

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO MERCADO CENTRAL**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**

Línea de investigación:

**GERENCIA, RIESGOS, ORGANIZACIÓN, CONTROL INTERNO DE LA
COOPERATIVA**

Autora:

Deysi Elisabeth Vallejo Siguencia

Directora:

Mg. Mónica Elizabeth Arcos Pérez

Ambato – Ecuador

Abril 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **DEYSI ELISABETH VALLEJO SIGUENCIA**, con cédula de ciudadanía **0603596933**, autora del trabajo de graduación intitulado: "PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MERCADO CENTRAL", previa a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, abril 2024



Deysi Elisabeth Vallejo Siguencia

CC. 0603596933

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Tema:

**PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO MERCADO CENTRAL**

Línea de investigación:

**GERENCIA, RIESGOS, ORGANIZACIÓN, CONTROL INTERNO DE LA
COOPERATIVA**

Autora:

Deysi Elisabeth Vallejo Siguencia

Mónica Elizabeth Arcos Pérez, Dra. Mg.

CC. 1803372307

CALIFICADOR



MONICA ELIZABETH
ARCOS PEREZ

f. _____

Isaac Agustín Paredes Flor, Econ. Mg.

CALIFICADOR



ISAAC AGUSTIN
PAREDES FLOR

f. _____

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

CALIFICADOR

f. _____

Teresa Milena Freire Aillón, Ing. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

f. _____

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____

Ambato – Ecuador

Abril 2024



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA

DEDICATORIA

A mi querida hija.

Este trabajo le dedico a mi hija, mi inspiración para seguir adelante y no dejarme vencer por los altos y bajos que hemos venido afrontando en esta etapa de nuestra vida. Su fe en mí, su sonrisa y sus abrazos, siempre han sido mi motivación para nunca rendirme y poder llegar a ser un ejemplo para ella, siempre con la bendición de Dios.

También dedico a mi padre y a mi abuelita que desde el cielo me iluminan para seguir adelante con mis metas.

Con amor,

Deysi Elisabeth Vallejo Siguencia

AGRADECIMIENTO

Mi principal agradecimiento a Dios, quien ha sido mi guía y fortaleza en cada paso que doy. A mi querida madre por su apoyo incondicional, gracias a sus consejos, y confianza hacia mí, permitió no dejarme caer en mis momentos difíciles.

Agradezco también a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por abrirme las puertas y permitir formarme profesionalmente, y a todos los profesores quienes formaron parte de este proceso, en especial a mi tutora Dra. Mónica Elizabeth Arcos Pérez Mg., quien con su guía se concluyó esta investigación.

Finalmente agradezco a toda mi familia, a mis amigos y amigas, quienes estuvieron siempre apoyándome.

Con gratitud

Deysi Elisabeth Vallejo Siguencia

RESUMEN

Los percances por los que atraviesa la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central sobre los riesgos administrativos financieros, se pueden deducir que existe una incompatibilidad con el nivel teórico alcanzado y su ejecución práctica en esta organización. Esto se debe, a que se elaboran manuales para el cumplimiento ante el Órgano de Control, sin embargo, no se controla su aplicación, lo cual afecta el funcionamiento adecuado en áreas como la gestión de riesgo.

El estudio tiene como objetivo, implementar un procedimiento sobre Gestión de Riesgos y la disminución de los problemas financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central. Atendiéndose la necesidad, de lograr resultados que sean factibles de aplicación en la práctica para el mejoramiento de indicadores financieros. La metodología emplea métodos técnicos-prácticos, mediante una identificación, análisis, medición, y evaluación de riesgos para cumplir con varios objetivos fijados.

El resultado esperado es un procedimiento de Gestión de Riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central, lo cual, contribuye a generar el cumplimiento de cada una de las funciones vinculados con la gestión y control de los riesgos, por medio de una adecuada gestión financiera.

Palabras claves: procedimiento; riesgos; indicadores financieros; crédito; morosidad

ABSTRACT

After gaining an understanding of the difficulties faced by the Central Market Savings and Credit Cooperative in terms of administrative and financial risks, it appears that there is a discrepancy between the theoretical knowledge they possess and their practical implementation within the organization. This is because manuals have been created to comply with the regulatory requirements, but, their implementation is not monitored, leading to inefficiencies in risk management.

To address this issue, the study aims to introduce a Risk Management procedure that will help reduce financial challenges in the Central Market Savings and Credit Cooperative. The goal is to achieve practical results that can be applied to real-world situations to improve financial indicators. The methodology involves technical-practical methods, that include identifying, measuring, analyzing and evaluating risks to achieve established objectives.

The expected results include a Risk Management procedure that will assist the Central Market Savings and Credit Cooperative, in fulfilling its responsibilities related to risk management and control, through effective financial management.

Keywords: *procedure; risks; financial indicators; credit; delinquency*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	13
1.1. Antecedentes teóricos asociados al proceso de gestión de riesgos en instituciones financieras	13
1.2. Estudio de modelos de gestión de riesgos para el sector financiero	15
1.3. Caracterización de los riesgos que influyen en los indicadores financieros dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito	18
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	29
2.1. Metodología de la investigación	29
2.2. Diagnóstico de la investigación	31
2.3. Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central	61
CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MERCADO CENTRAL	66
3.1. Procedimiento para la recuperación de cartera vencida y, la aplicación del método de gestión de riesgos	66
3.2. Principales riesgos que afectan a los indicadores financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central	75
3.3. Diseño del Procedimiento de Gestión de Riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central	77
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS.....	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores financieros	19
Tabla 2 Solvencia	20
Tabla 3 Indicador de morosidad	21
Tabla 4 Cobertura cartera problemática	22
Tabla 5 Comportamiento cartera reestructurada y refinanciada	23
Tabla 6 Comportamiento de liquidez – Reporte 6	27
Tabla 7 Documentos instrumentados	32
Tabla 8 Operaciones de crédito análisis 5 Cs	33
Tabla 9 Retraso de socios en sus pagos.....	34
Tabla 10 Seguimiento de las operaciones crediticias	35
Tabla 11 Seguimiento de las operaciones crediticias	36
Tabla 12 Evaluación del riesgo crediticio	37
Tabla 13 Provisiones alineadas a la resolución.....	38
Tabla 14 Porcentaje de cartera provisionada	39
Tabla 15 Mide los riesgos crediticos	40
Tabla 16 Clasificación de los riesgos de crédito	41
Tabla 17 Conoce porcentaje de cartera vencida	42
Tabla 18 Medidas sobre cartera vencida.....	43
Tabla 19 Normativa recuperación de cartera	44
Tabla 20 Porcentaje de cartera vencida	45
Tabla 21 Representa un gran porcentaje de cartera vencida	46
Tabla 22 Castigo de cartera vencida	47
Tabla 23 Abogado externo	48
Tabla 24 Seguimiento Abogado externo	49
Tabla 25 Seguimiento recuperación	50
Tabla 26 Seguimiento extrajudiciales – notificaciones.....	51
Tabla 27 Créditos con la Cooperativa	52
Tabla 28 Conocimiento sobre las políticas de retraso	53
Tabla 29 Pagos de las operaciones de crédito.....	54
Tabla 30 Forma de pago con retraso	55
Tabla 31 Motivos de retraso.....	56

Tabla 32 Negocio afectado por la pandemia	57
Tabla 33 Otros ingresos para cubrir sus obligaciones	58
Tabla 34 Acuerdos de pagos accesibles	59
Tabla 35 Diversificación de productos crediticios	60
Tabla 36 Cartera en Riesgo	67
Tabla 37 Provisiones.....	67
Tabla 38 Comportamiento de Cartera por tipo	70
Tabla 39 Comportamiento de Cartera por monto	70
Tabla 40 Matriz de transición	71
Tabla 41 Simulación recuperación	72
Tabla 42 Simulación de las calificaciones de la cartera de crédito	73
Tabla 43 Simulación Provisiones	73
Tabla 44 Proyección para colocación y recuperación de cartera vs provisión	74
Tabla 45 Comportamiento de calificación de cartera.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras 1 Elementos Basilea III.....	17
Figuras 2 Indicador de Solvencia	19
Figuras 3 Comportamiento de la cartera	21
Figuras 4 Comportamiento de la cartera en riesgo.....	22
Figuras 5 Documentos instrumentados	32
Figuras 6 Operaciones de crédito análisis 5 Cs	33
Figuras 7 Retraso de socios en sus pagos.....	34
Figuras 8 Retraso de socios en sus pagos.....	35
Figuras 9 Retraso de socios en sus pagos.....	36
Figuras 10 Evaluación del riesgo crediticio	37
Figuras 11 Provisiones alineadas a la resolución	38
Figuras 12 Porcentaje de cartera provisionada	39
Figuras 13 Mide los riesgos crediticios.....	40
Figuras 14 Clasificación de los riesgos de crédito	41
Figuras 15 Conoce porcentaje de cartera vencida	42
Figuras 16 Medidas sobre cartera vencida.....	43
Figuras 17 Normativa recuperación de cartera.....	44
Figuras 18 Porcentaje de cartera vencida	45
Figuras 19 Representa un gran porcentaje de cartera vencida	46
Figuras 20 Castigo de cartera vencida	47
Figuras 21 Abogado externo	48
Figuras 22 Seguimiento Abogado externo	49
Figuras 23 Seguimiento recuperación	50
Figuras 24 Seguimiento extrajudiciales - notificaciones	51
Figuras 25 Créditos con la Cooperativa	52
Figuras 26 Conocimiento sobre las políticas de retraso	53
Figuras 27 Pagos de las operaciones de crédito.....	54
Figuras 28 Forma de pago con retraso	55
Figuras 29 Motivos de retraso.....	56
Figuras 30 Negocio afectado por la pandemia	57
Figuras 31 Otros ingresos para cubrir sus obligaciones	58

Figuras 32 Acuerdos de pagos accesibles	59
Figuras 33 Diversificación de productos crediticios	60
Figuras 34 Organigrama estructural	62
Figuras 35 Procesos	64
Figuras 36 Contenido del Procedimiento de Gestión de Riesgos	66
Figuras 37 Liquidación y Desembolso.....	78
Figuras 38 Seguimiento al crédito	80
Figuras 39 Recuperación	82
Figuras 40 Gestión de Cartera Correctiva	86
Figuras 41 Gestión de Cartera Judicial	88

INTRODUCCIÓN

Los cambios sufridos por el sistema económico en los mercados financieros, están siendo afectados altamente por una crisis de liquidez derivada básicamente de los créditos hipotecarios *subprime* en Estados Unidos 2007. Con lo cual, afecta al mercado financiero internacional teniendo efectos sobre la economía mundial. Es por esto, que, la crisis financiera se produjo porque no tenían un sistema adecuado de gestión de riesgos.

La crisis que generó la pandemia del Covid-19 es una realidad en América Latina, su avance y las medidas para contener el contagio, provocó una variación sin precedentes en los mercados y los negocios, de la misma manera, la afectación a toda la economía mundial y la mayor crisis en más de un siglo. En este sentido, evolucionó a un incremento de la desigualdad frente a otros países.

Los análisis económicos y/o financieros preliminares sugieren que, la recuperación luego de la crisis será tan desigual como los impactos económicos sucedidos; las economías emergentes y los grupos desfavorecidos necesitarán mucho más tiempo para sobreponerse a las elevadas pérdidas y medios de subsistencia causados por la pandemia.

Al respecto, la guerra internacional entre los países del medio oriente, que a partir de este año 2022 está causando revuelo económico por la invasión de Rusia en Ucrania, donde fomenta millones de pérdidas, sobre todo en las materias primas y la energía, no obstante, también en sectores industriales y de servicios en un aumento gradual en la inflación y las cadenas de valor muy presionadas y que se estaban redefiniendo tras la pandemia. De la misma manera, se analiza cómo las distintas potencias se están distribuyendo ante el conflicto, lo que está causando cambios en la economía y finanzas, así como dificultando la cooperación en las instituciones.

Los riesgos han evolucionado conforme a los cambios tecnológico, político y social, y de normativa Basilea I – Basilea II – Basilea III, por ende, su estudio adquiere más importancia frente al ámbito de la práctica financiera. Allí se evidencia aún la mayor necesidad de controlar las amenazas existentes y que pueden afectar el normal funcionamiento de las instituciones financieras y no financieras, generando pérdidas, que van desde lo económico hasta la afectación a las personas como un riesgo operativo, pasando por el deterioro de una cartera incobrable relacionada con el riesgo de créditos, incrementos de tasas activas y pasivas afectando al margen financiera por un riesgo de mercado, concluyendo a la absorción negativa de un riesgo de liquidez, plasmado negativamente a la imagen corporativa.

La identificación de riesgos ha sido revisado por varias razones, entre ellas, la creciente normatividad expedida por diferentes instancias, el desconocimiento del riesgo de crédito ha resultado que las técnicas para su medición y control no hayan progresado prácticamente nada, al contrario de lo ocurrido con el riesgo de mercado, el cual ha desarrollado una importante evolución tanto en su estudio y su análisis, provocando que las entidades financieras cuenten con modelo matemático para su gestión.

La crisis de la pandemia tuvo como consecuencia un incremento en los índices de morosidad en niveles escandalosos. Las instituciones financieras se vieron obligadas a reconstruir los componentes de sus modelos operativos de cobranza, con el objetivo de incrementar el nivel de recuperación y reducción de los costos.

El sistema financiero está constituido por instituciones financieras públicas y privadas, su finalidad se centra en la intermediación financiera. En la emergencia sanitaria COVID-19, la debilidad del sistema financiero a la materialización del riesgo crediticio fue prácticamente inevitable.

Evidentemente, ha permitido identificar los factores y debilidades de riesgo crediticio en cada uno de los segmentos, donde ha promovido el crecimiento desfavorable de la

cartera interna tanto en el ámbito externo, como interno. En la parte interna muestra una baja operatividad financiera que acarrea a la deficiencia en la originación del crédito, concentración e incremento de cartera, limitada gestión en la recuperación de las operaciones vencidas y desconocimiento de las políticas crediticias; en el caso de la parte externa se determina por las siguientes causales siendo pérdida en el desempleo, suspensión de las actividades educativas, restricción de la movilidad (terrestre, aeronáutica y fluvial) conduciendo la reducción total de los ingresos económicos familiares.

En este sentido, las modificaciones de pagos de los deudores a nivel internacional por el factor COVID-19, ha permitido aumentar la eficiencia de la cobranza, además estandarizar y medir el desempeño de los procesos, así mismo la forma en las que se designe las responsabilidades para la recuperación de la cartera.

Otro malestar político, social interno es, el paro nacional impulsado por las nacionalidades indígenas de Ecuador, que ha provocado pérdidas extremas para el sector productivo, público y privado, de 500 millones de dólares aproximadamente, mientras el nivel del riesgo país se ha elevado por las protestas y enfrentamientos.

De tal modo, el sector financiero de Ecuador ha tenido que adoptar diferentes medidas para enfrentar la realidad económica; se ha realizado la reestructuración de créditos, con refinanciamiento y diferimiento de plazos. De la misma manera, crearon nuevos productos crediticios, se considera una estrategia fundamental para mitigar el impacto ocasionado por las restricciones establecidas por la pandemia, invasión entre dos potencias económicas y otro causal, la paralización de actividades (interna) por factor sociopolítico en los últimos meses.

Al respecto, las instituciones financieras deben acelerar sus planes de contingencia, pensando que las acciones y decisiones que se tomen, pueden cambiar definitivamente el curso de cualquier negocio. Ante una emergencia global que genera tal volatilidad en los mercados, con lo cual, es importante que los negocios sean

proactivos en evaluar sus capacidades de hacer frente a la disrupción desde un punto de vista operativo y financiero.

De tal modo, los diferentes segmentos cooperativos se encuentran expuestos a diversos tipos de riesgo, por lo tanto, es necesario anticipar cualquier evento que podría afectar a la rentabilidad de la institución; en este sentido, es necesario mejorar el control interno referente con la gestión integral de riesgos, la globalización de los mercados ha causado un aumento acelerado en los indicadores financieros de forma negativa, siendo una de las variables principales el riesgo crediticio por la situación económica que atraviesa el país generando irrecuperabilidad e incertidumbre de las obligaciones contraídas por socios y clientes.

Basado en lo expuesto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central tiene la importancia de implementar un procedimiento de gestión de riesgos, para evaluar cada proceso, así mismo identificar las posibles brechas de control interno que no se están considerando en la institución, de la misma manera, permite mejorar los resultados financieros de la entidad.

En el ámbito teórico, existen autores de los sistemas relacionados con la gestión de riesgos como, por ejemplo: Luhmann (1996); Córdova López (2010); Arias Pérez (2014), quienes plantean que, el riesgo es la probabilidad de que ocurra una situación no deseada, afectándose los objetivos de la empresa. Para ello, la gestión de riesgo constituye una herramienta que permite la identificación y cuantificación del riesgo, dado que, elimina actividades que no generen valor, facilita al personal responsable de la cooperativa tomar decisiones con conocimientos en el riesgo.

Existen otros investigadores nacionales¹ y extranjeros² que han trabajado en el éxito de la implementación de gestión de riesgos.

¹ Autores nacionales que han diseñado Gestión de Riesgos: Veloz, Vargas y Villa (2015); y, Cusin (2015).

² Autores extranjeros que han diseñado Sistema de Gestión de Riesgos: García y Salazar (2005); y, Martínez (2013).

Por tanto, se puede indicar que los riesgos actualmente se direccionan como la incertidumbre a la duda ante la posible ocurrencia de algo que alcanza producir pérdida, siendo que algunos la consideran como una visualización basada en el desconocimiento de los hechos o las condiciones que pueden generar quebranto en la institución, de tal manera se ha producido un aumento negativo de riesgo crediticio, de tal manera es necesario el seguimiento y control respectivo de los diferentes indicadores a través de una evaluación y monitoreo de los prestatarios de la entidad para visualizar su capacidad de pago y nivel de endeudamiento como unas de las variables de la 5Cs créditos considerando el apetito al riesgo por sectores vulnerables del mercado.

De esta manera, se ha avanzado una desarrollada gama de estudios que analizan los determinantes de la morosidad, las cuales está asociado a diferentes factores exógenos, donde se investigan indicadores macroeconómicos como es el PIB = Producto Interno Bruto, desempleo, la inflación, tasas de interés, riesgo país, y otros. Por tanto, existe una relación inversa entre el crecimiento económico y el indicador de morosidad, ante los diversos cambios económicos se puede citar que la tasa disminuye, pero en los tiempos de recesión (Pandemia) esta puede prolongarse mediante la aceleración negativa de ciertos indicadores generando improductividad al margen financiero y decreciendo de la utilidad del ejercicio.

Al respecto, las instituciones financieras realizan gran cantidad de transacciones comerciales, con lo cual, engloban la mayor cantidad de la población, es por esto, cualquier evento que ocurra implica forzosamente a nivel país, por esta razón es tan relevante que este tipo de entidades aplique una adecuada administración de riesgos.

Es así que, al encontrarse expuestas a diferentes tipos de riesgo, por lo que, es necesario anticipar cualquier evento para que, se tome una mejor decisión, la globalización de los mercados ha causado un aumento del indicador de morosidad, siendo una de las variables con mayor incertidumbre la recuperación por la situación económica que atraviesa al momento el país, motivando a tener un desarrollo continuo

de las medidas de gestión del riesgo, a través de un procedimiento con herramientas claves para poder enfrentarse a las incertidumbres que tiene el futuro de la cooperativa.

De tal forma, la gestión de riesgos, es considerada como la aplicación de estrategias y políticas, que permiten identificar oportunidades para mejorar su cumplimiento.

Actualmente, las instituciones financieras a nivel internacional no generan una seguridad bancaria, perjudicando la economía internacional por cuanto todos los recursos no son plasmados en un solo país, sino con conexiones de otros países, es por ello que, en marzo 2023, tres bancos multinacionales presentaron pérdida siendo *Silvergate Bank*, su razón fue por pérdidas sufridas en su cartera de préstamos, *Silicon Valley Bank*, por otorgamiento de créditos de montos altos a empresas tecnológicas, y *Singature Bank* relacionado a los negocios con firmas de criptomonedas. Estas instituciones financieras fueron generadas entre el año 2010 y 2016, teniendo un tiempo en el mercado de 22 años.

Debe señalarse que la toma de decisiones por el crecimiento acelerado de estas instituciones no visualizó el riesgo que se estaba generando a partir del quinto año de administración, no obstante, estos bancos no tenían más de tres sucursales en todo el territorio, siendo su concentración geográfica el Sur de California.

Cabe considerar que en el cuarto trimestre del año 2022 comenzó a desequilibrarse por falta de liquidez, aumento de la cartera improductiva, y disminución del patrimonio, acarreado al debilitamiento de los indicadores financieros, provocando un riesgo reputacional y legal por la pérdida de dinero de todos los depositantes que en ese momento confiaron en dichas entidades. En síntesis, puedo indicar que la falta de estrategias puntuales en cada uno de los riesgos puede provocar un colapso financiero en corto plazo.

Las instituciones financieras relacionadas con las líneas de negocio crediticio en las economías de escala exponen diferentes riesgos como, problemas de morosidad y rentabilidad que son presentadas internamente; las financieras se encuentran constituidas por diferentes intermediarios y mercados a través de las cuales se moviliza el ahorro y el uso productivo, para facilitar el crecimiento del capital de dichas instituciones.

La actuación de los bancos y cooperativas en sus funciones dentro del sistema financiero, solventan las diferentes necesidades internas de los sectores productivos, comerciales y económicos, siendo su propósito el de disminuir la brecha en la adquisición de créditos improductivos, reducir la probabilidad de inestabilidad financiera y generar políticas de regulación prudencial para el buen manejo de los indicadores financieros.

Las variables económicas vienen a ser determinantes para el comportamiento de la cartera en los diferentes segmentos y sus riesgos que en ellas pueda suscitar, la gran sumisión entre estas variables macroeconómicas promueve que el impacto desacelerado del barril del petróleo ocasione que el riesgo país incremente y por ende descienda la inversión extranjera y con ello el declive de circulante de dinero afectando la liquidez, y el no pago de las obligaciones crediticias.

Dentro del control interno se debe considerar la gestión del riesgo, como una estrategia de fortalecimiento para una adecuada administración, con lo cual, pueda identificar, evaluar, controlar y, monitorear, los diferentes eventos de riesgo que se produzcan, para mantenerlos en un nivel aceptable y no sean de alto impacto.

El trabajo de titulación elaborado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central, constituida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial N° 6511 del 30 de mayo de 1979, e inscrita en el Registro General de Cooperativas, la Dirección Nacional de Cooperativas con fecha 10 de febrero de 2006, según Acuerdo N° 0711 del Ministerio de Bienestar Social, aprobó los estatutos de esta Institución, razón por la

cual tiene vida jurídica y según resolución N° 521-2019-F, de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera en la que se estableció las reformas a la Norma para la segmentación de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario para el año 2022, se encuentra ubicada como segmento 4.

Se ha verificado que no existe un control interno sobre la evaluación de cada uno de los procesos, funciones y manuales existentes en dicha institución, por los resultados generados en los diferentes indicadores financieros, con relación al año 2019 hasta abril 2023, tomando en consideración el año 2020 donde generó un período atípico por el síndrome mundial COVID-19, contraponiéndose a los cambios de vida presentados a nivel mundial, regional y, local. Es por ello que el ente regulador La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, según resolución N° 569-2020-F decidió reformar los refinanciamientos de las operaciones de crédito considerando el riesgo crediticio, rentabilidad y solvencia que podría verse afectado en la culminación de este período.

De tal manera, la institución internamente ejecutó dichos traslados a todas las operaciones de crédito desde él un día de mora hasta los 90 días con calificación A1 hasta C2, por ende, se restableció las calificaciones A2 hasta C2 en A1 con la finalidad de que se acelere la cartera improductiva y sus provisiones lleguen en un 100% perjudicando la rentabilidad de la institución en un mediano plazo.

Con este mecanismo la entidad determinó efectuar sus traslados con un periodo de 3, 6, 9 y hasta 12 meses según su capacidad de pago actual que tenían los socios para cumplir sus obligaciones crediticias, no obstante esto discernió que los intereses por cobrar también se direccionen con sus respectivos traslados, encaminando que el total de los ingresos “Intereses y descuentos ganados” decrezca abruptamente y se transfiera a las cuentas por cobrar en el tiempo refinanciado, forjando que no exista la misma rentabilidad de los años anteriores.

