



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**ANÁLISIS DE LA CARTERA VENCIDA EN EL PROCESO DE CONCESIÓN Y RECAUDACIÓN EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL CANTÓN PELILEO: CASO RHUMY WARA LTDA.**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de:**

**Ingeniero en Contabilidad y Auditoría**

**Línea de Investigación:**

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

**Autora:**

PAMELA LISSETH PILLA MASAQUIZA

**Director:**

MG. HERNÁN PAÚL ORTIZ COLOMA

**Ambato – Ecuador**

**Marzo 2021**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**  
**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

ANÁLISIS DE LA CARTERA VENCIDA EN EL PROCESO DE CONCESIÓN Y  
RECAUDACIÓN EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL  
CANTÓN PELILEO: CASO RHUMY WARA LTDA.

**Línea de Investigación:**

FINANZAS, AUDITORÍA Y/O CONTABILIDAD EMPRESARIAL

**Autora:**

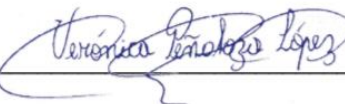
Pamela Lisseth Pilla Masaquiza

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Mg.

f.  \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

Verónica Leonor Peñaloza López, Mg.

f.  \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

José Alfredo Villacís Yank, Mg.

f.  \_\_\_\_\_

**CALIFICADOR**

Christian Andrés Barragán, Ing, Mg.

f.  \_\_\_\_\_

**DIRECTOR UNIDAD ACADEMICA**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.  \_\_\_\_\_

**SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA**

**Ambato – Ecuador**

**Marzo 2021**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **PAMELA LISSETH PILLA MASAQUIZA**, con CC. **180424547-8**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“ANÁLISIS DE LA CARTERA VENCIDA EN EL PROCESO DE CONCESIÓN Y RECAUDACIÓN EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL CANTÓN PELILEO: CASO RHUMY WARA LTDA.”**, previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**, en la escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**.

1.-Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.-Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, marzo 2021



PAMELA LISSETH PILLA MASAQUIZA

CC. 180424547-8

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer con estas pequeñas palabras a quienes han sido mi apoyo y mi fortaleza en cada paso que doy, con todo mi aprecio y gratitud a:

Dios. - por darme vida, salud y sabiduría para alcanzar cada uno de mis objetivos, que a pesar de crecer sola me ha dado fuerza para seguir en lucha y por su amor infinito.

Mi padre. - por creer en mí, ser mi motor de vida quien a pesar de la distancia ha sido quien me ha dado todo su apoyo incondicional, supo enseñarme el valor del verdadero amor, la humildad, el respeto, y por todos sus sacrificios.

Mis abuelos. – han sido mis segundos padres y me han educado desde pequeña, por estar siempre en cada caída y logro, no me alcanzaría la vida para terminar de agradecerles todo lo que han hecho por mí.

Mis primas y tíos (Yolanda, Verónica, Pachita, Teresa, Manuel, Pedro y Estela). - quienes han estado presentes en cada paso que doy y me han ayudado a luchar por mis sueños, me han enseñado a valorar cada cosa que tengo y cada instante de vida.

Mis compañeros. – por hacer de un aula un segundo hogar lleno de alegría y unión en especial a Paola por ser una segunda hermana y confidente.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Sede Ambato. - a cada uno de los docentes y a mi tutor Mg. Paul Ortiz por dedicar su tiempo, paciencia, conocimiento y por exigirme a dar más de lo que puedo.

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación y cada uno de mis logros a mi ángel en el cielo, por haber estado siempre pendiente de mí, mamita mi amor eterno que hace 7 meses partió y nos dejó un gran vacío insuperable, sé que está conmigo eternamente y tan solo verla en sueños mi corazón se calma y me da fuerza para continuar, partió de esta vida se cura y aunque no pude cumplir nuestros planes sé que guía mi camino, prometí cumplir cada meta y esta es una de las tantas.

Por ti y para ti mamita, mi eterno amor.

## RESUMEN

La investigación tiene por objeto analizar la cartera vencida según los procesos de concesión y recaudación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara Ltda., de la ciudad de Pelileo perteneciente al segmento cuatro, la misma, que se dedica a la realización de actividades financieras, por medio de indicadores financieros y fundamentación teórica. Para esto fue necesario la recopilación de documentos, que se utilizan para el proceso de crédito y cobranza como la revisión de la documentación de la cartera vencida, esto debido al incumplimiento en el proceso de gestión del crédito y cobranza lo cual, conlleva al retraso en la llegada de información de los clientes en morosidad, bases de datos no actualizadas, carpetas de los clientes desactualizados y datos incorrectos,, asimismo, el análisis a instituciones financieras del segmento 4, con la finalidad de plantear propuestas, con una reestructuración del manual actual de políticas y procedimientos que ayuden a la toma de decisiones y permitir fortalecer el flujo de créditos. En cuanto a la metodología la investigación es de tipo analítica y descriptiva, para la recolección de información fueron necesarios documentos del departamento de crédito, los cuales permitieron obtener datos importantes para verificar que exista un cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos establecidos y así sustentar esta información con la documentación entregada para la revisión por parte de la entidad. Por último, se realiza la socialización de los resultados de la investigación, donde se da a conocer los hallazgos del análisis, y a través de los cuales se desarrolló la propuesta, que se trata del Desarrollo del Modelo de Gestión de Crédito y Cobranza para la Cooperativa que permita mejorar la eficiencia en la recaudación de los préstamos otorgados, para luego establecer las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

**Palabras clave:** Cartera vencida, Cooperativa, Concesión crediticia, Recaudación crediticia.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to analyze the overdue portfolio according to the financial concession and collection processes in the Rhumy Wara Ltda. savings and credit financial institution (segment four), located in Pelileo, Ecuador. The institution conducts financial activities employing financial indicators and uses a theoretical basis. The study collected documents intended for credit and charging processes, such as the review of the documentation of the overdue portfolio, which is created was by the dereliction of the credit and collection management process. In effect, a delay in the arrival of clients arrear information, outdated databases, outdated client folders, and incorrect data, and the analysis of segment 4 financial institutions resulted. Furthermore, the study aided to make proposals with a current policy restructuring and form manual procedures that help decision-making by strengthening the flow of credits. The research used analytical and descriptive methods to collect information and research instrument, such as a survies and interviews. Important data was obtained to verify that rules had been observed, and policies and procedures were established to support the information with available documentation, which was delivered for review by the entity. Finally, the results of this investigation were publicized and the results of the analysis was made available. The Development of the Credit and Collection Management Model for this particular financial institution allowed the efficiency improvement in the collection of the loans granted to later establish the conclusions and recommendations of the present investigation.

**Keywords:** Overdue portfolio, Cooperative, Credit concession, Credit collection

## INDICE

<b>DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vii</b>
<b>INDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>xii</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivo General .....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Sistema Financiero .....</b>	<b>4</b>
1.1.1 Objetivo del Sistema Financiero .....	4
1.1.2 Origen del Sistema Financiero Ecuatoriano. ....	5
1.1.3 Clasificación del Sistema Financiero Ecuatoriano .....	6
<b>1.2 Cooperativas de Ahorro y Crédito. ....</b>	<b>6</b>
1.2.1 Definición de Cooperativas.....	6
1.2.2 Evolución del Sistema Cooperativo en el Ecuador .....	7
<b>1.3 Gestión Financiera.....</b>	<b>10</b>
1.3.1 Gestión de Créditos.....	10
1.3.3 Gestión de cobranzas. ....	14
1.3.4 Cartera Vencida .....	15
1.3.5 Políticas y Manuales de Gestión Financiera.....	18
<b>CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Diseño Metodológico.....</b>	<b>24</b>

2.1.1 Modalidad de la Investigación .....	24
2.1.2 Enfoque de la Investigación .....	24
2.1.3 Tipo e Instrumentos de Investigación .....	24
2.1.4 Población y muestra.....	24
<b>2.2 Análisis de la Cooperativa.....</b>	<b>25</b>
2.2.1 Aspectos Generales de la Cooperativa. ....	25
2.2.2 Entorno Geográfico, Población – Pelileo .....	26
2.2.3 Descripción y Reseña histórica de la Cooperativa.....	27
2.2.4 Estructura Organizacional de la Cooperativa .....	28
2.2.5 Misión de la Cooperativa .....	31
2.2.6 Visión de la Cooperativa .....	32
2.2.7 Valores Institucionales .....	32
<b>2.3 Plan Estratégico y objetivos Financieros.....</b>	<b>33</b>
2.3.1 Plan Estratégico .....	33
2.3.2 Objetivos Estratégicos.....	34
2.3.3 Matriz del Plan Estratégico.....	35
<b>2.4 Proceso de Concesión de créditos.....</b>	<b>41</b>
2.4.1 Requerimientos para obtención de crédito. ....	41
2.4.2 Recepción de documentación crediticia .....	42
2.4.3 Verificación, inspección e Informe .....	43
2.4.4 Análisis, Evaluación y aprobación del crédito .....	44
2.4.5 Legalización. ....	46
2.4.6 Desembolso .....	47
<b>2.5 Seguimiento y Cobranza .....</b>	<b>47</b>
2.5.1 Lineamientos de políticas .....	48
2.5.2 Fases de Cobranza .....	48
2.5.3 Morosidad y Sanciones .....	50
2.5.4 Castigo de las Operaciones de Crédito .....	50
<b>2.6 Análisis FODA Institucional .....</b>	<b>51</b>
2.6.1 Análisis del Frente Interno (Fortalezas y Debilidades).....	51
2.6.2 Análisis del Frente Externo (Oportunidades y Amenazas).....	54

<b>2.7 Análisis Financiero e Indicadores de Gestión .....</b>	<b>57</b>
2.7.1 Indicadores de Sustentabilidad y Rentabilidad .....	57
2.7.2 Indicadores Financieros sobre la Administración de Activos y Pasivos .....	59
2.7.3 Indicadores de Calidad de Cartera .....	60
2.7.4 Indicadores de Eficiencia y Productividad .....	62
<b>CAPÍTULO III. PROPUESTA.....</b>	<b>64</b>
<b>3.1 Datos Informativos.....</b>	<b>64</b>
3.1.1 Tema.....	64
3.1.2 Beneficiarios.....	64
3.1.3 Tiempo estimado de ejecución .....	64
3.1.4 Equipo responsable.....	64
<b>3.2 Antecedentes de la Propuesta .....</b>	<b>64</b>
<b>3.3 Justificación .....</b>	<b>65</b>
<b>3.4 Objetivo .....</b>	<b>65</b>
3.4.1 Objetivo general .....	65
3.4.2 Objetivos específicos .....	66
<b>3.5 Restructuración organizacional para el área de créditos y cobranzas. ....</b>	<b>66</b>
3.5.1 Manual de perfil y competencias para la estructura planteada .....	68
<b>3.6 Análisis del procedimiento actual de la gestión de créditos y cobros.....</b>	<b>68</b>
3.6.1 Capítulo I: Aspectos Generales .....	69
3.6.2 Capítulo II: De las Autoridades Crediticias .....	70
3.6.3 Capítulo III: Marco General de Políticas .....	70
3.6.4 Capítulo IV: Operaciones Crediticias .....	71
3.6.5 Capítulo V: Administración de Créditos .....	72
3.6.6 Capítulo VI: Proceso de Crédito .....	72
3.6.7 Capítulo VII: Disposiciones Generales Finales .....	72
<b>3.7 Observaciones a los procesos actuales y formatos establecidos .....</b>	<b>73</b>
3.7.1 Proceso de Concesión de Crédito .....	73
3.7.2 Proceso de Recuperación de Créditos .....	81

<b>3.8 Propuesta para mejoramiento del análisis y control en el Proceso de la Concesión y Recuperación de Créditos.....</b>	<b>83</b>
3.8.1 Propuesta de Políticas para el área de Crédito y Cobranza .....	83
3.8.2 Propuesta de Indicadores para el área de crédito y cobranza .....	84
<b>3.9 Reestructuración del Manual de Procedimiento para la Gestión de Cobranza ....</b>	<b>85</b>
3.9.1 Modelo Operativo – Fases de Implementación.....	86
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>88</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>94</b>

**INDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1:</b> Clasificación del Sistema Financiero Ecuatoriano.....	6
<b>Figura 2:</b> Elementos del crédito.....	12
<b>Figura 3:</b> Logo de la Cooperativa .....	25
<b>Figura 4</b> Ubicación Geográfica de la Cooperativa .....	26
<b>Figura 5</b> Organigrama Estructural .....	28
<b>Figura 6:</b> Organigrama Funcional.....	29
<b>Figura 7:</b> Organigrama Funcional del Área de Créditos .....	66
<b>Figura 8:</b> Organigrama Funcional del Área de Créditos y Cobranza.....	67
<b>Figura 9:</b> Formato de Solicitud de Crédito Actual (Frente) .....	74
<b>Figura 10:</b> Formato de Solicitud de Crédito Actual (Posterior) .....	75
<b>Figura 11:</b> Evaluación Crediticia.....	76
<b>Figura 12:</b> Informe de Bureau de Crédito .....	77
<b>Figura 13:</b> Tabla de Amortización Proyectada.....	78
<b>Figura 14</b> Pagaré a la orden (Frente) .....	79
<b>Figura 15:</b> Pagaré a la orden (Posterior) .....	80
<b>Figura 16:</b> Liquidación del Préstamo .....	82

**INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1:</b> Segmentación de cooperativas.....	9
<b>Tabla 2:</b> Tipos de Manuales.....	22
<b>Tabla 3:</b> Objetivos Estratégicos Cooperativa .....	34
<b>Tabla 4</b> Matriz Estratégica de Resultados .....	36
<b>Tabla 5</b> Matriz Estratégica de Productos / Mercados y Clientes .....	37
<b>Tabla 6:</b> Matriz Estratégica de Organización y Procesos .....	38
<b>Tabla 7</b> Matriz Estratégica de Talento Humano .....	39
<b>Tabla 8:</b> Análisis Fortalezas y Debilidades .....	52
<b>Tabla 9</b> Análisis de Oportunidades y Amenazas.....	55
<b>Tabla 10:</b> Indicadores de Sustentabilidad y Rentabilidad .....	58
<b>Tabla 11:</b> Indicadores de Administración de Activos y Pasivos .....	59
<b>Tabla 12:</b> Indicadores de Calidad de Cartera .....	61
<b>Tabla 13:</b> Indicadores de Eficiencia y Productividad.....	62
<b>Tabla 14</b> Indicadores de Gestión para el Área de Crédito y Cobranza .....	84
<b>Tabla 15</b> Indicadores de Gestión para el Área de Crédito y Cobranza .....	85

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación surge desde la necesidad de la gerencia administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara Ltda., ubicada en el cantón Pelileo, en mejorar la recaudación de los créditos otorgados, para evitar una baja liquidez que no permite atender las necesidades de nuevos clientes, se incrementa el riesgo financiero y el posicionamiento de la entidad financiera.

El principal riesgo en el sistema cooperativo es la cartera vencida debido a diversos factores que surgen desde la administración como el sistema de base de datos desactualizada y los incumplimientos de pagos hasta la fecha establecida. Se considera como parte importante del capital, la cartera de crédito que reporta atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones de pago (Junta de Regulacion Monetaria Financiera, 2015).

Con respecto a la cooperativa, el no poder recuperar los pagos en los plazos previstos, genera problemas financieros en la institución y por lo tanto el posicionamiento de dicha entidad financiera. A partir de lo planteado, se desarrolla como estructura de trabajo la siguiente:

En el **capítulo I**, se identifica el principal problema a investigar, donde se detalla el análisis de causas y efectos que genera el mismo, se plantea una prognosis y árbol de problema. Finalmente se diseña un objetivo principal y tres específicos, que se cumplirán al finalizar el proyecto.

En el **capítulo II**, se aborda la metodología utilizada, se describe y analiza conceptos y estudios para comprender visiblemente que es la cartera vencida, la clasificación de la misma y sobre todo los componentes se detalla la modalidad, instrumentos y técnicas para la recopilación de información se adjunta fundamentos legales para sustentar la investigación.

En el **capítulo III**, se plantea la propuesta de cobranzas establecida para minimizar la morosidad en la institución y optimizar los recursos.

Finalmente, se estipula la presentación de conclusiones de la investigación de manera teórica y metodológica; al final añadir la bibliografía y los anexos correspondientes, que se utilizaron en la investigación.

## **JUSTIFICACIÓN**

Actualmente la gestión de cobranzas tiene una gran importancia dentro de las instituciones financieras para mantener un nivel aceptable en los índices de morosidad, es así, que la presente investigación es importante, se enmarca en la necesidad de la Cooperativa de ahorro y crédito Rhumy Wara Ltda. De realizar el análisis de la cartera vencida y el nivel de afectación de la rentabilidad de la cooperativa; se determina así, si las políticas, normas y reglamentos ya establecidos para la emisión de créditos, son acertados o mantienen falencias internas y externas que afectan negativamente al giro normal de las actividades financieras, con el propósito de optimizar los recursos y evitar pérdidas.

Este análisis permite a los niveles jerárquicos adoptar medidas que subsanen las inconsistencias existentes de manera oportuna y de esta forma mantener una segura liquidez, la misma que ayuda al funcionamiento adecuado; por lo tanto, cumplir con los objetivos establecidos en la institución, como bajar el índice de morosidad entre los clientes.

Este trabajo, además, se enfoca en impulsar el progreso económico y social de los socios que la integran; por lo que, al contar con mayor liquidez, se emitirá créditos que impulsen sus actividades económicas y contribuir de esta forma al sector financiero y productivo del país, así como la entidad podrá ser más competitiva y eficiente.

Por otra parte, el presente trabajo de investigación sirve de apoyo académico para la investigación de proyectos estudiantiles así avalar a datos informativos de calidad para las futuras generaciones.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar los efectos de la cartera vencida en los procesos de concesión y recaudación de créditos en la Cooperativa de Ahorro y crédito Rhumy Wara Ltda., para optimizar la toma de decisiones, y recuperar la cartera vencida.

### **Objetivos Específicos**

1. Fundamentar teóricamente los conceptos de crédito y cobranza mediante las perspectivas de diversos autores.
2. Diagnosticar la situación actual y el contexto de la cartera vencida en la cooperativa.
3. Diseñar y proponer un modelo de gestión con estrategias y políticas de crédito y cobranza para mejorar la recuperación de cartera vencida, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara Ltda.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1 Sistema Financiero**

El sistema financiero es el grupo de entidades financieras y gubernamentales, que captan de forma viable el ahorro de agentes económicos, para canalizarlo en función de la demanda potencia de crédito, de esta forma incitar el ahorro y la inversión con el objeto de lograr que este se asigne de la manera más eficiente viable. (Kiziryan, 2018).

#### **1.1.1 Objetivo del Sistema Financiero**

El sistema financiero tiene por objetivo ser el intermediario entre los que poseen los recursos y los que requieren financiación, es decir, lo que produce el sistema financiero son créditos. Un actor bastante fundamental dentro del sistema financiero son los bancos, que realizan de intermediarios entre los que poseen exceso de dinero y los que lo requieren. Adecuan en tiempo y porción el dinero que reciben y prestan, en funcionalidad de los requerimientos del ente económico.

Podría ser imposible el préstamo directo por parte del oferente de ahorro y del demandante, pues posiblemente sus necesidades de dinero no podrían ser las mismas, referente a porción y tiempo. A partir de la perspectiva del que tiene el exceso de dinero será una inversión, puesto que este depósito en el banco origina una productividad.

Por esto, el sistema financiero tiene una trascendencia bastante grande en la economía, puesto que produce mayor rentabilidad para los que otorgan préstamos e incentiva la construcción de organizaciones, algo indispensable para la economía.

Hay diferentes artefactos para realizar esta interacción: los productos bancarios como cuentas, depósitos, etcétera; los productos de inversión como actividades, fondos de inversión, bonos, etcétera; planes de pensiones, y los productos de seguros como los seguros de vida.

Con lo mencionado, el sistema financiero permite distribuir el ahorro que las personas depositan en el sistema financiero, como recursos de crédito que desarrollen las actividades económicas de los solicitantes. El Sector Financiero, también, agrupa las entidades financieras que administran los ahorros e inversiones de los cuentahabientes. Entre las principales funciones del sistema financiero se encuentran:

- ✓ Captar e incentivar el ahorro de los ahorristas, para después canalizarlo de forma eficiente.
- ✓ Ser el facilitador del intercambio de servicios financieros entre instituciones.
- ✓ Cumplir con la política monetaria del país.

### **1.1.2 Origen del Sistema Financiero Ecuatoriano.**

El Sistema Financiero Ecuatoriano nace entre 1831 y 1839, en el territorio se otorgó inicio a la construcción de un sistema financiero, bastante correcto para la era, Actualmente, tras examinar una gama de maneras y con el sobrepaso de dificultades, ha logrado construir una sistema sólido y solvente (Banco Estudiantil Ecuatoriano, 2018).

En 1948, el sistema financiero se adecuó a las políticas del FMI, se produce una crisis financiera en el territorio en 1987. En 1994, se revocó la Ley General de Bancos de 1987 por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. En los años 90, el exceso de instituciones financieras, las permanentes modificaciones a las leyes según las necesidades de los conjuntos que manejaron estas instituciones, las fugas de capital, altas tasas de interés y el problema bélico con Perú hicieron que Ecuador pasea una de las más graves crisis bancarias en su historia (Banco Estudiantil Ecuatoriano, 2018).

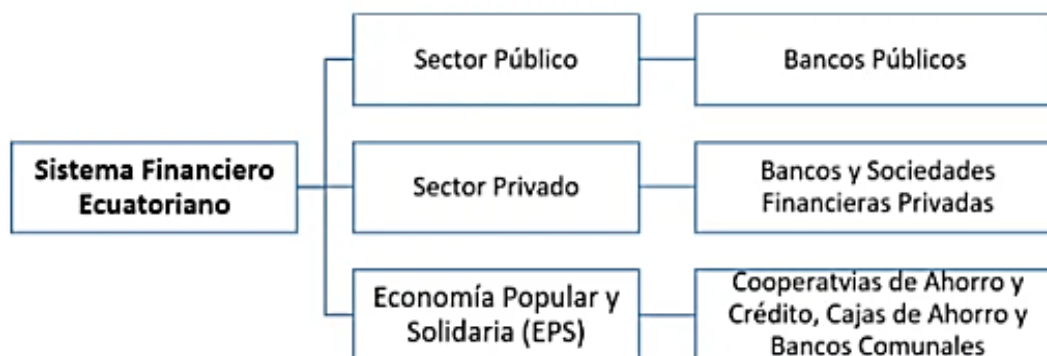
Actualmente, tras pasar por una gama de conflictos y reformas se ha logrado constituir en sistema financiero sólido nacional, que es el pilar fundamental para el desarrollo de la riqueza del país; así como la fuente de recursos para la expansión productiva, comercial y de infraestructura de los usuarios; además, está vigente la

Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, publicada en el Registro Oficial 250 del 23 de enero de 2001.

