretarias, promotores de negocios, auxiliares de contabilidad, analistas de crédito y asistentes. Personal de servicio que está conformado por guardias de seguridad, mensajeros, conserjes y piloto automovilista. La institución cuenta con Organigrama tipo horizontal.



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Cooperativa Horizontes, R.L (2012).

FICHAS DE PRODUCTOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA

COMERCIO

Destino:	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de trabajo • Adquisición de Activos fijos.
Dirigido a:	Personas individuales y pequeños empresarios.
Monto:	De Q.1,000 a Q.600,000
Plazo de la operación:	Capital de trabajo hasta 24 meses Compra de Activos fijos hasta 60 meses
Tasa de interés:	Sobre saldos insolutos. Tasa empresarial Extra tasa incremento de 3% de la tasa pactada.
Recargo por Mora	3% sobre el capital vencido, a partir del sexto día de vencida la cuota.
Garantía:	<ul style="list-style-type: none"> • Fiduciaria • Hipotecaria • Garantía mixta • Derechos de Posesión
Forma de pago:	Amortización de capital e intereses de forma mensual.
Seguro de Protección Mutua:	Pago de seguro anual pagado por el asociado de acuerdo a la tabla definida.
Retenciones al desembolso:	<ul style="list-style-type: none"> • Q75.00 cuota fija de gastos administrativos sobre el monto aprobado.
Ampliación:	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando ha pagado de acuerdo al plan de pagos inicial • Tener pagado al menos el 50% del crédito original, aplica para el segundo crédito. • Tener Capacidad de pago
Reestructuración, Novación y/o Prórrogas	<ul style="list-style-type: none"> • Si (Justificar el caso) • Estar al día o ponerse al día en intereses y recargos por moras.
Análisis:	Se procesa y propone a través del Oficial de Créditos, y

	<p>revisa Jefe inmediato superior.</p> <p>El análisis de capacidad de pago debe realizarse tanto al deudor como al fiador o codeudor.</p>
Niveles de Aprobación:	Las solicitudes de crédito serán discutidas y aprobadas por el comité de Agencia, Comité Técnico de Créditos y el Consejo de Administración con base a la matriz de límites de autorización.
Tiempo de Resolución de Crédito	<p>Las solicitudes de crédito nuevas deberán ser resueltas, favorablemente o no, en un período no mayor de 5 (cinco) días hábiles, después de haber completado los requisitos.</p> <p>Las solicitudes de crédito recurrentes deberán ser resueltas en 2 (dos) días hábiles.</p> <p>El Jefe de Agencia deberá hacer seguimiento diario al reporte de control de solicitudes de crédito con el objeto de identificar desviaciones o excepciones a lo anterior.</p> <p>La agencia deberá notificar al asociado sobre la decisión del crédito.</p>
Formalización	<ul style="list-style-type: none"> • Escritura Pública (De acuerdo a los gastos del registro de la propiedad y honorarios del abogado) • Contrato de mutuo en documento privado (Q. 50 quetzales de la auténtica del abogado)
Beneficios para el socio:	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas competitivas para este tipo de créditos. • La frecuencia de pago acorde a la capacidad del asociado. • Posibilidad de que realice pagos extraordinarios, prefijados o no. • Posibilidad de pre cancelar sus operaciones, sin penalidad alguna. • Flexibilidad en garantías solicitadas. • Acceso inmediato a otros productos o tipos de crédito. • Débito en cuenta para pago de sus cuotas.
Beneficios para la Cooperativa:	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer un segmento de mercado específico con un producto apropiado • Mejorar la rotación de cartera. • Fortalecimiento de la capacidad de análisis crediticio y procesos de crédito.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de gestión de activos y pasivos.
Apalancamiento:	<ul style="list-style-type: none"> • No Aplica • Se requiere ser asociado con saldo mínimo en la cuenta de aportaciones. (Q100.00 aportaciones y Q100.00 ahorro corriente)
Ahorro Periódico:	No.
Documentación requerida:	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Crédito • Copia de cédula de vecindad del solicitante y codeudor o fiador. • Copia del último de pago de servicios (luz, agua o teléfono) de su residencia y negocio. • Copia de recibo de pago del alquiler de vivienda en los casos que aplique. • Copia del NIT. • Copia de la patente de comercio • Copia de comprobante de otros ingresos del deudor y codeudor • Presupuesto de inversión • Estados de cuenta del banco de los últimos tres meses, si aplica. • Constancias de trabajo del deudor, codeudor o fiador • Constancia de pago de salario • Estado patrimonial • Estados financieros, si aplica • Documentación legal (escrituras registrables) • Consulta electrónica del registro de la propiedad. • Avalúo reciente de la propiedad (6 meses)
Documentación requerida para el desembolso	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de préstamo debidamente formalizado • Orden de pago
Fecha de Aprobación por el Consejo de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • 29 de Diciembre de 2011.

SERVICIOS

Destino:	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de trabajo • Adquisición de Activos fijos.
Dirigido a:	Personas individuales o pequeños empresarios.
Monto:	De Q.1,000 a Q.600,000
Plazo de la operación:	Capital de trabajo hasta 18 meses Compra de Activos fijos hasta 60 meses
Tasa de interés:	Sobre saldos insolutos. Tasa empresarial Extratasa incremento de 3% de la tasa pactada.
Recargo por Mora	3% sobre el capital vencido, a partir del sexto día de vencida la cuota.
Garantía:	<ul style="list-style-type: none"> • Fiduciaria • Hipotecaria • Garantía mixta • Derechos de Posesión
Forma de pago:	<ul style="list-style-type: none"> • Amortización de intereses mensual. Amortización de capital en función de la captación de los ingresos (mensual, trimestral, semestral, anual)
Seguro de Protección Mutua:	Pago de seguro anual pagado por el asociado de acuerdo a la tabla definida.
Retenciones al desembolso:	<ul style="list-style-type: none"> • Q75.00cuota fija de gastos administrativos sobre el monto aprobado.
Ampliación:	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando ha pagado de acuerdo al plan de pagos inicial • Tener pagado al menos el 50% del crédito original, aplica para el segundo crédito. • Tener capacidad de pago
Reestructuración, Novación y/o Prórrogas	<ul style="list-style-type: none"> • Si (Justificar el caso) Estar al día o ponerse al día en intereses y recargos por moras

Análisis:	<p>Se procesa y propone a través del Oficial de Créditos y revisa Jefe inmediato superior.</p> <p>El análisis de capacidad de pago debe realizarse tanto al deudor como al fiador o codeudor.</p>
Niveles de Aprobación:	<p>Las solicitudes de crédito serán discutidas y aprobadas por el comité de Agencia, Comité Técnico de Créditos y el Consejo de Administración con base a la matriz de límites de autorización.</p>
Tiempo de Resolución de Crédito	<p>Las solicitudes de crédito nuevas deberán ser resueltas, favorablemente o no, en un período no mayor de 5 (cinco) días hábiles, después de haber completado los requisitos.</p> <p>Las solicitudes de crédito recurrentes deberán ser resueltas en 2 (dos) días hábiles.</p> <p>El Jefe de Agencia deberá hacer seguimiento diario al reporte de control de solicitudes de crédito con el objeto de identificar desviaciones o excepciones a lo anterior.</p> <p>La agencia deberá notificar al asociado sobre la decisión del crédito.</p>
Formalización	<ul style="list-style-type: none"> • Escritura Pública (De acuerdo a los gastos del registro de la propiedad y honorarios del abogado) • Contrato de mutuo en documento privado (Q. 50 quetzales de la auténtica del abogado)
Beneficios para el socio:	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas competitivas para este tipo de créditos. • La frecuencia de pago acorde a la capacidad del asociado. • Posibilidad de que realice pagos extraordinarios, prefijados o no. • Posibilidad de pre cancelar sus operaciones, sin penalidad alguna. • Flexibilidad en garantías solicitadas. • Acceso inmediato a otros productos o tipos de crédito. • Débito en cuenta para pago de sus cuotas.
Beneficios para la Cooperativa:	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer un segmento de mercado específico con un producto apropiado • Mejorar la rotación de cartera. • Fortalecimiento de la capacidad de análisis crediticio y

	<p>procesos de crédito.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de gestión de activos y pasivos.
Apalancamiento:	<ul style="list-style-type: none"> • No Aplica • Se requiere ser asociado con saldo mínimo en la cuenta de aportaciones. (Q100.00 aportaciones y Q100.00 ahorro corriente)
Ahorro Periódico:	No.
Documentación requerida:	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Crédito • Copia de cédula de vecindad del solicitante y codeudor. • Copia del último de pago de servicios (luz, agua o teléfono) de su residencia y negocio. • Copia de recibo de pago del alquiler de vivienda en los casos que aplique. • Copia del NIT. • Copia de la patente de comercio • Copia de comprobante de otros ingresos del deudor y codeudor • Presupuesto de inversión • Estados de cuenta del banco de los últimos tres meses • Constancias de trabajo del deudor y fiador • Constancia de pago de salario • Estado patrimonial • Estados financieros, si aplica • Documentación legal (escrituras registrables) • Consulta electrónica del registro de la propiedad. • Avalúo reciente de la propiedad (6 meses)
Documentación requerida para el desembolso	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de préstamo debidamente formalizado • Orden de pago
Fecha de Aprobación por el Consejo de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • 29 de Diciembre de 2011.

VIVIENDA

Destino:	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de vivienda • Mejoramiento y ampliación de la vivienda. • Construcción de vivienda nueva. • Compra de terreno
----------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Liberación de gravamen. 										
Dirigido a:	Personas individuales.										
Monto:	<table> <tr> <td>Compra de Vivienda</td> <td>Q600,000.00</td> </tr> <tr> <td>Construcción</td> <td>Q400,000.00</td> </tr> <tr> <td>Mejora, Ampliación y Remodelación</td> <td>Q200,000.00</td> </tr> <tr> <td>Compra de terreno</td> <td>Q200,000.00</td> </tr> <tr> <td>Liberación de Gravamen</td> <td>Q400,000.00</td> </tr> </table>	Compra de Vivienda	Q600,000.00	Construcción	Q400,000.00	Mejora, Ampliación y Remodelación	Q200,000.00	Compra de terreno	Q200,000.00	Liberación de Gravamen	Q400,000.00
Compra de Vivienda	Q600,000.00										
Construcción	Q400,000.00										
Mejora, Ampliación y Remodelación	Q200,000.00										
Compra de terreno	Q200,000.00										
Liberación de Gravamen	Q400,000.00										
Plazo de la operación:	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de vivienda hasta 120 meses • Mejoramiento y ampliación de la vivienda hasta 36 meses. • Construcción de vivienda nueva hasta 120 meses. • Compra de terreno hasta 60 meses • Liberación de Gravamen hasta 120 meses 										
Tasa de interés:	<p>Sobre saldos insolutos.</p> <p>Tasa empresarial</p> <p>Extra tasa incremento de 3% de la tasa pactada.</p>										
Recargo por Mora	3% sobre el capital vencido, a partir del sexto día de vencida la cuota.										
Garantía:	<ul style="list-style-type: none"> • Fiduciaria hasta Q100,000 • Con derechos de posesión hasta 80% área urbana, y 60% área rural • Con garantía Hipotecaria hasta Q 600,000 • Garantías Mixtas 										
Forma de pago:	<ul style="list-style-type: none"> • Amortización de intereses mensual. <p>Amortización de capital en función de la captación de los ingresos (mensual, trimestral, semestral, anual)</p>										
Seguro de Protección Mutua:	Pago de seguro anual pagado por el asociado de acuerdo a la tabla definida.										
Retenciones al desembolso:	<ul style="list-style-type: none"> • Q75.00cuota fija de gastos administrativos sobre el monto aprobado. 										

Ampliación:	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando ha pagado de acuerdo al plan de pagos inicial • Tener pagado al menos el 50% del crédito original, aplica para el segundo crédito. • Tener capacidad de pago
Reestructuración, Novación y/o Prórrogas	<ul style="list-style-type: none"> • Si (Justificar el caso) <p>Estar al día o ponerse al día en intereses y recargos por moras</p>
Análisis:	<p>Se procesa y propone a través del Oficial de Créditos y revisa Jefe inmediato superior.</p> <p>El análisis de capacidad de pago debe realizarse tanto al deudor como al fiador o codeudor.</p>
Niveles de Aprobación:	<p>Las solicitudes de crédito serán discutidas y aprobadas por el comité de Agencia, Comité Técnico de Créditos y el Consejo de Administración con base a la matriz de límites de autorización.</p>
Tiempo de Resolución de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Las solicitudes de crédito nuevas deberán ser resueltas, favorablemente o no, en un período no mayor de cinco días hábiles, esto aplica para préstamos fiduciarios y 30 días máximos para hipotecarios, prendarios y mixtos. • Las solicitudes de crédito recurrentes deberán ser resueltas en cinco (5) días hábiles de acuerdo con el inciso anterior. • El Jefe de Agencia deberá hacer seguimiento diario al reporte de control de solicitudes de crédito con el objeto de identificar desviaciones o excepciones a lo anterior. <p>La agencia deberá notificar al asociado sobre la decisión del crédito.</p>
Formalización	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de Mutuo en documento privado hasta Q 100,000 • Contrato de Mutuo en escritura pública (registrada) de Q100,000 en adelante, o de acuerdo a las condiciones. • Escritura Pública (De acuerdo a los gastos del registro de la propiedad y honorarios del abogado) • Contrato de mutuo en documento privado (Q. 50 quetzales de la auténtica del abogado)

Beneficios para el socio:	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas competitivas para este tipo de créditos. • La frecuencia de pago acorde a la capacidad del asociado. • Posibilidad de que realice pagos extraordinarios, prefijados o no. • Posibilidad de pre cancelar sus operaciones, sin penalidad alguna. • Flexibilidad en garantías solicitadas. • Acceso inmediato a otros productos o tipos de crédito. • Débito en cuenta para pago de sus cuotas. • Asesoría y Supervisión de la construcción.
Beneficios para la Cooperativa:	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer un segmento de mercado específico con un producto apropiado • Mejorar la rotación de cartera. • Fortalecimiento de la capacidad de análisis crediticio y procesos de crédito.
Apalancamiento:	<ul style="list-style-type: none"> • No Aplica <p>Se requiere ser asociado con saldo mínimo en la cuenta de aportaciones. (Q100.00 aportaciones y Q100.00 ahorro corriente)</p>
Ahorro Periódico:	No.
Documentación requerida:	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Crédito • Copia de cédula de vecindad del solicitante y codeudor. • Copia del último de pago de servicios (luz, agua o teléfono) de su residencia y negocio. • Copia de recibo de pago del alquiler de vivienda en los casos que aplique. • Copia del NIT. • Copia de la patente de comercio • Copia de comprobante de otros ingresos del deudor y codeudor • Presupuesto de inversión • Estados de cuenta del banco de los últimos tres meses • Constancias de trabajo del deudor y fiador • Constancia de pago de salario • Estado patrimonial • Estados financieros, si aplica • Documentación legal (escrituras registrables) • Certificación del registro general de la propiedad reciente (un mes)

	<ul style="list-style-type: none"> • Avalúo reciente de la propiedad (6 meses)
Documentación requerida para el desembolso	<ul style="list-style-type: none"> • Formularios de Supervisión y seguimiento elaborado por Asesor de Créditos • Contrato de préstamo • Orden de pago • El desembolso se realiza por medio de entregas parciales, dependiendo de los avances y requerimientos, indicados en los formularios de Supervisión y seguimiento, y apreciación del valor de la garantía. • Inscripción de la Hipoteca a Favor de la Cooperativa (si aplica)

GASTOS PERSONALES

Destino:	<ul style="list-style-type: none"> • Nivelación del presupuesto familiar, compra de artículos del hogar, gastos médicos, vestuario, estudios, viajes, vehículos de uso particular, etc.
Dirigido a:	Personas individuales.
Monto:	De Q.1,000 a Q.200,000
Plazo de la operación:	<ul style="list-style-type: none"> • Para compra de vehículo nuevo hasta 60 meses. • Otros gastos hasta 36 meses
Tasa de interés:	<p>Sobre saldos insolutos.</p> <p>Tasa empresarial</p> <p>Extra tasa incremento de 3% de la tasa pactada.</p>
Recargo por Mora	3% sobre el capital vencido, a partir del sexto día de vencida la cuota.
Garantía:	<ul style="list-style-type: none"> • Fiduciaria hasta Q100,000 • Con derechos de posesión hasta 80% área urbana, y 60% área rural • Con garantía Hipotecaria hasta Q 600,000 • Garantías Mixtas
Forma de pago:	<p>Amortización de capital e intereses de forma mensual.</p> <p>Amortización de capital en función de la captación de los</p>

	ingresos (mensual, trimestral, semestral, anual) cuando el deudor no tiene fuente de ingresos mensual.
Seguro de Protección Mutua:	Pago de seguro anual pagado por el asociado de acuerdo a la tabla definida.
Retenciones al desembolso:	<ul style="list-style-type: none"> • Q75.00cuota fija de gastos administrativos sobre el monto aprobado.
Ampliación:	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando ha pagado de acuerdo al plan de pagos inicial • Tener pagado al menos el 50% del crédito original, aplica para el segundo crédito. • Tener capacidad de pago
Reestructuración, Novación y/o Prórrogas	<ul style="list-style-type: none"> • Si (Justificar el caso) Estar al día o ponerse al día en intereses y recargos por moras
Análisis:	<p>Se procesa y propone a través del Oficial de Créditos y revisa Jefe inmediato superior.</p> <p>El análisis de capacidad de pago debe realizarse tanto al deudor como al fiador o codeudor.</p>
Niveles de Aprobación:	Las solicitudes de crédito serán discutidas y aprobadas por el comité de Agencia, Comité Técnico de Créditos y el Consejo de Administración con base a la matriz de límites de autorización.
Tiempo de Resolución de Crédito	<p>Las solicitudes de crédito nuevas deberán ser resueltas, favorablemente o no, en un período no mayor de 5 (cinco) días hábiles.</p> <p>Las solicitudes de crédito recurrentes deberán ser resueltas en 2 (dos) días hábiles.</p> <p>El Jefe de Agencia deberá hacer seguimiento diario al reporte de control de solicitudes de crédito con el objeto de identificar desviaciones o excepciones a lo anterior.</p> <p>La agencia deberá notificar al asociado sobre la decisión del crédito.</p>

Formalización	<ul style="list-style-type: none"> • Escritura Pública (De acuerdo a los gastos del registro de la propiedad y honorarios del abogado) • Contrato de mutuo en documento privado (Q. 50 quetzales de la auténtica del abogado)
Beneficios para el socio:	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas competitivas para este tipo de créditos. • La frecuencia de pago acorde a la capacidad del asociado. • Posibilidad de que realice pagos extraordinarios, prefijados o no. • Posibilidad de pre cancelar sus operaciones, sin penalidad alguna. • Flexibilidad en garantías solicitadas. • Acceso inmediato a otros productos o tipos de crédito. • Débito en cuenta para pago de sus cuotas.
Beneficios para la Cooperativa:	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer un segmento de mercado específico con un producto apropiado • Mejorar la rotación de cartera. • Fortalecimiento de la capacidad de análisis crediticio y procesos de crédito. • Mejoramiento de gestión de activos y pasivos.
Apalancamiento:	<ul style="list-style-type: none"> • No Aplica • Se requiere ser asociado con saldo mínimo en la cuenta de aportaciones. (Q100.00 aportaciones y Q100.00 ahorro corriente)
Ahorro Periódico:	No.
Documentación requerida:	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Crédito • Copia de cédula de vecindad del solicitante y codeudor. • Copia del último de pago de servicios (luz, agua o teléfono) de su residencia y negocio. • Copia de recibo de pago del alquiler de vivienda en los casos que aplique. • Copia del NIT. • Copia de la patente de comercio • Copia de comprobante de otros ingresos del deudor y codeudor • Presupuesto de inversión • Estados de cuenta del banco de los últimos tres meses cuando los montos superen los Q30,000.00 • Constancias de trabajo del deudor y fiador • Constancia de pago de salario • Estado patrimonial • Estados financieros, si aplica

	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación legal (escrituras registrables) • Certificación del registro general de la propiedad reciente (un mes) • Avalúo reciente de la propiedad (6 meses)
Documentación requerida para el desembolso	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de préstamo debidamente formalizado • Orden de pago
Fecha de Aprobación por el Consejo de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • 29 de Diciembre de 2011.