Con la reforma de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria según Oficio Nro. SEPS-SGD-IGT-2020-36013-OFC del 28 de diciembre del 2020, y mediante los resultados evidenciados de las instituciones financieras en el lapso de los 8 meses sobre el comportamiento de la cartera bruta y el aceleramiento de la cartera improductiva visualizado en el indicador de morosidad; el Órgano de Control resolvió extender los días de mora de 30 a 60 días según los niveles de riesgos (categorías), que presentaban en cada una de las operaciones de crédito así también los porcentajes de provisiones para poder salvaguardar la seguridad financiera y solvencia de cada una de las cooperativas.

Debe señalarse que este cumplimiento se deriva a partir del 1 de enero del 2021 hasta el 30 de junio del 2021; pero aun así no se pudo obtener los resultados esperados, se extendió la fecha hasta el 31 de diciembre del año 2022, siendo su última resolución N° JPRF-F-2022-052 con fecha 23 de diciembre del 2022 de la Junta de Política y Regulación Financiera, el cual indica la ampliación de plazo para el alivio financiero hasta el 31 de marzo del 2023.

Dentro de este marco, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central ha desarrollado cada una de las resoluciones planteadas en los párrafos anteriormente especificados, pero sin considerar un nuevo análisis de las 5Cs, especialmente de los socios que en su momento eran AAA y que en la actualidad se encuentran con calificación D1, generando el aumento de las provisiones, incremento del porcentaje de morosidad, decrecimiento en el porcentaje de cobertura y, afectando a otros indicadores financieros.

La gestión de riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central, permite a los altos directivos tomar decisiones para el adecuado funcionamiento de los riesgos integrales y no en el azar de los eventos, involucra a todos los miembros de la entidad, debido a que el riesgo se presenta en cualquier circunstancia y lugar.

En tal sentido, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central, tiene la necesidad de entender y gestionar los diferentes tipos de riesgos, especialmente los relacionados con los resultados financieros, los mismos que preocupan al organismo de control Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), al exponer el aceleramiento en el deterioro de la cartera de créditos, principalmente a las cooperativas que se encuentran dentro del segmento 3, 4 y, 5. Por ende, dicho organismo hace continuamente una revisión comparativa de la situación regulatoria del riesgo crediticio dentro del país, determinando las posibles incidencias y elabora procedimientos, políticas y metodologías para un mejor control interno.

Por lo tanto, se debe crear un procedimiento de gestión de riesgos de forma efectiva que pueda ser utilizado en beneficio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central, para el período 2021 – 2023 se ha planteado objetivos, proyecciones financieras, y recuperación de cartera vencida. La Cooperativa dispone de un interés especial en la implementación del procedimiento de gestión de riesgo.

En la actualidad, la Cooperativa de Ahorro y Crédito tiene falencias en la economía, la cual debe ser controlada. Es por ello, que se desconoce con exactitud los problemas de la cartera de créditos al conservar un alto nivel de morosidad y, por ende, afecta la liquidez de la Cooperativa.

Problema científico

¿Cómo minimizar los problemas financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central?

Idea científica

La implementación de un Procedimiento de Gestión de Riesgos, minimiza los problemas financieros para la toma de decisiones, y permite estabilizar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central.

Objetivo general

Implementar un Procedimiento de Gestión de Riesgos para la disminución de los problemas financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central.

Objetivos específicos

1. Fundamentar teóricamente el procedimiento de gestión y los riesgos financieros para la toma de decisiones, a partir del criterio de diversos autores.
2. Diagnosticar la cartera vencida actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central para el desarrollo de un procedimiento adecuado.
3. Determinar los principales riesgos para el mejoramiento de la gestión de los indicadores financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central.
4. Diseñar un Procedimiento de Gestión de Riesgos para la disminución de los problemas financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central.

Las bases del desarrollo de la investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central se definen en los métodos y técnicas empleados, que permiten la identificación, análisis, medición, priorización, mitigación, control y comunicación; consciente de que, para lograr los objetivos y las proyecciones financieras es necesario mejorar los recursos de control existentes en especial en los vinculados con el riesgo de crédito, liquidez, mercado y, operativo. De esta manera, se plantea afirmar la eficacia de sus procesos con base al control interno y al procedimiento de la gestión de riesgos.

Relacionado con lo expuesto, existen varios enfoques que se manejan para la administración y evaluación de riesgos. En la investigación se aplica el enfoque, de Basilea I, Basilea II y Basilea III, que están enfocados para las instituciones financieras. Dado el alto nivel de morosidad de la cooperativa afecta la rentabilidad, es por esto, que, se utiliza el método cuantitativo para determinar los valores monetarios a los que se enfrenta la liquidez de la entidad y, hasta qué límite puede soportar la situación

financiera. Así como también, se realiza una evaluación cualitativa para analizar los datos estadísticos que permitan identificar la clasificación del riesgo si es alto, medio o bajo.

Por una parte, se considera la evaluación de la ejecución teórica como el manual de políticas, gestión de créditos y riesgo de liquidez del año 2021 de la cooperativa, que permite identificar el porcentaje de cumplimiento. Además, se analiza la información financiera, como cartera de créditos por vencer, refinanciada, reestructurada, que no devenga interés y vencida, así como la rentabilidad, considerada dentro de los activos y patrimonio.

En tal sentido, se analiza las funciones establecidas a los colaboradores de la cooperativa, debido a que no cumple con suficiente personal para cada área. La aplicación de esta metodología de investigación cumple con las medidas necesarias para establecer resultados en beneficio de la cooperativa, y sirvan como punto de partida y soporte para la solución del problema identificado. Con respecto, a la población objeto de estudio, está constituida por el directorio, gerente general, empleados y socios; considerados aleatoriamente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central, debido a que, son los responsables de la información y del cumplimiento de los procesos de la entidad financiera.

La investigación se sustenta en el control interno, sus procedimientos y métodos es un valor agregado para la cooperativa, puesto que, permite tener un conocimiento profundo de la entidad y, con ello, facilita mejorar las políticas, procedimientos, procesos, gestión administrativa y financiera. El procedimiento de gestión de riesgos, permite la adquisición de información relacionada con la efectividad de las operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central, y coloca en evidencia las debilidades que existen dentro de la entidad y las oportunidades.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Antecedentes teóricos asociados al proceso de gestión de riesgos en instituciones financieras

La gestión de riesgos no es un tema nuevo; existen varios conceptos que, en el transcurso de los años, se ha venido modificando y utilizando tanto en la academia como en la práctica profesional.

Sus antecedentes se remontan en la aparición de la expresión gestor de riesgos entre la década de 1940 y 1950, tal y como profundizó (Nelson, 2005) *“la gestión de riesgos se caracterizó por su foco de atención interno en las entidades, en relación con la seguridad de los empleados y a la protección de los activos”*, que fueron administrados por separado cada tipo de riesgo. Por ejemplo, *“la gestión de la infraestructura de tecnologías de la información, la gestión de los riesgos legales y regulatorios, de los riesgos referidos a la tesorería y las obligaciones circulantes”* (Nelson, 2005). De la misma manera, la gestión de riesgos se integró a industrias particulares como las de seguros, enfocados a la gestión de riesgos financieros.

Existen riesgos que pueden identificar impactos negativos para el logro de los objetivos de la organización, y de impacto positivo para afrontar amenazas y oportunidades, manteniendo mecanismos de tratamiento que pueden ser: evitar, transferir, compartir, mitigar, aceptar y diversificar para el caso de las amenazas y aprovechar, compartir, realzar o ignorar en el caso de las oportunidades. (Sánchez, 2022, pág. 78).

El riesgo financiero es la probabilidad de que ocurra un hecho generador de pérdidas, que alteren la situación económica de la entidad. Por lo tanto, la gestión de riesgos permite: Identificar, medir, priorizar, controlar, mitigar, monitorear, y comunicar cada uno de los riesgos que afectan a la entidad financiera.

El propósito de la gestión de riesgos es verificar la exposición, el impacto que permita anticipar eventualidades y minimizar la probabilidad de pérdida que podría verse afectada a la rentabilidad, por ende es adecuado que las unidades de negocio estén realizando correctamente las estrategias, políticas, procedimientos y procesos con el objetivo de establecer el perfil de riesgos, el grado de exposición y, mecanismo de cobertura con la finalidad de proteger los recursos propios y de terceros bajo los lineamientos que determina el órgano de control.

En la actualidad las empresas se enfrentan a múltiples riesgos de diferentes tipos, siendo, liquidez, mercado, crédito, operativo, legal y tecnológico, de tal modo el trabajo de una organización consiste en identificar presentes y futuras amenazas, mitigando los riesgos que puedan ser expuestos de manera interna o externa de la institución.

Otra de las directrices es que la identificación del riesgo debe ser de una forma sistemática, la cual conlleva primero definir los objetivos, analizar factores y generar propuestas de mejora direccionadas al fortalecimiento de los indicadores financieros y con ello al cumplimiento de las metas estratégicas planteadas para su crecimiento financiero.

Por lo tanto, es importante que la entidad evalúe el manejo de intermediación financiera mediante 4 componentes:

- Tolerancia al riesgo. - Esta permite asumir un porcentaje adecuado al nivel de riesgo, por ende, es necesario fijar políticas, límites y estrategias.
- Evaluación de riesgo. - Debe ser enfocada en la identificación, medición y evaluación de los riesgos.
- Evaluación de la administración de riesgos. - Se genera mediante un análisis o examen de medición que permita determinar la efectividad de los presentes riesgos.

- Control del riesgo. - Se refiere a la coordinación de los procesos direcciones a la administración de los riesgos.

De tal manera, el manejo efectivo del riesgo crediticio en una entidad financiera requiere de una misión, procesos, infraestructura y control interno para salvaguardar los intereses propios y de terceros.

1.2. Estudio de modelos de gestión de riesgos para el sector financiero

Es necesario puntualizar la gestión de riesgos financieros para poder construir con éxito la gestión organizacional. Por lo tanto, se ha procedido a revisar diferentes tipos de investigaciones con temas relacionados, o que tengan algunas variables de estudio, en distintos repositorios de las universidades:

Con respecto al autor, Martínez (2013) realizó la investigación sobre Gestión de Riesgos en las entidades financieras, el riesgo de crédito y morosidad. Ejecutado en la Universidad de Valladolid-España, para obtener el título de Administrador y director de Empresas. Se concluye que: Las entidades financieras son uno de los principales agentes de mejora de la economía mediante la concesión de operaciones crediticias, presentando un riesgo de crédito con un alto índice de morosidad en sus carteras. Por ello, se debe tener un capital sostenible para afrontar posibles pérdidas. Cuando el indicador de recuperación de cartera es inadmisibles, se avanza con la eliminación del procedimiento, sustituyéndolo por los procesos judiciales.

Según el autor (Vargas, 2001) en su investigación destaca que Basilea I fue publicada en julio 1988 por el Comité de Basilea, denominado "Acuerdo de Capitales de Basilea", esta norma exige "*que los bancos mantengan un nivel mínimo de capital que permita absorber las pérdidas que puede provocar los riesgos, sin que la entidad quiebre*".

Dentro de este primer acuerdo existieron debilidades relacionadas con los cambios que experimentaron las entidades financieras, por ende, se integraron el riesgo de mercado y el riesgo operacional en el que se contemplan en Basilea II.

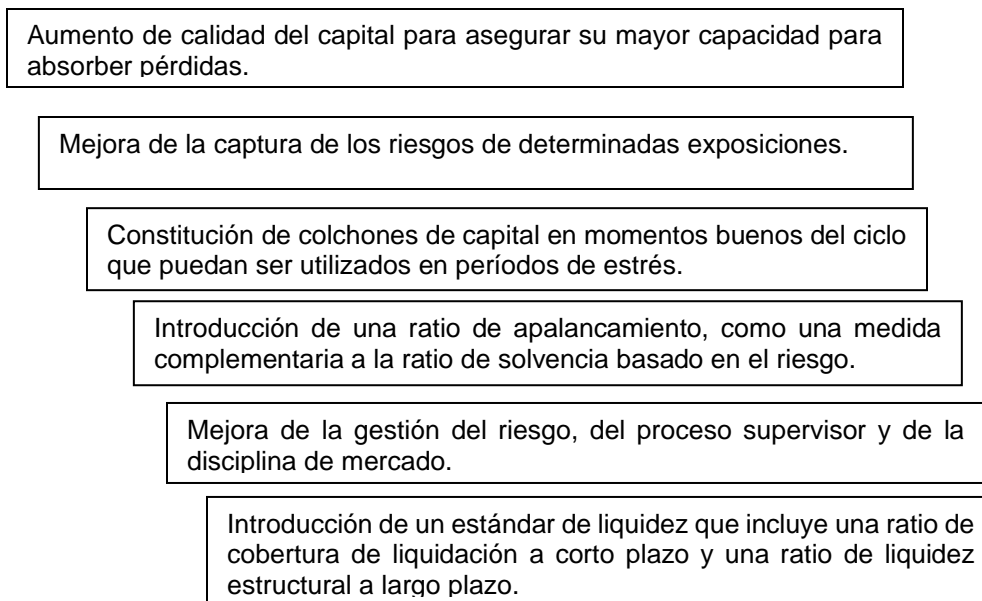
$$\frac{\text{Capital Regulatorio}}{\text{Riesgo de Crédito} + \text{Riesgo de Mercado} + \text{Riesgo Operacional}} = \geq 8\%$$

Este indicador se crea para poder medir los riesgos de las entidades financieras identificando un proporcional mínimo de capital, con el propósito de contrarrestar los diversos comportamientos en el mercado, y estimular la disciplina de los controles internos relacionados con los diferentes riesgos que puede generar la institución.

La implementación del Acuerdo de Basilea II, según la investigación del autor Sobreira (2009, p.4), *“consistió en un avance significativo con relación al modelo originado por Basilea I, mejorando la forma en la que los bancos manejen sus riesgos, en particular los riesgos de crédito, mercado y operacionales”*.

Para mejorar la solvencia del sistema bancario, se implementa Basilea III, siendo este un conjunto de medidas de capital y de liquidez, el que conlleva tener dos colchones de capital. El colchón de conservación de capital, con el objetivo de proteger y resguardar el valor de los activos financieros a largo plazo y; el colchón de capital anticíclico, forjando una reserva de capital para mitigar los efectos de las fluctuaciones económicas que mantienen las instituciones financieras.

Figuras 1 Elementos Basilea III



Fuente: Elena Rodríguez de Codes Elorriaga (2010)
Elaboración propia

En el ámbito ecuatoriano, Veloz, Vargas y Villa (2015), destacan en su investigación que, el control interno es un componente que admite adoptar las medidas administrativas, facilitando a las Cooperativas de Ahorro y Crédito que desarrollen sus actividades en forma aceptable y satisfactoria a nivel de cumplimiento. Los resultados de la ejecución del control interno, proporcionan la identificación oportuna de puntos vulnerables y la vinculación de forma sistemática de los procesos o dependencias dentro de la institución financiera.

Según el autor, Cusin (2015) realizó la investigación sobre Modelo de Gestión de Riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Yuyay Ltda., de la ciudad de Cayambe. Ejecutado en la Universidad Uniandes-Ibarra para obtener el título de Ingeniería en Contabilidad Superior, Auditoría y Finanzas, CPA. Concluye que los procesos de crédito deben tener un mayor control y un menor riesgo, por lo tanto, *“un control interno en la cooperativa basada en el modelo COSO ERM, permite evaluar la eficiencia de los procesos y la administración de los riesgos”*, facilitando la toma de

decisiones acertadas a Gerencia, permitiendo optimizar el cumplimiento de los objetivos de la COAC Sumak Yuyay Ltda.

1.3. Caracterización de los riesgos que influyen en los indicadores financieros dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Los indicadores financieros permiten evaluar, controlar y dar seguimiento en: La solvencia, la calidad de activos, liquidez, rentabilidad y eficiencia, con la finalidad de mitigar los diferentes riesgos que podrían presentar las instituciones financieras; es por ello, que el ente de control realiza los diferentes seguimientos a que estos indicadores tengan un límite de tolerancia y con esto verificar la tendencia conductual de los diferentes períodos y variaciones.

Es por ello que las instituciones financieras requieren de indicadores de gestión y financieros, Castro (2013), *“refiere que estos contribuirán en la determinación de los procesos y así alcanzar la eficiencia y eficacia en cada uno de estos”*.

Con respecto al autor Cáceres (2019) los indicadores financieros *“son herramientas mediante, las cuales es viable analizar cifras que se encuentran contenidas tanto en el balance general y en el estado de resultados, donde se encuentra registrado los movimientos financieros y económicos de una organización”*.

La medición de los indicadores permite proyectar con una extensa claridad, seguridad y confiabilidad la optimización de un proceso, con el propósito de transparentar como han ocurrido determinadas situaciones, el mismo que conlleva la toma de decisiones en el tiempo oportuno.

De la misma manera, es adecuado que cada institución aplique políticas, límites, metodologías, permitiendo cumplir los planes estratégicos y planes operativos para facilitar el crecimiento de la organización, mejorando su rentabilidad.

Conforme a lo detallado puedo manifestar la agrupación que mide los diferentes indicadores macro:

Tabla 1 Indicadores financieros

Indicadores Financieros	
Solvencia	Activos ponderados por riesgo
	Patrimonio técnico
	Solvencia (patrimonio técnico / Activo ponderado por riesgo)
	(Patrimonio + Resultados) / Activo Inmovilizado
Calidad de Activos	Activo Fijo / Patrimonio Técnico
	Morosidad
	Cartera de Créditos de Microcrédito
	Activo improductivo neto / Activo total
	Cartera bruta / Activo
	Provisiones / Cartera en riesgo
	(Cartera en riesgo + Cartera castigada) / Cartera total
(Cartera Refinanciada + Reestructurada) / Cartera total	
Liquidez	Cartera judicial / Cartera total
	Liquidez inmediata (Fondos disponibles / Depósitos a corto plazo)
	Volatilidad fuentes de fondeo
	Indicador de liquidez de primera línea
Rentabilidad	Indicador de liquidez de segunda línea
	ROA (Ingresos – Gastos) / ((Activo total promedio * 12) / mes)
Eficiencia	ROE (Ingresos – Gastos) / ((Patrimonio total promedio * 12) / mes)
	Gasto de operación / Activo
	Gasto de personal / Activo
	Margen de intermediación / Patrimonio promedio
	Margen de intermediación / Activo promedio

Fuente: SEPS (2017)
Elaboración propia

Solvencia. – Permite medir la capacidad del activo con el pasivo, de manera que, es un agente económico para responder los pagos de las obligaciones financieras presentes y futuras.

Figuras 2 Indicador de Solvencia

MEDIDOR DE RESULTADOS			
Indicador de Solvencia		Abril 2023	Abril 2022
Endeudamiento del activo	= Pasivo Total	678,389.39 = \$ 0.58	705319.55 = \$ 0.57
	= Activo Total	1,177,160.87	1240568.03
Endeudamiento patrimonial	= Pasivo Total	678,389.39 = \$ 1.36	705319.55 = \$ 1.32
	= Patrimonio	498,771.48	533948.64
Endeudamiento del activo fijo neto	= Patrimonio	498771.48 = \$ 2.70	533948.64 = \$ 2.73
	= Activo Fijo Neto	184766.5	195663.98

Fuente: Balances Cooperativa Mercado Central
Elaboración propia

La cooperativa con respecto al endeudamiento del activo manifiesta que está debajo del 60% por motivos que, no mantienen deudas con terceros generando la poca captación, las cuales puede influir a la liquidez en corto tiempo, además restringir la generación de colocaciones. En lo que se refiere al año, no visualiza cambios significativos en cada una de las cuentas macros.

De acuerdo al segundo indicador se identifica que se encuentra sobre el 100% formando una variación alrededor de un 30%, también se muestra que el crecimiento es a la par de las dos cuentas, ocasionan por cada año \$100.00 mil aproximadamente.

Para el caso del endeudamiento del activo, la cooperativa mantiene un porcentaje positivo, permitirá que la empresa genere un préstamo a terceros porque mantiene los suficientes recursos de sus activos fijos.

Tabla 2 Solvencia

Solvencia		abr-22	abr-23	Variación	
Activos ponderados por riesgo		1,129,138.44	988,697.18	(140,441.26)	
	A	Patrimonio técnico primario	288,204.10	271,820.85	-16,383.25
	B	Patrimonio técnico secundario	402.64	402.64	0.00
	C	Patrimonio técnico constituido	288,606.74	272,223.49	-16,383.25
		Patrimonio técnico requerido	101,622.46	88,982.75	(12,639.71)
	F	Porcentaje mínimo de solvencia	9.00%	9.00%	0.00%
		Excedente o deficiencia de patrimonio técnico requerido	186,984.28	183,240.74	(3,743.54)
	D	Activos totales y contingentes ponderados por riesgo	1,129,138.44	988,697.18	-140,441.26
E=C/D	Ponderación del riesgo	25.56%	27.53%	1.97%	

Fuente: Balances Cooperativa Mercado Central
Elaboración propia

Se puede indicar que dentro de este grupo de cuentas para el cálculo de la solvencia la que obtuvo cierta afectación negativa se encuentra en el patrimonio primario, debido al cierre de cuentas en el transcurso del año analizado, esto aun así el patrimonio técnico requerido mantiene un excedente sobre el 100% esto fomenta a que las

ponderaciones de riesgos hasta abril 2023 culmine el 27.53% adquiriendo una variación positiva del 1.97%.

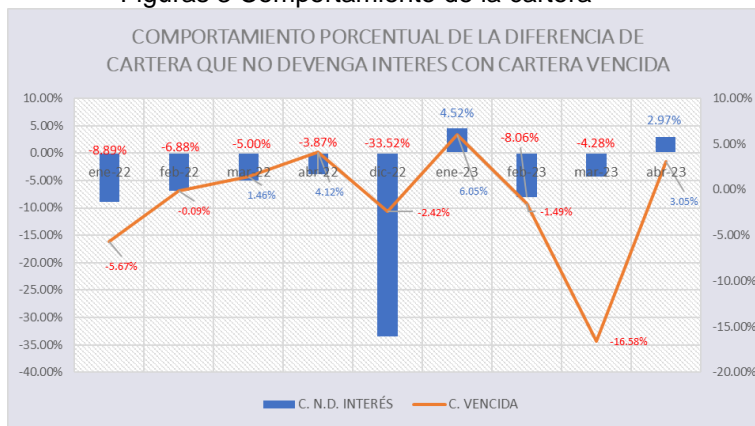
Calidad de activos. – Evalúa la efectividad en la conformación de los activos y pasivos, la posición del riesgo crediticio y la posibilidad de cobertura problemática; de tal manera mitiga la calidad de las colocaciones, cartera improductiva, la proporción de la cartera y contingentes que se hallan en mora, nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo.

Tabla 3 Indicador de morosidad

	abr-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23
INDICADOR DE MOROSIDAD	51.78%	43.22%	45.45%	44.12%	40.40%	42.59%

Fuente: Balances Cooperativa Mercado Central
Elaboración propia

Figuras 3 Comportamiento de la cartera



Fuente: Basado en balances Cooperativa Mercado Central
Elaboración propia

El indicador de morosidad permite evaluar la cartera en riesgo agrupada por dos cuentas contables, siendo cartera que no devenga interés más cartera vencida dividida frente a la cartera bruta total colocada. Se puede visualizar un deterioro continuo de las operaciones de crédito, lo que incide que la cartera por vencer siga trascendiendo a la cartera en riesgo y, por tanto, genera un alto riesgo crediticio producto de la falta de recuperabilidad hace que muestre un deterioro preventivo de las operaciones.

