



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

MAESTRÍA EN SEGUROS Y RIESGOS FINANCIEROS

Resolución: RPC-SO-16-No.440-2021

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

**IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN DEL CISNE”**

Línea de Investigación:

Gestión Integrada de Organizaciones y Competitividad Sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Juan Carlos Simbaña Montes

Tutor/a:

Mg. Andrés Ramos

Quito – Ecuador

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Andrés Ramos Alvarez con C.I: 1756718886 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN DEL CISNE”.

Elaborado por: Juan Carlos Simbaña Montes, de C.I:1719888255, estudiante de la Maestría: Seguros y Riesgos Financieros, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., _____ de 2022

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Simbaña Montes Juan Carlos con C.I: 1719888255, autor/a del proyecto de titulación denominado: IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN DEL CISNE” Previo a la obtención del título de Magister en Seguros y Riesgo Financiero.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., _____ de 2022

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iii
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema	1
Problema de investigación.....	1
Objetivo general	1
Objetivos específicos.....	2
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:	2
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	3
1.1. Contextualización general del estado del arte	3
1.2. Proceso investigativo metodológico.....	8
1.3. Análisis de resultados	9
CAPÍTULO II: PROPUESTA	13
2.1. Fundamentos teóricos aplicados.....	13
2.2. Descripción de la propuesta.....	14
2.3. Validación de la propuesta	18
2.4. Matriz de articulación de la propuesta.....	21
CONCLUSIONES	22
RECOMENDACIONES	23
BIBLIOGRAFÍA.....	23
ANEXOS.....	24

Índice de tablas

Tabla 1 Tipo de Riesgos Crediticios	14
Tabla 2 Plan de Acción	16
Tabla 3 Validación de Especialistas	19
Tabla 4 Criterios de Especialistas	20
Tabla 5 Matriz de Articulación	21

Índice de figuras

Figura 1 Comparación del crecimiento de los activos.....	1
Figura 2 Comparación del crecimiento de la cartera de crédito.	2
Figura 3 Evolución de la cartera.....	14
Figura 4 Plan de Acción.....	¡Error! Marcador no definido.

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

Actualmente, las diferentes líneas de negocio, independientemente de su naturaleza, tienen riesgos financieros inherentes, que pueden entenderse como la probabilidad de resultados negativos e indeseables debido a las fluctuaciones del mercado, debido a diversos errores, ya sea en personas, procesos, sistemas y tecnología.

Dentro de este contexto se puede decir que los riesgos no son nuevos y se han transformado a través del tiempo debido a varios factores, entre los cuales encontramos nuevas regulaciones, globalización, avances tecnológicos, pandemias, etc., Esto ha aumentado la probabilidad de un resurgimiento de eventos adversos, exponiendo a las empresas a pérdidas financieras.

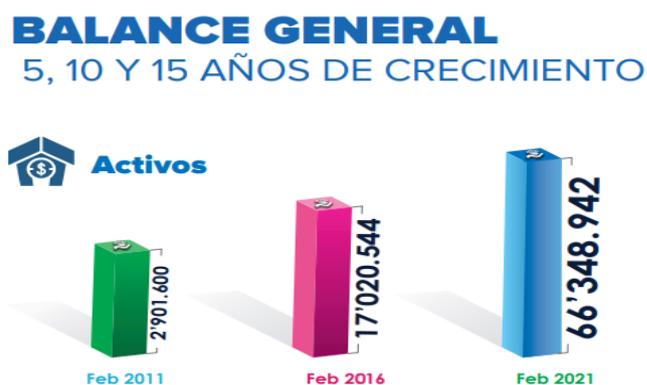
El (CAIR) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne requiere identificar los riesgos financieros que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales debido a los diferentes factores tanto internos como externos, para implantar los planes de acción pertinentes para mitigar el impacto.

Problema de investigación

La Coac “Virgen del Cisne” en su trayectoria ha venido evolucionando constantemente y con el crecimiento de sus activos y su cartera de crédito, como se evidencia en la figura 1:

Figura 1

Comparación del crecimiento de los activos.



Fuente: Revista memorias 2021

Figura 2

Comparación del crecimiento de la cartera de crédito.



Fuente: Revista memorias 2021

El crecimiento de la cartera de crédito conlleva a que la institución se exponga a un mayor riesgo en la parte financiera viéndose afectada en el incremento de la cartera de morosidad y considerándose menos competitiva frente a las demás instituciones financieras.

¿Cómo contribuir a mejorar el control y manejo de la cartera en riesgo de la Coac “Virgen del Cisne”?

Objetivo general

Diseñar un procedimiento para la identificación de riesgos financieros basado en los criterios y normativa vigente para que el Comité de Administración Integral de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne (CAIR) gestione los riesgos de la entidad.

Objetivos específicos

- Contextualizar los fundamentos teóricos sobre los riesgos financieros.
- Diagnosticar la evolución de la cartera en riesgo y su deterioro en los últimos 5 años.
- Definir lineamientos para la evaluación y tratamiento de riesgos en la diferentes áreas operativas y comerciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne.
- Validar a través de los criterios de los especialistas los lineamientos en la Coac “Virgen del Cisne”.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

Actualmente la institución se encuentra expuesta a varios riesgos financieros que se incrementan día a día siendo la cartera de crédito y la liquidez una de las más importantes de analizar y evaluar, la cual si no se controla puede ser perjudicial generando gastos innecesarios y pérdidas económicas.