### 1.1.3 Clasificación del Sistema Financiero Ecuatoriano

Dentro de la (Constitucion de la Republica del Ecuador, 2008) se establece que el Sistema Financiero Ecuatoriano se compone de 3 sectores **público, privado y de la economía popular solidario**, que a su vez se clasifican en distintas entidades, como se verá en la Figura 1.

**Figura 1:** Clasificación del Sistema Financiero Ecuatoriano



**Fuente:** (Banco Estudiantil Ecuatoriano, 2018)

El presente trabajo de investigación estudia el Sector de la Economía Popular y Solidaria; específicamente la institución de Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara Ltda. Del cantón Pelileo.

## 1.2 Cooperativas de Ahorro y Crédito.

### 1.2.1 Definición de Cooperativas.

Se define a las cooperativas como comunidades de socios, sin fines de lucro y objetivos sociales, auto gestionadas de forma democrática por sus aliados que integran sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad provechosa y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales,

por medio de una organización administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus miembros y mediato de la sociedad. En su actividad y colaboraciones, se sujetarán a los Valores y Principios Cooperativos, aprobados por la Unión Cooperativa Universal y su Declaración de Identidad. (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria -IEPS, 2012)

Es así, que por el capital la cooperativa al que hace referencia el presente proyecto de investigación es la clasificación de ahorro y crédito, razón por la que la Ley de Economía Popular y Solidaria enlista todos los requisitos y normativas que cumplirá la cooperativa (ver Anexo I) para estar legalmente establecida.

Por otra parte, se define a las cooperativas, como entes integrados por personas naturales y jurídicas, que se incorporan voluntariamente con el fin de hacer operaciones financieras y de responsabilidad social con sus aliados, autorizadas por la Superintendencia de Bancos. El literal b) del artículo 147 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria – LOEPS, determina como control: Velar por el equilibrio, solidez y conveniente desempeño de las instituciones sujetas a su control (LOEPS, 2012).

### **1.2.2 Evolución del Sistema Cooperativo en el Ecuador**

En la década del siglo XIX se crean en Quito y Guayaquil una red de organizaciones artesanales y de ayuda recíproca. En 1937 se promulgó la primera Ley de Cooperativas, su propósito es ampliar el alcance del movimiento campesino y modernizar su producción y estructura administrativa mediante el modelo cooperativo; a mediados de los sesenta estuvo en marcha la Ley de Reforma Agraria (1964) y la Ley de Cooperativas (1966) el cual, aún sigue vigente.

El principio del cooperativismo en Ecuador asciende en las primeras décadas del siglo XX, la sociedad aprendió sobre el mensaje cooperativo a través de los líderes laborales, intelectuales, políticos y dirigentes sindicales en diversos sectores sociales. Es necesario enfatizar la forma en, que se asumió y como se adaptó a la realidad con un modelo de complejidad regional cercana o lejana al del Centro Europeo, que produjo la doctrina de la cooperación entre Guayaquil que está abierto

al mundo y Quito que esta encerrada en la cordillera andina, lo que determina una lógica diferente del uso de la información entre la Costa y Sierra del país para transformarlo en un participante cooperativo que trasciende al largo de un siglo.

En las dos primeras décadas existió la ausencia del control del estado en el libre comercio de las Cajas de Ahorro, el gobierno liberal-radical de Eloy Alfaro en 1909 sostenía firme su mensaje de apoyo las que eran creadas para guardar la economía de un pueblo honrado, a pesar del fuerte movimiento financiero del puerto cacaotero y del sistema bancario que justificaron con abundantes casos sobre la necesidad de un mayor control del estado. Desde entonces el origen del cooperativismo presenta problemas y debilidades de larga duración que no permiten una sólida institucionalización como para afrontar los problemas que ocurrieron en esa época.

La falta de capacitación técnica y jurídica, hizo que exista una pérdida en las primeras cooperativas creadas en ese entonces, así como la ausencia de un marco jurídico e institucional que permitiera su operatividad y crecimiento institucional se vio notable lo cual, significó la existencia de una demanda de intervención del Estado en el control, regulación y promoción del sector.

Desde entonces se tomaron medidas en base a normas y leyes, estas contribuyen a la recuperación económica desde el lugar donde se implantan, puesto que, generan empleo equitativo y de calidad mediante la gestión democrática, vinculadas con las condiciones económicas encontradas en cada territorio y las ayudas procedentes de la administración central, en la actualidad hay normas de control que buscan perseverar el sistema en un mercado tan competitivo del mismo sector, resaltar su carácter innovador es su herramienta de distinción.

En el sistema cooperativo existen amplias subcategorías que ramifican el término en su función; en Ecuador desde su primer ciclo en los años 1972-75 se ha notado la rápida expansión de la economía a raíz de la coyuntura petrolera. En el periodo de 1978-1981 se registra un deterioro debido a la difícil situación económica del país por el bajo nivel de la tasa de interés pasiva; existen 560 Cooperativas de Ahorro y Crédito como lo menciona la (SEPS, 2020), , que se encuentran reguladas por la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria), para lograr considerarse

como empresa en el mercado requieren el establecimiento de un tejido de apoyo y la creación de redes de apoyo, resistencia y comunicación con las diferentes entidades financieras de su mismo ámbito y su mismo sector de mercado.

En el sistema financiero ecuatoriano son muchas entidades cooperativas; en relación a las entidades bancarias se han centrado más a sectores de población que llegar a una integración; en cambio, las cooperativas permiten el acceso de servicios financieros a personas excluidas lo cual, se refleja en el crecimiento que han tenido estas instituciones; una de sus actividades es aportar al desarrollo integral de la comunidad como contar con puntos de atención en los cantones pequeños y sectores rurales; las cuales, están divididas en segmentos lo cual depende del valor total de activos que poseen, (Ver Tabla 1).

**Tabla 1:** Segmentación de cooperativas

Segmento	Entidades	Activos (Millones de Dólares)
Segmento 1	37	Mayor a 80 millones de dólares
Segmento 2	42	Mayor a de 20 hasta 80 millones
Segmento 3	81	Mayores a 5 millones de dólares hasta 20 millones
Segmento 4	167	Mayores a 1 millón de dólares hasta cinco millones
Segmento 5	233	Hasta 1 millón. Cajas de Ahorro y comunales; así como, bancos comunales.
TOTAL	560	

**Fuente: (SEPS, 2020)**

En la Tabla 1, se detallan los segmentos y cuantas entidades se encuentran en cada una; además, las cooperativas y la red de finanzas populares han obtenido mayor alcance con sectores geográficos marginales, de población con economía menos favorables donde se encuentran quintiles con mayor nivel de pobreza (quintil 1, 2 y 3), cantones con pocos habitantes. El financiamiento ha llegado por el número de operaciones de crédito a grupos sociales que normalmente fueron limitados al acceso de educación y a servicios financieros y por lo tanto, también, fueron limitadas a las posibilidades de mejorar las condiciones de vida (Rhon, 2016).

### **1.3 Gestión Financiera**

La administración financiera es una de las ramas de las ciencias empresariales que examina cómo obtener y usar de forma óptima los recursos de una compañía; es decir, la administración financiera se encarga conceptualizar cómo la compañía financiará sus operaciones, para lo que comúnmente se necesitan recursos propios y de terceros. Asimismo, los delegados de esta administración tienen que establecer cómo la compañía regirá sus fondos con las opciones de elegir y ejemplificar en qué proyectos invertir, la administración financiera se ocupa de la obtención, la utilización y la supervisión de los fondos de la firma (Westreicher, 2018).

El proceso de la administración financiera se examinará en diferentes fases:

- ✓ Conceptualizar las necesidades: La compañía primero estimara cuántos recursos o el presupuesto que necesita para sus operaciones.
- ✓ Modo de financiamiento: Se define la composición financiera de la compañía, o sea, cuánto se financiará con recursos propios y cuánto con fondos de terceros.
- ✓ Procedimiento de financiamiento: Sobre los recursos externos, se escogerá el procedimiento de financiación más adecuado.
- ✓ Gestión de los recursos: La firma repartirá sus recursos de forma prudente, continuamente con cumplir las obligaciones prioritarias, con proveedores y empleados.

Con lo mencionado, se establece que la gestión financiera constituye el proceso de investigación administrativo financiero de la empresa que optimiza los recursos para utilizarlos de la mejor forma. Es por ello que en la investigación se hará un análisis de la gestión financiera de la entidad.

#### **1.3.1 Gestión de Créditos**

Las cooperativas tienen como fin brindar servicios financieros, juegan un rol importante en las microfinanzas, una de sus funciones es la entrega de préstamos dirigidos a personas o grupos que normalmente están excluidos del sistema

financiero tradicional, el objetivo es la devolución económica por parte de los prestatarios.

La cartera vencida surge desde un análisis financiero, este es un método para estudiar información contable de tal manera emplear indicadores y ratios financieros (Burguete, 2014). Esto permite ayudar a estudiar cada resultado de la empresa individualmente y en partes, y luego realizar un diagnóstico integral del desempeño financiero. De esta manera, poder distinguir la causa del problema para, que se tomara acciones correctivas.

El estudio financiero se apoya en estados financieros, clasificados en los mismos niveles de cuenta que corresponden a ejercicios contables diferentes, destinados a detectar los cambios o variaciones, que se hayan presentado, estos cambios tienen la posibilidad de cuantificarse en la diferencia positiva o negativa, entre diversos periodos tanto en valores absolutos como en términos porcentuales (Padilla, 2014).

Al hablar de esto, Las diversas partes del análisis financiero se dividen según sus áreas de investigación, como la productividad de la empresa, la eficiencia del uso de los activos, el cumplimiento de las obligaciones, el comportamiento del cliente, la contabilidad y las finanzas. Si la entidad obtiene utilidades por ende sería una entidad financiera rentable.

### **1.3.2 Emisión de Créditos**

Emitir créditos es un producto financiero que permite a las personas adquirir recursos para la financiación de bienes y servicios, cuyo valor es superior a los recursos que poseen; es decir, una persona adquiere un crédito si se sustenta que tiene solvencia. El crédito, también, se define como la relación socio-económica en medios civilizados, a cambio del compromiso de reembolso del capital más los intereses en un plazo determinado.

Otro concepto, define al crédito es toda operación a través de un banco u otra compañía que asume el riesgo a favor, o por cuenta, de una persona física o jurídica.

Todo crédito significa que la persona que otorga tiene cierta confianza (Marcuse, 2002). Ver Figura 2

**Figura 2:** Elementos del crédito



**Elaborado por: (Pilla Masaquiza, 2020)**

Al respecto en la Figura 2 se detallan los elementos del crédito, estos seguirán procesos según normas y leyes ya constituidas; en una economía el crédito se sustenta a través de documentos legales que lo representan y, que se convierten en dinero.

### 1.3.2.1 Clasificación de los créditos

A los créditos, se los divide en seis segmentos como son:

- a) **Créditos comerciales:** Se otorgan a personas naturales (individuales) o jurídicas (empresas). Tienen como objetivo proporcionar fondos para la producción y venta de bienes y servicios en diferentes etapas, otorgados bajo la modalidad de microcrédito, vivienda y consumo. Se entiende por créditos comerciales a los otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo propósito es financiar la producción y mercantilización de bienes y servicios en diferentes etapas, y la fuente de pago son los ingresos por ventas u otros conceptos de ganancias directamente relacionadas con la actividad financiada (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011).

- b) **Créditos de consumo:** Son destinados para personas naturales, que tienen la finalidad de efectuar el pago de bienes, servicios para fines no comerciales o empresariales independientemente de su monto o gastos relacionados con las actividades. Dentro de estos créditos, están los otorgados en tarjetas de crédito. Estos créditos son emitidos a personas físicas para el pago de bienes, servicios o gastos que no están relacionadas con actividades de producción, el pago se efectúa con el ingreso mensual del deudor, que se entiende como el promedio del ingreso familiar mensual total menos los gastos mensuales estimados del hogar obtenidos de fuentes estables tales como: sueldos, salarios, gastos, remesas y/o rentas promedias (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011).
- c) **Créditos hipotecarios para vivienda:** Son créditos otorgados a personas naturales para la compra, construcción, renovación, alteración, expansión, mejora y subdivisión de vivienda, que son sustentados a través de hipotecas debidamente inscritas en el registro público.
- d) **Créditos a las microempresas:** Es un préstamo directo o indirecto, otorgados a personas naturales o jurídicas para financiar actividades de producción, ventas o prestación de servicios
- e) **Crédito educativo:** Está dirigido para financiar a personas que quieran estudiar y desarrollarse como profesionales, con el debido apoyo, además, al sector educativo. La característica del sistema de crédito educativo es el diseño estructural que depende las necesidades financieras de los sujetos, se deriva principalmente de la identificación correcta del ciclo de pago, así el receptor podrá cumplir con sus obligaciones.
- f) **Crédito de inversión pública:** Está dirigido a financiar programas, obras, proyectos, bienes y servicios públicos, cuya responsabilidad es del Estado a través de empresas; los componentes del sistema de crédito publico son la deuda pública interna y la deuda pública externa, sean a corto o largo plazo.

### **1.3.3 Gestión de cobranzas.**

En el entorno de gestión de cobro, el contacto, la comunicación, y negocios, la información generada estará bien gestionada y rápidamente canalizada para obtener mejores resultados en cada gestión realizada; además, se considerará que, si no está organizada adecuadamente, no es factible cobrar, esto, también, representa la imagen y la seriedad de la institución, así transmitir confianza a los clientes.

La gestión de recaudación de créditos para que sea eficiente, considerara el contacto con el cliente, la comunicación y el entorno en el que se desarrolla el negocio, para producir información que sea rápidamente canalizada y efectivizada en cada gestión, que se emprende.

La cobranza se basa en tres pilares básicos:

- Cliente – producto – Cobrador
- Cliente: Capacidad de pago, Autoridad, Necesidad
- Cobrador: Actitud, Capacidad y Aptitud

Cobrar: es convencer al socio de pagar de manera oportuna con razones y argumentos que traerán beneficios futuros: más crédito y mejores condiciones. Las acciones para la recuperación de las obligaciones pendientes, constituyen mecanismos con instrumentos como: llamadas telefónicas, visitas personalizadas, notificaciones al socio y garante.

#### **1.3.3.1 Cobranza**

La Cobranza es un proceso estratégico para crear hábito de pago en los consumidores, este sistema se ve como un área de negocios para producir productividad lo cual convierte pérdidas en ingresos (Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza 2008). Por lo que, para efectuar un proceso de cobranza legal, la entidad tendrá los siguientes documentos de respaldo del crédito:

- Pagaré
- Letras de cambio
- Otro título valor

La cobranza es la base del éxito de cualquier cooperativa, independientemente del tamaño, las ganancias dependen del ciclo y la frecuencia de la reinversión de capital.

### **1.3.3.2 Importancia de la Cobranza**

Según Ettinger (2005), define que “Los procedimientos de cobranza son importantes, permiten a los acreedores reinvertir su capital y mantener el volumen de préstamos y desarrollar hábitos de pago oportuno a los clientes.”

Para lograr objetivos de rentabilidad desde una perspectiva financiera, el capital dará mayor rotación al capital. La rotación se verá afectada por la dificultad del cliente para proporcionar un servicio de deuda adecuada, es la cobranza, un factor crucial para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

### **1.3.4 Cartera Vencida**

Según la Junta de Regulación Monetaria Financiera (2015), determina que “La cartera vencida se entiende que es la parte del saldo del capital de la cartera de crédito que reporta atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones de pago.”

Según Fernández (2001), “Cartera vencida se refiere a la proporción de la cartera de instituciones financieras en los activos financieros que el deudor o garante ha vencido sin que el acreedor reciba el pago correspondiente. La proporción del deudor o garante que no ha reembolsado el activo. Los acreedores continuarán con los arreglos de las deudas que generan interés.”

Para Ibarra (2010), “la cartera vencida son los documentos y créditos que, no se han cancelado a la fecha de plazo, es el eje sobre el cual, gira la liquidez y el principal flujo del efectivo en el momento que no se pagan al plazo pactado estos valores que afectan negativamente a la liquidez de la entidad, la cartera que están en mora son los valores que, no se han podido recuperar oportunamente según los acuerdos establecidos.”

Inicialmente el problema de la cartera vencida nace una vez que una compañía da y proporciona créditos a sus consumidores sin el estudio correcto de sus políticas de crédito con la carencia de control o vigilancia en la cartera, con el crecimiento de la

cartera de la entidad, para evadir dichos inconvenientes se necesita tomar medidas de alerta temprana que ayuden a la toma de elecciones conveniente para reducir la posibilidad de ocurrencia de una crisis económica (Montesdeoca, 2015)

Se toma en consideración que existe la cartera vencida en las entidades financieras ya sea por parte de los socios o por las ineficientes políticas y reglamentos crediticios a causa de su desconocimiento, esto, también, se da por sobreendeudamiento de los socios en otras instituciones, la escasa capacitación ha causado pérdida de oportunidades en las entidades, lo cual genera descontento en el trabajo diario que realizara, se da pérdidas económicas y afectan la satisfacción de los clientes.

#### **1.3.4.1 Mora**

La cartera vencida se convierte en un riesgo al tener créditos de mora. La tasa de incumplimiento del banco se establece entre la relación del moroso y el total de operaciones realizadas.

La morosidad de crédito se define como el incumplimiento del deudor en el lapso de tres meses en los pagos de intereses y / o capital. Esta es una situación de alto riesgo, pero aún, no se ha clasificado como mal crédito irrecuperable, se elimina de la contabilidad de morosos.

De acuerdo al autor Murillo (2012), “un moroso se refiere a una persona física o jurídica que está legalmente reconocida como deudor.” Para determinar que una deuda está en mora, pasara tres cuotas impagas, justificadas con la documentación de respaldo del acuerdo de pago.

#### **1.3.4.2 Recuperación de Cartera Vencida**

Según Gonzáles (2014), establece que “Un buen administrador de cobros escuchara activamente a los clientes, en lugar de simplemente oír se obtiene soluciones. Además, es indispensable tener en cuenta los cambios de actitud hacia los problemas y desafíos de cobranza”. Para que exista resultados positivos en la recuperación de cartera, es necesario que el encargado de cobrar busque

soluciones, el cliente puede no reconocer la deuda; en el momento que la morosidad se torna excesiva generalmente genera inconvenientes en ambas partes.

Si el cliente reconoce la deuda, aceptara que está dispuesto a pagar, es posible que la cuenta se encuentre con un valor alto de retraso y esto ocasione que el cliente no quiera liquidarla; por lo que, es importante tener toda la información crediticia bien documentada., por lo mismo, es importante darle una fecha límite para que cancele su deuda, lo más conveniente en estos casos es sacarle sugerencias de pago, negociar y advertirle, que se le hará seguimiento hasta la cancelación; para lo cual, es necesario tener conocimiento en los aspectos de cobranza, que se quiere efectuar al cliente, estar preparado y contestarle objetivamente.

#### **1.3.4.3 Refinanciación o reestructuración de Créditos.**

La reestructuración de la deuda se apoya en implantar condiciones de pago, que incluya el interés de la deuda actual; para eso, se requiere una renegociación entre las partes. La refinanciación conceptualiza el proceso, que se hace una vez que un deudor, no cumpla con los compromisos contraídos en el proceso de crédito (Gil, 2016).

Es en especial recurrente una vez que el deudor es un territorio o una gigantesca corporación, así se hace renegociación de términos de la deuda vigente, para ampliar el lapso de pago e intentar minimizar el tipo de interés. La reestructuración incluye principalmente negociaciones en plazos de vencimiento de corto plazo y se conviertan en deudas consolidadas a un plazo mayor; el refinanciamiento de la deuda, es determinar un nuevo acuerdo de pago, en base a la capacidad de pago del deudor (Gil, 2016).

En base a lo expuesto, se establece que la reestructuración de un crédito es el mecanismo por el cual, se modifica las condiciones iniciales de financiación en la emisión del crédito, bajo nuevas condiciones en común acuerdo con la entidad financiera y el beneficiario de dicha reestructuración.

### **1.3.5 Políticas y Manuales de Gestión Financiera**

En entidades financieras grandes o pequeñas existe la mala gestión, falta de información o problemas de liquidez. Para un correcto funcionamiento y movimiento dentro de los departamentos financieros son necesarias políticas que representen el curso a seguir dentro de la entidad, en estos se encuentran plasmados todos y cada uno de los pasos a seguir.

#### **1.3.5.1 Políticas de Gestión Financiera**

Se los conoce como un conjunto de directrices estructuradas y deliberadas de principios, se implementan como un protocolo que orientan la toma de decisiones., por lo tanto, se la define como el conjunto de decisiones encaminadas a establecer las actividades a seguir para evitar la pérdida de tiempo al determinar un camino claro y preciso en un proceso crítico (Contreras, 2016)

Según Ortega Castro (2002), “las políticas se definen como las acciones para situaciones recurrentes encaminadas a alcanzar los objetivos establecidos. Regla que norma la actuación, cuyo acatamiento permite lograr los fines propuestos”.

##### **1.3.5.1.1 Políticas de crédito**

Las políticas de crédito se definen como normas de acción dictadas por la dirección y serán vigiladas por todo el personal de la empresa, estarán establecidas por escrito e indicar claramente lo, que se puede y, no se hace (Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora, 2007).

Una política es la forma como quiere que la compañía se ejecute el crédito a los clientes, los criterios, que se utilizaran para tomar decisiones, así como, los objetivos de crédito cuantificados en cifras. Las políticas de crédito facilitan que los empleados tengan una pauta de trabajo para conseguir mejores resultados en la gestión de crédito (Brachfield, 2017).

Las políticas, están construidas a plazos y son diseñadas por el departamento de crédito y por la gerencia, se presentan por escrito donde se muestra las actividades a

realizar en la concesión de créditos. Estas políticas controlan los saldos de clientes y el riesgo, regulan los plazos de cobro y el cumplimiento de los mismos, cuanto más rigurosa sea, más baja será el riesgo de clientes.

Las políticas de crédito son un pilar fundamental dentro del sector financiero, dependen de esto la correcta circulación de dinero prestado a los clientes en forma de crédito, se aplica con la finalidad de alcanzar objetivos preestablecidos de la gerencia, por lo tanto, indicarán el camino para llegar a dichos objetivos y pautas de cómo actuar para lograrlo; es decir, darán un mejor panorama del cliente y su capacidad de pago al momento del análisis y concesión de créditos. Las políticas de crédito serán incluidas lo siguiente:

- ✓ Política de crédito: reglas definidas que establezcan fecha límite de crédito, esto tendrá un proceso de evaluación, si el comprador no concentra con el requisito exigido, no se le da crédito.
- ✓ Política de cobro: en la situación de consumidores impagos, ejercer métodos internos de cobro, una vez que, no se tiene resultados la organización recurrirá a trámites legales (De la Cruz, 2011).

### **Categorización de las políticas de crédito.**

Cada entidad que brinda crédito entabla y conserva una política actualizada para que el departamento de crédito siga un modelo consistente con propósitos y políticas globales.