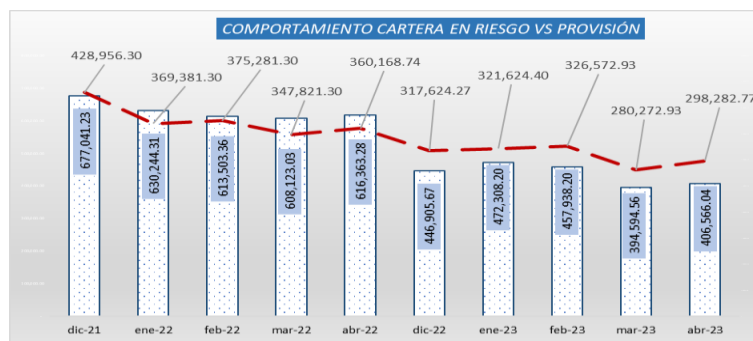
Tabla 4 Cobertura cartera problemática

	abr-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23
Cartera en riesgo	616,363.28	446,905.67	472,308.20	457,938.20	394,594.56	406,566.04
Provisiones 1499	360,168.74	317,624.27	321,624.40	326,572.93	280,272.93	298,282.77
Cartera balance	830,111.26	716,504.84	717,634.56	711,257.15	696,397.07	656,312.67
% cobertura cartera problemática	58.43%	71.07%	68.10%	71.31%	71.03%	73.37%

Fuente: Balances Cooperativa Mercado Central
Elaboración propia

La cobertura de cartera problemática es la parte que genera las operaciones de crédito de dudoso recaudo hasta la calificación de pérdida, cubierto con provisiones por cada una de las calificaciones según los niveles de calificación de riesgos, esto hace que su comportamiento se refleje según a los saldos generados en la cartera en riesgo.

Figuras 4 Comportamiento de la cartera en riesgo



Fuente: Basado en balances Cooperativa Mercado Central
Elaboración propia

De acuerdo al gráfico adjunto, se puede demostrar que persiste el deterioro de las operaciones de créditos, el cual no permite cubrir con el porcentaje del 100% que es apropiado para poder generar un colchón previsto para los riesgos crediticios, siendo una de las falencias que la cartera vencida total no se traslade como cartera jurídica y

por ende no existe la gestión apropiada de demanda el cual influye tener un mayor número de operaciones vencidas.

Tabla 5 Comportamiento cartera reestructurada y refinanciada

	abr-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23
Cartera Total	1,190,280.00	1,034,129.11	1,039,258.96	1,037,830.08	976,670.00	954,595.44
Cartera Reestructurada	57,529.72	33,653.45	42,125.92	39,788.16	37,739.95	36,743.18
Cartera Refinanciada	90,430.60	55,656.23	54,910.27	54,632.29	43,953.30	43,657.63
Comportamiento de la cartera Reestructurada y Refinanciada	12.43%	8.64%	9.34%	9.10%	8.36%	8.42%

Fuente: Balances Cooperativa Mercado Central
Elaboración propia

En el presente indicador muestra cómo se encuentra el comportamiento de esta cartera que en su momento estuvieron con calificación A, pero en el transcurso del tiempo obtuvieron un descalce de sus ingresos, perjudicando la capacidad de pago y por ende el no pago total de las cuotas a consecuencia del deterioro de su actividad económica, de tal manera, desmejoraron su calificación trasladándose hasta una calificación D, es por ello, que al evaluar al socio mantiene el carácter de pago, pero no compensa con la cuota total por efecto de tasa y tiempo.

De tal manera nace estas carteras para aliviar los pagos de las letras de la operación de créditos con mejor tasa, tiempo, pero se mantiene su misma calificación que una vez pagada en el transcurso de los 3 meses cambia a una mejor calificación hasta llegar a conseguir el puntaje de A, por ende, beneficia a la cooperativa en provisiones.

Para el caso de este análisis se visualiza que las operaciones de crédito siguen desmejorando y no están recuperando como se tenía planificado, de tal manera, ocasiona que los procesos judiciales se retrasen o no se ejecuten con normalidad, por consiguiente, las provisiones y la cartera en riesgo se deterioren.

Liquidez. – Disponibilidad inmediata de cubrir las obligaciones a corto plazo. Además, se puede considerar que la liquidez podría generar una potencial pérdida por falta de recursos disponibles para enfrentar el pago de las obligaciones; este suceso puede darse por las reducciones inesperadas del pasivo y la incapacidad de ofertar los activos.

De acuerdo a la norma de Basilea III, podemos indicar que existe un tercer estándar para abordar el riesgo de liquidez. Siendo el primer estándar denominado el coeficiente de cobertura de liquidez, con el cual se procura aumentar los activos líquidos de alta calidad, esto genera a las entidades financieras que otorgan líneas de crédito puedan soportar situaciones de estrés prolongadas en el tiempo de un año.

Así también para el segundo estándar que se domina coeficiente de financiación estable neta, donde su comportamiento se centra a su estructura de largo plazo; fomentando la seguridad de financiación estable de los pasivos con un comportamiento de estrés equivalentes también a un mediano plazo.

El complemento de los dos estándares permite generar una serie de herramientas, así también el intercambio de información para medir y controlar las exposiciones de riesgo liquidez, siendo el tercer estándar.

La liquidez es una de las herramientas tanto en el pasado como en la actualidad, donde nos permite administrar de mejor manera nuestro dinero destinado para capitalizar o seguir inyectando en nuevos negocios, así como también, se puede valorar la disponibilidad de los recursos necesarios para la transformación en un período de corto plazo sin que ello influya en perder su valor adquisitivo.

Las instituciones financieras se encuentran expuestas a todo tipo de riesgo financiero, de tal manera que, Basilea en el año 2014 implemento un marco regulatorio legal, donde su objetivo prioritario es mantener niveles de liquidez adecuados y manejables, por ende, el Código Orgánico Monetario y Financiero implemento un control para el

manejo del fondo de liquidez donde controla las necesidades de liquidez en el sector financiero privado y sector financiero popular y solidario, al mismo tiempo ha determinado otros controles siendo uno de ellos el encaje bancario donde el Banco Central determina porcentajes de encaje para que, este dinero quede restringido y pueda ser solicitado en problemas de corridas de fondos en la entidad por eventos externos o internos en su momento.

De tal manera, la Superintendencia de Economía Popular y solidaria ha determinado las diferentes líneas de liquidez para contemplar del cómo está distribuido el dinero; sea por monto, tiempo, concentración y tasa (cuando lo requiera), a continuación, se detalla:

Indicador de Liquidez general: concierne los fondos disponibles frente al total de depósitos a corto plazo, a fin de que, se pueda medir el nivel de disponibilidad que tiene una entidad para atender los pasivos de mayor exigibilidad (SEPS 2015)

$$\text{Liquidez G} = \text{Fondos disponibles total} / \text{Depósitos total a corto}$$

Cobertura de depositantes: El presente indicador mide el porcentaje de cobertura entre los 25 y 100 mayores depositantes, permite saber la capacidad de respuesta de las entidades financieras frente al requerimiento de efectivo de sus mayores depositantes, dicho indicador considera los fondos de mayor liquidez conformados por las cuentas de dinero efectivo y de operaciones que pueden hacerse efectivas de manera inmediata (SEPS 2015)

Cobertura de 25 mayores = Fondos de mayor liquidez / saldo de los 25 mayores depositantes

Cobertura de 100 mayores = Fondos de mayor liquidez / saldo de los 100 mayores depositantes

Liquidez de 1era línea: Mide los fondos disponibles de menor plazo concentrados hasta 90 días.

Liquidez 1era línea= Fondos disponibles netos + otros fondos disponibles a corto plazo+ inversiones disponibles para la venta hasta 90 días + fondo de liquidez

Liquidez de 2da línea: Comprende la disponibilidad de recursos más líquidos que posee la entidad, dentro de 180 días, para cubrir sus depósitos y obligaciones financieras esto se obtiene, sumando los saldos diarios de las cuentas utilizadas para el cálculo de liquidez, los saldos de las cuentas que figuren liquidez y obligaciones en plazos mayores a 90 días y hasta 360 días. Este indicador debe ser mayor a dos puntos cinco (2.5) veces la volatilidad promedio de las fuentes de fondeo.

Liquidez 2da línea= Activos líquidos de 2da línea / Pasivos exigibles de 2da línea

Por tanto, las cooperativas deben realizar los seguimientos apropiados para que el riesgo de liquidez no influye de manera negativa al riesgo de créditos dado por las siguientes causales:

- a) la falta de disponibilidad de dinero en bóveda para entregar las operaciones de créditos que solicitan nuestros socios, dado por el descenso de las captaciones, sea por retiros (vista y plazo), pre-cancelaciones o concentraciones en menor plazo (depósitos a plazo fijo) generando un descalce negativo de liquidez.

- b) Créditos concentrados a largo plazo, demorando la rotación del dinero de efectivo y por ende perjudica a cubrir los pagos de menor plazo en las obligaciones financieras, como la entrega de dinero, sea en ahorros o plazo.

- c) Recuperación del dinero prestado, generando retrasos en los pagos y por ende las disminuciones de los fondos disponibles para cubrir con los faltantes de los descalces entre el activo y pasivo.
- d) Exceso de dinero generando gasto y no ingresos por la disminución de rendimiento financiero.
- e) Corrida de fondos por la mala imagen reputacional de la cooperativa, influyendo de manera negativa a la solvencia patrimonial.

Tabla 6 Comportamiento de liquidez – Reporte 6

Liquidez Estructural		Relación entre cuentas	abr-22	abr-23
1	Fondos disponibles - remesas en tránsito	11-1105	111,429.59	103,463.69
2	Fondos interbancarios netos	1201-2201		
3	Operaciones de reporto netas	1202+130705-2102-2202		
4	Inversiones para negociar hasta 90 días	130105+130110+130205+130210		
5	Inversiones disponibles para la venta hasta 90 días	130305+130310+130405+130410+130510+130550+130555		
6	Inversiones en deuda soberana, con rating de moneda extranjera, calificación global	(*)		
A	Total Numerador 1era Línea	Suma de los numerales 1 al 6	111,429.59	103,463.69
7	Depósitos a la vista	2101	443,920.09	411,633.34
8	Depósitos a plazo hasta 90 días	210305+210310		
9	Obligaciones inmediatas	23		
10	Aceptaciones en circulación	24		
11	Obligaciones financieras hasta 90 días	2601+260205+260210+260305+260310		
12	Valores en circulación que vencen hasta 90 días	+260405+260410+260505+260510+260520		
13	Fondos en administración	2903		
B	Total Denominador 1era Línea	Suma de los numerales 7 al 13	443,920.09	411,633.34
Liquidez de primera línea		AB	25.10%	25.13%

Fuente: Balances Cooperativa Mercado Central
Elaboración propia

Rentabilidad. – Mide el rendimiento de la organización, permite conocer su capacidad para generar utilidad. La nomenclatura el cual se maneja el significado de la rentabilidad es el ROE, generando actualmente en la cooperativa el 0.30% esto significa que el beneficio neto determinado en el periodo económico abril 2023 se relaciona el porcentaje con las instituciones financieras de mayor segmento, dando cierta seguridad financiera a la institución.

La rentabilidad es sujeta al cómo está administrado los fondos de inversión mediante tasa de interés, monto y, plazo, generando un rendimiento financiero interno a la institución donde se direcciona a otros ingresos, por ende, lleva a generar parte de la utilidad.

Para generar una rentabilidad positiva se debe considerar los siguientes lineamientos: Incremento del margen financiero, rotación del activo a menor plazo y, aumento del apalancamiento.

Eficiencia. – Es un indicador el cual mide la obtención de los recursos financieros, para que estos sean manejados de la manera eficiente y rentable, por tanto, trata de disminuir el costo de los recursos financieros y maximizar el rendimiento de manera general de la institución.

Además, la eficiencia permite concebir el comportamiento de la rentabilidad mediante la composición de los costos por los pagos altos de tasas de interés en los productos del pasivo (captaciones), mientras que la afectación del activo se contrae por el bajo ingreso de dinero por la reducción de tasas en los productos de colocación.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS

1.1. Metodología de la investigación

El proyecto de investigación se encamina en el procedimiento de gestión de riesgos para la Cooperativa Mercado Central. En efecto, se identifica los elementos clave de la metodología utilizada en la investigación.

Tipo de investigación y enfoque de investigación

La investigación en desarrollo tiene un enfoque mixto, en vista de que, utiliza datos de tipo cualitativo y cuantitativo. (Hernández, 2014) manifiestan que *“este tipo de enfoques están constituidos por la recopilación, análisis e integración de datos tanto cuantitativos como cualitativos, con el propósito de generar resultados y tener una visión extensa que contribuya a una mejor comprensión del fenómeno en estudio”*. De manera que, al presente trabajo se aplica este enfoque investigativo, la información será recopilada a base de los riesgos financieros y la cartera vencida, la misma que se analizará sus motivos y consecuencias.

Se considera también los conocimientos de los funcionarios de la entidad, los balances financieros, los indicadores y demás información que sea fundamental para alcanzar los objetivos propuestos con relación al procedimiento de gestión de riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central.

Población y muestra

Con respecto al autor (Arias, 2012, pág. 43), describe que la población de una investigación consiste en un conjunto de todos los casos que serán finito o infinito y poseen características comunes sobre, las cuales, serán extensivas las conclusiones

resultantes del estudio; donde los objetivos y el problema de investigación serán los que la delimiten.

Para el presente trabajo de investigación se toma en cuenta 2 tipos de población, 14 funcionarios, siendo la totalidad de trabajadores y 21 socios que se encuentra dentro del listado más alto de morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la recopilación de la información es necesario identificar las técnicas e instrumentos, los mismos que estarán acorde con los objetivos planteados de investigación. Con respecto al autor (Arias, 2012), *“establece que las técnicas de investigación están constituidas por un procedimiento específico que facilita la obtención de datos necesarios”*.

Por lo tanto, en la investigación realizada se utiliza como primera instancia la observación, según el autor (Hernández, 2014) enuncia *“que está basada en un registro de carácter sistemático, el cual es efectivo, además de confiable para situaciones y comportamientos observables, mediante una serie de categorías y subcategorías”*. Acorde de la observación se seleccionaron los datos afines a los procesos que se presentan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central, que se relacionan con los riesgos, como es el riesgo de crédito, así como también la calidad de la cartera de crédito y la rentabilidad de la institución. Adicionalmente, se recopiló información mediante encuestas, las mismas que recogieron valoraciones al entorno del riesgo crediticio y de la cartera vencida.

Procesamiento y análisis de la información

Con el objetivo de gestionar los datos, se aplicaron un conjunto de técnicas y métodos que involucran diversas actividades a los que serán vinculados los datos recolectados.

Por consiguiente, una de las técnicas utilizadas es la encuesta; por lo que, serán estipulados criterios que ayuden al procesamiento de estos.

Para evaluar y analizar la gestión del riesgo crediticio se identificó el histórico de la cartera mediante la observación directa, recopilación de información física y magnética.

1.2. Diagnóstico de la investigación

El objetivo de la encuesta que se realiza a los 14 funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito es identificar si la misma tiene manuales de control interno que faciliten la recuperación de la cartera vencida, determinar los riesgos a los que la institución está expuesta, con ello, se expone los resultados obtenidos:

Pregunta 1.

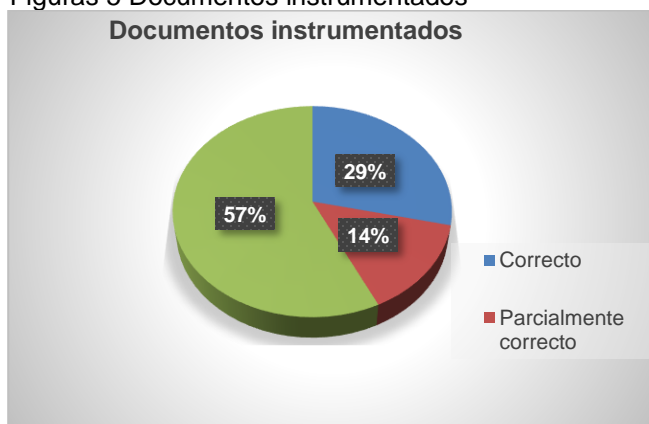
¿Los documentos de los socios están debidamente instrumentados?

Tabla 7 Documentos instrumentados

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Correcto	4	29%
Parcialmente correcto	2	14%
Incorrecto	8	57%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 5 Documentos instrumentados



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la encuesta de los ejecutivos de crédito de la Cooperativa Mercado Central, manifiestan que el 57% de los documentos de los socios mantiene una inadecuada instrumentación, mientras que una sola parte del 14% está parcialmente correcto y el restante correcto siendo el 29% que es muy poco al volumen del primer porcentaje.

Pregunta 2.

¿Las operaciones de crédito cuentan con su respectivo informe de inspección y análisis de las 5 Cs? (Carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones)?

Tabla 8 Operaciones de crédito análisis 5 Cs

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Correcto	3	21%
Parcialmente correcto	3	21%
Incorrecto	8	57%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 6 Operaciones de crédito análisis 5 Cs



Fuente: Elaboración propia

Conforme a los resultados generados en la encuesta, el 57% no cumplen con el análisis de las 5Cs de créditos, mientras que se encuentran casi a la par el porcentaje del correcto 22% y parcialmente correcto 21% que sumado las dos partes solo genera el 43% de las operaciones de créditos que están cierta manera correcta.

Pregunta 3.

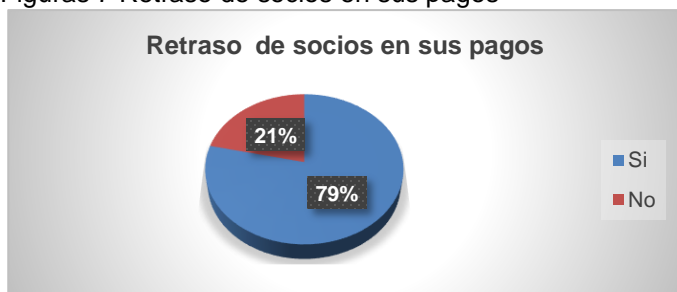
¿Los socios de la Cooperativa Mercado Central, se retrasan frecuentemente en sus pagos?

Tabla 9 Retraso de socios en sus pagos

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	79%
No	3	21%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 7 Retraso de socios en sus pagos



Fuente: Elaboración propia

De los catorce encuestados, la mayor parte de sus socios generan un retraso del 79% y solo una mínima cantidad cumple con los pagos puntuales, siendo el 21%.

Pregunta 4.

¿Realiza el seguimiento y control adecuado del cumplimiento de las obligaciones crediticias que forma parte de su cartera de crédito?

Tabla 10 Seguimiento de las operaciones crediticias

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Correcto	4	29%
Parcialmente correcto	2	14%
Incorrecto	8	57%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 8 Retraso de socios en sus pagos



Fuente: Elaboración propia

El 57% de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central no mantiene un seguimiento adecuado del cumplimiento de las obligaciones crediticias de los socios, mientras que una pequeña parte sí generan su respectivo seguimiento, existiendo el 29%, y, el restante solamente llega al 14% como parcialmente correcto.

Pregunta 5.

¿La Cooperativa cuenta con metodologías que mide el perfil de riesgo del sujeto de crédito?

Tabla 11 Seguimiento de las operaciones crediticias

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	21%
No	11	79%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 9 Retraso de socios en sus pagos



Fuente: Elaboración propia

Del total de los encuestados desconocen un 79% sobre las metodologías que miden el perfil del riesgo crediticio, debido a que la cooperativa no mantiene una metodología definida, y, solamente el 21% se podría indicar que conservan su propia metodología para elaborar análisis.

Pregunta 6.

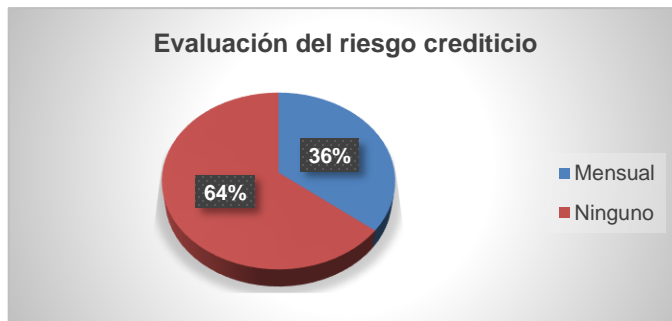
¿Con que frecuencia evalúan el riesgo crediticio en la Cooperativa?

Tabla 12 Evaluación del riesgo crediticio

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	5	36%
Ninguno	9	64%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 10 Evaluación del riesgo crediticio



Fuente: Elaboración propia

De las 9 personas encuestadas no evalúan frecuentemente el riesgo crediticio, generando un 64% de alto riesgo a la cooperativa, mientras que el 36% de los encuestados si lo realizan cada mes.

Pregunta 7.

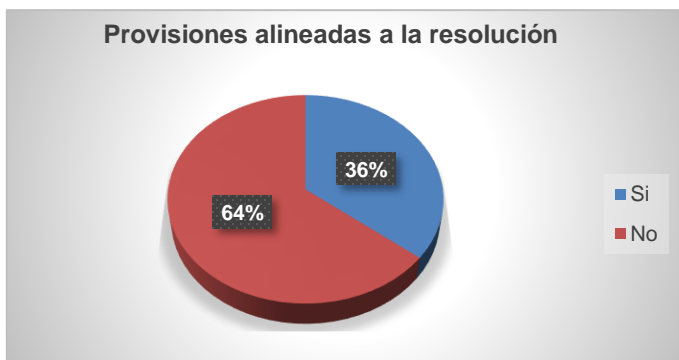
¿Las provisiones que mantiene la Cooperativa están alineadas a la resolución actual del Ente de Control?

Tabla 13 Provisiones alineadas a la resolución

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	36%
No	9	64%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 11 Provisiones alineadas a la resolución



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de la cartera de créditos no se encuentra alineada las provisiones, generando el 64% del total de los encuestados, donde solo 5 de los encuestados indican que sí mantienen colocado las provisiones reflejadas en el 36%.

Pregunta 8.

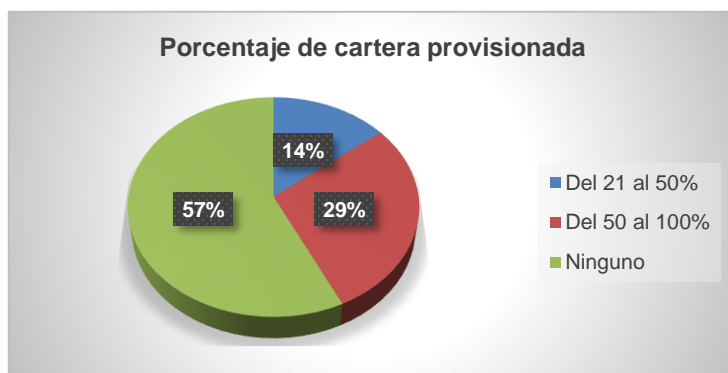
¿Qué nivel de porcentaje de su cartera total de crédito está provisionado correctamente?

Tabla 14 Porcentaje de cartera provisionada

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Del 21 al 50%	2	14%
Del 50 al 100%	4	29%
Ninguno	8	57%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 12 Porcentaje de cartera provisionada



Fuente: Elaboración propia

Del total de las encuestas han indicado que el porcentaje de las provisiones no cumple con lo que determina la norma, existiendo deficiencia del 57% que no se encuentra provisionado las operaciones de créditos, es por ello que existe del 29% que está dentro del 50% al 100%, y una milésima parte alcanzando el 14% de provisión.

Pregunta 9.

¿Actualmente la Cooperativa mide los riesgos crediticios?

Tabla 15 Mide los riesgos crediticios

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	29%
No	10	71%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 13 Mide los riesgos crediticios



Fuente: Elaboración propia

La Cooperativa no mide los riesgos crediticios con un 71% según resultados obtenidos de las encuestas, mientras que un 29% especifican que sí lo realizan la medición de los riesgos.

Pregunta 10.

¿Tiene clasificado los riesgos de crédito la Cooperativa?

Tabla 16 Clasificación de los riesgos de crédito

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	29%
No	10	71%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 14 Clasificación de los riesgos de crédito



Fuente: Elaboración propia

Del total de los encuestados, el 71% han indicado que no tienen clasificado el riesgo crediticio, mientras que el 29% sí manejan generando un número menor de personas que lo hacen.

Pregunta 11.

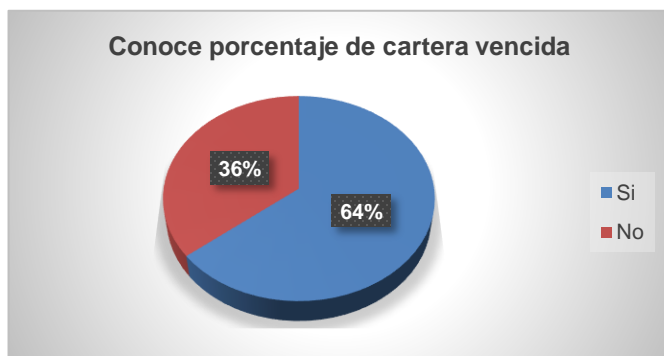
¿Conoce usted el porcentaje de cartera vencida?

