



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

TEMA:

**ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE
RIESGO DE CRÉDITO DE LA COAC GUARANDA LTDA. DE LA
PROVINCIA DE BOLIVAR.**

Trabajo de Investigación previo a la obtención del título de Magister en
Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

Autor

Velasteguí Bósquez Edgar Augusto

Tutora

Ing. Jacqueline Peñaherrera M., Mg

AMBATO – ECUADOR

2017

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Edgar Augusto Velasteguí Bósquez, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre “ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO DE LA COAC GUARANDA LTDA. DE LA PROVINCIA DE BOLIVAR”, como requisito para optar al grado de “Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria” y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 13 días del mes de noviembre de 2017, firmo conforme:

Autor: Edgar Augusto Velasteguí Bósquez

Firma

Número de Cédula: 0603838905

Dirección: Provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, parroquia Central

Correo Electrónico: edgar_velastegui@yahoo.es

Teléfono: 0981955199

APROBACION DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Investigación “ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO DE LA COAC GUARANDA LTDA. DE LA PROVINCIA DE BOLIVAR” presentado por Edgar Augusto Velasteguí Bósquez para optar por el Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, Noviembre de 2017

Ing. Jacqueline Peñaherrera Melo, MBA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, Noviembre de 2017

Velasteguí Bósquez Edgar Augusto

CI: 0603838905

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Investigación Científico ha sido revisado, aprobado y autorizado para su impresión y empastado, sobre el Tema: “ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO DE LA COAC GUARANDA LTDA. DE LA PROVINCIA DE BOLIVAR” previo a la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, Noviembre 2017

.....
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
VOCAL

.....
VOCAL

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de esta etapa de estudios, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mis padres Edgar y Bertha por apoyarme, por los valores que me han inculcado y ser en todo momento mi inspiración y guía.

A mis hermanas Amparito, Gladys y Grace por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar.

A mi esposa Patricia por ser una parte muy importante de mi vida, por haberme apoyado, sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

A mi directora de tesis Ing. Jacqueline Peñaherrera por su esfuerzo y dedicación.

A mis amigos por confiar y creer en mí y haber hecho de esta etapa un trayecto de vivencias que nunca olvidaré.

Para ellos ¡¡Muchas gracias y que Dios los bendiga!!

Gracias

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

Mis padres Edgar y Bertha, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyan.

Mis hermanas, Amparito, Gladys y Grace, por estar conmigo y apoyarme siempre, las quiero mucho.

Mis sobrinos, Daniela, Angélica, Karen, Andreita, Andrés y Diego para que vean en mí un ejemplo a seguir.

Mi esposa Patricia quien Dios ha puesto en mi vida y me ha demostrado paciencia y amor incondicional.

Todos mis amigos quienes confiaron en mí
Para ustedes mi admiración.

El Autor

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	
AUTORIZACIÓN DE REPOSITORIO DIGITAL.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. RIESGO DE CRÉDITO.....	9
ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO.....	9
FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE RIEGO DE CRÉDITO.....	16
GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO.....	25
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS DE LA COAC GUARANDA.....	33
PARADIGMA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	33
PROCEDIMIENTO PARA LA BÚSQUEDA Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	34
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	38

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO EN LA COAC GUARANDA.....	68
CAPITULO 3. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO EN LA COAC GUARANDA.....	68
VALIDACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS POR EL MÉTODO DE EXPERTOS.....	75
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES.....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
ANEXOS.....	86
ANEXO 1. CUESTIONARIO APLICADO A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA.....	86
ANEXO 2. PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LA GERENCIA DE LA COOPERATIVA.....	88
ANEXO 3. ENCUESTA DE AUTOVALORACIÓN DE LOS EXPERTOS.....	89
ANEXO 4. CUESTIONARIO PARA LA VALORACIÓN DE LOS EXPERTOS.....	90
ANEXO 5. FICHA DE PERFIL PARA OFICIALES DE NEGOCIOS COAC. GUARANDA LTDA.....	91
ANEXO 6. INFORME SISTEMA DE CONTROL INTERNO (HERRAMIENTA COSO) COAC. GUARANDA LTDA.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. RELACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CON EL PNBV 2013 – 2017.....	4
TABLA 2. PRINCIPALES RIESGOS FINANCIEROS.....	16
TABLA 3. DEFINICIONES SOBRE RIESGO DE CRÉDITO.....	18
TABLA 4. ELEMENTOS DEL REGLAMENTO DE RIESGOS DE CRÉDITO.....	29
TABLA 5. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DE INVESTIGACIÓN.....	35
TABLA 6. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA ENCUESTA.....	36
TABLA 7. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA ENTREVISTA.....	37
TABLA 8. DISEÑO METODOLÓGICO DEL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS.....	37
TABLA 9. DEFINICIÓN DE LOS SEGMENTOS DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO.....	38
TABLA 10. ESTADOS FINANCIEROS COAC. GUARANDA LTDA. 2016.....	50
TABLA 11. ESTADOS PÉRDIDAS Y GANANCIAS COAC. GUARANDA LTDA. 2016.....	56
TABLA 12. COMPOSICIÓN DE LA CARETA DE CRÉDITO 2015-2016 COAC. GUARANDA LTDA. 2016.....	60
TABLA 13. INDICADORES FINANCIEROS COAC. GUARANDA LTDA. 2016.....	60
TABLA 14. COMPOSICIÓN CARTERA DE CRÉDITO POR BANDAS DE TIEMPO DE LA COAC. GUARANDA LTDA. 2016.....	61

TABLA 15. VARIABLES CUALITATIVAS DE RIESGO CREDITICIO DE LA COAC. GUARANDA LTDA. 2016.....	65
TABLA 16. FICHA DE PERFIL PARA OFICIALES DE NEGOCIOS COAC. GUARANDA LTDA. 2016.....	76
TABLA 17. COEFICIENTE DE CONOCIMIENTOS DE LOS EXPERTOS.....	76
TABLA 18. ELEMENTOS PARA DETERMINAR EL COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN DE LOS EXPERTOS.....	77
TABLA 19. COEFICIENTE DE CONOCIMIENTOS DE LOS EXPERTOS.....	77
TABLA 20. COEFICIENTE DE CONOCIMIENTOS DE LOS EXPERTOS.....	77
TABLA 21. COEFICIENTE DE COMPETENCIA DE LOS EXPERTOS.....	77
TABLA 22. FICHA DE PERFIL PARA OFICIALES DE NEGOCIOS COAC. GUARANDA LTDA. 2016.....	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	5
GRÁFICO 2, EDAD DE LOS SOCIOS INCLUIDOS EN EL ESTUDIO.....	40
GRÁFICO 3. GÉNERO DE LOS SOCIOS INCLUIDOS EN EL ESTUDIO.....	41
GRÁFICO 4. SECTOR DE RESIDENCIA DE LOS SOCIOS INCLUIDOS EN EL ESTUDIO.....	41
GRÁFICO 5. ACTIVIDAD A LA QUE SE DEDICAN LOS SOCIOS INCLUIDOS EN EL ESTUDIO.....	42
GRÁFICO 6. INFORMACIÓN SOLICITADA POR LA COOPERATIVA PARA OTORGARLE EL CRÉDITO.....	43
GRÁFICO 7. INFORMACIÓN SOLICITADA POR LA COOPERATIVA PARA OTORGARLE EL CRÉDITO.....	44
GRÁFICO 8. CAUSAS POR LAS QUE NO HA CUMPLIDO SUS OBLIGACIONES FINANCIERAS.....	45
GRÁFICO 9. POSIBLES PROPUESTAS PARA RESOLVER LA SITUACIÓN FINANCIERA CON LA COOPERATIVA.....	45
GRÁFICO 10. PROCEDIMIENTO EMPLEADO POR LA COOPERATIVA PARA DARLE SEGUIMIENTO AL PAGO DE LA OPERACIÓN FINANCIERA.....	46

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMIA SOCIAL Y SOLIDARIA**

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: “ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO DE LA COAC GUARANDA LTDA. DE LA PROVINCIA DE BOLIVAR”

AUTOR: Edgar Augusto Velasteguí Bósquez

TUTOR: Ing. Jacqueline Peñaherrera M., Mg.

La presente investigación se realizó en la Coac. Guaranda Ltda., con el objetivo de proponer una estrategia para el mejoramiento de la gestión del riesgo de crédito, una de las problemáticas apremiantes para el desempeño eficiente de esta organización del sector financiero de la economía social y solidaria, en ese sentido se consultaron referentes teóricos actualizados sobre las organizaciones de la economía social y solidaria y la gestión de riesgo de crédito, lo que contribuyó a fundamentar teóricamente la investigación y definir las dimensiones e indicadores para el diagnóstico y propuesta, paralelamente se realizó una entrevista a la gerente de la cooperativa para conocer el proceso operativo en esta fase de la intermediación financiera; así como los procesos de instrumentación y seguimiento de los créditos, además se aplicó una encuesta a los socios con operaciones vencidas con el propósito de conocer entre otros aspectos el destino del financiamiento recibido, así como la información que estos proporcionaron a la cooperativa para su calificación como sujetos de crédito y conocer desde su perspectiva el seguimiento al pago de la operación crediticia realizado por la cooperativa; diagnóstico que evidenció que la institución presenta falencias para la instrumentación de créditos, con inobservancias cualitativas y cuantitativas en su análisis; así como procesos ineficientes de recuperación de cartera, lo que trajo consigo una probabilidad de incobrabilidad alta, es por ello que la estrategia propuesta fue sometida a un proceso de valoración por parte de expertos que demostraron competencia en la gestión del riesgo de crédito, los cuales coinciden en la pertinencia de la misma para la gestión del citado riesgo en la Coac. Guaranda Ltda., y que puede ser implementada en otras cooperativas del sector financiero de la economía social y solidaria del mismo segmento.

DESCRIPTORES: Desempeño Eficiente, Experiencia Crediticia, Organización del SFPS, Riesgo de Crédito.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMIA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**THEME: "STRATEGIES FOR THE IMPROVEMENT OF CREDIT RISK
MANAGEMENT OF COAC GUARANDA LTDA. OF THE PROVINCE OF
BOLIVAR"**

AUTHOR: Edgar Augusto Velasteguí Bósquez

TUTOR: Ing. Jacqueline Peñaherrera M., Mg.

ABSTRACT

The present research was carried out in Coac. Guaranda Ltda., with the objective of proposing a strategy for the enrichment of the management of the risk credit, one of the pressing problems for the efficient performance of this organization of financial sector of the social and solidary economy. Therefore updated theoretical references on the organizations of the social and solidary economy and credit risk management were consulted; what helped to theoretically base the research and define the dimensions and indicators for the diagnosis and proposal. At the same time an interview was held with the manager of the cooperative to learn about the operating process in the phase of financial intermediation; as well as the processes of instrumentation and monitoring of credits; in addition a survey was applied to the associative and past-due operations with the purpose of knowing with other aspects, the destination of the received financing; as well as the information that these provided to the cooperative for their qualification as credit subjects and to know from their perspective the follow-up to the payment of the credit operation carried out by the cooperative. Diagnosis evidenced that the institution has deficiencies for the implementation of credits, with qualitative and quantitative inobservances pin its analysis; as well as inefficient portfolio recovery processes, which resulted in a high probability of uncollectibility. It is why the proposed strategy was subjected to a process of valuation by experts who demonstrated competence in the management of risk credit, which coincides in the relevance of the same for the management of quoted risk in the Coac. Guaranda Ltda., and that it can be implemented in other cooperatives of financial sector of the social and solidary economy of the same segment.

KEYWORDS: Credit Experience, Efficient Performance, Risk Credit, SFPS Organization.

INTRODUCCIÓN

Importancia y Actualidad

La Línea de Investigación en la que se basa este trabajo es “Asociatividad y Productividad”, en su sub línea “Finanzas en la Economía Popular y Solidaria”, puesto que se estudia el mejoramiento de la gestión de crédito en una cooperativa de ahorro y crédito.

El riesgo de crédito en el contexto de la intermediación financiera representa uno de los factores principales que la administración integral de riesgos concibe para su mitigación como parte de una gestión altamente eficiente que procura la permanencia constante de indicadores de prudencia financiera; es así que la gestión financiera y la administración de riesgo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., se interrelacionan y son abordadas como aristas complementarias que arrojan resultados positivos siempre que el proceso de intermediación se ejecute con buenas prácticas, hallando así coherencia en la relación de las finanzas en los procesos de Asociatividad y productividad de la economía popular y solidaria.

El riesgo de crédito como parte fundamental de la administración integral de riesgos, resulta altamente importante dentro del proceso de intermediación; de ahí que su gestión garantiza que los indicadores financieros que en su mayoría se desprenden de éste, reflejen escenarios propicios de efectividad en torno al cumplimiento de indicadores de prudencia que permitan su sostenibilidad y permanencia en el tiempo, garantizando estabilidad organizacional; así como del sistema financiero al que representan.

En los últimos años se ha hecho más notable la necesidad de incrementar los esfuerzos por mantener los sistemas financieros latinoamericanos sanos, sólidos y solventes. Las crisis bancarias vividas en la década pasada son fieles testigos de esta necesidad (en orden cronológico: Venezuela, México y Ecuador, para mencionar los casos más sonados). Las autoridades reaccionaron ante esta situación con la adopción de una serie de estándares internacionales, tales como los Acuerdos de Basilea sobre Capitales Mínimos ("Basilea I" de 1988) y sobre el

Control de Riesgos de Mercado (1996), los 25 Principios Básicos de una Supervisión Efectiva (1997/2006), la introducción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y los Estándares Internacionales de Auditoría (ISA) o de normas contra el Lavado de Dinero (40 Recomendaciones de la FATF-GAFI y las 9 Recomendaciones contra el Financiamiento del Terrorismo). Actualmente, las normas financieras en la región convergen hacia el Nuevo Acuerdo de Capitales Mínimos “Basilea II” (2004, actualmente en revisión (“Basilea III”)) introduciendo por ejemplo reglas sobre el riesgo operativo.

A pesar de todos estos progresos cuando se habla de intermediación financiera en varios países de la región, sólo se refiere a la banca tradicional dejando por fuera a las cooperativas de ahorro y crédito (CAC), que también se dedican a dicha actividad puesto que captan y colocan recursos financieros igual que otros tipos de intermediarios. Por otro lado, la supervisión por parte de los institutos estatales de cooperativas se ha mostrado insuficiente en muchos casos, también por el permanente conflicto entre sus funciones de fomento y fiscalización, y por la heterogeneidad de las actividades en los sectores cooperativos. Esta situación ha contribuido a sonadas intervenciones y quiebras incluso en CAC grandes también a nivel sistémico de todo un sector cooperativo (como en el caso de Perú de 1992), lo que ha producido en cierta medida la desconfianza hacia las CAC que hoy en día persiste en varios países de América Latina y el Caribe.

La presente investigación se encuentra estrechamente relacionada con los siguientes objetivos, políticas y lineamientos estratégicos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

Objetivo	Política	Lineamientos
1. Auspiciar la igualdad, cohesión, inclusión y equidad social y territorial, en la diversidad.	2.1. Generar condiciones y capacidades para la inclusión económica, la promoción social y la erradicación progresiva de la pobreza.	e) Promover y apoyar iniciativas de economía popular y solidaria y MIPYMES mediante mecanismos de asistencia técnica, circuitos económicos, aglomeración de economías familiares, sistemas de comercialización alternativa, fortalecimiento de la capacidad de negociación y acceso a financiamiento, medios de producción, conocimientos y capacidades, acorde a las potencialidades territoriales.

		<p>f) Generar incentivos para la Asociatividad, en particular para la reagrupación parcelaria de minifundios, la adquisición de tierras y el acceso a insumos y recursos para la producción a organizaciones de la economía popular y solidaria, considerando la vocación productiva de los territorios.</p> <p>g) Generar mecanismos e incentivos que promuevan el ahorro y faciliten el acceso a recursos financieros, creando líneas preferenciales para organizaciones de la economía popular y solidaria, con especial atención a las mujeres y jóvenes del área rural y a iniciativas para la inclusión económica.</p>
	2.7. Garantizar la protección y fomentar la inclusión económica y social de personas en situación de movilidad humana, así como de sus diversos tipos de familias	k) Generar e implementar mecanismos que faciliten la recuperación de capacidades para la inclusión económica de las personas en situación de movilidad humana y sus diversos tipos de familia, con énfasis en el acceso a asistencia técnica, crédito y capacitación y en la vinculación con la economía popular y solidaria.
	2.1.1. Garantizar la protección y la seguridad social a lo largo del ciclo de vida, de forma independiente de la situación laboral de la persona	Generar e implementar mecanismos e incentivos que faciliten y promuevan la afiliación a la seguridad social de voluntarios y personas en las distintas formas de trabajo (voluntariado, autónomo, campesino, pescadores artesanales, autoempleo, de cuidados y doméstico no remunerado), especialmente la de los actores de la economía popular y solidaria y las personas en situación de movilidad humana.
5. Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.	5.4. Promover las industrias y los emprendimientos culturales y creativos, así como su aporte a la transformación de la matriz productiva	Articular a las poblaciones y los actores locales a la gestión del patrimonio en la industria turística, con énfasis en la economía popular y solidaria.
8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.	8.9. Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario	<p>c) Profundizar las finanzas rurales para endogenizar las ganancias del capital de los actores de la economía popular y generar liquidez para la colocación de crédito en el territorio.</p> <p>d) Establecer condiciones preferentes a los actores de la economía popular en el acceso a financiamiento y facilidad de tasas de interés, para emprendimientos y/o la ampliación de su actividad productiva existente.</p> <p>g) Crear un sistema de información de los actores de la economía popular, considerando la oferta productiva y</p>

		exportable, así como la formación técnica y especializada.
--	--	--

Tabla 1. Relación de la investigación con el PNBV 2013 – 2017.

Fuente: PNBV 2013 – 2017.

Elaborado: Edgar Velasteguí

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo contribuir al mejoramiento de la gestión de riesgos del crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., de la provincia Bolívar?

Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., no mejora su gestión de riesgo de crédito y continua incrementando el mismo, generaría incertidumbre institucional y sistémica; ya que la intermediación financiera producto de la captación y colocación de recursos bajo las malas prácticas o ineficiente gestión evidenciada y cuantificada en su indicador de morosidad, pondrían en riesgo sus indicadores de prudencia financiera.

La responsabilidad social con la que directivos y empleados de las cooperativas de ahorro y crédito objeto de estudio actúen en la administración de los recursos, será determinante para garantizar un proceso de intermediación sólido y socialmente responsable, en donde por un lado a través de la captación garantice el resguardo de dineros y por otro a través de la colocación garantice el retorno de los capitales, y así generar escenarios de desarrollo económico inclusivo con practica de los principios doctrinarios del cooperativismo, sostenido en relaciones de confianza.

La información considera importante para el diagnóstico y formulación de las estrategias que a mediano plazo se propondrán para mejorar la gestión del riesgo de crédito, se obtendrán de los datos e información que en la actualidad se dispone a través del ente de control, los mismos que se consideran correctos y oportunos para la toma de decisiones en referencia a la presente propuesta.

A mediano plazo gracias a la información obtenida se deberá formular estrategias para mejorar la gestión de riesgo de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito objeto de estudio, las mismas que deberán tener un alcance positivo para que dichas organizaciones garanticen procesos eficientes cuantificados en indicadores

financieros favorables, principalmente en los que cuantifican la administración del riesgo crediticio.

En el largo plazo se deberá gestionar eficientemente el riesgo de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito objeto de estudio, empleando procedimientos técnicos y legales pertinentes, orientados a la perfecta administración de riesgos bajo principios de responsabilidad social y prudencia financiera, lo que garantizará la institucionalización de las organizaciones del sector financiero de la economía popular y solidaria, como parte del fortalecimiento del sector financiero nacional

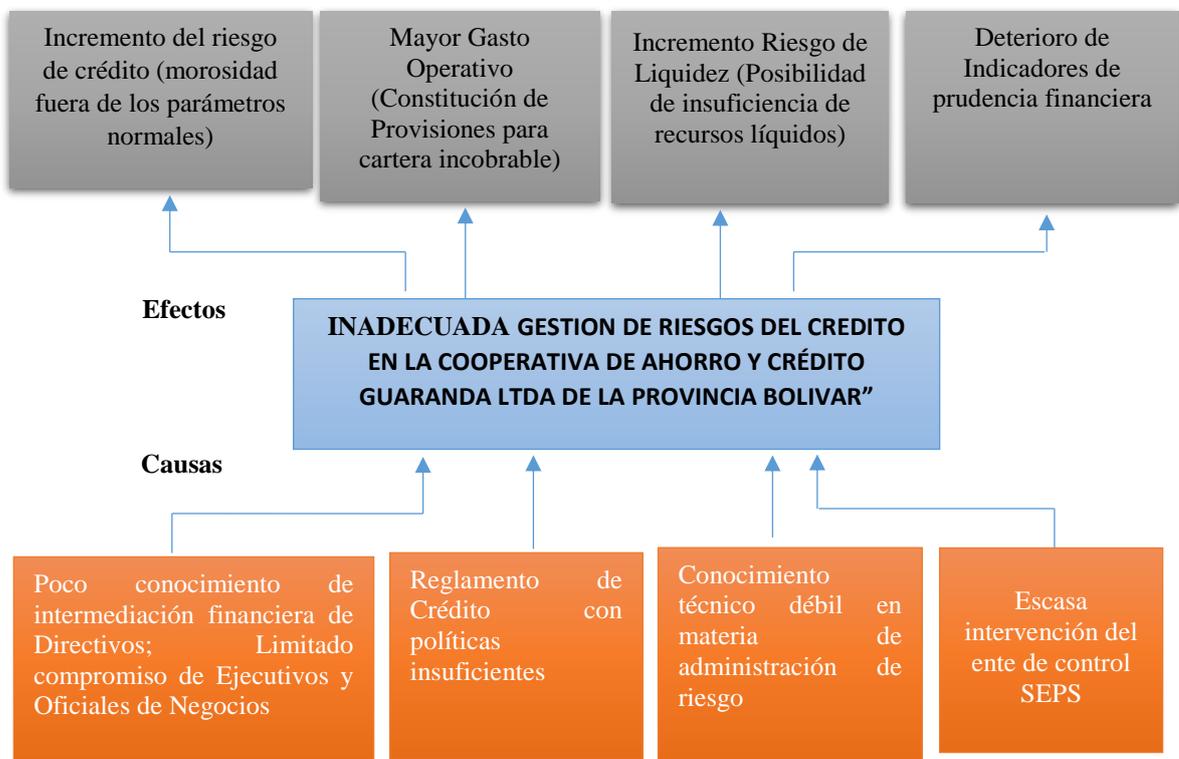


Gráfico N°1: Árbol de problemas.
Fuente: Investigación Propia
Elaborado: Edgar Velasteguí

JUSTIFICACIÓN

Con esta investigación se podrá identificar, analizar, controlar y mejorar los factores principales que se interrelacionan de manera directa en el proceso de intermediación financiera en la cooperativas de ahorro y crédito Guaranda Ltda., de la provincia Bolívar, posibilitando un manejo adecuado de los recursos económicos y financieros que ésta organización administra, principalmente en lo relacionado a la instrumentación de las operaciones de crédito en escenarios cada vez más complejos, en donde la competencia, los factores socioeconómicos y otros de naturaleza exógena han incidido en su desarrollo, factores que vuelven mucho más vulnerable ésta actividad.