- ✓ Políticas de crédito y cobro restrictivas: se establece sobre el aspecto comercial financiero, que proporciona prioridad al precio del crédito, esto quiere decir la elección de otorgar o negar crédito. La tarea de estas políticas conservadoras es lograr más grande grado de liquidez, producir al más alto flujo de caja, minimizar el adeudo externo, plantear los pagos al contado, implantar plazos cortos de créditos, precisar el monto de créditos concedidos y selección meticulosa a los consumidores que merecen el crédito.
- ✓ Políticas Flexibles: son liberales y de más grande relevancia es el aspecto comercial; el crédito es una herramienta para ganarse al comprador, por lo cual,

las concesiones son inversiones que fidelizan a los consumidores y de esta forma ganar cuota en el mercado, lo conceden a plazos largos y con mayor facilidad (De la Cruz, 2011).

Las condiciones más comunes para adoptar esta política son una vez que la organización ya está en un mercado maduro y atomizado, además, una vez que existe un jefe en el mercado ofrece superiores condiciones de crédito a los consumidores. Esta política se aplica una vez que la compañía quiere ganar más espacio en el mercado, con el aumento de número de consumidores, una vez que el caso económica-financiera de los consumidores es bastante buena y no existe morosidad (De la Cruz, 2011).

#### **1.3.5.1.2 Políticas de cobranzas**

Las políticas de cobranzas son un conjunto de procedimientos, que se utilizan para asegurar la recuperación de las cuentas vencidas, el principal objetivo es hacer que el rendimiento sobre la inversión sea elevado al máximo nivel, estos comprometen fondos y la capacidad de pagar sus obligaciones.

Para gestionar el grado de cumplimiento del cliente en sus pagos, se utilizará las siguientes estrategias:

- ✓ Cobranza usual: se lo hace con base a la información del estado de cuenta donde se informa al comprador la evolución de su crédito.
- ✓ Cobranza preventiva: se le informa al comprador de forma anticipada sobre la fecha de vencimiento de su cuota, por medio de vía telefónica o por él envió de un email a la correspondencia personal.
- ✓ Cobranza administrativa (1 a 15 días): se aplica una vez que la cartera de consumidores ha vencido y, no se ha llevado a cabo una administración anticipada, su objetivo es evadir cartera vencida, previo a aquello se organiza la cartera por segmentos, se envía una carta a los consumidores a domicilio a fin de, que se comprometan a costear su cuota vencida.

- ✓ Cobranza domiciliaria (15 a 30 días): se lo ejecuta una vez que el comprador no cancela la cuota hasta la fecha límite y se lo nombra como como cuentas morosas (Morales Castro & Morales Castro , 2014).

El delegado de cobranzas visita al comprador en su domicilio con recomendaciones de una cobranza de consenso al nivel de atraso:

- ✓ Cobro por convenio, el comprador cancela no menos del 50% del pago, y el resto se acuerda con el convenio posterior para determinar la demora a corto plazo.
- ✓ Cobranza extralegal (31 a 50 días): una vez subdivida la cartera vencida y la gestión de cobranza fracasada, se realiza trámites legales durante los cuales abordaran los recargos por interés y otros gastos de cobro.
- ✓ Cobranza judicial (más de 90 días de atraso): se considera como el último método para recuperar la cartera vencida. Una vez que el comprador incumpla con la obligación de pago, el acreedor inicia el trámite de demanda ante el tribunal y el juez quienes dictan sentencia para recuperar las deudas generadas en el proceso, y otros gastos incurridos en el proceso (Morales Castro & Morales Castro , 2014)

### **1.3.5.2 Manuales de Gestión Financiera**

Los manuales de Gestión Financiera son herramientas administrativas que permiten a las empresas establecer normas para su correcta gestión; son estas, la base que sustenta el crecimiento y evolución de la entidad al darle estabilidad y solidez (Alvarez Torres, 2014).

El manual es una herramienta administrativa que cuenta con normas, reglas que van de manera explícita, ordenada y sistemática sobre los objetivos, metas, misión, visión, políticas y procedimientos de la organización. Contiene información válida, clasificada y segmentada, es un documento formal que rige los procesos de comunicación, desarrollo y coordinación de las actividades ejecutadas por los empleados con responsabilidades específicas.

Se logra mantener un plan estable que sirve como guía en la preparación del nuevo personal a incorporarse en la actividad a ejecutar, establece responsabilidad en cada puesto de trabajo y su relación mutua con otras actividades que logran mayor

coordinación y continuidad de las actividades empresariales como evitar la duplicación y, por lo tanto, lograr el orden jerárquico, que se seguirán al resolver problemas,

### 1.3.5.2.1 Tipos de manuales

Según Revista Educativa (2015), existen distintos tipos de manuales con el fin de mejorar procesos de la organización:

**Tabla 2:** Tipos de Manuales

<b>Tipos de Manuales</b>	<b>Definición</b>
Manuales de Organización	Son los responsables de los detalles generales y de la gestión de la empresa.
Manuales de Departamentos	Contiene información sobre como la empresa legisla y realiza sus funciones en varios campos.
Manuales de Finanzas	Proporciona información detallada para verificar la gestión de cada activo y recurso de la empresa
Manuales de Política	Detalla cómo opera la empresa.
Manuales de Puesto	Se encarga de marcar las características que desarrollan en su trabajo.
Manuales de Técnica Minuciosamente	Detalla cómo realizar tareas específicas y desarrollar diferentes tecnologías.
Manuales de mantenimiento	Describe el contenido organizativo, los estándares y los procesos de las funciones de mantenimiento.
Manuales de Múltiples Manuales Micro administrativo	Detalles públicos de varios problemas. Involucra ciertas áreas de la organización de forma específica y clara.
Manuales Macro administrativo Manuales Meso administrativo	Contiene información sobre múltiples de la empresa. Cubre las actividades múltiples.
Manuales de Identificación	Cubre la información de la organización, como el código para acceder al sistema de información según el dominio de la organización.
Manuales de Procedimiento	Consta de reglas y procedimientos para cada función, tarea y actividad.
Manuales para Especialistas	Se utiliza para la capacitación y formación personal en áreas administrativas y comerciales.

**Fuente: (Revista Educativa, 2015)**

En la tabla 2 se explica los tipos de manuales y en qué consisten cada una, se apreciará que existen distintos tipos para cada departamento de la empresa ya sea comercial o productiva.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1 Diseño Metodológico**

#### **2.1.1 Modalidad de la Investigación**

La investigación es de carácter bibliográfico, está basada en información contenida en documentos, informes, estudios, que han permitido sustentar este estudio., además, es una investigación de campo, se levantó la información en las instalaciones de la cooperativa, se utiliza herramientas tecnológicas para el análisis de la información.

#### **2.1.2 Enfoque de la Investigación**

La metodología es cuantitativa, se analiza los datos en forma numérica con el apoyo de Microsoft Excel; debido a, que se realiza un estudio en el área de Crédito y Cobranzas para tomar decisiones que permitan plantear un manual para el área.

#### **2.1.3 Tipo e Instrumentos de Investigación**

La investigación utilizada es de tipo descriptiva, permite describir a fondo los procesos del área de crédito y cobranza y de tipo exploratorio, se analizó los archivos de la cooperativa para determinar datos importantes con respecto a la cobranza de créditos otorgados. Los instrumentos de recolección de datos utilizados, son los archivos del área de Crédito y Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara Ltda., desde el año 2016 hasta noviembre del 2020.

#### **2.1.4 Población y muestra**

No se trabajó con muestra, se utilizó toda la información concerniente a los archivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara Ltda., en los años 2016 al 2020 (noviembre), la cual, detalla a continuación la caracterización de la institución y el análisis de la misma.

## 2.2 Análisis de la Cooperativa

### 2.2.1 Aspectos Generales de la Cooperativa.

En los aspectos generales, se detallan los establecidos dentro del Registro Único de Contribuyentes y en la Ficha Informativa de Directivos y Representantes Legales de la SEPS. (Ver Anexo III).

A continuación, se detalla:

**Figura 3:** Logo de la Cooperativa



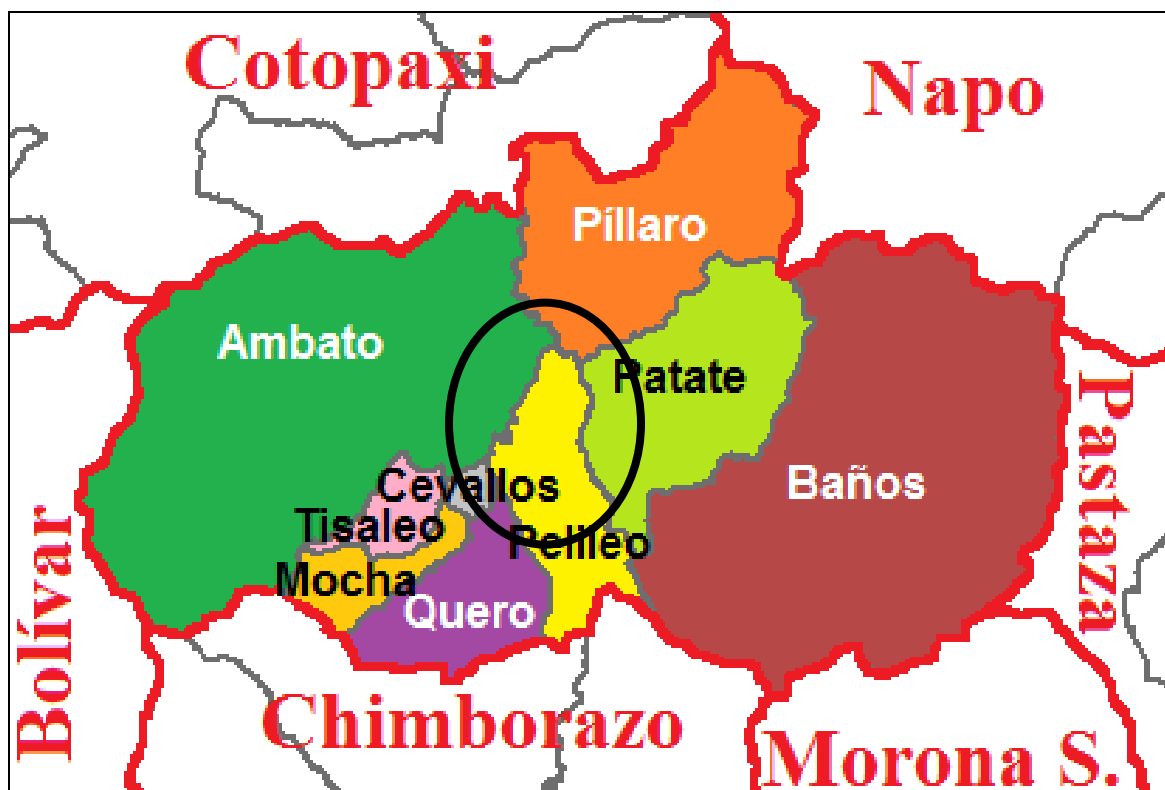
**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Credito Rhumy Wara Ltda., 2020)

<b>Numero de RUC:</b>	1891742319001
<b>Razón Social:</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara Ltda.
<b>Personería Jurídica:</b>	Compañía Limitada
<b>Provincia:</b>	Tungurahua
<b>Cantón:</b>	Pelileo
<b>Representante Legal:</b>	Masaquiza Masaquiza Nicolas
<b>Presidente:</b>	Moreta Jerez José
<b>Secretario:</b>	Masaquiza Pilla Jorge Roberto
<b>Presidente del Consejo de Vigilancia:</b>	Masaquiza Chilingua Samay Francisco
<b>Nombre Gerente Subrogante:</b>	Masaquiza Masaquiza Oscar Santiago
<b>Número de Socios:</b>	4532 (Año 2019)
<b>Número de Agencias:</b>	4

## 2.2.2 Entorno Geográfico, Población – Pelileo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Rhummy Wara”, se encuentra ubicada en el cantón San Pedro de Pelileo, en la Provincia de Tungurahua, tiene su matriz principal en el Cantón Pelileo.

**Figura 4** Ubicación Geográfica de la Cooperativa



Elaborado por: (Pilla Masaquiza, 2020)

Con respecto a la población se estima en 56,573, de los cuales el 48% son hombres y el 52% son mujeres. Respecto a las fuentes de ingreso, a las actividades productivas, el 77% de la población económicamente activa se encuentra dedicada a actividades relacionadas a la agricultura y ganadería en un 40%, a la manufactura el 25%, al comercio el 9%, al transporte el 4%, a la construcción el 4%, a la enseñanza el 3), y a otras actividades el 15%.

Se ubican 5,235 unidades productivas agrícolas (Upas), que totalizan 42,920 hectáreas, de las cuales 5,176 son gestionadas de manera individual y de las cuales 2,460 Upas tienen título de propiedad.

### **2.2.3 Descripción y Reseña histórica de la Cooperativa**

A inicios de 1998 se forma una fundación con 6 miembros a la cual, se la denominó RHUMY WARA, que en los meses siguientes sería presentada al MIES. Fue aprobada el 14 de junio, con la personería jurídica. En 1999, cumplió con el primer objetivo al firmar el convenio institucional, RHUMY WARA y la Universidad UNIANDES, que hasta la actualidad se mantiene. Tiempo más tarde se extendió la cooperación con varios profesionales en diferentes ramas de las provincias de Tungurahua y Cotopaxi.

El motivo de esta acción fue la necesidad de compartir experiencias con otros estudiantes que no tuvieron la oportunidad de acceder a dicho convenio. Años más tarde se empezó con la prestación de dinero, los miembros pudientes pusieron en ahorro y clientes accedieron a crédito. Así pasó cerca de 9 años y en el año 2009 se empezó a planificar la posibilidad de crear una Institución Financiera y pertenecer a CODENPE, ente legalmente reconocido por el Estado ecuatoriano como regulador para este tipo de organizaciones de los pueblos y nacionalidades indígenas conforme a la política del buen Vivir. Finalmente, el 24 de marzo del año 2010, fue reconocida por la CODENPE, como CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL, CULTURAL Y FINANCIERO "RHUMY WARA".

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara es una entidad financiera, que se encuentra en el segmento 4 y por ende se considera una entidad pequeña, la cual, cuenta con un departamento de crédito, el mismo que aporta al desarrollo de la entidad, con la finalidad de generar utilidad e impulsar al desarrollo económico. Fue registrada e instituida en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mediante resolución SEPSROEPS-2013-002631.

Desde el año 2010 la organización viene con su desempeño como institución de intermediación financiera en la modalidad de cooperativa. Se establecieron a nivel nacional 4 agencias: Quero, Salcedo, Salasaca, y una agencia en la provincia Insular de Galápagos, isla de Santa Cruz, con su oficina Matriz en la ciudad de Pelileo.

## 2.2.4 Estructura Organizacional de la Cooperativa

El orgánico funcional y estructural de la cooperativa, se ajusta al crecimiento de la institución de acuerdo al personal y a las áreas que requiere.

### 2.2.4.1 Organigrama estructural

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara Ltda., tiene la siguiente estructura orgánica desde el 30 de junio del 2018:

**Figura 5** Organigrama Estructural



**Elaborado por: (Pilla Masaquiza, 2020)**

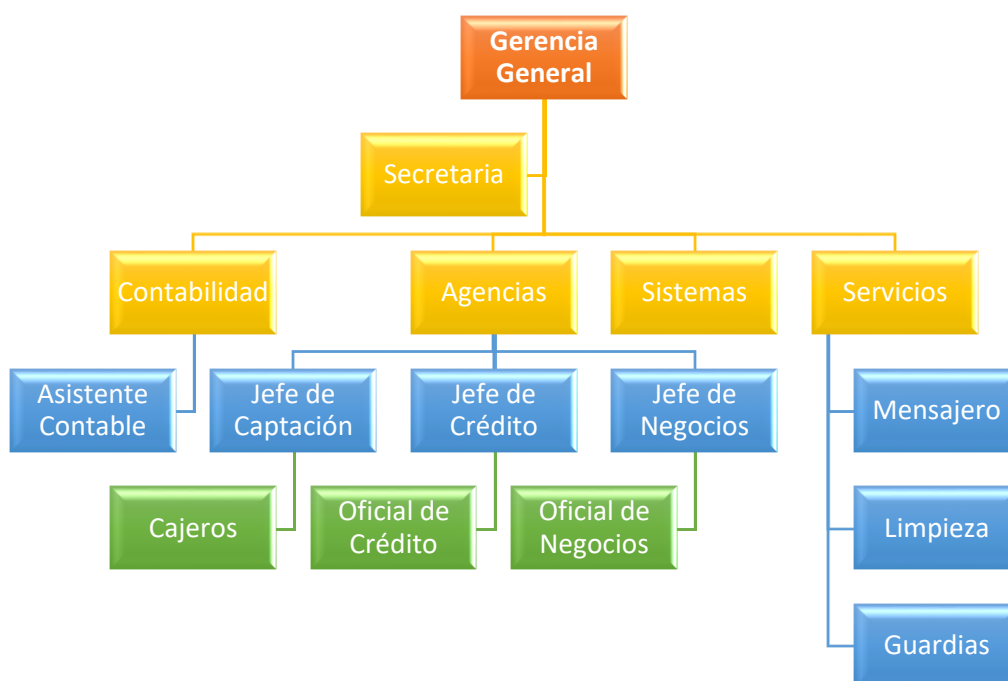
En el organigrama estructural, se apreciará la asamblea general de Socios es el organismo ejecutor; es la máxima autoridad crediticia, el Consejo de Administración, toda otra autoridad es nombrada por éste: Las autoridades crediticias y los procedimientos de aprobación de la Cooperativa se basan en una delegación de autoridad por medio de niveles de autorización estructurados en función del monto y tipo de crédito.

Las autoridades de crédito delegadas de acuerdo a su estructura son:

- ✓ **Consejo de Administración:** el Consejo de Administración dicta la política crediticia de la institución, la misma, que se viabiliza a través de la expedición de las políticas, normas, y procedimientos contenidos en el presente Reglamento de Crédito

#### 2.2.4.2 Organigrama funcional

**Figura 6:** Organigrama Funcional



**Elaborado por: (Pilla Masaquiza, 2020)**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara Ltda., trabajan actualmente 30 personas distribuidas en los siguientes puestos de trabajo:

- ✓ **Gerente General:** es el representante legal de la cooperativa, es la máxima autoridad administrativa, es el responsable de gestionar a la cooperativa en el área financiera, de talento humano y técnico; el cual analiza los factores de riesgo; así como la toma oportuna de decisiones que afectan directamente a la eficacia de la cooperativa.

- ✓ **Secretaria de Gerencia:** en este puesto de trabajo se ejecuta funciones asistenciales hacia gerencia como son la atención al cliente interno y externo, manejo de agenda de gerencia general; así como apoyar solicitudes de las otras áreas administrativas hacia gerencia General.
- ✓ **Contador General:** Es el representante Financiero de la cooperativa ante las entidades regulatorias como la Superintendencia de Bancos y el Servicio de Rentas Internas; se encarga de revisar, registrar y procesar transacciones económicas para elaborar informes periódicos como balances y estados financieros; así como elaborar documentación solicitada por las entidades regulatorias de control.
- ✓ **Asistente de contabilidad:** Esta función se encarga de recopilar, registrar, archivar todos los documentos legales de respaldo de la gestión operativa y económica de la cooperativa; por consiguiente, asiste activamente al Contador General en la elaboración de informes periódicos, balances y estados financieros; así como toda la información solicitada por las entidades de control.
- ✓ **Jefe de Sistemas:** Es el encargado de apoyar en todos los requerimientos de automatización y mantenimientos de equipos de cómputo de la cooperativa; a la vez que revisa el cumplimiento de estructuras informáticas para los organismos de control; es quien implementa y mantiene operativos y seguros el sistema de registro financiero de la cooperativa; así como equipos y programas, que se requieren para el común desempeño de la misma.
- ✓ **Jefe de agencia:** Es el responsable y autoridad máxima en la agencia asignada; es quien gestiona la administración de los servicios financieros y sociales en el área de operación; además, que cumplirá con los procesos establecidos para lograr los objetivos establecidos de la agencia.
  - ✓ **Jefe de Captaciones:** es el responsable de la coordinar la gestión de cajas para regularizar el ingreso y pago de efectivo, así como la revisión de la documentación correspondiente de respaldo. Su gestión es técnica y administrativa para captar el ahorro de los clientes y manejar el dinero físico de las cajas y mantener liquidez en las mismas.

- ✓ **Jefe de Crédito y cobranzas:** es el encargado de recibir documentación, verificar validez, analizar calificación de riesgo, evaluar a los clientes y aprobar los créditos en base a las políticas establecidas.
- ✓ **Jefe de Negocios:** encargado principalmente de la captación de socios de inversiones para pólizas y depósitos a plazo fijo, así como el control de la documentación correspondiente.
- ✓ **Oficiales de Negocios:** Responsable de la parte operativa del área de negocios en la captación de pólizas y depósitos a plazo fijo
- ✓ **Oficiales de Crédito:** Encargados de captar socios para desembolsos de créditos; así como de cumplir con la documentación e inspección para la emisión de los mismos.
- ✓ **Cajeros:** encargados de registrar y recibir depósitos en cheques y en efectivo, así como el de entregar retiros, cuadros de caja y transferencia de recaudaciones.
- ✓ **Asistente de Limpieza:** Como su nombre lo indica se encargará de la sanitización de las agencias establecidas.
- ✓ **Mensajero:** Se encarga de transportar valores, equipos, documentos, etc., según las necesidades de la cooperativa.
- ✓ **Guardia de Seguridad:** Precautela las agencias y la integridad de las instalaciones; así como el personal de la cooperativa.

### 2.2.5 Misión de la Cooperativa

La Misión que la Cooperativa tiene es la de satisfacer las necesidades y expectativas de los socios, con productos y servicios financieros innovadores, de calidad, cuenta con una estructura administrativa – financiera sólida, con personal y directivos con visión social, con provisión de productos financieros y no financieros y brinda un servicio de calidad a los sectores productivos del País (Cooperativa de Ahorro y Credito Rhumy Wara Ltda., 2020).

### 2.2.6 Visión de la Cooperativa

La Visión de la Cooperativa es mantenerse como una institución sólida, con incremento de la participación en el mercado de los productos y servicios financieros que brinda, con cobertura nacional, para impulsar el desarrollo de los socios y la comunidad con responsabilidad social, ser una Institución Financiera múltiple de desarrollo, solidaria, moderna y eficiente, con énfasis en aquellos sectores desentendidos, apoyan así al desarrollo económico y social del Ecuador (Cooperativa de Ahorro y Credito Rhumy Wara Ltda., 2020).