Tabla 17 Conoce porcentaje de cartera vencida

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	64%
No	5	36%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 15 Conoce porcentaje de cartera vencida



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los encuestados de los miembros de la cooperativa, si conocen el porcentaje de cartera vencida alcanzado el 64%, entre tanto solamente desconocen del comportamiento de esta cartera 5 ejecutivos generando el 36%

Pregunta 12.

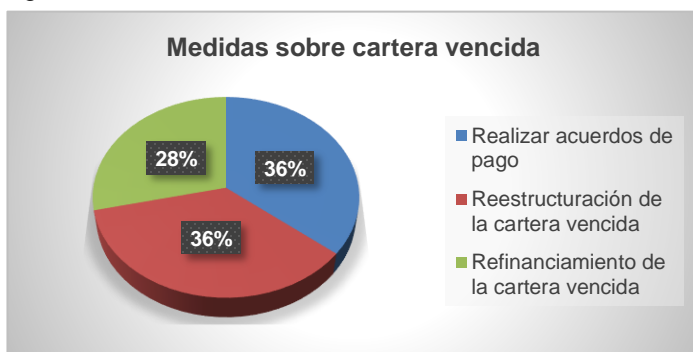
¿Qué medidas ha tomado sobre la cartera vencida?

Tabla 18 Medidas sobre cartera vencida

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Realizar acuerdos de pago	5	36%
Reestructuración de la cartera vencida	5	36%
Refinanciamiento de la cartera vencida	4	28%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 16 Medidas sobre cartera vencida



Fuente: Elaboración propia

Según el resultado alcanzado, generan un efecto alineado entre las dos variables, sujeto el 36% en la realización de pago y reestructuración de cartera vencida, mientras que el refinanciamiento fomento solo el 28%, para poder mejorar la cartera vencida.

Pregunta 13.

¿Existe normativas para la recuperación de la cartera vencida?

Tabla 19 Normativa recuperación de cartera

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	43%
No	8	57%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 17 Normativa recuperación de cartera



Fuente: Elaboración propia

Conforme al resultado obtenido en la encuesta, el 57% no mantienen normativas con respecto a la recuperación de la cartera vencida, en tanto el 43% sí lo ejecutan siendo 6 empleados.

Pregunta 14.

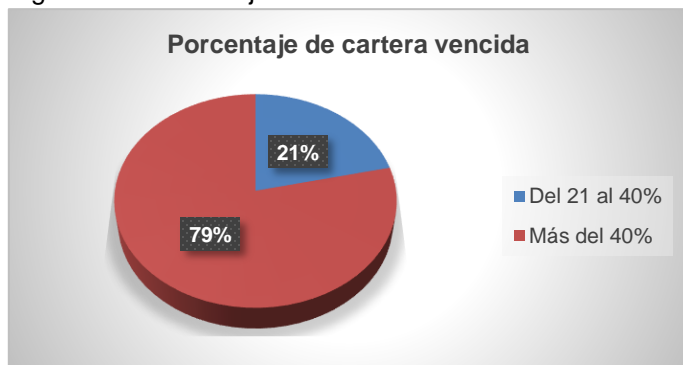
¿Cuál es el porcentaje que mantiene la Cooperativa en cartera vencida?

Tabla 20 Porcentaje de cartera vencida

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Del 21 al 40%	3	21%
Más del 40%	11	79%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 18 Porcentaje de cartera vencida



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados de la cooperativa han indicado que más del 40% mantienen en cartera vencida alcanzando un nivel de respuesta del 79%, solo el 21% han indicado que está por debajo del 40% hasta el 21% que la cooperativa administra la cartera vencida.

Pregunta 15.

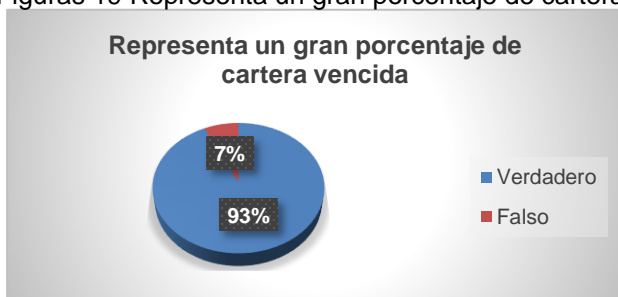
¿Representa un gran porcentaje la cartera vencida para la Cooperativa?

Tabla 21 Representa un gran porcentaje de cartera vencida

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Verdadero	13	93%
Falso	1	7%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 19 Representa un gran porcentaje de cartera vencida



Fuente: Elaboración propia

La fuente que genera sobre el manejo de la cartera vencida es cierta declarando un 93%; únicamente 1 persona encuestada indica falso determinado el 7% de conocimiento sobre los resultados que evidencia la COAC.

Pregunta 16.

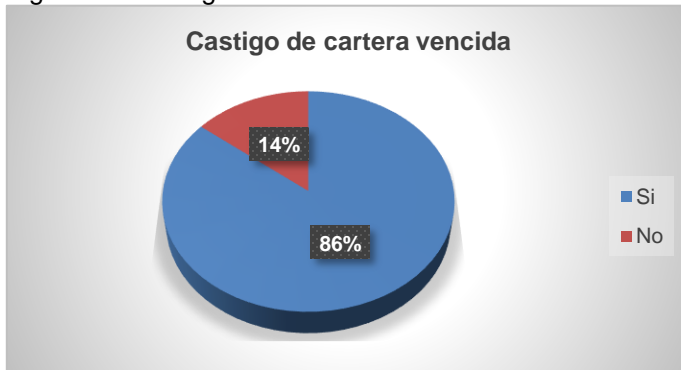
¿Existe castigo de la cartera vencida?

Tabla 22 Castigo de cartera vencida

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	86%
No	2	14%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 20 Castigo de cartera vencida



Fuente: Elaboración propia

De las 12 personas encuestadas refleja el 86% que la COAC si realiza los respectivos castigos evidenciados en un alto riesgo, entre tanto que una mínima parte describen que no, fomentando el 14%.

Pregunta 17.

¿La Cooperativa tiene un Abogado externo para la recuperación de la cartera vencida?

Tabla 23 Abogado externo

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	57%
No	6	43%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 21 Abogado externo



Fuente: Elaboración propia

De los encuestados indica que la cooperativa sí conserva un abogado externo para los diversos trámites judiciales de la cartera vencida, pero de 6 personas, siendo el 43% conserva que no existe abogado externo.

Pregunta 18.

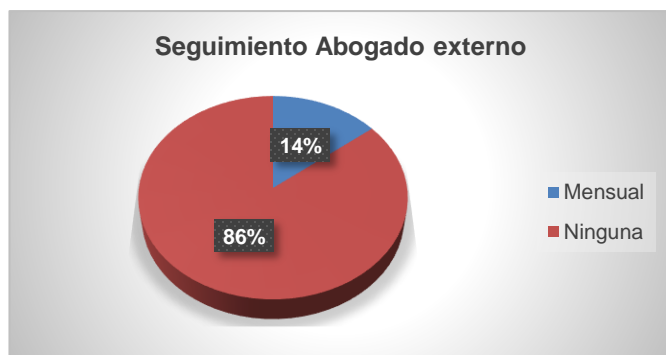
¿Con qué frecuencia se da seguimiento al abogado para la recuperación de la cartera vencida?

Tabla 24 Seguimiento Abogado externo

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	2	14%
Ninguna	12	86%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 22 Seguimiento Abogado externo



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, a los resultados, el 86% de los 12 miembros de la cooperativa indican que no efectúan ningún tipo de seguimiento a los abogados externos, siendo solo una mínima parte del 14%, 2 personas que especifican si realizan de manera mensual.

Pregunta 19.

¿Cuenta con un proceso de recuperación de cartera crediticia para la cartera incobrable?

Tabla 25 Seguimiento recuperación

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	21%
No	11	79%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 23 Seguimiento recuperación



Fuente: Elaboración propia

Del total de los 14 encuestados de la cooperativa han indicado 11 personas que no cuenta con un proceso de recuperación de cartera crediticia concentrado en un 79%, mientras que solamente el 21% han mencionado que, si existe, pero es una mínima cantidad de 3 miembros de la Cooperativa.

Pregunta 20.

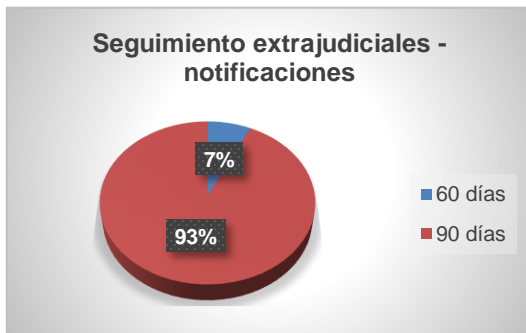
¿A qué tiempo de morosidad la Cooperativa efectúa las notificaciones extrajudiciales?

Tabla 26 Seguimiento extrajudiciales – notificaciones

Opción	Frecuencia	Porcentaje
60 días	1	7%
90 días	13	93%
Suman	14	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 24 Seguimiento extrajudiciales – notificaciones



Fuente: Elaboración propia

El proceso de notificaciones lo realizan a los 90 días posteriores restantes de la operación vencida, generando el 93% de 13 encuestadores, declarando que solamente 1 persona ocasiona el 7% del total de los encuestados.

Encuesta a los socios

Pregunta 1.

¿Mantuvo o mantiene un crédito con la Cooperativa Mercado Central?

Tabla 27 Créditos con la Cooperativa

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	90%
No	2	10%
Suman	21	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 25 Créditos con la Cooperativa



Fuente: Elaboración propia

Del total de los 21 encuestados siendo socios de la cooperativa han indicado 19 de ellos que representa el 90% si conservan operaciones de créditos en la COAC, mientras tanto que únicamente el 10% de 2 socios han determinado que no tienen ninguna operación de créditos, siendo una mínima muestra.

Pregunta 2.

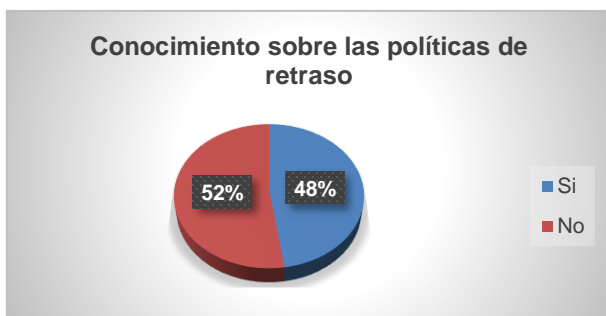
¿Conoce la política de retraso en pagos de crédito en la Cooperativa Mercado Central?

Tabla 28 Conocimiento sobre las políticas de retraso

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	48%
No	11	52%
Suman	21	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 26 Conocimiento sobre las políticas de retraso



Fuente: Elaboración propia

El 48% han revelado que, sí tienen conocimiento de los retrasos de su obligación, pero 11 de ellos han manifestado que no conocen la política de retraso sobre sus obligaciones de créditos, concentrado en un 52%.

Pregunta 3.

¿Cómo efectúa sus pagos de las operaciones de crédito en la Cooperativa Mercado Central?

Tabla 29 Pagos de las operaciones de crédito

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Antes de la fecha de vencimiento	3	14%
A la fecha de vencimiento	5	24%
Con retraso	13	62%
Suman	21	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 27 Pagos de las operaciones de crédito



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los encuestadores han determinado de sus pagos ha sido con retraso, siendo un 62% que equivale a 13 socios, en el caso de las fechas de vencimiento solo 5 han declarado que pagan a la fecha de vencimiento alcanzando el 24%, en el caso del pago antes del vencimiento únicamente 3 socios concentra el 14%.

Pregunta 4.

¿Si su pago es con retraso, identifique dentro de qué tiempo lo realiza?

Tabla 30 Forma de pago con retraso

Opción	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 15 días	5	24%
De 16 a 30 días	3	14%
Más de 45 días	13	62%
Suman	21	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 28 Forma de pago con retraso



Fuente: Elaboración propia

Los retrasos más comunes que generan los socios se encuentran en la variable de más de 45 días, alcanzando el 62% de 13 personas encuestadas, así mismo el 24% de los encuestados han indicado que cancelan de 1 a 15 días, mientras que de 3 socios el 14% están dentro de los 30 días que cancelan sus obligaciones de créditos.

Pregunta 5.

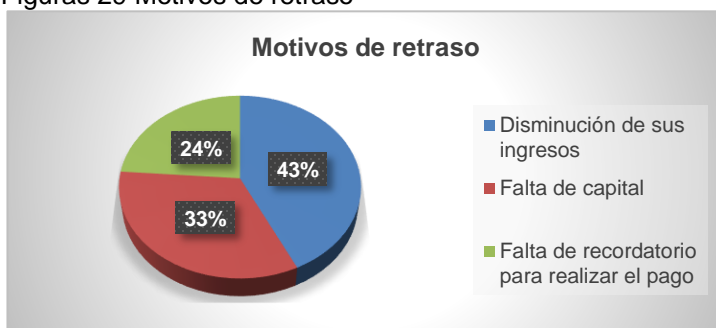
¿Cuál es el posible motivo de retraso?

Tabla 31 Motivos de retraso

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Disminución de sus ingresos	9	43%
Falta de capital	7	33%
Falta de recordatorio para realizar el pago	5	24%
Suman	21	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 29 Motivos de retraso



Fuente: Elaboración propia

El principal factor fundamental donde los socios promuevan retrasos es la disminución de sus ingresos, en el cual han indicado 9 de los 21 encuestados generando el 43%, seguido la falta de capital donde concentra el 33% de 7 socios, y los demás es por la falta de recordatorio determinado en un 24% de los 5 socios encuestados.

Pregunta 6.

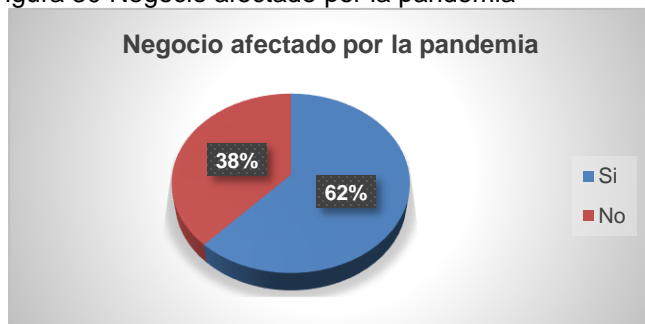
¿Siente que su negocio aún se ve afectado por la pandemia COVID-19?

Tabla 32 Negocio afectado por la pandemia

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	62%
No	8	38%
Suman	21	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 30 Negocio afectado por la pandemia



Fuente: Elaboración propia

Aun el COVID es una de las atenuantes que ha perjudicado sus negocios estancados por el 62% de 13 socios que no pueden mejorar sus pagos, el restante solo es una mínima cantidad del total de socios que llega al 38% donde indica que el COVID no se ha considerado afectado por la pandemia en estos momentos.

Pregunta 7.

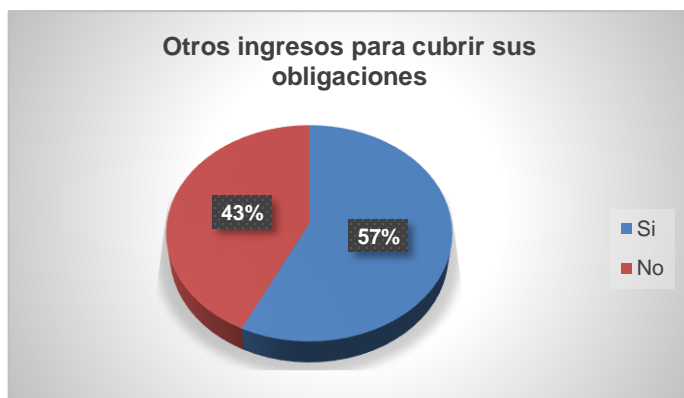
¿Mantiene otro ingreso para cubrir la obligación crediticia?

Tabla 33 Otros ingresos para cubrir sus obligaciones

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	57%
No	9	43%
Suman	21	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 31 Otros ingresos para cubrir sus obligaciones



Fuente: Elaboración propia

De los socios encuestados han revelado que, si mantienen otros ingresos definidos, en un 57% de los 12 encuestados, siendo su restante el 43% que no generan otros ingresos y por ende no pueden cubrir el pago de sus obligaciones.

Pregunta 8.

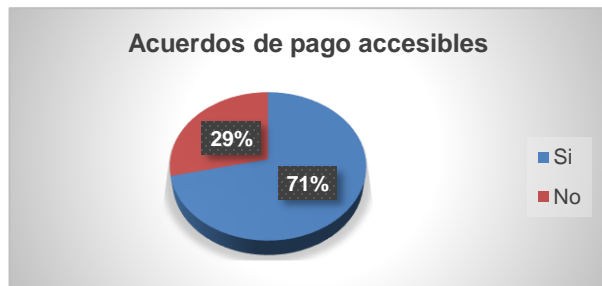
¿Los acuerdos de pago por retraso son accesibles y se cumple?

Tabla 34 Acuerdos de pagos accesibles

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	71%
No	6	29%
Suman	21	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 32 Acuerdos de pagos accesibles



Fuente: Elaboración propia

Los acuerdos que mantiene la Cooperativa si son admisibles formados en un 71% esto quiere decir que 15 socios mantienen acuerdos de pagos accesibles, del mismo modo solo 6 han sido explícitos que no existe acuerdo presentando por el 29% de concentración.

Pregunta 9.

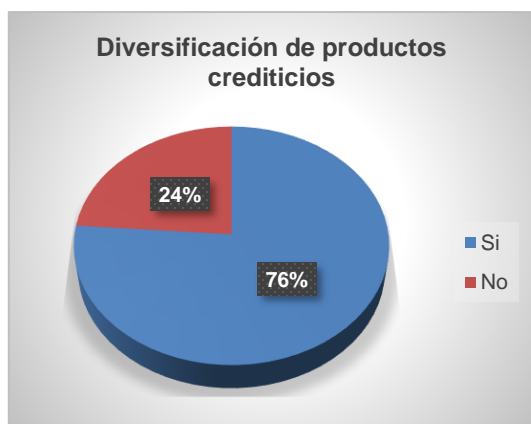
¿Le gustaría que la Cooperativa diversifique sus productos crediticios?

Tabla 35 Diversificación de productos crediticios

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	76%
No	5	24%
Suman	21	100%

Fuente: Elaboración propia

Figuras 33 Diversificación de productos crediticios



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los socios encuestados han indicado que les gustaría la diversificación de los productos crediticios, siendo un total de 16 que equivale al 76%, de tal manera solo 5 de los 21 socios representa el 24% no desean que diversifiquen los productos de créditos, evidenciando que la cooperativa es cerrada.

2.3. Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mercado Central” con fecha 30 de mayo de 1979, fue constituida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial N° 6511 e inscrita en el Registro General de Cooperativas, su domicilio se encuentra en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha. El carácter de la cooperativa es cerrada bajo a los lineamientos que determina la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, según acta aprobada en sesión de Asamblea General Extraordinaria de Socios con fecha 21 de mayo del 2005, por tanto, toman la decisión que su gestión estarán orientadas a los asociados del mercado y sus familiares, otorgando servicios financieros y no financieros conforme a las necesidades de su entorno.

De tal manera, la Cooperativa diseño su organigrama estructural conformado por 5 niveles de jerarquía, siendo:

Nivel 1: Asamblea General. - Es el máximo órgano superior que mantiene la cooperativa, donde su función principal es acordar, revocar y ratificar todas las operaciones que no sean inversas en las normas jurídicas que rige la cooperativa para el buen funcionamiento de la misma.

Nivel 2: Consejo de Administración. - Es el órgano de control donde se fija las políticas, reglamentos, manuales internos de la cooperativa, a su vez realiza el control y del manejo de la Gerencia para el bienestar de la institución

Nivel 3: Gerencia General. - Es aquel que debe efectuar el proceso de planeación, organización, administración, y control de procesos de la cooperativa, mediante la coordinación del talento humano para alcanzar los objetivos institucionales. (POA y Plan Estratégico).

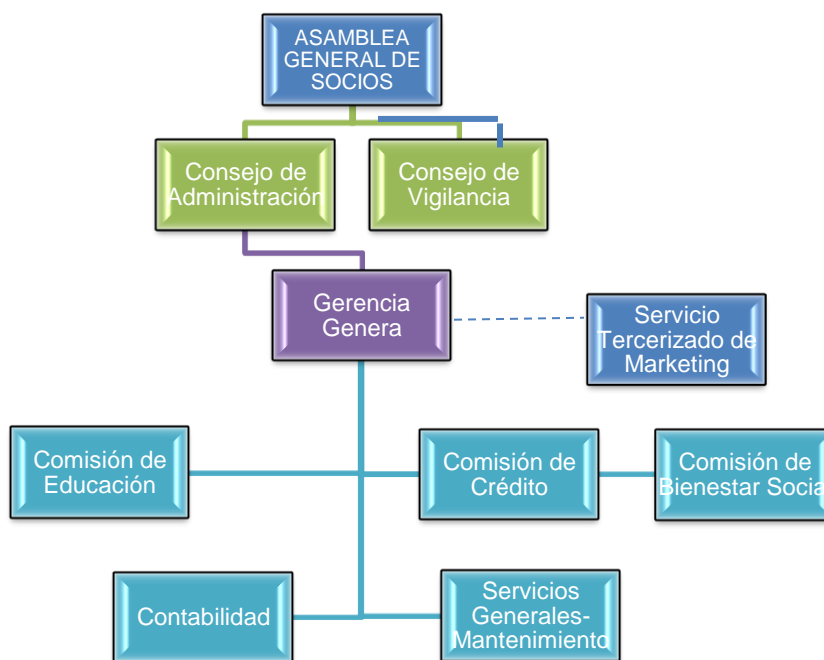
Nivel 4: Comités. - Son entes de inspección interna que permite evaluar y analizar los resultados conforme a las políticas descritas en los respectivos manuales y áreas,

especialmente de negocios y control, además mitigan de cierta manera los riesgos que puede presentar la cooperativa, estos comités están bajo la dirección de la Gerencia General.

Nivel 5: Departamentos: Áreas encargadas a la administración y control, con diferentes responsabilidades y funciones que promuevan el manejo adecuado para el bien de la institución, tiene correlación con el cumplimiento de presupuestos y planes estratégicos de forma eficiente para el crecimiento y posicionamiento del mercado.

Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central

Figuras 34 Organigrama estructural



Fuente: Elaboración propia

Conjuntamente, se puede indicar la cadena de valor como tema principal, gestionando las entradas, procesos y salida (aprobación de créditos), dando como soporte ciertas

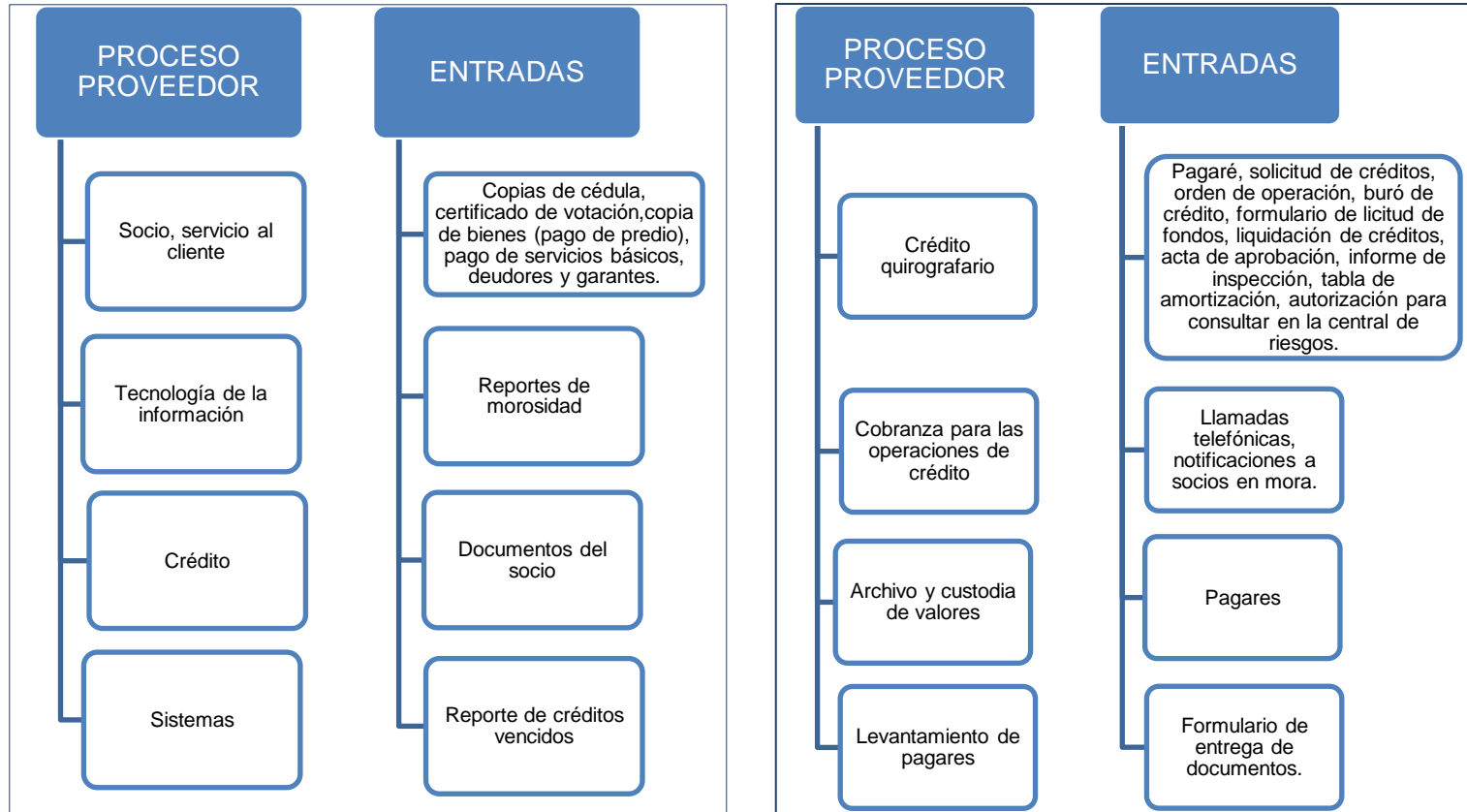
áreas que fomenta al desarrollo del negocio (tecnología, cobranza, judicial y otros), con el propósito de contrarrestar los riesgos presentes y futuros de la cooperativa.

Según el enunciado anterior, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central se cataloga como cerrada, esto orienta a que las operaciones de ahorro y de crédito son exclusivamente a cierto grupo de socios que forman la Asociación del Mercado Central, por lo que su nicho de mercado es limitado privando de generar mayores ingresos y el crecimiento socioeconómico financiero. Durante su ejecución económica se visualiza que las cuentas principales del balance siendo el activo ha tenido un descenso del 2.41 % dentro del año 2022, reflejando una reducción mínima de la cartera, del pasivo el 3.43% afectando a las captaciones, siendo la cuenta principal los ahorros, del patrimonio un ascenso del 0.03% mejorando las aportaciones de los socios permitiendo generar una solvencia que supera el 20%.

Los principales factores negativos que mantiene la cooperativa actualmente y que afectan a cada uno de los riesgos son:

- a) Riesgo de mercado
- b) Riesgo de liquidez
- c) Riesgo de crédito

Figuras 35 Procesos



Fuente: Elaboración propia

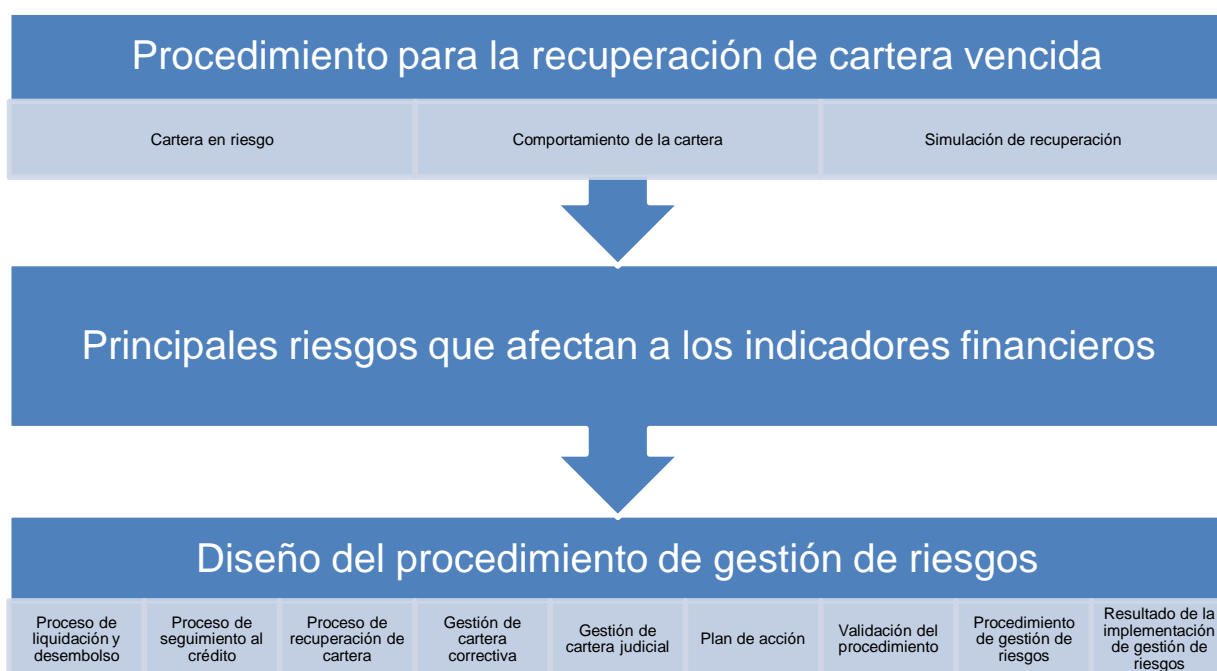
La categorización actual que mantiene la cooperativa, permite analizar, evaluar, aprobar y desembolsar los créditos de los socios pertenecientes a la asociación del mercado Central. Para ello, el recurso humano relacionado para esta línea de negocio es manejado por el Analista de crédito, los recursos materiales para el desempeño de sus funciones son; equipos de cómputo y útiles de oficina, además con respecto a otros recursos manejan el sistema Keos.

Para la autorización del expediente de crédito es gestionado por la Gerente General de la cooperativa, generando un nivel de superioridad en la toma de atribuciones sin considerar las jerarquías para la aprobación de los créditos de montos altos. (Consejo de Administración).

CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MERCADO CENTRAL

El desarrollo de este procedimiento destaca su importancia en la gestión financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central, y su contribución de un futuro financiero estable.

Figuras 36 Contenido del Procedimiento de Gestión de Riesgos



Fuente: Elaboración propia

3.1. Procedimiento para la recuperación de cartera vencida y, la aplicación del método de gestión de riesgos

Conforme a los diversos accionares que está generando el riesgo de crédito, la cooperativa del Mercado Central, aunque mantienen diversos procedimientos, no ha existido mejoras que permita reducir de forma más eficaz el indicador de morosidad y por ende su cartera improductiva, generando actualmente desfase en las provisiones

requeridas, promoviendo que el ente de Control efectúe los respectivos llamados de atención por el incumplimiento que muestra la entidad por varios meses, así también los ascensos pronunciados de una cartera judicial y castigada como podemos evidenciar en el siguiente cuadro adjunto:

Tabla 36 Cartera en Riesgo

Etiquetas de fila	Suma de TOTAL ATRASADO	Suma de TOTAL	Suma de CONSTITUIDA	Suma de REQUE
A1	58,512.82	543,065.69	4,074.70	5,430.66
A2	6,554.93	30,974.92	462.40	619.50
A3	818.36	5,928.27	128.94	177.85
B1	1,753.89	4,602.78	235.73	276.17
B2	1,902.71	5,026.74	368.83	502.67
C2	3,919.86	4,212.41	1,221.57	1,684.96
D	13,908.90	15,645.22	7,045.12	9,387.13
E	482,288.77	428,583.05	311,438.29	428,583.05
Total general	569,660.24	1,038,039.08	324,975.57	446,661.99
Total Cartera en Riesgo	458,070.20	% morosidad	44.13%	
	% cobertura	actual	70.94%	
		Requerida calculada	98.03%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37 Provisiones

% Provisiones	
%	Requerida Real. SEPS-2022-19015 - 30 junio
1%	5,430.66
2%	619.50
4%	237.13
8%	368.22
15%	754.01
50%	2,106.21
70%	10,951.65
100%	428,583.05
	449,050.43

Fuente: Elaboración propia

Es por ello que, la entidad de manera urgente debe elaborar estrategias que permitan mejorar los indicadores y cumplir con que dispone el ente de Control, por tanto, se crea diversas actividades de mejora mediante la generación de un plan de acción, así también el desarrollo de un procedimiento para la recuperación de cartera vencida direccionada a los riesgos crediticios siendo los siguientes:

- a) Elaborar un plan de recuperación de la cartera improductiva, el cual contendrá acciones efectivas, a través de la gestión de recuperación preventiva, extrajudicial y judicial, con énfasis en las operaciones con mora de 31 a 60 días.
- b) Dispersión de otras actividades económicas que permite mejorar la concentración y disminuir la cartera improductiva de microcrédito, mediante la creación de productos crediticios en otros segmentos.
- c) Contratación de una persona específicamente para la recuperación judicial en las calificaciones D y E que mantiene una concentración del 42.79% del total de la cartera de créditos, antes que se efectúa el castigo.
- d) Plan de recuperación de la cartera improductiva, el cual contendrá acciones efectivas, a través de la gestión de recuperación preventiva, extrajudicial y judicial, con énfasis en las operaciones con mora de 31 a 60 días; que contenga, al menos, cronograma, responsables y metas trimestrales.
- e) Informe de colocación de créditos y diseños de nuevos productos crediticios para el mejoramiento de la concentración de cartera de créditos en otros segmentos, precautelando la recuperación y cartera improductiva.
- f) Plantear un análisis que permita alcanzar las provisiones adecuadas según las normativas vigentes en los porcentajes por cada calificación, mediante la entrega de informes de manera mensual, trimestral y anual para dar cumplimiento al presente de llegar al 100% de cobertura problemática, acatando

los lineamientos internos de la COAC para el mejoramiento de los indicadores financieros.

- g) Plan de recuperación de las calificaciones D y E, para disminuir la cartera improductiva de riesgo direccionado al literal b).
- h) Implementación de Comités de Mora, pero con la integración de un abogado de cobranza con el propósito de evaluar las operaciones que se trasladaran a proceso judicial.
- i) Informe sobre la ejecución y cumplimiento del plan de recuperación de la cartera improductiva, con corte a marzo 2023; junto con el acta de conocimiento por parte del CAD.
- j) Disposición de la implementación y seguimiento de comités de mora con la revisión y aprobación del Consejo de Administración.
- k) Seguimiento permanente de los niveles de provisiones para la cartera de crédito y ajuste a los porcentajes para que la provisión específica constituida cubra las provisiones mínimas requeridas de acuerdo con la normativa legal vigente, conforme al cronograma realizado para la ejecución de provisiones.
- l) Ejecutar el comité de mora continuos, con el fin de agilizar la calificación a procesos judiciales en las operaciones de crédito problemáticas.
- m) Evaluar la estructura de los gastos operativos que derivan de las obligaciones con el público, con el cual definirá un plan para optimizar dichos gastos y ser más eficientes.
- n) Elaborar un plan de fortalecimiento patrimonial. Dicho plan, que será conocido por el CAD (Consejo de Administración), contendrá al menos cronograma, responsables y metas trimestrales para el indicador de solvencia.

Como resultado, permite cumplir con las provisiones requeridas que está solicitando la entidad de control.

Debe señalarse que, el riesgo incide en estas calificaciones y montos:

Tabla 38 Comportamiento de Cartera por tipo

Cuenta de TOTAL	Etiquetas de columna					Total general
	CASTIGADO	NOVADO	NUEVO	REESTRUCTURADO	REFINANCIADO	
\$200 - \$500		1	52			53
\$501 - \$1000	8	1	28	1	1	39
\$1001 - \$3000	24	13	49	2	1	89
\$3001 - \$5000	13	11	20	5	2	51
\$5001 - \$10000	30	30	34	3	2	99
\$10001 - \$15000	17	19	15	2	3	56
\$15001 - \$20000	3					3
Total general	95	75	198	13	9	390

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39 Comportamiento de Cartera por monto

Suma de TOTAL	Etiquetas de columna					Total general
	CASTIGADO	NOVADO	NUEVO	REESTRUCTURADO	REFINANCIADO	
\$200 - \$500		463.68	20,125.10			20,588.78
\$501 - \$1000	8	417.46	15,236.64	688.02	325.75	16,675.87
\$1001 - \$3000	24	24,257.21	62,988.37	1,825.73	1,025.28	90,120.59
\$3001 - \$5000	13	29,299.24	54,753.95	8,924.34	8,621.60	101,612.13
\$5001 - \$10000	30	194,013.73	173,781.18	14,133.18	13,494.35	395,452.44
\$10001 - \$15000	17	207,425.73	160,793.34	14,187.89	31,162.31	413,586.27
\$15001 - \$20000	3					3.00
Total general	95	455,877.05	487,678.58	39,759.16	54,629.29	1,038,039.08

Fuente: Elaboración propia

Con lo expuesto se puede identificar que la concentración de la cartera en los créditos, novado, tiene una concentración del 43.92%, nuevo 46.98%, reestructurado un 3.83% y el refinanciado con el 5.26%. Entendiendo que se hizo la reclasificación de las calificaciones con la emisión de nuevas operaciones.

Por lo contrario, de no tomar las acciones especificadas en cada uno de los literales, el 53.01% se dejaría de recuperar, ocasionando un déficit para la institución financiera.

Por lo contrario, de que estas operaciones con calificación C1 hasta E no se recuperen, existe una probabilidad alta de que estos tipos de créditos, reestructurados y refinanciados, puedan caer en un riesgo del 9.09% por motivos de que, no se realizó un buen análisis del socio verificando su capacidad de pago, sus ingresos actuales, el mismo que conlleva una cartera incobrable.

Análisis con la matriz de transición

La matriz de transición nos permite medir la composición del comportamiento de las operaciones de crédito de acuerdo a las calificaciones.

Se realiza el análisis de la calificación del mes de enero 2023 vs febrero 2023.

Tabla 40 Matriz de transición

MATRIZ DE TRANSICIÓN									
CALIFICACIÓN FEBERO 2023									
Suma de TOTAL	Etiquetas de								
Etiquetas de fila	A1	A2	A3	B1	B2	C2	D	E	Total general
A1	\$ 463,642.90	\$ 18,716.86	\$ 5,510.81				\$ 1,452.26		\$ 489,322.83
A2	\$ 4,008.25	\$ 12,258.06		\$ 4,260.16					\$ 20,526.47
A3	\$ 11,161.90			\$ 342.62	\$ 5,026.74				\$ 16,531.26
B2						\$ 4,212.41			\$ 4,212.41
C1							\$ 9,136.17		\$ 9,136.17
C2	\$ 8,896.75						\$ 1,749.95		\$ 10,646.70
D								\$ 3,306.84	\$ 6,349.57
E			\$ 417.46						\$ 422,233.48
Total general	\$ 487,709.80	\$ 30,974.92	\$ 5,928.27	\$ 4,602.78	\$ 5,026.74	\$ 4,212.41	\$ 15,645.22	\$ 428,583.05	\$ 982,683.19

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la información, en la matriz de transición visualiza un 91.73% en el mes de enero 2023 que se encuentra en la categoría se mantiene, reflejando en la calificación A1 con una concentración del 51.43% que se genera de las operaciones que aún no tiene días de mora por lo que, dentro de este mes fueron recién otorgadas. Mientras que en la calificación E tiene una concentración del 46.84% que se mantiene, es decir, no hay gestión de cobro. Generando una cartera incobrable, dejando de percibir un ingreso, actualmente la cooperativa percibe 88 operaciones castigadas, dejando \$ 1 de saldo como exige la normativa.

De la misma forma, en la categoría mejora tiene un 2.49% que no es representativo, frente al total de la cartera bruta. En el caso de la categoría empeora tenemos un 5.78% que fue agravando en vez de mejorar, la misma que genera un valor más alto de provisiones afectando a la rentabilidad de la institución financiera.

Conforme al criterio de riesgo se realiza las siguientes simulaciones:

Tabla 41 Simulación recuperación

SIMULACIÓN 1 / RECUPERA.50%	\$ 497,068.23	\$ 21,616.49	\$ 10,743.03	\$ 2,301.39	\$ 2,513.37	\$ 4,212.41	\$ 15,645.22	\$ 428,583.05	\$ 982,683.19
SIMULACIÓN 2 / RECUPERA.PASA A2 Y A3 Y CON LA DISMINUCIÓN B1 Y B2 SIMULACI 1	\$ 499,823.64	\$ 21,616.49	5,474.26	\$ 4,814.76	\$ 2,513.37	\$ 4,212.41	\$ 15,645.22	\$ 428,583.05	\$ 982,683.19
SIMULACION 3 REDUCCIÓN DEL 40% C2 Y REALACIONADO A LA SIMULACION 1	\$ 502,003.58	\$ 21,616.49	10,743.03	\$ 2,301.39	\$ 2,513.37	\$ 4,212.41	\$ 10,709.87	\$ 428,583.05	\$ 982,683.19
MEJORA	\$ 24,066.90	\$ -	\$ 417.46	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24,484.36
MANTIENE	\$ 463,642.90	\$ 12,258.06	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,306.84	\$ 422,233.48	\$ 901,441.28
DETERIORO	\$ -	\$ 18,716.86	\$ 5,510.81	\$ 4,602.78	\$ 5,026.74	\$ 4,212.41	\$ 12,338.38	\$ 6,349.57	\$ 56,757.55
SIMULACIÓN 1	\$ 9,358.43	\$ -	\$ 2,755.41	\$ 2,301.39	\$ 2,513.37	\$ 2,106.21	\$ 4,935.35	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42 Simulación de las calificaciones de la cartera de crédito

	CARTERA DE CRÉDITOS			
	REAL	SIMULACION 1	SIMULACIÓN 2	SIMULACIÓN 3
A1	\$ 487,709.80	497,068.23	499,823.64	502,003.58
A2	\$ 30,974.92	21,616.49	21,616.49	21,616.49
A3	\$ 5,928.27	10,743.03	5,474.26	10,743.03
B1	\$ 4,602.78	2,301.39	4,814.76	2,301.39
B2	\$ 5,026.74	2,513.37	2,513.37	2,513.37
C2	\$ 4,212.41	4,212.41	4,212.41	4,212.41
D	\$ 15,645.22	15,645.22	15,645.22	10,709.87
E	\$ 428,583.05	428,583.05	428,583.05	428,583.05
TOTAL	\$ 982,683.19	\$ 982,683.19	\$ 982,683.19	\$ 982,683.19
		\$ -4,814.76	\$ 2,513.37	\$ -7,448.72
CARTERA EN RIESGO	\$ 458,070.20	\$ 453,255.44	\$ 455,768.81	\$ 448,320.09
% MOROSIDAD	44.13%	43.66%	43.91%	43.19%
% COBERTURA		98.85%	98.31%	99.18%

Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia se realiza tres simulaciones, las mismas en el porcentaje de morosidad nos mantenemos con un 43% es decir, las mejoras no son significativas, la cartera se encuentra concentrada en la calificación E.

Tabla 43 Simulación Provisiones

%	PROVISIONES		
	SIMULACION 1	SIMULACIÓN 2	SIMULACIÓN 3
1%	4,970.68	4,998.24	5,020.04
2%	432.33	432.33	432.33
4%	429.72	218.97	429.72
8%	184.11	385.18	184.11
15%	377.01	377.01	377.01
50%	2,106.21	2,106.21	2,106.21
70%	10,951.65	10,951.65	7,496.91
100%	428,583.05	428,583.05	428,583.05
	448,034.76	448,052.63	444,629.37

Fuente: Elaboración propia

Con lo expuesto es adecuado que la recuperación mejore, por ende, es necesario la contratación de una persona específica para las operaciones con calificación D y E, que se está considerando sin castigo, siendo una de las alternativas para el descenso, y mejorar la cobertura de créditos.

Por lo cual, con la información recopilada, nos permite elaborar el plan de acción para la recuperación de la cartera de crédito.

Tabla 44 Proyección para colocación y recuperación de cartera vs provisión

Meses 2023	Colocación	Recuperación	Variación Rec.	Valor de provisión faltante	Provisión acumulada anual
		-5%		3%	
Enero	71,000.00			-	-
Febrero	55,000.00			-	-
Marzo	55,000.00	\$ 435,166.69		3,722.25	17,122.25
Abril	55,000.00	\$ 413,408.36	\$ -21,758.33	3,833.91	17,233.91
Mayo	55,000.00	\$ 392,737.94	\$ -20,670.42	3,948.93	17,348.93
Junio	55,000.00	\$ 373,101.04	\$ -19,636.90	4,067.40	17,467.40
Julio	55,000.00	\$ 354,445.99	\$ -18,655.05	4,189.42	17,589.42
Agosto	55,000.00	\$ 336,723.69	\$ -17,722.30	4,315.10	17,715.10
Septiembre	55,000.00	\$ 319,887.50	\$ -16,836.18	4,444.56	17,844.56
Octubre	55,000.00	\$ 303,893.13	\$ -15,994.38	4,577.89	17,977.89
Noviembre	55,000.00	\$ 288,698.47	\$ -15,194.66	4,715.23	18,115.23
Diciembre	55,000.00	\$ 274,263.55	\$ -14,434.92	4,856.69	18,256.69
TOTAL	550,000.00		\$ -160,903.14	42,671.38	176,671.38

	1,038,039.08			
TOTAL CARTERA AN	1,588,039.08	17.27%	-81,403.48	falta por provisionar
				déficit

		mensual	128,014.13	3 años
134,000.00	presupuestado	13,400.00		
449,050.43	provisión requerida real			
324,975.57	provisión constituida			
458,975.57	cartera en riesgo			
50,997.29				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45 Comportamiento de calificación de cartera

Calificación	Cartera de créditos		%	Provisión
A1	543,065.69	1,588,039.08	1%	15,880.39
A2	30,974.92	30,974.92	2%	619.50
A3	5,928.27	5,928.27	4%	237.13
B1	4,602.78	4,602.78	8%	368.22
B2	5,026.74	5,026.74	15%	754.01
C2	4,212.41	4,212.41	50%	2,106.21
D	15,645.22	15,645.22	70%	10,951.65
E	428,583.05	274,263.55	100%	274,263.55
TOTAL	1,038,039.08	1,928,692.97		305,180.66

RECUPERACION INMEDITA

Cartera en riesgo	303,750.70	Cobertura	100.47%
-------------------	------------	-----------	---------

Fuente: Elaboración propia

3.2. Principales riesgos que afectan a los indicadores financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central

De acuerdo con toda esta síntesis, ha permitido visualizar los riesgos que probablemente puedan perjudicar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central de forma directa o indirecta, generando incertidumbre de cuanto será la pérdida al no poder mejorar los indicadores financieros que en ese momento fueron identificados con una alta debilidad para la generación de sus resultados.

De tal manera, los riesgos de mayor afectación de forma directa son los siguientes:

Riesgo de crédito. - Se determina que tienen debilidades de gestión, control y administración dado por la falta de la creación de procesos que no están alineados al perfil de la institución y al perfil del socio, así mismo no la identificación de la línea de negocio que actual lleva la Cooperativa.

Cabe destacar que dentro de este riesgo podemos subclasificar ciertos indicadores como son: Cobertura problemática, indicador de morosidad, cartera en riesgo frente al patrimonio técnico y otros indicadores de segmentación que debilitan directamente a

la cartera improductiva, de tal manera su principal deterioro se podría dar en la rentabilidad.

Riesgo de liquidez. - El mayor riesgo que está generando la Cooperativa es en sus captaciones que se concentran a un tiempo menor de 180 días, generando un descalce del activo con el pasivo, dado que las operaciones de crédito se encuentran en un plazo de promedio de colocación hasta 60 meses, promoviendo que la rotación del efectivo empiece a mermar el fondo disponible que mantiene la institución; Otro de los factores que afecta a la liquidez es, la falta de recuperación de la cartera que se encuentra vencida, ocasionando por este, que la institución en algún momento no tenga la disponibilidad de cubrir sus obligaciones financieras con los socios y clientes que conservan ahorros y depósitos a plazo creando posiciones de riesgo de liquidez a corto tiempo.