Por ser la intermediación financiera la acción principal de las cooperativas de ahorro y crédito, ésta debe desarrollarse basada en principios de transparencia, honestidad y sobre todo de responsabilidad social, que garantice el retorno de los recursos económicos que bajo su estructura se administran, como parte esencial del fortalecimiento de estas formas de organización, que desde sus orígenes sostuvieron su accionar en la “confianza” de sus asociados, lo que ha permitido en los actuales momentos el fortalecimiento de éstos sectores de la economía popular y solidaria.

Por lo tanto, el interés de la investigación está dirigido a detectar en la forma más temprana posible, los riesgos y dificultades derivados de la correcta gestión del riesgo de crédito, que puedan comprometer el proceso de intermediación financiera, porque su dimensión en administración y mitigación es incalculable, ya que aquellas cooperativas de ahorro y crédito que cuentan con un sistema correcto de gestión de éste riesgo, podrán tomar decisiones de manera oportuna.

Los resultados de este trabajo comprometen a la administración y a las instancias de cogobierno de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento dos de la provincia Bolívar, asumir el criterio de responsabilidad y organización en el momento de establecer los procesos, principalmente el de crédito para fijar un verdadero sistema de control interno, con políticas orientadas a la mitigación de éste tipo de riesgo.

Con la entrada en vigencia de Basilea II, la evaluación de los riesgos en las entidades financieras incluyendo las CAC tomó mayor relevancia. Basilea II en su Pilar 1 se refiere al riesgo de crédito no reconocible (no materializado) y por lo tanto al crédito menos provisiones.

En cuanto al riesgo de crédito ya reconocible, algunos países pasan de la tradicional forma de clasificación de cartera en categorías de riesgo (normalmente 5 ó 6) y su respectivo índice de provisión a métodos más estadísticos de medición de riesgo a través de la estimación de la pérdida esperada. Ejemplos:

- Colombia: Se sigue con la política de categorías de riesgo y su respectivo índice de provisión, pero se establece que si la entidad lo desea puede establecer su propio método interno, sujeto a aprobación
- Costa Rica: Se aumenta el número de categorías a 8, pero también se deja la posibilidad de evaluación del riesgo de crédito por medio de un método interno.
- México: Estableció los requerimientos de capitalización por riesgo de crédito, así como los porcentajes para el cálculo de las estimaciones preventivas para riesgos crediticios, en base a los días de mora de la cartera y tipo de crédito.

Por otra parte, es interesante observar como la normativa actual va más hacia una verdadera medición del riesgo de pérdida que el tradicional índice de mora y a la vez base para el cálculo de la provisión para incobrables. Ahora se le da un valor más adecuado a las garantías, tomando su valor de cobertura como una reducción directa a la provisión individual de un crédito. Adicionalmente, las disposiciones sobre concentración de créditos, generalmente no tienen la misma importancia en las CAC como en la banca tradicional, por el tamaño de los créditos y por el tipo de deudores, sin embargo en todos los países en que se supervisan CAC, éstas no están exentas de la aplicación de normativa sobre concentración de créditos, debido a que hoy en día las grandes CAC en busca de mayor crecimiento han incursionado en la concesión de créditos grandes.

El capital de la institución financiera, sin embargo, que es el “tradicional” punto de referencia para créditos de gran monto, no es muy relevante por las razones

destacadas. Reglas sobre créditos relacionados sí son de suma importancia para las CAC y objeto de discusión permanente.

OBJETIVOS

General

Proponer una estrategia para el mejoramiento de la gestión de riesgo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., de la provincia Bolívar.

Específicos

1. Desarrollar los fundamentos teóricos sobre el riesgo de crédito y su incidencia en la intermediación financiera.
2. Diagnosticar las causas que influyen en el riesgo de crédito y su incidencia en la intermediación financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda. de la provincial Bolívar.
3. Proponer los fundamentos metodológicos de la estrategia para el mejoramiento de la gestión de riesgo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda. de la provincial Bolívar.
4. Validar la estrategia propuesta para el mejoramiento de la gestión de riesgo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda. de la provincia Bolívar.

CAPÍTULO I.

RIESGO DE CRÉDITO

Antecedentes de la gestión de riesgo de crédito.

La gestión de riesgo de crédito ha sido investigada por diferentes autores, a continuación, se muestran los principales aportes desarrollados.

Elisondo & Altman (2003), investiga la medición integral de los riesgos de crédito, en su investigación exponen los factores internos y externos que deben tenerse en cuenta para medir integralmente la gestión de riesgos en diferentes países de economías menos desarrolladas. Se abordan los métodos de calificación de cartera y su importancia para los paradigmas de medición del riesgo de crédito, los modelos de calificación de cartera en México y los modelos de pérdida esperada.

Castaño & Ramírez (2005), estudian la aplicación del modelo logístico para la determinación del riesgo de crédito en Colombia, exponen que la Asobancaria de ese país propone metodologías para la gestión de riesgo, pero sólo para grandes entidades financieras. En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito las metodologías econométricas son las de mayor aplicación, aunque consideran que debe emplearse más tiempo en evaluar las bondades de las mismas. La aplicación del modelo logístico evidencia fortalezas al evaluar el riesgo de crédito, aunque se necesita seguir investigando y comparar otras metodologías para obtener eficiencia en la medición del riesgo de crédito.

Medina (2007), desarrolla un estudio sobre la gestión de riesgo de crédito en el marco del acuerdo de Basilea, en este trabajo se determina el riesgo de crédito y la importancia del mismo, así como los modelos de medición del riesgo de crédito. En el trabajo se exponen los principales elementos del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y el tratamiento del riesgo de crédito según estos acuerdos.

Lozano et al (2009), manifiesta que las instituciones financieras se han convertido en actores claves de la crisis económica por la que transita el mundo y que asumen estrategias para disminuir el impacto de esta crisis en los indicadores económicos y de desempeño. En el estudio se incluyen las instituciones financieras y sus grupos de interés, así como los mecanismos empleados en la relación entre ellos y las políticas de responsabilidad social asumida.

Torres & Vivar (2010), estudian la gestión de riesgos en la empresa “Cerámica Andina” y evidencian que por el mal manejo de los riesgos se afecta la estrategia de la organización, el proceso de toma de decisiones y el desarrollo de la misma. La empresa debe mejorar el seguimiento a la cartera ya que posee dimensiones elevadas y tiempo prolongado, por lo que debe depurar las cuentas incobrables para mejorar su situación actual. La empresa necesita invertir en investigación y desarrollo para la implementación de un sistema efectivo de gestión de riesgos.

Bielsa et al (2012), proponen modelos de predicción de indicadores sobre el riesgo de crédito en España. Se presenta un modelo para predecir las probabilidades de incumplimiento y tasas de recuperación, el cual se estructura mediante el enfoque estructural de Merton, el método de flujos de activos líquidos y los datos de panel. En el modelo demuestran que las probabilidades de incumplimiento, así como las tasas de recuperación se pronostican por medio de la rentabilidad y tamaño de la institución.

Capera et al (2012), proponen un mapa de riesgo para el sector financiero colombiano, una importante herramienta de riesgo operacional ampliamente utilizada en la gestión de riesgo de créditos. En la investigación desarrollan un mapa para la cuantificación de la probabilidad de pérdidas asociadas a fenómenos macro económicos desfavorables frente a la probabilidad de incumplimiento de pagos de los clientes. Desarrollan un modelo de regresión por quintiles para

evaluar la distribución de pérdidas en escenarios macroeconómicos adversos. Por último, se establece una representación gráfica para darle atención a la vulnerabilidad del sistema financiero colombiano.

Rivillas et al (2012), estudian la estimación del riesgo de crédito en organizaciones del sector real en Colombia. Se propone un modelo (Probit) para datos balanceados con efectos aleatorios para la estimación de la probabilidad de que empresas del sector real colombiano puedan quebrar. Comparan información de empresas solventes y otras con problemas financieros, los indicadores que se incluyen en el estudio son rentabilidad, liquidez, solvencia y apalancamiento. Estudian el efecto que provoca en la probabilidad de quebrar de las instituciones financieras el apalancamiento operativo y financiero.

Sagner (2012), estudia el influjo de cartera vencida como medida de riesgo de crédito aplicado al caso concreto de Chile. En la investigación analiza los cambios en la cartera vencida ajustada por penalizaciones y normalizada por las colocaciones para modelar el riesgo de crédito en el sistema financiero chileno. Se identifican las ventajas estadísticas de la propuesta con relación al gasto de provisiones, el modelo propuesto para el análisis de los períodos comprendidos entre 1997 y 2010, demuestra que existen relaciones estadísticamente significativas entre los agregados macroeconómicos y las colocaciones.

Por su parte Arias, (2013) determina la relación que existe entre la gestión de riesgo y la liquidez en una cooperativa de ahorro y crédito, en función de garantizar la reducción de la cartera vencida, aspecto que genera no disponibilidad de recursos financieros para generar nuevas opciones de crédito. Se logran identificar los factores que inciden directamente en la liquidez de la organización como son la captación de ahorros a largo plazo y el fondeo externo de recursos.

Cruz & Thomasz (2013), estudian la gestión del riesgo bancario en el contexto argentino posterior a la crisis financiera mundial del año 2008, manifiestan que el sistema financiero argentino difiere de otros países de mayor nivel de desarrollo que introdujeron reformas normativas del acuerdo de Basilea. Se profundiza en el análisis de los riesgos que posee en la actualidad el sistema bancario argentino que

evidentemente, requieren de implementar las normativas nacionales e internacionales establecidas al sistema financiero.

Un estudio realizado por García (2013), manifiesta que en Chile se observa un incremento importante en las carteras vencidas de los créditos de consumo después de varios períodos de expansión del producto interno bruto, lo cual provoca un descenso en la tasa de interés, sin embargo, en la práctica logra demostrar que períodos largos y significativos de intereses altos reducen el riesgo e incrementan los créditos a mediano plazo. A su vez concluye que las carteras vencidas han contribuido a la contracción de la economía y aumentar la inflación.

Hernández et al (2013), desarrollan un modelo de gestión de riesgo crediticio para administrar la cartera de préstamos en las cajas de ahorro en El Salvador. En el estudio se logra desarrollar un modelo para la gestión de riesgo de crédito por medio del análisis de estados financieros para la implementación de procedimientos que permitan medir y mitigar los riesgos de crédito en cajas de ahorro de diferentes ciudades del El Salvador.

Quinteros et al (2013), desarrolla lineamientos para la implementación de un outsourcing de valoración de riesgo para las pymes, como canal comercial alternativo del Banco Caja Central, este banco es producto de la fusión de dos bancos (Banco Caja Social y Colmena Entidad Bancaria), se propone un modelo para reducir en un 20% los costos de operaciones, además, se propone desarrollar asesoría a los emprendedores desde el diseño de sus proyectos de negocio hasta la ejecución y operación del mismo. Así mismo el modelo contribuye a optimizar la gestión de riesgos de crédito del banco objeto de estudio.

Estrada et al (2014), estudian los principales acontecimientos en el área económica a nivel mundial en el último quinquenio, estudian la inestabilidad financiera y la política monetaria empleada a nivel mundial. El análisis de las respuestas de la Reserva Federal de Estados Unidos, la Banca de Inglaterra y la Banca Central Europea durante la crisis económica internacional de los años 2008 y 2009, políticas que sirven de ejemplo a años posteriores. Ellos ejemplifican que las economías de menor desarrollo pueden aprovechar los elementos positivos de

estas estrategias y desarrollarlas con las adecuaciones pertinentes para disminuir los efectos de crisis económicas temporales.

Rodríguez et al (2014), aportan en su investigación evidencias de pronóstico de problemas financieros en empresas no financieras. Se prueban varios modelos para la evaluación de los riesgos financieros en las pequeñas y medianas empresas. Se contrasta la capacidad de pronóstico que tienen los modelos paramétricos específicamente los análisis multi variantes discriminantes. Se comparan estos resultados con los obtenidos por medio de la auditoría. Estos modelos se basan y sustentan en variables financieras relevantes e indicadores financieros que evidencian estrés.

Trujillo et al (2014), investiga el poder explicativo de los modelos de riesgo de crédito en empresas financieras en Europa. Los autores exponen los modelos para la determinación y evaluación del riesgo de crédito y hacen una comparación entre los modelos basados en datos contables y los modelos basados en el mercado aplicado a un grupo de empresas europeas.

Claros & José (2015), investigan el riesgo operativo de la cartera de préstamo de entidades bancarias de San Pedro de Sula en Honduras. En su trabajo consideran que existen riesgos en las instituciones financieras y que lo importante es que lo reconozcan para poder gestionarlo, debido a que provocan efectos muy negativos en el desempeño de estas instituciones y sobre todo en los balances de resultados. Las instituciones financieras exitosas son aquellas que logran reponerse de los riesgos a los que se exponen porque lo planifican y gestionados con oportunidad. El incremento de los riesgos en los últimos años ha obligado a las instituciones financieras a desarrollar estrategias que le permitan gestionarlos y convertir las debilidades en fortalezas.

Galarza et al (2015), analiza el riesgo de crédito y la trasmisión de la política monetaria en Colombia, parte de las transformaciones que se han realizado en la intermediación financiera y la actualidad en temas de regulación. En la investigación se estudian las condiciones actuales de riesgo de las entidades bancarias colombianas y los mecanismos que tradicionalmente han utilizado para el estudio de las condiciones riesgosas de la banca para el desarrollo de los

canales de préstamos. El resultado demuestra que los bancos de riesgos menores están en mejores condiciones de protección de la política monetaria y pueden tener mayores ofertas de crédito con facilidad de acceso a recursos financieros.

Serrano & Pérez (2015), desarrollan una investigación sobre la gestión de riesgos de crédito para el sector de los seguros en El Salvador, aplican el modelo de cuantificación de pérdidas esperadas para un sector que en los últimos cinco años ha tenido una expansión importante a nivel nacional. En el trabajo desarrollan una herramienta que conjuga enfoques financieros con técnicas estadísticas, su modelo teórico se basa en el valor en riesgo (VAR) y utiliza la investigación operativa, específicamente el método de simulación de Montecarlo para el análisis de escenarios futuros.

Berrocal (2016), realiza una investigación para evaluar la gestión del riesgo de crédito en España, expone la secuenciación y principales estrategias empleadas en este país para la gestión del riesgo de crédito en instituciones financieras. En su trabajo desarrolla valoraciones importantes sobre las estrategias de gestión de riesgo de crédito que muchas empresas financieras han empleado en los últimos años.

Chuncha L. (2016), desarrolla un estudio sobre la gestión de riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” de la ciudad de Ambato, en el mismo se analizan los procedimientos que emplea la cooperativa dentro del manual de funciones para la gestión de riesgos y morosidad. Se buscan metodologías que puedan ayudar al control interno de la organización, a seleccionar bien a los clientes para que las operaciones se realicen sin riesgo de incumplimiento, y a tener la información precisa para la toma de decisiones correcta.

García et al (2016), desarrollan un análisis sobre el estudio del modelo de riesgo crediticio en la banca revolvente en México. Con la finalidad de contribuir al perfeccionamiento de la gestión del riesgo crediticio en la estimación de provisiones en México, fundamentalmente en las carteras de grandes instituciones financieras dedicadas al crédito. Se utiliza el modelo logit para el reflejo más preciso de niveles de riesgo. El estudio evidencia que los principales indicadores

financieros de los bancos mostraron mejores rendimientos que los anteriores. Esto demuestra que existen modelos muy capaces para medir el riesgo de crédito en entidades financieras.

Morales & González (2016), en su investigación desarrollan un modelo estadístico para estimar la probabilidad de incumplimiento de los clientes que poseen experiencia crediticia y solicitan tarjetas de crédito. Ellos establecen un perfil de riesgo de crédito de cada uno de los clientes que poseen tarjetas de crédito, y estiman la probabilidad de incumplimiento con los pagos, teniendo en cuenta la información sociodemográfica de cada uno de ellos. La validación de la solución demostró buen ajuste de estimación de posible incumplimiento y capacidad de discriminación de los niveles de morosidad.

Ortiz et al (2016), realizan una investigación sobre las operaciones del sistema financiero nicaragüense, específicamente en el sector agrícola, el cual posee una situación de vulnerabilidad y eficiencia. En el trabajo se evalúa la gestión de riesgos de la cartera de crédito agropecuario de un importante banco nicaragüense desde el año 2012 hasta el 2013. En el mismo se exponen las acciones que debe tomar la banca en el momento en que se solicita un crédito productivo para el desarrollo de la agricultura, sobre todo las valoraciones referidas a las situaciones climatológicas que afectan la capacidad de pago de muchos agricultores.

Ramírez (2016) investiga la morosidad de la cartera de microcréditos en Colombia, y evidencia que desde el año 2002 se ha logrado un incremento en la cartera de microcrédito en un volumen mayor que la cartera total del sistema financiero, pues se ha convertido en la opción principal de financiamiento para microempresas y personas que no pueden acceder al crédito formal. En el trabajo se determinan las principales causas de la morosidad de los deudores en las obligaciones de pago de los deudores, utilizando variables socioeconómicas de los deudores y particularidades del sector microempresario para establecer su relación con las moras.

Rivera (2016), aborda la modelación estadística del riesgo de crédito, incluyendo tres modelos para la predicción de la mora en los créditos personales. Como resultado se obtiene un modelo de estimación para la determinación de la mora de

los clientes, incluyendo un grupo de variables de regresión logística. Además, se incluye un modelo probabilístico para la determinación de la mora sobre la base de las técnicas de supervivencia. Finalmente se obtienen fórmulas para determinar la probabilidad condicional de reincidencia de impagos de los clientes con créditos y el tiempo de impagos. Este modelo se utiliza como herramienta para el seguimiento y evaluación del perfil de los clientes con mayor posibilidad de impago.

Estos estudios realizados en diferentes países demuestran la importancia de la gestión de riesgos de crédito de instituciones financieras y no financieras, pues tiene una incidencia directa en los resultados y el desempeño de las mismas.

Fundamentos teóricos sobre riesgo de crédito.

En el mundo moderno la actividad financiera ha ido ocupando espacios más importantes y se ha convertido en uno de los elementos claves de las economías que basan su actividad financiera en el sector empresarial. En un mercado cada vez más competitivo es importante que el sector financiero ocupe posiciones de privilegio en el apoyo al desarrollo del sector productivo.

Los riesgos financieros son eventos multidimensionales y están relacionados con un grupo importante de variables económicas, políticas y sociales y está asociado a las operaciones financieras que realizan las instituciones y a la incertidumbre que se genera en esta operación.

Por su parte Coello (2013), considera que el riesgo financiero se asocia con la probabilidad de que ocurran eventos financieros con consecuencias negativas para las organizaciones, o también el riesgo de no poder cubrir los costos financieros de la organización determinados por el grado de apalancamiento de la misma.

Ayala & Agelbis (2015), consideran que existen varios riesgos financieros, en la siguiente tabla se relacionan.

Tipo de riesgo	Características
Riesgo de tasa de interés	Está determinado por las posibles modificaciones, cambios o fluctuaciones adversas de este instrumento financiero, que tienen un impacto directo en la valoración de los activos y pasivos de las instituciones financieras.

	Los activos de las instituciones financieras están marcados por los créditos a largo plazo con tasas de interés fijas, sin embargo, los pasivos lo constituyen los depósitos a corto plazo. Si existe una variación incremental de la tasa de interés a corto plazo la institución financiera se encuentra en riesgo de deterioro de sus indicadores económicos pues tiene que derogar mayor cantidad de dinero a los depositantes.
Riesgo de crédito	Es el riesgo más antiguo de todos y uno de los más importantes en las instituciones financieras. Se puede conceptualizar como la probabilidad de pérdida por el incumplimiento de la contraparte deudora.
Riesgo de liquidez	Capacidad de cumplir con las obligaciones cuando le exigen o el riesgo de no poder deshacer una posición en relación del precio del mercado. Uno de los referentes importantes es el Gap de liquidez que relaciona entradas y salidas de capital. Se reconocen varios coeficientes de liquidez como: <ul style="list-style-type: none"> • Razón de capital neto de trabajo • Liquidez corriente • Liquidez seca
Riesgo de mercado	Modificaciones negativas en los precios de los activos en los que se posiciona la institución financiera. (Acciones, bonos, etc.). Es un riesgo sistemático que según su magnitud puede ser cubierto pero no diversificado de manera total debido a los cambios de las valoraciones dependen de factores externos. Estos riesgos están motivados por: <ul style="list-style-type: none"> • Variaciones en el cambio monetario. • Renta variable de las acciones. • Valor de los commodities.
Riesgo operativo	Se relaciona con los riesgos que se producen por el funcionamiento y gestión, incluyendo fraude, catástrofes naturales, deficiencias técnicas, problemas administrativos, incumplimiento de normas legales. Este riesgo se mide por los resultados de las instituciones financieras por medio del retorno de los activos y retornos sobre capital.
Riesgo legal	Está relacionado con las pérdidas que tienen las instituciones financieras al incumplir las contrapartes y no tener basamento legal para poder exigir el cumplimiento de pago. Es generado por errores en la interpretación legal o por omisión de documentos que sustenten legalmente los contratos establecidos.
Riesgo de reputación	Pérdidas de oportunidades de negocio y mercado por problemas de prestigio de la institución, por fraudes, errores en la ejecución de las operaciones y por los cuales los clientes deciden cambiar de institución

Tabla 2. Principales riesgos financieros.

Fuente: Ayala & Agelbis (2015)

Elaborado: El Autor

Este sector que ha sido tan competitivo en los últimos años, debe trabajar en la gestión del riesgo de crédito, lo cual le permitirá tener ventajas competitivas y un buen posicionamiento en el mercado financiero.

Los riesgos se caracterizan por poseer características que definen su origen y naturaleza, asociado a la no previsión de los mismos, debido a que existe incertidumbre marcada en cuanto a la presencia del mismo. Así mismo, es importante tener en cuenta que el riesgo está latente y puede ocurrir en cualquier momento, y que generalmente es ajeno a los deseos de las personas.

El riesgo de crédito ha sido definido por varios autores, en la siguiente tabla se resumen los conceptos elaborados durante los últimos años.