### 2.2.7 Valores Institucionales

De igual manera los valores trabajados en el taller que acoge la cooperativa son:

- ✓ **Confianza:** es el resguardo de los intereses de los socios y con el cuidado de los valores financieros de la Cooperativa.
- ✓ **Honradez:** velar por la propiedad de los socios, precautelar y cuidar los valores confiados.
- ✓ **Responsabilidad:** mantener un manejo técnico profesional para cumplir con los procesos operativos, dentro de los horarios establecidos y extendidos de requerirse, para dar calidad en el servicio y cumplir con todas las actividades establecidas en forma eficiente.
- ✓ **Honestidad:** al proteger la propiedad de los socios y aplicar la normativa institucional y las leyes de la Republica como el reglamento de la LOEPS.
- ✓ **Transparencia:** dar a conocer públicamente la información de la COAC de los productos y servicios ofrecidos, como de la Información Financiera registrada.
- ✓ **Lealtad:** el respeto a la confianza depositada de los socios en forma reciproca.
- ✓ **Ser Creativos:** buscar la demanda insatisfecha de socios, con el buen diseño e implementación de productos y servicios financieros innovadores.
- ✓ **Ser Inclusivos:** incluir sin distinciones, a los mejores ecuatorianos y extranjeros; pero especialmente incluir a los grupos vulnerables y personas con capacidades especiales, miembros de hogares disfuncionales, inmigrantes, emigrantes, indígenas, afros descendientes, etc.

- ✓ **Respeto:** cumplir las normas de convivencia social de manera tolerante en labor de tiempos óptimos y cumplir acuerdos con desarrollos de convenios de reciprocidad entre funcionarios y socios en busca del bien común.

## **2.3 Plan Estratégico y objetivos Financieros**

La Planeación Estratégica permite establecer las actividades que ejercerán las organizaciones para alcanzar los objetivos establecidos, con la consideración de los cambios y demandas del entorno; es decir, a través de esto permite la toma de decisiones (Roncancio, 2018); por lo que, a través de esta se permite planear las actividades diarias, semanales y mensuales, para a través de estos, obtener los resultados deseados.

### **2.3.1 Plan Estratégico**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara, con el propósito de orientar su crecimiento y el fortalecimiento de las actividades de inclusión social y financieras a efecto de apoyar el desarrollo socio económico de los socios, ha visto importante elaborar el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional como instrumento que oriente las acciones necesarias en el periodo 2019 – 2021.

Para la construcción del Plan se ha considerado el diagnóstico inicial de la Cooperativa realizado por la Corporación Incluir, y los resultados de los dos talleres de planificación realizados el 13 de diciembre del 2018 y 19 de diciembre del 2018 con la participación de directivos, socios, y personal junto con la facilitación de la Corporación INCLUIR. Es, por tanto, resultado del trabajo y esfuerzo conjunto de los actores estratégicos de la cooperativa.

La metodología utilizada, conforme los términos de nuestra propuesta ha sido la del “Balanced Score Card”, y en cuyo desarrollo se ha realizado el diagnóstico situacional, FODA, el ajuste de Misión y Visión y Valores, para finalmente establecer el objetivo macro del periodo a planificar, 2019 – 2021, y los objetivos y estrategias

por dimensión: resultados, sociales y financieros, productos y servicios, aprendizajes y recursos humanos.

### 2.3.2 Objetivos Estratégicos

A continuación, se presenta los objetivos de la planeación estratégica de la cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara Ltda.

**Tabla 3:** Objetivos Estratégicos Cooperativa

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>Objetivo 1</b>	<b>Objetivo 2</b>	<b>Objetivo 3</b>
<b>Social</b>	Fomentar la articulación con la comunidad		
<b>Financiera</b>	Ser segmento 3 solventes y rentables		
<b>Productos, servicios, mercados clientes</b>	Difundir y promocionar los servicios de la cooperativa.	Implementación de productos asociativos.	
<b>Organización y Procesos</b>	Conservar y mejorar la calidad de los productos y ajuste permanente a la normativa vigente	Ajuste y supervisión metodológica	Generar el área de sistemas
<b>Talento Humano</b>	Implementar sistemas de evaluación e incentivos	Establecer un Plan de Capacitación y Motivación para el personal	
<b>Gobernabilidad</b>	Incentivar a los socios para participar como Asambleístas	Implementar procesos de capacitación a Asambleístas.	Implementar procesos de capacitación a los directivos

**Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Credito Rhumy Wara Ltda., 2020)**

Para la definición de los objetivos estratégicos institucionales se han considerado por una parte los planteados por los participantes en el taller, así como los resultados del análisis FODA arriba expuestos, enmarcados de acuerdo a la metodología en 5 dimensiones:

- ✓ Social
- ✓ Financiera
- ✓ Productos, servicios, mercados y clientes.
- ✓ Gobernabilidad
- ✓ Talento Humano
- ✓ Organización y Procesos

En la consideración de que una gestión eficiente en las diferentes dimensiones se reflejara en “resultados económicos positivos”, se ha definido un Objetivo Estratégico Macro vinculado con el “Crecimiento” y la “Rentabilidad” el cual, no dispondrá de estrategias específicas dado que su logro es el efecto del cumplimiento de los restantes objetivos.

### **2.3.3 Matriz del Plan Estratégico**

La Matriz del Plan Estratégico detalla las estrategias, actividades, responsables e indicadores necesarios para el cumplimiento de objetivos de la cooperativa, detalladas en la Tabla 4

**Tabla 4** Matriz Estratégica de Resultados

Dimensión 1	RESULTADOS: SOCIAL/ FINANCIERA				
Objetivo Estratégico 1	Fomentar la articulación con la comunidad				
Estrategias	Responsable	Meta			Observaciones
		2019	2020	2021	
Mapeo y definición de entidades de la comunidad con quienes trabajar.	Directivos y Gerencia	X			
Talleres para definir áreas de trabajo y contenido para el beneficio de la cooperativa y la comunidad.	Directivos y gerencia	X			
Diseño e implementación de planes de trabajo	Gerencia y jefes de agencia	X	x	X	
Evaluación y ajuste anual	Directivos y gerencia		x	X	
Objetivo Estratégico 2	Ser segmento 3 solventes y rentables				
Estrategias	Responsable	Meta			Observaciones
		2019	2020	2021	
Incremento de la rentabilidad. Utilidad neta anual de al menos.	Gerencia y equipo técnico	100%	10%	10%	
Incremento de Pasivos con público, ahorros y DPF	Asesores y Gerencia	2.689.284	2.800.000	3.000.000	
Incremento de obligaciones financieras	Asesores y Gerencia	150.000	250.000	350.000	
Saldo de la cartera activa, incremento de % anual	Asesores y Gerencia	2.762.272	3.200.000	4.000.000	
Incremento de patrimonio vía aportes y reservas (3%)	Gerencia	374.000	400.000	450.000	
Mantener una cartera en riesgo menor a 8%	Gerencia	8,0%	7,00%	6.00%	

**Elaborado por: (Pilla Masaquiza, 2020)**

**Tabla 5** Matriz Estratégica de Productos / Mercados y Clientes

Dimensión 2	PRODUCTOS/MERCADO/CLIENTES				
<b>Objetivo Estratégico 3</b>	Difundir y promocionar los servicios de la Cooperativa				
Estrategias	Responsable	Meta			Observaciones
		2019	2020	2021	
Determinación de necesidades de socios actuales (perfiles del socio, comerciantes, artesanal, etc.) para productos del activo y del pasivo, ajustes de productos	Gerencia y Asesores	Taller anual, evaluación de productos	Taller anual, evaluación de productos	Taller anual, evaluación de productos	
Determinación de zonas geográficas para promoción de nuevos productos financieros generados en la cooperativa.	Gerencia y Asesores	Desde Abril	Inicio en 2019		
<b>Objetivo Estratégico 4</b>	Implementación productos asociativos				
Estrategias	Responsable	Meta			Observaciones
		2019	2020	2021	
Implementar y evaluar nuevos servicios financieros asociativos.	Gerencia	Estudios hechos, servicios implementados	Estudios actualizados servicios implementados	Estudios actualizados. Servicios implementados	
Establecer alianzas con asociaciones para la prestación los productos financieros.	Gerencia	Generar valor	Generar valor	Generar valor	

Elaborado por: (Pilla Masaquiza, 2020)

**Tabla 6:** Matriz Estratégica de Organización y Procesos

Dimensión 3	ORGANIZACIÓN/PROCESOS				
Objetivo Estratégico 5	Conservar y mejorar la calidad de los productos y ajuste permanente a la normativa vigente				
Estrategias	Responsable	Meta			Observaciones
		2019	2020	2021	
Socializar y actualizar los manuales existentes (funciones, crédito, captaciones)	Gerencia	Cada primer trimestre del año	Cada primer trimestre del año	Cada primer trimestre del año	
Documentar los procesos (flujo gramas) de crédito, captaciones.	Gerencia y Asesores	Cada primer trimestre del año	Cada primer trimestre del año	Cada primer trimestre del año	
Revisar y actualizar la estructura organizacional, con la revisión de funciones y responsables	Gerencia y Consejos	Cada primer trimestre del año	Cada primer trimestre del año	Cada primer trimestre del año	
Completar el marco normativo interno a efecto de mejorar la gobernanza, ejemplos: Diseñar manuales como: lavado de activos, riesgos, código de ética,	Gerencia y Consejos	Determinación de elementos	Completar.	Mantener actualizados	
Objetivo Estratégico 6	Ajuste y Supervisión metodológica				
Estrategias	Responsable	Meta			Observaciones
		2019	2020	2021	
Ajuste e implementación de metodología apropiada en toda la oficina	Gerencia y Jefes de Agencia	Primer trimestre del año			
Evaluación periódica de metodología implementada y generar espacios de retroalimentación metodológica en el personal de negocios de la cooperativa, así como el área operativa.	Gerencia y Jefes de Agencia		Primer trimestre del año	Primer trimestre del año	
Objetivo Estratégico 7	General el área de Sistemas				
Estrategias	Responsable	Meta			Observaciones
		2019	2020	2021	
Análisis de estructura del área de sistemas a implementar	Gerencia y Administrativo	Primer Semestre del año			
Implementación y contratación del personal necesario	Gerencia y Administrativo	Segundo semestre del año	En función	En función	

**Elaborado por: (Pilla Masaquiza, 2020)**

Tabla 7 Matriz Estratégica de Talento Humano

Dimensión 4	TALENTO HUMANO				
<b>Objetivo Estratégico 8</b>	Implementar sistema de evaluación e incentivos al personal				
Estrategias	Responsable	Meta			Observaciones
		2018	2019	2020	
Generación de un Sistema de remuneración variables con el cumplimiento de metas	Gerencia y Consejos	Plan anual	Plan anual	Plan anual	
Determinación de metas mensuales con el personal de negocios.	Gerencia	Mensual	Mensual	Mensual	
Evaluación de sistema de incentivos del personal	Gerencia	Segundo Semestre del año	Cada semestre	Cada semestre	
<b>Objetivo Estratégico 9</b>	Establecer un Plan de Capacitación y motivación para el personal				
Estrategias	Responsable	Meta			Observaciones
		2019	2020	2021	
Plan de carrera para empleados	Gerencia y Consejos	Propuesta	En función	En función	
Plan de capacitación (capacitación al personal) en diversas áreas.	Gerencia	Plan anual	Plan anual	Plan anual	
<b>Objetivo Estratégico 10</b>	Incentivar a los socios para participar como Asambleístas				
Estrategias	Responsable	Meta			Observaciones
		2019	2020	2021	
Construcción de una visión compartida del sentido de la cooperativa y evaluación del cumplimiento de metas sociales	Gerencia	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
Establecimiento de plan de trabajo con la comunidad para determinación de socios más activos	Gerencia y consejos	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Trimestral
<b>Objetivo Estratégico 11</b>	Implementar procesos de Capacitación a Asambleístas				
Estrategias	Responsable	Meta			Observaciones
		2019	2020	2021	
Espacios de capacitación permanente en reuniones de Asamblea para capacitación en EPS	Consejos y Gerencia	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Trimestral
<b>Objetivo Estratégico 12</b>	Implementar procesos de capacitación a los directivos				

Estrategias	Responsable	Meta			
		2019	2020	2021	Observaciones
Plan de formación de Directivos y socios en Economía Popular y Solidaria.	Gerencia y Consejos	Capacitados 30 directivos, socios	Capacitados 90 directivos, socios	Capacitados 90 directivos, socios	
Capacitación permanente en gestión financiera a los Directivos en reuniones de Consejos	Consejos y Gerencia	Mensual	Trimestral	Trimestral	Trimestral

**Elaborado por: (Pilla Masaquiza, 2020)**

## **2.4 Proceso de Concesión de créditos**

Para poder realizar el análisis de la efectividad del proceso para conceder créditos es necesario establecer el proceso en sí, que a continuación se detalla:

La sucesión de crédito pretende seleccionar información y calcular los riesgos para disponer el crédito, de tal manera, que se equiparen las exigencias del cliente con el riesgo que la Cooperativa está presto a aceptar. El proceso para la ejecución de crédito está sujeto a los siguientes lineamientos:

### **2.4.1 Requerimientos para obtención de crédito.**

La fase de operación de crédito inicia con la visita que el asesor de crédito mantiene con el cliente de crédito actual o potencial. En la entrevista, se trata de verificar el contenido señalado en la solicitud de crédito; la actividad de buscar al determinado sujeto de crédito pretende estudiar las características de honestidad, ética e integridad, moral, es importante tener determinado el proceso a realizar.

#### **2.4.1.1 Normas**

- a. Planificar las entrevistas, con la consideración de la personería jurídica del socio.
- b. El Asesor de crédito será un empleado competente, con entendimiento y capacitación en el proceso de crédito.
- c. Contar con información actualizada de las principales actividades que financia a la institución.
- d. Pedir del cliente la información concerniente que permita calcular el riesgo.

#### **2.4.1.2 Procedimiento**

- ✓ Averiguar las exigencias del socio.
- ✓ Conseguir la información verídica del socio, la mejor opción de financiamiento que satisfaga los propósitos y demandas de seguridad y rentabilidad.

- ✓ Determinar la situación económica actual del socio y la disponibilidad de crédito de la cooperativa.
- ✓ Brindar asesoramiento sobre los tipos de crédito adecuado e informar la documentación a adjuntarse a la solicitud de crédito.
- ✓ Informar sobre circunstancias que influyen en la decisión de aprobar el crédito.
  - Si tiene atrasos o se cancelan en la institución, será el deudor principal o el garante.
  - Si mantiene el crédito clasificado como cobro sospechoso o pérdida en el sistema financiero (central de riesgo).

#### **2.4.2 Recepción de documentación crediticia**

Los recibos de documentos que permitan continuar con el proceso de inspección y evaluación crediticia.

##### **2.4.2.1 Normas**

- a. Se recibirán solicitudes que cumplan todos los requisitos siguientes:
  - ✓ Ser socio de la institución.
  - ✓ Copias de cedula y certificados de votación, socios, cónyuge y garantes.
  - ✓ Carta de pago de panillas de servicios básicos: luz, teléfono u otros que abalice su residencia.
  - ✓ Una foto tamaño carné.
  - ✓ Una copia del certificado de gravámenes de la escritura a presentar (depende del crédito a solicitar.)
  - ✓ Rol de pago o certificado de renta económica del socio.
  - ✓ Información sobre disolución del matrimonio o sentencia emitida por un juez en caso de divorcio.
- b. Aceptar solicitudes solo si cumplen con la información básica y documentos requeridos para el análisis.
- c. Recibir la documentación exclusivamente al solicitante del crédito.

#### **2.4.2.2 Procedimiento**

- ✓ Revisar la base referencial de apalancamiento necesaria para la operación a realizar.
- ✓ Revisión de la documentación y la respectiva verificación de que la solicitud está debidamente firmada y que cumple con los requerimientos solicitados.
- ✓ Notificar al socio el procedimiento de análisis, evaluación y aceptación del crédito; dependerá fundamentalmente de la legalidad de la información que proporciona.
- ✓ Orden de la documentación de acuerdo con los estándares establecidos.

#### **2.4.3 Verificación, inspección e Informe**

El propósito de la verificación es constatar la veracidad de los datos registrados en la solicitud de crédito y la claridad de los documentos de respaldo, según la situación se realiza mediante entrevistas físicas o telefónicas.

##### **2.4.3.1 Normas**

- a. Se verificará personalmente las solicitudes que no tengan historial en la Institución.
- b. De los procedimientos que tengan buenos antecedentes, automáticamente será elaborado el informe de la carpeta de crédito.

##### **2.4.3.2 Procedimiento**

- ✓ Imprimir el informe de la central de riesgos de la Superintendencia de Bancos del deudor principal y garantes.
- ✓ Elaborar el informe en que conste:
  - Nombres y dirección del solicitante y garante.
  - Características de la vivienda y croquis para su acceso.
  - Características de la actividad que genera los ingresos de ser el caso.
  - Fecha de la inspección, y firma del responsable.

#### 2.4.4 Análisis, Evaluación y aprobación del crédito

El Asesor de Crédito efectuará las evaluaciones indispensables para determinar la calificación del deudor respecto a las 5'c del crédito, para eso es necesario la documentación reunida, los resultados de la entrevista, el informe de comprobación y demás indagación recabada.

##### 2.4.4.1 Procedimiento

- ✓ El asesor determinará la capacidad de endeudamiento del solicitante y la solvencia del garante, esto determinará el análisis.
- ✓ Determinar la naturaleza y valoración de la garantía otorgada.
- ✓ Medir la experiencia crediticia del cliente, especialmente en términos de pago de la deuda del cliente y cumplimiento de los términos y condiciones predeterminados.
- ✓ Considerar los riesgos de mercado, el entorno económico y las opiniones de los sectores en los que operan los principales.
- ✓ Al analizar la solicitud de crédito de personas físicas, además, se investigará la renta permanente y el patrimonio del cliente.
- ✓ Establecer estabilidad permanente, laboral y residencial.
- ✓ Estructura crediticia adecuada.

Los factores, que se considerara para restar el riesgo son los siguientes:

- a. **Carácter:** Se refiere a las condiciones o características del sujeto de crédito, con el estudio de sus condiciones de honestidad, moral, ética e integridad. Medición subjetiva el presentimiento que da la experiencia.
- b. **Capacidad:** Se mide al sujeto sobre su capacidad de pago, estabilidad laboral, residencial, referencias bancarias y comerciales, experiencia en crédito, administrativa, producción y ventas, capacidad técnica.
- c. **Capital:** Se mide el grado de autonomía del sujeto de crédito (fondos propios), determinar la solvencia, capacidad de endeudamiento y su cobertura; se mide del balance de situación y de resultados.

- d. **Colateral:** Es la fuente secundaria de pago, es la garantía que permitirá recuperar la operación en caso que el deudor principal sufra problemas que imposibilite su pago. Una buena garantía no le hace bueno al crédito
- e. **Condiciones:** Constituye la situación del entorno donde se desenvuelve el individuo, situación económica política del país, actividad a, que se dedica, etc.

La estructuración adecuada del crédito, se enmarca en las siguientes características:

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

La aprobación del crédito dependerá del monto y cupo de autorización que tenga cada una de los niveles de aprobación del crédito.

#### **2.4.4.2 Niveles de aprobación:**

- ✓ Comité de Crédito
- ✓ Jefe de Crédito.
- ✓ Jefe de Agencia.
- ✓ Consejo de Administración.

La Propuesta de Crédito, depende del monto de crédito solicitado, estará dirigida a los funcionarios u órganos internos que les corresponda aprobar la operación. Su contenido incluirá, en forma sucinta, aspectos como:

- ✓ Antecedentes

- ✓ Situación económica y financiera del solicitante
- ✓ Análisis laboral y capacidad de gestión empresarial
- ✓ Perspectivas futuras
- ✓ Voluntad de pago
- ✓ Capacidad de pago del crédito a otorgarse
- ✓ Análisis de garantías y avalúos
- ✓ Conclusiones y recomendaciones

#### **2.4.5 Legalización.**

Aprobada la operación de crédito se procederá a legalizarla, al constituir las garantías de acuerdo a las condiciones de la operación.

##### **2.4.5.1 Normas**

- a. Receptar firmas en pagarés o contratos en formularios debidamente llenos.
- b. Receptar firmas en pagarés o contratos en las oficinas de la Cooperativa exclusivamente.
- c. Instrumentar la legalización de garantías reales solamente si el crédito se encuentra aprobado.
- d. Las prendas siempre tendrán la respectiva cobertura de seguro.

##### **2.4.5.2 Procedimiento**

- ✓ El asesor de crédito llena el pagaré o contrato de acuerdo a condiciones de aprobación.
- ✓ Receptar las firmas de deudor principal y garantes y verificar en documentos de identificación originales.
- ✓ Adjuntar copia de documentos de identificación al pagaré.
- ✓ Revisar que las garantías legales se encuentren legalizadas e inscritas, sus correspondientes avalúos y póliza de seguro de las prendas.

### **2.4.6 Desembolso**

El desembolso se efectúa una vez legalizada la operación y de acuerdo al cronograma de despacho establecido.

#### **2.4.6.1 Procedimiento**

- ✓ Ingresar al sistema de cartera las condiciones del crédito, liquidar la operación y emitir tabla de amortización.
- ✓ Archivar el expediente del cliente.
- ✓ Remitir los pagarés al responsable de custodia con acta de entrega.

La liquidación de operaciones contendrá toda la información relativa a la operación que ha sido aprobada.

La información que constará en la liquidación es la siguiente:

- 1.- Número de operación, original y/o renovación.
- 2.- Fecha de concesión.
- 3.- Nombre del cliente.
- 4.- Monto del capital.
- 5.- Plazo.
- 6.- Tasa de interés.
- 7.- Valor de los impuestos a retenerse.
- 8.- Valor líquido a entregar.
- 9.- Tabla de amortización si es el caso

### **2.5 Seguimiento y Cobranza**

La Cooperativa para la gestión de seguimiento y cobranza, definió políticas, y, ha dispuesto la implementación de criterios, técnicas y métodos de evaluación y calificación de las solicitudes de crédito.

Dentro de las fases de concesión, acciones de control y seguimiento, hasta lograr la total recuperación del crédito; sin embargo, ante eventualidades, que se presentaren y, que provoquen que el socio prestatario incurra en mora o pongan en riesgo la recuperación del crédito, se prevé lineamientos a seguir a fin de contrarrestados, las cuales se detallan:

### **2.5.1 Lineamientos de políticas**

- a. La Cooperativa, tiene obligación de controlar y hacer el seguimiento de los préstamos concedidos a sus socios, mediante visitas de inspección y asesoramiento sobre el mejor uso del crédito conforme a su solicitud.
- b. El socio que incurra en mora será notificado, concediéndoles un plazo adecuado para que regularizar su situación en mora.
- c. El socio que haya incurrido en mora y no presente voluntad real de regularizar, podrá ser suspendido en sus derechos como socio, así mismo, la Cooperativa podrá requerir la cancelación del préstamo por la vía judicial.