AUTOMÁTICOS

Destino:	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos Personales • Capital trabajo • Ampliación, mejoras, remodelaciones de vivienda
Dirigido a:	Personas individuales.
Monto:	<p>Plazo Fijo, ahorro corriente y aportaciones máximo el 90% del valor depositado</p> <p>Fondo de retiro (FENAFOR) hasta el 90% (empleados)</p>
Plazo de la operación:	<ul style="list-style-type: none"> • Plazo fijo al vencimiento del préstamo. (pignorando el certificado) • Aportaciones y ahorros, hasta 40 meses (pignorados) • Fondo de retiro (FENAFOR) hasta 60 meses
Tasa de interés:	<p>Sobre saldos insolutos.</p> <p>Aplica 12%</p> <p>Extra tasa incremento de 3% de la tasa pactada.</p>
Recargo por Mora	3% sobre el capital vencido, a partir del sexto día de vencida la cuota.
Garantía:	<ul style="list-style-type: none"> • Plazo Fijo (certificado original) • Ahorros y Aportaciones (copia de libreta y corroborar sistema) • Fondo de retiro (FENAFOR) (Certificación FENAFOR)

Forma de pago:	Amortización de capital e intereses de forma mensual. <ul style="list-style-type: none"> • Amortización de capital en función de la captación de los ingresos (mensual, trimestral, semestral, anual) cuando el deudor no tiene fuente de ingresos mensual.
Seguro de Protección Mutua:	No aplica
Retenciones al desembolso:	<ul style="list-style-type: none"> • Q75.00cuota fija de gastos administrativos sobre el monto aprobado.
Ampliación:	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando ha pagado de acuerdo al plan de pagos inicial • Tener pagado al menos el 50% del crédito original, aplica para el segundo crédito • Tener capacidad de pago
Reestructuración, Novación y/o Prórrogas	<ul style="list-style-type: none"> • Si (Justificar el caso) Estar al día o ponerse al día en intereses y recargos por moras
Análisis:	Se procesa y propone a través de la Secretaria de Agencia, con visto bueno del Jefe inmediato superior.
Niveles de Aprobación:	Jefe Agencia, ó Coordinador de Negocios en la Central.
Tiempo de Resolución de Crédito	Una hora.
Formalización	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de mutuo en documento privado (Q. 50 quetzales de la auténtica del abogado)
Beneficios para el socio:	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas competitivas para este tipo de créditos. • La frecuencia de pago acorde a la capacidad del asociado. • Posibilidad de que realice pagos extraordinarios, prefijados o no. • Posibilidad de pre cancelar sus operaciones, sin penalidad alguna. • Acceso inmediato a otros productos o tipos de crédito. • Débito en cuenta para pago de sus cuotas.
Beneficios para la Cooperativa:	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer un segmento de mercado específico con un producto apropiado • Mejorar la rotación de cartera.

	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la capacidad de análisis crediticio y procesos de crédito.
Apalancamiento:	<ul style="list-style-type: none"> • No Aplica <p>Se requiere ser asociado con saldo mínimo en la cuenta de aportaciones. (Q100.00 aportaciones y Q100.00 ahorro corriente)</p>
Ahorro Periódico:	No aplica
Documentación requerida:	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Crédito • Copia de cédula de vecindad del solicitante • Copia de recibo del último pagos de servicios (luz, agua o teléfono) de su residencia. • Copia del estado de cuenta del fondo de retiro • Certificado original del depósito a plazo fijo • Copia de libreta de ahorro corriente o aportaciones
Documentación requerida para el desembolso	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de préstamo debidamente formalizado • Orden de pago • Cédula Original
Fecha de Aprobación por el Consejo de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • 29 de Diciembre de 2011.

CREDIMERC

Destino:	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de trabajo • Compra de activos fijos
Dirigido a:	Personas individuales.
Monto:	De Q.1.000 a Q.15,000.00
Plazo de la operación:	Capital de Trabajo - hasta 12 meses Adquisición de activos hasta 24 meses
Tasa de interés:	Sobre saldos insolutos. Tasa empresarial

	Extra tasa incremento de 3% de la tasa pactada.
Recargo por Mora	3% sobre el capital vencido, a partir del sexto día de vencida la cuota.
Garantía:	<ul style="list-style-type: none"> • Firma solidaria de terceros • Se aceptarán activos fijos del negocio, bienes personales de la casa de habitación del prestatario. • Hipotecas.
Forma de pago:	Capital más intereses de forma diaria, semanal, quincenal o mensual.
Seguro de Protección Mutua:	Pago de seguro anual pagado por el asociado de acuerdo a la tabla definida.
Retenciones al desembolso:	<ul style="list-style-type: none"> • Q75.00cuota fija de gastos administrativos sobre el monto aprobado.
Ampliación:	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando ha pagado de acuerdo al plan de pagos inicial • Tener pagado al menos el 50% del crédito original, aplica para el segundo crédito • Tener capacidad de pago
Reestructuración, Novación y/o Prórrogas	<ul style="list-style-type: none"> • Si (Justificar el caso) Estar al día o ponerse al día en intereses y recargos por moras
Análisis:	<p>Se procesa y propone a través del Oficial de créditos, revisa Jefe inmediato superior.</p> <p>El análisis de capacidad de pago debe realizarse tanto al deudor como al fiador o codeudor.</p>
Niveles de Aprobación:	Las solicitudes de crédito serán discutidas y aprobadas por el comité de Agencia, Comité Técnico de Créditos, y el Consejo de Administración con base a la matriz de límites de autorización.
Tiempo de Resolución de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Las solicitudes de crédito nuevas deberán ser resueltas, favorablemente o no, en un período no mayor de tres (3) días hábiles. • Las solicitudes de crédito recurrentes deberán ser resueltas en tres (3) días hábiles. • El Jefe de Agencia deberá hacer seguimiento diario al

	<p>reporte de control de solicitudes de crédito con el objeto de identificar desviaciones o excepciones a lo anterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La agencia deberá notificar al socio sobre la decisión del crédito.
Formalización	<ul style="list-style-type: none"> • Escritura Pública (De acuerdo a los gastos del registro de la propiedad y honorarios del abogado) • Contrato de mutuo en documento privado (Q. 50 quetzales de la auténtica del abogado)
Beneficios para el socio:	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas competitivas para este tipo de créditos. • La frecuencia de pago acorde a la capacidad del asociado. • Posibilidad de que realice pagos extraordinarios, prefijados o no. • Posibilidad de pre cancelar sus operaciones, sin penalidad alguna. • Flexibilidad en garantías solicitadas. • Acceso inmediato a otros productos o tipos de crédito. • Débito en cuenta para pago de sus cuotas.
Beneficios para la Cooperativa:	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer un segmento de mercado específico con un producto apropiado • Mejorar la rotación de cartera. • Fortalecimiento de la capacidad de análisis crediticio y procesos de crédito. • Mejoramiento de gestión de activos y pasivos.
Apalancamiento:	<ul style="list-style-type: none"> • No Aplica • Se requiere ser asociado con saldo mínimo en la cuenta de aportaciones. (Q100.00 aportaciones y Q100.00 ahorro corriente)
Ahorro Periódico:	No Aplica.
Documentación requerida:	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Crédito • Copia de cédula de vecindad del solicitante y codeudor. • Copia de recibo del último pagos de servicios (luz, agua o teléfono). • Copia de recibo de pago del alquiler de vivienda si es aplicable. • Copia del NIT,(si aplica) deudor y fiador. • Patente de comercio, (si aplica) deudor y fiador • Inscripción o Aval municipal del negocio, deudor y fiador • Constancia de ingresos del solicitante, deudor y fiador • Comprobantes de operación del negocio. • Apertura de cuenta del solicitante

Documentación requerida para el desembolso	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de préstamo debidamente formalizado • Orden de pago • Cédula original o DPI del solicitante y fiador • Libreta de asociado
Fecha de Aprobación por el Consejo de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • 29 de Diciembre de 2011.

MICROCRÉDITO

Destino:	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de trabajo • Adquisición de Activos fijos.
Dirigido a:	Personas individuales.
Monto:	De Q.2.000 a Q.20.000
Plazo de la operación:	Capital de Trabajo - hasta 6 meses Activos Fijos – hasta 24 meses
Tasa de interés:	Sobre saldos insolutos. Tasa empresarial Extratasa incremento de 3% de la tasa pactada.
Recargo por Mora	3% sobre el capital vencido, a partir del sexto día de vencida la cuota.
Garantía:	<ul style="list-style-type: none"> • Firma solidaria de terceros • Se aceptarán activos fijos del negocio, bienes personales de la casa de habitación del prestatario. • Hipotecas.
Forma de pago:	Amortización de capital e intereses en forma semanal, quincenal o mensual.
Seguro de Protección Mutua:	Pago de seguro anual pagado por el asociado de acuerdo a la tabla definida.
Retenciones al desembolso:	<ul style="list-style-type: none"> • Q75.00cuota fija de gastos administrativos sobre el monto aprobado.
Ampliación y/o	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando ha pagado de acuerdo al plan de pagos inicial • Tener pagado al menos el 50% del crédito original,

Reestructuración	<p>aplica para el segundo crédito</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener capacidad de pago
Novación y/o Prórrogas	<ul style="list-style-type: none"> • Si (Justificar el caso) <p>Estar al día o ponerse al día en intereses y recargos por moras</p>
Análisis:	<p>Se procesa y propone a través del Oficial de Créditos, y revisa Jefe Crédito y Cobros y/o Jefe de Agencia.</p> <p>El análisis de capacidad de pago debe realizarse tanto al deudor como al fiador o codeudor.</p>
Niveles de Aprobación:	<p>Las solicitudes de crédito serán discutidas y aprobadas por el comité de créditos de Agencia (Jefe de Agencia, Cajero, Oficial de Crédito)</p>
Tiempo de Resolución de Crédito	<p>Las solicitudes de crédito nuevas deberán ser resueltas, favorablemente o no, en un período no mayor de dos días (2) hábiles.</p> <p>Las solicitudes de crédito recurrentes deberán ser resueltas en un día hábil.</p> <p>El Jefe de Agencia deberá hacer seguimiento diario al reporte de control de solicitudes de crédito con el objeto de identificar desviaciones o excepciones a lo anterior.</p> <p>La agencia deberá notificar al socio sobre la decisión del crédito.</p>
Formalización	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante Pagaré libre de protesto • Escritura Pública (De acuerdo a los gastos del registro de la propiedad y honorarios del abogado) • Contrato de mutuo en documento privado (Q. 50 quetzales de la auténtica del abogado)
Beneficios para el socio:	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas competitivas para este tipo de créditos. • La frecuencia de pago acorde a la capacidad del socio. • Agilidad y oportunidad al asociado. • Posibilidad de que realice pagos extraordinarios, prefijados o no. • Posibilidad de pre cancelar sus operaciones, sin

	<p>penalidad alguna.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en garantías solicitadas. • Acceso inmediato a otros productos o tipos de crédito. • Débito en cuenta para pago de sus cuotas.
Beneficios para la Cooperativa:	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer un segmento de mercado específico con un producto apropiado • Mejorar la rotación de cartera. • Fortalecimiento de la capacidad de análisis crediticio y procesos de crédito. • Mejoramiento de gestión de activos y pasivos.
Apalancamiento:	<p>No Aplica</p> <p>Se requiere ser asociado con saldo mínimo en la cuenta de aportaciones.</p>
Ahorro Periódico:	<p>No Aplica.</p> <p>Se incluye el concepto de reciprocidad, el cual enfatizará y fomentará con el socio la importancia del ahorro en la institución, a lo cual se hará seguimiento en el momento que se promociona, contrata y desembolsa el crédito.</p>
Documentación requerida:	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Crédito • Copia de cédula de vecindad del solicitante, cónyuge y codeudor. • Copia de recibo de los dos últimos pago de servicios (luz, agua o teléfono). • Copia de recibo de pago del alquiler de vivienda si es aplicable. • Copia del NIT si aplica. • Copia de la Patente de Comercio, si aplica. • Copia de la Licencia Sanitaria si aplica.
Documentación requerida para el desembolso	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de préstamo debidamente formalizado • Solicitud de Desembolso (Formato computadora)
Fecha de Aprobación por el Consejo de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • 29 de Diciembre de 2011.

TARJETA DE CRÉDITO

Destino:	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo
Monto:	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta Q 50,000 en función de la clasificación del asociado.
Plazo de la operación:	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta un máximo de 30 meses por operación.
Tasa de interés:	<p>Sobre saldos insolutos.</p> <p>15%</p>
Recargo por Mora	3% mensual a partir del 6 día de vencida la cuota
Garantía:	La capacidad de pago
Forma de pago:	Amortización de capital e intereses mensual.
Seguro de Protección Mutua:	Cubierto por la Cooperativa
Retenciones o descuentos al desembolso:	3% del monto cuando se realizan retiros en efectivo.
Ampliación:	<ul style="list-style-type: none"> • Tener cuatro meses mínimos del préstamo vigente. • Tener capacidad de pago
Análisis:	Se procesa y propone a través de Encargada de Tarjeta de Crédito.
Niveles de Aprobación:	<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo al anexo de tabla de niveles de autorización.
Tiempo de Resolución de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Las solicitudes de crédito nuevas deberán ser resueltas, favorablemente o no, en un período no mayor de un día hábil. • El Jefe de Agencia deberá hacer seguimiento diario al reporte de control de solicitudes de crédito con el objeto de identificar desviaciones o excepciones a lo anterior. • La agencia deberá notificar al socio sobre la decisión del crédito.

Formalización	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de Mutuo (Contrato de la tarjeta).
Beneficios para el socio:	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas competitivas para este tipo de créditos. • Seguro sobre préstamo gratuito. • Seguro Funerario gratuito. • Agilidad y oportunidad al asociado. • Posibilidad de que realice pagos extraordinarios, prefijados o no. • Posibilidad de pre cancelar sus operaciones, sin penalidad alguna. • Acceso inmediato a otros productos o tipos de crédito.
Beneficios para la Cooperativa:	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer un segmento de mercado específico con un producto apropiado • Mejorar la rotación de cartera. • Mejoramiento de gestión de activos y pasivos. • Garantizar recuperación por medio del seguro sobre préstamo.
Apalancamiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno • Se requiere ser asociado con saldo mínimo (Aportaciones Q.200)
Documentación requerida:	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de Tarjeta • Copia de cédula de vecindad del solicitante, cónyuge y codeudor. • Copia de recibo del último mes cancelado de servicios (luz, agua o teléfono). • Constancia de Ingresos. • Referencias: dos familiares y dos personales.
Fecha de Aprobación por el Consejo de Administración	<ul style="list-style-type: none"> • 29 de Diciembre de 2011.

Aspectos contables

Gerencia general es responsable de estados financieros y el departamento de Contabilidad registra operaciones contables que se realizan, de forma fidedigna y oportuna, de acuerdo a lo estipulado en el Artículo No. 368 del Código de Comercio Decreto No. 2-70, Normas Internacionales de Información financiera. -NIIF- y legislación fiscal.

1.1.1 Matriz Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza –FODA-

Informes financieros

El departamento de contabilidad elabora cada mes: balance general, estado de resultados, estados financieros, comparativo que determina variaciones presupuesto, luego se presentan a Gerencia para aprobación. Posteriormente se remiten informes a Gerencia General y Junta Directiva.

Análisis FODA

Herramienta para análisis de situaciones competitivas de organización, su principal función es detectar relaciones entre variables más importantes para diseñar estrategias adecuadas, sobre base de análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Análisis FODA de institución investigada para determinar factores del ambiente interno y externo de organización y otros.

FORTALEZAS

- ✓ Acceso fácil a servicios.
- ✓ Recurso Humano que inspira confianza a asociados.
- ✓ Excelente imagen institucional
- ✓ Capacitación constante al personal
- ✓ Capital institucional en continuo crecimiento
- ✓ Credibilidad ante cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional

OPORTUNIDADES

- ✓ Existen áreas potencialmente económicas dentro de departamentos no atendidas.
- ✓ Captar y colocar recursos a asociados potenciales que reciben remesas familiares.
- ✓ Contar con asesoría y asistencia técnica de otras Federaciones.
- ✓ Implementación de nueva plataforma tecnológica, Bankworks otro sistema mejor al actual.

AMENAZAS

- ✓ Agresiva competencia bancaria
- ✓ Alto índice de inseguridad en comunidades que atiende, provocan poca capacidad para ahorrar y prestar por parte de asociados.
- ✓ Desarrollo acelerado de la competencia en el uso de la tecnología, en servicios financieros.
- ✓ Inestabilidad económica del país, reduce la capacidad de ahorrar.

DEBILIDADES

- ✓ Débil y deficiente proceso recuperación de Cartera –Cobros
- ✓ Manuales de procesos desactualizados
- ✓ Deficiente trabajo de equipo
- ✓ Carencia de estudios de mercado.

1.2 Planteamiento del Problema

Cooperativa Luciana, R.L., posee cartera de cuentas por cobrar derivado de créditos autorizados por la entidad. Es el caso que al analizar el Estado de Situación de antigüedad se determinó que según política crediticia, registra altos porcentajes de cuentas incobrables en considerables montos acumulados de mora y a la vez determinar las causas; asimismo, plantear medidas correctivas e implementar controles apropiados para evitar este problema.

1.3 Justificación

Los Directivos de la empresa están conscientes que la ejecución adecuada de política de créditos es fundamental para la administración exitosa de cuentas por cobrar de Asociados, posee manual de políticas y procedimientos para autorización de financiamiento y gestión de cobro, que servirá de guía al personal encargado de la Cooperativa para gestionar con eficiencia cobro de cartera morosa, por carecer de formas apropiadas para análisis de créditos. El departamento encargado de realizar esta función no cuenta con certeza de recuperación de los mismos, que origina alto riesgo financiero. Es necesario que los Asociados cuenten con expedientes crediticios, datos generales, información financiera actualizada para determinar capacidad de pago y recuperación de montos autorizados, referencias crediticias e información adicional que considere importante, al momento del análisis y autorización respectiva del crédito. La administración ha detectado que al mantener un adecuado control genera mayor fluidez de capital de trabajo.

1.4 Pregunta de investigación

Cuáles son las causas que provocan altos porcentajes de morosidad en cuentas por cobrar según análisis de Estado de Situación de Antigüedad?

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Evaluar el desempeño y funcionamiento del departamento de créditos, asimismo examinar los procedimientos que se utilizan para el proceso de concesión de créditos.