Concepto	Autor(es)	Año
Abarca el riesgo de incumplimiento concebido como la probabilidad de impago y el riesgo de mercado conformado por las pérdidas financieras generadas por el incumplimiento.	Philippe Jorion	1999
Pérdida ocasionada porque un deudor o contraparte incumple con sus obligaciones según los términos de pago pactados.	Comité de Supervisión Bancaria de Basilea	1999
Riesgo inherente a las transacciones individuales como a nivel de portafolio.	Bassle	2000
Condición que genera la probabilidad de desviación del resultado que se espera de los deudores o entidades que tienen crédito en la institución financiera.	Gallati	2003
Posibilidad de que una institución financiera tenga pérdidas y el valor de sus activos se vea afectada como consecuencias de incumplimiento de las obligaciones de los deudores.	Superintendencia de Bancos de Colombia	2004
Situación en la que se conocen los posibles resultados de una decisión asociada a su distribución de probabilidades y que posee incertidumbre en cuanto al cumplimiento de las condiciones pactadas.	Toledo	2004
Probabilidad de tener pérdidas motivadas por el no cumplimiento de las obligaciones de crédito comprometidas por los clientes.	Medina	2007
Es el efecto de la incertidumbre sobre el cumplimiento de los objetivos de la organización.	ISO 31 000	2009
Riesgo generado por modificaciones de la probabilidad de no pago en tiempo de las obligaciones de crédito de los clientes.	Rubio et al	2010

Es la probabilidad de no pagar las deudas o créditos asumidos con las instituciones financieras.	Rivillas & Gutiérrez	2012
Es el riesgo que surge cuando los deudores no están en capacidad de cumplir las obligaciones contraídas.	Cruz & Thomasz	2013
Riesgo de las instituciones financieras y que está asociado a la probabilidad de no pago por parte de los deudores y al no cumplimiento de las obligaciones anteriormente pactadas.	Paz	2013
Probabilidad de no reembolsar el préstamo recibido y que genera importantes pérdidas para la institución financiera.	Rodríguez et al	2014
Es la pérdida real o potencial que puede incurrir una organización por la probabilidad de que los deudores no paguen la deuda acreditada.	Claros & José	2015
Es la probabilidad de que por el incumplimiento de pago de los clientes con el contrato pactado se puedan producir pérdidas.	Galarza et al	2015
Es la probabilidad de pérdida del financiamiento concedido a otros y que por falta de solvencia no pueden devolver.	Berrocal	2016
Es el riesgo que surge cuando las contrapartes o deudores no se encuentran en capacidad de cumplir las obligaciones pactadas con la institución financiera.	García et al	2016
Posibilidad de incumplimiento del prestatario de sus obligaciones de pago contractadas.	Morales et al	2016

Tabla 3. Definiciones sobre riesgo de crédito.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado: El Autor

De todas las definiciones emitidas por los autores antes mencionados se pueden definir los siguientes elementos:

1. El riesgo de crédito está asociado a una probabilidad.
2. El riesgo de crédito se define cuando existe la posibilidad de que los clientes no cumplan con las obligaciones pactadas con la entidad financiera.
3. El riesgo de crédito genera pérdidas importantes para las instituciones financieras.

Esto evidencia que siempre que existan riesgos de crédito existe la probabilidad de impagos que generan pérdidas para las instituciones financieras.

- **Clasificación de los riesgos de crédito**

El riesgo de crédito es importante analizarlo en los dos niveles en que este puede manifestarse:

Riesgo individual: Este riesgo tiene asignada una probabilidad, acreditado al deudor a nivel individual. En este tipo de riesgo (García, 2015), manifiesta que es necesario atender tres elementos principales.

- a) La probabilidad de que el deudor incumpla, manifestado por frecuencia relativa con la que el deudor no cumpla con las obligaciones contraídas en el pacto con la institución financiera.
- b) La magnitud en que el crédito puede mejorarse o empeorarse.
- c) La cantidad de la deuda que se puede recuperar después del incumplimiento por parte del deudor.

Riesgo de portafolio: está influenciado por la naturaleza y composición de la cartera de cada institución financiera. En este tipo de riesgos es vital poder identificar la concentración de los créditos

Los riesgos financieros según Medina (2007), pueden clasificarse en dos grandes grupos:

- 1. Riesgos específicos y diversificables:** Son los que pueden modificar y afectar un valor específico. Se asocian a las acciones o activos y es función de las entidades que emiten los valores. Estos riesgos pueden disminuirse si la entidad financiera diversifica sus carteras.
- 2. Riesgos no diversificables o sistemáticos:** Son aquellos que pueden aquejar los valores del mercado, no es diversificable y dependen de la dinámica y transformación del mercado en cuestión.

Los riesgos de crédito se encuentran entre los riesgos no diversificables o sistemáticos y se pueden clasificar en:

- 1. Riesgo de impago:** Relacionado con las posibilidades de las entidades deudoras de cumplir con sus obligaciones de pago principal, así como de los intereses.

- 2. Riesgo de calificación:** Calificación que se le asigna a la persona que accede a un crédito en función de su potencial futuro de pago. Unas variaciones de la calificación de los deudores ponen en riesgo su credibilidad.

Con respecto a este segundo tipo de riesgo, existen importantes agencias de rating a nivel mundial que califican a los deudores en función de su probabilidad y capacidad de pago, entre ellas se pueden nombrar: Standard & Poors (S&P), Fitch Rating, Moodys Investors Service y Duff & Phelps, las cuales se encargan de darle una calificación a los deudores, que sirve de base a las entidades financieras que otorgan créditos.

El riesgo de crédito se relaciona con un incumplimiento de los deudores a la hora de cumplir sus obligaciones con la institución financiera. Este riesgo incluye la operación de riesgo de liquidación una vez que se ha completado la transacción financiera, aunque sea diferente a lo que se contrató inicialmente. El incumplimiento de los deudores es el caso extremo, sin embargo, el riesgo puede incluir también la disminución de la calidad de los créditos que otorga.

El riesgo de crédito analizado desde la arista de la creación de valor para las organizaciones supone que el crédito y sus rendimientos desde el punto de vista de la tesorería que se encuentran expuestos a riesgos de mora e incumplimiento por parte de los deudores, debe proveer de rentabilidad arriba del costo que genera ese financiamiento, y por tanto al costo de oportunidad de ese financiamiento entregado. Por lo que se hace necesario evaluar la pérdida en las operaciones de crédito que se generan en las instituciones financieras.

Uno de los elementos a evaluar es el nivel de mora en los créditos, el cual está asociado al nivel de activos en defecto sobre el total de activos de la institución. En este tipo de riesgo es vital definir el valor de recuperación o razón de recuperación de cartera, expuesto en forma porcentual, que no es más que la cantidad que puede recuperarse del activo en defecto. Estos dos indicadores integrados se conocen en la literatura como índice de pérdidas de la organización.

La probabilidad de que una organización posea activos en defecto sobre los activos totales es muy frecuente en el mundo financiero, en ello influyen un grupo de factores macroeconómicos entre los cuales se pueden mencionar:

- Variación anual del Producto Interno Bruto.
- Movimiento de las tasas de interés.
- El precio de los activos que utilizan como colaterales.
- En el caso de que los créditos sean en monedas extranjeras el riesgo de las tasas de cambio.

García & Sagner (2013), manifiestan que dentro del riesgo de crédito existen otros elementos que son importantes manejar y tener en cuenta

- Riesgo intrínseco: relacionado con las líneas de negocio que define la institución, las empresas y la contraparte.
- Riesgo de concentración: motivado porque muchas veces las instituciones financieras no diversifican su cartera de crédito.

Es importante referirse en este tema al Acuerdo de Capitales del Comité de Basilea emitido en el año 1988, cuyo objetivo fundamental era que las instituciones financieras manejarán sus operaciones con recursos adecuados a los riesgos que se asumen al entregar créditos. En este acuerdo se establecen los requerimientos mínimos de capital que deben tener las instituciones financieras en función de la suma de los riesgos de activos y de mercado que influyen en sus procesos financieros.

Posteriormente en el año 2004 se firma un nuevo acuerdo de capitales Basilea II, cuya finalidad es actualizar el acuerdo anterior en función del perfeccionamiento y la incorporación de aspectos que no se habían incluido con anterioridad. Basilea II se fundamenta en tres pilares los cuales se presentan a continuación:

1. Requerimientos mínimos de capital: define los procedimientos para los requerimientos mínimos de capital. En el cálculo y determinación de estos requerimientos se incluyen los riesgos de crédito, mercado y operativo.
2. Revisión supervisora: este pilar está directamente relacionado con los organismos reguladores y fiscalizadores, los cuales deben evaluar la

eficiencia de dichas instituciones. Estos organismos reguladores y fiscalizadores deben cuantificar las necesidades de capital de cada institución financiera en función de los riesgos asumidos, y en caso de incumplimiento realizar la intervención. Se expone también que los organismos reguladores deben controlar que se cumplan las normas legales establecidas para el sistema financiero y que las instituciones financieras posean mecanismos de gestión de riesgos.

3. Información al mercado: este pilar está relacionado con la socialización de los instrumentos empleados para medir los riesgos de las instituciones, así como los requerimientos mínimos de capital. Además, se busca incidir en la disciplina del mercado que contribuya a que se puedan realizar estudios de benchmarking entre las instituciones financieras.

En el marco de Basilea se presentó un principio que establece que las instituciones financieras posean un proceso integral de gestión de riesgos para la identificación, evaluación y reducción. En este principio se establece que el objetivo del proceso es identificar los riesgos de las instituciones y evaluar el estado capital y liquidez. Es decir que además de la importancia que posee para las instituciones financieras la identificación y evaluación de los riesgos de crédito, existen normativas legales que le exigen desarrollar estos procesos a las instituciones financieras.

Identificación de los riesgos de créditos

Como aparece reflejado en los acuerdos de Basilea todas las instituciones financieras deben identificar los riesgos de crédito a los cuales están expuestos y que influyen de manera negativa en los servicios que brindan. El riesgo de crédito debe analizarse teniendo en cuenta las siguientes dimensiones:

1. **Exposición:** se provoca por el desconocimiento de los futuros montos que pueden estar en riesgo, por los créditos obtenidos con tarjetas de créditos, líneas de crédito, sobregiros, etc.
2. **Incumplimiento:** probabilidad que ocurra incumplimiento en el pago de los créditos otorgados en un período de tiempo establecido. Este riesgo depende de la calidad crediticia de los deudores. Además, es importante

determinar la tasa de deterioro, es decir de los clientes que han incumplido en algún momento cuales pueden incumplir totalmente.

3. **Recuperación:** está asociado al incumplimiento, el proceso de recuperación es impredecible, y depende en gran medida del tipo de incumplimiento y otros factores asociados a las garantías que los clientes recibieron y la situación que presentan en el momento del incumplimiento.

Las instituciones financieras deben realizar análisis que incluyan los riesgos de crédito relacionados con las transacciones individuales y con el riesgo a nivel de cartera, es decir el análisis tiene que ser en sentido del riesgo individual y de cartera.

- **Riesgo individual:** en este nivel se deben analizar la probabilidad individual de incumplimiento, la tasa de recuperación de los recursos y la posible migración de esos recursos.
- **Riesgo de cartera:** origen de la cartera y compromiso, que incluye la identificación de la concentración o distribución de ella.

Además, se deben analizar otros elementos importantes como la calidad del crédito concedido, el porcentaje de participación del riesgo en la cartera y la incertidumbre de pago de los deudores. Por esa razón se hace imprescindible que se analice el riesgo de crédito según el tipo de agente que los soporta (Arias, 2014)

- **Riesgo proveniente de particulares:** este segmento se somete a riesgos de crédito una vez que ha depositado su dinero en una institución financiera, lo prestan o firman contratos que le impone realizar un depósito previo. Si se trata de los trabajadores de organizaciones, ellos se exponen al riesgo de que la misma no haga efectivo el pago de sus salarios devengados por el trabajo realizado, aspecto que pone en situación de vulnerabilidad y riesgo a esta persona. En muchos países se reconoce que los ciudadanos poseen limitadas capacidades para evaluar su riesgo de crédito. Es por ello que se dictan leyes y regulaciones para proteger sus depósitos en instituciones financieras, conocidas como garantía de depósitos.

- **Riesgo proveniente de empresas:** las organizaciones empresariales se exponen a riesgo de crédito una vez que han realizado ventas a plazos, poseen departamentos de gestión de riesgos para determinar la capacidad financiera de los clientes que poseen para realizar ventas a crédito. Sin embargo las actuales crisis financieras por las que atraviesan muchos países han obligado a las empresas a vender sin garantías de recuperación de los créditos otorgados.
- **Riesgos de instituciones financieras frente a particulares:** las instituciones financieras que otorgan créditos a clientes particulares se exponen a un riesgo importante sobre todo cuando ofrecen productos con tarjetas de crédito, líneas de créditos, préstamos, etc. No obstante, las instituciones financieras para protegerse asignan a estas personas categorías de riesgo y es lo que les permite establecer los límites de los préstamos de recursos.
- **Riesgos de instituciones financieras a clientes corporativos:** estas instituciones no solo están expuestas a los riesgos de particulares, cuando prestan dinero a empresas u organizaciones igualmente tienen un riesgo. Muchas veces para garantizar el pago y cumplimiento de estas obligaciones definen tipos de intereses en función de la posibilidad de cumplimiento de los deudores, además, exigen garantías y ponen restricciones.

El riesgo de crédito constituye un elemento a tener en cuenta y a seguir de cerca por la alta dirección de las instituciones financieras, se necesita prever la probabilidad de cuotas o créditos no pagados, por ello la gestión de riesgos es vital para las instituciones financieras que se dedican al otorgamiento de créditos.

Gestión de riesgo de crédito

Para atenuar el riesgo de crédito, García & García (2010), consideran que es necesario tener en cuenta un grupo de elementos previo a la concesión del crédito ya sea a personas o instituciones, entre los que manifiestan se encuentran:

- **Capital:** se debe evaluar el monto total de inversiones y las obligaciones del aspirante y realizar un estudio minucioso de sus finanzas personales y

corporativas. Este estudio financiero le permite a la institución financiera tener garantía de las posibilidades de cumplimiento de la deuda, además, su flujo de egresos e ingresos y su capacidad para endeudarse. Un análisis detallado de las finanzas de los aspirantes es vital para el otorgamiento del crédito y sobre todo las razones financieras.

- **Capacidad de pago:** es uno de los factores más relevantes que debe tener en cuenta una institución financiera. Se trata de que la institución financiera antes de entregar el crédito evalúe la capacidad y experiencia en los negocios del aspirante, los resultados que ha tenido en los últimos años, y sus resultados en el proceso de gestión de los negocios. Deben incluirse factores como la antigüedad, posicionamiento de la empresa y crecimiento del negocio en los últimos años, pues esto permite conocer el flujo de efectivo que maneja la persona o institución para poder cumplir con la deuda pactada. Por último y no menos importante hay que analizar las deudas y el histórico de sus créditos.
- **Colaterales:** se refiere a factores como garantías y colaterales que posee el acreditado y que puede contribuir a saldar su deuda con la institución. Este análisis debe basarse en el balance de los activos fijos que posee el acreditado, su calidad y valor total, de manera que se asegure tener una segunda fuente para enfrentar la deuda.
- **Carácter:** relacionados con las cualidades morales y el prestigio del aspirante para responder con honorabilidad a la deuda contraída. Es importante investigar la historicidad del aspirante que incluye el comportamiento ante deudas anteriores y su historial de pago. Dentro de los elementos no económicos y relacionados con la reputación se debe conocer las referencias anteriores de créditos con otras instituciones, referencias bancarias y cualquier aspecto relacionado con la justicia.
- **Condiciones:** son elementos externos que pueden provocar efectos negativos en la gestión del acreedor, incluyen las condiciones socioeconómicas del entorno, la política del país. Estos elementos están fuera de la actuación de los aspirantes, pero es importante tenerlos en cuenta pues pueden afectar la capacidad de pago del acreedor.

Los principios generales de la gestión de riesgo de crédito según Claros & José (2015) deben ser adaptados a los principios generales y políticas y estrategias de las instituciones y son:

- Asignación del capital necesario en función del riesgo asumido y teniendo en cuenta el entorno económico, político y social donde se encuentra la institución financiera.
- Las instituciones financieras deben adaptarse al perfil de riesgo que les permita operar con un alto nivel de solvencia.
- La máxima responsabilidad en asumir la gestión de riesgos es para aquellas áreas que la institución designe.

La gestión de riesgos es un proceso que debe planificar y gestionar la máxima directiva de las instituciones financieras, sin excluir la participación y toma de decisiones de los trabajadores, con la finalidad de identificar y evaluar los eventos potenciales que afectan el desempeño de la organización. Esto reafirma que los riesgos de crédito son contingencias negativas que afectan el desempeño de los indicadores económicos de las instituciones financieras.

La gestión de riesgos de crédito es una estrategia derivada de la actividad financiera que busca el manejo y cobertura de riesgos de crédito en función de garantizar mejor rentabilidad, eficiencia en las operaciones y mantenimiento de los activos de capital de la organización. La gestión de riesgos busca estabilidad financiera y solvencia para lograr equiparar la rentabilidad de la organización y el riesgo que se asume en las operaciones de préstamo para equilibrar la relación entre el rendimiento y el riesgo.

La administración de riesgos se ocupa del análisis y estudio para la predicción con un alto grado de exactitud de las posibles causantes de daños económicos a personas o instituciones, de manera que pueda evaluarse y analizarse para contribuir a su eliminación o en situación extrema disminuirlos al máximo.

La gerencia de riesgos es un antecedente de otras herramientas de gestión o mecanismos dedicados al manejo de riesgos, es decir, la unión de funciones que anteriormente se realizaban por separado, lo cual introduce un nuevo concepto en la gestión financiera, aportando una nueva herramienta de gestión financiera. Esta

herramienta busca la identificación, evaluación y control de los riesgos y según Wolf & Sánchez (2013), está compuesta por los siguientes elementos.

- **Ambiente interno:**

Es el elemento que tributa al resto de los componentes de la gestión de riesgos y su función es aportar estructura y disciplina. Es vital para conocer la manera en que se generan las estrategias, los objetivos, para la creación y estructuración de los procesos, subprocesos y actividades de la institución. Igualmente es importante para las actividades de control interno, la información, y la vigilancia empresarial. El ambiente interno está influenciado directamente por los valores, cultura, tradición, métodos de gestión y la estructura de la organización. En este aspecto se deben definir mecanismos y órganos que se encarguen de la gestión de riesgo dentro de la institución, ellos son el Reglamento Interno de Gestión de Riesgos de Crédito, el Comité de Riesgos de Crédito y la Unidad de Riesgos de Crédito. El Reglamento de Gestión de Riesgos de Crédito debe considerar todos los aspectos relacionados con la gestión de créditos en las instituciones financieras y debe contener las funciones del Comité de Riesgos de Crédito y la Unidad de Riesgos de Crédito.

Este reglamento incluye los siguientes elementos, los cuales son de vital importancia para la institución financiera.

Elemento	Características
Manuales de políticas y procedimientos	Las instituciones financieras deben poseer los manuales de política y procedimiento en las operaciones con probabilidad de riesgo. Las políticas tienen que incluir la tolerancia para cada segmento de mercado de la institución, estos deben expresarse en indicadores cuantificables y sujetos a comprobación en función de los resultados y las variaciones del entorno de riesgo.
Mercado meta y nuevos productos	Deben definir su mercado meta y además definir los segmentos de mercado potenciales en función de criterios económicos, ubicación, tipos de productos de crédito, entre otros. Igualmente deben establecer el perfil de los clientes y contraparte. Los nuevos productos deben tener estudios de factibilidad que les permita evaluar los factores de riesgos y las medidas para el seguimiento.
Criterios para aceptación de riesgos	Las instituciones financieras deben incluir en sus políticas y lineamientos de crédito los niveles de aceptación de riesgo

	<p>para con ello garantizar que la probabilidad de afectación de riesgo de crédito individual y de portafolio sea consistente con la estrategia del negocio.</p> <p>Estos criterios de aceptación de riesgo deben utilizarse como mecanismo para la identificación de los clientes y contrapartes en los diferentes sectores de la economía.</p>
Limitaciones de concentración del riesgo de crédito	<p>Las instituciones financieras deben definir los siguientes límites:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por contraparte (individual o por grupos económicos) valorando la vinculación por riesgo único. • Por sectores económicos, geografía y otros factores de riesgos que inciden en las exposiciones de riesgo de crédito. • Los límites de concentración del riesgo tienen que tener en cuenta las exposiciones de riesgo.
Proceso de aprobación de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecen los criterios y procedimientos para la aceptación de otorgamiento de créditos. • Se analizan los factores de riesgo que incluyen las tasas de interés, tipo cambiario y capacidad de pago de los acreditados (esta última tiene que necesariamente estar registrada en su expediente). • Poseer metodologías para la evaluación crediticia de los deudores y contrapartes. y determinar la tolerancia al riesgo. • Desarrollar procedimientos para mantener una estrecha relación con el posible acreditado y conocer sus ingresos y egresos, entorno socioeconómico y otros elementos que caractericen su capacidad de pago potencial. .
Evaluaciones previas a las aprobaciones crediticias	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar reputación de las personas o entidades que aspiran al crédito en función de la búsqueda de información relevante. • Total de exposiciones afectas al riesgo de crédito con la misma contraparte. • Evaluar la factibilidad de operaciones con deudores deficientes o dudosos. • Evaluar de inversiones en función del análisis de la calidad crediticia del emisor, para no depender únicamente de las calificaciones externas de crédito.
Aprobaciones crediticias	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer niveles de decisión para aprobar, modificar renovar o refinanciar las exposiciones afectas de riesgo. • Evidenciar con la firma de los miembros del Comité de Crédito la aprobación de las transacciones con probabilidades de riesgo. • Explicitar si existe autonomía para tomar decisiones por parte de alguna dependencia de la institución y en caso de ser positivo se debe controlar sistemáticamente. • Cualquier actividad que afecte el perfil de riesgo se aprueba únicamente por la máxima dirección o el Comité de Riesgos de Crédito.

Tabla 4. Elementos del Reglamento de Riesgos de Crédito.

Fuente: Wolf & Sánchez, 2013.

Elaborado: El Autor

Según Ortiz et al (2016), el Comité de Riesgos de Crédito debe cumplir las siguientes funciones:

1. Dictar las políticas, lineamientos y acciones para la gestión de riesgo de crédito y todas las modificaciones que se realicen.
2. La documentación para la gestión de riesgos y las metodologías o procedimientos para la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos de crédito de la institución.
3. Aplicación de medidas correctivas que dicte la Unidad de Riesgos de Crédito por las desviaciones que se generan en los niveles de tolerancia del riesgo asumido.
4. El porcentaje de exposición y los niveles de tolerancia de riesgo de crédito a los cuales la organización está dispuesta a aceptar en su funcionamiento ya sea de manera individual o de manera agregada.
5. Parámetros, indicadores y escenarios para la identificación, evaluación y control de los riesgos de crédito que defina la Unidad de Riesgos de Crédito de la institución.
6. Analizar los informes que envíe la Unidad de Riesgos de Crédito y elevarlas a la máxima dirección, además, informar sobre las propuestas de mejoras implementadas y sus resultados.