### **2.5.2 Fases de Cobranza**

Se determina las Fases de Cobranza, con el objeto de llevar un adecuado control de la cartera e implementar mecanismos eficaces de recuperación, estableciéndose en el desarrollo de cobranzas, las siguientes fases:

#### **2.5.2.1 Cobranza administrativa:**

El socio prestatario que incurra en una cuota de atraso, el funcionario de crédito inmediatamente procederá:

- a. Cruzarle notificación, requiriéndole el pago a fin, que se ponga al día.
- b. Si el prestatario acumulare dos cuotas vencidas, se le cursará la notificación de crédito vencido a él y a sus garantes, requiriéndole el pago, con visita al domicilio del prestatario y avales. Se le dará plazo perentorio de arreglo.

- c. Si a pesar de las visitas y notificaciones al prestatario y avales, no se obtuvieran resultados positivos, es decir, se resistiesen a regularizar sus obligaciones, se inician acciones judiciales tanto al prestatario como a los avales.

Durante la gestión de cobranza administrativa llegará a arreglos con los prestatarios, incluso de refinanciación; si, no se llegare a ningún arreglo, entonces se iniciará la siguiente fase.

#### **2.5.2.2 Cobranza Judicial:**

El socio que hubiere incurrido en mora y no regularice su situación, previa calificación por los funcionarios de crédito, le requerirá la cancelación de la deuda por la vía judicial.

Dispuesta la acción judicial, el deudor pierde la calidad de socio y se procederá a liquidar todos los derechos que el prestatario tuviere en la institución, para amortizar su deuda e iniciar la acción judicial de recuperación de saldos insolutos, sus intereses, gastos administrativos y judiciales.

La demanda judicial se iniciará contra el deudor y sus garantes personales. De tener garantías, se procederá como prioridad a ejecutar las garantías, se llega hasta el remate de ser necesario, para recuperar la obligación más los intereses y gastos de cobranzas. Ejecutada o realizada la garantía, de resultar el monto recuperado insuficiente para cubrir la deuda, intereses y gastos de cobranza, se procederá inmediatamente a ampliar la demanda con la solicitud de mejora de embargo, se traba sobre otros bienes del deudor y/o garantes (Cooperativa de Ahorro y Credito Rhumy Wara Ltda., 2020)

Cumplido el paso precedente, de no cubrir la obligación, se procederá a requerir el embargo sobre los bienes de los garantes, hasta cubrir totalmente la deuda, intereses y gastos. Inmediatamente la confirmación del juez o sentencia se procederá al remate de los bienes.

El prestatario tiene la opción, a plantear arreglo extrajudicial durante el proceso de la litis; si conviene a la Cooperativa llegará a esta transacción, lo cual hará constar

en el mismo proceso judicial y se mantendrá hasta su total cancelación, con lo cual, la cooperativa se desistirá del juicio por haberse superado la causa que le dio origen.

Los costos que demanden las gestiones de cobranzas tanto administrativas como judiciales correrán por cuenta del deudor y se le debitará a su cuenta.

Los créditos, que se hubieren otorgado con cuotas de amortización trimestral, semestral o por la vigencia del ciclo productivo, se le dará el mismo procedimiento de haber acumulado más de en una sus cuotas o de su vencimiento.

### **2.5.3 Morosidad y Sanciones**

Todo socio que reciba crédito de la cooperativa está ineludible a cumplir estrictamente con las condiciones del préstamo previamente acordadas.

Si el socio prestatario eventualmente causa mora, notificara a la cooperativa para evaluar sus circunstancias especiales.

Si el socio moroso no presenta voluntariamente su propia situación y explica las razones, se le requerirá que cumpla con sus obligaciones; la cooperativa podrá anunciar el vencimiento del préstamo a plazo, liquidar sus depósitos e iniciar los trámites judiciales correspondientes hasta que el crédito este totalmente recuperado con los intereses y gastos en su totalidad.

### **2.5.4 Castigo de las Operaciones de Crédito**

#### **2.5.4.1 Castigos Obligatorios**

La Cooperativa con todos los medios legales a su alcance procurará la recuperación de los créditos concedidos.

De acuerdo con lo dispuesto por el Código Orgánico Monetario y Financiero, se castigará obligatoriamente el valor de todo préstamo, cuyo deudor estuviera en mora tres años, para cuyo efecto habrá provisionado el 100% de los valores a castigarse.

En el caso de operaciones, que se contratan bajo la modalidad de cuotas o dividendos, si existe una cuota o dividendo, que se encuentre en mora por el lapso de tres años, la totalidad de la operación será castigada con la debida notificación del particular a la Superintendencia de Bancos.

Las operaciones de micro crédito se castigarán si el deudor estuviere en mora, en una de sus cuotas o dividendos, más de noventa días, siempre y cuando estuviere provisionado el 100% del riesgo y no haya sido declarada como vinculada.

Las operaciones de créditos de consumo concedidos bajo la modalidad de scoring se castigarán si el deudor estuviere en mora, en una de sus cuotas o dividendos, más de doscientos setenta días, si se estuviere provisionado el 100% del riesgo y no haya sido declarada como vinculada.

De los castigos de los créditos el Gerente informará al Consejo de Administración y a la Superintendencia de Bancos con las justificaciones del caso.

#### **2.5.4.2 Castigos Anticipados**

El castigo de créditos, que se encuentran vencidos por un período mayor a un año, procede si la recuperación de dichos créditos por cualquier vía no ha sido posible o se haya provisionado el 100% de su valor.

Los castigos anticipados serán aprobados previamente por el Consejo de Administración de la Cooperativa.

### **2.6 Análisis FODA Institucional**

Se realiza el levantamiento del FODA, con la participación de directivos, equipo técnico y gerencia, en un solo grupo, y se muestra a continuación los resultados obtenidos.

#### **2.6.1 Análisis del Frente Interno (Fortalezas y Debilidades)**

Se analiza las áreas o perspectiva que influyen en la gestión institucional, estas son:

- ✓ **Gestión en Productos-Mercado:** a través de la cual, se evalúa como se encuentra la Cooperativa respecto a la prestación de sus productos y servicios, conocimiento del mercado y de su zona de influencia.
- ✓ **Gestión Financiera:** mediante la cual, se evalúa como se encuentra la cooperativa en las principales áreas de gestión financiera y los resultados y tendencias alcanzadas en los principales indicadores financieros.
- ✓ **Gestión Organizacional:** con la, que se evalúa como se encuentra la cooperativa en los diferentes factores que comprende la organización interna, su enfoque de planificación, ejecución, seguimiento y normativa interna.
- ✓ **Gestión del Talento Humano:** a través de la cual, se evalúa la gestión institucional de los directivos y de los empleados como elemento clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En donde se encontró en general las siguientes Fortalezas y Debilidades (Tabla 8)

**Tabla 8:** Análisis Fortalezas y Debilidades

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
✓ El Sistema Informático es muy bueno.	✓ Bajo perfil profesional del personal.
✓ Portafolio de productos financieros y no financieros adecuados.	✓ Bajo nivel de compromiso del personal.
✓ La administración contable es adecuada.	✓ Bajo nivel de preparación para el manejo del personal.
✓ Los indicadores financieros están en mejoría.	✓ No hay personal encargado del sistema informático.
✓ Buen compromiso de los directivos y asamblea.	✓ Falta de posicionamiento de la Cooperativa en la comunidad.
✓ Población en crecimiento y se conoce a los habitantes.	✓ Análisis de crédito es un proceso que retarda la concesión.
✓ Buena Gobernabilidad.	✓ No hay preparación metodológica para el otorgamiento de los créditos.

**Elaborado por: (Pilla Masaquiza, 2020)**

### 2.6.1.1 Análisis Interno: Gestión en Productos-Mercado

Los participantes consideran que la cooperativa mantiene una situación en la cual, prevalecen **las Fortalezas**, aunque si se presentan debilidades de importancia (“*Matriz de Evaluación de Factores Internos Clave*”) Los factores más relevantes son los siguientes:

#### **FORTALEZAS:**

- ✓ El Sistema Operativo es muy bueno.
- ✓ Servicios No financieros adecuados.
- ✓ Mejora en los indicadores financieros

#### **DEBILIDADES:**

- ✓ Bajo perfil profesional del personal.
- ✓ Bajo nivel de compromiso del personal.
- ✓ No hay personal encargado del sistema.
- ✓ Créditos se tardan en ser otorgados.
- ✓ No hay preparación metodológica.

### 2.6.1.2 Análisis Interno: Gestión Financiera y Productividad

El grupo que trabajó esta perspectiva y que fue sometida a plenaria considera que en la cooperativa **Prevalecen las Debilidades**, (“*Matriz de Evaluación de Factores Internos Clave*”). Los factores más importantes son:

#### **FORTALEZAS:**

- ✓ La administración contable es adecuada.
- ✓ Mejora en los indicadores financieros.
- ✓ Crecimiento de las captaciones.

#### **DEBILIDADES:**

- ✓ Bajo perfil profesional del personal.
- ✓ Bajo nivel de compromiso del personal.
- ✓ Bajo nivel de preparación para el manejo del personal.
- ✓ Análisis de crédito es un proceso que retarda la concesión.

- ✓ No hay preparación metodológica para el otorgamiento del crédito.

### **2.6.1.3 Análisis Interno: Gestión Organizacional**

El grupo que trabajó esta perspectiva y que fue sometida a plenaria considera que en la Cooperativa prevalecen las Fortalezas, (***“Matriz de Evaluación de Factores Internos Clave”***), es los factores más relevantes los siguientes:

#### **FORTALEZAS:**

- ✓ La administración contable es adecuada.
- ✓ Buen compromiso de los directivos y asamblea.

#### **DEBILIDADES:**

- ✓ No hay personal encargado del sistema informático.
- ✓ Análisis de crédito es un proceso que retarda la concesión.

### **2.6.1.4 Análisis Interno: Talento Humano**

El grupo que trabajó esta perspectiva y que fue sometida a plenaria considera que en la Cooperativa mantiene una posición donde Prevalecen las Debilidades, (***“Matriz de Evaluación de Factores Internos Clave”***), es los factores más relevantes los siguientes:

#### **FORTALEZAS:**

- ✓ Buen compromiso de los directivos y asamblea.

#### **DEBILIDADES:**

- ✓ Bajo perfil profesional del personal.
- ✓ Bajo nivel de compromiso del personal.
- ✓ Bajo nivel de preparación para el manejo del personal.

### **2.6.2 Análisis del Frente Externo (Oportunidades y Amenazas)**

Las Oportunidades y Amenazas a las que está expuesta la cooperativa, se determina en la Tabla 9 y se describen a continuación:

**Tabla 9** Análisis de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de programas de financiamiento externo</li> <li>✓ Alianzas con cooperativas y fundaciones grandes, y entidades gubernamentales.</li> <li>✓ Existencia de programas de capacitación para el personal.</li> <li>✓ Ubicación en una zona de buena producción agrícola</li> <li>✓ Zona productiva que necesita créditos.</li> <li>✓ Captación de efectivo (plazo fijo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de organización comunitaria.</li> <li>✓ Posibilidad de competencia extranjera para los productores locales.</li> <li>✓ Competencia dentro del sector que llegue otra entidad financiera</li> <li>✓ Cambio de normativas que afecten a la entidad.</li> <li>✓ Variación de precios en la agricultura-riesgo de solvencia en los clientes.</li> <li>✓ Tiempo (sequia – lluvias)</li> </ul>
<b>Elaborado por: (Pilla Masaquiza, 2020)</b>	

### 2.6.2.1 Análisis de la Competencia: Oportunidades y Amenazas

El grupo de trabajo analizó los aspectos de la **Matriz de Evaluación de Factores Externos Clave**; considera que el entorno o ambiente externo, presenta un panorama en el cual, **Prevalecen las Oportunidades** debido principalmente a la importancia de las mismas.

Las **Oportunidades** más relevantes con una mejor puntuación, que se presentan para la cooperativa son:

- ✓ Existencia de programas de financiamiento externo.
- ✓ Alianzas con cooperativas y fundaciones grandes y entidades gubernamentales.
- ✓ Existencia de programas de capacitación para el personal.
- ✓ Ubicación en una zona de buena producción agrícola.
- ✓ Zona productiva que necesita créditos.
- ✓ Captación de efectivo (plazo fijo).
- ✓ Confianza de los socios.

Por su parte, las **Amenazas** consideradas como más importantes son:

- ✓ Falta de organización comunitaria.

- ✓ Posibilidad de competencia extranjera para los productores locales.
- ✓ Competencia dentro del sector que llegue otra entidad.
- ✓ Cambio de normativas que afecten a la entidad.
- ✓ Variación de precios en la agricultura-riesgo de solvencia en los clientes.
- ✓ Tiempo (sequia – llluvias).

La cooperativa reconoce que hay un mercado potencial para atender, el cual, tiene diferentes tipos de necesidades y la situación económica no es tan estable para una planificación a largo plazo, por lo que, dadas las condiciones de acceso a las comunidades, hacen que la cooperativa tenga una oportunidad y un reto de mejorar la calidad de sus servicios financieros.

En complemento al análisis FODA y bajo la misma metodología, se identificaron y calificaron un conjunto de factores, considerados por el equipo de trabajo de la cooperativa como **Análisis de la Competencia** se califica el grado de importancia, así como su debilidad o fortaleza, de la misma manera esta calificación se la hizo a su competencia. Los factores considerados como importantes y, que se les dio una calificación son:

- ✓ Imagen.
- ✓ Cumplir lo, que se ofrece.
- ✓ Agilidad y Oportunidad.
- ✓ Cobertura.
- ✓ Transparencia.
- ✓ Calidad de Atención.
- ✓ Tecnología.

Entre los factores en los cuales la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara identifica como sus mayores **debilidades** en cuanto a su competencia y que por tanto merece el planteamiento de objetivos, estrategias o acciones están en:

- ✓ Nuevos clientes, organizaciones.
- ✓ Diversidad de productos.

Mientras que desde el punto de vista de las mayores **fortalezas** en donde actualmente se pone una base firme de donde iniciar un crecimiento sostenido a futuro se menciona:

- ✓ Imagen.
- ✓ Cumplir lo, que se ofrece.
- ✓ Agilidad y Oportunidad.
- ✓ Transparencia.
- ✓ Buena Comunicación.
- ✓ Calidad de Atención.

## **2.7 Análisis Financiero e Indicadores de Gestión**

Los indicadores de Gestión permiten identificar el resultado de las metas estratégicas de una organización; estos, acostumbran establecerse por los dirigentes de una organización, y son más adelante usados constantemente en todo el periodo de vida, para evaluar el manejo de la cartera y los resultados. Estos indicadores están unidos con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de precios (Beltran, 2017).

Para hacer un estudio financiero se evalúan 4 aspectos importantes de la administración fiscal y financiera de una entidad; para lo cual, el presente análisis o diagnostico Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara Ltda., luego del análisis pertinente refleja los siguientes resultados:

### **2.7.1 Indicadores de Sustentabilidad y Rentabilidad**

La rentabilidad implica la capacidad de inversión determinada y la sustentabilidad implica los procesos diseñados y la efectividad de los mismos; por lo que su análisis permite conocer la eficacia de la planificación financiera y económica de la entidad.

**Tabla 10:** Indicadores de Sustentabilidad y Rentabilidad

SUSTENTABILIDAD Y RENTABILIDAD		EXPLICACION	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20
Auto suficiencia operativa	Ingresos financieros / (gastos financieros + pérdidas por préstamos incobrables + gastos operativos)	Mide hasta qué punto puede una IMF cubrir sus costos a través de los ingresos operativos.	47%	69%	77%	80%	72%
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	Resultados ejercicio/promedio del patrimonio	Calcula la tasa de rendimiento sobre el Patrimonio Promedio para el período.	25%	34%	37%	82%	64%
Rendimiento sobre activos (ROA)	Resultados ejercicio/promedio de activos	Mide hasta qué punto usara sus activos para generar rendimientos. Este Ratio es neto de impuestos y excluye ítems no operativos y donaciones.	2%	4%	14%	16%	13%

**Elaborado por: (Pilla Masaquiza, 2020)**

Luego de realizar el análisis de los datos sobre los Indicadores de Sustentabilidad y Rentabilidad, se obtuvo que:

- El indicador de Auto Suficiencia Operativa en la cooperativa es del 72%, el cual, muestra que si comparamos el ingreso financiero que la cooperativa tiene anualmente dividido para los gastos financieros + cuentas incobrables y gastos operativos la diferencia es un % considerable que demuestra la buena gestión de la administración de la cooperativa.
- El rendimiento sobre el patrimonio es del 64%; lo que implica que el resultado del ejercicio financiero anual es mayor del promedio del patrimonio; lo que implica que existe una ganancia sobre el total del capital, es esto un resultado favorable cada año. Por otra parte, dada la Pandemia podemos ver la afectación porcentual en este rendimiento.
- El Rendimiento sobre activos es de 13% lo que indica existe un resultado favorable mayor a sus activos sobre el resultado de la gestión de la cooperativa.

## 2.7.2 Indicadores Financieros sobre la Administración de Activos y Pasivos

Es importante conocer el resultado de la Gestión Administrativa de los recursos de la Institución para lo cual, se analizará el balance de activos y pasivos a través de indicadores Financieros que permitan identificar el nivel de gestión realizada con las decisiones tomadas durante un periodo económico. Ver Tabla 11

**Tabla 11:** Indicadores de Administración de Activos y Pasivos

ADMINISTRACION ACTIVOS Y PASIVOS		EXPLICACION	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20
Rendimiento sobre la cartera bruta	Intereses y comisiones ganadas cartera crédito/promedio de la cartera bruta de créditos	Indica la habilidad de la IMF para generar efectivo de los intereses, cargos y comisiones sobre la Cartera Bruta de Préstamos., no se incluyen los Ingresos que han sido devengadas, pero no pagadas en efectivo.	14%	19%	20%	23%	18%
Cartera a Activos	Cartera bruta de crédito/Activos	Mide la asignación de activos a su actividad de préstamos. Indica la habilidad de la gerencia para asignar recursos a la actividad primordial y más rentable de la IMF—el otorgamiento de créditos	67%	73%	81%	85%	75%
Ratio de Costo de fondeo	Gastos financieros en pasivos de financiamiento (obligaciones financieras en gasto) /promedio de depósitos-obligaciones publico pasivo	Calcula una tasa de interés combinada para el financiamiento de todos los pasivos.	9%	15%	8%	10%	14%
Deuda a Patrimonio	Pasivos/Patrimonio	Mide el apalancamiento general de una institución y cuánto colchón tiene para absorber pérdidas después de pagar todos los pasivos.	11,06	8,38	5,34	5.20	6
Ratio de Liquidez	Fondos disponibles + Inversiones financieras/Obligaciones con el público	Indica el nivel de efectivo y equivalentes de efectivo que la IMF mantiene para cubrir los pasivos de corto plazo.	15,19%	16,97%	12,51%	14%	12%

**Elaborado por: (Pilla Masaquiza, 2020)**

Los resultados obtenidos en la Tabla 11 indican:

- El rendimiento sobre la cartera bruta alcanza el 18% lo que representa que los intereses y comisiones generadas en la cartera es mayor al promedio de la misma en este porcentaje; por lo que existe una rentabilidad en la generación de crédito.
- El indicador de la cartera de crédito sobre los activos indica un nivel de 75%, monto considerable, está al borde del porcentaje recomendado del 70% de endeudamiento, a pesar de que en el año 2020 ha disminuido en comparación al año pasado, puesto que la emergencia ha disminuido la emisión de créditos.
- El ratio del Costo de Fondeo es del 14% para el 2020 lo que indica que la tasa de interés combinada entre los gastos financieros de los pasivos y el promedio de depósitos tiene un saldo positivo para la cooperativa.
- El indicador de deuda sobre el patrimonio es del 6%, un valor bajo que indica que existe un buen colchón para absorber pérdidas de la cooperativa.
- El índice de liquidez para el 2020 es del 12% lo que representa que la cooperativa cuenta con el nivel de liquidez necesario para cumplir con las obligaciones y trámites bancarios; así como el cumplimiento de pasivos a corto plazo.

### **2.7.3 Indicadores de Calidad de Cartera.**

En las instituciones micro financieras los préstamos no permanecen principalmente respaldados por una garantía realizable, de manera la calidad de cartera es el indicador de más grande relevancia, para la sostenibilidad a extenso plazo, la más grande fuente de peligro está en sus carteras de créditos. La cartera de créditos es el mayor activo de las organizaciones micro financieras, y la calidad y el peligro que representa tienen la posibilidad de ser bastante difíciles de

medir. Las superiores instituciones micro financieras mantienen una más alta calidad de cartera que los bancos comerciales de muchas naciones (Vela, 2017)

**Tabla 12:** Indicadores de Calidad de Cartera

CALIDAD DE LA CARTERA		EXPLICACION	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20
<b>Ratio de Cartera en riesgo</b>	Cartera en riesgo > 30 días / Cartera bruta de créditos	La medición más aceptada de la calidad de la cartera. Las mediciones internacionales más comunes de la cartera en riesgo > 30 días y > 90 días.	2,18%	1,25%	2,03%	2.5%	6%
<b>Ratio de Cartera castigada</b>	Valor de créditos castigados / Promedio de Cartera bruta de créditos	Representa el porcentaje de los préstamos de la IMF que han sido eliminados de los balances de la Cartera Bruta de préstamos porque es improbable que sean repagados.	0,00	3%	0,00	2%	2%

**Elaborado por: (Pilla Masaquiza, 2020)**

Al analizar la Tabla 12, se estable lo siguiente:

- El Ratio de Cartera de Riesgo para el 2020 es del 6%, esto es por a los retrasos que, en la recaudación de cartera debido a la emergencia de la Pandemia, pues si se revisa los años anteriores estaba en un promedio del 2%, lo que ha repercutido en la rentabilidad de la cooperativa.
- El ratio de cartera castigada está en el 2% que es similar al año anterior; según indica el departamento financiero, no se ha procedido a castigar cartera en el 2020 por las regulaciones establecidas por el Gobierno de ser más flexibles con la recaudación de los socios; a pesar de que la cartera castigada es mayor a 2 años se ha dado la oportunidad a todos los socios de igualarse en los pagos.

### 2.7.4 Indicadores de Eficiencia y Productividad

La eficiencia es definida como el nivel de bondad u optimalidad alcanzado en la utilización de los recursos para la producción de los servicios bancarios, se asocia con la proximidad entre el grado de productividad, definido por la interacción técnica (Server Izquierdo & Melian Navarro, 2016)

Para el estudio de esta magnitud se piensan los indicadores de eficiencia en la: recaudación, eficiencia de capital, cumplimiento de ingresos y de costos ente otros.