Riesgo de tasa. - Permite administrar la gestión de activos y pasivos relacionados con tasas de interés; además es la encargada de mantener niveles de riesgos de mercado preestablecidos en los diferentes límites internos de la cooperativa, alineando a un apetito de riesgo de corto plazo. La institución no genera un seguimiento adecuado sobre el pago de las tasas de interés pasivas suscitando que el *spread* financiero se convierta en negativo; afectando a que la tasa de interés activa sobrepase el límite que determina el Banco Central, contrayendo a futuras multas y sanciones a la Cooperativa y por ende pérdidas económicas de la misma.

Riesgo operativo. - El riesgo operativo se determina por el incumplimiento de los procesos, de la gestión humana, de sistemas y de factores externos; esto puede correlacionar en su momento con el riesgo de liquidez y con el riesgo de crédito, en efecto, ocasiona pérdidas monetarias por factores internos o factores externos.

Riesgo de mercado. – El riesgo de mercado se da por la falta de cobertura geográfica dentro de la provincia de su localidad, a consecuencia que su nicho de mercado es restringido porque su actividad económica se enfoca solo para los comerciantes del

Mercado Central debido a que, es una línea de negocio cerrada; por ende, no permite el crecimiento de competitividad con otras instituciones del mismo segmento.

Riesgo legal. - No existe un departamento jurídico que permita dar seguimiento a las operaciones crediticias vencidas desde los 180 días, dejando en estatus de mora vencida sin generar un proceso judicial.

3.3. Diseño del Procedimiento de Gestión de Riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central

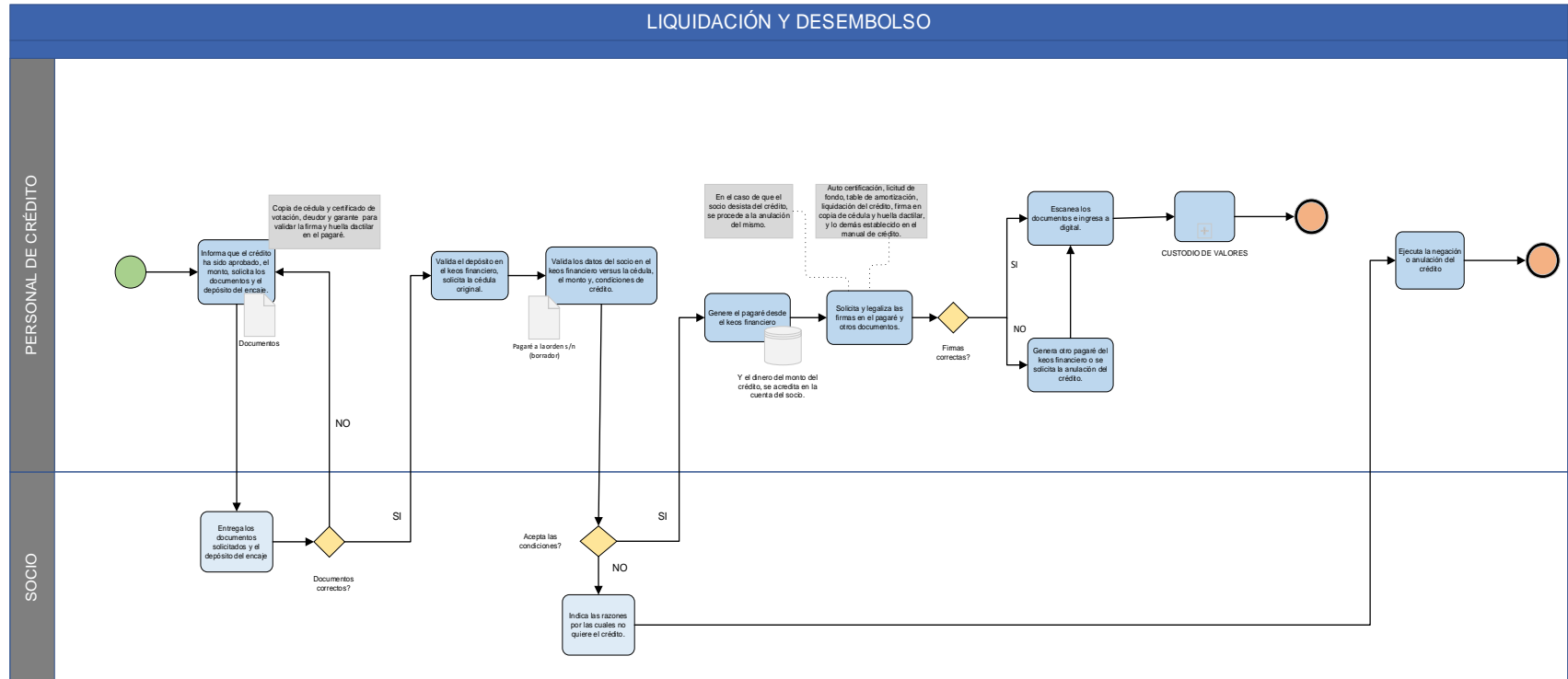
La entidad cuenta con las debidas matrices de procesos para un adecuado manejo de sus funciones encaminadas a tener un producto financiero eficiente, pero la falta de conocimiento como la carga de funciones ha promovido que solo una persona concentre el riesgo operativo (poli funcional – carga de responsabilidades) y por ende afecta a los diferentes riesgos administrativos iniciando que ciertos procesos pierda el equilibrio organizacional, así como la orientación de análisis al momento de otorgar los diferentes productos crediticios incumpliendo con las 5Cs de créditos.

Por tanto, encontraremos los diferentes flujogramas que permite medir la efectividad de la operatividad en el manejo del riesgo crediticio, pero con poco involucramiento de los responsables porque no existe el seguimiento adecuado, generando la falta de los siguientes aspectos:

- 1. Eficacia**
- 2. Eficiencia**

Dentro de este marco, se presenta los procedimientos actuales que realiza la cooperativa para un adecuado manejo de los procesos, y disminuir los diferentes eventos encaminados a la cadena de valor, siendo su principal giro del negocio el crédito.

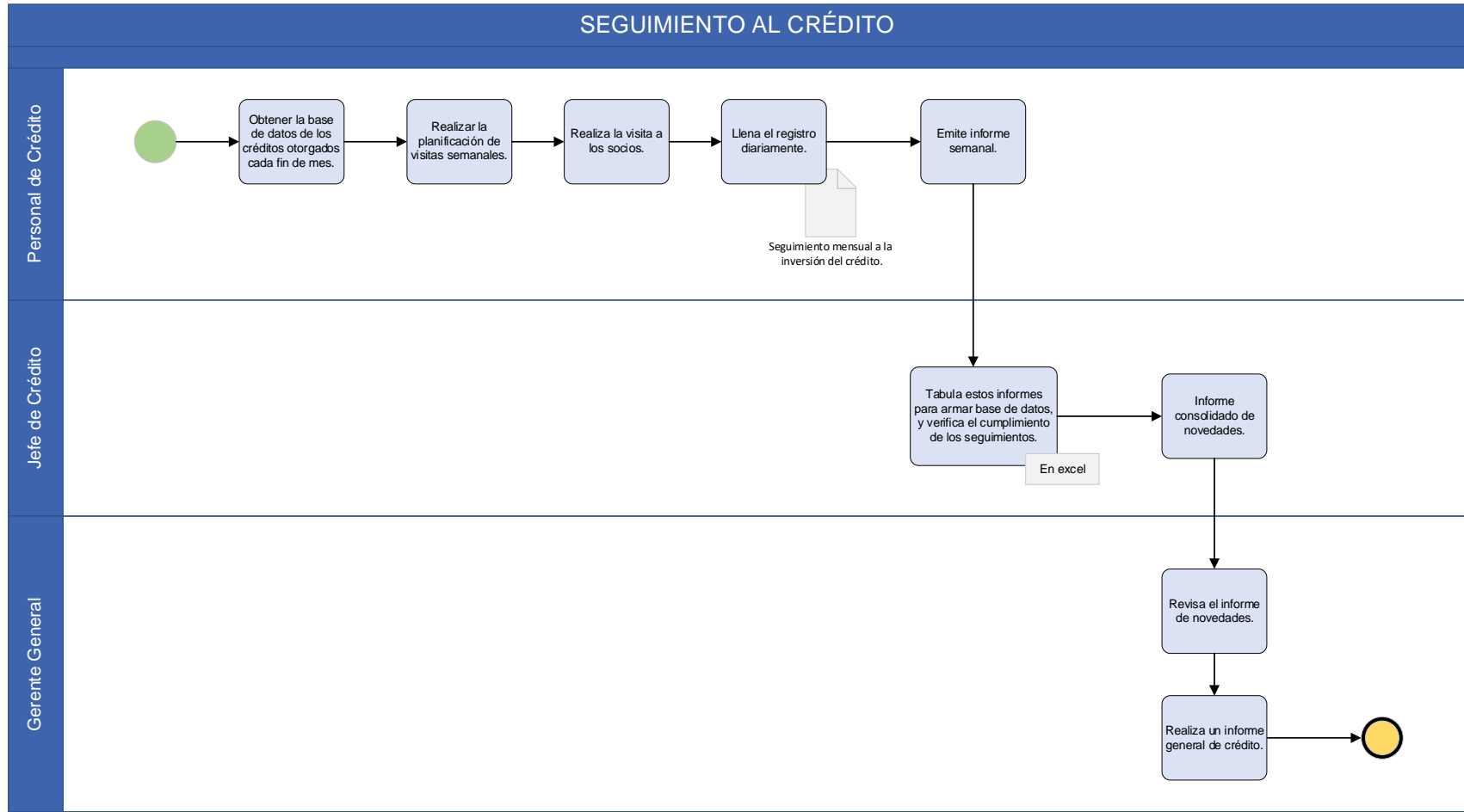
Figuras 37 Liquidación y Desembolso



Fuente: Elaboración propia

Esto es uno de los procesos finales después de haber pasado por los respectivos Comités de crédito, evidenciando las 5Cs, políticas, metodologías (en caso de existir) que efectúa el asesor, analista o responsable del proceso, dándole a conocer las fechas de pago y/o mediante la entrega de documentos como principales: pagaré legalizado, tabla de pagos, descuentos internos (Solca, reserva patrimonial como temas principales de descuento), así también hace conocer los lugares para su respectivo depósito, en total son los acuerdos entre las partes del deudor y la entidad.

Figuras 38 Seguimiento al crédito



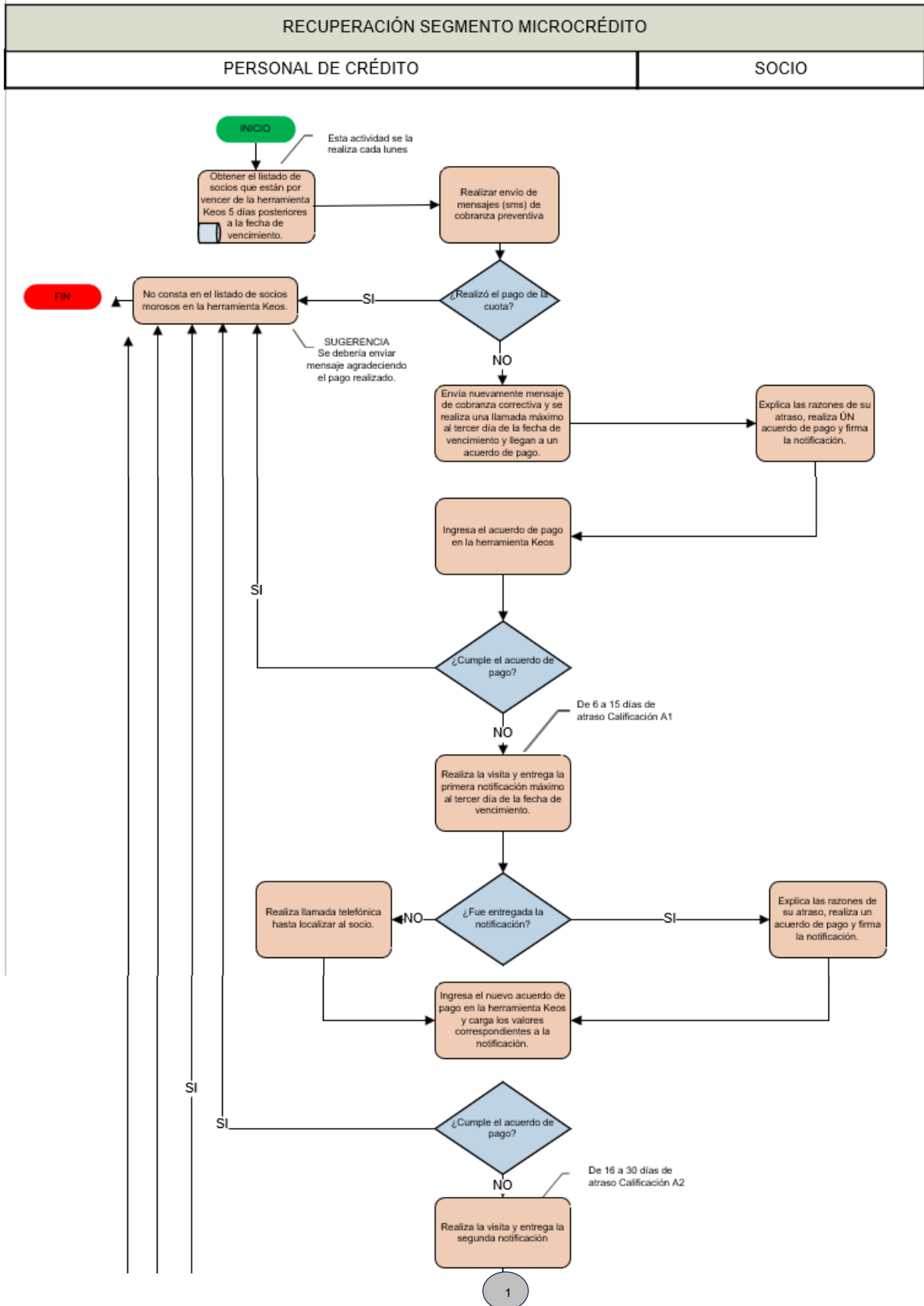
Fuente: Elaboración propia

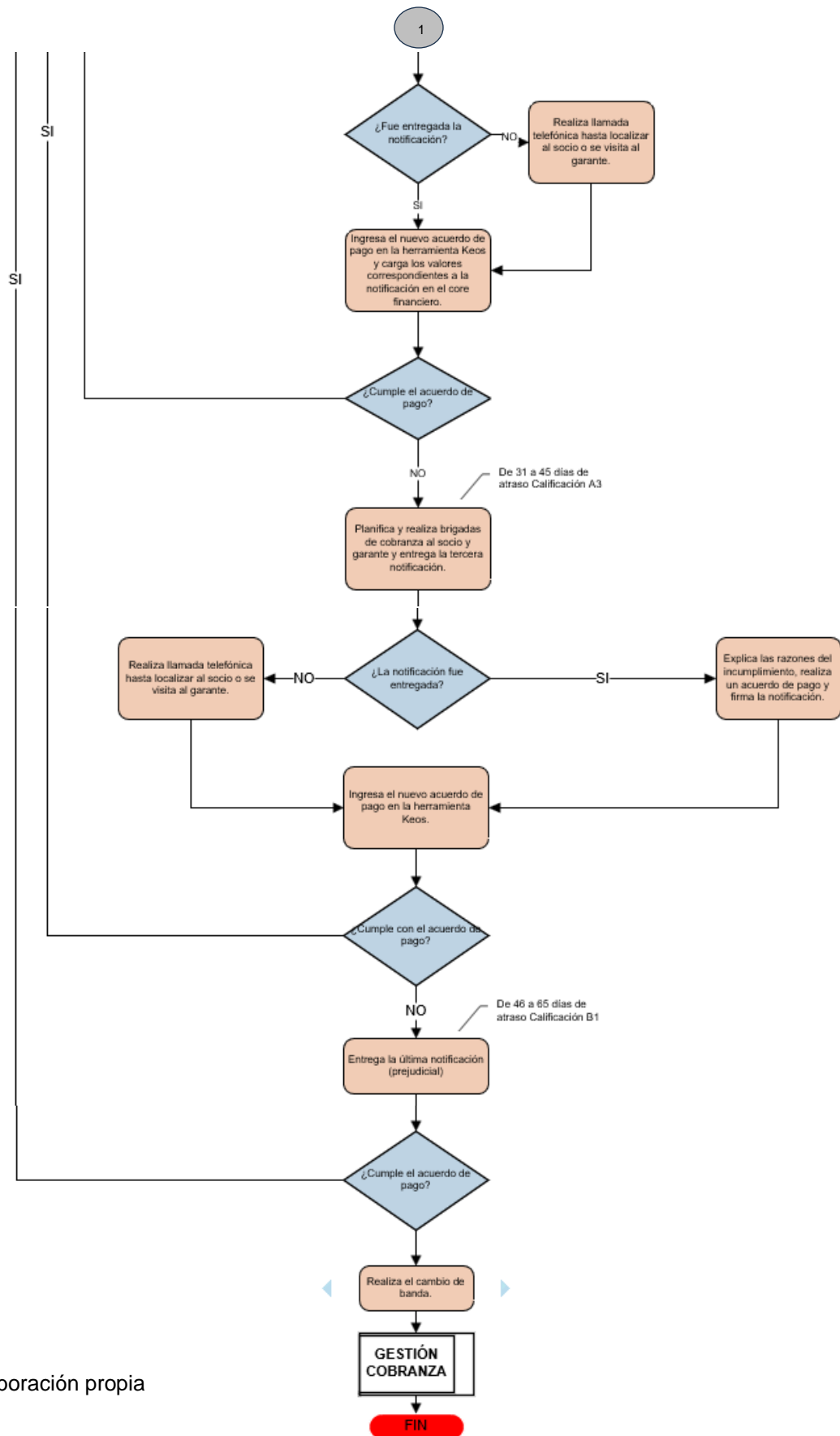
El seguimiento del crédito se efectúa después del desembolso de la operación, esto puede darse en dos aspectos: **1ero**. Verificación del destino del crédito que fue concedida la operación y se cumpla el 100% con el propósito de que el dinero entregado no sea destinado para lavado de dinero, **2do**. Revisión que su actividad económica no haya cambiado en un tiempo prudente por motivos que podría ocasionar para el pago de la obligación en la fecha descrita en la tabla de pagos y pagares.

Por tal razón, es importante que el socio mantenga una adecuada calificación para que no lesione la operación, provisiones y por ende la cartera improductiva en menor tiempo.

Existen casos que el socio cambia su actividad o mantiene problemas de liquidez, es por ello que la entidad debe tener acuerdos de pago generando una refinanciación, renovación o sustitución de la deuda antes que se deteriore y pase luego a un proceso legal.

Figuras 39 Recuperación





Fuente: Elaboración propia

El procedimiento de recuperación de cartera del segmento microcrédito tiene como objetivo mitigar el impacto negativo por incumplimiento o no pago de las operaciones de microcrédito, de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central, para disminuir la cartera improductiva de dicho segmento.

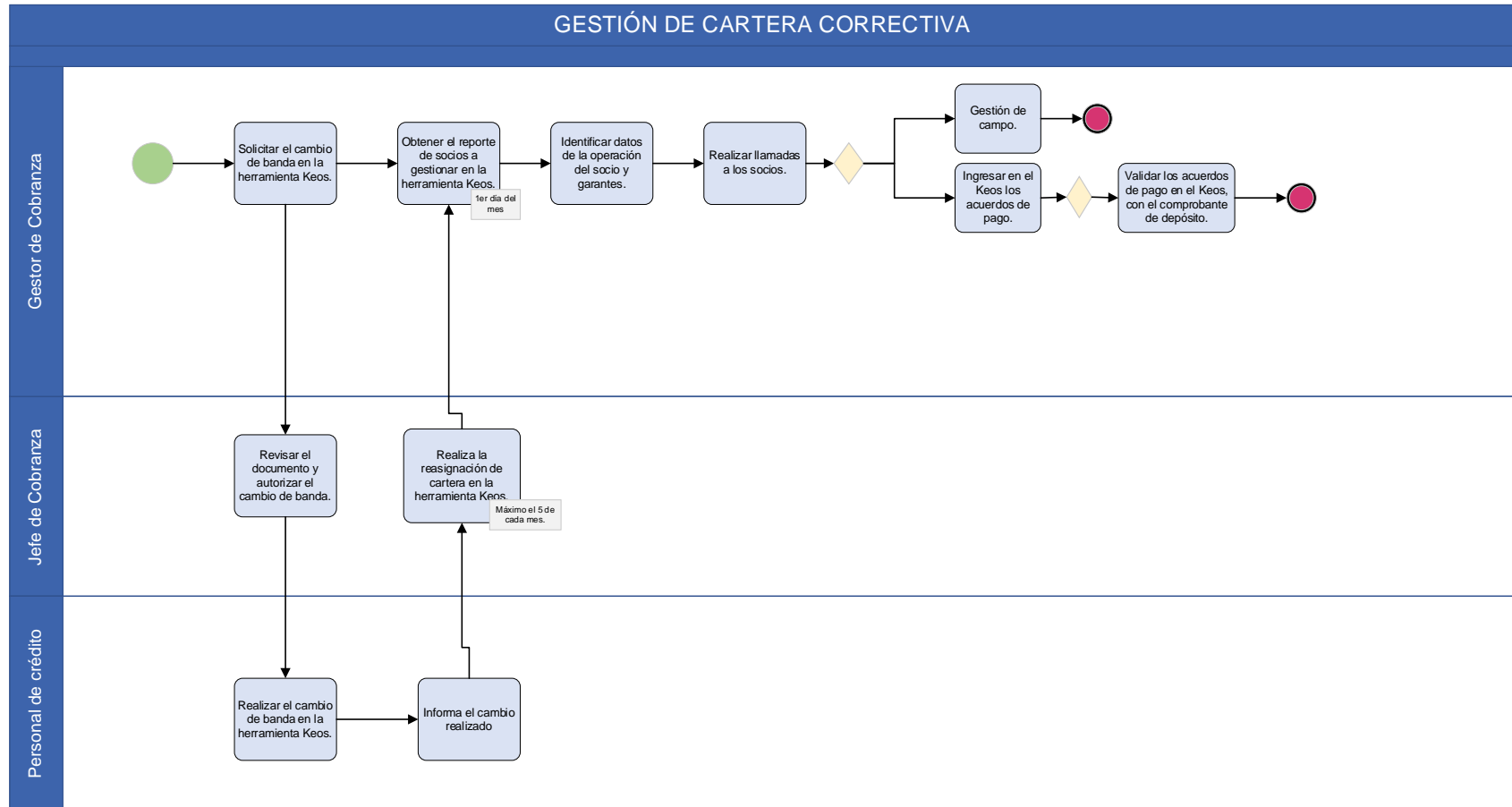
Tabla 36. Procedimiento

Responsable	No.	Actividad
Personal de Crédito	1	Obtener el listado de socios que están por vencer de la herramienta Keos, 5 días posteriores a la fecha de vencimiento.
	2	Realizar envío de mensajes (sms) de cobranza preventiva.
	3	¿Realizó el pago de la cuota? SI , realizó el pago de la cuota, No consta en el listado de socios morosos en la herramienta Keos. NO , realizó el pago de la cuota,
	4	Envía nuevamente mensaje de cobranza correctiva y se realiza una llamada máximo al tercer día de la fecha de vencimiento y llegan a un acuerdo de pago.
Socio	5	Explica las razones de su atraso, realiza UN acuerdo de pago y firma la notificación.
Personal de Crédito	6	Ingresa el acuerdo de pago en la herramienta Keos.
	7	¿Cumple el acuerdo de pago? SI , cumple con el acuerdo, No consta en el listado de socios morosos en la herramienta Keos (Actividad 3). NO , cumple con el acuerdo de pago.
	8	Realiza la visita y entrega la primera notificación, máximo al tercer día de la fecha de vencimiento (De 6 a 15 días de atraso, Calificación A1). ¿Fue entregada la notificación? SI , fue entregada la notificación
Socio	9	Explica las razones de su atraso, realiza un acuerdo de pago y firma la notificación.
Personal de Crédito	10	NO , fue entregada la notificación. Realiza llamada telefónica hasta localizar al socio.
	11	Ingresa el nuevo acuerdo de pago en la herramienta Keos y carga los valores correspondientes a la notificación. ¿Cumple el acuerdo de pago?
	12	SI , cumple con el acuerdo de pago. No consta en el listado de socios morosos en la herramienta Keos (Actividad 3). NO , cumple con el acuerdo de pago.
	13	Realiza la visita y entrega la segunda notificación (De 16 a 30 días de atraso, A2) ¿Fue entregada la notificación?
	14	NO , fue entregada la notificación. Realiza llamada telefónica hasta localizar al socio o se visita al garante

Personal de Crédito	15	SI , fue entregada la notificación. Ingresa el nuevo acuerdo de pago en la herramienta keos y carga los valores correspondientes a la notificación.
	16	¿Cumple el acuerdo de pago? SI , cumple con el acuerdo de pago. No consta en el listado de socios morosos en la herramienta Keos (Actividad 3). NO , cumple con el acuerdo de pago.
	17	Planifica y realiza brigadas de cobranza al socio y garante y entrega la tercera notificación. (De 31 a 45 días de atraso, A3) ¿La notificación fue entregada?
	18	SI , fue entregada la notificación. NO , fue entregada la notificación Realiza llamada telefónica hasta localizar al socio o se visita al garante.
Socio	19	Explica las razones del incumplimiento, realiza un acuerdo de pago y firma la notificación.
Personal de Crédito	20	Ingresa el acuerdo de pago a la herramienta Keos.
	22	¿Cumple el acuerdo de pago? SI , cumple con el acuerdo de pago. No consta en el listado de socios morosos en la herramienta Keos (Actividad 3). NO , cumple con el acuerdo de pago.
	21	Entrega la última notificación (prejudicial) De 46 a 65 días de atraso. B1 ¿Cumple el acuerdo de pago? SI , cumple con el acuerdo de pago. No consta en el listado de socios morosos en la herramienta Keos (Actividad 3). NO , cumple con el acuerdo de pago Realiza el cambio de banda
Abogado externo	22	Pasa al proceso Cobranza.