1.5.2 Específicos

- ✓ Verificar el cumplimiento de procedimientos establecidos por administración en autorización y concesión de créditos, con el fin de evitar riesgos innecesarios.
- ✓ Analizar los procedimientos establecidos que soportan efectividad de cobro.
- ✓ Corroborar registros y documentación de soporte que respaldan créditos.
- ✓ Revisar la Política o procedimiento administrativo – legal para recuperación de Cartera.

1.6 Alcances y límites

Ámbito institucional

La investigación se realizó en Oficinas Centrales de Cooperativa Luciana, R.L., abarcó revisión de Cartera Créditos de dicha cooperativa, según muestra reportada y entrevista a Gerencia General y Gerencia Administrativa.

Ámbito Geográfico

Para efecto de estudio, se tomó en cuenta la Oficina Central que se encuentra ubicada 3ra. Av. 4-14 Zona 1, municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa del departamento de Escuintla, por las razones siguientes:

- ✓ Por haberse iniciado la cooperativa en el municipio mencionado.
- ✓ Es la agencia más grande en términos de número de asociados.
- ✓ Es la que tiene mayor número de transacciones, por lo tanto la afluencia de asociados es mucho mayor en comparación de las demás agencias.

Límites

No se encontró ninguna limitante por laborar el investigador en esa dependencia y por lo tanto, tuvo oportunidad de acceso a consultar documentos como: Estados Financieros de la empresa, Informes de Morosidad, entre otros.

1.7 Marco teórico

Según el Diccionario de la real Academia Española, Cooperativa es: "la asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente, con un objetivo común para todos, mediante ayuda mutua y para formar organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de forma que acuerden los socios. Generalmente el contexto de economía de mercado o economía mixta, la experiencia cooperativa se ha dado también como parte complementaria de economía planificada, su intención es hacer frente a necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes para hacer una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de socios, que conforman el objeto social o actividad corporativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativa.

Cooperativa de Ahorro y Crédito

Es un grupo de personas que se unen mediante bien común, la ayuda mutua y tasas razonables de interés. Para conservar y atraer nuevos clientes, la mayoría de empresas tiene compromiso de ofrecer créditos. Las condiciones pueden variar entre diferentes sectores de economía nacional, por ejemplo del sector comercio al sector industria, empresas dentro del mismo sector comercial, en general ofrecen condiciones de crédito similares, para desarrollo de investigación es necesario definir conceptos.

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 se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles, tales como: efectivo, por lo que se registran como Activos Corrientes de la empresa. Otorgados y aún no recuperados, representan un eficiente indicador de gestión administrativa de negocio. Aunque no todas las cuentas por cobrar, se recuperan dentro del período de crédito establecido, la mayoría de ellas se convierten en efectivo a plazo inferior de un año; la mayoría de empresas su cartera de clientes representa una inversión considerable que se determina a través del volumen de préstamos al crédito, éstas se consideran como propiedad del negocio; dinero, mercancías y deudores comerciales están

ligados en secuencia, dinero se transforma en mercancías y éstas en cuentas por cobrar, las cuales a su vez se convierten en dinero, iniciando así un ciclo que se repite de manera constante dentro de las actividades de una empresa. La deficiencia en inversión de clientes, se debe a diferentes causas y principalmente a

- a) Crisis en situación económica en general.
- b) Crisis en situación económica del mercado especial en el cual opera la empresa.
- c) Generosidad en concesión de créditos.
- d) Competencia.
- e) Política deficiente de cobros.
- f) Procedimientos inadecuados en concesión de créditos. No sólo motivan a reducción de utilidades por Importes de créditos, que de manera parcial o total se dejan de cobrar, sino además

- a) Gastos de cobranza en general.
- b) Interés del capital préstamos para suplir medios de acción invertidos en dichos excesos.
- c) Pérdida de clientes morosos. Como base a información obtenida en investigación del futuro deudor se debe estimar la probabilidad que éste pague sus cuentas, así como determinar los límites de aceptación. En crédito comercial, la decisión respecto al grado de riesgo de solicitante de crédito, es básicamente asunto de juicio. Esta decisión involucra que se tomen en cuenta cuatro criterios fundamentales, los cuales son

- Capital.
- Capacidad.
- Carácter.
- Condiciones.

Capital

Comprende recursos financieros mostrados por el solicitante del crédito en su balance general. Estos dan idea de activos que dispone el cliente para respaldar sus obligaciones. Dicha información debe ser estudiada y analizada para verificar razonabilidad y veracidad.

Capacidad

Se refiere a ver las entradas monetarias con las que cuenta el solicitante y si posee algún bien propio para colocarla como garantía al momento de habilitar el crédito.

Carácter

Considera los aspectos concernientes a la personalidad del solicitante. Así, toma en cuenta honradez, responsabilidad, integridad y sinceridad de los propietarios y la forma de dirección de empresa solicitante de crédito.

La evaluación de la personalidad debe ser uno de los criterios fundamentales que deben considerarse en las decisiones sobre crédito, una situación en apariencia atractiva puede inducir a decisiones erróneas.

Condiciones

Este criterio se refiere a la posibilidad de establecer limitaciones o restricciones especiales para concesión de crédito a cuentas.

Rotación de cuentas por cobrar

Análisis por medio de razones financieras que determina rotación de cuentas por cobrar a clientes, convertibilidad y período promedio de cobranza cambie total o parcialmente o reafirme las políticas de cobranza y otorgamiento de créditos pactados.

Cuentas incobrables

Cuentas que por alguna razón se estiman de cobro crítico.

Provisión para cuentas incobrables

Es reserva que se aplicará de acuerdo a procedimientos establecidos judicial, durante el siguiente ejercicio fiscal. Esta cuenta se ve afectada por los cambios en los estándares de crédito. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro, aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, derivado también del estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y largo plazo.

1.8 Base Legal

Según literal q) del artículo 38 del Decreto No. 26-92 Ley del Impuesto Sobre la Renta indica:

"Las personas jurídicas, patrimonios y entes que realicen actividades lucrativas, determinarán su renta neta, deduciendo de su renta bruta, los costos y gastos necesarios para producir o conservar la fuente productora de las rentas gravadas, por los conceptos Siguietes:

Las deudas incobrables, siempre que se originen en operaciones del giro habitual del negocio y que se justifique tal calificación. Este extremo se prueba mediante la presentación de los requerimientos fehacientes de cobro hechos, o en su caso, de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente, todo ello antes de que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada de irrecuperable. En caso de que se recupere total o parcialmente una cuenta incobrable que hubiere sido deducida de la renta bruta, su importe debe incluirse como ingreso gravable en el período de imposición en que ocurra la recuperación. Los contribuyentes que no apliquen el sistema de deducción directa de las cuentas incobrables, antes indicado, podrán optar por deducir la provisión para la formación de una reserva de valuación, para imputar a las mismas, que se registren en el período impositivo correspondiente. Dicha reserva no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar, al cierre de cada uno de los períodos anuales de imposición y siempre que dichos saldos se originen del giro habitual del negocio. Las entidades bancarias y financieras podrán constituir la misma reserva hasta el límite del tres por ciento (3%) de los préstamos concedidos desembolsados, de cualquier naturaleza. Cuando la reserva exceda el total de los saldos deudores indicados, el exceso deberá incluirse como renta bruta del período de imposición en que se produzca el mismo".

El decreto No. 26-92 fue derogado por el decreto No. 10-2012 con efectos a partir del 01 de enero del 2013. Para efectos de la deducibilidad de las cuentas incobrables, no existen variaciones importantes en cuanto al tratamiento fiscal de las mismas, según lo indicado en el Inciso No. 20 del artículo 21 del decreto No. 10-2012.

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

DEDUCCIONES PERMITIDAS, SEGÚN ART. 38

Deducción Según Artículo 38 de la Ley del I.S.R.	Tratamiento contable según NIF	Conclusión
Las deudas incobrables, siempre que se originen en operaciones del giro habitual del negocio y que se justifique tal calificación. Podrán utilizar el método de deducción directa o de la Reserva.	La NIF 39, Instrumentos financieros, reconocimiento y medición, define las cuentas por cobrar como un activo financiero. Cuando exista la probabilidad de que no se podrá cobrar la totalidad o parte de las partidas, su valor en libros deberá ser rebajado, ya sea	La ley del I.S.R., establece que una cuenta por cobrar puede considerarse incobrables cuando se hayan agotado todos los medios de cobro posibles antes de que la deuda prescriba, (2 años de acuerdo con el Código Civil). En el caso de la reserva del 3% la misma

	<p>en forma directa de su saldo o por medio de una cuenta correctora; el importe de la rebaja deberá cargarse a los resultados del período.</p>	<p>debe calcularse sobre cuentas y documentos por cobrar del giro normal del negocio. La NIF 39 no impone porcentajes, no obstante, si estipula que debe existir evidencia objetiva que permita establecer que probablemente no se recupere total o parcialmente el valor de un activo financiero, en cuyo caso se debe proceder a rebajar el importe del activo citado. Para una cartera de cuentas por cobrar una evidencia objetiva podría ser un patrón histórico de comportamiento en los cobros, que indique la imposibilidad de recuperar el importe completo de la cartera.</p>
--	---	---

Capítulo 2

2. Metodología aplicada en la Investigación

2.1 Tipo de investigación

Se utilizó investigación exploratoria para conocer la forma de operar del departamento de créditos, sus funciones y desarrollo. Investigación descriptiva, con la finalidad de comprender la aplicación de políticas y procedimientos, para presentar sugerencias a administración.

2.2 Sujetos de la investigación

Cooperativa de Ahorro y Crédito Luciana, R.L. y áreas involucradas, Gerencia General, Créditos y Contabilidad.

Se realizaron entrevistas y cuestionario a Gerente General, Jefe o encargado del área de Créditos y Contadora General.

2.3 Unidades de análisis

Las unidades de análisis son pequeños núcleos con significado propio, los que deben ser clasificados y contados con posteridad, pueden ser determinados en una respuesta global o en la división de términos y expresiones.

Para la realización del presente trabajo, se revisaron y analizaron los documentos y procedimientos que se aplican en los registros contables del ejercicio contable 2010, las políticas internas emanadas por Gerencia general, los documentos, procedimientos y registros efectuados por el departamento de créditos y cobros para otorgar préstamos a los asociados, asimismo, la política instaurada para el cobro y recuperación de los saldos por préstamos que tienen los asociados con la cooperativa.

2.4 Instrumentos

Para la recopilación de la información que permita tener una certera opinión del manejo del tipo de cambio en las operaciones que desarrolla la empresa, se aplicaron las técnicas que se mencionan a continuación

- Observación directa:

Se realizó en todas las áreas de operación de la empresa en estudio, por medio de visitas que se efectuaron a las instalaciones para determinar sus deficiencias y posibles soluciones a la problemática encontrada, en especial en el área contable, créditos y cobros.

- Entrevistas:

Se efectuaron a las personas involucradas y responsables directas de las operaciones de la empresa, personal con mayor experiencia y amplio conocimiento de todas las actividades. Se aplicaron entrevistas al gerente general, contador general, administrador, promotor de créditos y encargado de cobros de la cooperativa.

- Cuestionarios:

Se utilizaron para recopilar la información de registros y datos necesarios para verificar el grado de control interno con que cuenta la empresa. Estos fueron presentados para ser respondidos por empleados del departamento contable, asimismo, se tuvo la oportunidad de contar con información mediante este procedimiento, de los asociados de la cooperativa.

- Análisis de la información documental de estados financieros al 31 de diciembre de 2011, control de cuentas por cobrar, procedimientos de cobros, antigüedad de saldos y otros registros, al igual que documentos necesarios para obtener información fidedigna y fiable, de la situación que existe en la entidad.

2.5 Procedimientos

Indica secuencia de pasos seguidos. Permite precisar detalles de la tarea de investigación y establecer las estrategias para obtener resultados positivos, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen al estudio.

- ✓ Se tuvo un contacto inicial con la institución, para tener una visión general.
- ✓ Entrevista a funcionarios que se encargan de la administración de unidades sujetas a evaluación.
- ✓ Aplicación de Cuestionarios.
- ✓ Se examinó documentación de soporte a procesos de unidades a evaluar.
- ✓ Tabulación de resultados obtenidos en entrevistas y cuestionarios.

2.6 Aportes

2.6.1 A la empresa

Presentar a la Cooperativa el planteamiento que resulte del estudio e investigación del rubro de cuentas por cobrar/clientes, para proponer la implementación de procedimientos operativos de otorgamientos de créditos y recuperación de cartera. Proporcionar lineamientos básicos y constante supervisión por parte de administración para lograr el objetivo adecuado en el manejo de cuentas por cobrar/clientes y disminución del riesgo de pérdida por morosidad y fraude.

2.6.2 Al País

Un aporte documental para la adecuada organización, administración, control y registro de las cuentas por cobrar, derivadas de los préstamos otorgados por una cooperativa a sus asociados, con el propósito de que estas entidades realicen sus actividades en el marco de la legislación tributaria aplicable, para evitar con ello, la desviación de fines de entidades exentas de impuestos y contribuir al desarrollo económico del país.

2.6.3 A la Universidad

Poner al servicio de la comunidad estudiantil, profesionales y docentes, un trabajo relacionado con la implementación de procedimientos y sistemas de administración, control y registro contable apropiado de las cuentas por cobrar, derivadas de los préstamos que se conceden a los asociados de una cooperativa, con el propósito de mejorar sus ingresos económicos.

2.6.4 A los estudiantes

Evidenciar los conocimientos adquiridos en el proceso de formación universitaria, para aplicarlos en la actividad profesional, en entidades de servicios sociales y exentos de impuestos del sector de las cooperativas.

Capítulo 3

3. Resultados y análisis de la investigación

3.1 Resultados

3.1.1 Análisis de resultados

Con base a la investigación realizada y aplicación de técnicas y herramientas necesarias que se basaron en metodología, se presentan deficiencias y errores detectados en el Departamento de Créditos. Se verificó que las actividades son desarrolladas con base a experiencia de personas responsables y de acuerdo a conocimientos obtenidos de empleados que han ocupado anteriormente puestos de trabajo, en políticas internas de la cooperativa. Las deficiencias identificadas que causan un impacto relevante en diferentes áreas de la cooperativa se detallan a continuación

3.1.2 Área administrativa

- No existe manual actualizado que describa funciones y atribuciones que deben realizar empleados de diferentes áreas como: Cuentas por cobrar, donde existen políticas y procedimientos que desde el año dos mil uno carecen de revisión y actualización para optimizar el proceso de la administración, registro y control de saldos de asociados por cuotas y préstamos concedidos y cobro de cartera; los empleados desarrollan sus actividades según experiencia e información obtenida de otros empleados que han desempeñado puestos con anterioridad.
- Jefe de créditos y cobros no realiza labores en forma adecuada, tales como de forma mensual estados de cuenta corriente de asociados, gestiones pertinentes para ejecutar cobros en forma efectiva a afiliados que por tiempo son morosos incobrables.
- Por falta de un adecuado control de cuentas por cobrar, muchos asociados dejan de pagar saldos atrasados, los datos que existen en archivo no son correctos, las direcciones y teléfonos se encuentran desactualizados, lo que provoca pérdida a la cooperativa porque los saldos de estas personas se convierten en cuentas incobrables.

Importancia de análisis y evaluación de créditos

Es importante elaborar de forma adecuada el análisis de créditos, para que la organización recupere fondos invertidos. Asimismo, le permitirá al sistema financiero estar solvente para financiar más créditos.

Análisis de los procesos de concesión de créditos

Toda información recabada y verificada debe quedar registrada en el expediente, mediante documentación solicitada, reportes de visitas, lista de chequeo y otros documentos que la Cooperativa utilice para estos fines.

La documentación e información de deudores deberá ser actualizada según lineamientos establecidos en el Manual propuesto.

➤ Información para gestionar la solicitud de crédito

La Cooperativa buscará obtener de solicitantes de crédito, como mínimo, la siguiente información y/o documentación

- a. Solicitud de préstamo.
- b. Fotocopia completa de Cédula de vecindad (solicitante, cónyuge, fiadores/codeudores).
- c. Fotocopia de Patente de Comercio.
- d. Cuando proceda, avalúo bien ofrecido en garantía y certificación reciente de registro de propiedad (no mayor de 30 días).
- e. Estado Patrimonial y declaración de ingresos y egresos, tanto del deudor como del fiador, referida al mes inmediato anterior a la fecha de solicitud del crédito, conteniendo como mínimo la información siguiente
 - Relación de bienes y obligaciones.
 - Detalle de deudas indirectas (como codeudor, fiador, avalista, otras.)
 - Certificación de ingresos, cuando proceda.
- f. Documentación que evidencie récord crediticio del asociado.

g. Constancia de trabajo del solicitante y fiadores o codeudores, si trabajan en relación de dependencia se debe indicar fecha de inicio de labores, posición ocupada y sueldo líquido a recibir.

h. Fotocopia de recibo de agua, luz o teléfono (no celular) u otro servicio similar que muestre la dirección de la residencia reportada por el solicitante.

- La información y documentación deberá actualizarse al producirse algún cambio.
- La Cooperativa podrá en cada caso particular, solicitar la documentación e información adicional que considere necesaria.
- En el proceso de crédito se pretende recopilar información suficiente y así evaluar apropiadamente riesgos, para estructurar crédito adecuado de tal forma que se equiparen las necesidades del solicitante con el riesgo que la Cooperativa está dispuesta a aceptar.



Fuente: Departamento de Créditos, Cooperativa Horizontes, R.L. (2012)

1.) EVALUACIÓN DE SOLICITANTES

El Oficial de Crédito efectuará las evaluaciones necesarias para determinar calificación del deudor respecto a las 5'c del crédito, 1) Carácter del Asociado, 2) Capacidad de Pago, 3) Capital (Patrimonio) 4) Condiciones 5) Colateral. Para el efecto utilizará la documentación recopilada, conclusiones de entrevista, informe de verificación y demás información recabada.

Procedimiento

- El Oficial establecerá la capacidad de pago del solicitante y de garantes, en base al análisis de información financiera actualizada y principalmente de ingresos permanentes.
- Establecerá naturaleza y valoración de garantías ofrecidas.
- Medirá experiencia crediticia del solicitante, especialmente en lo referente al récord de pago y cumplimiento de otros términos y condiciones preestablecidas.
- Considerará riesgo de mercado, entorno económico y perspectivas del sector en que se desarrolla.
- Investigará patrimonio.
- Establecerá permanencia, estabilidad laboral y residencial.

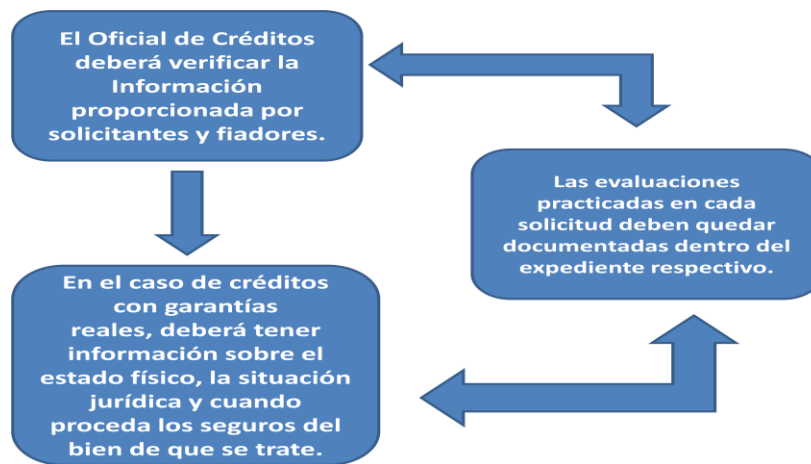
La Cooperativa antes de conceder financiamiento, debe cerciorarse razonablemente de que los solicitantes tengan capacidad de generar flujos de fondos suficientes para atender el pago oportuno de obligaciones dentro del plazo del contrato.