La Unidad de Riesgos de Crédito tiene las siguientes funciones:

1. Proponer los procedimientos para la identificación y evaluación de los riesgos de crédito y sus modificaciones.
2. Evaluar constantemente el riesgo de crédito en la institución y que se mantengan dentro del rango de tolerancia aceptado.
3. Velar por el cumplimiento de las regulaciones y normas establecidas a nivel de institución y de los organismos reguladores.
4. Darle seguimiento a la exposición de riesgo de crédito y su incidencia en los resultados de la organización, lo cual debe contener, además, un análisis de sensibilidad para todas las posibles condiciones.
5. Las desviaciones que se registren en los niveles de tolerancia del riesgo de crédito, así como los grados de exposición y las causas que la provocan.

6. Las excepciones que se realicen en la política de crédito empleada.
7. El establecimiento y nivel de cumplimiento de las normas y regulaciones aprobadas sobre la administración del riesgo cambiario, sobreendeudamiento y el riesgo país establecido.
8. Revisar el impacto que el riesgo de crédito puede tener en el nivel de suficiencia de capital de la institución financiera.
9. Establecer la clasificación de los deudores y el cálculo de provisiones.
10. Controlar que el cálculo de las necesidades de capital por el riesgo crediticio esté acorde a las regulaciones establecidas.
11. Desarrollar la clasificación y análisis de las operaciones refinanciadas.

- **Establecimiento de objetivos.**

Los objetivos deben establecerse siguiendo una orientación estratégica y posteriormente a nivel operativo, así como su seguimiento y cumplimiento. Las instituciones financieras se enfrentan a riesgos internos y externos, así como a la identificación, evaluación y control de los riesgos, para lo cual los objetivos son los criterios de medida que deben estar en concordancia con el nivel de aceptación de riesgos de la institución financiera.

Antes de identificar y evaluar los riesgos de crédito es necesario definir los objetivos de la institución con respecto a este aspecto, es una condición necesaria dentro del proceso para que la dirección pueda desarrollar la gestión de riesgos.

- **Evaluación del riesgo de crédito**

Este proceso les permite a las instituciones financieras identificar aspectos que afectan sus procesos e indicadores económicos de desempeño. Las instituciones deben evaluar los posibles eventos teniendo en cuenta la probabilidad y el impacto que puede generar el riesgo. Estos eventos pueden impactar de manera negativa pero también positiva por lo que de ser analizados de manera individual.

En este aspecto es necesario realizar un análisis del entorno interno y externo de la organización para ver la influencia que puede ejercer el riesgo de crédito en el cumplimiento de las metas a corto mediano y largo plazo de la institución financiera. En la gestión de riesgos es importante tener en cuenta el presente y las

probabilidades futuras, además, se deben incluir los eventos que se esperan puedan ocurrir y los que inesperadamente pudieran pasar.

Importancia de la gestión de riesgo de crédito

En años atrás el riesgo de crédito no era un problema para las instituciones financieras debido a que las altas tasas de interés, unido a la poca competencia se convertían en elementos que facilitaban la operación de estas instituciones. No obstante, en los últimos años se han disminuido las tasas de interés, se han incrementado el número de instituciones y servicios financieros, lo que ha conllevado a que las instituciones financieras se planteen nuevas estrategias para su rentabilidad y la asunción de riesgos.

A pesar de ser un problema importante para las instituciones financieras, el riesgo de crédito no ha sido abordado de manera integral y los procedimientos y métodos para la evaluación y control de los mismos no han evolucionado con la misma velocidad que otros análisis financieros.

La realidad actual de la situación financiera internacional ha motivado que en el mundo académico y financiero se le dé mayor importancia a la gestión de riesgo de crédito. Es imprescindible para las instituciones financieras identificar y evaluar el riesgo de crédito a la que se someten sus carteras para tributar a su control y que estos tengan menor incidencia en su desempeño. La gestión de riesgo de crédito se basa en el análisis de aquellos riesgos que la institución puede cubrir, utilizando mecanismos financieros como tasas de interés, tipo de cambio, precios de las acciones, entre otros. La gestión de riesgos de crédito desempeña un papel muy importante en la administración de las instituciones financieras.

La gestión de riesgos de crédito se relaciona directamente con las finanzas de las instituciones financieras en cuanto la exposición a riesgos es resultado de las decisiones de financiamiento e inversión, además su resultado final es mejorar el desempeño y valor de la institución financiera. La gestión de riesgos de crédito es parte importante de los egresos de las instituciones financieras y repercute directamente en el cumplimiento de las metas de la organización.

CAPITULO II.

DISEÑO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA COAC GUARANDA.

Paradigma y tipo de investigación.

- **Paradigma**

El paradigma o enfoque de la investigación presentada es eminentemente cuantitativo, pues se investiga la gestión del riesgo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., de la Provincia Bolívar, aunque se incluirán elementos cualitativos para el análisis de los datos y resultados alcanzados en la investigación.

- **Tipo de investigación según su modalidad**

La investigación según la modalidad es aplicada, debido a que se encamina a la solución de los problemas de riesgo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., de la Provincia Bolívar, elemento que tiene una gran incidencia en los resultados de las entidades financieras de la economía popular y solidaria.

- **Tipo de investigación según su objetivo**

La investigación es descriptiva debido a que se realiza una caracterización del riesgo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., de la Provincia Bolívar, lo cual permite trazar estrategias para la gestión del riesgo de crédito.

Procedimiento para la búsqueda y procesamiento de los datos.

- **Población y muestra**

La población está conformada por todos los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., de la provincia Bolívar que poseen créditos y presentan problemas de morosidad.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se toman datos del cierre de diciembre del año 2016, en total la cooperativa cuenta con 10.206 socios con crédito, de los cuales hay 789 con cartera vencida, los cuales se convierten en la población objeto de estudio.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utiliza la siguiente ecuación:

$$n = \frac{K^2 x N x P x Q}{e^2 x (N - 1) + K^2 x P x Q}$$

Donde:

K: corresponde al número de desviaciones estándar (95% de significancia cuyo valor es 1,96).

P: probabilidad de éxito

Q: (1 - p) probabilidad de fracaso

Se asume el supuesto de máxima variabilidad estadística p=q=50%

e: margen de error (5%)

N: tamaño de la población (total de clientes con crédito productivo)

n: tamaño de la muestra

$$n = \frac{389 x 1,96^2 x 0,5 x 0,5}{0,05^2 x (389 - 1) + 1,96^2 x 0,5 x 0,5}$$

$$n = 109$$

En total se incluirán en el estudio 109 socios de los que poseen cartera vencida al cierre del 31 de diciembre de 2016.

- **Operacionalización de las variables**

La variable para incluir en la investigación es gestión de riesgos de crédito.

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores
La gestión de riesgos de créditos es el proceso de identificación, evaluación y control del riesgo de crédito para atenuar la exposición al riesgo.	Incumplimiento	Probabilidad de incumplimiento
		Calidad de crédito
		Ciclo económico
		Condiciones de mercado (tasa de interés)
		Morosidad
		Probabilidad de pérdida
	Destino del crédito	Montos
		Plazos
		Finalidad del crédito
	Severidad	Tasa de recuperación
		Período de recuperación
		Garantías y colaterales
	Clientes	Tipo de actividad
		Capacidad de pago
		Antecedentes de crédito

Tabla 5. Operacionalización de la variable de investigación.

Fuente: Investigación propia

Elaborado: El Autor

Encuesta

Se realizará encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda. (Ver anexo #1), que a diciembre 2016 mantienen operaciones vencidas, mismas que en base a su destino de financiamiento han sido considerados en número por la muestra establecida, bajo las siguientes perspectivas de diagnóstico:

- Actividad a la que se dedicaban al momento de obtener el crédito

- Elementos que se consideraron para otorgarle el crédito
- Experiencia Crediticia
- Causas a las que se atribuyen el no cumplimiento de su obligación financiera
- Propuestas de solución a su problema financiero
- Procedimiento empleado por la cooperativa para darle seguimiento al pago de la operación financiera

<p>1.- Responsable: Edgar Velasteguí</p> <p>Dirigido: Socios determinados en la muestra</p> <p>Duración: 40 horas</p> <p>Tiempo de Ejecución: abril 2017</p>
<p>2.- Actividad: Realizar 109 encuestas a socios determinados según muestra de quienes mantienen operaciones de crédito en riesgo (cartera vencida) en la institución seleccionados aleatoriamente</p>
<p>3.- Actividad: Análisis de resultados</p>

Tabla 6. Diseño metodológico de la encuesta.

Fuente: Investigación propia

Elaborado: El Autor

Entrevista

Se realizará una entrevista a la Gerente General de la COAC Guaranda Ltda. (Ver anexo #2), donde se analizarán los siguientes elementos específicos que serán establecidos en la respectiva guía de entrevista:

- a) Perfil profesional de los oficiales de negocios
- b) Experiencia de los oficiales de negocios
- c) Nivel desconcentrado de aprobación de los jefes de oficina
- d) Concentración del riesgo de crédito por oficinas
- e) Estrategias de recuperación de cartera de crédito en riesgo
- f) Políticas de prudencia financiera que aplica la institución

A continuación, se presenta la ficha metodológica de la entrevista

1.- Responsable: Edgar Velasteguí Dirigido: Gerente General Coac. Guaranda Ltda. Duración: 1 hora Tiempo de Ejecución: abril 2017
2.- Actividad: Realizar la entrevista personal a la Gerente General de la cooperativa en base a los lineamientos específicos establecidos en la Guía de la Entrevista
3.- Actividad: Análisis de resultados

Tabla 7. Diseño metodológico de la entrevista.

Fuente: Investigación propia

Elaborado: El Autor

Observación (Análisis de documentos)

Se revisarán los boletines estadísticos financieros publicados en la página de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en lo referente a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2; así como la información relacionada a la temática proporcionada por la Institución con corte a diciembre 2016 bajo las siguientes perspectivas:

- Análisis de la evolución de las principales cuentas del balance general de la cooperativa en los años 2015-2016
- Análisis de la composición de la cartera de crédito de la cooperativa en el año 2016
- Análisis de la evolución de las principales cuentas del Estado de Resultados de la cooperativa
- Análisis de los principales indicadores financieros relacionados con la cartera de crédito
- Análisis de cooperativas pares del mismo segmento

1.- Responsable: Edgar Velasteguí Dirigido: Boletines e información financiera obtenida con corte a diciembre 2016 Duración: 40 horas Tiempo de Ejecución: mayo 2017
2.- Actividad: Realizar la observación, análisis y evaluación de la información financiera obtenida bajo las perspectivas señaladas en la metodología de esta técnica
3.- Actividad: Análisis de resultados

Tabla 8. Diseño metodológico del análisis de documentos.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado: El Autor

Análisis de los resultados del diagnóstico.

Conforme a lo dispuesto en el Art. 14, numeral 35 del Código Orgánico Monetario y Financiero en el que determina entre las funciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera “Establecer la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario.”; la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera expide la resolución No. 038-2015-F el 13 de febrero de 2015, en la que establece la norma para LA SEGMENTACIÓN DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO.

Artículo 1.- Las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo con el tipo y al saldo de sus activos se ubicarán en los siguientes segmentos:

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80.000.000,00
2	Mayor a 20.000.000,00 hasta 80.000.000,00
3	Mayor a 5.000.000,00 hasta 20.000.000,00
4	Mayor a 1.000.000,00 hasta 5.000.000,00
5	Hasta 1.000.000,00
	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Tabla 9. Definición de los segmentos de las entidades del sector financiero popular y solidario

Fuente: SEPS

Elaborado: El Autor

Con la base legal señalada se establece el reconocimiento de La Cooperativa “Guaranda Limitada” como una institución del sector financiero popular y solidario que como todas con un antecedente enriquecedor de práctica diaria de los principios doctrinarios del cooperativismo, reseñándose que empieza su vida institucional como Pre Cooperativa en Noviembre de 1961, bajo la influencia de las autoridades eclesiásticas de la ciudad de Guaranda.

Luego de transcurrido un tiempo prudencial de promoción y asesoramiento obtiene la personería jurídica según Acuerdo Ministerial N° 6332 en que el Ministerio de Previsión Social y Trabajo reconoce a la Cooperativa Guaranda Ltda., el 20 de mayo de 1963. El esfuerzo y voluntad expresada por los socios fundadores de esta entidad hacen de esta institución una entidad amparada ante la ley para realizar todas las operaciones de ahorro y crédito abiertas a todo el público de la ciudad de Guaranda.

Hoy los resultados son apreciables, la institución manifiesta seguridad, solvencia y servicio, se hallaba controlada por la Superintendencia de Bancos desde el año de 1985, mediante resolución de Calificación 85 064 – DC de fecha 28 de octubre de 1.985 y desde el de 10 de mayo del 2011 pasa a ser controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria cumpliendo con todas las disposiciones legales que el sistema financiero debe aplicar en su vida administrativa.

Con más de 40.000 socios, agencias en los cantones de Caluma y Echeandía, la Cooperativa “Guaranda Ltda.” ha sido útil en el desarrollo socio económico de la comunidad, catalogándose como una institución financiera referente de calidad y solidaridad, con un recurso humano comprometido en una cultura de servicio para satisfacer las necesidades y expectativas de todos sus socios y clientes, ofreciendo productos y servicios financieros competitivos a nivel provincial, respondiendo a las demandas de los clientes con oportunidad, honestidad, disciplina, responsabilidad y solidaridad; potencializando esfuerzos a través de políticas y acciones dirigidas a mejorar la calidad de vida de los segmentos poblacionales atendidos.

Tienen como Misión ser una institución cooperativa Bolivareense, que ofrece productos y servicios financieros a nuestros socios, clientes y usuarios, con el fin de contribuir al desarrollo socioeconómico, fundamentada en una nueva cultura organizacional, mientras que su Visión se proyecta en el año 2017 ser una institución con un crecimiento en su estructura financiera, que permita ascender a un nivel superior entre las cooperativas del segmento.

Una vez aplicadas las técnicas descritas en la metodología para la obtención de datos, esto es la encuesta, entrevista y observación, en relación al tema de estudio, se establecen los siguientes resultados, mismos que de manera fundamentada permitirán sistematizar el diagnóstico de las causas de problema que motiva la presente investigación:

Aplicación de la Encuesta

La aplicación de esta técnica permitirá tomar de la muestra poblacional de los socios de la Coac. Guaranda Ltda., información relevante entorno a la

problemática planteada; de ahí su importancia en la efectiva aplicación de la misma. Se ha considerado importante determinar la percepción de los socios de la institución en la prestación del servicio financiero y los factores que de manera cualitativa y cuantitativa se consideraron para el efecto.

La encuesta propuesta y utilizada conforme lo determinado en la respectiva ficha metodológica presenta los siguientes resultados:

Datos generales

1. Edad

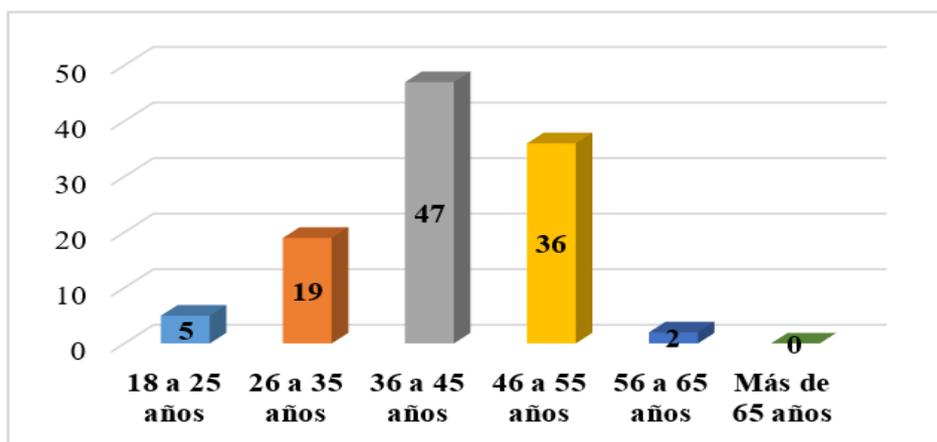


Gráfico 2. Edad de los socios incluidos en el estudio.

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado: El Autor

Los datos evidencian que el 64,8% de los socios que poseen créditos con mora en la Cooperativa son jóvenes pues tienen menos de 45 años.

2. Género

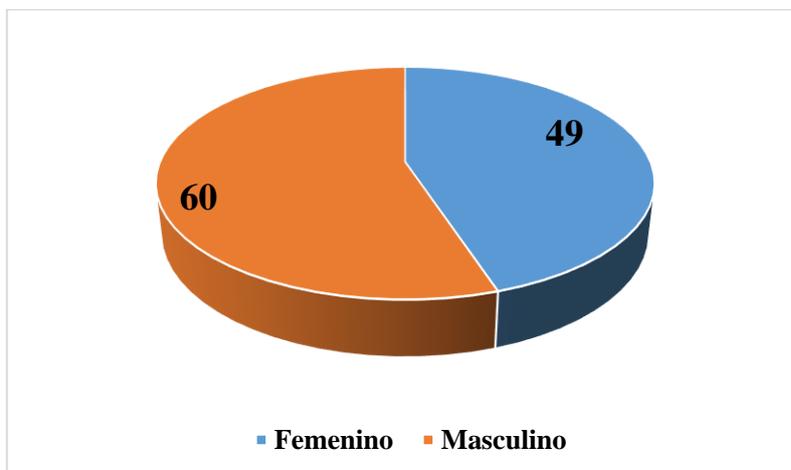


Gráfico 3. Género de los socios incluidos en el estudio.

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado: El Autor

El 56% de los socios que tienen crédito con mora son hombres, por lo que la mayoría de los socios morosos en la cooperativa son hombres.

3. Sector de residencia de los socios

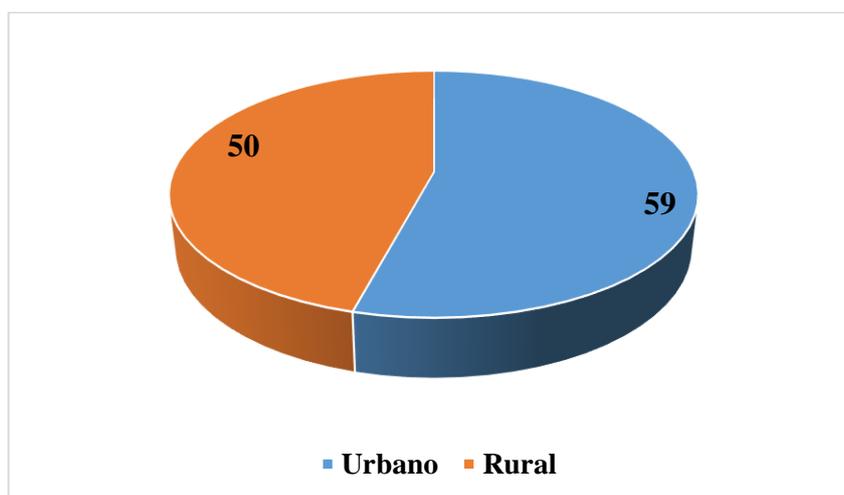


Gráfico 4. Sector de residencia de los socios incluidos en el estudio.

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado: El Autor

El 54,1% de los socios de la cooperativa incluidos en el estudio y que poseen créditos con mora son del sector urbano de Guaranda.

4. Actividad a la que se dedica el socio con crédito en mora.

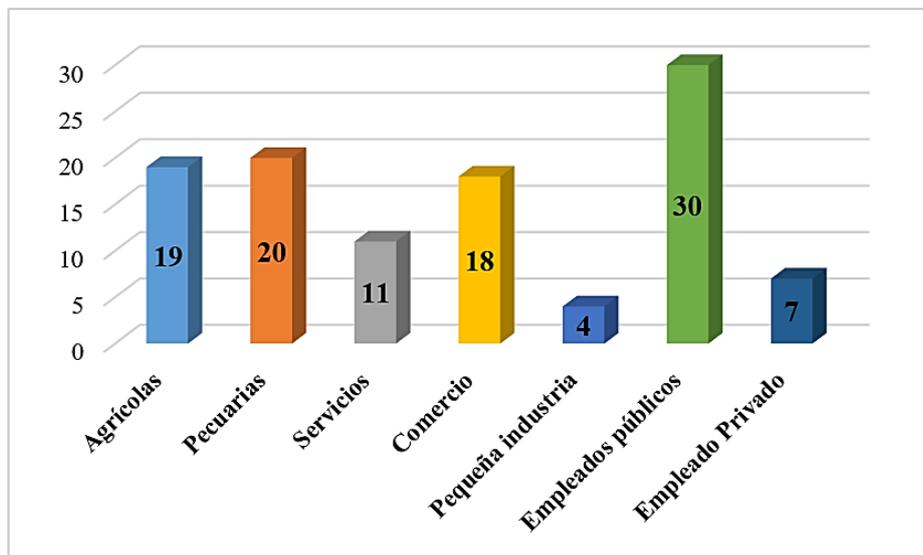


Gráfico 5. Actividad a la que se dedican los socios incluidos en el estudio.

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado: El Autor

De los socios que presentan morosidad en sus créditos, la mayor parte trabajan como empleados públicos, en actividades pecuarias, agrícolas y comercio.

Del análisis de los datos generales de los socios incluidos en la muestra para el estudio se puede concluir que:

- La mayoría de los socios que poseen créditos con mora en la Cooperativa son jóvenes pues tienen menos de 45 años.
- Una gran parte de los socios con mora son hombres y viven en el sector urbano de Guaranda.
- La actividad predominante a la que se dedica los socios incluidos en el estudio corresponde al sector público, pecuaria, agricultura y comercio.

5. Información que le solicitó la cooperativa para otorgarle el crédito.

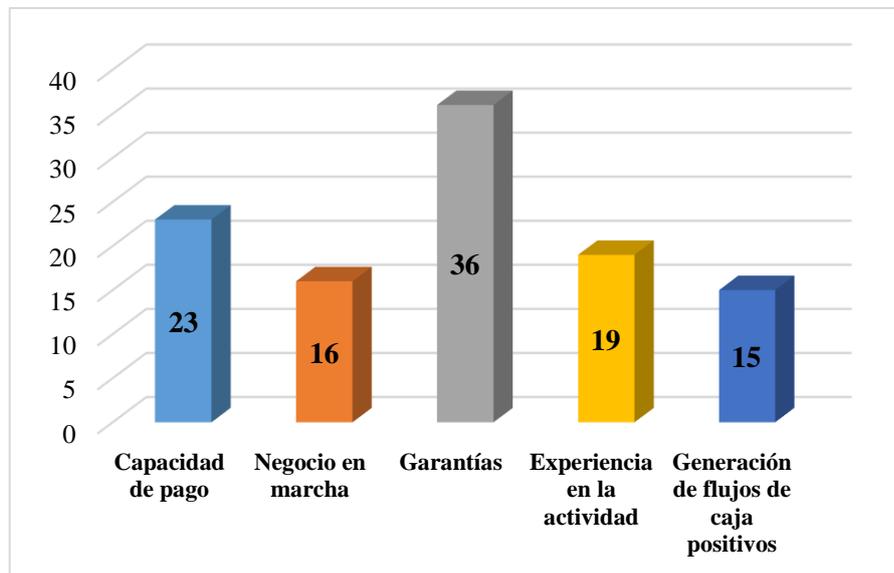


Gráfico 6. Información solicitada por la cooperativa para otorgarle el crédito.