La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y anclado a los objetivos estratégicos y a la Planificación Operacional Anual (POA). Dentro de este procedimiento se realizará un mapa de riesgo en el que se incluya todos los factores, con las debidas especificaciones y planes de acción, mismos que permitirá mitigar y mejorar la Administración de Riesgos.

El desarrollo de la presente investigación será muy importante para la institución financiera ya que aportará para la creación de procedimientos y lineamientos que fortalecerán la metodología a partir de los planes de acción.

La formulación de la matriz de riesgo en el área de créditos de la Coac “Virgen del Cisne”, permitirá proteger la calidad de la cartera a corto, mediano y largo plazo y mejorar la eficiencia en el análisis y aprobación del crédito con procesos estandarizados claros y de fácil comprensión para el personal de la Institución.

Para mantener una adecuada gestión crediticia dentro de la Coac “Virgen del Cisne”, se requiere un manual que establezca los procedimientos y lineamientos para la asignación de los recursos económicos disponibles y el cumplimiento de las disposiciones de los diferentes entes de control.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

Concepto

“Riesgo es el potencial de que una amenaza determinada explote las vulnerabilidades de un activo o grupo de activos ocasionando pérdida o daño a la organización.”

“Podemos decir que el riesgo es la probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia de una eventualidad, que, de darse, puede afectar a personas, aun aquellas que tienen experiencia y conocimiento sobre su trabajo”

Tipos de Riesgo

Si consulta un libro sobre medición y gestión del riesgo financiero, encontrará los siguientes tipos de riesgo:

Riesgo de mercado. – “Riesgo de incurrir en pérdidas o disminución del valor de un portafolio de activos como consecuencia de la fluctuación de los factores de riesgo de los que depende el valor de dicho portafolio”

Riesgo de liquidez. - La incapacidad a corto plazo de una persona natural o jurídica para cumplir con sus obligaciones por falta de fondos liquidez.

Riesgo operativo. - “Está relacionado con los procesos y los sistemas al interior de la empresa y se define como la posibilidad de incurrir en pérdidas por fallas de los sistemas implementados por la empresa, por fallas de sus empleados o de los procedimientos diseñados por la organización para cumplir con su razón de ser”.

Riesgo de crédito: Es la probabilidad de pérdida que asume la entidad como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por la contraparte.

- **Riesgo normal:** Corresponde a las operaciones con calificación A1, A2 o A3.
- **Riesgo potencial:** Corresponde a las operaciones con calificación B1 o B2.
- **Riesgo deficiente:** Corresponde a las operaciones con calificación C1 o C2.
- **Riesgo dudoso recaudo:** Corresponde a las operaciones con calificación D.
- **Riesgo pérdida:** Corresponde a las operaciones con calificación E.

Tipos de crédito

Crédito de Consumo. – “Son aquellos créditos otorgados a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos, incluidos los créditos prendarios de joyas y la adquisición de vehículos livianos que no sean de uso para una actividad productiva y comercial”.

Crédito inmobiliario. - “Son créditos otorgados con garantía hipotecaria a personas naturales para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios; para la adquisición de terrenos destinados a la construcción de vivienda propia; y, para la adquisición de vivienda terminada para uso del deudor y su familia, no categorizada en el segmento de crédito vivienda de interés social y público”.

Microcrédito. - “Son créditos otorgados a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100,000.00 o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades verificados adecuadamente por la entidad”.

Microcrédito Agrícola y Ganadero. - “Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del Sistema Financiero Nacional, sea menor o igual a USD 100,000.00, incluyendo el monto de la operación solicitada para financiar actividades agrícolas y ganaderas”.

- **Estrategia de gestión de riesgos de crédito:** Es un conjunto de acciones específicas realizadas en la gestión de riesgo de crédito de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Exposición al riesgo de crédito:** “Es el saldo total de préstamos y operaciones contingentes comprometidas con deudores”.
- **Administradores:** Los consejos de administración y vigilancia son los responsables de las áreas involucradas en el proceso crediticio.
- **Amortización:** término económico y contable referido al proceso de distribución en el tiempo de un valor.
- **Amortización Francesa:** La cuota de amortización es igual para todo el período del crédito. (cuotas fijas)
- **Amortización Alemana:** La cuota de amortización es variable para todo el período del crédito. (cuotas variables)
- **Auto Interlocutorio:** Es la providencia que resuelve cuestiones procesales que, no siendo materia de la sentencia pueden afectar los derechos de las partes o la validez del procedimiento.
- **Capacidad de Pago:** Son los excedentes de fondos disponibles dentro de la unidad familiar para cubrir las deudas a corto, mediano y largo plazo.
- **Cartera por vencer:** “Es el saldo total neto de la cartera de crédito que se encuentra al día en el cumplimiento de las obligaciones de una entidad a una fecha de corte”.

- **Cartera vencida:** “Es la parte del saldo del capital de la cartera de crédito que reporta atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones de pago”.