A través de referencias crediticias externas la Cooperativa buscará conocer récord de pago, el endeudamiento y otra información de interés para realizar el análisis.

El Oficial de Créditos deberá verificar información proporcionada por solicitantes y fiadores. Si se comprobara falsedad en la declaración y documentación proporcionada, dará por finalizado el proceso de solicitud, notifica de inmediato y con evidencias encontradas al Jefe de Créditos y Cobros.

En el caso de créditos con garantías reales, deberá obtener información sobre estado físico, o situación jurídica. Para el caso de garantías personales se evaluará de la misma manera que al solicitante.

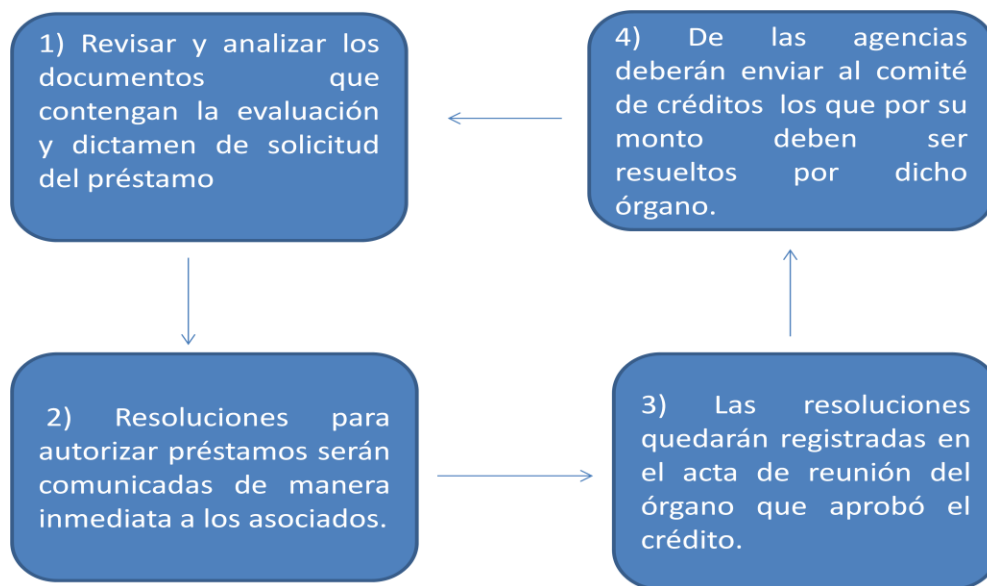
Las evaluaciones practicadas en cada solicitud deben quedar documentadas dentro del expediente respectivo.



Fuente: Departamento de Créditos, Cooperativa Horizontes, R.L. (2012)

2.) APROBACIÓN

- Órganos facultados para aprobar préstamos revisar y analizar documentos que contengan evaluación y dictamen de solicitudes de préstamos, en base a lo cual tomará decisión de autorizar, denegar o posponer.
- Resoluciones de órganos facultados para autorizar préstamos serán comunicadas de manera inmediata a asociados. De ser aprobada la operación, indicar las condiciones que fueron aprobadas; de no ser aprobada la solicitud, la Cooperativa se reservará el derecho de informar los motivos por los cuales no fue aprobada.
- Las resoluciones quedarán registradas en el acta de reunión del órgano que aprobó el crédito. El Comité de Crédito de Agencia conocerá todos los casos que sean gestionados en sus oficinas, previo a enviar al Comité Técnico de Crédito los que por su monto deban ser resueltos por dicho órgano.

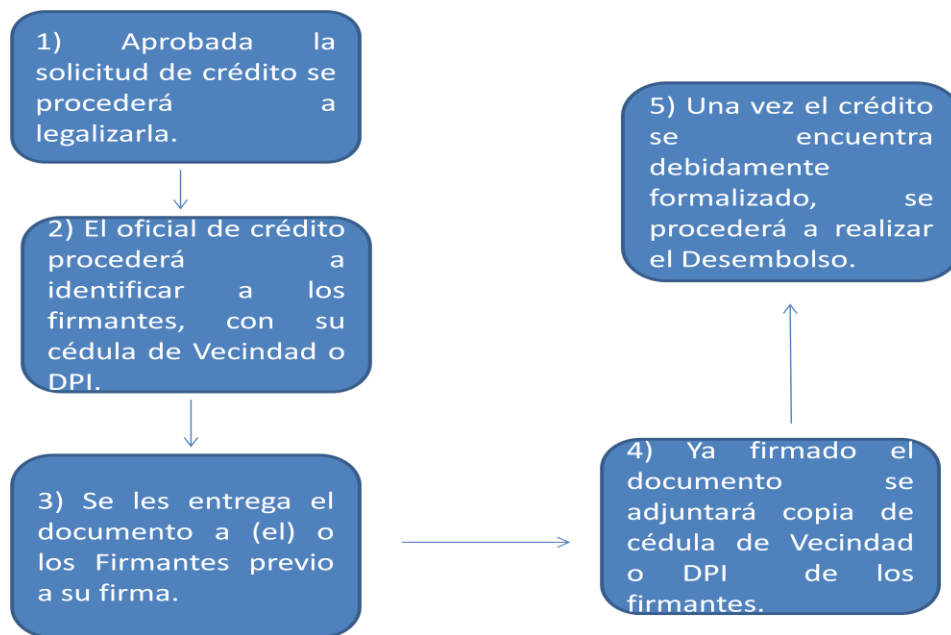


Fuente: Departamento de Créditos, Cooperativa Horizontes, R.L. (2012)

3.) FORMALIZACIÓN

- Una vez aprobada la solicitud de crédito, se procederá a legalizarla constituyendo las garantías de acuerdo a condiciones de operación.
- El Oficial de Crédito, previo a firma de documentos de formalización, procederá a identificar a firmantes, solicitándoles su cédula de vecindad.
- Entregará documento para que el (los) firmante (s) lo lean previo a firma. En caso de que el (los) firmante(s) no sepan leer, el Oficial de Crédito procederá a leerles dicho documento.
- Si el deudor o alguno de los garantes no sabe leer ni escribir, deberá estampar su huella digital, ante presencia de dos testigos, quedando registro de esta situación en contrato respectivo.
- Al quedar firmado el documento, adjuntará copia de la cédula de vecindad del (los) firmante(s).

- Una vez el crédito se encuentra debidamente formalizado y en caso de los hipotecarios, registrada la garantía a favor de la Cooperativa, se podrá proceder a realizar su desembolso.



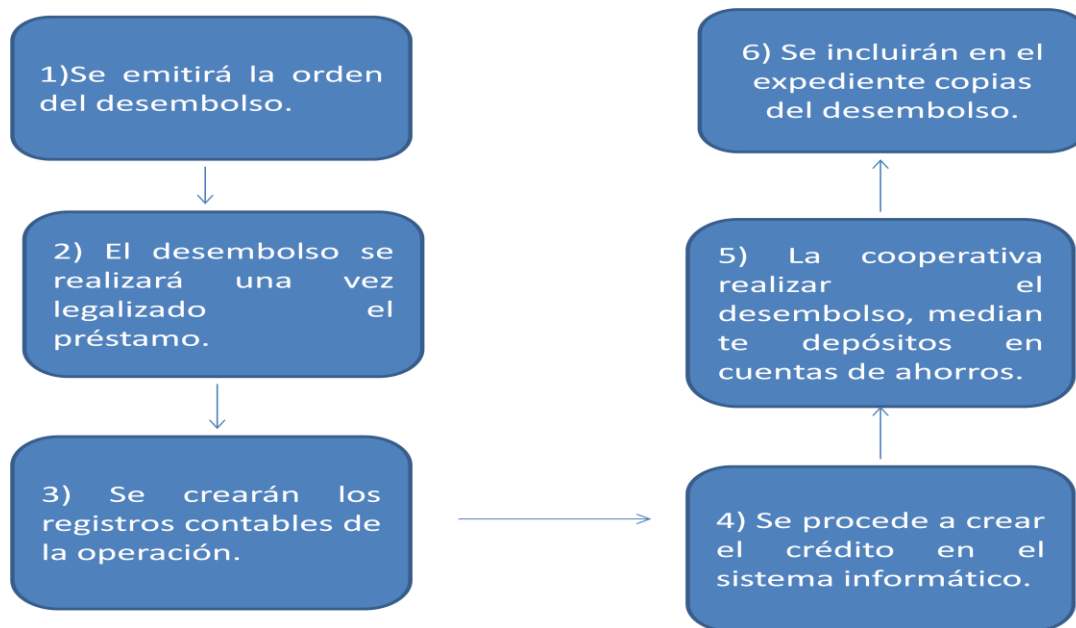
Fuente: Departamento de Créditos, Cooperativa Horizontes, R.L. (2012)

DESEMBOLSO

- Se emitirá orden de desembolso.
- Desembolso se realizará una vez legalizado el préstamo y de acuerdo a indicado en la orden de desembolso.
- Se crearán registros contables de operación.
- Se procederá a crear el crédito en sistema informático.
- La Cooperativa procurará realizar desembolsos mediante depósito en cuenta de ahorros.

Si el deudor desea un cheque, deberá presentarse en caja para solicitarlo en proceso normal de retiro de ahorros.

- Se procederá a verificar que la información del crédito ingresada al sistema sea correcta.
- Se incluirán en expediente las copias de orden de desembolso, así como comprobante de entrega de fondos.
- Se procederá a enviar expediente al Oficial de Crédito y documento de formalización original se deberá resguardar en archivo de seguridad.



Fuente: Departamento de Créditos, Cooperativa Horizontes, R.L. (2012)

ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO

Esta fase de mantenimiento de cartera de crédito y su objetivo es recuperar fondos de acuerdo a términos pactados. Es realizada por Oficiales de Crédito conforme segmento de cartera asignado a cada uno.

Administración del Riesgo de la Cartera de Crédito

Estará a cargo del Oficial de Crédito a quien haya sido asignada, quien realizará monitoreo de la misma y velará porque mantenga el nivel de riesgo deseado, para lo cual realizará las siguientes actividades

- a. Verificar cumplimiento del plan de pagos.
- b. Realizar revisión periódica de expedientes de créditos otorgados.
- c. Dar seguimiento a evolución de capacidad de pago del deudor durante vigencia del préstamo, por medio de visitas, actualización de información y análisis del sector en que desarrolla su actividad.
- d. Realizar monitoreo del entorno del deudor.
- e. Elaborar inventarios periódicos de expedientes que integran la cartera.
- f. Analizar los siguientes reportes.
 - Cartera total por destino, monto y plazo original, garantía, agencia, tasa de interés, etc.
 - Cartera en Mora por antigüedad, destino, monto y plazo original, garantía, agencia, etc.
 - Depuraciones y Recuperaciones.
 - Concentración de cartera crediticia por deudor.
 - Calificación de cartera crediticia, emitida por la Unidad de Riesgos de FENACOAC.
 - Reportes requeridos por Gerencia de Riesgos de FENACOAC.
 - Otros reportes.

Resguardo de Expedientes

- a. Todo expediente permanecerá en archivo correspondiente, a menos que el personal o directivos por razones de su trabajo tengan necesidad de consultarlos, en cuyo caso firmarán de recibido en control respectivo.
- b. Expedientes serán revisados periódicamente para mantener vigencia de la información y para verificar que su contenido está completo.
- c. Archivo y resguardo de expedientes será responsabilidad del Departamento de Créditos y Cobros, el cual contará con controles necesarios para una correcta administración de los mismos.

Clasificación del Activo Crediticio

Para llevar mejor control sobre la calidad de cartera de créditos se procederá a otorgar una Nota de Crédito a cada préstamo de los deudores. La misma se calculará de la siguiente manera

Nota de Crédito= N° de días atrasados acumulado / N° de cuotas pagadas

<u>Promedio de Días</u>	<u>Nota</u>
Hasta 5 días	1
De 6 a 7 días	2
De 8 a 10 días	3
De 11 a 15 días	4
Mayor de 16 días	5

Sanciones en función de la nota

- Nota 1 y 2 no son sujetas de sanción.
- Nota = 3 El prestatario solo podrá acceder a un préstamo por importe similar al último pagado.
- Nota = 4 El prestatario sólo podrá acceder a un préstamo hasta por el 75% del último otorgado.
- Nota = 5 El prestatario es descalificado como sujeto de crédito, lo que implica que ya no se le podrá otorgar nuevos préstamos.

Activos Extraordinarios

a. La Cooperativa podrá aceptar toda clase de garantías y adquirir bienes muebles e inmuebles, cuando dicha aceptación o adquisición ocurra por siguientes razones

- Cuando, a falta de otros medios para hacerse pago, tuvieren que aceptarlos por cesión voluntaria del deudor, en cancelación parcial o total del financiamiento otorgado.
- Cuando tuvieren que comprarlos para asegurar sus derechos como acreedor.

- Cuando fueran adjudicados sobre base de una acción judicial promovida contra sus deudores.
- b. La cooperativa procurará vender lo más pronto posible dichos bienes, para convertirlos en efectivo e invertir esos recursos en operaciones rentables.
- c. Para la administración de activos extraordinarios, se deberán seguir lineamientos establecidos en la Normativa Prudencial vigente.

DE LA COBRANZA

Esta fase es prácticamente parte de administración del crédito, en la misma se da seguimiento a cada crédito que forma parte de cartera crediticia.

La responsabilidad del cobro se establece de la siguiente manera

- Para trasladar casos a las diferentes fases de la gestión de cobro, se analizará caso por caso, bajo la supervisión del Jefe del Departamento de Crédito y Cobros.
- La recuperación de préstamos se realizará, principalmente, a través de cargos en cuenta de ahorro; también se podrá recibir efectivo o cheques personales, exclusivamente en cajas de la Cooperativa.
- Cuando resulten rechazados los cheques recibidos para abonar a préstamos, debe anularse inmediatamente la operación correspondiente a ese pago.

LABOR DE COBRO A REALIZAR	COBRO PREVENTIVO <i>15 días antes del vencimiento del pago</i>	COBRO ADMINISTRATIVO <i>De 1 a 30 días a partir del vencimiento del pago</i>	COBRO ADMINISTRATIVO <i>De 31 a 90 días a partir del vencimiento del pago</i>	COBRO PRE JUDICIAL <i>De 91 a 120 días a partir del vencimiento del pago</i>	COBRO JUDICIAL <i>121 días en adelante a partir del vencimiento del pago</i>
RESPONSABLE DEL COBRO	Oficial de crédito, o Jefe de Agencia	Oficial de crédito, o Jefe de Agencia	Oficial de crédito, o Jefe de Agencia	Abogado Externo	Abogado Externo

MATRIZ DE LÍMITES DE AUTORIZACIÓN DE CRÉDITOS

MATRIZ DE LIMITES DE AUTORIZACIÓN DE CRÉDITOS

(Límites vigentes desde el _____)

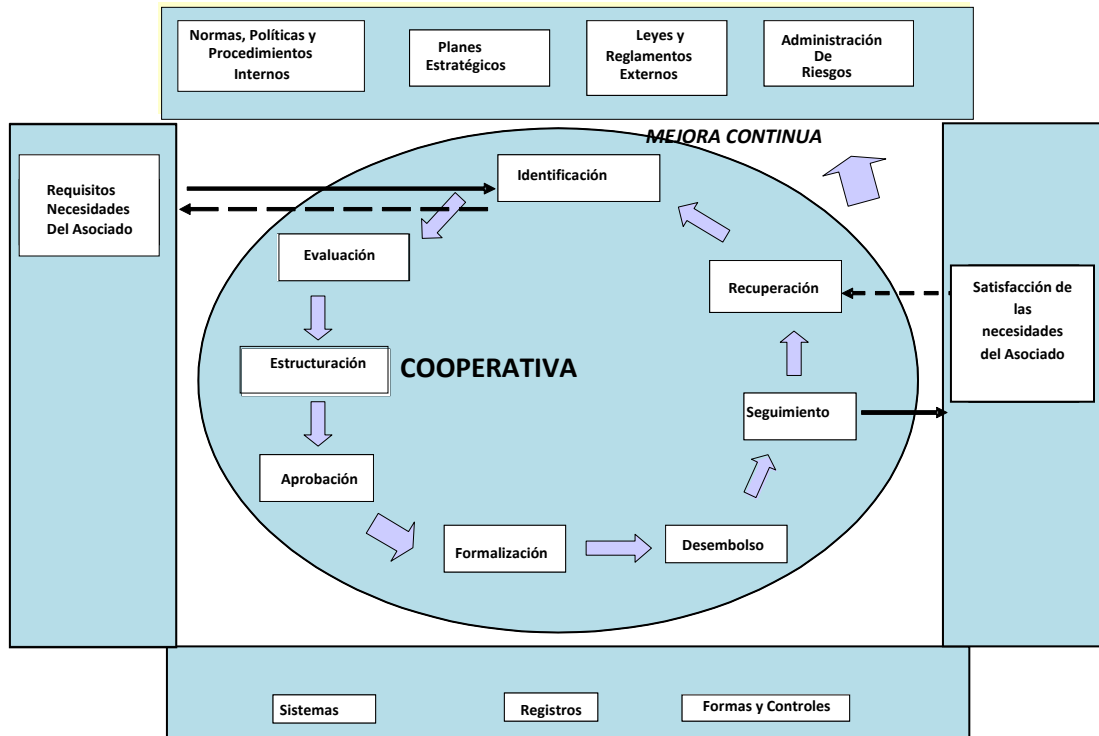
Destino del Crédito	UNIDAD DE APROBACIÓN			
	Consejo de Administración	Comité Técnico de Crédito	Comité de Agencia	Oficial de Crédito*
Productivos	DE Q 200,001 En Adelante	Hasta Q. 200,000	Hasta Q. 20,000	Hasta Q. 0
Comercio	DE Q 200,001 En Adelante	Hasta Q. 200,000	Hasta Q. 20,000	Hasta Q. 0
Servicios	DE Q 200,001 En Adelante	Hasta Q. 200,000	Hasta Q. 20,000	Hasta Q. 0
Gastos Personales	DE Q 200,001 En Adelante	Hasta Q. 200,000	Hasta Q. 20,000	Hasta Q. 0
Vivienda	DE Q 200,001 En Adelante	Hasta Q. 200,000	Hasta Q. 20,000	Hasta Q. 0
Tarjeta de Crédito	DE Q 25,001 en adelante	Hasta Q. 25,000	Hasta Q. 5,000	Hasta Q. 0
Reestructuraciones	DE Q 200,001 En Adelante	Hasta Q. 200,000	NO APLICA	NO APLICA
Prórrogas	DE Q 200,001 En Adelante	Hasta Q. 200,000	NO APLICA	NO APLICA
Novaciones	DE Q 200,001 En Adelante	Hasta Q. 200,000	NO APLICA	NO APLICA

*Aplica solamente para Oficina Centrales

PROCESO DE CRÉDITO

El procedimiento para otorgamiento de créditos está basado en enfoque de procesos; involucra áreas que forman parte de cadena de valor, donde cada participante contribuye de manera eficiente al resultado final, con recuperación del préstamo y satisfacción del asociado, para cumplir con requerimientos y con parámetros de riesgo y/o rentabilidad establecidos por la Cooperativa.