**Tabla 13:** Indicadores de Eficiencia y Productividad

EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD		EXPLICACION	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20
<b>Ratio de gastos operativos</b>	Gastos operativos/Promedio de cartera bruta de créditos	Resalta los gastos del personal y los gastos administrativos relativos a la Cartera de Préstamos, que es el indicador de eficiencia, que se utiliza más comúnmente.	17%	11%	9%	8%	12%
<b>Costo por socio activo</b>	Gastos operativos/Número de socios activos	Proporciona una medición significativa de la eficiencia para una IMF, permitiéndole determinar el costo promedio de mantener un socio activo.	78%	57%	49%	45%	52%
<b>Socios por asesores de crédito</b>	Número de socios con crédito activos/Número de asesores de crédito	Mide la carga promedio de casos (número promedio de prestatarios manejados por) cada oficial de crédito.	157,75	163	161	180	150
<b>Socios activos por personal</b>	Número de socios activos/Total número de miembros de personal	La productividad general del personal en términos del manejo de los socios, incluye los prestatarios, los ahorristas voluntarios y otros socios.	301	347	378	420	382
<b>Créditos promedios desembolsados</b>	Valor de créditos desembolsados/Número de créditos desembolsados	Mide el valor promedio de cada préstamo desembolsado. Esta ratio es frecuentemente utilizada para proyectar los desembolsos.	2896,7 4	3784,5 4	3599,5 0	4250	3950

Elaborado por: (Pilla Masaquiza, 2020)

En la Tabla 13, se estableció los siguientes resultados:

- El índice de los Gastos Operativos para el año 2020 es del 12%, este ha incrementado en 4 puntos debido a toda la inestabilidad del año en curso, así mismo, por la restricción en movilización, los ejecutivos de crédito no han podido gestionar de la forma adecuada por lo que los gastos de personal y administrativos aumentaron con respecto a los créditos.
- El costo por socio activo es del 52% para el año 2020, con la revisión de los costos por socio en los años anteriores, se observará que, a partir del año 2017, año a año, se ha disminuido porcentualmente, debido al crecimiento de la institución; sin embargo, en el 2020 se revela un ligero aumento debido a la emergencia nacional.
- El índice de socios por asesores de crédito es de 150 socios por asesor que es un numero manejable para el personal contratado.
- El índice de socios activos por personal es de 382 socios por el total del personal, nuero manejable dado los datos anteriores.
- Los créditos promedios desembolsados son de 3950 para el año 2020, lo que indica que este año ha sido afectado por la emergencia pero a pesar de restricciones, los ejecutivos han mantenido en su mayor parte las metas establecidas para disminuir la afectación sobre la institución.

## **CAPÍTULO III. PROPUESTA**

### **3.1 Datos Informativos**

#### **3.1.1 Tema**

Desarrollo del modelo de gestión de crédito y cobranza para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara Ltda.

#### **3.1.2 Beneficiarios**

Área de Crédito y Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara Ltda.

#### **3.1.3 Tiempo estimado de ejecución**

3 meses

#### **3.1.4 Equipo responsable**

- ✓ Investigadora
- ✓ Funcionarios del Área de Crédito y Cobranza de la Cooperativa

### **3.2 Antecedentes de la Propuesta**

Al realizar la investigación, se determinó que el actual Manual de Procedimiento y Políticas de Emisión, Recuperación de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara Ltda., no está actualizado a las necesidades actuales de la cooperativa; por lo que hace imprescindible actualizar y emitir nuevas políticas que permitan una recaudación más eficiente.

Cabe añadir que el manual existente, fue creado como requerimiento para la autorización del funcionamiento de la Cooperativa solicitado por la superintendencia de Bancos; sin embargo, no se contemplaba la cantidad actual de socios y de sucursales con las que cuenta; por lo que el organigrama no determina un

departamento de crédito para regular las recaudaciones por agencia y de esta forma centralizar el control y ejecución del proceso.

Dado lo mencionado, es necesario actualizar el manual existente en base a los requerimientos actuales de la Cooperativa, en el cual, se establezca el Departamento de Crédito y Cobranza, con orden jerárquico y determinación de procesos que permita mejorar los resultados de recaudación.

### **3.3 Justificación**

La investigación se justifica en la necesidad de mejorar los procesos de Crédito y Cobranza de la Cooperativa Rhumy Wara Ltda., con un manual que mejore los procesos actuales desde la emisión del crédito hasta la recuperación de cartera, sin incurrir en gastos innecesarios.

El manual actualizado es una herramienta efectiva que abarca todos los procesos, políticas necesarias para la recuperación de cartera de modo que la rentabilidad y fluidez económica de la cooperativa se mantenga en niveles saludables; el cual permite integrar acciones encaminadas a hacer los procesos más eficientes y de calidad tanto para el personal de la cooperativa como para los socios.

Por otra parte, el manual aportara para el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa, al mantener su gestión continua; el éxito de la cooperativa no radica únicamente en incrementar la cartera de socios, sino en que fluya la gestión financiera entre los servicios que la cooperativa ofrece; por ello el presente trabajo es de gran importancia para la administración y resultados de la misma.

### **3.4 Objetivo**

#### **3.4.1 Objetivo general**

Reestructurar el manual de Crédito y Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara Ltda.

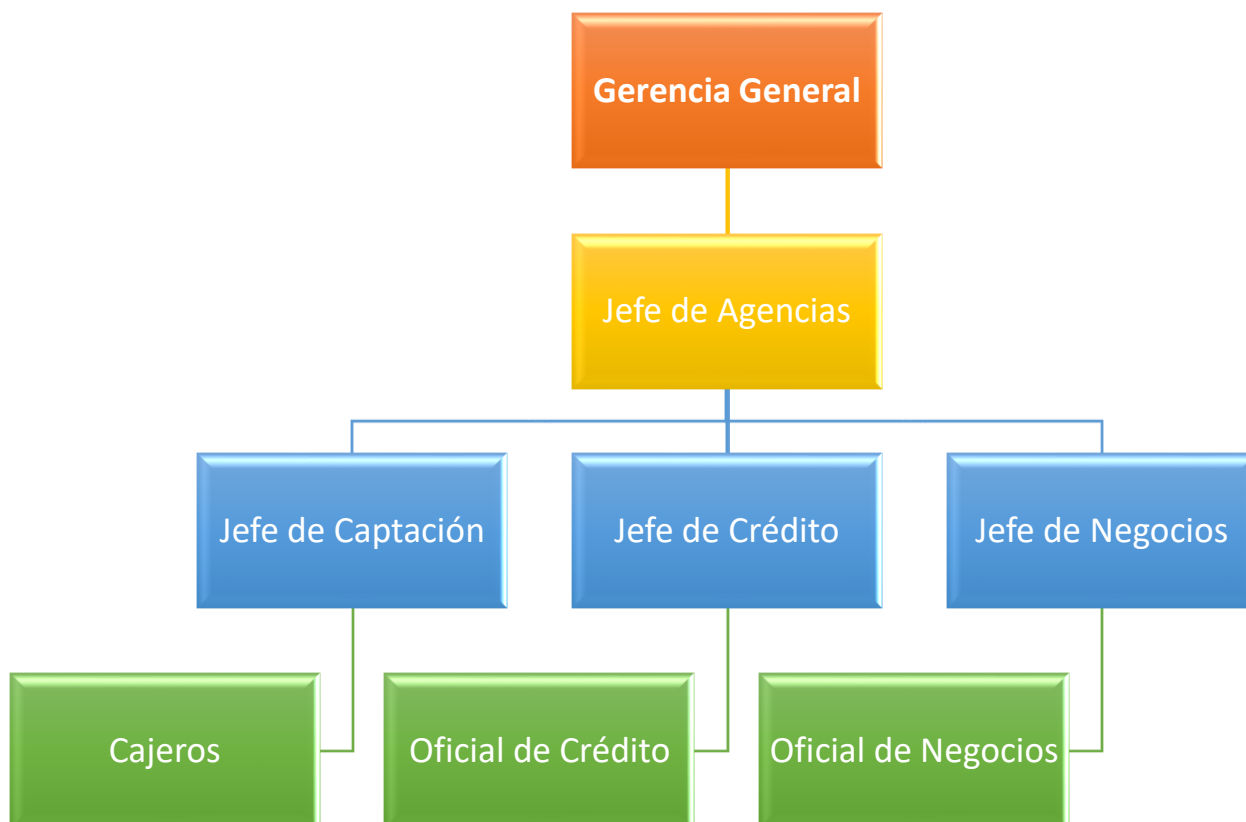
### 3.4.2 Objetivos específicos

- ✓ Estandarizar los procesos de recuperación de cartera mediante el establecimiento de actividades a realizar.
- ✓ Agilizar la recuperación de cartera que mantiene la cooperativa.
- ✓ Mejorar los indicadores de gestión para facilitar la toma de decisiones gerenciales.

### 3.5 Restructuración organizacional para el área de créditos y cobranzas.

Para iniciar la reestructuración del área de Crédito y cobranza se parte del Organigrama Funcional del Área de Créditos y Cobranza de la Institución.

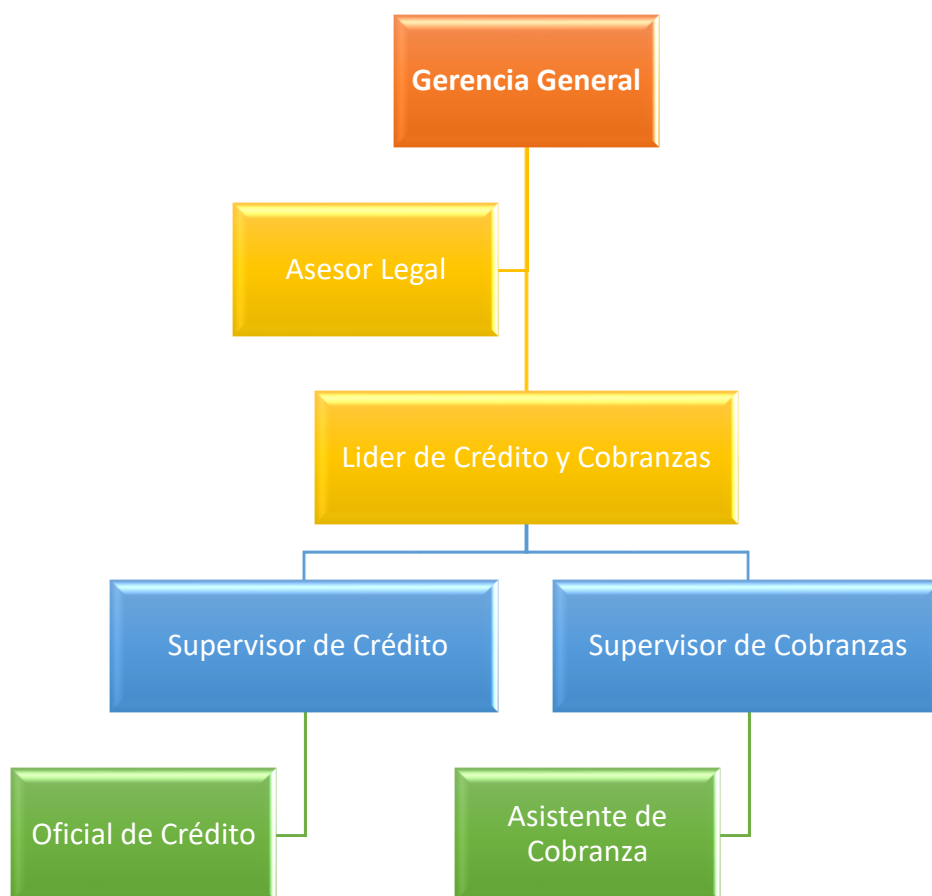
**Figura 7:** Organigrama Funcional del Área de Créditos



Elaborado por: (Pilla Masaquiza, 2020)

Como se observa en la Figura 7 todos los funcionarios que componen el área de crédito de la cooperativa mantienen una estructura funcional dirigida a las ocupaciones al proceso de crédito y cobranza, en tal sentido se propone la reestructuración del área de crédito que permite un mejor funcionamiento y relación interdepartamental que contribuya a la idónea gestión del proceso. Para lo cual, se establece la siguiente figura:

**Figura 8:** Organigrama Funcional del Área de Créditos y Cobranza



**Elaborado por: (Pilla Masaquiza, 2020)**

La nueva propuesta determina enfocarse en dos áreas: Crédito y Cobranza, se mantiene la máxima autoridad como es el Gerente General; seguido por un Líder de Crédito y Cobranzas que estará sobre los Supervisores de las áreas mencionadas. Como unidad de apoyo se establece la Asesoría Legal para aquellos socios que

presenten morosidad, no únicamente para el trámite legal, sino para representar a la entidad en las primeras instancias de cobro por morosidad.

La propuesta será complementada con la elaboración de manuales de perfiles y competencias de los funcionarios establecidos; con la predominación de las responsabilidades, funciones y objetivos de cada puesto.

### **3.5.1 Manual de perfil y competencias para la estructura planteada**

El construir un manual de perfil y competencias, ayuda a contribuir al cumplimiento de los objetivos del área para maximizar la productividad y la competitividad de la cooperativa; este manual se desarrolla considerando de:

- ✓ Relación de las competencias personales y procesos de crédito.
- ✓ Orientar a las personas en el proceso clave y desarrollo organizacional.
- ✓ Administración adecuada del recurso humano.

#### **3.5.1.1 Componentes del manual de perfiles y competencia**

La gestión por competencias ayuda a integrar al personal a la organización debido a que contiene información amplia sobre los objetivos de la empresa y actividades a realizar; entre los componentes se encuentran:

- a. **Información general:** como el cargo, el departamento, el jefe inmediato, el personal al que supervisa y el objetivo del puesto.
- b. **Descripción funcional:** las funciones en conjunto a desarrollar.
- c. **Responsabilidades:** las actividades que cumplirá.
- d. **Requerimientos del Cargo:** en cuanto a la formación, experiencia, edad, etc.

### **3.6 Análisis del procedimiento actual de la gestión de créditos y cobros**

La cooperativa de ahorro y crédito cuenta actualmente con un reglamento de crédito, (Ver Anexo II), el cual, está compuesto por 7 capítulos, detallados a continuación:

- ✓ Capítulo I: Aspectos Generales:
- ✓ Capítulo II: De las Autoridades Crediticias
- ✓ Capítulo III: Marco General de Políticas
- ✓ Capítulo IV: Operaciones Crediticias
- ✓ Capítulo V: Administración de Créditos
- ✓ Capítulo VI: Proceso de Crédito
- ✓ Capítulo VII: Disposiciones Generales Finales:

### **3.6.1 Capítulo I: Aspectos Generales**

En el capítulo I del Reglamento de Crédito, se pone de manifiesto la filosofía crediticia de la Cooperativa, e instituye las reglas que tienen que ser la base para la toma diaria de elecciones crediticias y la gestión de los créditos en la organización; su finalidad es regular el servicio de crédito que la cooperativa presta a sus aliados y consumidores, por medio de un grupo de reglas, procedimientos y métodos que emergen de la legislación vigente y que fueron armónicamente estructurados, los cuales facilitan consumir profesionalmente las funcionalidades asignadas, evaluar el cumplimiento de reglas de control interno, ejercer medidas preventivas y correctivas, reducir el peligro crediticio y evadir la imposición de sanciones previstas en la Ley a la Organización, a sus administradores, funcionarios y empleados.

Además, tiene como objetivo la especificación metodológica de las políticas y los métodos que la gestión de la cooperativa ha determinado para la evaluación, calificación, aprobación, desembolso y gestión de créditos y otros peligros crediticios, está dirigido a todos los funcionarios con responsabilidad crediticia y operativa de la cooperativa.

Este reglamento ha sido elaborado exclusivamente para ingreso y uso de los funcionarios de la cooperativa que tengan responsabilidad crediticia. El líder de crédito va a ser el delegado de utilizar discrecionalmente las evaluaciones contenidas en el Reglamento de Crédito a todos y todos los funcionarios con responsabilidad crediticia; se llevará un registro con las calificaciones alcanzadas en cada evaluación aplicada.

### **3.6.2 Capítulo II: De las Autoridades Crediticias**

Este capítulo indica que el Comité de Crédito tendrá que dominar a entendimiento y aprobación del Consejo de Vigilancia, las reformas y actualizaciones del presente Reglamento de Crédito, además, se da por instalado un comité de crédito continuamente y una vez, que se encuentren presentes todos sus miembros. El secretario del Comité va a ser responsable de dar el Acta de Comité al funcionario con cupo personal de más grande responsabilidad crediticia. La inasistencia de los funcionarios miembros no libera de responsabilidad por las operaciones aprobadas en hablado Comité. La aprobación de operaciones propuestas en el respectivo comité de crédito, tienen que ser ratificadas por escrito.

Los comités de crédito dan permiso operaciones propuestas según los cupos indicados en la matriz de condiciones de crédito. En caso de que el cupo descriptivo en esta matriz no sea suficiente para aprobación, el comité solamente va a poder recomendar la operación a un grado velozmente superior.

Los comités de crédito son entes colegiados con responsabilidad crediticia cuya conformación es esencial para la aprobación de toda operación crediticia, excepto esas autorizadas para aprobación unipersonal en la oficina matriz y agencias

### **3.6.3 Capítulo III: Marco General de Políticas**

En el capítulo 3 se aborda la gestión de cartera, se da importancia la no concentración del crédito en personas o en ocupaciones económicas; de igual manera, se considera la canalización de recursos de organismos de desarrollo, que realmente beneficien a nuestros propios asociados.

El primer sitio de trascendencia en la evaluación del crédito, es la función del pago del socio que genera los flujos de efectivo de la cooperativa y permiten recobrar el capital y los intereses en el plazo acordado.

### 3.6.4 Capítulo IV: Operaciones Crediticias

En el capítulo 4 trata sobre el Micro crédito que son los créditos concedidos a un prestatario, sea persona natural o jurídica o un conjunto de personas con garantía solidaria, designado a financiar ocupaciones en pequeña escala, de producción, venta o servicios, cuya fuente primordial de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos provocados por dichas ocupaciones.

De la misma manera, se indican los destinos u operaciones que no financia la cooperativa, que son:

- ✓ Los cónyuges aliados o consumidores de la cooperativa, van a poder ser sujetos de crédito y forma personal o mancomunada; no obstante, como límite más alto de crédito para la sociedad conyugal no va a poder superar el 3% del patrimonio técnico de la cooperativa.
- ✓ Personas naturales o jurídicas que mantuvieron créditos en mora o créditos castigados en la cooperativa o en las instituciones del sistema financiero público y privado, bien sea como deudor primordial o garante.

Se concederán créditos por montos suficientes, según sus requerimientos y necesidades, de su capacidad de pago, de la viabilidad del sector económico en el cual desarrollan sus ocupaciones, del tipo de operación, garantías a satisfacción de la cooperativa y de la productividad institucional.

La tasa de interés sobre las operaciones de crédito que otorgue la cooperativa tendrá que cubrir los costos de la emisión del mismo.

En la fijación de las tasas activas, además, se va a tener presente la conducta del mercado financiero en el cual, opera la cooperativa referente a condiciones y servicios de crédito ofrecidos.

Las garantías conforman respaldo del crédito frente a ocasionales problemas de pago por parte del cliente; las garantías van a ser calificadas por el funcionario de crédito y/o estamento resolutorio que corresponde; van a ser a satisfacción de la cooperativa

### **3.6.5 Capítulo V: Administración de Créditos**

En el capítulo 5 establece la administración de todos los créditos, con iniciar la presentación de la solicitud por parte del solicitante; la cooperativa tiene predeterminado un formulario de solicitud la información y/o documentación que acredite, su identidad, la de su cónyuge, los garantes, sus ingresos, domicilio, propiedad de bienes que ofrezca en garantía; todo ello constituye el “expediente” del solicitante.

Aborda la etapa de la concesión, las actividades de control y seguimiento hasta conseguir la totalidad de la recuperación de crédito; no obstante, aborda la eventualidad de que el socio incurra en mora o pongan en peligro la recuperación del crédito, se prevé lineamientos a continuar con el propósito de contrarrestarlos.

### **3.6.6 Capítulo VI: Proceso de Crédito**

El capítulo 6 establece la concesión de operaciones de crédito, esta individualiza cada proceso operativo; los procesos operativos del crédito se inician con la entrevista que el consejero de crédito preserva con el presente o potencial individuo de crédito; en la entrevista se habla de conocer algo adicional de lo expuesto en la solicitud de crédito, en esta actividad se pretende decidir el carácter del individuo de crédito; con el estudio de las propiedades de honestidad, moral, ética y totalidad, es fundamental el criterio personal del oficial.

La verificación de la documentación que tiene por objetivo constatar los datos de la solicitud de crédito, así como la autenticidad de los documentos de respaldo, se va a poder hacer con visita física o telefónica según sea la situación.

Por lo mismo, se considerará el peligro de mercado, ámbito económico y perspectivas del sector en que lleva a cabo sus ocupaciones el deudor primordial

### **3.6.7 Capítulo VII: Disposiciones Generales Finales**

En este capítulo se establece como disposiciones finales lo siguiente:

- ✓ El anexo de productos y servicios de crédito donde se especifica las particularidades de cada línea de producto respecto al destino, costo, plazo, forma de pago, tasa de interés, retenciones, ahorro forzoso, etc., aprobado por el Consejo de Vigilancia.
- ✓ Todos los costos, que se incurran en la formalización del crédito, como tasaciones, inspecciones, inscripción de garantías frente a los registros públicos, así como a la cancelación por su levantamiento, correrán por cuenta del socio o comprador prestatario. Los créditos, que se financien con recursos de empresas de desarrollo, nacionales y/o extranjeras, van a tener normatividad específica, según las condiciones, que se convenga, y, van a ser complementarias al presente Reglamento de Crédito y Cobranzas.

### **3.7 Observaciones a los procesos actuales y formatos establecidos**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito posee procedimientos para la concesión de créditos y recuperación de cartera; para lo cual, posee formatos establecidos, que se analizan y presentan soluciones óptimas para el mejoramiento del proceso de Gestión de Crédito y Cobranza.


#### **3.7.1 Proceso de Concesión de Crédito**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara Ltda., dentro del procedimiento de Concesión de Crédito utilizan varios formatos que a continuación se analizan.

##### **3.7.1.1 Solicitud de crédito**

Este documento permite levantar la información inicial del cliente para el otorgamiento del crédito. El formato actual consta en la figura 9.

**Figura 9: Formato de Solicitud de Crédito Actual (Frente)**



## SOLICITUD DE CRÉDITO

NOTA: Los datos por usted proporcionados son de carácter confidencial y sujeto de comprobación, cualquier dato comprobado como falso será causa suficiente para negar el crédito.