- **Cartera que no devenga intereses:** “Es la diferencia entre el saldo del capital pendiente de pago y la cartera vencida”.

- **Cartera improductiva:** “Es el resultado de sumar la cartera que no devenga intereses más la cartera vencida”.

- **Crédito:** “Corresponde a un activo de la cooperativa generado por la colocación de recursos, siendo responsabilidad de la entidad velar por la recuperación de los mismos”.

- **Crédito Castigado:** “Son todos los créditos liquidados contra la provisión de cartera que se hayan eliminado del activo por haber transcurrido más de tres años desde la fecha de vencimiento original del crédito (dependiendo de la clasificación de la cartera); por sentencia judicial; porque la entidad acreedora lo considera irrecuperable”.

Crédito Castigado: Son todos los créditos liquidados contra la provisión de cartera que se hayan eliminado del activo por haber transcurrido más de tres años desde la fecha de vencimiento original del crédito (dependiendo de la clasificación de la cartera); por sentencia judicial; porque la entidad acreedora lo considera irrecuperable.

- **Crédito Nuevo:** Es una operación de crédito nueva o totalmente distinta a la vigente.

- **Crédito Refinanciado:** “Es la unificar todas las deudas del socio con la institución al momento, siempre y cuando el prestatario presente un flujo de caja favorable, genere utilidades o ingreso neto en su actividad productiva o de comercialización y presente una categoría de riesgo de hasta (B-2)”

- **Crédito Reestructurado:** “Es la consolidación de todas las deudas que el sujeto de crédito mantiene con la institución al momento de instrumentar la operación. Podrá darse cuando el deudor original presente fuertes debilidades financieras con un nivel de riesgo superior al potencial (B-2)”

- **Crédito Saldo Capital:** Es una novación del valor adeudado, siempre y cuando el socio este al día en sus pagos.

- **Crédito Recurrente:** Crédito a partir de la tercera operación crediticia dentro de la institución.

De las Cooperativas de Ahorro y Crédito

“Son organizaciones constituidas por personas naturales o jurídicas voluntariamente afiliadas para realizar actividades de intermediación financiera, previa autorización de los entes de control, de conformidad con las disposiciones y principios reconocidos en la ley”.

Podrán ejecutar las siguientes acciones:

- Recibir depósitos de socios, DPF por cualquier medio autorizado.
- Otorgar créditos en sus diferentes líneas.
- Generar cobros y servicios complementarios;
- Efectuar los cobros por créditos concedidos, emitir giros a sus propias oficinas o a financieras nacionales o extranjeras.
- Receptar y almacenar, objetos de valor y documentos para su custodia en sus diferentes modalidades o cajas fuertes para objetos de valor.
- Receptar y emitir tarjetas de crédito y débito.
- Confirmación y recepción de giros y transferencias de conformidad con las normas y usos nacionales e internacionales.
- Solicitar créditos externos a instituciones financieras y no financieras nacionales y extranjeras.
- invertir en el Sector Financiero Popular y Solidario, o en el sistema financiero nacional y el mercado de valores, y en forma complementaria al sistema financiero internacional.

Las cooperativas de ahorro y crédito, tanto en su oficina matriz, como en sus agencias, están obligadas a exhibir en lugar público y visible, la licencia de funcionamiento expedidas por los entes de control.

Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener indicadores de solvencia y prudencia financiera que les permitan cumplir con sus obligaciones y mantener sus operaciones de conformidad con las normas dictadas al efecto

Las cooperativas de ahorro y crédito deben utilizar una calificadora de riesgos e implementar una gestión integral de acuerdo al segmento en el que se encuentren.

1.2. Proceso investigativo metodológico

La presente investigación es de modalidad cuantitativa, debido a que se apoyará en fuentes primarias y secundarias, utilizando información recolectada de documentación oficial, además de quienes contestarán las preguntas realizadas en la entrevista.

Se usará una investigación descriptiva-proyectiva en donde se ha recopilado datos sobre el riesgo financiero. Este tipo de estudio, analiza y describe la realidad presente en relación a la cartera de crédito y la morosidad según su calificación; comprende un análisis a través de recolección de datos, la interpretación y el análisis. Además, será una investigación de tipo correlacional, pues está orientada a medir el impacto que tiene en la institución con respecto a sus activos y de la misma manera se tendrán en cuenta las estrategias a tomar en medida de los resultados obtenidos.

Los métodos de investigación a utilizar serán el hermenéutico el que se utilizará para realizar una interpretación de las fuentes secundarias, y el analítico – sintético, mismo que hará posible la comprensión del tema a tratar, así como también para procesar, tabular y categorizar la información recopilada a la muestra de la población. (Ruiz, 2012)

Para conformar la población que se tomará en consideración para el desarrollo del siguiente tema de investigación, se considera el número total de trabajadores en el área estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne, al ser una población estadísticamente pequeña deberá ser aplicada la entrevista en su totalidad.

Luego del estudio pertinente a través de entrevista semiestructurada, su adecuada tabulación de datos, la interpretación y el análisis, se podrá conocer cuál de las siguientes hipótesis es la acertada.