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE CRÉDITO



Fuente: Departamento de Créditos, Cooperativa Horizontes, R.L (2012).

FASE 1: Identificación de los solicitantes

Toda la información recabada y verificada debe quedar debidamente registrada en el expediente, mediante la documentación solicitada, reportes de visitas, lista de chequeo y otros documentos que la Cooperativa utilice para estos fines.

Toda la documentación e información de los deudores deberá ser actualizada periódicamente, según lineamientos establecidos en este Manual.

Información para gestionar la solicitud de crédito

La Cooperativa buscará obtener de los solicitantes de crédito, como mínimo, la siguiente información y/o documentación:

- a. Solicitud de préstamo
- b. Fotocopia completa de la Cédula de vecindad (solicitante, conyugue, fiadores/codeudores)

- c. Fotocopia de la Patente de Comercio, si la tuviere.
- d. Cuando proceda, avalúo del bien ofrecido en garantía y certificación reciente del registro de la propiedad (no mayor de 30 días).
- e. Estado Patrimonial y declaración de ingresos y egresos, tanto del deudor como del fiador, referida al mes inmediato anterior a la fecha de solicitud del crédito, conteniendo como mínimo la información siguiente:
- Una relación de sus bienes y obligaciones.
 - Detalle de sus deudas indirectas (como codeudor, fiador, avalista, otras.)
 - Certificación de ingresos, cuando proceda.
- f. Documentación que evidencie el record crediticio del asociado.
- g. Constancia de trabajo del solicitante y fiadores o codeudores, si trabajan en relación de dependencia; se debe indicar fecha de inicio de labores, posición ocupada y sueldo líquido a recibir.
- h. Fotocopia de un recibo de agua, luz o teléfono (no celular) u otro servicio similar que muestre la dirección de la residencia reportada por el solicitante.
- La información y documentación deberá actualizarse al producirse algún cambio.
 - La Cooperativa podrá en cada caso particular, solicitar la documentación e información adicional que considere necesaria.
 - En el proceso de crédito se pretende recopilar información suficiente y así evaluar apropiadamente los riesgos, para estructurar el crédito de forma adecuada, de tal forma que se equiparen las necesidades del solicitante con el riesgo que la Cooperativa está dispuesta a aceptar.

Entrevista / Requerimiento de información

Los procesos operativos de concesión de crédito se inician con la entrevista que el Oficial de Crédito realiza al solicitante. En la entrevista se busca conocer información adicional a la expuesta en la solicitud de crédito, se pretende determinar el carácter del sujeto de crédito, estudiando las características de honestidad, moral, ética e integridad. Es importante el criterio subjetivo del Oficial de Crédito.

Normas

- a. Planificar las entrevistas tomando en consideración la actividad del solicitante (si es micro, pequeño, mediano empresario, asalariado, agricultor, etc.)
- b. Contar con información actualizada de las principales actividades que financia la Cooperativa. Ejemplo, en el caso de los préstamos agrícolas: Disponer de datos sobre rendimientos por unidad de área de cultivos de la zona, precios promedio del producto cosechado, costo por unidad de área, etc.
- c. Requerir al solicitante la información necesaria y suficiente que permita medir el riesgo a aceptar.

Procedimiento

- Obtener del solicitante la información precisa y adecuada que le permita recomendar con la mayor certeza posible la mejor alternativa de financiamiento, que satisfaga las necesidades del asociado y los requerimientos de seguridad y rentabilidad de la Cooperativa.
- Identificar la situación económica y financiera actual y proyectada del interesado y de las condiciones del sector económico en el que desarrolla sus actividades.
- Asesorar al asociado sobre el tipo de crédito más conveniente a sus intereses e informarle sobre la documentación adicional que deberá presentar junto con la solicitud de crédito.
- Informar sobre circunstancias que pueden afectar la decisión de aprobar el crédito:
 - Si mantuvieren créditos calificados como de dudosa recuperación o pérdida en otras entidades.
 - Si se llegara a comprobar falsedad en la información proporcionada.
 - Si tuvieran créditos en mora o depurados en la Institución, sea como deudor principal o como garante.

Recepción de documentos

Normas

- a. Recibir solicitudes solamente si cumplen con la información y documentación básica necesaria para su análisis.
- b. Recibir la documentación exclusivamente al solicitante y garantes del crédito.

Procedimiento

- Revisar la base referencial de apalancamiento necesario para el préstamo solicitado (si aplicara).
- Revisar la documentación y verificar que la solicitud esté debidamente firmada y cumpla con los requerimientos establecidos.
- Comunicar al socio o solicitante que el proceso de análisis, evaluación y aprobación del crédito dependerá fundamentalmente de la veracidad de la información que él presentó.
- Ordenar la documentación dentro del expediente, de acuerdo al estándar o formato establecido.

Verificación, inspección e informe

La verificación tiene por objetivo constatar los datos de la solicitud de crédito, así como la veracidad de los documentos de respaldo. Se podrá efectuar con visita o llamada telefónica según sea el caso.

Normas

- a. Para la primera solicitud del asociado se deberá cumplir con todo lo estipulado en Capítulo IV, numeral 5, inciso 5.3 del presente Manual.
- b. En el caso de solicitantes que tengan buenos antecedentes y los datos de domicilio y actividad laboral no hayan variado desde su última operación, se podrá elaborar el informe con base a la información existente en el expediente de la última operación crediticia.

Procedimiento

- a) Imprimir el informe del buró de crédito, del deudor principal y garantes, o bien las referencias de crédito y/o comerciales obtenidas.
- b) Elaborar el informe en que conste:
 - Nombre y dirección del solicitante y garantes.
 - Características de la vivienda y croquis para su acceso.
 - Características de la actividad económica / negocio, si es el caso.
 - Fecha de la inspección y firma del responsable.

FASE 2: Evaluación de los solicitantes

El Oficial de Crédito efectuará las evaluaciones necesarias para determinar la calificación del deudor respecto a las 5'c del crédito. Para el efecto utilizará la documentación recopilada, las conclusiones de la entrevista, el informe de verificación y demás información recabada.

Procedimiento

- El oficial establecerá la capacidad de pago del solicitante y de los garantes, en base al análisis de información financiera actualizada y principalmente de sus ingresos permanentes.
- Establecerá la naturaleza y valoración de las garantías ofrecidas.
- Medirá la experiencia crediticia del solicitante, especialmente en lo referente al récord de pago y al cumplimiento de otros términos y condiciones preestablecidas.
- Considerará el riesgo de mercado, entorno económico y perspectivas del sector en que desarrolla sus actividades el solicitante.
- Investigará el patrimonio del solicitante.
- Establecerá la permanencia y estabilidad laboral y residencial.

La Cooperativa antes de conceder financiamiento, debe cerciorarse razonablemente de que los solicitantes tengan la capacidad de generar flujos de fondos suficientes para atender el pago oportuno de sus obligaciones dentro del plazo del contrato.

El personal encargado evaluará las solicitudes y emitirá el dictamen respectivo, considerando los aspectos que se citan a continuación, de conformidad con la estructura del Sistema CRESCOR:

- a. Perfil del solicitante (estabilidad domiciliar, número de dependientes y tenencia de bienes inmuebles)
- b. Record crediticio en la Cooperativa (últimos tres préstamos).
- c. Experiencia en la actividad a que se dedica (años de experiencia en el negocio, si es empresario)
- d. Estabilidad laboral (número de años en el trabajo actual, si trabaja en relación de dependencia)
- e. Para solicitantes cuyos montos sean mayores de Q.20,000.00, solicitar referencias crediticias y /o comerciales en otras instituciones financieras y comerciales o en burós de crédito.

- f. Endeudamiento
- g. Garantía

El análisis de la anterior información se hará con base al destino del crédito.

A través de las referencias crediticias externas la Cooperativa buscará conocer el record de pago, el endeudamiento y otra información de interés para realizar el análisis.

El Oficial de Créditos deberá verificar la información proporcionada por solicitantes y fiadores. Si se comprobara falsedad en la declaración y documentación proporcionada, dará por finalizado el proceso de la solicitud, notificando de inmediato y con las evidencias encontradas al Jefe de Créditos y Cobros.

En el caso de créditos con garantías reales, deberá tenerse información sobre el estado físico, la situación jurídica y, cuando proceda, los seguros del bien de que se trate. Para el caso de garantías personales se evaluará al garante de la misma manera que al solicitante.

Las evaluaciones practicadas en cada solicitud deben quedar documentadas dentro del expediente respectivo.

FASE 3: Estructuración del Activo Crediticio

La estructuración del préstamo será responsabilidad del Oficial de Crédito, quien por medio de la elaboración de un dictamen dejará documentada entre otra información la siguiente:

- a. Monto del préstamo
- b. Programación de desembolsos
- c. Forma de pago de capital e intereses
- d. Período de gracia
- e. Tasa de interés
- f. Plazo
- g. Destino del crédito
- h. Garantías
- i. Otras condiciones

La estructuración adecuada del crédito debe enmarcarse en los siguientes criterios:

- Que el plazo sea compatible con el propósito del crédito;
- Que las fuentes de repago sean los ingresos directos como primera fuente;
- Que las condiciones se presenten razonables para que el solicitante las acepte, realistas para que se puedan cumplir y adecuadas a fin de proteger el crédito;
- Que las garantías representen una segunda fuente de repago; no basar la concesión del crédito en las garantías;
- Los planes de pago deben estar de acuerdo al monto solicitado, plazo, tasa de interés y capacidad financiera real del deudor.

FASE 4: Aprobación

4.1. Los órganos facultados para aprobar préstamos revisarán y analizarán los documentos que contengan la evaluación y dictamen de las solicitudes de préstamos, en base a lo cual tomará la decisión de autorizar, denegar o posponer las mismas.

4.2. Las resoluciones de los órganos facultados para autorizar préstamos serán comunicadas de manera inmediata a los asociados. De ser aprobada la operación, indicar las condiciones que fueron aprobadas; de no ser aprobada la solicitud, la Cooperativa se reservará el derecho de informar los motivos por los cuales no fue aprobada.

4.3. Las resoluciones quedarán registradas en el acta de reunión del órgano que aprobó el crédito.

4.4. El Comité de Crédito de Agencia conocerá todos los casos que sean gestionados en sus oficinas, previo a enviar al Comité Técnico de Crédito los que por su monto deban ser resueltos por dicho órgano.

FASE 5: Formalización

5.1. Una vez aprobada la solicitud de crédito, se procederá a legalizarla constituyendo las garantías de acuerdo a las condiciones de la operación.

5.2. El Oficial de Crédito, previo a la firma de los documentos de formalización, procederá a identificar a los firmantes, solicitándoles su cédula de vecindad.

5.3. Entregará el documento para que el (los) firmante (s) lo lean previo a su firma. En caso de que el (los) firmante(s) no sepan leer, el Oficial de Crédito procederá a leerles dicho documento.

5.4. Si el deudor o alguno de los garantes no sabe leer ni escribir, deberá estampar su huella digital, ante la presencia de dos testigos, quedando registro de esta situación en el contrato respectivo.

5.5. Al quedar firmado el documento, adjuntará copia de la cédula de vecindad del (los) firmante(s)

5.6. Una vez el crédito se encuentra debidamente formalizado y en el caso de los hipotecarios, registrada la garantía a favor de la Cooperativa, se podrá proceder a realizar su desembolso.

FASE 6: Desembolso

6.1. Se emitirá la orden de desembolso.

6.2. El desembolso se realizará una vez legalizado el préstamo y de acuerdo a lo indicado en la orden de desembolso.

6.3. Se crearán los registros contables de la operación.

6.4. Se procederá a crear el crédito en el sistema informático.

6.5. La Cooperativa procurará realizar los desembolsos mediante depósito en cuenta de ahorros. Si el deudor desea un cheque, deberá presentarse en caja para solicitarlo en proceso normal de retiro de ahorros.

6.6. Se procederá a verificar que la información del crédito ingresada al sistema sea la correcta.

6.7. Se incluirán en el expediente las copias de la orden de desembolso, así como el comprobante de entrega de fondos.

6.8. Se procederá a enviar el expediente al Oficial de Crédito y el documento de formalización original se deberá resguardar en archivo de seguridad.

FASE 7: Administración del Crédito

Esta fase es de mantenimiento de la cartera de crédito y su objetivo es recuperar los fondos de acuerdo a los términos pactados. Es realizada por los Oficiales de Crédito conforme al segmento de cartera asignado a cada uno.

Administración del Riesgo de la Cartera de Crédito

Estará a cargo del Oficial de Crédito a quien haya sido asignada, quien realizará el monitoreo de la misma y velará porque mantenga el nivel de riesgo deseado, para lo cual realizará las siguientes actividades.

- a. Verificar el cumplimiento del plan de pagos.
- b. Realizar revisión periódica de los expedientes de los créditos otorgados.
- c. Dar seguimiento a la evolución de la capacidad de pago del deudor durante la vigencia del préstamo, por medio de visitas, actualización de información y análisis del sector en el que desarrolla su actividad.
- d. Realizar monitoreo del entorno del deudor.
- e. Elaborar inventarios periódicos de los expedientes que integran la cartera.
- f. Analizar los siguientes reportes:
 - Cartera total por destino, monto y plazo original, garantía, agencia, tasa de interés, etc.
 - Cartera en Mora por antigüedad, destino, monto y plazo original, garantía, agencia, etc.
 - Depuraciones y Recuperaciones.
 - Concentración de cartera crediticia por deudor.
 - Calificación de la de la cartera crediticia, emitida por la Unidad de Riesgos de FENACOAC.
 - Reportes requeridos por la Gerencia de Riesgos de FENACOAC
 - Otros reportes.

Resguardo de Expedientes

- a. Todo expediente permanecerá en el archivo correspondiente, a menos que el personal o directivos por razones de su trabajo tengan necesidad de consultarlos, en cuyo caso firmarán de recibido en el control respectivo.
- b. Los expedientes serán revisados periódicamente para mantener la vigencia de la información y para verificar que su contenido está completo.
- c. El archivo y resguardo de los expedientes será responsabilidad del Departamento de Créditos y Cobros, el cual contará con los controles necesarios para una correcta administración de los mismos.

3.1.3 Área financiera

El área financiera se encarga de cuidar los recursos financieros de la Cooperativa. La contabilidad es base sobre la cual se fundamentan las decisiones gerenciales, por tanto la información financiera se analiza e interpreta para esos fines. Para efectos del presente trabajo, fue necesario contar con la información de los estados financieros, con el propósito de revelar, las deficiencias encontradas en la institución.

3.1.3.1 Estados financieros

Los estados financieros son documentos que muestran la posición financiera, los resultados de las operaciones y la información pertinente sobre los cobros y pagos de efectivo de una empresa durante un período contable, muestran la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada, presente o futura, o bien en resultado de operaciones obtenidas de un período o ejercicio pasado, presente o futuro, en situaciones normales o especiales. De acuerdo a su importancia, los estados financieros se clasifican en Básicos y Secundarios. Entre los primeros se encuentran el estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados, balance general, estado de ganancias acumuladas retenidas y estado de flujo de efectivo. La otra clasificación comprende el estado del costo de producción, costo de ventas, movimiento de cuentas del capital contable, estado detallado de cuentas por cobrar y estado de origen y aplicación de fondos.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) definen las características cualitativas de los estados financieros de la siguiente manera

Las características cualitativas son los atributos que hacen útil, para los usuarios, la información financiera suministrada en los estados financieros. Las cuatro principales características cualitativas son comprensibilidad, relevancia, fiabilidad.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
 "LUCIANA" R. L.
 3a ave. 4-14 zona 1, Santa Lucia Cotz. Escuintla
 LIBRO DE ESTADOS FINANCIEROS
 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31-DICIEMBRE-2011
 "Cifras Expresadas en Quetzales "



CÓDIGO	<u>ACTIVO</u>		
	<u>ACTIVO PRODUCTIVO</u>		43,900,985.90
10	<u>DISPONIBILIDADES</u>		7,919,068.78
1010	Depósitos Monetarios Moneda Nacional	2,528,915.14	
1020	Depósito de Ahorro Cte. Moneda Nac.	30,440.03	
1021	Depósito de Ahorro Cte. Moneda Ext.	17,114.56	
1021.2	Diferencial Cambiario S/Ahorro	116,564.36	
1030	Depósitos Operaciones intersistema M.n.	267,396.56	
1040	Depósitos a Plazo Fijo Moneda Nacional	1,500,000.00	
1050	Encaje Cooperativo Moneda Nacional	2,632,220.46	
1080	Depósitos Cte. Remesas Familiares	543,300.42	
1090	Depósitos Cte Remesa Fam. Money Gram	51,058.36	
1090.1	Depósitos Cte Remesa Fam. Woccu	94,510.69	
1090.2	Depósitos Cte Claro	39,347.00	
1090.3	Depósitos Cte Recargas Claro	98,201.20	
11	<u>PRÉSTAMOS</u>		35,489,917.12
1110	Préstamos Corrientes Moneda Nacional	36,619,998.54	
1910.1	Estimación para Préstamos M.N.(-)	1,705,151.18	
1130.2	Pmo. Deudores Tarjeta de Crédito	575,069.76	
12	<u>INVERSIONES FINANCIERAS</u>		492,000.00
1220	Aportaciones y Participaciones M. N.	450,000.00	
1220.2	Participaciones Columna Moneda nac.	42,000.00	
	<u>ACTIVO IMPRODUCTIVO</u>		
10	<u>DISPONIBILIDADES</u>		1,560,843.64
1000	Caja Moneda Nacional	713,142.38	
1022	Depósito de Ah. Cte. Tarjeta de Crédito	100,200.00	
1023	Depósito de Ah. Cte. Intersistema T. Crédito	32,792.17	
1200	Depósito de Ah. Cte. Cobros a Terceros	10,000.00	
1210	Cobros a Terceros EEGSA	34,019.36	
1230	Dep. De Ahorro Comisiones Unión Fenosa	10,371.60	
1231	Dep. De Ahorro Comisiones EEGSA	130,177.05	
1232	Dep. Fondo de Garantía s/Ahorros	491,292.00	
1233	Dep. Cte. Cajero Automático	18,498.25	
1233.1	Dep. cte. P o S	12,540.00	
1231	Dep. Ahorro cte. T. Crédito Dólar	1,000.00	
	Diferencial cambiario s/ahorro Tarjeta Crédito	6,810.83	
			45,461,829.54
			45,461,829.54

15	<u>ACTIVOS EXTRAORDINARIOS</u>		949,271.27
1520	Bienes Inmuebles M.N.	949,271.27	
16	<u>MUEBLES E INMUEBLES</u>		1,611,372.34
1610	Terrenos M.N.	731,850.90	
1610.2	Inmuebles M.N.	923,652.09	
1620	Mobiliario y Equipo de Oficina M.N.	748,941.42	
1620.5	Equipo de Cómputo	971,715.31	
1620.3	Vehículos	198,675.82	
1630	Instalaciones M.N.	214,266.38	
1920.1	Depreciación Acumulada M.N. (-)	2,177,729.58	
	TOTAL ACTIVO		48,022,473.15