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado: El Autor

Los socios manifiestan que antes de otorgarles el crédito la cooperativa les solicitó información sobre garantías, capacidad de pago, experiencia previa en la actividad que piensa desarrollar con el crédito, que tengan negocio en marcha y la generación de flujos de cajas positivos.

Sin embargo, el análisis de estas respuestas demuestra que sólo al 33% de los socios se les solicitó garantías, al 23% capacidad de pago, al 19% se le preguntó si posee experiencia en la actividad que va a desarrollar, y un 16% si tiene negocio en marcha. Por lo que se puede demostrar que se les pide muy poca información a los socios antes de entregarse el crédito.

6. Experiencia crediticia que posee.

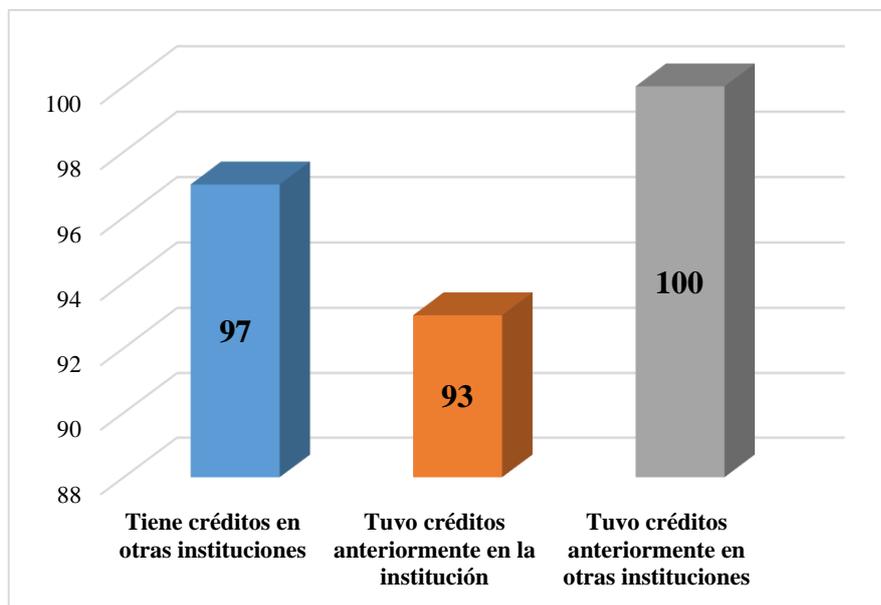


Gráfico 7. Información solicitada por la cooperativa para otorgarle el crédito.

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado: El Autor

Estos datos demuestran que la mayoría de los socios de la cooperativa poseen experiencia crediticia, pues un 95% ha tenido créditos con otras instituciones, un 90% tiene crédito en otras instituciones y un 95% ha tenido créditos anteriormente en la cooperativa.

Al analizar la morosidad en los créditos, uno de los elementos que muchos autores consideran influye de manera significativa es la experiencia crediticia de los socios, sin embargo, en los resultados de la encuesta a socios con mora en sus créditos en la cooperativa se puede apreciar que los mismos poseen experiencia crediticia pues han tenido créditos en la misma institución y en otras y en la actualidad tienen créditos en otras instituciones además de la cooperativa.

7. Causas a las que se atribuyen el no cumplimiento de su obligación financiera.

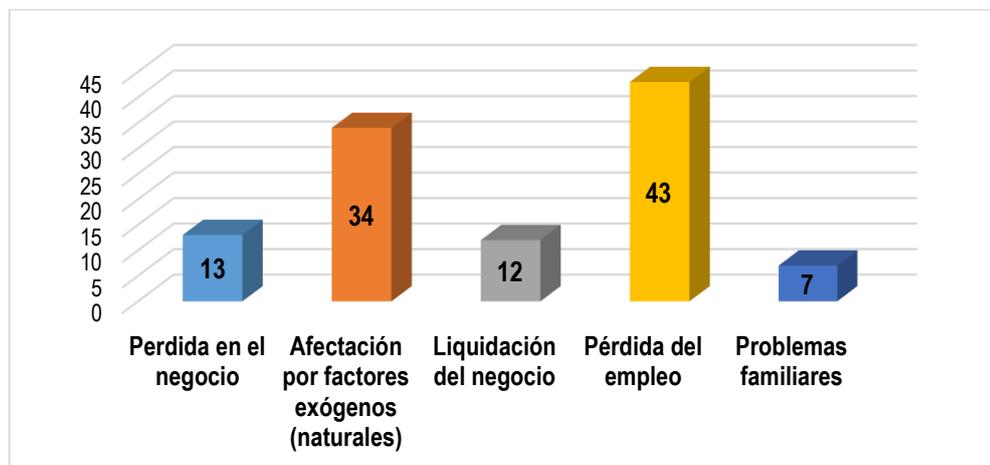


Gráfico 8. Causas por las que no ha cumplido sus obligaciones financieras.

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado: El Autor

Los socios que no han podido cumplir sus obligaciones financieras con la cooperativa exponen entre las principales causas: pérdida del empleo (39,4%), afectaciones por fenómenos naturales (31,1%), pérdidas del negocio (11,9%) y liquidación del negocio (11%).

8. Posibles propuestas para resolver su situación financiera con la cooperativa.

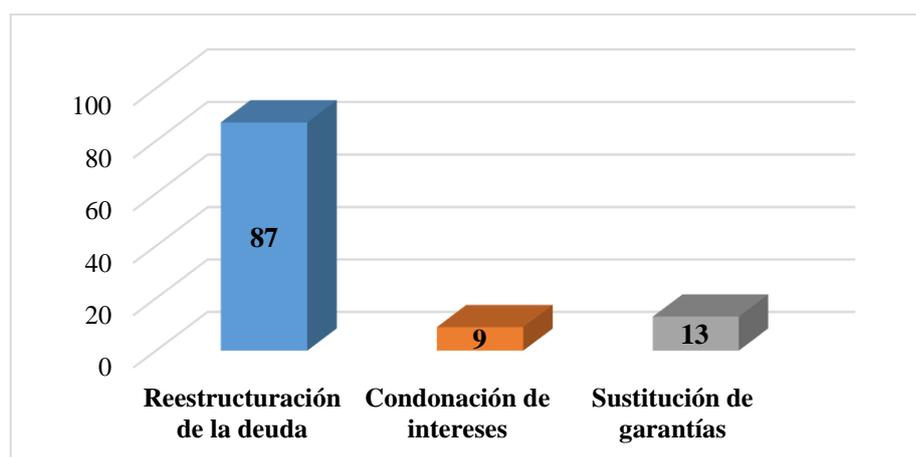


Gráfico 9. Posibles propuestas para resolver la situación financiera con la cooperativa.

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado: El Autor

Dentro de las posibilidades que los socios proponen para resolver la situación financiera con la cooperativa se encuentran: reestructuración de la deuda (79,8%),

sustitución de garantías (11,9%) y condonación de intereses (8,2%), por lo que la cooperativa debe explorar estas alternativas como estrategia para la recuperación de la cartera.

9. Procedimiento empleado por la cooperativa para darle seguimiento al pago de la operación financiera

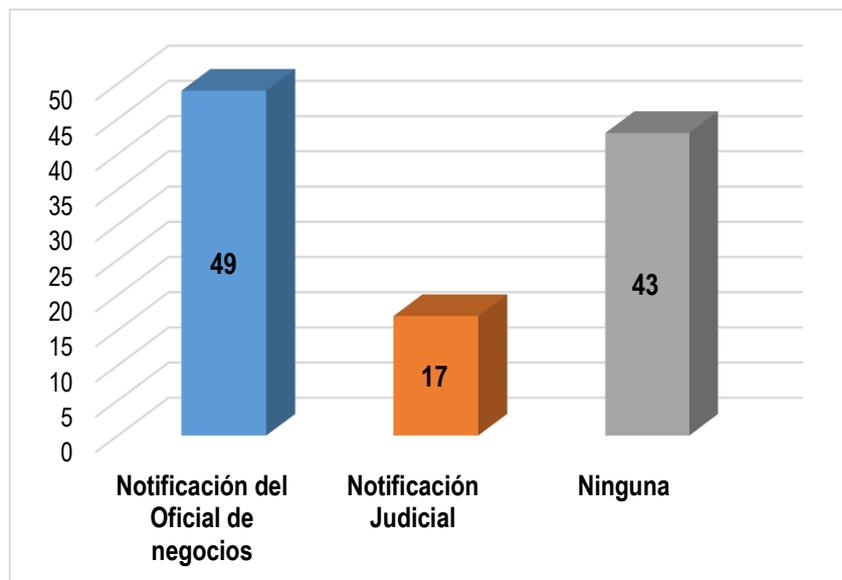


Gráfico 10. Procedimiento empleado por la cooperativa para darle seguimiento al pago de la operación financiera.

Fuente: Encuesta Aplicada

Elaborado: El Autor

Con respecto a los mecanismos empleados por la cooperativa para darle seguimiento al pago de las operaciones financieras con mora, el 45% manifiesta que fueron notificados por el oficial de negocios, un 15,5% por notificación judicial y un 43% no ha sido notificado, lo que demuestra que la cooperativa no tiene mecanismos eficientes para darle seguimiento al pago de las operaciones financieras.

Aplicación de la Entrevista

La aplicación de esta técnica parte de la estructuración de la Guía de Entrevista, misma que se fundamente en las perspectivas que en la ficha metodológica se ha establecido a fin de recabar información importante para establecer el diagnóstico del problema planteado en la presente investigación.

GUÍA DE ENTREVISTA

Guía de entrevista sobre la Gestión de Riesgo de Crédito en la Coac. Guaranda Ltda., de la Provincia Bolívar, a diciembre 2016.

OBJETIVO: Conocer desde la perspectiva gerencial las posibles causas que afectaron la administración del riesgo crediticio en la institución a diciembre 2016.

LUGAR Y FECHA: Guaranda, 7 de abril 217

HORA DE INICIO: 09h00 am

HORA DE FINALIZACION: 10H00 am

DATOS GENERERALES

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Eco. Paola García Meza

PROFESION U OCUPACION: Gerente General

EDAD: 39 años

INSTRUCCIÓN: Posgrado

INSTITUCION DONDE LABORA: Coac. Guaranda Ltda.

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: Edgar Augusto Velasteguí Bósquez

Aplicada y desarrollada la entrevista a la Gerente General de la Coac. Guaranda Ltda., observado lo dispuesta en la ficha metodológica de esta técnica y en relación directa con la Guía de la Entrevista, se permite concluir los siguientes resultados:

- En la Coac. Guaranda Ltda., existe la Unidad de Riesgos que periódicamente emite informes de los riesgos que de manera integral se ha identificado, particularmente con el de crédito, cumpliendo de esta forma con las disposiciones del ente de control.
- La Gerencia General manifiesta que de manera regular los resultados generales se evalúan mensualmente, mismos que se convierten en el insumo para la elaboración del informe de gestión mensual que la

Gerencia debe remitir al Consejo de Administración en cumplimiento de sus funciones.

- La Gerencia General considera que la normativa de crédito vigente ha permitido administrar el riesgo de crédito en la institución, pero en consideración a las necesidades del mercado e institucionales existiría predisposición para revisarla y actualizarla en conjunto con el Consejo de Administración de la cooperativa, que son quienes aprueban las políticas, garantizando que éstas no restrinjan el acceso de los socios a los servicios y productos financieros.
- La Gerencia General considera que la normativa de crédito vigente es de aplicación general por todos los funcionarios que participan en la instrumentación de créditos (oficiales de negocios y comités) y en todas las oficinas, pero que se requiere mayor seguimiento por parte de la Jefatura de Negocios, Jefatura de Crédito, Auditoría Interna para garantizar su cumplimiento, esto a fin de administrar el riesgo crediticio por un lado y para ver la asertividad de las políticas adoptadas por otro.
- La Gerencia General considera que el incremento de la morosidad en el 2016 se debe a los factores económicos que de manera general afectaron al país, y por ende afectaron a las unidades productivas financiadas por la cooperativa; así mismo señala que fueron afectadas en su gran mayoría aquellas que tuvieron un destino agrícola y pecuario por los factores exógenos como los naturales, mismos que no fueron detectados oportunamente por los oficiales de negocios, pues el reglamento de crédito no contempla la obligatoriedad de realizar controles periódicos de inversión, considerando además que el microcrédito tiene una participación alta en la composición de su cartera de crédito.
- La Gerencia General considera que el talento humano que labora en el departamento de crédito tiene la experiencia necesaria adquirida en la misma institución, de un total de 12 oficiales de negocios, 5 tienen

formación administrativa, 3 son agrónomos, 1 en secretariado y 3 no poseen título profesional.

- La Gerencia General manifiesta que el reglamento de crédito en uno de sus capítulos establece las gestiones que se deben seguir internamente para gestionar la recuperación de la cartera en riesgo, misma que va desde notificaciones extra judiciales a cargo de los oficiales de negocios, oficiales de recuperación, jefes de oficina hasta notificaciones judiciales como parte del juicio ejecutivo, aclarando que en su gran mayoría las gestiones realizadas en operaciones crediticias que han superado los 180 días de vencimiento son poco efectivas y se prefiere iniciar las acciones legales pertinentes; es necesaria señalar que en una gran mayoría de casos en los que se ha iniciado acciones legales las operaciones no se han declarado de plazo vencido, pues con ello se afectaría el indicador de la morosidad simple.
- La Gerencia General Señala que estratégicamente se ha identificado los segmentos de mercado que la institución prioriza su atención; es así que en el 2016 los esfuerzos se ha orientado atender los créditos de consumo y disminuir la cartera de microcrédito por el riesgo que significa.
- La Gerencia General Concluye que sería de gran aporte dentro de la gestión institucional para garantizar indicadores de solvencia y prudencia financiera contar con Estrategias que permitan gestionar oportunamente el riesgo de crédito, partiendo de un diagnóstico propio que garantice el mantener el modelo de gestión de la cooperativa.

Identificada la perspectiva gerencial en torno a la gestión del riesgo de crédito en la Coac. Guaranda Ltda., en el año 2016, se puede concluir que se tiene identificado el modelo de gestión de la institución, mismo que señala ser incluyente; así mismo se tiene confianza en el equipo de trabajo aunque no tengan perfil profesional (se prefiere la experiencia), considerando que gran participación de la cartera de crédito está compuesta de microcrédito que requiere mayor

especialización, mucho más cuando se trata de financiar actividades agrícolas y/o pecuarias que por actividad son las de mayor demanda.

De igual manera se han identificado debilidades operativas como la no estandarización de los procesos y aplicación de la política de crédito, en éste mismo contexto se reconoce que las gestiones de recuperación de la cartera en riesgo no son efectivas por cuanto el seguimiento a las unidades productivas financiadas con crédito son inexistentes, lo que hace que no se actúe oportunamente; así mismo se reconoce que se ha dado preferencia en atender los créditos de consumo a fin de administrar el riesgo crediticio, lo que ha generado marginación de ingresos por el factor diferenciador de la tasa de interés. Finalmente se ha generado una expectativa positiva en la propuesta de plantear estrategias de gestión de riesgo de crédito sin perder de vista el modelo de gestión que el consejo de administración ha propuesto en la institución.

Aplicación de la Observación.

La aplicación de esta técnica permitió establecer conclusiones financieras y económicas; así como evaluar los indicadores financieros de la Coac. Guaranda Ltda., partiendo de la revisión de los boletines estadísticos financieros de la institución publicados en la página de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en lo referente a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2; así como la información relacionada a la temática motivo del presente estudio con corte a diciembre 2016.



ESTADO DE SITUACIÓN

31-Dic-16

(en miles de dólares)

CODIGO	CUENTA	VALOR	%
1	ACTIVO	43.433,51	
11	FONDOS DISPONIBLES	5.657,73	13%
1101	Caja	278,60	
110110	Caja chica	0,60	
1103	Bancos y otras instituciones financieras	5.379,13	
110305	Banco Central del Ecuador	857,07	
110310	Bancos e instituciones financieras locales	1.509,12	

110320	Instituciones del sector financiero popular y solidario	3.012,94	
13	INVERSIONES	1.739,45	4%
1305	Mantenidas hasta su vencimiento de entidades del sector privado y sector financiero popular	1.757,02	
130550	De 1 a 30 días sector financiero popular y solidario	684,70	
130555	De 31 a 90 días sector financiero popular y solidario	1.072,32	
1399	(Provisión para inversiones)	-17,57	
14	CARTERA DE CREDITOS	34.610,54	80%
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	17.391,69	
140205	De 1 a 30 días	535,93	
140210	De 31 a 90 días	1.098,28	
140215	De 91 a 180 días	1.459,98	
140220	De 181 a 360 días	2.579,37	
140225	De más de 360 días	11.718,13	
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer	3.005,90	
140305	De 1 a 30 días	25,72	
140310	De 31 a 90 días	48,40	
140315	De 91 a 180 días	71,08	
140320	De 181 a 360 días	145,23	
140325	De más de 360 días	2.715,46	
1404	Cartera de microcrédito por vencer	13.734,24	
140405	De 1 a 30 días	1.232,53	
140410	De 31 a 90 días	1.000,27	
140415	De 91 a 180 días	3.690,46	
140420	De 181 a 360 días	2.516,16	
140425	De más de 360 días	5.294,82	
1407	Cartera de créditos de consumo ordinario por vencer	373,33	
140705	De 1 a 30 días	3,27	
140710	De 31 a 90 días	9,32	
140715	De 91 a 180 días	13,74	
140720	De 181 a 360 días	29,61	
140725	De más de 360 días	317,39	
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	154,08	
142605	De 1 a 30 días	14,72	
142610	De 31 a 90 días	14,76	
142615	De 91 a 180 días	17,22	
142620	De 181 a 360 días	25,09	
142625	De más de 360 días	82,30	
1427	Cartera de crédito inmobiliario que no devenga intereses	37,05	
142705	De 1 a 30 días	1,52	
142710	De 31 a 90 días	2,28	
142715	De 91 a 180 días	2,28	
142720	De 181 a 360 días	3,80	

142725	De más de 360 días	27,18	
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	494,57	
142805	De 1 a 30 días	50,68	
142810	De 31 a 90 días	51,53	
142815	De 91 a 180 días	56,79	
142820	De 181 a 360 días	89,90	
142825	De más de 360 días	245,67	
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	143,71	
145010	De 31 a 90 días	15,04	
145015	De 91 a 180 días	21,91	
145020	De 181 a 270 días	18,06	
145025	De más de 270 días	88,69	
1451	Cartera de crédito inmobiliario vencida	9,09	
145110	De 31 a 90 días	0,76	
145115	De 91 a 270 días	3,55	
145120	De 271 a 360 días	1,52	
145125	De 361 a 720 días	3,26	
1452	Cartera de microcrédito vencida	1.845,52	
145210	De 31 a 90 días	192,87	
145215	De 91 a 180 días	303,27	
145220	De 181 a 360 días	467,38	
145225	De más de 360 días	882,01	
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-2.578,64	
149910	(Cartera de créditos de consumo prioritario)	-378,61	
149915	(Cartera de crédito inmobiliario)	-23,90	
149920	(Cartera de microcréditos)	-2.149,57	
149935	(Cartera de crédito de consumo ordinario)	-1,87	
149987	(Provisiones no reversadas por requerimiento normativo)	-24,69	
16	CUENTAS POR COBRAR	396,67	
1602	Intereses por cobrar inversiones	3,36	
160215	Mantenidas hasta el vencimiento	3,36	
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	390,75	
160310	Cartera de créditos de consumo prioritario	131,81	
160315	Cartera de crédito inmobiliario	15,87	
160320	Cartera de microcrédito	241,29	
160335	Cartera de crédito de consumo ordinario	1,79	
1614	Pagos por cuenta de clientes	90,22	
161430	Gastos judiciales	89,30	
161490	Otros	0,92	
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	-87,66	
169905	(Provisión para intereses y comisiones por cobrar)	-0,03	
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	-87,62	
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE	21,89	0,05%

	ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS		
1702	Bienes adjudicados por pago	52,55	
170205	Terrenos	52,55	
1799	(Provisión para bienes realizables, adjudicados por pago y recuperados)	-30,65	
179910	(Provisión para bienes adjudicados)	-30,65	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	836,95	2%
1801	Terrenos	341,12	
1802	Edificios	350,42	
1803	Construcciones y remodelaciones en curso	12,95	
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	180,37	
1806	Equipos de computación	415,30	
1807	Unidades de transporte	53,75	
1890	Otros	3,28	
1899	(Depreciación acumulada)	-520,23	
189905	(Edificios)	-63,68	
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-96,48	
189920	(Equipos de computación)	-327,75	
189925	(Unidades de transporte)	-29,29	
189940	(Otros)	-3,03	
19	OTROS ACTIVOS	170,27	0,4%
1901	Inversiones en acciones y participaciones	61,41	
190125	En otros organismos de integración cooperativa	61,41	
1904	Gastos y pagos anticipados	14,17	
190410	Anticipos a terceros	0,85	
190490	Otros	13,32	
1905	Gastos diferidos	17,04	
190520	Programas de computación	8,79	
190525	Gastos de adecuación	8,25	
1906	Materiales, mercaderías e insumos	12,71	
190610	Mercaderías de cooperativas	0,00	
190615	Proveeduría	12,71	
1990	Otros	65,69	
199005	Impuesto al valor agregado – IVA	0,00	
199010	Otros impuestos	47,30	
199015	Depósitos en garantía y para importaciones	5,00	
199090	Varias	13,39	
1999	(Provisión para otros activos irrecuperables)	-0,75	
199905	(Provisión para valuación de inversiones en acciones y participaciones)	-0,61	
199990	(Provisión para otros activos)	-0,13	
1	TOTAL ACTIVO	43.433,51	100,00%
4	GASTOS	5.536,96	

		TOTAL ACTIVO Y GASTOS	48.970,46
2	PASIVO	37.042,19	
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	35.334,82	95%
2101	Depósitos a la vista	8.875,18	
210135	Depósitos de ahorro	8.865,18	
210150	Depósitos por confirmar	10,00	
2103	Depósitos a plazo	23.746,42	
210305	De 1 a 30 días	6.863,12	
210310	De 31 a 90 días	6.913,00	
210315	De 91 a 180 días	6.038,90	
210320	De 181 a 360 días	3.656,24	
210325	De más de 361 días	275,16	
2105	Depósitos restringidos	2.713,22	
25	CUENTAS POR PAGAR	1.193,64	3%
2501	Intereses por pagar	378,64	
250115	Depósitos a plazo	378,05	
250135	Obligaciones financieras	0,59	
2503	Obligaciones patronales	508,20	
250310	Beneficios Sociales	420,43	
250315	Aportes al IESS	11,28	
250325	Participación a empleados	76,49	
2504	Retenciones	11,09	
250405	Retenciones fiscales	7,22	
250490	Otras retenciones	3,87	
2505	Contribuciones, impuestos y multas	135,62	
250505	Impuesto a la renta	95,35	
250590	Otras contribuciones e impuestos	40,27	
2590	Cuentas por pagar varias	160,09	
259015	Cheques girados no cobrados	2,23	
259090	Otras cuentas por pagar	157,86	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	214,01	1%
2602	Obligaciones con instituciones financieras del país y sector financiero popular y solidario	81,63	
260250	De 1 a 30 días del sector financiero popular y solidario	26,98	
260255	De 31 a 90 días del sector financiero popular y solidario	54,65	
2606	Obligaciones con entidades financieras del sector público	132,38	
260605	De 1 a 30 días	26,26	
260610	De 31 a 90 días	52,82	
260615	De 91 a 180 días	53,30	
29	OTROS PASIVOS	299,71	1%
2990	Otros	299,71	

299005	Sobrantes de caja	6,37	
299090	Varios	293,35	
2	TOTAL PASIVO	37.042,19	100%
3	PATRIMONIO	6.391,32	
31	CAPITAL SOCIAL	3.252,18	51%
3103	Aportes de socios	3.252,18	
33	RESERVAS	2.349,77	37%
3301	Fondo Irrepartible de Reserva Legal	2.153,37	
330105	Reserva Legal Irrepartible	2.102,30	
330110	Aportes de los socios por capitalización extraordinaria	51,07	
3303	Especiales	165,37	
3305	Revalorización del patrimonio	31,02	
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	451,31	7%
3501	Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros	451,31	
36	RESULTADOS	338,07	5%
3603	Utilidad o excedente del ejercicio	338,07	
3	TOTAL PATRIMONIO	6.391,32	100%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	43.433,51	
5	INGRESOS	5.875,03	
	TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS	49.308,54	
	CUADRE	-338,07	

Tabla 10. Estados Financieros Coac. Guaranda Ltda. 2016
Fuente: Boletín SEPS, 2016
Elaborado: El Autor

La Coac. Guaranda Ltda., al 31 de diciembre del 2016 presenta una composición financiera adecuada propia de una institución de intermediación financiera; así del 100% del total de sus activos, el 80% corresponde a la cartera de crédito, seguido de los fondos disponibles en el 13%, inversiones 4 y el 2% propiedades y equipo%, esto dentro de los grupos de cuenta de mayor representatividad, lo que evidencia que la contabilización de activos improductivos es mínima en relación al total de sus activos.