<b>Socio N°:</b>	<b>DEUDOR ( )</b>	<b>GARANTE ( )</b>	<b>Del Socio N°: ( )</b>	<b>Fecha de Solicitud:</b>
------------------	-------------------	--------------------	--------------------------	----------------------------

MONTO SOLICITADO	DATOS DEL CRÉDITO		FORMA DE PAGO	¿FECHA QUE PUEDE PAGAR?
\$ _____ dólares	<b>DESTINO DEL PRESTAMO</b> Comercio <input type="checkbox"/> Construcción de casa <input type="checkbox"/> Ganadería <input type="checkbox"/> Compra de vehículo <input type="checkbox"/> Agricultura <input type="checkbox"/> Compra de electrodomésticos <input type="checkbox"/> Compra de terreno <input type="checkbox"/> Pago de deudas <input type="checkbox"/> Otros: _____		Cuotas semanales <input type="checkbox"/> Cuotas mensuales <input type="checkbox"/> Cuotas trimestrales <input type="checkbox"/> Al vencimiento <input type="checkbox"/>	_____ ¿CUANTO PUEDE PAGAR? \$ _____
Para un plazo de _____				

DATOS DEL SOLICITANTE / GARANTE			
Nombres y Apellidos: _____		Ct: _____ Nivel Académico: _____	
Correo electrónico: _____		Estado Civil: _____ Edad: _____ años	
Domicilio Provincia: _____		Cantón: _____ Parroquia: _____	
Comunidad: _____		Sector / Barrio: _____ Ciudadela: _____	
Dirección (calles): _____		N° casa: _____	
Referencia del domicilio: _____		Teléfono: _____ Celular: _____	
N° de cargas familiares: ( )		Existen separación de bienes: SI ( ) NO ( )	
Casa Propia: ( )	Arrendada: ( )	Familiar: ( )	Otros: _____ Tiempo de residencia: _____ años

DATOS DEL CÓNYUGE			
Nombres y Apellidos: _____		Ct: _____ Nivel Académico: _____	
Correo Electrónico: _____		Edad: _____ años Teléfono: _____ Celular: _____	
Ocupación: _____		Nombre de la Empresa: _____ Dirección de la Empresa: _____	
Provincia: _____		Cantón: _____ Parroquia: _____	
Telf. de la Empresa: _____		Tiempo que trabaja: _____ años Sueldo que percibe \$ _____ Es socio de la Cooperativa. NO ( ) SI ( ) N°: _____	

OCUPACIÓN EN CASO DE SER EMPLEADO			
Nombre de la Empresa: _____		Dirección de la Empresa: _____	
Provincia: _____		Cantón: _____ Parroquia: _____	
Telf. de la Empresa: _____		Tiempo que trabaja: _____ años Cargo que desempeña: _____ Sueldo que percibe \$ _____	

OCUPACIÓN EN CASO DE TENER NEGOCIO PROPIO			
Nombre del Negocio: _____		Dirección de la Empresa: _____	
Provincia: _____		Cantón: _____ Parroquia: _____	
Telf. de la Empresa: _____		Tiempo que trabaja: _____ años Cargo que desempeña: _____ Utilidad mensual que percibe \$ _____	

DECLARACIÓN DE INGRESO Y GASTOS DEL SOLICITANTE / GARANTE (MENSUAL)					
INGRESOS	VALOR	GASTOS	VALOR	GASTOS	VALOR
Sueldo mensual como empleado	\$ _____	Alimentación	\$ _____	Salud	\$ _____
Utilidad mensual negocio propio	\$ _____	Educación	\$ _____	Pago de Prestamos	\$ _____
Sueldo / Remuneración de conyugue	\$ _____	Arriendo	\$ _____	Otros	\$ _____
Otros ingresos (justifique)	\$ _____	Servicios Básicos	\$ _____	<b>TOTAL DE GASTOS:</b>	\$ _____
<b>TOTAL DE INGRESOS:</b>	\$ _____	Transporte	\$ _____	<b>UTILNETA=Ingresos - gastos</b>	\$ _____

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL			
ACTIVOS	PASIVOS		
CAJA / BANCOS \$ _____	DEUDAS / BANCOS \$ _____		
CTAS. POR COBRAR \$ _____	DEUDAS / COOPERATIVAS \$ _____		
MERCADERÍA \$ _____	PROVEEDORES \$ _____		
TERRRENO \$ _____	CASAS COMERCIALES \$ _____		
CASA \$ _____	PRESTAMISTAS \$ _____		
VEHÍCULO \$ _____	OTROS \$ _____		
ENSERES \$ _____	<b>TOTAL PASIVOS:</b> \$ _____		
OTROS \$ _____			
<b>TOTAL ACTIVOS:</b> \$ _____			

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Credito Rhumy Wara Ltda., 2020)

Figura 10: Formato de Solicitud de Crédito Actual (Posterior)

REFERENCIAS PERSONALES				
Nombres y Apellidos	Dirección	Teléfono	Parentesco	Tiempo que conoce
1				
2				
REFERENCIA COMERCIAL				
Nombres de la empresa	Dirección	Teléfono	¿Que compro?	
REFERENCIA BANCARIA				
BANCO / COOPERATIVA	CTA. CTE. N°.	CTA. AHORROS N°.	SALDO PROMEDIO	
1			\$	
2			\$	
CROQUIS UBICACIÓN DOMICILIO Y/O TRABAJO				
DOMICILIO SOCIO			TRABAJO SOCIO	
CARACTERÍSTICAS DE LA CASA:			DETALLE EL LUGAR DE TRABAJO:	
<p>Autorizo(amos), expresa, voluntaria e irrevocablemente a la cooperativa RHUMYWARA o, a quien sea en el futuro el cesionario, beneficiario o acreedor del crédito o del documento o título cambiario que lo respalde, para que obtenga cuantas veces sean necesarias, de cualquier fuente de información incluso a los buros del crédito mi información de riesgos crediticios de igual forma autorizo(amos) a la cooperativa RHUMYWARA realizar cualquier débito que sea inherentes de las obligaciones directas o indirectas con la institución y cumplir con las políticas establecidas.</p> <p>Además declaro(amos) y me(nos) responsabilizo(amos) de que toda mi (nuestra) información contenida en esta solicitud es correcta y verdadera. Así mismo y conforme a lo previsto en la ley de prevención, detección y erradicación del delito del lavado de activos y financiamientos de delitos, manifiesto(amos), que todo el patrimonio a sido adquirido en forma lícita.</p>				
Firma Socio - Garante			Firma (CÓNYUGE)	
PARA USO INTERNO DE LA COOPERATIVA				
OBSERVACIÓN DEL AUXILIAR DE CRÉDITO			DATOS CREDITICIOS DEL SOCIO	
RESOLUCIÓN DEL ASESOR DE CRÉDITO NOMBRE / FIRMA _____ NOMBRE / FIRMA _____			SALDO ACTUAL EN CERTIFICADOS DE APORTACIÓN _____	
			SALDO ACTUAL EN AHORROS _____	
			N° DE CRÉDITOS EN LA COOP RHUMYWARA _____	
			FECHA DE APERTURA DE CUENTA _____	
			FECHA DE RECEPCIÓN DE LA CARPETA _____	
RESOLUCIÓN COMITE DE CRÉDITO				
Nacional ( )	Acta N°.	MONTOS \$ _____		
Regional ( )	FECHA	PLAZO _____		
Local ( )	MICROCREDITO	CRÉDITO DE CONSUMO _____		
OBSERVACIONES				Firma Presidente

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Credito Rhumy Wara Ltda., 2020)

### Observación:

Al analizar la solicitud de crédito en el formato actual, es un documento bastante completo; sin embargo, no posee registro de créditos actuales o recientes para poder tener un historial crediticio que contenga los datos de un oficial actual de crédito para

ser contactado, con lo, que se tenga el conocimiento de la experiencia crediticia con respecto al crédito otorgado.

### 3.7.1.2 Evaluación Crediticia

Este documento permite levantar la información detallada sobre ingresos y gastos del solicitante para la evaluación de la situación financiera y económica del solicitante.

Figura 11: Evaluación Crediticia

RHUMY WARA		EVALUACIÓN CREDITICIA			
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO		TIPO DE PRÉSTAMO			
cada día somos más...		MICROCREDITO (\$)			
ASESOR <i>Antonio Pilo</i>		Nuevo	Représtamo	Reestructuración	Paralelo
SOCIO <i>1215</i>					
INFORMACIÓN UNIDAD FAMILIAR		DISPONIBILIDAD		N° CARGAS FAMILIARES	
EGRESOS FAMILIARES JUSTIFICADOS		+ IFJ	\$ 500	EDAD (años)	
EGRESOS FAMILIARES JUSTIFICADOS		- EFJ	\$ 311		
TOTAL EGRESOS		= TOTAL DISPONIBLE	\$ 439		
INFORMACIÓN UNIDAD FAMILIAR		SALDO ACTUAL		CUOTA MENSUAL	
EGRESOS FAMILIARES JUSTIFICADOS					
Arriendo (S)					
Alimentación					
Eduación					
Transporte					
Servicios Básicos					
Salud					
Otro (mensual)					
TOTAL EGRESOS					
TOTAL INGRESOS					
PASIVOS (IFIS)					
DESTINO					
VALOR TOTAL					
Observación: <i>No tiene deudas al por no tiene historial mal. en fustabara</i>					
INFORMACIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO					
RESPONSIBLE		VALOR TOTAL			
Cuentas					
DISP.)					
COBRAR (activo corriente)		PROVEEDORES MÁS IMPORTANTES O FRECUENTES (dólares)			
COBRAR (- Mes)					
COBRAR (+ Mes)					
COBRABLES					
CUENTAS POR (COBRAR)					
PASOS POR PAGAR (pasivo corriente)		PROVEEDORES MÁS IMPORTANTES O FRECUENTES (dólares)			
PASOS POR PAGAR MICRO EMP.					
PASOS POR PAGAR					
SITUACIÓN PERSONAL					
Tipo de Remuneración		Total de empleados		Hombres N°	
		Descripción para cálculo mensual		Mujeres N°	
				Valor a recibir	
GASTOS GENERALES DEL NEGOCIO					
Gastos de depósito, almacén		Impuestos (permisos, patentes, otros)			
Gastos Públicos (agua, luz, teléfono)		Gastos personales			
Gastos de transporte (flete, combustible)		Otros			
Gastos (para el negocio / valor cuota)		TOTAL			
ANÁLISIS ACTUAL					
RECURSOS FINANCIEROS		INFORMACIÓN PATRIMONIO			
Salario de trabajo		Bienes Inmuebles y Vehículos		\$ 27'000	
Salario del capital de trabajo		- Cuentas por pagar		\$	
Salario de inventarios		= Patrimonio Personal		\$ 37'000	
Salario de cuentas por cobrar		+ Patrimonio del negocio		\$	
Salario bruto / ventas		PATRIMONIO TOTAL		\$ 37'000	
Salario bruto / compras		(+ ) Bienes de hogar		\$ 1'000	
Salario de actividad del negocio		(+ ) Patrimonio no documentado		\$	
Salario de Excedentes		= PATRIMONIO SOCIO		\$ 38'000	
		Patrimonio para análisis		\$	

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Credito Rhumy Wara Ltda., 2020)

### Observación:

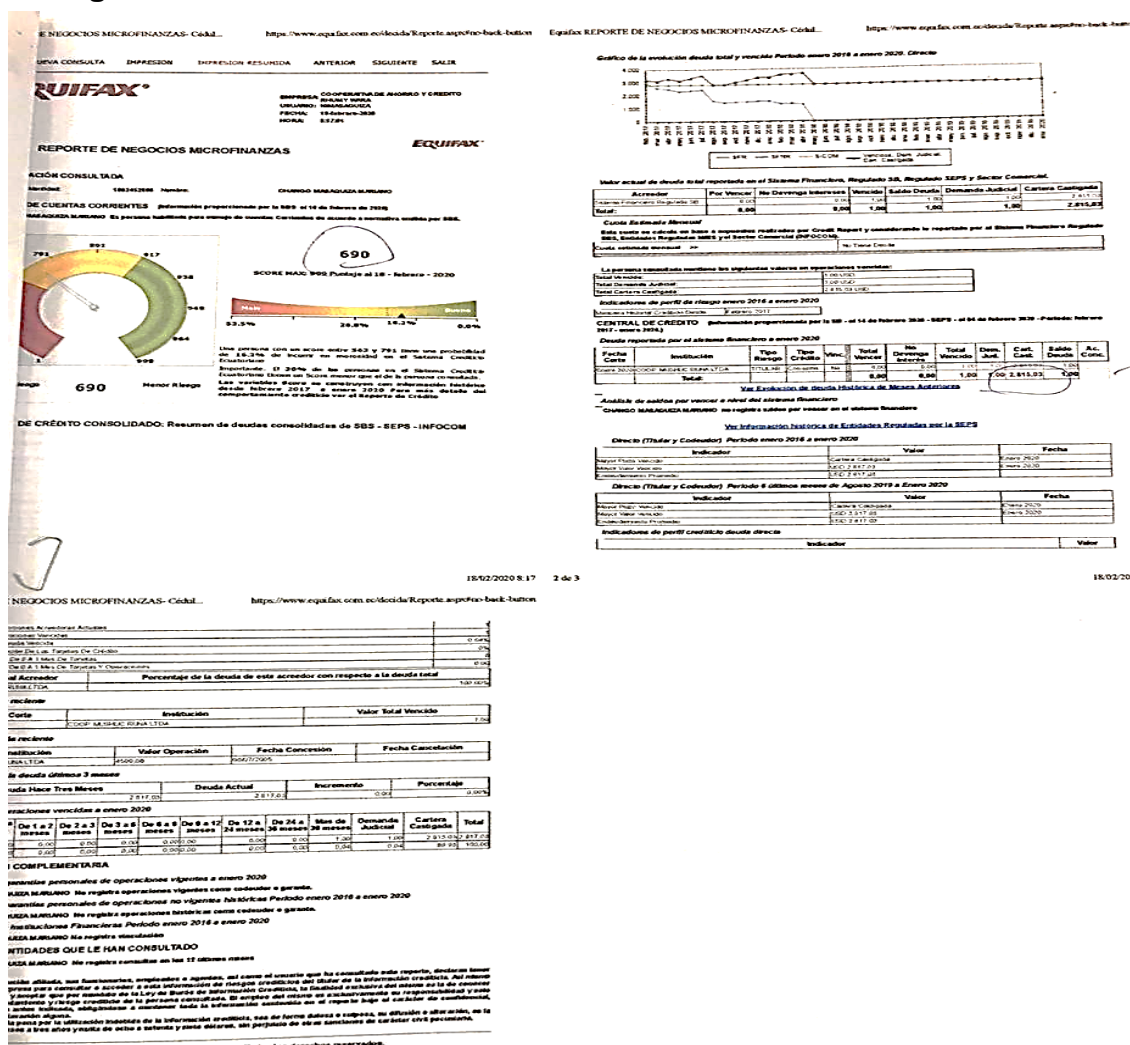
El formato actual permite conocer el análisis actual de la información financiera del solicitante, es un formato bastante completo; para mejorar la eficiencia del mismo se

recomienda añadir las obligaciones financieras del solicitante en los próximos meses (presupuesto proyectado), para determinar que su capacidad de pago podrá cumplir con las obligaciones que están adquiridas en la cooperativa.

### 3.7.1.3 Informe de Bureau de Crédito

Este documento es la calificación crediticia de la Superintendencia de Bancos a través de Equifax, que mide todo el historial crediticio, atrasos, cartera castigada y otros que permite conocer a la cooperativa el nivel de endeudamiento actual del solicitante.

Figura 12: Informe de Bureau de Crédito



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Credito Rhumy Wara Ltda., 2020)


Observación:

El documento es bastante completo, es un informe establecido; sin embargo, algo que tiene en desventaja es que las instituciones actualizan la información de forma mensual, trimestral o semestral por lo que no siempre está actualizada, sobre todo si el solicitante ha adquirido otra obligación dentro del mismo mes.

### 3.7.1.4 Tabla de Amortización Projectada

Este documento detalla los pagos que realizaría el solicitante una vez aprobado el crédito, de esta forma se acuerda qué fecha hará el pago mensual, así como muestra el saldo mensual al cumplir con este acuerdo que será firmado.

**Figura 13:** Tabla de Amortización Projectada

  
**Tabla de Amortización Projectada**

<b>Préstamo:</b>	010030204492 MICRO ACUMULACIÓN SIMPLE (A)	
<b>Cliente:</b>	1802452886 CHANGO MASAQUIZA MARIANO	
<b>Oficina:</b>	PELILEO	
<b>Oficial:</b>	PILLA MASAQUIZA PEDRO ANTONIO	
<b>Calificación:</b>	MICROREDITO	
<b>Destino:</b>	Capital de Trabajo	
<b>No. de Cuotas:</b>	24	
<b>Fecha Adjudicación:</b>	2020-02-21	<b>Fecha Vencimiento:</b> 2022-02-21
<b>Frec. de Pago:</b>	30	
<b>Saldo Actual:</b>	1693.35	
<b>Deuda Inicial:</b>	1693.35	

ota	Fecha	Capital	Interés	Seguro D.	Certificados Aportación	Ahorro	Tot.Cuota	Saldo Reducido
1	2020-03-21	55.66	32.74	1.67	0.00	0.00	90.07	1637.69
2	2020-04-21	55.68	33.85	1.61	0.00	0.00	91.14	1582.01
3	2020-05-21	57.89	31.64	1.55	0.00	0.00	91.08	1524.12
4	2020-06-21	58.03	31.50	1.50	0.00	0.00	91.03	1466.09
5	2020-07-21	60.21	29.32	1.43	0.00	0.00	90.96	1405.88
6	2020-08-21	60.48	29.05	1.37	0.00	0.00	90.90	1345.40
7	2020-09-21	61.73	27.80	1.31	0.00	0.00	90.84	1283.67
8	2020-10-21	63.86	25.67	1.24	0.00	0.00	90.77	1219.81
9	2020-11-21	64.32	25.21	1.18	0.00	0.00	90.71	1155.49
10	2020-12-21	66.42	23.11	1.11	0.00	0.00	90.64	1089.07
11	2021-01-21	67.02	22.51	1.04	0.00	0.00	90.57	1022.05
12	2021-02-21	68.41	21.12	0.97	0.00	0.00	90.50	953.64
13	2021-03-21	71.73	17.80	0.90	0.00	0.00	90.43	881.91
14	2021-04-21	71.30	18.23	0.83	0.00	0.00	90.36	810.61
15	2021-05-21	73.32	16.21	0.75	0.00	0.00	90.28	737.29
16	2021-06-21	74.29	15.24	0.68	0.00	0.00	90.21	663.00
17	2021-07-21	78.27	13.26	0.60	0.00	0.00	90.13	586.73
18	2021-08-21	77.40	12.13	0.52	0.00	0.00	90.05	509.33
19	2021-09-21	79.00	10.53	0.44	0.00	0.00	89.97	430.33
20	2021-10-21	80.92	8.61	0.36	0.00	0.00	89.89	349.41
21	2021-11-21	82.31	7.22	0.27	0.00	0.00	89.80	267.10
22	2021-12-21	84.19	5.34	0.19	0.00	0.00	89.72	182.91
23	2022-01-21	85.75	3.78	0.10	0.00	0.00	89.63	97.16
24	2022-02-21	87.18	2.01	0.00	0.00	0.00	89.17	0.00
<b>Total</b>		<b>1693.35</b>	<b>463.88</b>	<b>21.62</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>2178.85</b>	

Fecha de Impresión de tabla de amortización: 2020-02-21

Notas aclaratorias:

La fecha de pago coincide con el fin de semana o día festivo, por favor acérquese a pagar un día antes.

Pago puntual de sus obligaciones, garantizará la concesión de los próximos créditos.

Realizarnos notificar en mi domicilio en caso de mora, así como a mi garante.

Caso de realizar el pago mediante depósito bancario a favor de la cooperativa Rhumy Wara, realizarlos en las siguientes cuentas:

Cuenta Corriente del Pichincha: 2100031880

Cuenta Corriente del Pichincha: 3514160704

Se debe enviar la papelera de depósito escaneada a la dirección electrónica: rhumywarasecretaria@hotmail.com, ywaracreditos@hotmail.com, en el cual deberá constar el número de libreta de la cooperativa, nombres y apellidos

**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Credito Rhumy Wara Ltda., 2020)

**Observación:**

El documento es bastante completo, sin embargo, tendrá un espacio para la firma de aceptación del solicitante en el compromiso de pago en la fecha establecida, de esta forma es un documento de respaldo para la institución de la recepción y detalle del mismo.

#### **3.7.1.5 Pagare a la Orden**

Este documento es el compromiso legal de pago del prestatario, consta toda la información bajo la legislación ecuatoriana que servirá en el caso de incumplimiento de pago, consta los nombres del solicitante, su conyugue y el garante si fuera necesario.

**Figura 14** Pagaré a la orden (Frente)



**RHUMY WARA**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
de la zona rural

**PAGARÉ A LA ORDEN**

FOR US\$: 1,693.35  
NOMBRE: CHANGO MASAQUIZA MARIANO

SOCIO: 1215  
PAGARÉ No: 010030204492

Debo (amos) y pagaré (mos) solidaria e incondicional a 731 días vista, a la orden de COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "RHUMY WARA", en la ciudad de PELILEO, cantón SAN PEDRO DE PELILEO, o en el lugar donde se me (nos) reconvenga, la cantidad de 1693.35 ( UN MIL SEISCIENTOS NOVENTA Y TRES CON 35/100) Dólares de los Estados Unidos de América, 1693.35 valor recibido en préstamo, en moneda de curso legal, a entera satisfacción, sin lugar a ningún reclamo. Dicho dinero me (nos) obligo (gamos) a pagar incondicionalmente mediante dividendos, con vencimientos sucesivos que en concepto de capital se indica en la tabla de amortización adjunta y por parte de este Pagaré a la orden y que suscribo (mos) en unidad de acto.

La suma recibida y mencionada en este documento me (nos) obligo (amos) a pagar en moneda de curso legal, de acuerdo a los siguientes vencimientos sucesivos: en 24 cuotas, de \$89.53 dólares de los Estados Unidos de América, más una tasa de interés nominal del 24.00 por ciento anual, y una tasa de interés efectiva del 27.20 por ciento anual. De tipo MICROCREDITO ACUMULACION SIMPLE (1000.01 - 10000 USD) desde la fecha de visto bueno del presente Pagaré a la orden, hasta la fecha de cada uno de los vencimientos sucesivos estipulados en el mismo.

En caso de mora se sujetará a lo dispuesto por la Autoridad competente y que se halle vigente a la fecha en que pague (mos).

Si incurriera (mos) en la mora de dos (2) cuotas o fracción de cuota, si diera (mos) destino distinto al convenido, si el (los) bien (es) en garantía fuere (n) embargado (s) por otra persona natural o jurídica, excepto (mos) que la Cooperativa proceda a declarar la aceleración o anticipación de los plazos aún no vencidos. Por lo tanto, podrá declarar de plazo vencido toda la obligación

En caso de mora me (nos) obligo (amos) a pagar el interés adicional de 1.1 veces la tasa activa hasta la total cancelación de los dividendos atrasados.

Al fiel cumplimiento de lo estipulado me (nos) obligo (amos) con todos mis (nuestros) bienes presentes y futuros y además pasarán a la Cooperativa para cargar en mi (nuestra) cuenta (s) cualquier costo que exigiere en mi (nuestra) contra, así como también, para disponer de valores o documentos al cobro como al pago parcial o total de este Pagaré a la orden.

Autorizo (amos) expresamente a la Cooperativa, para que obtenga de cualquier fuente de información, incluida la Central de Riesgos, mis (nuestras) referencias personales, sobre mi (nuestro) comportamiento crediticio. De igual forma, la Cooperativa queda expresamente autorizada para que pueda utilizar, transferir o entregar dicha información a autoridades competentes, organismos de control, burós de información crediticia y otras instituciones o personas jurídicas legalmente facultadas, así como para que pueda hacer público mi (nuestro) comportamiento crediticio.