<u>PASIVO</u>		
CÓDIGO	<u>PASIVO CON COSTO</u>	24,785,792.92
20	<u>DEPÓSITOS</u>	24,785,792.92
2010	Depósitos de Ahorro Cte. Moneda Nac.	13,251,371.16
2020	Depósitos Especiales Moneda Nac.	11,534,421.76
	<u>PASIVO SIN COSTO</u>	1,217,151.17
21	<u>OBLIGACIONES INMEDIATAS</u>	1,217,151.17
2110	Cobros por cuenta Ajena Moneda Nac.	27,930.83
2120	Retenciones y Decstos al personal M.N.	6,050
2140	Gtos Financieros Int. y Comisiones M.N	284,872.12
2150	Gtos operativos Gastos por Pagar M.N.	285,441.85
2170	Obligaciones Fiscales Moneda Nac.	35,907.01
2180	Acreedores Varios	576,949.36
		26,002,944.09
		26,002,944.09
24	<u>PROVISIONES</u>	1,077,477.07
2410	Prestaciones Laborales Moneda Nac.	853,075.20
2480	Otras Provisiones Moneda Nacional	224,401.87
	<u>SUMA DEL PASIVO</u>	27,080,421.16
	<u>CAPITAL</u>	20,942,051.99
28	<u>CAPITAL SOCIAL</u>	10,039,598.73
2810	Aportaciones Moneda Nacional	10,039,598.73
29	<u>CAPITAL INSTITUCIONAL</u>	10,902,453.26
2910	Reserva Irrepartible Moneda Nacional	6,899,277.18
2910.1	Reserva Institucional Moneda Nac.	1,836,471.21
2910.2	Otras Reservas Moneda Nacional	268,208.36
2910.3	Otras Reservas Protección mutua	425,592.67
2910.4	Otras Reservas fondo de garantía s/ahorros	85,629.74
2930	Donaciones Moneda Nacional	7,284.09
2940	Resultado del Ejercicio Moneda Nac.	1,379,990.01
	<u>SUMA TOTAL PASIVO Y CAPITAL</u>	48,022,473.15
Cuentas de orden:	Q1,384,796.75	
Cuentas Incobrables:	Q1,384,796.75	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
 "LUCIANA" R. L.
 3a ave. 4-14 zona 1, Santa Lucia Cotz. Escuintla
 LIBRO DE ESTADOS FINANCIEROS
 ESTADOS DE RESULTADOS AL 31-DICIEMBRE-2011
 "Cifras Expresadas en Quetzales "



3	PRODUCTOS		Q 8,010,933.32
30	PRODUCTOS SOBRE PRÉSTAMOS		Q 7,187,579.11
3010	Intereses sobre préstamos	Q 6,504,868.33	
3020	Comisiones sobre préstamos	Q 604,594.14	
3030	Recargos por Mora	Q 78,116.64	
31	PRODUCTOS SOBRE DEPÓSITOS		Q 307,710.49
3110	Intereses sobre depósitos de Ahorro	Q 2,236.62	
3111	Intereses s/Dep. Moneda Extranjera	Q 12,730.34	
3140	Intereses sobre Encaje Cooperativo	Q 140,520.49	
3150	Intereses sobre Depósitos Monetarios	Q 16,017.87	
3210	Moneda Nacional	Q 80,496.06	
3211	Extranjera	Q 55,709.11	
	PRODUCTOS SOBRE INVERSIONES		
32	FINANCIERAS		Q 32,739.01
	Intereses sobre Aportaciones y		
3230	Participaciones	Q 26,628.01	
	Intereses Dividendos Participaciones		
3240	Columna	Q 6,111.00	
	PRODUCTOS POR INTERESES. Y		
34	REMESAS FAM.		Q 119,646.99
3410	Intereses Operaciones Intersistema	Q 2,911.93	
3410.1	Intereses Fondo de Garantía s/ahorros	Q 594.45	
3420	Intereses Remesas Familiares	Q 10,153.17	
7421	Comisión s/Remesas Familiares	Q 105,987.44	
35	OTROS PRODUCTOS		Q 363,257.72
3510	Productos por Alquileres	Q 46,350.00	
3160	Diferencial Cambiario s/productos	Q 54,241.44	
	comisión s/cheque rechazado	Q 43,787.04	
3490	Comisión Energía Eléctrica	Q 76,851.21	
3570	Productos Diversos	Q 142,028.03	
	GASTOS VARIABLES		Q 1,483,279.92
	GASTOS FINANCIEROS SOBRE		
40	PRÉSTAMOS		Q 187,200.00
4010	Intereses sobre Préstamos	Q -	
4330	Prima de Protección Mutua sobre	Q 187,200.00	

				Q	6,527,653.40
42	GASTOS FINANCIEROS SOBRE APORTACIONES		Q	371,851.67	
4210	Intereses sobre Aportaciones	Q	293,651.67		
4220	Prima de Protección Mutua sobre Aportaciones	Q	78,200		
	MARGEN BRUTO				Q 6,155,801.73
	GASTOS FIJOS				Q 4,685,711.39
44,45,46	GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN		Q	4,289,711.39	
4410	Directivos	Q	125,677.13		
4420	Gerencia General	Q	232,481.99		
4420.1	Gerencia Administrativa y de Riesgos	Q	79,692.16		
4460	Contabilidad	Q	118,754.57		
4500	Cajas	Q	134,485.13		
4430	Créditos	Q	110,814.16		
4450	Cómputo	Q	40,163.78		
4440	Mercadeo	Q	133,401.52		
4510	Cobros	Q	184,263.66		
4530	Seguridad	Q	112,629.46		
4690	Gastos Diversos	Q	18,984.36		
	Servicios Generales	Q	868,444.99	.	
	Sucursales y Agencias	Q	1,407,421.03	.	
4710	Provisiones	Q	495,000.00		
4730	Depreciaciones	Q	146,363.36		
4740	Amortizaciones	Q	81,134.09		
45	ESTIMACIONES			Q	396,000.00
4520	Estimaciones	Q	396,000.00		
	UTILIDAD EN OPERACIÓN				Q 1,470,090.34
	EXCEDENTE DEL EJERCICIO				Q 1,470,090.34
	RECTIFICACIÓN EJERCICIOS ANTERIORES				Q (90,100.33)
3810	Productos		Q	23,325.80	
4810	Gastos				
	DIFERENCIAL CAMBIARIO				
3810	Productos Moneda Nacional		Q	-	
4590	Pérdida Moneda Nacional		Q	113,426.13	
	RESULTADO DEL EJERCICIO				Q 1,379,990.01

Análisis

Cuentas por Cobrar

El saldo de cuenta por cobrar en el balance general suma Q. **35,489, 917.12** y constituye el 65% del total del activo de la Cooperativa. Concede préstamos por diferentes montos a asociados, préstamos que están respaldados con garantías fiduciarias e hipotecarias, para cuyo efecto se elaboran documentos respectivos. (Cuadro No. 2).

De conformidad con el reglamento interno de ahorro y crédito, existen requisitos indispensables que los interesados en obtener préstamos deben cumplir, con los siguientes requerimientos

- Interesado y cónyuge deben estar solventes de compromisos de pago por préstamos, con el sistema bancario o cualquier grupo financiero.
- Presentar certificación de oficina gubernamental donde conste que la garantía hipotecaria constituida en bien inmueble se encuentre libre de gravámenes.
- Comprobación de la situación patrimonial del solicitante y su capacidad de pago.

En la investigación se determinó que el encargado de revisar la documentación presentada por el interesado, no verifica y no se compara si es fidedigna, se carece de investigación correspondiente con instituciones bancarias del país. Como consecuencia de deficiencias cuentas por cobrar por préstamos concedidos, se han incrementado en forma acelerada y por consecuencia los índices de morosidad, porque no existen procedimientos adecuados para efectuar los cobros de los saldos caídos en mora, lo que provoca una baja en los ingresos de la entidad y por ende, un lento retorno de la inversión del capital invertido que redundará en iliquidez para cumplir con obligaciones ante terceros.

De acuerdo a datos obtenidos de registros contables de la Cooperativa, se comprobó que en los últimos cuatro años, el comportamiento de préstamos concedidos a los asociados ha mostrado un constante crecimiento, como se muestra en el cuadro siguiente

Cuadro No. 1
Préstamos Asociados
De 2008 a 2011

AÑO	MONTO	SOCIOS	AUMENTO	PORCENTAJE
2009	Q 27,092,252.47	4310		
2010	Q 29,468,141.72	4560	Q 2,375,889.25	28.29%
2011	Q 32,028,930.96	4910	Q 2,560,789.24	30.49%
2012	Q 35,489,917.12	5260	Q 3,460,986.16	41.22%

Fuente: Registros contables de la cooperativa

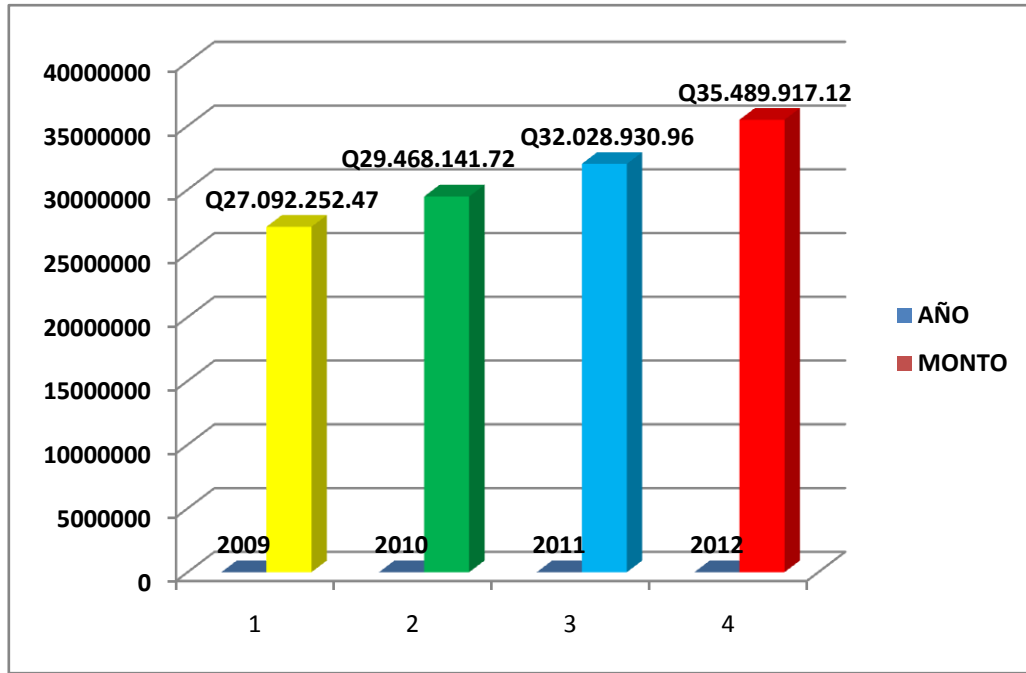
Análisis

Esta gráfica muestra la comparación entre los últimos cuatro años en cuanto al monto, números de socios y qué cantidad ha ido aumentando entre cada año.

El comportamiento de la concesión de préstamos, se visualiza en forma más efectiva, en la gráfica siguiente

Gráfica No. 1

Incremento Préstamos Asociados



Fuente: elaboración propia, con datos proporcionados por la empresa.

Análisis

Como se puede observar en la gráfica anterior, el crecimiento de la concesión de préstamos entre los años 2009, 2010, 2011, 2012, entre el año 2009 y 2010 existe un crecimiento de Q. 2, 375,889.25 del año 2010 al 2011 un crecimiento de Q. 2, 560,789.24 del año 2011 al 2012 un crecimiento de Q. 3, 460,986.16, por lo tanto es evidente el crecimiento que ha obtenido la Cooperativa mediante el transcurso de los años.

Con base a la información, se estableció que el saldo de cuentas por cobrar que aparece en el balance general al 31 de diciembre de 2012, la cartera de créditos por préstamos concedidos a los asociados, se encuentra de la manera siguiente

Fuente: elaboración propia, con datos proporcionados por la empresa.

Cuadro No. 2
Cartera de Créditos
Al 31 de diciembre de 2012

No.	Asociados	Monto	%
1	Al día	4,914,995.19	7
2	De 30 a 60 días	5,127,360.42	9
3	De 31 a 60 días	5,674,149.96	10
4	De 61 a 90 días	5,787,370.47	14
5	De 91 a 120 días	6,301,902.92	23
6	Más de 120 días	7,684,138.16	37
TOTAL		35,489,917.12	100

Cuadro No. 3
Morosidad de Cartera de Créditos
Al 31 de diciembre de 2012

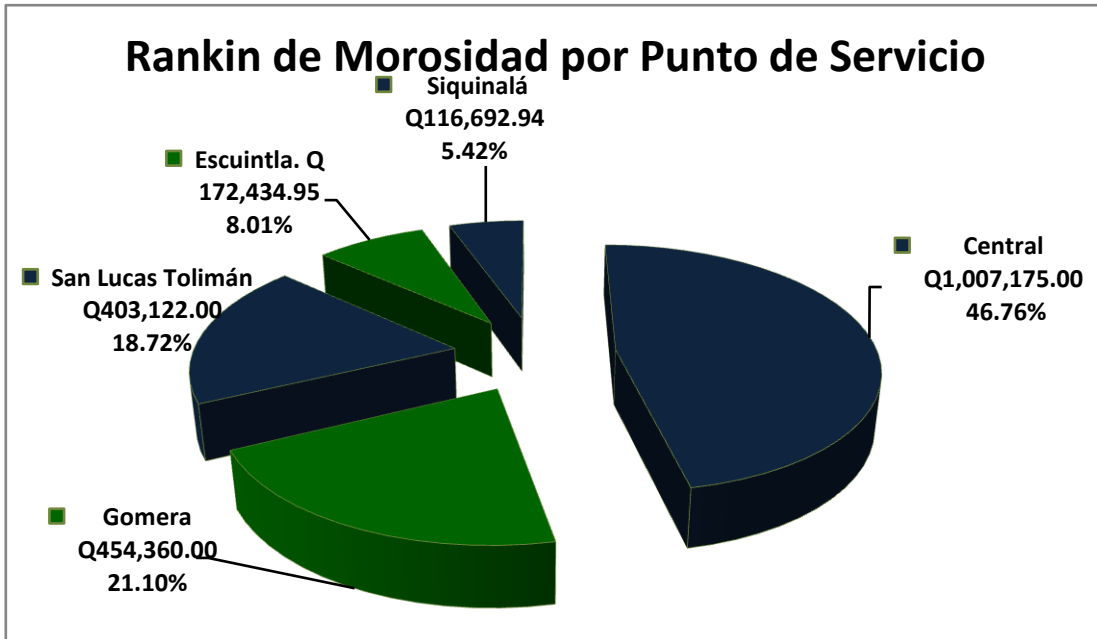
RANKIN DE MOROSIDAD POR PUNTO DE SERVICIO

Nombres de Agencia	Monto Absoluto	Porcentaje
Central	Q 1,007,175.00	46.76%
Gomera	Q 454,360.00	21.10%
San Lucas Tolimán	Q 403,122.00	18.72%
Escuintla	Q 172,434.95	8.01%
Siquinalá	Q 116,692.94	5.42%
TOTAL	Q 2,153,784.89	100.00%

Fuente: elaboración propia, con datos proporcionados por la empresa.

Con base a la información se estableció el Rankin de Morosidad por punto de servicio indicando el nombre de las agencias, Monto Absoluto y Porcentaje de Morosidad que representa cada una, también se elaboró una gráfica para mostrar cómo se encuentra distribuida la morosidad.

Grafica No. 2



Fuente: elaboración propia, con datos de la empresa.

El detalle de los préstamos por cobrar se integra así

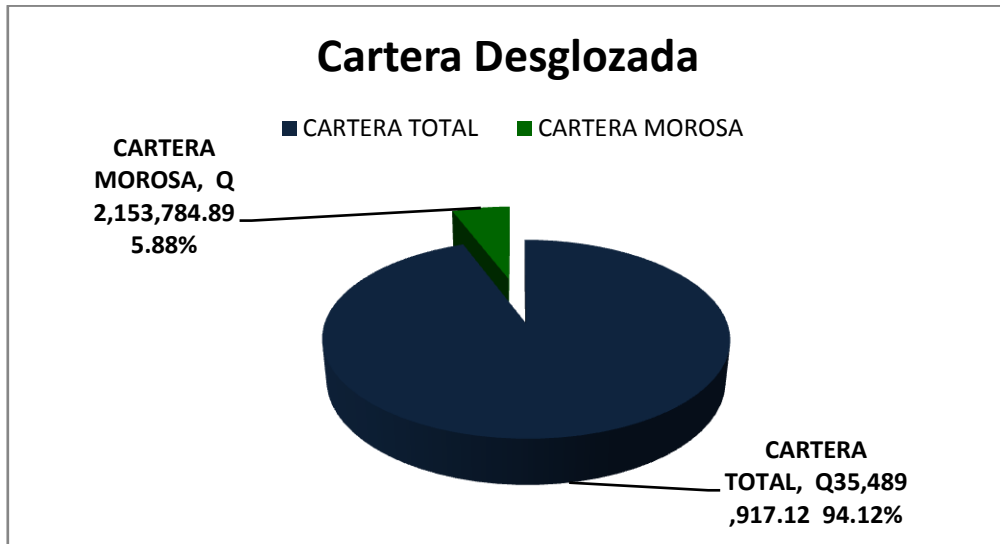
PRÉSTAMOS POR COBRAR

	2011	2012
Oficina Central	Q19,482,329	Q20,017,405
Agencia la Gomera	Q4,701,667	Q5,845,682
Agencia San Lucas		
Toliman	Q3,259,683	Q5,672,173
Agencia Escuintla	Q3,117,774	Q3,201,215
Agencia Siquinalá	Q1,877,855	Q1,883,524
Sub-Total	Q32,439,308	Q 36,619,999
Tarjeta de Crédito	Q 388,145	Q 575,069
Menos: Estimación cuentas dudosas	Q-787,259	Q-1,705,151
TOTAL	Q32,040,194	Q35,489,917

Cuadro No. 4
Cartera total de préstamos y total de Morosidad.
Al 31 de diciembre de 2011

	CARTERA TOTAL	CARTERA MOROSA	PORCENTAJE
Q	35,489,917.12	Q 2,153,784.89	5.88%

Grafica No. 3



Fuente: elaboración propia, con datos proporcionados por la empresa

Al 31 de diciembre de 2011, la mora asciende a Q. 2, 153,784.89 que corresponde al 5.88% del total de la cartera de préstamos a dicha fecha.

Análisis

Un aspecto que caracteriza las cuentas por cobrar es el hecho de que cobro del bien o servicio esté diferido, de manera que la entidad concede a asociados un plazo para cancelación a partir de la fecha que realiza la negociación del préstamo. Sin embargo, este aspecto en ocasiones debe ser tratado con sumo cuidado debido a que la presencia de mayores o menores cantidades de

préstamos pendientes de cobro influye en incremento de riesgos para la institución que desencadena diversos resultados financieros como mayores gastos de cobranza e intereses, cuentas que pasan a ser incobrables por insolvencia por parte del socio.

Con base a lo planteado, Es importante de gestión la cobranza, pues con frecuencia representa la mayor y más consistente fuente de entradas de efectivo de una entidad; por lo cual, es indispensable llevar un correcto seguimiento al cobro de los mismos, en vista de que en la mayoría de los casos, la capacidad de la cooperativa para generar el efectivo necesario que le permita desarrollar sus operaciones diarias depende en gran medida del valor, de la recuperación y fechas de vencimiento de sus cuentas por cobrar. De ahí lo esencial del establecimiento y cumplimiento de controles que aseguren una adecuada administración de las cuentas por cobrar, de manera que la organización pueda disponer de la liquidez necesaria para cumplir sus compromisos a corto plazo sin que se vea afectada la solvencia y capacidad de pago, soportándose en una eficiente y oportuna gestión de crédito y cobranza.