Fuente: Elaboración propia

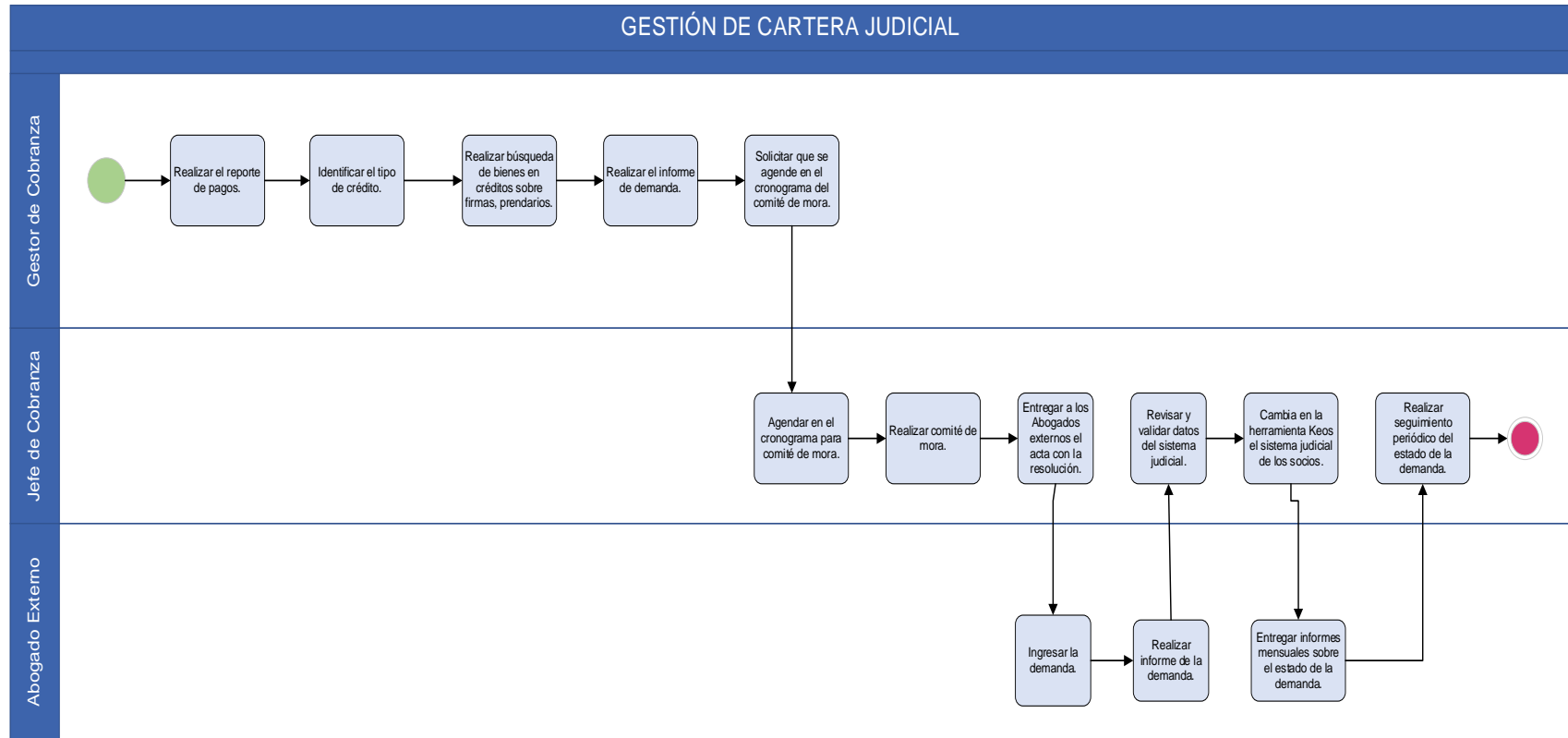
Figuras 40 Gestión de Cartera Correctiva



Fuente: Elaboración propia

En resumen, la gestión de cartera correctiva es un proceso que está direccionado antes que la operación pase a demanda legal, máximo con dos operaciones vencidas, son aquellas que se puede negociar las cuotas de pago con el propósito de reparar su calidad de cartera del socio y no se traslade como una operación incobrable, por ende, la entidad fue enfático de diseñar el respectivo proceso, pero que en realidad existen falencias internas de pago por la falta de seguimiento.

Figuras 41 Gestión de Cartera Judicial



Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, este procedimiento está orientado al cobro de las operaciones vencidas mayores a 90 días, las cuales están ya determinadas con un abogado externo y adquieren casilleros legales, por tanto, se genera la operación vencida total, aunque existan aún cuotas que se encuentran por cumplir la fecha de pago, en este proceso se provisiona el 100% direccionado en calificación E depende de los días de mora, las cuales perjudica directamente a las provisiones y por ende a los diversos indicadores financieros.

PLAN DE ACCIÓN

Acción	Entregable	Responsable																																																				
Elaborar un plan de recuperación de la cartera improductiva, el cual contendrá acciones efectivas, a través de la gestión de recuperación preventiva, extrajudicial y judicial, con énfasis en las operaciones con mora de 30 a 60 días.	Plan de recuperación de la cartera improductiva, el cual contendrá acciones efectivas, a través de la gestión de recuperación preventiva, extrajudicial y judicial, con énfasis en las operaciones con mora de 30 a 60 días; que contengan al menos cronograma, responsables, y metas trimestrales.	Analista de Crédito																																																				
Dispersión de otras actividades económicas que permite mejorar la concentración y disminuir la cartera improductiva de microcrédito, mediante la creación de productos crediticios en otros segmentos.	Informe de colocación de créditos y diseños de nuevos productos crediticios para el mejoramiento de la concentración de cartera de créditos en otros segmentos, precautelando la recuperación y cartera improductiva.																																																					
Contratación de una persona específicamente para la recuperación judicial en las calificaciones D y E que mantienen una concentración del 42.79% de total de la cartera de créditos, antes que se efectúe el castigo.																																																						
Plantear un análisis que permita alcanzar las provisiones adecuadas, según las normativas vigentes en los porcentajes por cada calificación, mediante la entrega de informes de manera mensual, trimestral y, anual para dar cumplimiento al presente de llegar al 100% de cobertura problemática, acatando los lineamientos internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central, para el mejoramiento de los indicadores financieros. Actualmente mantiene un déficit de \$ 124.074,86, según la última calificación por porcentaje oficio SEPS-SGD-IGT-2022-19015-OF-30 de junio 2022.	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Etiquetas de fila</th> <th rowspan="2">Suma de TOTAL</th> <th rowspan="2">Suma de CONSTITUIDA</th> <th colspan="2">% PROVISIONES</th> </tr> <tr> <th>%</th> <th>REQUERIDA REAL . SEPS-2022-19015 - 30 JUNIO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A1</td> <td>543,065.69</td> <td>4,074.70</td> <td>1%</td> <td>5,430.66</td> </tr> <tr> <td>A2</td> <td>30,974.92</td> <td>462.40</td> <td>2%</td> <td>619.50</td> </tr> <tr> <td>A3</td> <td>5,928.27</td> <td>128.94</td> <td>4%</td> <td>237.13</td> </tr> <tr> <td>B1</td> <td>4,602.78</td> <td>235.73</td> <td>8%</td> <td>368.22</td> </tr> <tr> <td>B2</td> <td>5,026.74</td> <td>368.83</td> <td>15%</td> <td>754.01</td> </tr> <tr> <td>C2</td> <td>4,212.41</td> <td>1,221.57</td> <td>50%</td> <td>2,106.21</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>15,645.22</td> <td>7,045.12</td> <td>70%</td> <td>10,951.65</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>428,583.05</td> <td>311,438.29</td> <td>100%</td> <td>428,583.05</td> </tr> <tr> <td>Total general</td> <td>1,038,039.08</td> <td>324,975.57</td> <td></td> <td>449,050.43</td> </tr> </tbody> </table>	Etiquetas de fila	Suma de TOTAL	Suma de CONSTITUIDA	% PROVISIONES		%	REQUERIDA REAL . SEPS-2022-19015 - 30 JUNIO	A1	543,065.69	4,074.70	1%	5,430.66	A2	30,974.92	462.40	2%	619.50	A3	5,928.27	128.94	4%	237.13	B1	4,602.78	235.73	8%	368.22	B2	5,026.74	368.83	15%	754.01	C2	4,212.41	1,221.57	50%	2,106.21	D	15,645.22	7,045.12	70%	10,951.65	E	428,583.05	311,438.29	100%	428,583.05	Total general	1,038,039.08	324,975.57		449,050.43	
Etiquetas de fila	Suma de TOTAL				Suma de CONSTITUIDA	% PROVISIONES																																																
		%	REQUERIDA REAL . SEPS-2022-19015 - 30 JUNIO																																																			
A1	543,065.69	4,074.70	1%	5,430.66																																																		
A2	30,974.92	462.40	2%	619.50																																																		
A3	5,928.27	128.94	4%	237.13																																																		
B1	4,602.78	235.73	8%	368.22																																																		
B2	5,026.74	368.83	15%	754.01																																																		
C2	4,212.41	1,221.57	50%	2,106.21																																																		
D	15,645.22	7,045.12	70%	10,951.65																																																		
E	428,583.05	311,438.29	100%	428,583.05																																																		
Total general	1,038,039.08	324,975.57		449,050.43																																																		
Plan de recuperación de las calificaciones D y E, para disminuir la cartera improductiva de riesgo direccionado al literal b).	Informe sobre la ejecución y cumplimiento del plan de recuperación de la cartera improductiva, con corte a marzo 2023; junto con el acta de conocimiento por parte del CAD.	Gestor de cobranza con título de Abogado																																																				
Implementación de Comités de Mora, pero con la integración de un abogado de cobranza con el propósito de evaluar las operaciones que se trasladarán a proceso judicial.	Disposición de la implementación y seguimiento de comités de mora con la revisión y aprobación del Consejo de Administración.																																																					

Seguimiento permanente de los niveles de provisiones para la cartera de crédito y ajuste a los porcentajes para que la provisión específica constituida cubra las provisiones mínimas requeridas de acuerdo a la normativa legal vigente, conforme al cronograma realizado para la ejecución de provisiones.	MESES 2023	Valor de provisión faltante 3%	Provisión acumulada anual
	ENERO	-	-
	FEBRERO	-	-
	MARZO	3,722.25	17,122.25
	ABRIL	3,833.91	17,233.91
	MAYO	3,948.93	17,348.93
	JUNIO	4,067.40	17,467.40
	JULIO	4,189.42	17,589.42
	AGOSTO	4,315.10	17,715.10
	SEPTIEMBRE	4,444.56	17,844.56
	OCTUBRE	4,577.89	17,977.89
	NOVIEMBRE	4,715.23	18,115.23
	DICIEMBRE	4,856.69	18,256.69
TOTAL	42,671.38	176,671.38	
	Informe trimestral con corte al mes de marzo, junio, septiembre y diciembre 2023, de la calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones, aprobado por el CAIR y el CAD.		
Ejecutar el Comité de Mora continuos, con el fin de agilizar la calificación a procesos judiciales en las operaciones de crédito problemáticas.	Disposición de la implementación y seguimientos de comités de mora con la revisión y aprobación del Consejo de Administración.		
Solicitar la autorización a la Seps para cumplir con el requerimiento de las provisiones faltante durante 3 años, generando de manera anual \$ 42.671,00, muy independiente del presupuesto anual de \$ 134.000,00, propagando una provisión anual general de \$ 176.671,00 aproximadamente.	Informe a cerce de la ejecución y cumplimiento de las provisiones de manera trimestral del año 2023 plasmado en el CAIR y aprobado por el CAD.		
Evaluar la estructura de los gastos operativos que derivan de las obligaciones con el público, con el cual definirá un plan para optimizar dichos gastos y ser más eficientes.			
Elaborar un plan de fortalecimiento patrimonial. Dicho plan, que será conocido por el CAD, contendrá al menos cronograma, responsables y metas trimestrales para el indicador de solvencia.	Plan de fortalecimiento patrimonial; que contenga al menos cronograma, responsables y metas trimestrales mediante el incremento de nuevos socios generando ingresos que permita adquirir rentabilidad eficiente.		
	Acta de conocimiento del CAD.		

Definir un plan para optimizar los gastos operativos y/o generar nuevos ingresos provenientes de la intermediación financiera.	Informe de cumplimiento del plan de optimización de generación de ingresos, nuevos productos para la intermediación financiera con corte a junio 2023.	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Validación del Procedimiento de Gestión de Riesgos

El procedimiento de Gestión de Riesgos asegura su efectividad y adecuación a las necesidades de la organización. Cumple con los objetivos establecidos y se encuentra alineado a las mejores prácticas y estándares de gestión de riesgos.

Por lo cual sé que se ha considerado aspectos claves para la validación del procedimiento de gestión de riesgos.

- Revisión de la documentación. – Se revisa detalladamente el procedimiento de gestión de riesgos, verificando que se encuentra completo, claro y comprensible, demostrando que se hallan todos los elementos necesarios, los pasos para la identificación de riesgos, evaluación de su probabilidad e impacto, medidas de mitigación y el monitoreo continuo.
- Evaluación de la coherencia. - Se desarrolla la evaluación de la coherencia del procedimiento de gestión de riesgos con otros documentos y políticas relacionadas dentro de la organización. El mismo que tiene consistencia entre el procedimiento de gestión de riesgos con las políticas y procedimientos internos relacionados con la seguridad de la información, el cumplimiento normativo y la continuidad del negocio.
- Participación de los actores relevantes. - Se encuentran involucradas las partes interesadas y los responsables claves de la organización.

Procedimiento de Gestión de Riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central

El alcance del Procedimiento de Gestión de Riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central, es establecer la administración de riesgo de crédito que permita definir la pérdida esperada sobre la base de la probabilidad de incumplimiento, mediante metodologías y técnicas analíticas basadas en los comportamientos históricos de los portafolios de las operaciones de créditos.

PROCEDIMIENTO DE GESTION DE RIESGOS.

N°	Actividades	Responsable	Control	Sistema	Documento de Referencia	Observaciones
1	Solicita la actualización de los que compete para el control del Riesgo de Créditos al responsable del proceso.	Responsable de Riesgos				
2	¿La información solicitada compete para el informe trimestral?	Responsable de Riesgos				
3	No. Es para realizar el análisis para la presentación inmediata sobre el comportamiento del riesgo de crédito.	Responsable de Riesgos				
4	Revisa las variables de las bases de fin de mes (operaciones en Excel), que pueda servir para efectuar dicho análisis.	Responsable de Riesgos				En el caso de que la información tiene que ser actualizada, se debe solicitar con anticipación.
5	¿La base de datos se encuentra con las variables para el ensayo?	Responsable de Riesgos				
6	No. Realiza un esquema sobre las variables que falta completar en la base de datos.	Responsable de Riesgos				
7	Solicita al área de Sistemas sobre la elaboración de una nueva base con los requerimientos importantes para el nuevo análisis.	Responsable de Riesgos				
8	Envía los requerimientos detallados por correo electrónico al área de Sistemas.	Responsable de Riesgos				Todo requerimiento debe enviar con copia a los involucrados.
9	Recepta el pedido solicitado y verifica que la base versus las variables sea de pronta generación, para la entrega inmediata o en el caso de ser una nueva base para desarrollar requerirá de tiempo.	Responsable de Sistemas				En el caso de ser una nueva base envía por mail la respuesta y

						expone el tiempo de entrega.
10	Realiza la base con los requerimientos solicitados y remite nuevamente la información por correo, en el caso de que sea de mayor espacio (memoria) se envía a la carpeta del servidor de riesgos.	Responsable de Sistemas				
11	Verifica los datos/información con las imposiciones puestas e inicia con la elaboración de los análisis respectivos.	Responsable de Riesgos				
12	Expone los escenarios sobre el tema del Riesgo de Crédito con sus debidas observaciones y soluciones para determinar mejoras a la Gerente General.	Responsable de Riesgos				
13	Revisa los detalles y los cambios de ser necesario para dar a conocer en las próximas reuniones del Comité Integral de Riesgos.	Responsable de Riesgos				En el caso de cambios de estudios debe ser antes de la reunión CAIR.
14	Sí. Empieza a realizar la información y pasa a las actividades del # 11 hasta # 12. Termina el proceso.	Responsable de Riesgos				
15	No. La información es para el Informe Mensual, donde el responsable deberá actualizar los cuadros para el desarrollo del informe.	Responsable de Riesgos				
16	¿Son base de datos para el ingreso de la información del sistema de riesgo externo?	Responsable de Riesgos				
17	Sí. Solicita las bases requeridas Excel, primeramente, y las otras operaciones, captaciones y clientes, como segunda parte al departamento de sistema para empezar a cuadrar las cuentas respectivas.	Responsable de Riesgos				La base Excel y las otras debe ser entregadas máximo a los 4 días del cierre del balance del mes.
18	Envía mediante correo electrónico un anuncio que las bases se encuentran en el servidor de riesgos conforme al mes requerido.	Responsable de Sistemas				

19	Revisa las bases en especial Excel que se encuentre con los parámetros requeridos y valida las cuentas cartera, captaciones y certificados se encuentren cuadrados con el balance.	Responsable de Riesgos				La base en Excel permite validez cada cuenta.
20	Una vez validada la información empieza a subir la información al sistema externo de riesgos, así también ingresa la B11 mensual, para iniciar con la generación de los reportes.	Responsable de Riesgos				Solamente se ingresa al sistema de riesgo el balance B11 mensual y la base Excel.
21	Realiza la generación de los reportes concernientes para la información de Riesgo de Crédito.	Responsable de Riesgos				
22	Comunica al responsable de Sistemas que los reportes o análisis se encuentran ya culminados y pueda extraer la información en la carpeta de trabajo. Termina el proceso.	Responsable de Riesgos				Riesgo integral y límites de riesgo, sistema de información gerencial.
23	No. Es información manual genera el balance en el sistema opción 12-303 substrayendo los datos de la cuenta Cartera de Crédito (1401 hasta la 1499), para ser trasladado a los archivos pertinentes de Excel.	Responsable de Riesgos		KEOS		Para la generación de los balances debe seleccionar la opción Neteado.
24	Reporte de la cartera conforme al segmento de las operaciones de créditos colocados Microcrédito.	Responsable de Riesgos				En el caso de la cartera reestructurada se encuentra en sus respectivas cuentas conforme a su segmento.
25	Ingresa los datos en archivo de Excel para incorporar al informe mensual donde se obtiene la siguiente información:	Responsable de Riesgos				

	Detalle	Indicadores								
	1.- Cartera en riesgo (No Devenga Interés + Vencida)	% Cobertura cartera problemática.								
	2.- Provisiones por cada segmento	% Cobertura por segmentos de créditos.								
	3.- Cartera Neta	% Indicador de Morosidad								
	4.- Monto Patrimonio Técnico	% Cartera en riesgo sobre el patrimonio								
	Adicionalmente con la información ingresada también obtiene segunda información siendo la siguiente:									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Detalle</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.- % Morosidad por Segmento de Cartera de Créditos,</td> </tr> <tr> <td>2.- % Concentración de las operaciones de la cartera por segmentos; y,</td> </tr> <tr> <td>3.- Crecimiento de la Cartera de Créditos por segmentos.</td> </tr> </tbody> </table>						Detalle	1.- % Morosidad por Segmento de Cartera de Créditos,	2.- % Concentración de las operaciones de la cartera por segmentos; y,	3.- Crecimiento de la Cartera de Créditos por segmentos.
Detalle										
1.- % Morosidad por Segmento de Cartera de Créditos,										
2.- % Concentración de las operaciones de la cartera por segmentos; y,										
3.- Crecimiento de la Cartera de Créditos por segmentos.										
26	Genera los reportes concernientes a los temas de colocación, y recuperación en el sistema interno, para verificar el comportamiento de crecimiento o descenso de estos.	Responsable de Riesgos		KEOS		En este reporte se encuentra el número de operaciones colocadas en el mes.				
27	Ingresa en el mismo archivo el presupuesto mensual, para verificar el cumplimiento, obtener los porcentajes de ejecución presupuestaria.	Responsable de Riesgos				El presupuesto es conforme a los resultados obtenidos con respecto del año anterior.				
28	¿Cumple con el presupuesto?	Responsable de Riesgos								
29	No. Determina los desfases y comunica a la Gerente General el incumplimiento, pasa a la actividad # 32	Responsable de Riesgos								

30	Sí. Cumple con el presupuesto y determina el superávit que obtuvieron y comunica a la Gerente General su cumplimiento, pasa a la actividad # 32.					
31	Envía todos los datos en una carpeta compartida para que pueda exponer de ella la información necesaria para la preparación de los respectivos informes.	Responsable de Riesgos				La información es servible tanto para los informes sea mensual, trimestral, y/o otros que sea requerido por otras áreas para su respectivo conocimiento.
32	Recibe y/o revisa los datos (numéricos) e ingresa al informe mensual la información más relevante que se encuentra en el archivo que será adjuntada a su análisis mensual.	Responsable de Riesgos				
33	Registra en el informe analizado la Estructura y calidad de los activos productivos	Responsable de Riesgos				
34	Analiza la concentración de las colocaciones concedidas por tipos de créditos destinados, con la finalidad de verificar el cumplimiento de las metas mensuales destinadas, percibiendo mejora o desmejora	Responsable de Riesgos			Informe	Revisa el cumplimiento de las políticas y estado de la cartera vigente que incluye las siguientes operaciones; refinanciadas, reestructuradas y vinculadas.
35	Revisa el estado de la recuperación de la cartera de crédito y solicita al Analista de Crédito que le facilite el número de operaciones que quedaron por cobrar de 1-35 días, para plasmarlo en el informe mensual, así también aquellas que son operaciones vinculadas.	Responsable de Riesgos				Verifica la eficacia del cobro mensual, trimestral o cuando se