La metodología se basa bajo el amparo de la siguiente normativa legal:

- Código Orgánico Monetario y financiero.
- Ley de Economía Popular y Solidaria y su reglamento.
- Norma para la gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito emitido por la Junta de Política y Regulación Financiera.
- Resoluciones de la Junta de Política y Regulación Financiera.
- Estatuto Social y Normativa Interna de la Cooperativa de Ahorro y crédito Virgen del Cisne.

1.3. Análisis de resultado

Entrevista dirigida al Jefe de Riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Virgen del Cisne” ubicado en la ciudad de Latacunga

Una vez aplicado los instrumentos de evaluación, se procede a realizar el análisis de manera sistémica organizada, en primera instancia se evalúa la entrevista obteniendo los siguientes resultados.

1. ¿Cómo se encuentra la situación financiera en la Coac “Virgen del Cisne”?

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne es una institución financiera sólida ubicada en segmento 1 y administra un total de 91 millones en activos. Durante sus 16 años de vida ha mantenido un crecimiento sostenido, sus indicadores son apropiados para el segmento al que pertenecen y actualmente presta sus servicios a 60mil socios.

2. Cada que tiempo Ud. coordina o realiza el análisis financiero de la Institución.

El análisis financiero es realizado de manera mensual e informado al Comité de Administración Integral de Riesgos para la toma de decisiones.

3. Qué tipo de ratios financieros utiliza para analizar cuentas de los balances y demás estados financieros.

Activo Fijo / Patrimonio Técnico
$(\text{Patrimonio} + \text{Resultados}) / \text{Activo Improductivo Neto}$
Mora Ampliada
Mora Segmento Crédito Inmobiliario
Mora Segmento Crédito Microempresa
$\text{Activo Improductivo Neto} / \text{Activo Total}$
Provisiones / Cartera en Riesgo

Indicador de Liquidez de Primera Línea
Indicador de Liquidez de Segunda Línea
$\text{Grado Absorción: Gastos Operación} / \text{Margen Neto Financiero}$
ROA
ROE
$\text{Costo Promedio Ponderado Fuente de Fondeo}$
$\text{Margen de Intermediación (Financiero y Operacional)} / \text{Patrimonio}$
$\text{Margen de Intermediación} / \text{Activo}$

4. Cuáles son sus decisiones ante posible riesgo financiero de la Institución.

Como parte de su estrategia la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne cuenta con un sistema de gestión de riesgos, cuyo fin es dotar a la Cooperativa de modernas herramientas de gestión financiera y de crédito, que le permiten minimizar las pérdidas potenciales consecuentes del impacto de los factores de riesgo del negocio y en beneficio de sus socios; en este sentido la Institución cuenta con Manuales por cada tipo de Riesgo, cuya finalidad es definir el conjunto de procesos y responsables, instrumentando las actividades necesarias para mitigar y monitorear los riesgos y sus posibles impactos adversos sobre la Cooperativa.

5. En el tiempo que Ud. labora en la Institución que problemas ha identificado a nivel financiero.

En mis 5 años de experiencia en esta Institución, la principal dificultad ha sido la creación de estrategias para fortalecer nuestro patrimonio técnico, sin embargo, gracias al correcto análisis y decisiones acertadas de la administración y directivos se ha logrado incrementar el nivel de solvencia al 15.74% en julio del 2022.

6. Desde su punto de vista cuáles son los principales riesgos a los que se enfrenta la institución

La Institución por la naturaleza de su actividad de intermediación financiera se encuentra expuesta los riesgos de crédito y ambiental, liquidez, mercado, operativo y legal, sin embargo, la adecuada gestión de riesgos ha permitido mantener nuestros indicadores financieros dentro de los niveles óptimos establecidos tanto por los Organismos de Control como los límites internos.

7. De qué manera se gestiona los riesgos a través de controles sobre la cartera de crédito.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria expide la Resolución No. 129-2015-F Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito la cual establece límites de exposición al riesgo de crédito, en los distintos tipos de crédito y de tolerancia de la cartera vencida por cada tipo de crédito; en respuesta a la citada normativa la Cooperativa implementa un sistema informático para monitorear los niveles del riesgo de crédito en forma permanente mismo que permite identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear los distintos tipos de riesgo y definir los criterios generales para la evaluación del riesgo de crédito, dentro del proceso de administración del riesgo integral.

8.Cuál es el plan de acción que realiza en el proceso de recuperación de cartera en mora.

El riesgo de crédito se define como el incremento del indicador de morosidad, para cubrir a la Institución frente a eventos que incrementen la exposición al riesgo de crédito, se deben seguir cursos de acción o estrategias sobre sus Activos (especialmente la cartera de créditos) tendientes a mejorar los flujos de efectivo positivos en el corto plazo; para ello la Cooperativa cuenta con un documento denominado Plan de Contingencia del Riesgo de Crédito en el cual permite establecer acciones previas y responsables para la ejecución ante posibles riesgos crediticios, así como determinar el momento de activar o desactivar el plan de contingencia en sus diferentes etapas incluyendo la recuperación de cartera.