En lo referente a la composición del pasivo a la misma fecha de corte, las obligaciones con el público representan el 95% del total del pasivo, dentro de éstos los depósitos a plazo son los de mayor representatividad, así mismo se

evidencia que tan solo el 1% representan las obligaciones financieras, lo que demuestra que la intermediación financiera es generada con los recursos propios en su mayor porcentaje derivada de las captaciones.

Dentro del análisis de composición financiera, en lo referente al Patrimonio, se evidencia que del 100% de su composición, el 51% representa el capital social; es decir constituyen aportes de los socios, mientras que el 37% representa las reservas; mismas que se han constituido por disposiciones legales en base a las utilidades generadas, el 7% el superávit por valuaciones y el 5% por las utilidades generadas en el período.

El presente análisis de composición estructural de la Coac. Guaranda Ltda., permite tener la posibilidad de evaluar el desempeño del giro de negocio y las decisiones administrativas entorno a la sostenibilidad financiera que la presente estructura posibilita en el marco de la intermediación; bajo estas consideraciones se determina la razonabilidad de su estructura; ya que los recursos adquiridos a través de una obligación contraída con el público se han canalizado en operaciones de crédito, evitando la concentración de activos improductivos o peor aun canalizándolos al gasto, lo que le ha permitido generar utilidades para provisionar los riesgos inherentes a la intermediación financiera y la constitución de reservas para fortalecer su patrimonio, generando sostenibilidad y la consolidación de un proceso de intermediación con administración integral de riesgos.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUARANDA LTDA

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

31-Dic-16

(en miles de dólares)

5	TOTAL INGRESOS	5.875,03
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	5.457,40
5101	Depósitos	71,91
510110	Depósitos en instituciones financieras e instituciones del sector financiero popular y solidario	71,91
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	47,62
510315	Mantenidas hasta el vencimiento	47,62
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	5.337,87

510410	Cartera de créditos de consumo prioritario	2.121,05
510415	Cartera de crédito inmobiliario	280,59
510420	Cartera de microcrédito	2.669,85
510450	De mora	260,13
41	INTERESES CAUSADOS	2.270,40
4101	Obligaciones con el público	2.159,54
410115	Depósitos de ahorro	151,09
410130	Depósitos a plazo	2.008,45
4103	Obligaciones financieras	110,86
410310	Obligaciones con instituciones financieras del país y del sector popular y solidario	96,85
410330	Obligaciones con entidades financieras del sector público	14,01
	MARGEN NETO INTERESES	3.186,99
54	INGRESOS POR SERVICIOS	39,92
5490	Otros servicios	39,92
549005	Tarifados con costo máximo	26,42
549010	Tarifados diferenciados	13,50
	MARGEN BRUTO FINANCIERO	3.226,91
44	PROVISIONES	932,99
4401	Inversiones	8,85
4402	Cartera de créditos	828,73
440220	Crédito de consumo prioritario	81,08
440225	Crédito de consumo ordinario	1,87
440230	Crédito inmobiliario	8,58
440240	Microcrédito	737,20
4403	Cuentas por cobrar	64,17
4404	Bienes realizables, adjudicados por pago y de arrendamiento mercantil	30,65
4405	Otros activos	0,58
	MARGEN NETO FINANCIERO	2.293,92
45	GASTOS DE OPERACIÓN	1.850,52
4501	Gastos de personal	895,72
4502	Honorarios	135,64
4503	Servicios varios	196,13
4504	Impuestos, contribuciones y multas	276,58
4505	Depreciaciones	99,88
4506	Amortizaciones	52,58
4507	Otros gastos	193,98
	MARGEN DE INTERMEDIACION	443,41

55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	2,07
5501	Utilidades en acciones y participaciones	1,99
5590	Otros	0,08
	MARGEN OPERACIONAL	445,47
56	OTROS INGRESOS	375,64
5604	Recuperaciones de activos financieros	346,86
560405	De activos castigados	23,93
560410	Reversión de provisiones	71,01
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	251,92
5690	Otros	28,78
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	311,21
4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	307,22
4790	Otros	3,98
	GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	509,91
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	171,84
	GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO	338,07

Tabla 11. Estados Pérdidas y Ganancias Coac. Guaranda Ltda. 2016

Fuente: Boletín SEPS, 2016

Elaborado: El Autor

La Coac. Guaranda Ltda., al 31 de diciembre del 2016 presenta una composición adecuada de su estructura económica, propia de una institución de intermediación financiera; así del 100% del total de sus ingresos, el 93% corresponde a los intereses provenientes de la cartera de crédito, de los cuales los provenientes de la cartera de microcrédito son los de mayor representación, seguido de los intereses de la cartera de consumo; y finalmente los que genera la cartera de vivienda en menor porcentaje, lo que denota la importancia de la administración efectiva de la cartera de microcrédito y consumo que son su principal fuente de ingresos.

Dentro del mismo análisis del 100% de los gastos, el 43% representan los intereses causados a las obligaciones financieras contraídas con el público, siendo el pago de intereses a los depósitos a plazo fijo los de mayor representación, seguido por los gastos de operación en el 35% siendo los de personal los más representativos y el 18% las provisiones, siendo la de cartera de crédito las más significativa.

La gestión del período referido denota una generación y administración efectiva de recursos, misma que ha posibilitado mantener un margen financiero positivo después del cumplimiento de obligaciones financieras y operativas, a su vez generando utilidades en el período analizado.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUARANDA LTDA
COMPOSICION DE LA CARTERA DE CREDITOS POR
VENCIMIENTOS Y LINEAS DE NEGOCIO**

SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

(en miles de dólares)

CODIGO	CUENTA	2015	2016	VARIACION	%
	CARTERA BRUTA	34.374,49	37.189,18	2.814,70	8,19%
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	13.333,42	17.391,69	4.058,27	30,44%
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer	2.511,23	3.005,90	494,66	19,70%
1404	Cartera de microcrédito por vencer	16.448,85	13.734,24	(2.714,61)	-16,50%
1407	Cartera de créditos de consumo ordinario por vencer	0,00	373,33	373,33	
	TOTAL CARTERA POR VENCER	32.293,51	34.505,16	2.211,65	6,85%
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	162,47503	154,08153	(8,39)	-5,17%
1427	Cartera de crédito inmobiliario que no devenga intereses	14,62983	37,05409	22,42	153,28%
1428	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	467,27717	494,57497	27,30	5,84%
	TOTAL CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES	644,38	685,71	41,33	6,41%
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	144,11297	143,70742	(0,41)	-0,28%
1451	Cartera de crédito inmobiliario vencida	5,50572	9,09035	3,58	65,11%
1452	Cartera de microcrédito vencida	1286,98152	1845,519	558,54	43,40%
	TOTAL CARTERA VENCIDA	1.436,60	1.998,32	561,72	39,10%
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	(2.081,02)	(2.578,64)	(497,63)	23,91%
	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	13.333,42	17.391,69	4.058,27	30,44%
	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	2.511,23	3.005,90	494,66	19,70%

	CARTERA DE MICROCREDITO	16.448,85	13.734,24	(2.714,61)	-16,50%
	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO ORDINARIO	-	373,33	373,33	
	TOTAL CARTERA POR VENCER	32.293,51	34.505,16	2.211,65	6,85%
	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	306,6	297,8	(8,80)	-2,87%
	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	20,1	46,1	26,01	129,17%
	CARTERA DE MICROCREDITO	1.754,3	2.340,1	585,84	33,40%
	TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA (NO DEVENGA INTERESES + VENCIDA)	2.080,98	2.684,03	603,05	28,98%
	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	13.640,01	17.689,48	4.049,47	29,69%
	CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	2.531,37	3.052,04	520,67	20,57%
	CARTERA DE MICROCREDITO	18.203,11	16.074,34	(2.128,78)	-11,69%
	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO ORDINARIO	-	373,33	373,33	
	TOTAL CARTERA BRUTA	34.374,49	37.189,18	2.814,70	8,19%

Tabla 12. Composición de la Cartera de Crédito 2015-2016

Fuente: Boletín SEPS, 2016

Elaborado: El Autor

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUARANDA LTDA
SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO
INDICADORES FINANCIEROS



	2015	2016	VARIA CION
	%		
ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:			
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	4,53	4,03	-0,51
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	95,60	95,97	0,37
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	116,73	117,29	0,56
INDICES DE MOROSIDAD			
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	2,25	1,68	-0,56
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	0,80	1,51	0,72
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	9,64	14,56	4,92
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	6,05	7,22	1,16
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA			
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	132,72	127,14	-5,58

COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	140,43	51,80	-88,63
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	92,41	91,86	-0,55
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	100,00	96,07	-3,93
EFICIENCIA MICROECONOMICA			
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	4,97	4,65	-0,32
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	75,91	80,67	4,76
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO	2,33	2,25	-0,08
RENTABILIDAD			
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	7,24	5,58	-1,65
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	1,00	0,78	-0,22
INTERMEDIACION FINANCIERA			
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	129,15	114,00	-15,15
EFICIENCIA FINANCIERA			
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	11,42	7,54	-3,88
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	1,58	1,11	-0,46
RENDIMIENTO DE LA CARTERA			
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER	13,95	13,99	0,04
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER	10,02	10,09	0,07
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER	18,53	18,30	-0,22
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO POR VENCER	0,00	10,51	10,51
CARTERA POR VENCER TOTAL	16,81	16,38	-0,43
LIQUIDEZ			
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	22,96	24,98	2,02
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO			
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS)	0,00	1,65	1,65
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	36,30	41,99	5,70

Tabla 13. Indicadores Financieros Coac. Guaranda Ltda. 2016
Fuente: Boletín SEPS, 2016
Elaborado: El Autor

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUARANDA LTDA
COMPOSICION DE LA CARTERA DE CREDITOS POR BANDAS DE TIEMPO
SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO
(en miles de dólares)



	2015	2016	VARIACION
CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER	13.333,42	17.391,69	4.058,27
DE 1 A 30 DÍAS	436,24	535,93	99,69

DE 31 A 90 DÍAS	815,85	1.098,28	282,43
DE 91 A 180 DÍAS	1.134,17	1.459,98	325,81
DE MÁS DE 180 DÍAS	10.947,17	14.297,50	3.350,34

CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	162,48	154,08	-8,39
DE 1 A 30 DÍAS	15,18	14,72	-0,46
DE 31 A 90 DÍAS	19,28	14,76	-4,52
DE 91 A 180 DÍAS	24,38	17,22	-7,16
DE MÁS DE 180 DÍAS	103,64	107,39	3,75

CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO PRIORITARIO VENCIDA	144,11	143,71	-0,41
DE 1 A 30 DÍAS	6,27	0,00	-6,27
DE 31 A 90 DÍAS	18,90	15,04	-3,86
DE 91 A 180 DÍAS	20,73	21,91	1,18
DE MÁS DE 180 DÍAS	98,21	106,76	8,55

CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER	2.511,23	3.005,90	494,66
DE 1 A 30 DÍAS	22,21	25,72	3,51
DE 31 A 90 DÍAS	39,72	48,40	8,68
DE 91 A 360DÍAS	175,03	216,31	41,28
DE MÁS DE 360 DÍAS	2.274,27	2.715,46	441,19

CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVENGA INTERESES	14,63	37,05	22,42
DE 1 A 30 DÍAS	1,15	1,52	0,37
DE 31 A 90 DÍAS	1,73	2,28	0,55
DE 91 A 360 DÍAS	5,18	6,08	0,90
DE MÁS DE 360 DÍAS	6,57	27,18	20,61

CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO VENCIDA	5,51	9,09	3,58
De 1 a 30 días	0,00	0,00	0,00
De 31 a 90 días	0,58	0,76	0,18
De 91 a 360 DÍAS	4,15	5,07	0,91
DE MAS DE 360 DÍAS	0,78	3,27	2,49

CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER	16.448,85	13.734,24	-2.714,61
DE 1 A 30 DÍAS	1.225,28	1.232,53	7,25
DE 31 A 90 DÍAS	1.751,89	1.000,27	-751,62
DE 91 A 180 DÍAS	2.661,91	3.690,46	1.028,55
DE 181 A 360 DÍAS	3.971,36	2.516,16	-1.455,20

DE MÁS DE 360 DÍAS	6.838,41	5.294,82	-1.543,59
--------------------	----------	----------	-----------

CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA INTERESES	467,28	494,57	27,30
DE 1 A 30 DÍAS	47,10	50,68	3,58
DE 31 A 90 DÍAS	54,78	51,53	-3,25
DE 91 A 180 DÍAS	80,09	56,79	-23,30
DE 181 A 360 DÍAS	106,01	89,90	-16,11
DE MÁS DE 360 DÍAS	179,29	245,67	66,38

CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA	1.286,98	1.845,52	558,54
DE 1 A 30 DÍAS	38,24	0,00	-38,24
DE 31 A 90 DÍAS	211,09	192,87	-18,22
DE 91 A 180 DÍAS	246,70	303,27	56,57
DE 181 A 360 DÍAS	300,64	467,38	166,74
DE MÁS DE 360 DÍAS	490,32	882,01	391,69

CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO POR VENCER	0,00	373,33	373,33
DE 1 A 30 DÍAS	0,00	3,27	3,27
DE 31 A 90 DÍAS	0,00	9,32	9,32
DE 91 A 180 DÍAS	0,00	13,74	13,74
DE 181 A 360 DÍAS	0,00	29,61	29,61
DE MÁS DE 360 DÍAS	0,00	317,39	317,39

TOTAL CARTERA	34.374,49	37.189,18	2.814,70
----------------------	------------------	------------------	-----------------

MOROSIDAD POR LINEA DE CREDITO			
	2015	2016	VARIACION
MOROSIDAD CONSUMO PRIORITARIO	2,25	1,68	-0,56
DE 1 A 30 DÍAS	4,69	2,67	-2,01
DE 31 A 90 DÍAS	4,47	2,64	-1,83
DE 91 A 180 DÍAS	3,83	2,61	-1,22
DE MÁS DE 180 DÍAS	1,81	1,48	-0,33

MOROSIDAD INMOBILIARIO	0,80	1,51	0,72
DE 1 A 30 DÍAS	4,93	5,57	0,64
DE 31 A 90 DÍAS	5,48	5,90	0,42
DE 91 A 360DÍAS	5,06	4,90	-0,16
DE MÁS DE 360 DÍAS	0,32	1,11	0,79

MOROSIDAD MICROCRÉDITO	9,64	14,56	4,92
DE 1 A 30 DÍAS	6,51	3,95	-2,56

DE 31 A 90 DÍAS	13,18	19,64	6,46
DE 91 A 180 DÍAS	10,93	8,89	-2,05
DE 181 A 360 DÍAS	9,29	18,13	8,84
DE MÁS DE 360 DÍAS	8,92	17,56	8,64

Tabla 14. Composición Cartera de Crédito por bandas de tiempo de la Coac. Guaranda Ltda. 2016.

Fuente: Boletines SEPS.

Elaborado: El Autor

Dentro del análisis derivado de la Observación, se puede apreciar que la composición de la cartera de crédito de la Coac. Guaranda Ltda., presenta un comportamiento particular en los años 2015 y 2016, en donde de manera general su crecimiento anual en cartera bruta de un año a otro del 8,19%, en donde la cartera de consumo prioritaria por vencer crece en el 30,44%, la inmobiliaria por vencer en el 19,70%; mientras que la cartera de microcrédito por vencer decrece en el 16,50%, lo que demuestra que el mercado objetivo de la institución cambio, marginándose los ingresos que la nueva cartera pudiera generar por el factor diferencial de la tasa de interés.

En el mismo análisis en los mismos períodos se aprecia que la cartera que no devenga intereses muestra un comportamiento sensible en virtud a la administración del riesgo de crédito; es así que al 2016 se incrementa la cartera inmobiliaria en el 153%, la de microcrédito en el 5,84%; riesgo concentrado en más de 360 días; mientras que si analizamos la cartera vencida la inmobiliaria se incrementa en más del 65,11% y la de microcrédito en el 43,40%, de igual manera riesgo concentrado en más de 360 días, tendencia que se cuantifica en un incremento de la cartera en riesgo en su totalidad al 2016 en el 28,98%, en donde el incremento en cartera inmobiliaria es en el 129,17% y la de microcrédito en el 33,40%, lo que en términos generales y bajo el principio de prudencia financiera paralelamente experimenta un incremento de las provisiones para cartera incobrable en el 23,91%.

Si analizamos indicadores financieros y estructurales dentro de los más importantes podemos concluir que en el 2016 los que cuantifican la estructura y calidad de activos mejoran, evidenciando una mejora e incremento de los activos productivos, aunque negativamente la morosidad llega al 7,22%, registrando el

incremento de 1,16% en relación al mismo indicador al cierre del 2015 y como consecuencia de éste incremento la cobertura de provisiones que en el año 2015 se mantenían sobre el 100% al 2016 llega al 97,07% desmejorando así los indicadores de prudencia financiera y generando vulnerabilidad o exposición patrimonial por el factor porcentual de la cartera en riesgo no cubierta; así mismo como consecuencia de lo anotado desmejoran los indicadores de eficiencia, rentabilidad y los márgenes de intermediación.

El análisis de variables cualitativas dentro de la aplicación de la técnica de observación en base a la información proporcionada por la Cooperativa a través de la extracción de bases de datos, permitió identificar variables de riesgo tales como segmento de mercado de mayor riesgo, edad promedio de los socios que registran mayor incidencia en la cartera en riesgo, riesgo compartido en el sistema financiero, brechas de tiempo en los que se originan los primeros vencimientos, brechas de tiempo en los que se concentran los mayores vencimientos, obteniendo los siguientes resultados:

VARIABLE	RESULTADO	PORCENTAJE
Segmentos de mercado de mayor riesgo	Microcrédito: Actividades Pecuarias Actividades Agrícolas Comercio Inmobiliario	97% En relación al riesgo total 3%
Edad promedio de los socios que registran mayor incidencia en la cartera en riesgo	Microcrédito 26 -35 años Inmobiliario 46 -55 años	75% en relación al riesgo del segmento 60% en relación al riesgo del segmento
Riesgo compartido en el sistema financiero	97%	97% de los socios con crédito en la cooperativa tienen obligaciones en el sistema financiero
Brechas de tiempo en los que se originan los primeros vencimientos	Microcrédito DE 31 A 90 DIAS Inmobiliario DE 31 A 90 DIAS	11% del riesgo total del segmento en vencida 8.4% del riesgo total del segmento en vencida
brechas de tiempo en los que se concentran los mayores vencimientos	Microcrédito DE MAS DE 360 DIAS Inmobiliario DE 91 A 360 DIAS	48% del riesgo total del segmento en vencida 56% del riesgo total del segmento en vencida

Tabla 15. Variables cualitativas de riesgo crediticio de la Coac. Guaranda Ltda. 2016.
Fuente: Investigación del Autor
Elaborado: El Autor.

Resumen del diagnóstico

Las técnicas aplicadas han permitido establecer las siguientes observaciones:

- La morosidad se encuentra concentrada en personas jóvenes cuya edad es menor a 45 años, su mayoría son hombres que viven en la zona urbana del cantón Guaranda dedicados a actividades de comercio y son empleados públicos; así mismo otro gran porcentaje se encuentran en las zonas rurales dedicados a actividades pecuarias y agrícolas; es importante señalar que el análisis que consideraron los oficiales de negocios para el otorgamiento del crédito fue efímero; ya que se basó en las garantías propuestas y no en los flujos que las unidades productivas podrían generar; así como en verdaderos análisis cualitativos y cuantitativos propios del análisis crediticio, evidenciando que los oficiales de negocios en su mayoría carecen del perfil técnico para hacerlo, exponiendo aún más a la institución cuando se evidencia la falta de seguimiento y gestión en la recuperación.
- Desde la perspectiva gerencial, se puede concluir que se tiene identificado el modelo de gestión de la institución; así mismo se tiene confianza en el equipo de trabajo, aunque no tengan perfil profesional (se prefiere la experiencia). De igual manera se han identificado debilidades operativas como la no estandarización de los procesos y aplicación de la política de crédito; como estrategia se ha dado preferencia en atender los créditos de consumo a fin de administrar el riesgo crediticio, lo que ha generado marginación de ingresos por el factor diferenciador de la tasa de interés. Finalmente se ha generado una expectativa positiva en la propuesta de plantear estrategias de gestión de riesgo de crédito.