Análisis de Reducción de Cartera de Morosidad

Para mantener el control sobre las cuentas por cobrar, la empresa debe implementar una serie de procedimientos entre los que se mencionan: cartas, llamadas telefónicas, visitas y otros, con el objetivo de recordar a los clientes las obligaciones que tienen con la empresa.

Esta comunicación debe ser amistosa en un comienzo y tornarse en seria e insistente, conforme se vencen los pagos y se incrementa la morosidad. Es importante que la empresa posea un sistema definido de cobro, el que debe realizar la persona responsable de esta función. Para ello se plantea la siguiente propuesta

1. Llamada telefónica de satisfacción del cliente. Es probable que un cliente insatisfecho se retrase en sus pagos. La llamada cordial permite indagar sobre el servicio prestado, la calidad del producto y la atención brindada por el personal de la empresa, a manera de garantizar que ha quedado satisfecho. Este procedimiento debe iniciarse tres días contados después de la entrega del bien o prestado el servicio.

2. Aviso de próximo vencimiento. Este recordatorio, permite al cliente programar su pago de forma oportuna. Debe iniciarse ocho días antes de que venza la obligación del cliente.
3. Mensaje de vencimiento. Se ha cumplido el plazo para efectuar el pago, se asume que el cliente ha olvidado ó ignorado su aviso anterior y que pagará al recibir este recordatorio. Un método común es enviar un estado de cuenta, aproximadamente cinco días después de ocurrido el vencimiento indicando cuál era la fecha programada de pago.
4. Segundo aviso de vencimiento. Un recordatorio gentil pero firme para que el cliente compruebe que existe un pago pendiente. Este procedimiento debe iniciarse quince días contados a partir del primer aviso de vencimiento.
5. Primera llamada de cobro. Luego de los avisos de vencimiento, se debe recurrir a una llamada telefónica con la persona encargada de efectuar el pago o el contacto que se tenga registrado con el fin de averiguar si existe un motivo para el incumplimiento de pago, por ejemplo es posible que el cliente enfrente problemas en su flujo de fondos, sin embargo, el encargado de realizar la llamada debe lograr un compromiso de pago. Se sugiere que esta llamada se haga siete días después del segundo aviso de vencimiento.
6. Primera carta de cobro. Es necesario que al siguiente día de la primera llamada de cobro se confirme por escrito lo que se habló para recordar al deudor el compromiso de pago que adquirió.
7. Segunda llamada de cobro. Para esta fecha la obligación tiene cuarenta días de vencida, con determinación es necesario solicitar el pago inmediato de la cuenta. Se debe intentar encontrar una solución para el problema de pago. Si el deudor no puede pagar de inmediato, es importante lograr que el cliente se comprometa a realizar un abono en una fecha cercana.
8. Segunda carta de cobro. Este es el momento de informar la gravedad de la morosidad.

Cuadro No. 5
Montos Recuperables en 4 meses

Número	Número de socio	Número de Préstamo	Nombre del socio	Monto Original	Saldo Original	Meses Mora	Monto por Recuperar
1	100007102	4381660005	Dalia González L.	Q 125,000.00	Q 75,000.00	6	Q 21,000.00
2	100007618	4381660005	Yadira Ramírez C.	Q 200,000.00	Q 150,000.00	6	Q 30,000.00
3	100008381	4381660500	Boris Aguilar S.	Q 100,000.00	Q 75,000.00	6	Q 19,200.00
4	100009622	4381660501	Manuel Salazar F.	Q 75,000.00	Q 55,000.00	5	Q 12,500.00
5	100012290	4381660501	Susan García H.	Q 85,000.00	Q 60,000.00	4	Q 10,800.00
6	100011337	4381660501	Derek García J.	Q 70,000.00	Q 50,000.00	3	Q 6,500.00
Totales				Q 655,000.00	Q 465,000.00		Q 100,000.00

Como se puede observar en el cuadro anterior los montos recuperados en los primeros meses del año 2013, sería la cantidad de Q. 100,000.00 ya que se tomó una muestra de los socios que tienen montos más fuertes y que se encuentran en morosidad como primera opción, para ver el primer resultado de la cartera de morosidad seguidamente se empezaría con los montos morosos pequeños.

PRÉSTAMOS POR COBRAR PROYECTADO A LOS PRIMEROS 4 MESES DEL AÑO 2013

	2011	2012	2013
Oficina Central	Q19,482,329	Q20,017,405	Q 19,943,980
Agencia la Gomera	Q4,701,667	Q5,845,682	Q5,845,682
Agencia San Lucas Tolimán	Q3,259,683	Q5,672,173	Q5,672,173
Agencia Escuintla	Q3,117,774	Q3,201,215	Q3,201,215
Agencia Siquinalá	Q1,877,855	Q1,883,524	Q1,883,524
Sub-Total	Q32,439,308	Q36,619,999	Q 36,519,999
Tarjeta de Crédito	Q388,145	Q575,069	Q 96,125
Menos: Estimación cuentas dudosas	Q-787,259	Q-1,705,151	Q (112,456.)
TOTAL	32,040,194	35,489,917	Q 36,503,668

Se observa que la cartera de morosidad disminuirá un monto total de Q. 100, 000 en lo que corresponde a Oficina central, quedando con una cantidad proyectada para el año 2013, de Q. 19, 943,980

3.1.4 Área de Auditoría

El presente trabajo constituye una Práctica Empresarial Dirigida PED, por medio de la cual se expone la situación actual de la Cooperativa Luciana, Responsabilidad Limitada; sin embargo, para realizar el trabajo que respalda el presente informe, se aplicaron los principios básicos de las Normas Internacionales de Auditoría, habiéndose realizado el proceso de revisión a las tres fases que requiere la práctica de auditoría, así

Planeación

Fase primaria en la cual se tuvo conocimiento y comprensión de la entidad, se determinó la muestra en base a los objetivos y alcance del trabajo a realizar, un análisis preliminar del control interno, de los riesgos, materialidad y la elaboración del programa de revisión a ejecutarse.

Ejecución

En esta fase se realizaron diferentes tipos de pruebas y análisis a los estados financieros para determinar su razonabilidad, se tomó la muestra del 100% de las cuentas por cobrar con el propósito de detectar la mayor posibilidad de errores, evaluar resultados de las pruebas, identificar los hallazgos. Se elaboraron conclusiones y recomendaciones que se comunicaron a la entidad objeto de estudio. Esta fase fue el centro del trabajo de revisión realizado, porque se realizaron pruebas, se utilizaron técnicas y procedimientos para encontrar evidencias para sustentar el presente informe.

Informe

En esta fase del proceso de revisión, se preparó el informe sobre los resultados obtenidos del área auditada, incluyendo aspectos relacionados con la estructura organizacional de la entidad, se presentaron las conclusiones y recomendaciones que resultaron del trabajo de revisión efectuado y, se detallaron en forma clara y sencilla los hallazgos encontrados.

Debido a que el trabajo presente constituye una práctica para el estudiante, únicamente se incluye el informe de los resultados obtenidos y que se encuentran detallados en el presente documento, pero no se elaboró ni se presentó un dictamen de auditoría.

Informe (COSO-ERM) Gestión de Riesgos Empresariales:

Debido a la globalización que existe hoy en día, se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas de los negocios, esto con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de control interno denominado informe –COSO-.

El objetivo fundamental del informe -COSO-: definir un nuevo marco conceptual del Control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas tengan un mismo marco conceptual al efectuar la elaboración y evaluación del control interno.

Gestión de riesgos empresariales

Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permite a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

Riesgo: “Evento actual o potencial que podría afectar el logro de los objetivos estratégicos y financieros de la organización, pudiendo a su vez presentar una incidencia significativa en el rendimiento de la misma”.

La gestión de riesgos empresariales se define de la siguiente manera: proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. Esta definición acumula conceptos básicos de la gestión de riesgos empresariales, aplicables a todas las empresas, industrias y organizaciones de diferentes sectores.

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es realizado por el personal en todos los niveles de la organización.
- Se emplea en el establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.

Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la Entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel aceptado.

- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al Consejo de Administración y a la dirección de una empresa.
- Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse.

Marco del Control Interno (COSO - ERM)

La definición del marco del control interno se entiende como el proceso que ejecuta la Administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

COSO-ERM (Gestión de Riesgos Empresariales) consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y como están integrados en proceso de gestión; siendo estos componentes

- Ambiente de Control.
- Establecimiento de Objetivos.
- Identificación de Eventos.
- Evaluación de Riesgos.
- Respuestas al Riesgo.
- Actividades de Control.
- Información, Comunicación.
- Supervisión.

La gestión de riesgos empresariales (COSO-ERM) no constituye rigurosamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo⁵ en que casi cualquier componente puede influir en otro. Cabe destacar que la responsabilidad principal en la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa, siendo función del departamento de auditoría interna, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo, estas evaluaciones pueden ser continuas o puntuales sin tener una frecuencia predeterminada o fija, así mismo es conveniente mantener una correcta documentación con el fin de analizar los alcances de la evaluación, niveles de autorización, indicadores de desempeño e impactos de las deficiencias encontradas, estos análisis deben detectar en un momento oportuno como los cambios internos o externos del contexto empresarial pueden afectar el desarrollo o aplicación de las políticas en función de la consecución de los objetivos para su correcta evaluación.

PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA MOROSA

Ejemplo

ANÁLISIS DE CARTERA MOROSA	<ul style="list-style-type: none"> a) La cartera morosa está concentrada en un 65% en 35 préstamos con saldo mayor de Q.50,000.. b) El 40% de los casos y 60% de la cartera morosa se concentra en el rango de antigüedad de 7 a 12 meses c) La cartera en mora adeuda intereses por Q.500,000, de los cuales el 50% está concentrado en 40 préstamos.
-----------------------------------	---

No.	COMPONENTES DEL PLAN	DESCRIPCION
1	OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> a) Reducir las estimaciones para préstamos de dudosa recuperación, para no castigar la utilidad b) Recuperar intereses devengados no percibidos, para incrementar la utilidad. c) Mejorar la liquidez de la institución.
2	METAS	<p>Al 31/diciembre/2013 se habrá alcanzado como mínimo lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Reducir el índice de morosidad al 10 %. b) Recuperar el 50% de los intereses devengados no percibidos.
3	ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> a) Actualización de políticas de cobro. b) Modificación de los procedimientos de cobro. c) Fortalecimiento del recurso humano.
4	ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> a) Revisar expedientes de casos morosos, para conocer las acciones de cobro ya efectuadas. b) Envío de nota de apercibimiento, con plazo perentorio, a quienes tienen 3 ó más meses de atraso (si no se les ha enviado). c) Visitar a los deudores que no respondan a la nota, inmediatamente después de vencer el plazo perentorio, para conocer las causas del atraso y negociar un convenio de pago. d) Trasladar expedientes de casos no resueltos a los Abogados, para cobro extrajudicial y judicial. e) Establecer la norma de trasladar a cobro legal los casos que tengan 4 ó más meses de mora.
5	RECURSOS NECESARIOS	<ul style="list-style-type: none"> a) Dos ayudante temporal por 12 meses. b) Tres Abogados para distribuir los casos que sean objeto de cobro legal. c) Una motocicleta ó automóvil. d) Una computadora adicional.
6	MONITOREO	<ul style="list-style-type: none"> a) Evaluación mensual ó trimestral de logros.

Análisis

Para llevar a cabo la reducción de morosidad que se estima sería de Q.100,000.00 los primeros cuatro meses del año 2013, se estaría realizando con el costo de contratación de 02 cobradores el cual asciende el monto a sueldos y prestaciones un monto total de Q. 12,200.00 y un pago de comisión por metas alcanzadas de sobre el monto recuperado del 1% que sería Q. 2,000.00 más un monto de recurso financiero de un monto de Q. 4,475.00 el cual sería un monto total del costo del proyecto de Q. 26,575.00.

3.1.5 Análisis de razones financieras

El uso y aplicación de los análisis a través de las razones financieras proporciona indicios y muestra hechos o tendencias que sin la aplicación de los mismos quedarían ocultos. El objetivo del análisis de los estados financieros a través de las razones financieras es simplificar las cifras y sus relaciones, y hacer factible las comparaciones para facilitar su interpretación. Hay diversos métodos de análisis que permiten interpretar la solvencia, la estabilidad y la productividad de una empresa o institución.

Cuadro No. 6

Análisis de Razones Financieras

De solvencia, Circulantes o de Capital de Trabajo

FÓRMULA	CIFRAS EN Q.
Activo Circulante / Pasivo Circulante = (Expresa en número de veces que el activo cubre al pasivo)	45,461,829.54 /27,080,421.16 = 1.66

La razón de solvencia muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo, con sus activos circulantes o susceptibles a ser convertidos en efectivo. Mide la disponibilidad monetaria de la empresa (activos circulantes) frente a las obligaciones de corto plazo y en un largo plazo indica el compromiso de la entidad entre inversiones realizadas y el patrimonio de la misma.

En el caso de Cooperativa Luciana, R.L., se puede observar que cubre el valor de sus obligaciones inmediatas 1.66 veces con sus activos de recuperación inmediata.

Cuadro No. 7

Análisis de Razones Financieras De Liquidez o Prueba de Ácido

FÓRMULA	CIFRAS EN Q.
<p>Activo de liquidez inmediata / Pasivo Circulante = (Expresa en número de veces que el activo inmediato cubre al pasivo)</p>	<p>48,022,473.15 /27,080,421.16 = 1.77</p>

Interpretación

La razón de liquidez o prueba de ácido muestra la capacidad de Cooperativa Luciana, R.L., para responder a sus obligaciones de corto plazo, con sus activos líquidos. Mide la disponibilidad monetaria de la empresa frente a las obligaciones de corto plazo y en un largo plazo, se muestra que la Cooperativa debe cubrir con sus activos más líquidos 1.77 veces sus obligaciones en el momento de ser necesario.

Área Fiscal

De conformidad con el inciso o) del artículo No. 6 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto del Congreso de la República No. 26-92, las rentas de las cooperativas legalmente constituidas en el país, las rentas, intereses y ganancias de capital provenientes de operaciones con terceros, estarán afectas al impuesto establecido en esta ley. Asimismo conforme el numeral 5) del artículo No. 7 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto del Congreso de la República No. 27-92, Las cooperativas no cargarán el Impuesto al Valor Agregado (IVA) cuando efectúen operaciones de venta y prestación de servicios con sus asociados, cooperativas, federaciones, centrales de servicio y confederaciones de cooperativas. En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, están exentos los servicios que prestan, tanto a sus asociados como a terceros. Esta exención de impuestos fue autorizada y notificada a la entidad objeto de estudio, según Resolución No. IRG-181-2001 de fecha 30 de marzo de 2001, emanada de la Superintendencia de Administración Tributaria, en la cual se declara procedente la exención del Impuesto Sobre la Renta, Impuesto a las Empresas Mercantiles y Agropecuarias (hoy Impuesto de Solidaridad) y del Impuesto de Timbres y de Papel Sellado Especial para Protocolos, por ser asociación titular de una empresa económica al servicio de sus asociados y reunir los requisitos establecidos en las leyes correspondientes. Asimismo, se declara procedente la exención del Impuesto al Valor Agregado en cuanto a la importación de bienes muebles.

Capítulo 4

4. Propuesta de Solución o Mejora

4.1 Introducción

De acuerdo a evaluación realizada en el departamento de Ahorro y Créditos en cuentas por cobrar a asociados de Cooperativa Luciana, R.L., se considera de suma importancia implementar la propuesta de solución que cumpla con las expectativas de la administración de dicha Cooperativa, para garantizar la recuperación de la cartera morosa a través del cobro intensivo propuesto. También es importante el análisis de las solicitudes de créditos por los entes fiscalizadores de la entidad.

4.2 Antecedentes

Al haberse detectado las deficiencias existentes en la institución, en relación al control administrativo, contable y financiero que en la actualidad existe, en este capítulo se presenta la propuesta de solución a la problemática encontrada en el rubro principal de cuentas por cobrar originadas por préstamos que la Cooperativa ha concedido a asociados, para implementar y poner en práctica medidas correctivas y preventivas, con el propósito de mantener cartera sana y optimizar los resultados financieros de la misma. La propuesta planteada considera el riesgo financiero que representan las deficiencias y errores detectados en la entidad, en especial en el área de cuentas por cobrar.

Realizar un adecuado sistema de administración, control interno y registro contable de cuentas por cobrar originadas por los préstamos que la cooperativa realiza a sus asociados.

4.3 Objetivos específicos

1. Establecer un programa de cobro intensivo de la cartera morosa, plantear políticas efectivas para la apertura de nuevos crédito, con el propósito de minimizar el riesgo de pérdidas por cuentas morosas que los clientes no cancelan.

2. Implementar y actualizar las normas y políticas en el otorgamiento de créditos, renovar la coordinación entre administración y contabilidad para mejorar el funcionamiento del departamento de ahorro y créditos.

4.4 Descripción de la propuesta

La propuesta planteada se presenta en varias fases y considera el riesgo que representan las deficiencias y errores detectados en rubro de cuentas por cobrar, siendo estas:

4.4.1 Área administrativa

La administración de la cooperativa es responsable de implementar todas las políticas y procedimientos de control, para cuyo efecto debe contar con una estructura organizacional óptima bajo la línea de mando tipo funcional, delegando funciones en forma coordinada en todos los departamentos de la entidad, establecer una adecuada comunicación con contabilidad, ahorro y créditos con el fin de contar con todos los elementos necesarios encaminados a optimizar el funcionamiento apropiado y mejorar los ingresos económicos mediante un programa intensivo de cobro.

- En el presente trabajo se incluye el documento denominado “Proceso para la Recuperación de Préstamos”, que contiene todos los procedimientos necesarios para el rescate de créditos a los asociados de la cooperativa. La implementación de este documento, permitirá obtener de una mejor manera la recuperación por la vía administrativa como la judicial.

Cuadro No. 8

Proceso para la Recuperación de Préstamos

CRÉDITOS MOROSOS	NOVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 3 Meses vía administrativa ➤ Reuniones y Visitas de Motivación ➤ Traslado de Garantías personales de la cooperativa ➤ Elaboración de bitácoras de visitas personales ➤ Nota de prevención administrativa <p>Responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Promotores ➤ Administrador ➤ Comité de Créditos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recuperación del 10% del crédito concedido ➤ Verificación de Garantías ➤ Enviar papelería a Administración ➤ Firma de Expedientes ➤ Cobros mensuales ➤ Autorización de novación <p>Responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Promotores ➤ Comité de Créditos
FASE JUDICIAL	
<p>Informe de promotor sobre fase de morosidad</p> <p>Nota del abogado</p> <p>Cita judicial</p> <p>Pago o traslado de garantía</p> <p>Responsables</p> <p>Representante legal</p> <p>Gerencia</p>	

Fuente: Elaboración propia.

El contador de la empresa debe requerir al encargado de créditos y cobros un detalle mensual de la cartera de cuentas por cobrar, que deberá presentar a más tardar, cinco días después de finalizado el mes, con base a lo cual, se debe elaborar un programa de cobros intensivo de los saldos caídos en mora y, aquellos montos que tengan más de 90 días de atraso, ejecutar el cobro por la vía judicial.