9. Cuáles son las causas más frecuentes de morosidad que Ud. ha identificado.

Las principales causas de la cartera en riesgo son:

- Reducción de capacidad de pago de los socios por eventos externos.
- Análisis deficiente para la concesión de operaciones crediticias
- Rotación de asesores de crédito o desvinculación e incorporación de nuevos colaboradores

10. Cuentas con un procedimiento para evaluar los riesgos financieros ¿Cuáles son las debilidades que tiene el mismo?

La Cooperativa se ajusta a los requerimientos expedidos por el Organismo de Control el cual se encuentra establecido dentro de la Resolución No. 128-2015-F, actualmente lo realiza a través de un software especializado que provee de reportería a la Unidad de Riesgos para la elaboración de informes en materia de Administración Integral de Riesgos.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE RIESGOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “VIRGEN DEL CISNE”

Bajo el contexto del anterior apartado, se puede establecer que la Cooperativa tiene un estricto control de riesgo mismos que se basan en la normativa vigente, sin embargo necesita un plan de acción con respecto al tema de la morosidad mismo que son notables los incrementos ya sea por rotación de personal, mal análisis crediticio o factores exógenos a la Institución, el continuo crecimiento sumado a las diferentes competencias ya sean bancos, mutualistas o cooperativas de similares características son más latentes en la actualidad, se describen problemáticas como una conciencia inexacta del apetito al riesgo, esta situación si no se controla acarreará consigo graves problemas y posibles pérdidas a futuro.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1.Fundamentos teóricos aplicados

Después de realizar la evaluación del riesgo financiero y la entrevista al Jefe de Riesgos, se determina que el riesgo de crédito es el que más perjuicios ocasiona a la entidad, por lo que se propone una opción para gestionar las políticas y procedimientos de cobranzas con el fin de minimizar el retraso en los pagos y administrar de manera óptima la cartera de la Institución.

A continuación, se detallarán las estrategias propuestas para cumplir con el plan establecido.

- Se realizará un comité de morosidad en forma mensual con el objetivo de identificar las razones de los atrasos y tomar acciones correctivas; además se realizará un control semanal de los avances del cumplimiento de las acciones planificadas.
- Para constancia de las actividades de cobranza efectuadas, el asesor de crédito hará firmar al socio la notificación entregada, mismo que será archivado en la carpeta de crédito del socio.
- El comité de morosidad estará integrado por el supervisor de negocios quien lo presidirá, el Coordinador de Agencia y los asesores.
- Las causas de morosidad y las acciones a realizar serán registradas en el Core financiero para un fácil control y seguimiento de socios con más 30 días en mora.
- Los supervisores entregarán un informe cuatrimestral por región de las causas de morosidad más relevantes al Jefe de negocios mismo que consolidará y entregará al CAIR con sus respectivas recomendaciones y sugerencias.
- Además, se realizará comités de morosidad judicial en forma bimensual, misma que estará integrado por el asesor jurídico de la Cooperativa, la Gerencia o su delegado y el Supervisor de Negocios en donde se analizará y decidirá el inicio de trámites judiciales.
- Dependiendo del carácter del socio y garantes que mantienen créditos en mora; del tiempo de atraso, se fijarán en el comité de morosidad métodos y técnicas de cobranza siempre que no se contrapongan a las leyes vigentes, incluyendo las cartas de gerencia.

2.2.Descripción de la propuesta

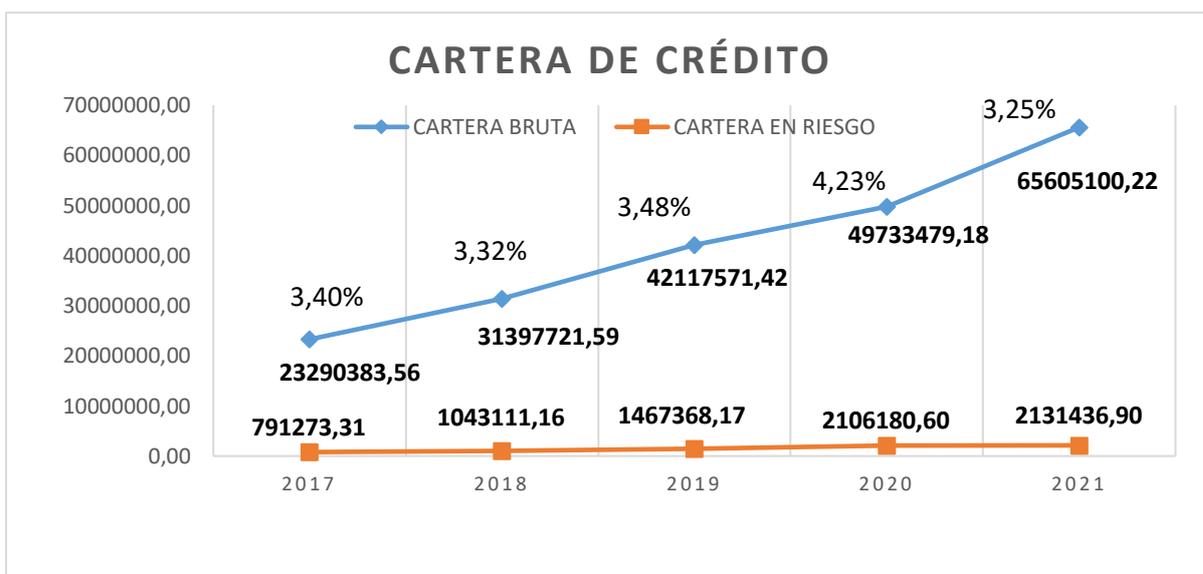


Figura 3 Evolución de la cartera

Dentro de la cartera de crédito se pudo identificar las diferentes etapas de riesgo de Crédito siendo bajo, medio, alto y crítico, mismos que se detallan a continuación.