Luego del análisis metodológico realizado en la Coac. Guaranda Ltda., en lo referente a la determinación de las causas que han desmejorado la administración efectiva del riesgo crediticio en el año 2016, se han establecido observaciones directas de corresponsabilidad tanto para los gestores de políticas (Consejo de Administración), de metodologías operativas (Gerencia y Staff Ejecutivo) y de los gestores territoriales (Oficiales de Negocios), permitiendo dejar en evidencia la poca prospección, conocimiento y articulación de la actividad de

intermediación financiera en sus mercados de intervención; ya que al establecer políticas que no responden a las necesidades de los socios, el no contar con el talento humano con actitudes y aptitudes propias para la generación de actividades dentro de la intermediación financiera, el no disponer de una metodología crediticia con mitigación de riesgo y el no trabajar en la cultura institucional, difícilmente se podrá obtener productos financieros con valor agregado orientados a la satisfacción real de necesidades, y por el contrario si obtendrá productos financieros investidos de altísimo riesgo. El presente diagnóstico ha permitido sintetizar causas imputables a la institución que encierran procesos operativos de alto riesgo que en su esencia significan omisiones prudenciales en la administración del riesgo de crédito, siendo éstas las siguientes:

- Política Crediticia que no se basa en la necesidad de los socios y tampoco responde a la administración del riesgo de crédito.
- Procesos de reclutamiento y selección del personal para Oficiales de Negocios, en base al cumplimiento de perfiles.
- Metodología utilizada para la colocación de los micro créditos
- Cultura Institucional

Es importante dimensionar el riesgo que la institución está asumiendo por no identificar, administrar y mitigar los factores que en su conjunto complementan la actividad de intermediación financiera, mucho más aún cuando los mercados objetivos frecuentemente se exponen a factores exógenos que demandan una intervención inmediata, ya que una transacción crediticia, a diferencia de lo que sucede en otro tipo de transacciones, no finaliza en el momento en que suscribe el pagaré, sino que termina cuando el socio paga el capital y los intereses pactados, convirtiéndose en el círculo virtuoso que nuevamente inicia con la prospección crediticia, no olvidando que la selección (prestatario), los incentivos (crédito) y la coerción (recuperación) son los tres elementos básicos de la actividad crediticia que en conjunto, constituyen la tecnología crediticia que sostenida con una política crediticia ajustada a la dinámica de la institución y del mercado garantiza el proceso de óptimo de intermediación.

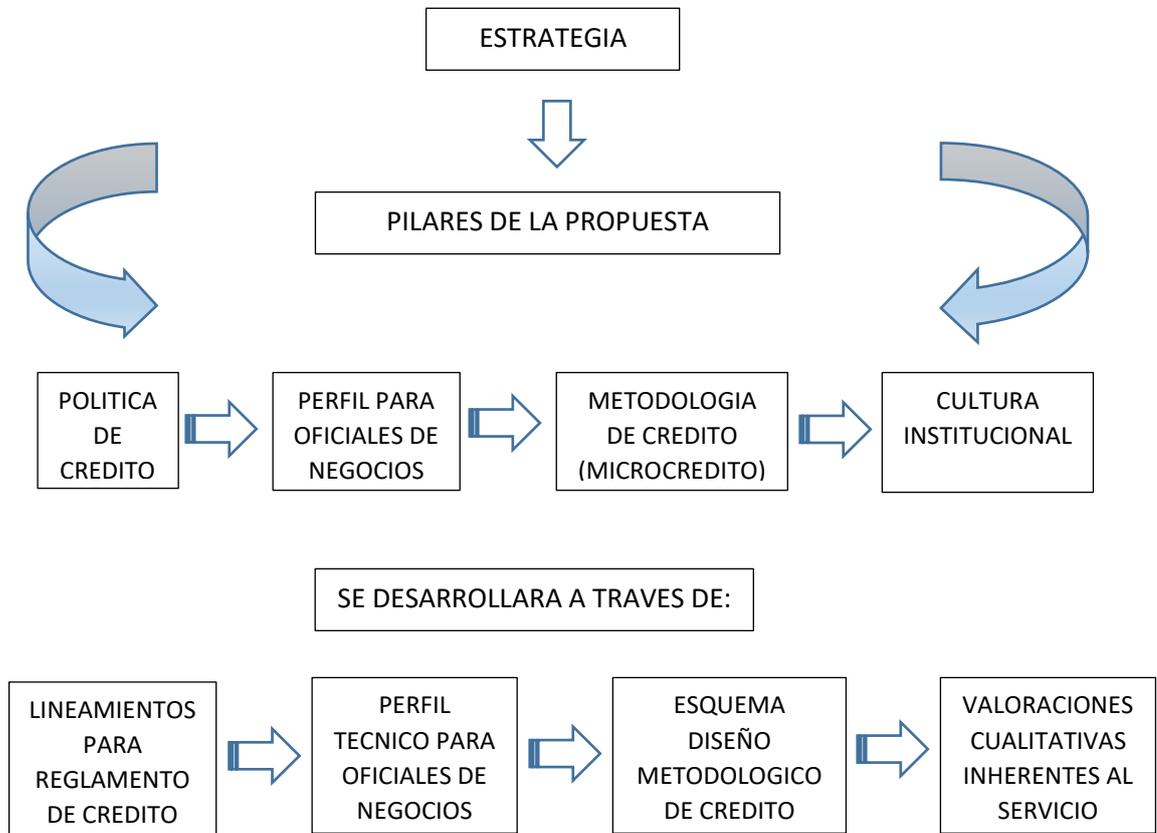
CAPÍTULO III.

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO EN LA COAC GUARANDA.

Partiendo del diagnóstico realizado en base a la utilización de las técnicas metodológicas que permitieron identificar las causas que generaron riesgo en el proceso de intermediación financiera en la Coac. Guaranda Ltda., en el año 2016, a continuación, se plantean estrategias orientadas a mitigar los riesgos y realizar la gestión efectiva de éstos garantizando efectividad y transparencia en los procesos como parte de la responsabilidad social con la que la institución deben apuntalar su accionar.

Las Estrategias se fundamentan en 4 pilares fundamentales, las mismas que se describen en la siguiente ilustración.

Las Estrategias se fundamentan en 4 pilares fundamentales, las mismas que se describen en la siguiente ilustración.



- Política de Crédito
- Perfil para oficiales de negocios
- Metodología de Crédito (Microcrédito)
- Cultura Institucional

Política de Crédito

Revisada la Política de Crédito de la Coac. Guaranda Ltda., se evidencia que no contempla aspectos relevantes para la mitigación del riesgo de crédito, y se considera importante incorporar lo siguiente:

- Límite de Riesgo de Crédito a los socios que califican como sujetos de crédito tanto directo e indirecto que en su conjunto no supere el doscientos por ciento del monto máximo de crédito individual reglamentado con garantía quirografaria, siempre que el total de sus obligaciones (directas e

indirectas) no supere el doscientos por ciento de su patrimonio a fin de controlar el sobre endeudamiento.

- Controles de Inversión a fin de garantizar la correcta utilización y empleo de los recursos económicos obtenidos a través del préstamo, mismos que deben ser obligatorios a los treinta días de otorgado el préstamo y las veces que el oficial de negocios considere necesario durante la vigencia de la operación. Estos controles obligatoriamente deberán ser incorporados al expediente de la operación, considerando la declaratoria de plazo vencido a fin de penalizar el desvío de recursos y asegurar el retorno de los recursos prestados por la vía legal.
- Niveles de Aprobación de Créditos a fin de desconcentrar los procesos, envistiendo de responsabilidad a las personas responsables de la intermediación financiera conforme la estructura de la institución, debiendo considerar para el efecto el riesgo crediticio generado en las oficinas operativas y segmentos de mercado.
- Re avalúo de Garantías reales para valorar la cobertura de éstas durante la vigencia de la operación, estableciendo como tiempo máximo de vigencia de estos avalúos de hasta dos años, considerando que un activo se convierte en una garantía colateral aceptable cuando tiene la virtud de ser transferible; esto implica derechos de propiedad bien definidos, una infraestructura legal que permita la transferencia, a costos razonables, en caso de incumplimiento de los contratos.
- Definición de Instancias operativas en la gestión de recuperación de cartera en riesgo a fin de evaluar la efectividad de su administración en plazos comerciales de hasta 30 días de vencido la operación, en recuperación extra judicial (oficiales de recuperación) hasta los 60 días y a los 61 días etapa judicial.

Perfil para Oficiales de Negocios

Otro pilar fundamental dentro de la estrategia propuesta se basa en procesos eficientes de reclutamiento y selección de personal, particularmente valorando el perfil técnico para oficiales de negocios que garanticen un proceso de

intermediación financiera correcto en su integralidad, que conjugando formación académica, experiencia y aptitudes personales generen valor agregado a los procesos que ejecutan.

Para entender la presente propuesta debemos partir señalando que el éxito de todo proceso radica en sus ejecutores; es decir talento humano con un perfil y competencias que repliquen la estrategia gerencia de manera efectiva o hagan que el modelo de gestión institucional propuesto aterrice en beneficios cualitativos y cuantitativos tanto para los beneficiarios del servicio como para la institución en la integralidad de la administración de riesgos como pilar de la responsabilidad social.

Dentro de la propuesta se presenta la ficha de perfil para el puesto de oficial de negocios que se considera importante implementar como parte de la estrategia dentro de la selección del personal de negocios o comercial de la institución.

Metodología de Crédito (Microcrédito)

En la tecnología crediticia, la tendencia es a sistematizar y automatizar su labor de análisis de riesgos y, mediante el “scoring”, utilizando programas que analicen y evalúen de forma automática y paramétrica las características y/o condiciones que un socio debe cumplir para acceder a una operación de crédito, por qué monto y bajo qué condiciones. Por ello el concepto de tecnología crediticia no sólo se rige por la parametricidad o evaluación cuantitativa de los préstamos, sino que toma en cuenta también la parte cualitativa de la evaluación, haciendo de esto una de las diferencias principales en el desarrollo de las tecnologías crediticias en Micro finanzas, en este escenario se debe tener en cuenta ciertas Características y Principios para el desarrollo de esta tecnología crediticia, como:

Características

- Estrecha vinculación entre negocio y familia.
- No disponen de garantías reales.
- Segmentos de mercado con altísimo riesgo.
- Informalidad en el registro y control de sus operaciones.
- Los trabajadores generalmente son los miembros de la familia.

Principios

- Facilidad en el acceso al crédito
- Rapidez en el servicio
- Principio de Gradualidad
- Relación financiera a largo plazo
- Rol de las garantías
- Análisis in situ
- Diversificación del riesgo
- Relación personal con el socio

En el desarrollo de esta tecnología se debe tomar en cuenta también el proceso o ciclo de crédito, que no es más que las etapas a seguir para la concesión de dichos créditos; entre ellas tenemos: Promoción, Evaluación, Análisis, Desembolso, Seguimiento y Recuperación. Así también es preciso mencionar dos premisas relevantes al momento de iniciar el proceso del crédito, como son: “El control de la mora empieza en la evaluación del crédito” y “No hay malos deudores, hay préstamos mal otorgados”.

Otro punto importante a tener en cuenta es el Riesgo, que es un factor inherente en todo proceso crediticio; y es la labor del asesor o analista de créditos el identificar el o los riesgos inmersos en estos procesos, para establecer los mecanismos de mitigación de los mismos. Finalmente se debe considerar los pasos a seguir para la evaluación correcta de un crédito, como son:

1. Identificación del cliente potencial
2. Evaluación de la Voluntad de Pago
3. Evaluación de la Capacidad de Pago
4. Análisis de EE. FF. Básicos
5. Análisis de Ratios Financieros
6. Cálculo de cuotas
7. Decisión

El desarrollo de la tecnología crediticia es vital para el logro de los objetivos trazados por las entidades financieras, el cual conlleva a mejorar su rentabilidad, y sostenibilidad en el tiempo.

La metodología es fundamental dentro de la administración del riesgo crediticio que obedece a la política institucional, por ello se sugiere se involucre además elementos como:

- Establecimiento del monto del préstamo: la cantidad que se preste al cliente debe estar en función de su capacidad de pago y esta se determina como el importe neto disponible una vez que se han tomado en cuenta los ingresos y gastos de la unidad económica.
- Flujo de caja: el saldo neto disponible debe calcularse tomando en cuenta el flujo de caja familiar y no estrictamente el del negocio. Este es un aspecto importante, porque debe tenerse en cuenta que en la mayoría de las unidades productivas interviene la familia del prestatario o socio. De esta manera, el pago parcial se obtiene del flujo familiar y no necesariamente es producto directo de la inversión. Tómese, por ejemplo, el caso de un préstamo para la compra de ganado de repasto o engorde, el pago mensual lo obtiene el empresario de otras actividades del flujo familiar y no de la inversión en el ganado.
- Fecha del desembolso y de pago: la fecha del desembolso o incluso el momento en que se realiza es un factor determinante para garantizar que el destino de los fondos prestados sea para la actividad. Debe preferirse como fecha de desembolso aquella en la que el socio podrá, efectivamente, realizar la inversión y/o aquella cuando el giro del negocio le permite contar con disponibilidad para amortizar la cuota del préstamo.
- Se debe evitar desembolsos en fechas que coincidan con algún acontecimiento en el que el préstamo se pueda desviar para otro propósito; o cuando en el caso de actividades agrícolas haya pasado los tiempos de los ciclos de siembra. En lo referente a las fechas de pago de debe establecer estratégicamente que éstas no coincidan en fin de mes con las reclasificaciones, posibilitando obtener mayor tiempo de gestión de vencerse dichas operaciones.

- Relación permanente con el cliente: Se debe procurar mantener una relación permanente y una comunicación periódica con cada uno de los socios y no abandonarlo una vez que se le ha otorgado el préstamo. De ahí que se haya establecido que el pago de las cuotas se haga en pequeñas parcialidades, como una condición para la buena recuperación. Esto mantiene al empresario consciente de su adeudo con la institución y le crea el hábito y la disciplina de pago.
- Autorización y recuperación del préstamo: debe ser, en primera instancia, responsabilidad del oficial de negocios, considerando que cuando el analista de crédito propone el préstamo bajo las condiciones y políticas de la institución, se le puede imputar la responsabilidad de su cobro, se le puede comprometer a que mantenga una disciplina estricta en el pago de sus socios y también se le puede evaluar y remunerar de acuerdo a la calidad de la cartera.

Cultura Institucional

Otra causa imputable a la institución es el mensaje que ésta transmite al socio por medio del trato que sus empleados establecen con él y de su forma de operación. Esta cultura se aplica mediante elementos tales como:

- El entendimiento de las necesidades del socio: la forma de atención al cliente que utilice la cooperativa, misma que debe partir de un entendimiento claro y profundo del funcionamiento de las unidades productivas o iniciativas comerciales y de sus necesidades de inversión sin condiciones tradicionales, lo que determinará un enfoque diferenciador partiendo de un nuevo modelo de gestión, para ello la determinación de la política institucional plasmada en el Reglamento de Crédito es fundamental. La institución debe mantener una relación abierta con el socio para entender sus necesidades y responder a las mismas.
- Recurrencia: el socio debe saber con toda claridad, que al pagar un préstamo con puntualidad puede acceder inmediatamente al siguiente y que éste puede ser de mayor monto, dependiendo siempre de su excelente historial de crédito y del saldo líquido del flujo de caja que la unidad productiva esté generando.

- Permanencia en el largo plazo: la cooperativa debe dar un mensaje constante de su condición y compromiso de permanencia en el mercado, de tal forma que el socio sepa que cuenta con un servicio permanente. El mensaje debe ser que la institución financiera está comprometida con el crecimiento de sus socios a través de los servicios financieros y que por tanto “llegó para quedarse”. Esto genera un compromiso mutuo: la institución, por el servicio permanente y el socio, por el pago puntual de la obligación crediticia contraída.
- Agilidad y oportunidad en el otorgamiento del préstamo: para los socios el costo de oportunidad es uno de los factores que le permiten crecer y, de la misma manera, debe ser mínimo el costo de la transacción. Ambos dependen de un servicio muy ágil, de una respuesta rápida a la solicitud del préstamo. Esta es una tarea y un reto para el ejecutivo de créditos ajustado a condiciones no tradicionales en el crédito.
- Formalidad y puntualidad: no se puede exigir al cliente el pago puntual del crédito cuando, recíprocamente, no se ha sido puntual y muy formal en el desembolso. La puntualidad y la formalidad dan autoridad moral para exigir el pago de los créditos
- Respeto al socio: Un buen servicio de crédito debe estar basado en un respeto estricto al socio. El compromiso, honestidad, respeto y el buen trato del analista de crédito son esenciales. De la misma manera, se debe respetar y tomar muy en serio la propuesta crediticia que presenta el socio. Basta recordar que el sueño económico de una familia está materializado en ese proyecto y que el crédito puede contribuir a realizarlo.

Validación de las estrategias por el método de expertos.

Para validar la estrategia propuesta para la gestión del riesgo de crédito en la cooperativa Guaranda, se procede a la implementación del método de expertos. Se preseleccionan 10 personas con conocimientos y experiencia sobre riesgo de crédito de instituciones financieras de la provincia Bolívar.

Se hace necesario determinar la experticia y competencia de estos especialistas para que puedan participar en la validación de la estrategia propuesta. El nivel competencia de los expertos se determina en función de los conocimientos que poseen y las fuentes que argumentan dicho conocimiento.

El coeficiente de competencia se determina por la siguiente expresión:

$$K \text{ competencia} = \frac{Kc + Ka}{2}$$

Kc – Coeficiente de conocimientos

Ka – Coeficiente de argumentación

El coeficiente de conocimientos se determina por un proceso de autovaloración de los especialistas, según la siguiente expresión

$$Kc = \frac{\text{Autovaloración del especialista}}{10}$$

	1	2	3	4	5	6	7
Nivel de conocimiento							
Autovaloración							

Tabla 16. Coeficiente de conocimientos de los expertos.

Fuente: Investigación propia

Elaborado: El Autor

El coeficiente de argumentación se calcula teniendo en cuenta las fuentes de argumentación de los conocimientos sobre la gestión del riesgo de crédito.

Fuentes de argumentación de los conocimientos sobre el tema	Alto	Medio	Bajo
Sus análisis teóricos sobre gestión de riesgo de crédito.	0,3	0,2	0,1
Sus experiencias en el trabajo profesional.	0,5	0,4	0,3
Consultas de trabajos de autores nacionales.	0,05	0,05	0,05
Consultas de trabajos de autores extranjeros.	0,05	0,05	0,05
Sus conocimientos/experiencias sobre formación cristiana en el extranjero.	0,05	0,05	0,05
Su intuición basada en sus conocimientos y experiencias profesionales.	0,05	0,05	0,05
Coeficiente de argumentación	1	0,8	0,6

Tabla 17. Elementos para determinar el coeficiente de argumentación de los expertos.

Fuente: Oñate, 1998

Elaborado: El Autor

El procedimiento empleado para la determinación del coeficiente de competencia de los expertos consistió en enviar el cuestionario (anexo # 3) para que los especialistas se autoevaluaran, los resultados se muestran a continuación

- Coeficiente de conocimientos

Experto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kconoc.	0,7	0,9	1	0,9	0,6	0,8	0,8	1	0,9	0,6

Tabla 18. Coeficiente de conocimientos de los expertos.

Fuente: Investigación propia

Elaborado: El Autor

- Coeficiente de argumentación

Experto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kargum.	0,8	0,9	0,9	1	0,8	1	0,9	1	1	0,8

Tabla 19. Coeficiente de conocimientos de los expertos.

Fuente: Investigación propia

Elaborado: El Autor

- Coeficiente de competencia

Experto	Coeficiente de conocimientos	Coeficiente de argumentación	Coeficiente de competencia
1	0,7	0,8	0,75
2	0,9	0,9	0,9
3	1	0,9	0,95
4	0,9	1	0,95
5	0,6	0,8	0,7
6	0,8	1	0,9
7	0,8	0,9	0,85
8	1	1	1
9	0,9	1	0,95
10	0,6	0,8	0,7

Tabla 20. Coeficiente de competencia de los expertos.

Fuente: Investigación propia

Elaborado: El Autor

Se escogerán los expertos que posean coeficiente de competencia superior a 0,75, por lo que los expertos 1, 5 y 10 no se tendrán en cuenta para validar la estrategia propuesta. En el proceso se les envía un cuestionario (anexo # 4), el cual llenan y los resultados se presentan en la siguiente tabla.

Criterios	MA	BA	A	PA	I
La estrategia propuesta para la gestión de riesgo es coherente.	5	2			
El objetivo general de la estrategia tributa al resultado que se espera de la investigación.	3	4			
Las etapas de la estrategia se corresponden con las fases para la gestión de riesgo de crédito en COAC.	5	2			
El instrumento propuesto permite medir el impacto socioeconómico del crédito productivo.	3	3	1		
Las acciones propuestas en la estrategia tributan a la gestión de riesgo de crédito.	4	3			
La estrategia propuesta es aplicable a la cooperativa Guaranda y puede ser generalizada a otras.	4	3			
Total	24	17	1		

Tabla 21. Coeficiente de competencia de los expertos.

Fuente: Investigación propia

Elaborado: El Autor

La valoración de los siete expertos sobre la coherencia de la estrategia para la gestión de riesgos, el tributo del objetivo de la estrategia a la gestión de riesgos y la pertinencia para la gestión de riesgos es muy positiva, el 57% lo consideran muy aceptable, el 42% bastante aceptable y solo uno valora de aceptable estos elementos. Adicionalmente los expertos consideran que la estrategia es aplicable a la cooperativa Guaranda y que se puede generalizar a otras COAC.

CONCLUSIONES

Los riesgos financieros están relacionados directamente con elementos económicos, políticos y sociales de las operaciones financieras que realizan las instituciones y la incertidumbre que esta pueda generar. Lo que significa que no son previsible, debido al no conocimiento o certeza de que pueda ocurrir y que siempre está latente, siendo ajeno a los deseos de las personas.

El análisis de las definiciones sobre riesgo de crédito incluidas en la investigación se pueden sintetizar aspectos comunes como que el riesgo está vinculado a una probabilidad, todos los clientes tienen posibilidad de incumplir obligaciones con las entidades financieras y, el riesgo de crédito genera pérdidas vitales para las instituciones financieras.

La mayoría de los socios que poseen créditos con mora en la Cooperativa son jóvenes pues tienen menos de 45 años, más del 50% son hombres y habitan en el sector urbano, y se dedican fundamentalmente a trabajar en el sector público, actividad pecuaria, agricultura y comercio.