Quedo (amos) sometido (s) a los jueces o tribunales competentes de la provincia de TUNGURAHUA, a los que expresamente diga la acreedora y a la vía ejecutiva o verbal sumaria a elección de la acreedora, sin perjuicio de realizar diligencias previas, para cuyo efecto formalmente renuncio fuero y domicilio.

Dejo (amos) expresa constancia que el plazo estipulado rige desde la fecha que en señal de conformidad y aceptación se suscribe en este Pagaré a la orden. Sin protesto eximase al acreedor de presentación para el pago, así como de avisos por falta de estos hechos.

PELILEO , 21 de febrero del 2020

f.) *Chango Masaquiza M.*  
SOCIO: CHANGO MASAQUIZA MARIANO  
C.I.: 1802452886

f.) *Juana Masaquiza M.*  
CONYUGE: MASAQUIZA MASAQUIZA JUANA  
C.I.: 1802375616

Para fines de Ley, expreso (amos) nuestro visto bueno.- Sin protesto

PELILEO , 21 de febrero del 2020

f.) *Chango Masaquiza M.*  
SOCIO: CHANGO MASAQUIZA MARIANO  
C.I.: 1802452886

f.) *Juana Masaquiza M.*  
CONYUGE: MASAQUIZA MASAQUIZA JUANA  
C.I.: 1802375616

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Credito Rhumy Wara Ltda., 2020)

Figura 15: Pagaré a la orden (Posterior)

En esta ciudad y fecha garantizo (amos) el cumplimiento de todas las obligaciones en idénticos términos y condiciones constantes del Pagaré a la orden que antecede, constituyéndome (nos) avalante (es) o fiador (es) llano (s) pagador (es) del (los) suscriptor (es) haciendo de deuda ajena propia, renunciando domicilio fuero y a los beneficios de orden y excusión de bienes. Sin protesta alguna me abstengo de la presentación para el pago, así como de avisos por falta de estos hechos.

PELILEO , 21 de febrero del 2020

Garante 1

f.)

GARANTE: CHANGO MASAQUIZA ANGEL CARLOS

C.I.: 1804841011

f.)

Nombre:

C.I.:

Para fines de Ley, expreso (amos) nuestro visto bueno.- Sin protesto

PELILEO , 21 de febrero del 2020

f.)

GARANTE: CHANGO MASAQUIZA ANGEL CARLOS

C.I.: 1804841011

f.)

Nombre:

C.I.:

**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Credito Rhumy Wara Ltda., 2020)

### Observación:

Con la revisión del pagare lleno y firmado por el cliente y aunque no es un requisito de litigio legal, pero se podría mejorar al utilizar, como, la huella digital adicional a la firma dado que algunas instituciones utilizan esto como confirmación de la aceptación en caso de irregularidades en la firma, la cual, será revisada contra la cédula de identidad.


### 3.7.2 Proceso de Recuperación de Créditos.

Para el proceso de recuperación de cartera, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Ltda., utiliza los siguientes documentos.

### 3.7.2.1 Liquidación del Préstamo

Este documento se utiliza el momento que el prestatario liquida todo el préstamo sea que aún este vigente y esté con el pago anticipado o al terminar el préstamo. Este documento es el respaldo de la devolución del pagaré al cliente una vez cancelado todos sus haberes.

**Figura 16:** Liquidación del Préstamo


**RHUMY WARA**  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
*del valle del Cauca*

**LIQUIDACIÓN DE PRESTAMO**      Oficina: **PELILEO**

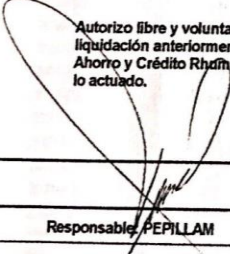
INFORMACIÓN SOCIO		
NOMBRES	CTA. AHORROS	C.IDENTIDAD
CHANGO MASAQUIZA MARIANO	011314	1802452886

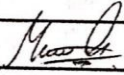
Número de Préstamo: **010030204492**  
 Tipo de Préstamo: **MICRO ACUMULACIÓN SIMPLE (A)**  
 Fecha de Concesión: **2020-02-21 0:00:00**  
 Fecha de Vencimiento: **2022-02-21 0:00:00**  
 Calificación: **MICROCRÉDITO**  
 Actividad: **Cultivo de papa**  
 Monto: **1590.00**  
 Tasa de Interés: **24.00 %**  
 Plazo (días): **731**  
 Número de Cuotas: **24**

DESCRIPCIÓN LIQUIDACIÓN	
VALOR FINANCIADO	1693.35
Certificados	47.70
Aporte Fondo Irrepartible	47.70
Contribución Solica	7.95
<b>VALOR LIQUIDO A RECIBIR EN CUENTA DE AHORROS No. 011314</b>	<b>1590.00</b>
Total Servicios Financieros (IVA TARIFA 0%)	0.00

Son: UN MIL QUIENTOS NOVENTA CON 00/100 DOLARES

Autorizo libre y voluntariamente debitar de la acreditación del préstamo otorgado, según descripción de liquidación anteriormente expuesto. Declaro conocer y aceptar el aporte a favor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara, la misma que me ha sido informado por la institución y me ratifico en todo lo actuado.

  
 Responsable: **PEPILLAM**

  
 Socio: **CHANGO MASAQUIZA MARIANO**

**Fuente:** (Cooperativa de Ahorro y Credito Rhumy Wara Ltda., 2020)

#### Observación:

Adicional al formato establecido, igualmente, incrementara la aceptación y entrega del pagaré al finalizar el crédito, pues es un documento que tendrá constancia de entrega.

### **3.8 Propuesta para mejoramiento del análisis y control en el Proceso de la Concesión y Recuperación de Créditos.**

Para mejorar el análisis y control en el Proceso de la Concesión y Recuperación de Créditos, se modificará dos aspectos importantes que son los siguientes:

- ✓ Propuesta de Políticas para el Área de Crédito y Cobranza
- ✓ Propuesta de Indicadores para el Área de Crédito y Cobranza

#### **3.8.1 Propuesta de Políticas para el área de Crédito y Cobranza**

Si bien existe un manual para crédito y cobranza, estas abordan aspectos generales sobre los procedimientos, por lo que la propuesta plasma la inclusión de políticas de cobranza que permitan el desarrollo de una gestión más óptima en la recuperación de cartera.

##### **3.8.1.1 Política de cobranza y recuperación de cartera preventiva**

En consideración de los parámetros establecidos durante el análisis de las políticas de crédito y cobranza de la cooperativa, se establecen como políticas propuestas las siguientes:

- ✓ **Análisis de la capacidad de pago:** se determinará la capacidad de pago dentro del proceso de análisis de crédito del solicitante.
- ✓ **Montos y plazos:** en base con la capacidad de pago, se determinará qué montos y por cuánto tiempo tendrá esta capacidad, para poder definir mejor el esquema de pagos a realizar.
- ✓ **Contactos adicionales:** otros medios de comunicación permitirán tener mayor interacción con el cliente en caso de requerirse, por lo, que se le consultara correo electrónico, números de familiares, etc.
- ✓ **Formación de equipos de cobranza:** es necesario realizar una reunión con los principales encargados de crédito de la cooperativa para que en conjunto visiten a los socios que posean más retrasos en sus pagos, con el afán de llegar a un acuerdo y la cartera empiece a tener movimiento.

### 3.8.1.2 Política de cobranza y recuperación de cartera en mora

Si la cartera está vencida a partir del día 61 de retraso, se aplicará adicional a las políticas establecidas:

- ✓ Gastos judiciales de cobranza.
- ✓ Intereses vencidos.
- ✓ Interés de mora.
- ✓ Gastos adicionales por gestión de cobro en domicilio o lugar de trabajo.

### 3.8.2 Propuesta de Indicadores para el área de crédito y cobranza

A pesar de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara Ltda., tiene indicadores del área de crédito y cobranza, es necesario incorporar indicadores que midan la gestión en el proceso de crédito y cobranza para mejorar la medición y toma de decisiones al respecto, pues actualmente, no se considera estos parámetros y, por lo tanto, no se registra esta información.

#### 3.8.2.1 Indicadores de gestión para el área de crédito

Los indicadores para medición de la gestión en el área de crédito permiten determinar aspectos como solicitudes de crédito extraviadas por la falta de una adecuada gestión, así como el nivel de rendimiento de los Oficiales de Crédito. Al establecer estos indicadores en la Cooperativa se podrá tener un mejor análisis de la gestión del área, tal como se presenta a continuación en la tabla 14.

**Tabla 14** Indicadores de Gestión para el Área de Crédito y Cobranza

INDICADOR	FORMULA
<b>Aprobación de Créditos</b>	# Solicitudes aprobadas / # solicitudes ingresadas
<b>Días de Aprobación de Créditos</b>	# Días de aprobación / # días estimados de aprobación de créditos
<b>Negación de créditos</b>	# solicitudes negadas / # solicitudes ingresadas
<b>Cumplimiento en colocación de cartera</b>	# Total de Cartera colocada mensual / total de cartera presupuestada
<b>Gestión de Oficiales de Crédito</b>	# Solicitudes sin procesar / # Solicitudes ingresadas
<b>Crecimiento de Cartera</b>	(Saldo final de cartera – Saldo inicial de cartera) / saldo inicial de cartera

Elaborado por: (Pilla Masaquiza, 2020)

### 3.8.2.2 Indicadores de gestión para el área de cobranzas

Implementar indicadores que midan la recuperación de cartera en el área de cobranzas, permitirá identificar de manera más detallada las obligaciones pendientes de los socios hacia la cooperativa, así como los montos absolutos para esta valoración. Ver Tabla 15.

**Tabla 15** Indicadores de Gestión para el Área de Crédito y Cobranza

INDICADOR	FORMULA
<b>Recuperación preventiva de créditos por socio</b>	# socios al día en pagos / # notificaciones preventivas
<b>Monto recuperado</b>	Saldo inicial de cartera vencida – Saldo final de cartera vencida
<b>Cumplimiento Operaciones Crédito</b>	Monto recuperado mensual / Total cartera vencida presupuestada
<b>Créditos por recuperación Judicial</b>	Total, Créditos vencidos - Total créditos recuperación judicial

Elaborado por: (Pilla Masaquiza, 2020)

### 3.9 Reestructuración del Manual de Procedimiento para la Gestión de Cobranza

La propuesta de reestructurar el manual de procedimiento para la Gestión de Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara Ltda., es necesario para mejorar la concesión y recuperación del crédito, enfocado en identificar las falencias del manual actual para detallar las gestiones a realizar en la reestructuración de área de crédito y cobranza. Para que este manual sea viable es necesario establecer procedimientos viables, de forma sistemática para que el personal del área cumpla a cabalidad.

La reestructuración del manual del área de cobranzas considerara los siguientes procedimientos y actividades:

- ✓ Definir los procedimientos que permitan cumplir los objetivos establecidos en la cooperativa.
- ✓ Detallar las actividades a realizar.

- ✓ Sustentar con la documentación pertinente para facilitar auditorías.
- ✓ Optimizar las actividades para evitar acciones innecesarias.
- ✓ Capacitar y socializar los objetivos de la actualización del manual.
- ✓ Medir la gestión a través de los indicadores establecidos.

### **3.9.1 Modelo Operativo – Fases de Implementación**

El Modelo Operativo para la actualización del manual de Crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara Ltda., consta de 3 fases.

#### **3.9.1.1 Fase I: Delimitación**

Es necesario delimitar todos los procedimientos establecidos dentro del área de crédito y cobranza desde el inicio hasta el final de cada actividad, lo que involucra al análisis de la gestión desde el momento, que se genera la documentación de la solicitud de crédito hasta la recuperación del crédito concedido.

Para ello se analizará la documentación física, que se tiene en la carpeta de los socios e identificar las acciones para poder conocer el proceso en su totalidad.

#### **3.9.1.2 Fase II: Recolección de información**

Para la recolección de la información sobre el proceso de la concesión de crédito hasta la recuperación de la cartera, es necesario realizar la entrevista directa al personal para conocer sus apreciaciones y experiencias en el campo de acción, durante las solicitudes, notificaciones y otros.

La percepción de los tiempos, responsabilidades procesos para determinar las fallas y hallazgos dentro del proceso y así poder reestructurar el manual de forma eficiente y práctica.

### **3.9.1.3 Fase III: Diseño y análisis del procedimiento**

Consiste en el análisis de los elementos a integrar el manual para que refleje la realidad operativa del proceso de concesión y recaudación de créditos de la cooperativa. Luego de examinarse las actividades, se procede al análisis correspondiente para mejorar y rediseñar los procedimientos, donde se establece claramente las actividades a realizar.

Por lo tanto, se establecerá procedimientos pertinentes para integrarlos dentro del manual como los formatos de las notificaciones de cartera vencida; así como los responsables de entrega y seguimiento.

Una vez estructurado los procedimientos se plasmará en el manual.

## CONCLUSIONES

Entre las principales conclusiones se detallan las siguientes:

- ✓ El mejoramiento de los indicadores de gestión para facilitar la toma de decisiones gerenciales; muestra que, la Sustentabilidad y Rentabilidad de la cooperativa, se observa un ROA del 13%; lo que implica que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara, mantiene una gestión administrativa aceptable, lo que les ha permitido crecer a través de los años.
- ✓ Los indicadores Financieros sobre la administración de los activos y pasivos presentan una ratio de liquidez del 12% para el año 2020, lo que les permitirá cubrir cualquier obligación en el caso de requerirse; además, el rendimiento de la cartera es del 18%B
- ✓ La agilización de la recuperación de la cartera que mantiene la cooperativa establece, un 6% para el año 2020, que ha sido el índice más alto en los últimos 5 años, dado que la institución se ha mantenido en el 2%; por lo que es clara la influencia de la emergencia nacional en este índice; pero que a pesar de este incremento se mantiene aceptable para continuar con la gestión de la cooperativa.
- ✓ El mejoramiento de los indicadores para la Gestión de Crédito y cobranza que facilitan la toma de decisiones gerenciales, no solo es necesario en documentos sino en el conocimiento administrativo de los dirigentes, por lo que el planteamiento y reestructuración del Área de Crédito y Cobranza, aborda el mejoramiento del procesamiento en forma escrita, lo que constituye el aporte a la entidad.
- ✓ La reestructuración funcional permite enfocar el objeto del área de cobranzas, con mejoría de la operatividad de los funcionarios para un mejor desenvolvimiento en cada cargo.
- ✓ La cooperativa maneja la organización de la institución únicamente con Microsoft Office adicional al sistema contable, lo que impide tener instrumentos ofimáticos para un mejor control de las actividades diarias.

## RECOMENDACIONES

Entre las principales recomendaciones se establecen las siguientes:

- ✓ Para el desarrollo sustentable de la organización es necesario adaptar la estructura organizacional debido a que está en función de la jerarquía y no de las áreas que necesita establecer.
- ✓ La actualización de los sistemas ofimáticos es necesario para implantar indicadores de gestión y transmitir información a tiempo entre las agencias, lo que permitirá alcanzar los objetivos y evitar desfases.
- ✓ El área de crédito y cobranza tratara como una unidad, se toma en cuenta los indicadores expuestos y con la ampliación de la capacidad administrativa y legal para efectuar un mejor control sobre los clientes.
- ✓ Se gestionará como prioridad la recuperación de cartera emitida en el año 2020, puesto por la emergencia Nacional se ha otorgado un mayor plazo al habitual y es indispensable dar prioridad a esta actividad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Torres, M. G. (2014). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Grupo Albe.
- Banco Estudiantil Ecuatoriano. (13 de 06 de 2018). *Banco Estudiantil Ecuatoriano*. Obtenido de Banco Estudiantil Ecuatoriano: <https://bancoestudiantil.com/sistema-financiero-del-ecuador/#:~:text=Entre%20los%20a%C3%B1os%201831%20y,%C3%A9poca%20aunque%20no%20muy%20desarrollado.&text=En%201994%2C%20se%20derog%C3%B3%20la,de%20Instituciones%20del%20Sistema%20Financiero>.
- Beltran, M. (2017). *Modelo de Analisis Financiero de las Cooperativas de Ahorro y Credito de los Miembros de la red Financiera RUral*. Bogota - Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Brachfield, P. (29 de Noviembre de 2017). *Como diseñar políticas de crédito para el otorgamiento de los aplazamientos de pago a clientes*. Obtenido de <https://perebrachfield.com/blog/noticias-e-informaciones/disenar-politicas-credito-otorgamiento-los-aplazamientos-pago-clientes/>
- Burguete, A. C. (2014). *Analisis Financiero*. Mexico: UNID editorial digital.
- Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora. (2007). *Manual de políticas de credito y cobranza*. Sonora.
- Constitucion de la Republica del Ecuador. (2008). *Juridico Lexis*. Obtenido de Juridico Lexis: [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Contreras, M. (2016). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Mexico: Panorama Editorial.
- Cooperativa de Ahorro y Credito Rhumy Wara Ltda. (2020). *Cooperativa de Ahorro y Credito Rhumy Wara Ltda*. Pelileo: Cooperativa de Ahorro y Credito Rhumy Wara Ltda.

- De la Cruz, J. A. (12 de Julio de 2011). *La Política de Crédito en la Empresa*. Obtenido de <https://www.empresaactual.com/la-politica-de-credito-en-la-empresa/>
- Gil, S. (2016). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/reestructuracion-de-la-deuda.html>
- Ibarra, C. (3 de Febrero de 2010). *La Cartera Vencida*. Obtenido de <http://www.justiciamexico.mx/vp-ind.php?id=230&categoria=derecho>
- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria -IEPS. (2012). *Ley de la Economía Popular y Solidaria*. Quito: MIES.
- Junta de Regulación Monetaria Financiera. (2015). *Normas para la gestión del riesgo de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito*. Resolución No. 129-2015-F.
- Kiziryan, M. (2018). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/sistema-financiero.html>
- LOEPS. (16 de Febrero de 2012). *MIES*. Obtenido de [https://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1\\_ley\\_y\\_reglamento\\_EPS.pdf](https://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1_ley_y_reglamento_EPS.pdf)
- Marcuse, R. (2002). *Diccionario de terminos Financieros y Bancarios*. Uruguay: Ecoe Ediciones.
- Montesdeoca, M. E. (2015). *La Gestión de Crédito y Cobranza y la Cartera Vencida en Imporadora Alvarado Vasconez CIA.LTDA*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/17538/1/T3271ig.pdf>
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Grupo Editorial Patria.
- Noriega, A. M. (Julio de 2018). *El sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador a través de la historia*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/sistema-cooperativo-ecuador.html>

- O'Farrell, R. (01 de Febrero de 2018). *Importancia de las políticas y procedimientos* .  
Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13128546/importancia-de-las-politicas-y-procedimientos>
- Ortega Castro, A. L. (2002). *Introducción a las finanzas*. México: McGraw-Hill.
- Padilla, M. C. (2014). *Analisis Financiero*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Pilla Masaquiza, P. L. (2020). *Analisis de la Cartera Vencida en el Proceso de Concesion y Recaudacion de Credito en la Cooperativa de Ahorro y Credito Rhumy Wara Ltda. del Canton Pelileo*. Ambato: Pontificia Universidad Catolica del Ecuador sede Ambato PUCESA.
- Revista Educativa. (Octubre de 2015). *Tiposde.com*. Obtenido de <https://www.tiposde.com/manuales.html>
- Rhon, F. (2016). *Serie de Estudios sobre la Economia Popular y Solidaria* . Quito: Publiasesores.
- Rojas, E. (2016). *Metodologia Economica*. Obtenido de Metodologia Economica: [www.metodologiaeconomica/investigacioncuantitativa](http://www.metodologiaeconomica/investigacioncuantitativa)
- Roncancio, G. (24 de Mayo de 2018). *Pensemos*. Obtenido de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- SEPS. (Febrero de 2020). *Superintendencia de Economia Popular y Solidaria*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/noticia?verifique-si-su-cooperativa-de-ahorro-credito-cuenta-con-autorizacion>
- Server Izquierdo, R., & Melian Navarro, A. (2016). *Evaluacion de la eficiencia de las entidades financieras en las secciones de credito de las cooperativas*. España: Invest Agr.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2011). Ecuador.
- Vela, L. (2017). *Los factores que determinan la calidad de la cartera crediticia de las entidaes microfinancieras de la Amazonia Peruana en el Periodo 2008-2017*. Lima - Peru: UA.

Westreicher, G. (2018). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/gestion-financiera.html>

## ANEXOS

### **Anexo I:** Ley de la Economía Popular y Solidaria

(Doble clic para abrir el documento)





MIES\_LeyEconomiaPopularSolidaria.pdf

### Anexo II: Reglamento de Crédito y Cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito



**Reglamento  
Credito Cooperativa**

### Anexo III: Información de la Empresa

 <p><b>SUPERINTENDENCIA</b> DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA</p>	 <p><b>FTCS</b> Función de Transparencia y Control Social</p>
<p>Fecha de Generación de Documento: 01/diciembre/2020</p>	
<p><b>FICHA INFORMATIVA DE DIRECTIVOS Y REPRESENTANTE LEGAL DE ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO</b></p>	
<p><b>DATOS DE LA ENTIDAD</b></p>	
<p><b>SECTOR:</b></p> <p><b>RUC:</b></p> <p><b>RAZÓN SOCIAL:</b></p> <p><b>ESTADO A LA FECHA DE CONSULTA:</b></p>	<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 1891742319001 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RHUMY WARA ACTIVA</p>
<p><b>DIRECTIVOS Y REPRESENTANTE LEGAL A LA FECHA DE CONSULTA:</b></p>	
<p><b>REPRESENTANTE LEGAL (GERENTE):</b></p> <p><b>PRESIDENTE:</b></p> <p><b>SECRETARIO:</b></p> <p><b>PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA:</b></p> <p><b>NOMBRE GERENTE SUBROGANTE:</b></p>	<p>MASAQUIZA MASAQUIZA NICOLAS MORETA JEREZ JOSE MASAQUIZA PILLA JORGE ROBERTO MASAQUIZA CHILIQUEINGA SAMAY FRANCISCO MASAQUIZA MASAQUIZA OSCAR SANTIAGO</p>
<p><b>El presente documento es una FICHA INFORMATIVA que no constituye certificación de ningún tipo.</b></p> <p>La información contenida en la ficha informativa es la que ha sido remitida por la entidad, quien asume cualquier tipo de responsabilidad por su error o falsedad. Se recuerda que, la actualización de la información y su veracidad es obligación y responsabilidad expresa de la organización controlada.</p> <p>Se debe considerar que, la información se actualiza de manera permanente, debiendo ser contrastada con la publicada en la página web institucional: <a href="http://www.seps.gob.ec">www.seps.gob.ec</a></p> <p>En caso de requerir información específica, para cualquier trámite, deberá solicitar el respectivo certificado digital, a través de los canales de ingreso documental habilitados para tal efecto.</p>	