TIPO DE CRÉDITO	Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto	Riesgo Crítico
MICROCREDITO	Menor a 6%	Entre 6% y 8%	Entre 8% y 10%	Mayor 10%
CONSUMO	Menor a 3%	Entre 3% y 5%	Entre 5% y 8%	Mayor 8%
INMOBILIARIO	Menor a 3%	Entre 3% y 5%	Entre 5% y 8%	Mayor 8%

Tabla 1 Tipo de Riesgos Crediticios

El seguimiento debe ser altamente dinámico y para ello deberán contar con un plan de recuperación establecido por los supervisores de negocios que incluya llamadas telefónicas, visitas específicas, utilización de correo electrónico, mensajes de texto, etc. Es importante tener en cuenta que el objetivo principal del seguimiento es cobrar los montos pendientes.

a. Estructura general

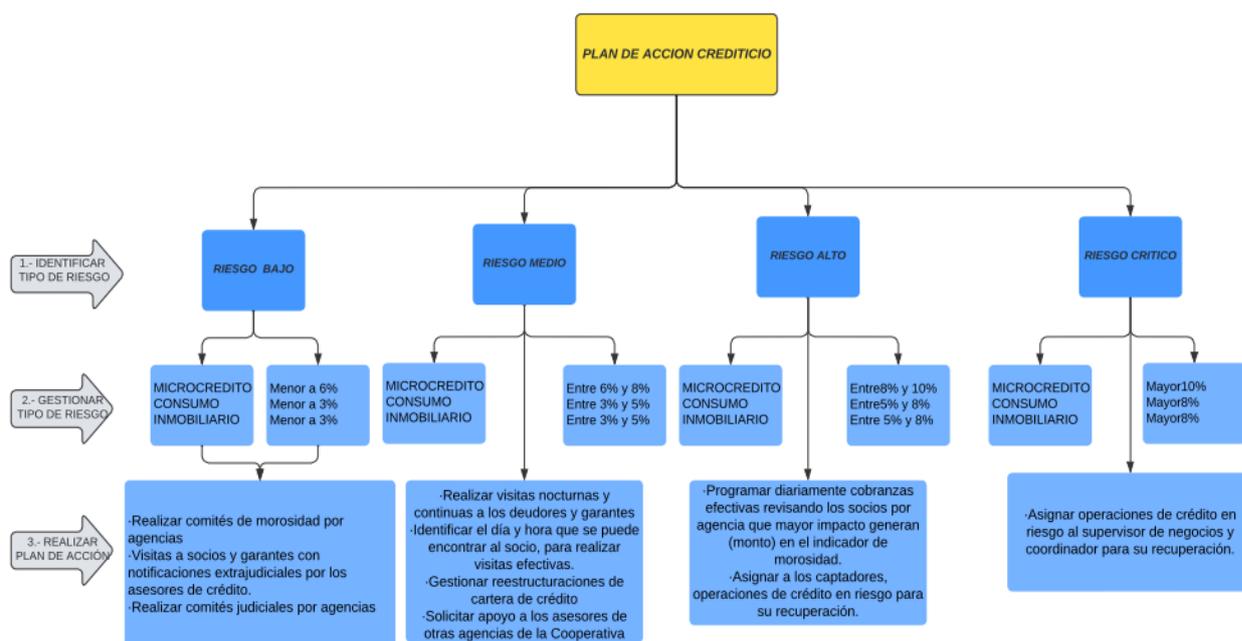


Figura 4 Propuesta y Plan de Acción

Explicación del aporte

1. Identificación del tipo de Riesgo.

Los coordinadores de agencia deben monitorear diariamente la cartera de mora en relación con la cartera total, medidos de acuerdo con los límites establecidos en un manual integral de gestión de riesgos. Gestión de tipos de riesgo bajo, medio, alto y crítico.

2. Gestión de los Tipos de Riesgos

Si se excede el límite de concentración de cartera, se debe ajustar y gestionar la estrategia de negocios para cambiar lo ya establecido o, en una dirección sostenible, requerir que la Junta Directiva cambie los límites.