En la encuesta aplicada a los socios con mora, se pudo comprobar que:

- La información que solicita la cooperativa para la entrega de créditos no siempre es homogénea y se considera no suficiente para demostrar capacidad de pago de los socios, al 33% le solicitaron garantías, al 23% capacidad de pago y al 19% si poseen experiencias en la actividad que pretende desarrollar.
- La mayoría de los socios con morosidad en su pago poseen experiencia crediticia previa, ya sea con la misma institución o con otras instituciones financieras, por lo que la inexperiencia no es una causa del no pago, sino que los mismos socios consideran como causas del incumplimiento, en primer lugar, la pérdida del empleo, en segundo lugar, afectaciones naturales y en tercero pérdidas del negocio.
- El 43% de los socios con mora no han sido notificados de dicho incumplimiento, el restante 57% fue notificado por el oficial de negocios y notificación judicial. Los socios consideran que las alternativas para

resolver su situación financiera con la cooperativa son reestructuración de la deuda, sustitución de garantías y condonación de intereses.

En la entrevista realizada a la gerencia de la cooperativa se evidenció que los trabajadores que se desempeñan en el área de riesgo de crédito no tienen experiencia suficiente, que se requiere de mayor especialización en la cartera de crédito, no están estandarizados los procesos y política de crédito, no son efectivas las gestiones para la recuperación de cartera en riesgos. Además, se reconoce que se ha priorizado el otorgamiento de créditos de consumo lo que ha conllevado a marginación de ingresos por el factor diferenciador de la tasa de interés.

La estrategia propuesta incluye las principales acciones a desarrollar en función de las deficiencias identificadas en el diagnóstico, a su vez los expertos dan una valoración muy positiva sobre la misma y consideran que puede contribuir a mejorar la gestión de riesgo de crédito de la cooperativa y que puede ser implementada en el resto del sector cooperativo.

RECOMENDACIONES

Desarrollar una revisión exhaustiva del estado de las cuentas de socios que poseen créditos en la cooperativa para poder determinar el nivel de cartera vencida y por vencer, a fin de poder determinar el rendimiento de la cartera de crédito.

Aplicar la encuesta propuesta en el diagnóstico al menos dos veces en el año a aquellos socios que poseen cartera vencida o con pronunciada tendencia de riesgo crediticio.

Evaluar la efectividad de las acciones de recuperación de cartera como parte de la planificación financiera que la cooperativa debe considerar para la calificación de cartera de crédito y constitución de provisiones.

Evaluar la productividad de los oficiales de negocios en lo referente al cumplimiento de la integralidad de los procesos de intermediación financiera que éstos deben cumplir (captación, colocación y recuperación).

Establecer el mercado objetivo de la institución en consideración a su composición de cartera versus los réditos que ésta pueda generarla en virtud de los segmentos que actualmente se encuentra atendiendo y el margen financiero que se pudiera obtener como resultado de la intermediación financiera.

Monitorea mensualmente los indicadores financieros a fin de garantizar el cumplimiento de solvencia y prudencia financiera como parte de la administración integral de riesgos, a fin de posibilitar la sostenibilidad institucional en el tiempo.

Aplicar inmediatamente la estrategia propuesta para la gestión del riesgo de crédito de la COAC. Guaranda Ltda., con la finalidad de corregir las novedades determinadas en el diagnóstico realizado, misma que permitirá fortalecer los procesos de mejoramiento continuo institucional

Evaluar los resultados de la implementación de la estrategia propuesta con vistas a su perfeccionamiento y mejora como parte de la administración de riesgos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias Figueroa, R. C. (2013). La gestión del riesgo de crédito y su relación con la liquidez en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda., de la ciudad de Latacunga en el primer semestre del Año 2012.

Arias, R. E. (2014). El valor de la administración de riesgos en la cadena de suministros.

Ayala, C., & Agelbis, G. (2015). *Indicadores para la administración del riesgo financiero en los créditos comerciales de la banca universal venezolana* (Master's thesis).

Berrocal, F. L. (2015). La evolución de la gestión del riesgo de crédito. *Estrategia financiera*, (328), 76-77.

Berrocal, F. L. (2016). La gestión del riesgo de crédito en España 2016. *Estrategia financiera*, (339), 78-78.

Bielsa, M. M. C., Ramón, M. C., & Cerezo, E. C. (2012). Modelo para la predicción de indicadores de riesgo de crédito mediante razones financieras usando modelos estructurales y modelos de datos de panel: aplicación al mercado español. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (50), 118-147.

Capera, L., Cabrera, W., Morales, M., & Estrada, D. (2012). Un Mapa de Riesgo de Crédito para el Sistema Financiero Colombiano. *Temas*, (68).

Castaño, H. F., & Ramírez, F. O. P. (2005). El modelo logístico: Una herramienta estadística para evaluar el riesgo de crédito. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 4(6), 55-75.

Claros, M., & José, C. (2015). Investigación sobre el riesgo operativo en la cartera de préstamos de entidades bancarias realizado durante el periodo del 01 de junio de 2010 al 30 de junio de 2011 y propuesta de creación de un reglamento para la gestión del riesgo operativo enmarcado en los acuerdos de Basilea sobre supervisión bancaria.

- Cruz, A. A., & Thomasz, E. (2013). Gestión del riesgo bancario en el contexto argentino. Tesis de Maestría en opción al título de Máster en Gestión Económica y Financiera de Riesgos. Universidad de Buenos Aires. 156p
- Elizondo, A., & Altman, E. I. (2003). *Medición integral del riesgo de crédito*. Editorial Limusa.
- Estrada, D. A., Gómez, J. E., & Ojeda, J. N. (2014). Décima edición especial sobre política monetaria y estabilidad financiera en economías pequeñas y abiertas. *Ensayos sobre Política Económica*, 32(SPE73), 1-2.
- Galarza, F. T., Enciso, E. L., & Solano, H. Z. (2015). *Riesgo de crédito y la transmisión de la política monetaria en Colombia* (No. 872). Banco de la Republica de Colombia.
- García, C. J., & Sagner, A. (2013). Ciclo Económico, Riesgo y Costo del Crédito en Chile desde una Perspectiva de Modelos VAR Estructurales. *Revista Economía Chilena*, 16(1), 64-99.
- García, J. C. T., Bolívar, H. R., & Vázquez, F. A. (2016). Actualización del modelo de riesgo crediticio, una necesidad para la banca resolvente en México*/Updating the credit risk model: a necessary move for revolving credit facilities in México/Actualizado do modelo de risco de crédito: una necesidad para a banca rotativa no México. *Revista Finanzas y Política Económica*, 8(1), 17.
- Gómez-González, S. (2014). *Análisis de riesgo crediticio y asignación de cupos de crédito* (Doctoral dissertation, Escuela de Ingeniería de Antioquia).
- Hernández Carrero, M. D., Álvarez Cruz, L. E., López, S., & Alexander, N. (2013). *Modelo de gestión de riesgo crediticio como herramienta para la administración de la cartera de préstamos en las cajas de crédito* (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador).
- Lozano, M. R., de los Ríos Berjillos, A., & Valencia, P. T. (2009). La responsabilidad social y la crisis económica. ¿ Responden las entidades financieras españolas a los grupos de interés?. *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, 65, 33-58.

Medina, R. S. (2007). *El riesgo de crédito en el marco del acuerdo de Basilea II*. Delta Publicaciones.

Morales, A. F. (2016). Modelos para la determinación del riesgo de crédito. In *El préstamo hipotecario y el mercado del crédito en la Unión Europea* (pp. 289-310). Dykinson.

Morales, G., & Iván, B. (2016). Desarrollo de un modelo estadístico que permita estimar la probabilidad de incumplimiento de los clientes que teniendo experiencia crediticia, solicitan cupo de tarjeta de crédito.

Ortiz, A., Carolina, M., & Davila López, M. D. L. A. (2016). *Operaciones del Sistema Financiero Nacional: Evaluación de la Gestión de Riesgo de la Cartera de Crédito Agrícola del Banco de la Producción S, A (BANPRUDESA) Durante el Periodo 2012-2015* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua).

Paz, C. R. (2013). *El riesgo de crédito en perspectiva*. Editorial UNED.

Quintero Campos, H., Ramírez Ríos, L. H., & Acosta Gutiérrez, O. (2013). Lineamientos para la implementación de un outsourcing de valoración de riesgo para las pymes, como canal comercial alternativo del Banco Caja Social.

Ramírez, F. C. (2016). *Determinantes de la morosidad de la cartera de microcrédito en Colombia* (No. 951). Banco de la Republica de Colombia.

Rivera, A. D. (2016). *Contribuciones al análisis estadístico del riesgo de crédito* (Doctoral dissertation, Universidad da Coruña).

Rivillas, C. S., Gutiérrez, W. R., & Betancur, J. C. G. (2012). Estimación del riesgo de crédito en empresas del sector real en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 169-190

Rodríguez López, M., Piñeiro Sánchez, C., & de Llano Monelos, P. (2014). Determinación del riesgo de fracaso financiero mediante la utilización de modelos paramétricos, de inteligencia artificial, y de información de auditoría. *Estudios de economía*, 41(2), 187-217.

SAGNER, A. (2012). El influjo de cartera vencida como medida de riesgo de crédito: análisis y aplicación al caso de Chile. *Revista de análisis económico*, 27(1), 27-53.

Serrano Soriano, W. A., & Pérez de Escobar, R. J. (2015). *Modelo de cuantificación de pérdidas esperadas para la gestión de riesgo de crédito para el sector de seguros en El Salvador* (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador).

Torres Salamea, M. A., & Vivar Larrea, M. G. (2010). *Gestión de riesgos de créditos y cobranzas de la empresa Cerámica Andina* (Bachelor's thesis).

Trujillo-Ponce, A., Samaniego-Medina, R., & Cardone-Riportella, C. (2014). *Análisis del poder explicativo de los modelos de riesgo de crédito: Una aplicación a empresas No financieras Europeas*. Ed. Universidad de Cantabria.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario aplicado a los socios de la Cooperativa.

“Estimados socios, un cordial saludo, la COAC “Guaranda” les agradece su ayuda en la presente investigación cuya finalidad es realizar un estudio con vistas a gestionar el riesgo de crédito. Le quedamos muy agradecidos de su aporte”.

Datos generales

1. Edad

Rango de edad	Marque
<i>18 a 25 años</i>	
<i>26 a 35 años</i>	
<i>36 a 45 años</i>	
<i>46 a 55 años</i>	
<i>56 a 65 años</i>	
<i>Más de 65 años</i>	

2. Género

Género	Marque
<i>Femenino</i>	
<i>Masculino</i>	

3. Sector de residencia

Sector de residencia	Marque
<i>Urbano</i>	
<i>Rural</i>	

4. Actividad a que se dedica una vez recibido el crédito

Actividad	Marque
<i>Agrícolas</i>	
<i>Pecuarías</i>	
<i>Servicios</i>	
<i>Comercio</i>	
<i>Turismo</i>	
<i>Pequeña industria</i>	
<i>Empleados públicos</i>	
<i>Empleado Privado</i>	

5. Información que le solicitaron para otorgarle el crédito

Información solicitada	Marque
<i>Capacidad de pago</i>	
<i>Negocio en marcha</i>	
<i>Garantías</i>	
<i>Experiencia en la actividad</i>	

<i>Generación de flujos de caja positivos</i>	
<i>Otras</i>	

6. *Experiencia crediticia que posee*

<i>Experiencia</i>	<i>Marque</i>
<i>Tiene créditos en otras instituciones</i>	
<i>Tuvo créditos anteriormente en la institución</i>	
<i>Tuvo créditos anteriormente en otras instituciones</i>	

7. *Causas a las que se atribuyen el no cumplimiento de su obligación financiera*

<i>Experiencia</i>	<i>Marque</i>
<i>Perdida en el negocio</i>	
<i>Afectación por factores exógenos (naturales)</i>	
<i>Liquidación del negocio</i>	
<i>Pérdida del empleo</i>	
<i>Problemas familiares</i>	

8. *Cómo propone resolver su situación financiera con la cooperativa*

<i>Posible solución</i>	<i>Marque</i>
<i>Reestructuración de la deuda</i>	
<i>Condonación de intereses</i>	
<i>Sustitución de garantías</i>	

9. *Procedimiento empleado por la cooperativa para darle seguimiento al pago de la operación financiera*

<i>Posible solución</i>	<i>Marque</i>
<i>Notificación del Oficial de negocios</i>	
<i>Notificación Judicial</i>	
<i>Ninguna</i>	

¡Muchas gracias!

Anexo 2. Preguntas de la entrevista aplicada a la gerencia de la cooperativa.

GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO EN LA COAC. GUARANDA LTDA
DE LA PROVINCIA BOLÍVAR A DICIEMBRE 2016.

- 1.- ¿Considera usted que en la Institución Financiera que usted dirige se administran los riesgos financieros, particularmente el de crédito?
- 2.- ¿Con qué periodicidad se evalúan los resultados de la gestión de crédito en cada una de las oficinas?
- 3.- ¿Considera usted que la normativa de crédito actual se ajusta a sus necesidades institucionales y de mercado en lo relacionado a los niveles desconcentrados de aprobación de créditos? ¿Por qué?
- 4.- ¿Considera usted que la política de crédito institucional debería ser revisada y/o actualizada?
- 5.- ¿Considera usted que las personas relacionadas directamente con la instrumentación de crédito, esto es oficiales de negocios y comités aplican todo lo contemplado en la normativa institucional de crédito y así en todas las oficinas de la cooperativa?
- 6.- ¿A qué causas le atribuye usted el incremento de la morosidad que en el 2016 se experimenta en la cooperativa en relación al indicador del 2015? ¿Por qué?
- 7.- ¿Considera usted que los Oficiales de Negocios cuentan con la suficiente experiencia y capacitación como para garantizar una buena administración del riesgo de crédito? ¿Por qué?
- 8.- ¿Considera usted efectivas las gestiones de recuperación de cartera que estratégicamente se han aplicado en la cooperativa?
- 9.- ¿Estratégicamente tienen identificados los segmentos de mercado que la institución preferencialmente atiende?
- 10.- ¿Que mejoras considera que se generarían al implementar una estrategia de gestión de riesgo de crédito en la institución?

;; ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!!!

Anexo 3. Encuesta de autovaloración de los expertos.

Estimado(a) Sra. o Sr., este es el cuestionario para su autoevaluación como posible experto sobre la investigación que se desarrolla relacionada con la gestión de riesgos en la COAC “Guaranda

Le agradecemos su colaboración.

Marque en una escala creciente de 0 a 10 el conocimiento que usted posee sobre la gestión de riesgo de crédito

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1. En la siguiente tabla marque en qué grado cada una de las fuentes indicadas ha influido en su conocimiento sobre la gestión de riesgo de crédito en las organizaciones de la economía social y solidaria

Fuentes que han influido en sus conocimientos sobre estos aspectos	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	Alto	Medio	Bajo
Sus análisis teóricos sobre estos temas.			
Sus experiencias en el trabajo profesional.			
Consultas de trabajos de autores nacionales.			
Consultas de trabajos de autores extranjeros.			
Sus conocimientos/experiencias sobre estos aspectos en el extranjero.			
Su intuición basada en sus conocimientos y experiencias profesionales.			

Anexo 4. Cuestionario para la valoración de los expertos.

En documento adjunto se envía la estrategia para la gestión del riesgo de crédito, para hacer una valoración en sentido general, usted debe hacer corresponder sus criterios marcando con una (x) en uno de los espacios que comprende una escala de 5 categorías: MA: muy adecuado. BA: bastante adecuado. A: adecuado. PA: poco adecuado. I: inadecuado.

Criterios	MA	BA	A	PA	I
La estrategia propuesta para la gestión de riesgo es coherente.					
El objetivo general de la estrategia tributa al resultado que se espera de la investigación.					
Las etapas de la estrategia se corresponden con las fases para la gestión de riesgo de crédito en COAC.					
El instrumento propuesto permite medir el impacto socioeconómico del crédito productivo.					
Las acciones propuestas en la estrategia tributan a la gestión de riesgo de crédito.					
La estrategia propuesta es aplicable a la cooperativa Guaranda y puede ser generalizada a otras.					

Anexo 5. Ficha de Perfil para Oficiales de Negocios Coac. Guaranda Ltda.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO												
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA								
Código:		INTERFAZ		Técnico Superior								
Denominación del Puesto:	Oficial de Negocios	Jefatura de Crédito Jefatura de Negocios Jefe de Agencia Gerencia General		Tecnólogo Superior								
Nivel:	Profesional			Tercer Nivel								
Unidad Administrativa:	Jefatura de Negocios			Ciencias Sociales y del Comportamiento; Educación Comercial y administración, Tecnología de la Información; Agricultura, Silvicultura, Pesca y Veterinaria								
Rol:	Ejecución de Procesos											
2. MISIÓN		5.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA										
Ejecutar procesos de venta de productos crediticios para el nivel de cartera de su competencia y en los sectores de intervención a su cargo con el fin de cumplir con los indicadores pre determinados por la institución y con ello contribuir con el crecimiento y posicionamiento de la Coac. Guaranda Ltda.		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Tiempo de experiencia</th> <th>Técnico Superior</th> <th>Tecnólogo Superior</th> <th>Tercer Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>5 Años</td> <td>4 Años</td> <td>2 Años</td> </tr> </tbody> </table>	Tiempo de experiencia	Técnico Superior	Tecnólogo Superior	Tercer Nivel		5 Años	4 Años	2 Años		
		Tiempo de experiencia	Técnico Superior	Tecnólogo Superior	Tercer Nivel							
			5 Años	4 Años	2 Años							
		Especificidad de la experiencia	Administración de Crédito, Microcrédito, Gestión de captación, colocación y recuperación de cartera, Gestion de cartera en Instituciones financieras; Administración de clientes e inversiones									
6. CAPACITACION REQUERIDA PARA EL PUESTO												
Temáticas de la capacitación												
Procesos para otorgamiento de crédito y microcrédito Análisis Financiero Manejo y atención a clientes internos y externos Administración de cartera de servicios y productos Procedimientos y técnicas de ventas de productos financieros												
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. COMPETENCIAS TÉCNICAS										
		Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento Observable								

Ejecuta procesos de ventas de productos crediticios a clientes actuales y potenciales de la Coac. Guaranda Ltda.	Planificación y gestión	Alto	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos
	Orientación / Asesoramiento	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros
Aplica el proceso de seguimiento a los socios a quienes se ha otorgado crédito	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización
	Pensamiento Analítico	Alto	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o vanas consecuencias de acción.
Ejecuta la revisión de la información, documentos y solicitudes presentadas para la adquisición de un crédito	Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional
	9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
Indica el tipo de crédito que conviene otorgarse de acuerdo a la realidad del cliente, de la zona y basado en requisitos establecidos para la concesión	Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento Observable
	Construcciones de relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución
Elabora reportes de actividad en cuanto al otorgamiento de créditos dentro de sus competencias	Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas

	Aprendizaje continuo	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías
	Conocimiento del entorno organizacional	Alto	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo en las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afecta
	Orientación a los resultados	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia

Tabla 22. Ficha de Perfil para Oficiales de Negocios Coac. Guaranda Ltda. 2016

Fuente: Investigación Propia

Elaborado: El Autor

Anexo 6. Informe Sistema de Control Interno (Herramienta COSO) Coac. Guaranda Ltda

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO GUARANDA LTDA.
INFORME DE EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
MATRIZ TOTALIZADORA**

	RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA	TOTAL COMPONENTES VALORACION TEORICA	TOTAL COMPONENTES VALORACION REAL	ESTADO ACTUAL DEL SCI
CALIFICACION FINAL	ALTO	BAJO	320	196	
	MODERADO	MODERADO			
	BAJO	ALTO			
% DE AVANCE DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO					59,86%

CALIF. %		GC	NR	NOMENCLATURA	
15%	50%	B	A	B	BAJO
51%	75%	M	M	M	MODERADO
51%	59%	MB	MA	MB	MODERADO BAJO
60%	66%	MM	MM	MM	MODERADO MODERADO
67%	75%	MA	MB	MA	MODERADO ALTO
76%	95%	A	B	A	ALTO
				GC	GRADO DE CONFIANZA
				NR	NIVEL DE RIESGO

AMBIENTE DE CONTROL

	RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA	TOTAL COMPONENTE VALORACION TEORICA	TOTAL COMPONENTE VALORACION REAL	ESTADO ACTUAL DEL SCI
CALIFICACION FINAL	ALTO	BAJO	70	48	
	MODERADO	MODERADO			
	BAJO	ALTO			
% DE AVANCE DEL COMPONENTE					68,57%

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

	RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA	TOTAL COMPONENTE VALORACION TEORICA	TOTAL COMPONENTE VALORACION REAL	ESTADO ACTUAL DEL SCI
CALIFICACION FINAL	ALTO	BAJO	50	26	
	MODERADO	MODERADO			
	BAJO	ALTO			
% DE AVANCE DEL COMPONENTE					52,00%

IDENTIFICACION DE EVENTOS

	RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA	TOTAL COMPONENTE VALORACION TEORICA	TOTAL COMPONENTE VALORACION REAL	ESTADO ACTUAL DEL SCI
CALIFICACION FINAL	ALTO	BAJO	30	18	
	MODERADO	MODERADO			
	BAJO	ALTO			
% DE AVANCE DEL COMPONENTE					60,00%

EVALUACION DE LOS RIESGOS

	RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA	TOTAL COMPONENTE VALORACION TEORICA	TOTAL COMPONENTE VALORACION REAL	ESTADO ACTUAL DEL SCI
CALIFICACION FINAL	ALTO	BAJO	30	15	

	MODERADO	MODERADO		
	BAJO	ALTO		
% DE AVANCE DEL COMPONENTE				50,00%

RESPUESTA A LOS RIESGOS

	RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA	TOTAL COMPONENTE VALORACION TEORICA	TOTAL COMPONENTE VALORACION REAL	ESTADO ACTUAL DEL SCI
CALIFICACION FINAL	ALTO	BAJO	20	10	
	MODERADO	MODERADO			
	BAJO	ALTO			
% DE AVANCE DEL COMPONENTE					50,00%

ACTIVIDADES DE CONTROL

	RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA	TOTAL COMPONENTE VALORACION TEORICA	TOTAL COMPONENTE VALORACION REAL	ESTADO ACTUAL DEL SCI
CALIFICACION FINAL	ALTO	BAJO	30	21	
	MODERADO	MODERADO			
	BAJO	ALTO			
% DE AVANCE DEL COMPONENTE					70,00%

INFORMACION Y COMUNICACIÓN

	RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA	TOTAL COMPONENTE VALORACION TEORICA	TOTAL COMPONENTE VALORACION REAL	ESTADO ACTUAL DEL SCI
CALIFICACION FINAL	ALTO	BAJO	60	39	
	MODERADO	MODERADO			
	BAJO	ALTO			
% DE AVANCE DEL COMPONENTE					65,00%

SUPERVISION Y MONITOREO

	RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA	TOTAL COMPONENTE VALORACION TEORICA	TOTAL COMPONENTE VALORACION REAL	ESTADO ACTUAL DEL SCI
CALIFICACION FINAL	ALTO	BAJO	30	19	
	MODERADO	MODERADO			
	BAJO	ALTO			
% DE AVANCE DEL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL			63,33%		

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Edgar Velasteguí