- Cuando se autorice un crédito nuevo, el departamento de créditos y cobros debe verificar, si el interesado, cuenta con documento legal como escritura, pagaré u otro documento que sea posible de ejecutar por la vía judicial cuando exista incumplimiento en pagos.
- Por la magnitud de los saldos de la cartera atrasada, la cooperativa debe contratar a dos personas para que ejecuten la labor de cobro de la cartera atrasada y vigente, como parte del programa intensivo de recuperación de saldos morosos; estas personas deben estar bajo la dirección del departamento de créditos.
- La gerencia de la Cooperativa debe girar instrucciones escritas y precisas, para que no se concedan nuevos préstamos o créditos a aquellos socios que tienen saldos pendientes por pagar a la entidad.

4.5.2 Área Financiera

Proyecto para Recuperación de Cartera Morosa

Como se puede observar en el balance general de la cooperativa, al 31 de diciembre 2011, el rubro Cuentas por Cobrar tiene un saldo de Q. 35, 489,917.12 que se origina por los préstamos que la entidad ha efectuado a sus asociados en los últimos cinco años; este monto representa el 65% del activo total de la cooperativa, lo que constituye el rubro más importante y que requiere mayor atención y el monto de la cartera de morosidad de Q. 2, 153,784.89.

Cuadro No. 9
PRÉSTAMOS

	MOROSIDAD DE CAPITAL O INTERESES						TOTAL
	1 a 3 meses	3 a 6 meses	6 a 9 meses	9 a 12 meses	Sub - Total	más de 12	
AGRICULTURA Y GANADERÍA						-	
INDUSTRIA MANUFACTURERA						-	
COMERCIO	568,897.58	395,102.25	153,593.79	21,940.54	1,139,534.16	-	1,139,534.16
SERVICIOS						-	
VIVIENDA	195,891.85	158,971.51	203,936.62	5,412.33	564,212.31	-	564,212.31
GASTOS PERSONALES	211,272.67	169,800.01	67,064.64	1,901.10	450,038.42	-	450,038.42
OTROS DESTINOS							
TOTALES	976,062.10	723,873.77	424,595.05	29,253.97	2,153,784.89	-	2,153,784.89
ESTIMACIONES REQUERIDAS	35%	35%	35%	35%	35%	100%	
TOTAL RANGO POR PORCENTAJE							0
NÚMERO DE SOCIOS MOROSOS	63	34	18	4	119	0	119

ÍNDICE DE MOROSIDAD (TOTAL MORA/CARTERA DE PRÉSTAMOS)

9.58%

FUENTE: elaboración propia.

Recuperación Cartera de Cuentas Por cobrar

Con base a lo descrito, la recuperación global de la cartera de cuentas por cobrar se presenta de la siguiente manera

FORMATO DE PLAN DE RECUPERACION DE CARTERA MOROSA

ANÁLISIS DE CARTERA MOROSA	<p>Se efectúa para conocer principalmente los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concentración de la morosidad en préstamos de saldo significativo. • Identificar los préstamos con mayor número de cuotas o meses de atraso. • Cuantificar el valor de los intereses devengados no percibidos y analizar su concentración en número de casos.
-----------------------------------	--

No.	COMPONENTES DEL PLAN	DESCRIPCIÓN
1	OBJETIVOS	<p>La recuperación de cartera morosa puede perseguir uno ó varios objetivos, aunque tendrá impacto en todas las variables financieras involucradas. Los objetivos fundamentales deben anotarse claramente. Estos podrían ser:</p> <p><i>-Reducir estimaciones para préstamos de dudosa recuperación</i> <i>-Recuperar intereses devengados no percibidos</i> <i>-Incrementar la liquidez de la institución</i></p>
2	METAS	<p>Se fijan según el resultado del análisis de cartera morosa, definiendo el tiempo máximo en que se pretende alcanzarlas y cuantificando los logros que se quieren obtener. Por ejemplo:</p> <p><i>-Reducir el índice de morosidad al 5%</i> <i>-Que la cantidad de intereses en mora pase a ser no más del 10% de la cartera total.</i></p>
3	ESTRATEGIAS	Medios que se utilizarán para alcanzar las metas y objetivos esperados.
4	ACCIONES	Actividades que se desarrollarán.
5	RECURSOS NECESARIOS	Recursos humanos, vehículos y equipamiento necesario para realizar las actividades definidas.
6	MONITOREO	Evaluación periódica del avance en el logro de las metas.

Fuente: elaboración propia

Comentario

Debido a la morosidad existente para corregir y prevenir este tipo de incidencia se tomaría como referencia un plan de recuperación de Cartera Morosa, donde estarían involucrados Gerencia, Administración y comité de crédito, los cuales deben requerir por escrito y cumplir procedimientos establecidos; asimismo, deben tener una constante vigilancia sobre cumplimiento de metas por parte del departamento de créditos y cobros.

Cobradores

Utilizando como referencia la necesidad de contratar cobradores para llevar a cabo el proyecto de recuperación en plazo indicado, esta situación implica erogación mensual y anual para la cooperativa que aumentaría los gastos de operación; sin embargo, desde el punto de vista económico, este aspecto se debe tomar como una inversión en recurso humano que beneficiará a la entidad para la recuperación de los saldos caídos en mora y como consecuencia, habrá una sustancial mejora en los ingresos financieros.

Para proyectar la erogación que debe efectuar la entidad para la contratación de los 2 cobradores, se presenta el presupuesto correspondiente, así:

Cuadro No. 10
Presupuesto de Sueldos y Prestaciones
Colaboradores (2)

CONCEPTO	Por 4 Meses Contratación	AÑO
Sueldo	2,000	8.000
Bonificación Incentivo	150	600
Aguinaldo	200	800
Bono 14	200	800
Indemnizaciones	150	600
Vacaciones	100	400
Cuota Patronal IGSS	200	800
INTECAP	50	200
TOTAL	3,050	12,200

De acuerdo a lo planteado en el cuadro anterior, el monto de gastos fijos mensuales por sueldos prestaciones a dos cobradores que debe erogar la cooperativa asciende a Q. 3,050 y en el período bimestral del año 2013, es de Q. 12,200 Adicional a esto, se debe considerar que, con el propósito que el plan trazado para la recuperación de la cartera de cuentas por cobrar por préstamos a los socios de la cooperativa, la entidad debe incentivar la labor de los cobradores, cancelando además de los sueldos indicados, una comisión del 1% sobre saldos recuperados. Para el efecto y con base al proyecto de recuperación de saldos morosos presentado, se concibe que los gastos en concepto de comisiones a cobradores serán los siguientes:

Cuadro No. 11
Comisiones a Pagar
Colaboradores (2)

MES	MONTO	%	Comisión por 4 meses (2 cobradores)
Enero	20,000.00	1	200.00
Febrero	20,000.00	1	200.00
Marzo	30,000.00	1	300.00
Abril	30,000.00	1	300.00
TOTAL	100,000.00		1,000.00

Fuente: elaboración propia

Como consecuencia, los gastos adicionales que la cooperativa debe erogar en los cuatro meses (enero, febrero, marzo y abril 2013) que dure el plan de recuperación de saldos en mora de la cartera de cuentas por cobrar, se presenta en la Viabilidad de la propuesta.

4.5.3 Viabilidad de la Propuesta

Durante la actividad de campo que se desarrolló en las oficinas de la Cooperativa, se comprobó que, como resultado de observaciones y recomendaciones efectuadas, a inicios del mes de septiembre del año 2012, fue contratado un cobrador quien, a la fecha de este informe está recibiendo la inducción necesaria. Se tiene contemplado contratar al segundo cobrador en el transcurso del mismo mes; de igual manera, se tomó como referencia el plan de cobros para la recuperación de cartera de cuentas por cobrar, por préstamos efectuados a socios de la Cooperativa y de acuerdo a lo indicado por el contador de la entidad, en el mes de enero de 2013 se inicia la labor de recuperación de saldos con base a la programación que se indica en este informe. Previamente, los cobradores contratados tendrán un período de entrenamiento e inducción antes de iniciar la labor de cobro.

4.5.4 Costo de la Propuesta

Debido a que la institución cuenta con el equipo de cómputo, vehículos, papelería y útiles necesarios para realizar el plan de cobro para recuperación de cuentas por cobrar, se presenta el costo adicional de contratación de los cobradores y comisiones propuesta anteriormente.

Recursos Financieros

Los materiales necesarios para implementar la propuesta son los siguientes

1 Transporte	Q 400.00
2 Combustible	Q 600.00
3 Tinta para Impresora	Q 475.00
4 2 Combustible	Q 600.00
5 Papelería y útiles	Q 600.00
6 Alimentación	Q 1,000.00
7 Imprevistos	Q 800.00
TOTAL	Q 4,475.00

Costo del proyecto

CONCEPTO	VALOR
Capacitación de inicio para el personal que actualmente en el departamento de cuentas por cobrar.	Q 6,500.00
Formularios o formatos previamente numerados para control de clientes que se encuentran en mora.	Q 400.00
Implementar dentro del sistema, opciones que generen reportes diarios y mensuales de los pagos atrasados	Q 2,000.00
VALOR TOTAL	Q 8,900.00

Realizada la propuesta de recuperación de cartera de morosidad, se sugiere que sea programado de inmediato para corregir de una manera rápida la reducción del porcentaje de morosidad, ya que es capital en espera que tiene en cuanto a la morosidad presentada en la Cooperativa y como una alternativa en el caso que no se logre la meta de reducción de morosidad buscar la posibilidad de contratación de una empresa que se dedique a la recuperación de cartera. Derivado de lo anterior, la empresa propuesta es: “GRUPO PROFESIONAL LIBERTAD” la cual es una empresa Jurídica que se dedica a la recuperación de capitales en mora desde 120 días de atraso en cobro Judicial y Extrajudicial con garantías reales y no reales para que la cooperativa no siga teniendo esta clase de problema con lo que respecta a la morosidad en cartera de Créditos.

La realización del estudio y análisis del mismo se trabajó conforme la programación efectuada previamente, iniciando desde 01 de Septiembre del año 2012 concluyendo en el mes de noviembre del año 2012.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elección de Empresa	■											
Evaluación Inicial		■										
Primer visita a la empresa			■									
Entrevistas con el dueño de la empresa				■								
Elaboración de Cuestionarios					■							
Análisis de Datos obtenidos y Elaboración del Análisis Preliminar						■	■					
Presentación y entrega del Análisis Preliminar al Tutor							■					
Elaboración de los instrumentos de recopilación de información								■				
2da. Reunión con el tutor para intercambiar información								■				
Elaboración de los Informes de Diagnóstico y Plan de Práctica Empresarial Dirigida									■	■	■	■
Entrega de los informes al tutor para correcciones												■

Conclusiones

- 1) El alto grado de morosidad en cuentas por cobrar a asociados y falta de cumplimiento de normas y procedimientos provoca deficiencias en el departamento de créditos al otorgar préstamos a personas que no tienen capacidad de pago.
- 2) Deficiencias en estructura organizacional de la entidad, ya que no existe un empleado designado para control y administración respectiva, se carece seguimiento al rubro de cuentas por cobrar.
- 3) El Reglamento interno de la Cooperativa contiene disposiciones y requisitos que deben cumplir los interesados en obtener préstamos; sin embargo, no se exige cumplimiento de requisitos, no existen documentos que respalden la solvencia de solicitantes que garanticen recuperación en tiempo estipulado.
- 4) Los procesos que se deben seguir al otorgar créditos establecidos en el reglamento interno, no se cumplen en su totalidad, los promotores, gerente general y el comité de créditos no comprueban que los datos registrados en la documentación presentada por los solicitantes del crédito sean fidedignos.
- 5) A la fecha no está establecido un programa de cobro intensivo para recuperación de saldos en mora, por consecuencia, el retorno de inversión del capital de la entidad en préstamos concedidos es deficiente, con riesgo de que la misma pueda perder montos atrasados.
- 6) La cartera de Q35, 489,917.12 en préstamos posee un porcentaje de morosidad del 5.88% por lo tanto se deben implementar esquemas de planes de mejora.

Recomendaciones

- 1) Incentivar la colocación de nuevos créditos analizados de una forma adecuada para lograr con ingresos de intereses cobrados, mejoramiento de indicadores financieros de la institución, sin descuidar el seguimiento a créditos concedidos para evitar que incurran en falta de pago de créditos.
- 2) Establecer programa de capacitaciones encaminadas a fortalecer el Análisis e interpretación de los factores financiero económico de los sujetos de crédito para garantizar el retorno del capital prestado. También es necesario tener una persona responsable de recuperación de créditos que se depuran mensualmente, con un plan previamente establecido y debidamente capacitado. De esta forma acelerará recuperación de los mismos y se incrementarán los resultados del ejercicio.
- 3) Revisar y mejorar procedimientos para la recuperación de las cuentas por cobrar a asociados e implementar procedimientos confiables para toma de decisiones en la institución.
- 4) Elaborar formas o reportes de seguimiento legal para tomar como referencia al momento de realizar una visita, previo a la aprobación de un crédito; así también elaborar un formato para evaluar financieramente la capacidad de pago de asociados solicitantes de créditos. De esta forma la persona encargada de realizar el dictamen tendrá un panorama real de las condiciones económicas en que vive el asociado.
- 5) Se sugiere a la cooperativa que la propuesta anteriormente planteada sea programada de inmediato para reducir el porcentaje de morosidad existente actualmente, como una alternativa. En el caso que no se logre las metas de reducción de morosidad de cartera, contratar una empresa que se dedique a la recuperación de cartera de crédito.
- 6) Según FENACOAC una cartera de Q35, 489,917.12 en préstamos si posee un porcentaje de morosidad menor del 5% es de excelencia, si el porcentaje es mayor al 5%, se recomienda implementar esquemas de planes de mejora y si se encuentra en un 8% se estará realizando mediante el Fondo de Garantía una evaluación a la institución para la verificación de el alto porcentaje de morosidad, si el porcentaje se encuentra en el 10% o mayor que este se estará implementando planes de regularización.

Referencias

- ✓ Houghton Wallace, DR (1987) Manual de Términos y Procedimientos Contables. Guatemala.

- ✓ Joubanc, K (1994) Sistemas y Procedimientos Administrativos. Guatemala

- ✓ Urtado Godoy, AA (2006) Diccionario Contable y Comercial. Guatemala.

- ✓ Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 6-91 Código Tributario Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto 73-2008

- ✓ Congreso de la República de Guatemala, (2006) Decreto No. 26-92 Ley del Impuesto Sobre la Renta

- ✓ Congreso de la República de Guatemala, Decreto 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado

- ✓ Disponible en:
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/manualesdenormasyprocedimientos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/)
Visitado el día 15 de Noviembre de 2012

ANEXOS

Anexo No. 1

Proceso para la Recuperación de Préstamos

CREDITOS MOROSOS	NOVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 3 Meses vía administrativa ➤ Reuniones y Visitas de Motivación ➤ Traslado de Garantías personales de la cooperativa ➤ Elaboración de bitácoras de visitas personales ➤ Nota de prevención administrativa <p>Responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Promotores ➤ Administrador ➤ Comité de Créditos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recuperación del 10% del crédito concedido ➤ Verificación de Garantías ➤ Enviar papelería a Administración ➤ Firma de Expedientes ➤ Cobros mensuales ➤ Autorización de novación <p>Responsables</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Promotores ➤ Comité de Créditos
FASE JUDICIAL	
<p>Informe de promotor sobre fase de morosidad</p> <p>Nota del abogado</p> <p>Cita judicial</p> <p>Pago o traslado de garantía</p> <p>Responsables</p> <p>Representante legal</p> <p>Gerencia</p>	

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 2

Análisis FODA

Herramienta para análisis de situaciones competitivas de organización, principal función es detectar relaciones entre variables más importantes para diseñar estrategias adecuadas, sobre base de análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Análisis FODA de institución investigada para determinar factores del ambiente interno y externo de organización y otros.

AMENAZAS

- ✓ Agresiva competencia bancaria
- ✓ Alto índice de inseguridad en comunidades que atiende, provocan poca capacidad para ahorrar y prestar por parte de asociados.
- ✓ Desarrollo acelerado de la competencia en el uso de la tecnología, en servicios financieros.
- ✓ Inestabilidad económica del país, reduce la capacidad de ahorrar.

FORTALEZAS

- ✓ Acceso fácil a servicios.
- ✓ Recurso Humano que inspira confianza a asociados.
- ✓ Excelente imagen institucional
- ✓ Capacitación constante al personal
- ✓ Capital institucional en continuo crecimiento
- ✓ Credibilidad ante cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional

OPORTUNIDADES

- ✓ Existen áreas potencialmente económicas dentro de departamentos no atendidas.
- ✓ Captar y colocar recursos a asociados potenciales que reciben remesas familiares.
- ✓ Contar con asesoría y asistencia técnica de otras Federaciones.
- ✓ Implementación de nueva plataforma tecnológica, Bankworks otro sistema mejor al actual.

DEBILIDADES

- ✓ Débil y deficiente proceso recuperación de Cartera –Cobros
- ✓ Manuales de procesos desactualizados
- ✓ Deficiente trabajo de equipo
- ✓ Carencia de estudios de mercado.

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 3

Cooperativa Luciana, R. L.

CUESTIONARIO ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

Lea las instrucciones detenidamente y responda según lo que se le indique. La información proporcionada se maneja de manera confidencial. De antemano muchas gracias por contestar las preguntas que se detallan a continuación.

- 1) ¿Están establecidas políticas de crédito en cuanto a :
 - a) Limite?
 - b) Condiciones de pago?
 - c) Cancelación de crédito y/o de cuentas incobrables?
 - d) Autorizaciones de crédito?
- 2) ¿Cuál es la rotación de su cartera?
- 3) ¿Cuál ha sido el porcentaje de cuentas incobrables en función a ventas netas y en función al total de la cartera en los últimos cinco años? (Verifíquese a través de formas.)
- 4) ¿Cuál es el sistema de cobranza?
- 5) ¿Quién hace las investigaciones de crédito y cómo se dan a conocer los resultados?
- 6) ¿Quién autoriza los créditos y que procedimiento se utiliza para el mismo?
- 7) ¿Se lleva un registro detallado de los documentos por cobrar y se confrontan con los saldos de contabilidad?
- 8) ¿Cada cuanto se elabora el estado de antigüedad de saldos de cuentas y documentos por cobrar?
- 9) ¿Con qué frecuencia se revisan y analizan estos saldos?
- 10) ¿Con qué periodicidad se verifican o concilian los saldos con los clientes?

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 4
Cooperativa Luciana, R. L.
FORMULARIO DE ENCUESTA
DE LA CALIDAD DE LA COBRANZA

La presente encuesta servirá para determinar algunos aspectos de la actividad de la cobranza realizada por los supervisores de la Cooperativa en las diversas agencias y planes de cobranza de la cooperativa.

1. En la cobranza usted como Supervisor cobrador que método utiliza:
 - a. Teléfono.
 - b. Nota de Cobro.
 - c. Visita Personalizada.
 - d. Todas.

2. Conoce usted algún Plan de Acción de la Cooperativa para la cobranza de los créditos depurados.
De ser positiva explique en qué consiste.

3. Existe dentro del Departamento de Cobros una Unidad especializada en cobranza del sector de micro, pequeña y mediana empresa. Especifique de ser positiva.

4. Cree que al existir una unidad especializada en la cobranza de crédito, se lograría bajar la mora en dicho sector de forma más efectiva.

Fuente: elaboración propia