En el caso de sobrepasar los límites de morosidad se actuará según el plan de acción de acuerdo a la tabla N.2

Días	Detalle	Dirigido a:	Responsable
6 a 15 días	Llamada telefónica	Socio	Call center
16 a 20 días	Llamada telefónica	Socio y Garante	As. Crédito
21 a 30 días	Visita (Notificación)	Socio y Garante	As. Crédito
31 a 45 días	Notificación	Socio y Garante(s)	Asesor de crédito/Coordinador de Agencia
46 a 90 días	Notificación (extrajudicial)	Socio y Garante(s)	Coordinador/Supervisor de Negocios
91 a 120 días	Llamada telefónica Notificación extrajudicial	Socios y Garantes	Asesor Jurídico/ Coordinador/ Supervisor de Zona
121 a 150 días	Visitas de cobranza con diferente personal, en horarios estratégicos	Socio y Garante(s)	As. De crédito/ Coordinadores/ Supervisores de Negocios/personal de apoyo
151 a 180 días	Pre demandas	Socio y Garante(s)	Asesor jurídico/Jefe de negocios/ ySupervisores
Más de 180 días	Inicio de trámite judicial	Socio y Garantes	Asesor Jurídico/Supervisores de negocios,

Tabla 2 Plan de Acción

3. Realización del plan de acción

- Realizar comités de morosidad por agencias
- Visitas a socios y garantes con notificaciones extrajudiciales por los asesores de crédito.
- Realizar comités judiciales por agencias.
- Realizar visitas nocturnas y continuas a los deudores y garantes.
- Identificar el día y hora que se puede encontrar al socio, para realizar visitas efectivas.
- Gestionar reestructuraciones de cartera de crédito.
- Solicitar apoyo a los asesores de otras agencias de la Cooperativa.
- Programar diariamente cobranzas efectivas revisando los socios por agencia que mayor impacto generan (monto) en el indicador de morosidad.
- Asignar a los captadores, operaciones de crédito en riesgo para su recuperación.
- Asignar operaciones de crédito en riesgo al supervisor de negocios y coordinador para su recuperación.

b. Estrategias y/o técnicas

El objetivo de estos procedimientos es mantener la morosidad con tendencia a bajar y que no afecten la calidad de la cartera. Si los créditos están en mora, lo primero que debe hacer es conocer la causa y diseñar la estrategia de cobro óptima de acuerdo a la realidad de cada agencia.

Los ejecutivos de negocios están con la responsabilidad de la recuperación hasta la cobranza total de la cartera con el apoyo de los sus inmediatos superiores, Supervisores de Zona, y área jurídica.

Prospección: Son todas las acciones realizadas por el área de negocios que permitan captar socios idóneos para la concesión de créditos, mediante llamadas, visitas a las bases de prospectos y la utilización de afiches, publicidad rodante.

Evaluación y visita a solicitantes: Una vez que se ingresa una solicitud d, se recopila la información, los documentos y los datos necesarios y se aplica las 5 c de crédito.

Propuesta y recomendación para aprobación de créditos: Después de la visita insitu y si el socio cumple con los requisitos solicitados, el ejecutivo de negocios aprobará o negará la solicitud.

Condiciones del financiamiento (tipo de crédito, monto, plazo, tasa de interés)

- Determinación de la voluntad de pago.
- Historial crediticio. (Buró actualizado)
- Justificación de destinos de crédito.
- Documentos que sustenten el capital del socio.
- Justificación de ingresos, fotografías del domicilio del socio y garante de los bienes dejados en garantía y de ser el caso de la fuente de ingresos y destino del crédito.

Seguimiento y recuperación: “Posterior al desembolso del crédito se deberá realizar las gestiones de seguimiento y recuperación de la operación concedida de forma permanente, evitando el vencimiento de las cuotas pactadas en los plazos establecidos”.

Seguimiento Destino de Crédito. - Los Supervisores de negocios y Coordinadores personalmente realizarán el seguimiento para lograr que el socio cumpla con el destino de crédito y compromisos contraídos con la Cooperativa; por ningún motivo lo realizará esta comprobación el ejecutivo de negocios. La muestra que se obtenga para la revisión será diversificada en función de la distribución geográfica, montos de colocación, asesores de crédito.

2.3. Validación de la propuesta

Para la selección del profesional a validar la propuesta se consideró los años experiencia en el cargo así también su experiencia académica misma que está relacionada al tema financiero.

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Katherine Cofre	5	Ing. Finanzas y Auditoria	Jefe de Riesgos
Marco Pinta	14	Ing. Administración de Empresas	Supervisor Zonal
Liseth Arias	8	Ing. Contabilidad y Auditoria	Jefe Cumplimiento

Tabla 3 Especialistas

Los objetivos perseguidos mediante la validación son los siguientes:

- Aprobar los resultados obtenidos conclusiones y recomendaciones.
- Encontrar criterios que permitan minimizar el riesgo crediticio
- Definir el plan de acción para mantener la administración de la cartera en constante evolución sin problemas moratorios.

Instrumento para validar

Después de analizar el panel de los profesionales encargados se puede obtener el siguiente detalle:

Criterios	Descripción
Impacto	Generar una cartera de crédito con el mínimo riesgo de no pago posible, garantizando la recuperación oportuna
Aplicabilidad	Las disposiciones contenidas son de cumplimiento obligatorio para todo el personal involucrado en el proceso
Conceptualización	Mitigar el riesgo crediticio de la cooperativa a través de la creación de políticas y procedimientos
Actualidad	El presente manual será revisado y actualizado por el Área de Crédito, al menos una vez al año, en función del comportamiento de la cartera.
Calidad Técnica	Cumplir con un proceso y un orden en la colocación de los diferentes créditos.
Factibilidad	Se requiere una gestión de cobro anticipada antes de la fecha de expiración que se continua y permanente.
Pertinencia	El manual debe ser aprobado por el Consejo de Administración, previa recomendación del Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR)

Tabla 3 Validación de Especialistas

Finalmente se determina los criterios de validación según los niveles de importancia y representatividad.

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					X
Aplicabilidad					X
Conceptualización					X
Actualidad					X
Calidad Técnica					X
Factibilidad					X
Pertinencia					X

Tabla 4 Criterios de Especialistas

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
1.-Identificación del tipo de Riesgo. Microcrédito,consumo,inmobiliario	Manual de crédito. Normativa interna	información relevante para la identificación del nivel de riesgo	Entrevistar al jefe de riesgos	Se identifican los diferentes niveles de riesgo	Entrevista,
2.- Gestión de los Tipos de Riesgos	Normativa interna	Información de la normativa del consejo de Administración	Entrevistar al jefe de riesgos	Se determina el nivel mínimo de riesgo dentro de la entidad	Entrevista,
3.-Realización del plan de acción	Manual de crédito. Normativa interna	Información histórica de la morosidad y sus causas para la realización de las diferentes estrategias	Entrevistar al jefe de riesgos	Se establece las estrategias y los planes de acción a seguir	Entrevista,

Tabla 5 Matriz de Articulación

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Se fundamentó teóricamente las variables de estudio, para su adecuado entendimiento, desarrollando una revisión de la literatura existente respecto del riesgo financiero considerando la normativa legal vigente y la normativa interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne.
- Se analizó la situación actual de la Entidad con respecto a la evolución de los activos y la cartera de crédito en los últimos 5 años, En base a lo mencionado se determinó que, a pesar de existir un manual de crédito y cobranzas, este no es específico por lo que no permite manejar la situación ya sea en riesgo bajo, riesgo medio, riesgo alto y riesgo crítico.
- Se diseñó un plan de acción, control y seguimiento con sus respectivos responsables, así como también las actividades a realizar desde el primer día de mora para la Institución.
- Se validó con el jefe de Riesgos una serie de alternativas de aplicación práctica para la mejora de la gestión, control y registro. En primer lugar, se establece el uso de una plataforma tecnológica para el control de las operaciones desarrolladas con respecto a la morosidad, posteriormente se establece la aplicación de comités en el Core financiero en la que se demuestra el proceso y la dinámica. Además, se muestra el uso y manejo de una hoja de ruta para los asesores de crédito y cobranzas

RECOMENDACIONES

Una vez realizada las conclusiones se propone las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda capacitar al personal sobre riesgo crediticio, adoptar los procedimientos de control y plan de acción expuestos en el presente estudio de caso, esto permitirá disminuir, mitigar y mejorar la calidad de la cartera, además permite reducir los costos de cobranzas gastos administrativos y costas procesales involucrados en el proceso y finalmente facilita la obtención de mejores rendimientos económicos.
- Se recomienda efectuar un comité de seguimiento y control mensual al personal involucrado con el objetivo de visualizar los resultados obtenidos, esto permite el desarrollo eficiente de las actividades.
- Se sugiere tener un plan de incentivos económicos para incrementar los cobros de más de 120 días con el fin de mejorar la calificación de la cartera.
- Finalmente, se recomienda al Jefe de Riesgos la aplicación de indicadores de gestión y cosechas de créditos otorgados para su evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad de las operaciones desarrolladas a fin de identificar oportunamente las fallas en la ejecución de las actividades, posibles cuellos de botella o riesgos significativos que pongan en peligro el futuro de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

<https://www.virgencelcisne.fin.ec>

A. d. L. Haro, Medición y Control de los Riesgos Financieros, México: Limusa, 2008.

«Métodos Cuantitativos Para La Medición Del Riesgo Operacional,»

<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2708/1/cd-492.pdf>.

Superintendencia de Bancos y Seguros. (22 de enero de 2004). Resolución JB-2004-631.

Ecuador: Superintendencia de Bancos y Seguros

<https://cosede.gob.ec/wpcontent/uploads/2013/09/leyorganicadelaeconomiapopularysolidariaydelsectorfinanciero.pdf>

ANEXOS

Entrevista para el Jefe de Riesgos

1. ¿Cómo se encuentra la situación financiera en la Coac “Virgen del Cisne”?
2. Cada que tiempo Ud. coordina o realiza el análisis financiero de la Institución.
3. Qué tipo de ratios financieros utiliza para analizar cuentas de los balances y demás estados financieros.
4. Cuáles son sus decisiones ante posible riesgo financiero de la Institución.
5. En el tiempo que Ud. labora en la Institución que problemas a identificado a nivel financiero.
6. Desde su punto de vista cuáles son los principales riesgos a los que se enfrenta la institución
7. De qué manera se gestiona los riesgos a través de controles sobre la cartera de crédito.
8. Cuál es el plan de acción que realiza en el proceso de recuperación de cartera en mora.
9. Cuáles son las causas más frecuentes de morosidad que Ud. ha identificado.
10. Cuenta con un procedimiento para evaluar los riesgos financieros ¿Cuáles son las debilidades que tiene el mismo?