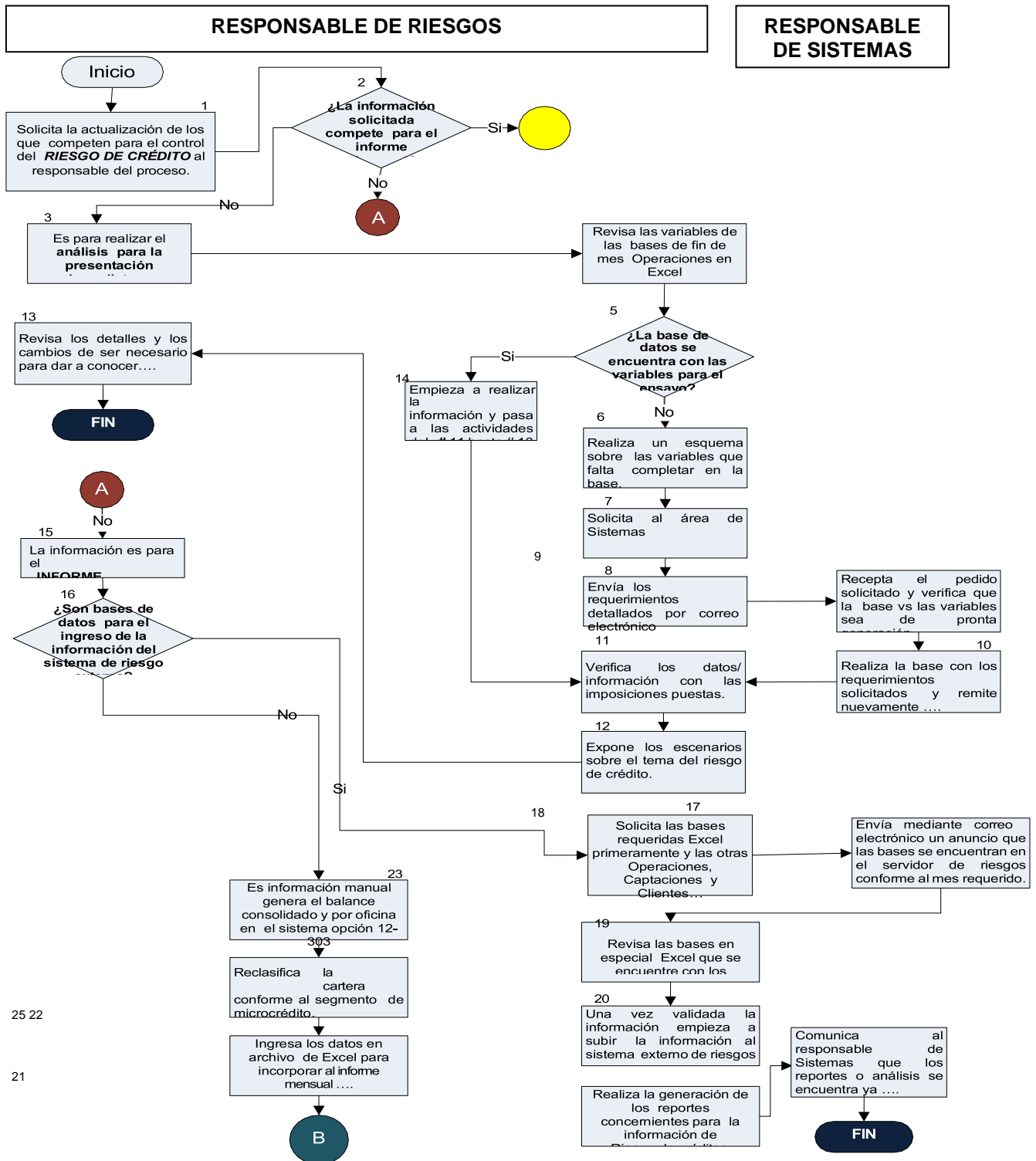
						requiera la información.
36	Realiza los dos estudios solicitados: a) Operaciones 1-35 días mora con la base de colocaciones y determina el número de operaciones que quedaron sin efecto de cobro (saldo total, saldo a pagar en el mes), donde registra en formato explícito para su seguimiento. b) Créditos vinculados y se encuentra en estado vencido.	Responsable de Riesgos		Reportes vinculados		
37	Revisa la información para exponer su criterio en el informe y revisa los comportamientos que ha ido alcanzando en cada uno de los meses en operaciones vinculadas, el cual emite acciones de mejora para los responsables.	Responsable de Riesgos				En el caso de los créditos vinculados debe tomar decisiones urgentes con los responsables para que dichas operaciones no vayan decayendo y se trasladen a una cartera incobrable-judicial.
38	Realiza la matriz transaccional para verificar el comportamiento de la cartera según las calificaciones por provisiones.	Responsable de Riesgos		Matriz transaccional - Excel		
39	Ejecuta la acción para efectuar la matriz transaccional sea de forma mensual o anual según la necesidad del cómo ha evolucionado la cartera sana vs la vencida, y comunica que el trabajo está realizado.	Responsable de Riesgos		Matriz transaccional - Excel		
40	Revisa la matriz transaccional y los comportamientos de cada calificación de riesgo con respecto a la colocación de crédito, emite los comentarios pertinentes en el informe.	Responsable de Riesgos		Matriz transaccional - Excel		

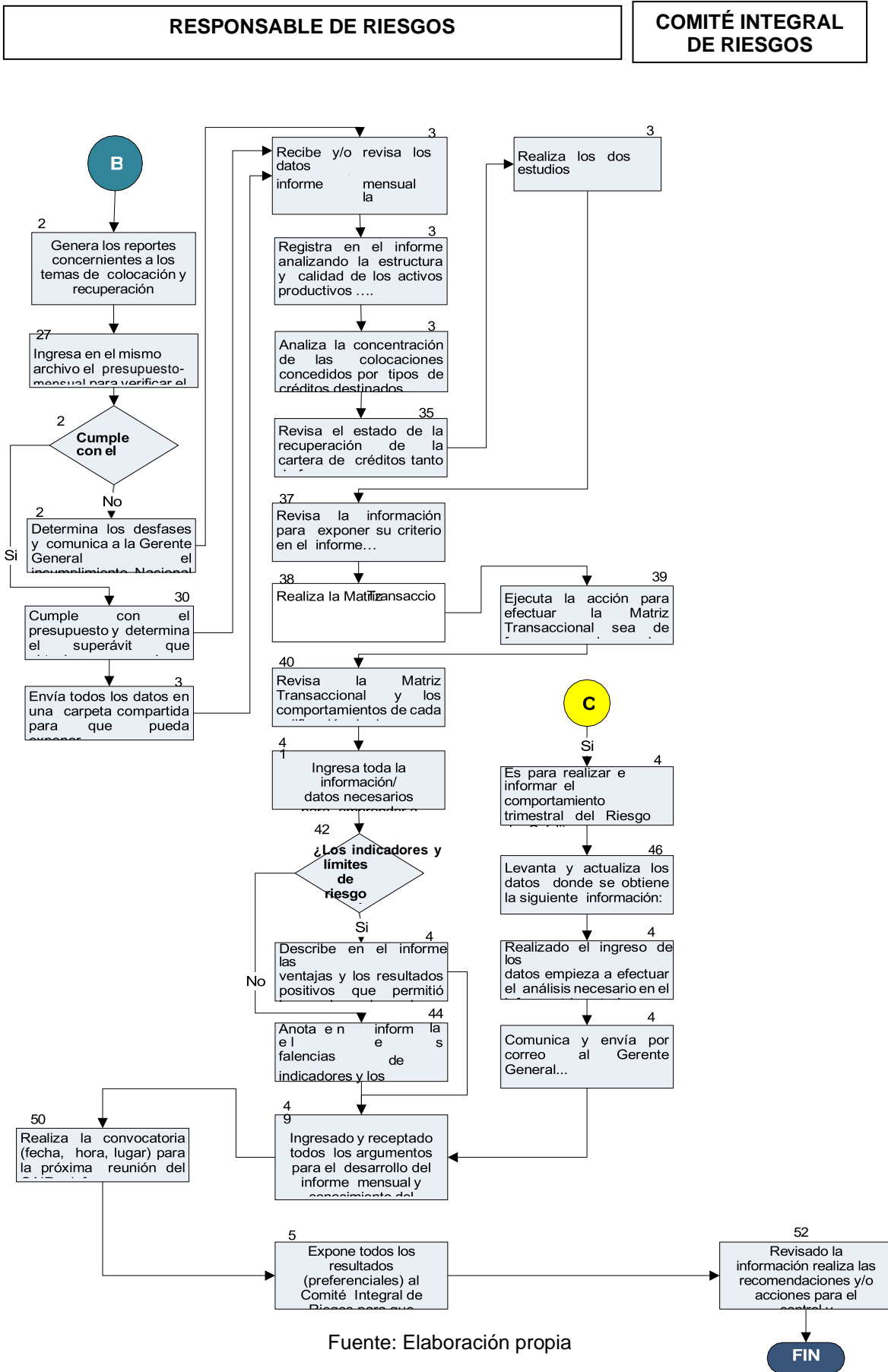
41	Ingresar la información/datos necesaria para iniciar a evaluar y calificar el comportamiento de los indicadores y límites con relación al riesgo de crédito.	Responsable de Riesgos				
42	¿Los indicadores y límites de riesgo cumplen con lo requerido?	Responsable de Riesgos				
43	Sí. Describe en el informe las ventajas y los resultados positivos que permitió lograr lo planteado y mantiene acciones/recomendaciones de mejora en el informe para conocimiento de los involucrados del Comité Integral de Riesgos. Pasa a la actividad # 49.	Responsable de Riesgos				
44	No. Anota en el informe las falencias que produjo al incumplimiento de los indicadores y los límites, expone a los involucrados del área de créditos que deben hacer un seguimiento más exhaustivo con el propósito de debilitar o equiparar el riesgo de crédito. Los límites deben ser actualizados de forma mensual. Pasa a la actividad # 49.	Responsable de Riesgos				En el caso de ser importante establece el aviso de forma inmediata al Gerente General u otros responsables sobre los sucesos negativos y la contraparte que puede generar al seguir manteniendo esos indicadores e incumpliendo de los límites. Estas reuniones deben ser antes o después de haber presentado los informes del mes.

45	Sí. Es para realizar e informar el comportamiento trimestral del riesgo de crédito.	Responsable de Riesgos														
46	<p>Levanta y actualiza los datos donde se obtiene la siguiente información:</p> <table border="1" data-bbox="389 411 1003 898"> <thead> <tr> <th data-bbox="389 411 1003 456">Detalle</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="389 456 1003 528">1.- Análisis Macro y Micro Económico del Gobierno y Sistema Financiero</td> </tr> <tr> <td data-bbox="389 528 1003 600">2.- Actualización sobre los resultados alcanzados en las cooperativas del Segmento 1 (Competencia directa) - CAMEL</td> </tr> <tr> <td data-bbox="389 600 1003 644">3.- Estado de la Cartera Judicial</td> </tr> <tr> <td data-bbox="389 644 1003 673">4.- Tipología de las garantías y sus riesgos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="389 673 1003 716">5.- Comportamiento Zonal de la Cartera Bruta de Créditos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="389 716 1003 761">6.- % Recuperación de la cartera en riesgo por segmentos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="389 761 1003 790">7.- Concentración de las nuevas colocaciones de créditos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="389 790 1003 861">8.- Otros escenarios que sea para estudio y control en el caso que amerite.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="389 861 1003 898">9.- Los cuadros ya existentes para el mensual</td> </tr> </tbody> </table>	Detalle	1.- Análisis Macro y Micro Económico del Gobierno y Sistema Financiero	2.- Actualización sobre los resultados alcanzados en las cooperativas del Segmento 1 (Competencia directa) - CAMEL	3.- Estado de la Cartera Judicial	4.- Tipología de las garantías y sus riesgos	5.- Comportamiento Zonal de la Cartera Bruta de Créditos	6.- % Recuperación de la cartera en riesgo por segmentos	7.- Concentración de las nuevas colocaciones de créditos	8.- Otros escenarios que sea para estudio y control en el caso que amerite.	9.- Los cuadros ya existentes para el mensual	Responsable de Riesgos				<p>Los cuadros expuestos para el informe mensual servirán también para el informe trimestral el estudio debe ser comparado con el trimestre anterior.</p> <p>Todos estos análisis se los realiza de forma trimestral.</p>
Detalle																
1.- Análisis Macro y Micro Económico del Gobierno y Sistema Financiero																
2.- Actualización sobre los resultados alcanzados en las cooperativas del Segmento 1 (Competencia directa) - CAMEL																
3.- Estado de la Cartera Judicial																
4.- Tipología de las garantías y sus riesgos																
5.- Comportamiento Zonal de la Cartera Bruta de Créditos																
6.- % Recuperación de la cartera en riesgo por segmentos																
7.- Concentración de las nuevas colocaciones de créditos																
8.- Otros escenarios que sea para estudio y control en el caso que amerite.																
9.- Los cuadros ya existentes para el mensual																
47	Realizado el ingreso de los datos empieza a efectuar el análisis necesario en el informe trimestral según el listado expuesto en el ítem anterior con el propósito de saber cómo ha ido evolucionando la Gestión de Riesgo de Crédito.	Responsable de Riesgos														
48	Comunica y envía por correo al Gerente General el informe trimestral se encuentra listo anexado los comentarios y sugerencias respectivas sobre el riesgo de crédito.	Responsable de Riesgos														
49	Ingresado y receptado todos los argumentos para el desarrollo del informe mensual y conocimiento del informe trimestral, solicita al responsable de Riesgos que planifique con el presidente del CAIR coordine el día y hora para la próxima reunión de riesgos.	Gerente General														

50	Realiza la convocatoria (fecha, hora, lugar) para la próxima reunión del CAIR e informa a los involucrados e invitados para su asistencia (puntualidad).	Responsable de Riesgos				La convocatoria debe estar firmada para obtener validez y compromiso de los involucrados.
51	Expone todos los resultados (preferenciales) al Comité Integral de Riesgos para que tengan conocimiento del cómo se está encaminando la organización tanto ventajas como desventajas en el sector financiero.	Responsable de Riesgos				
52	Revisado la información realiza recomendaciones y/o acciones para el control y mejoramiento de cada uno de los resultados presentados por la institución. Termina el Proceso	Comité Integral de Riesgos				

Fuente: Elaboración propia





Fuente: Elaboración propia

Resultado de la implementación de un Procedimiento de Gestión de Riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central

El diagnóstico presentado en la investigación ha demostrado que la entidad financiera ha tenido deficiencias importantes para el control de la cartera improductiva, esto ocasiona que diferentes indicadores financieros se vayan deteriorando. De tal manera, para la existencia a la mejora del proceso se ha contemplado diferentes análisis enfocados al riesgo crediticio, uno de ellos es la implementación de un procedimiento de gestión de riesgos, alcanzando a un resultado beneficioso expresado mediante un enfoque proactivo con respecto a la estabilidad financiera de la institución.

Con este procedimiento permite manejar de una forma continua la gestión del riesgo crediticio con el objeto de controlar, analizar y mitigar los probables riesgos que pueden seguir afectando a la administración de la cooperativa. La forma diaria de cumplir con el proceso promueve que, la recuperación de la cartera sea efectiva, visualizado en las metas presupuestadas a un período de mediano plazo, de tal manera satisface plenamente a las necesidades de los socios deudores y garantiza el desarrollo del bien común de la institución.

Con la ejecución del procedimiento fomenta a que los controles administrativos y financieros se fortalezcan; el mismo que permite levantar un análisis adecuado de las 5Cs de crédito, alcanzando a que la colocación sea efectiva; de tal manera, demostrará que el monto de la recuperación sea segura y objetiva para la institución como del socio. Por consiguiente, promueve la estabilidad, rentabilidad y crecimiento a largo plazo en la cooperativa.

CONCLUSIONES

- El sustento teórico de la gestión financiera y la gestión de riesgos desde diversas perspectivas proporcionan un sólido conocimiento que abarca en la toma de decisiones de manera efectiva. Este enfoque integral nos brinda la capacidad de mitigar los diferentes riesgos que está expuesta la cooperativa, afectando directamente a la rentabilidad y permite aplicarlos de manera estratégica para alcanzar los objetivos financieros de la organización.
- El diagnóstico de la cartera vencida nos permite evaluar que la metodología genere la toma de decisiones estratégicas, con el propósito de disminuir el impacto negativo en los riesgos financieros, el cual proporciona a la cooperativa información precisa y detallada para diseñar un plan de acción de estrategias que aborde de manera eficiente la cartera vencida.
- Se evidencia que el manejo de la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central ha generado cierto debilitamiento para que la institución genere resultados favorables; es por ello que, su proceso no se encuentra enfocado a las normativas vigentes que determina el Órgano de Control, y por ende afecta a que los riesgos crediticios se aceleren de una forma negativa identificando deficiencia en la toma de decisiones de los Administradores de la Institución.
- La evaluación ha revelado que la cooperativa tiene la capacidad de mejorar la gestión de sus indicadores financieros, desafía obstáculos significativos que deben ser gestionados de manera inmediata. Estos riesgos pueden incluir factores externos, siendo: la volatilidad económica, cambios en la regulación financiera, y la competencia en el mercado financiero; para el caso de los factores internos, uno de los detonantes es el gobierno corporativo y el riesgo operativo. Estas aristas al riesgo nos brindan la oportunidad de desarrollar estrategias de mitigación y planes de contingencia.

- El procedimiento de la Gestión de Riesgos es motivo de seguridad, nos alerta de manera anticipada a los problemas que se pueden convertir en crisis financiera. Al integrar políticas y prácticas de gestión de riesgos en el ámbito organizacional, estamos asegurando que la base financiera de la cooperativa brinda la confianza a los socios que los activos están siendo administrados de manera oportuna y responsable.

RECOMENDACIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito se debe enfocar en una implementación proactiva de las teorías de gestión financiera y de riesgos, esto implica a mejorar las políticas, procedimientos, manuales y reglamentos que actualmente administra la institución; donde deben ser aplicados de manera estratégica y sistemática para la toma diaria de las decisiones en la cooperativa, de la misma manera generar una capacitación continua a todo el personal y fomentar el valor de los riesgos para una adecuada administración financiera.
- Se debe aplicar la metodología acorde a los lineamientos propuestos para la mejora de la cartera improductiva con el fin de ir adecuando a los procesos que actualmente maneja la cooperativa; esto se enfocará a que los resultados en los indicadores financieros comiencen a fortalecerse.
- De tal manera que las metodologías deben ser evaluadas mediante pruebas de tensión en un tiempo no mayor a un año para identificar su efectividad a los objetivos sugeridos por la cooperativa.
- Se debe realizar un plan de contingencia de créditos que permita activar niveles de alerta temprana a los supuestos límites que la cooperativa determinará en su momento; este plan acudirá que los procesos, metodologías, manuales cumplan de manera obligatoria sus diferentes lineamientos para así contrarrestar pérdidas económicas o cierre definitivo de la cooperativa por la falta de solvencia y liquidez.
- Las herramientas levantadas proporcionan establecer una comunicación efectiva y monitoreo en el método de gestión de riesgos de una manera continua proporcionando que el apetito del riesgo no sobrepase a los lineamientos identificados para cada riesgo. Esto implica la revisión y actualización periódica de políticas y prácticas conforme a la variación en el entorno financiero y del mercado (competencia).

En resumen, se indica que al tener un manejo adecuado de la gestión efectiva de riesgos genera una ventaja competitiva, un factor esencial para garantizar a los socios la confianza y seguridad financiera dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mercado Central.

BIBLIOGRAFÍA

- Bertrán Jordana, J., Gracia Ramos, M. del C. (2019). Dirección Financiera. Ejercicios tipo test. Primera Edición. Asturlibros Noroeste, S.L. Fondo Editorial. ISBN 978-84-85699-31-5. Depósito Legal en Biblioteca Pontificia Universidad Católica del Ecuador No. M-41250-2018.
- Brachfield, P. (2009). *Gestión del crédito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagos*. Madrid: Profit.
- Brachfield, P. (2015). Vender a Crédito y cobrar sin impagados: *Manual de Credit Management para conceder créditos a clientes y cobrar sin percances*. Profit Editorial, I., S.L. Barcelona, 2015. ISBN 978-84-16583-06-5. Depósito legal B-27.234-2015.
- Cusin Caguano K. (2015). *Modelo de Gestión de Riesgos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Yuyay Ltda.*, de la ciudad de Cayambe. Tesis de grado previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad Superior, Auditoría y Finanzas CPA. Tutoreada por Msc. Arciniegas Germania, 2015.
- Morales Castro, A.; J. (2014). *Planeación Financiera*. Primera Edición, Ebook, México, 2014. ISBN 978-607-438-845-9.
- Puentes, M., Viñan, J., & Aguilar, J. (2017). *Planeación financiera y presupuestaria* (1 ed.). Riobamba, Ecuador: Editorial Politécnica ESPOCH.
- Rodríguez de Codes Elorriaga, E. (2010). *Las nuevas medidas de Basilea III en materia de capital*. Estabilidad Financiera/Banco de España, 19 (noviembre 2010), p. 9-19.
- Ruiz Ponce, Y., Martha R, Arguello, C., y, Cid, I. (2014). *Análisis de La Gestión de Riesgo de Mercado y Riesgo de Crédito*. Editorial Académica Española. ISBN 3848457032, 9783848457038.

Superintendencia de Bancos y Seguros. (04 de mayo de 2018) Glosario de Términos Financieros. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2015). Análisis de riesgo de créditos del Sector Financiero Popular y Solidario. Quito: Estudios Especializados SEPS, <https://www.seps.gob.ec/>

Vargas Barajas, J., Manrique Calderón, J. (2005). Formulación de un Plan de Gestión de Riesgo basado en la norma NTC 5254 para una Cooperativa Crediticia. Tesis en opción al grado de Ingeniero Financiero. Tutorado por Ing. Jaime Humberto Solano Ruiz, 2005.

Venegas Martínez, F., Medina Hurtado, S., Ramírez Atehortúa, J., y, Hernando, F. (2008). Riesgos financieros y económicos. Editor Académico Horacio Fernández Castaño, Universidad de Medellín. ISBN 978-958-8348-35-3.

ANEXOS

Anexo 1

LIQUIDACIÓN Y DESEMBOLSO		
Responsable	No.	Actividad
Personal de Crédito	1	Informa que el crédito ha sido aprobado, así como; el monto y brevemente las condiciones. Además, solicita los documentos (Copia de Cédula y Certificado de votación del deudor para validar la firma y huella dactilar en el pagaré), y el depósito del valor del encaje.
Socio	2	Se acerca a la Cooperativa, entrega los documentos solicitados y realiza el depósito del encaje. Si los documentos están correctos pasa a la actividad 3. Si los documentos NO son correctos, el Personal de Crédito solicita nuevamente los documentos.
Personal de Crédito	3	Valida el depósito en el keos financiero y solicita la cédula original.
	4	Valida los datos del socio en el keos financiero versus la Cédula, el monto y, condiciones del crédito. En las condiciones se informa al deudor, monto aprobado,plazo, la tasa, si son cuotas variables o fijas, fecha de pago, valor de los aportes por normativa, en que consiste la declaración de asegurabilidad, las responsabilidades que conlleva como deudor a la firma del pagaré, valor del recargo por normativa, en caso de mora, firma del endoso del DPF, entre otros. Imprime el Pagaré a la Orden s/n (borrador), para validar datos.
Socio	5	¿Acepta las condiciones del Crédito? Si NO acepta explica las razones y pasa a la actividad 6. Si acepta las condiciones, pasa a la actividad 7.
Personal de Crédito	6	Ejecuta la negación o anulación del Crédito en el keos financiero. FIN
	7	Genera el pagaré desde el keos financiero. Y el dinero del monto del crédito se acredita en la cuenta del socio.
	8	Solicita y legaliza las firmas en el pagaré y otros documentos. En el caso de que el socio desista del crédito, se procede a la anulación del mismo (actividad 6). Los documentos que se deben revisar son: Auto certificación, Licitud de Fondos, tabla de amortización, liquidación de crédito. Firma en copia de cédula y huella dactilar y demás establecidos en el Manual de Crédito.
		9
	10	Escanea los documentos e ingresa a Digital. FIN
	11	Genera otro pagaré del keos financiero o se solicita la anulación del crédito y continua con la actividad 10.

Anexo 2

PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO AL CRÉDITO		
No.	Responsable	Actividad
1	Personal de Crédito	Obtener la base de datos de los créditos otorgados cada fin de mes.
2		Realizar la planificación de visitas semanales.
3		Realiza la visita a los socios.
4		Llena el registro diariamente (Seguimiento mensual a la inversión del crédito).
5		Emite informe semanal.
6	Jefe de Crédito	Tabula estos informes para armar base de datos y verifica el cumplimiento de los seguimientos (En Excel).
7		Informe consolidado de novedades.
8	Gerente General	Revisa el informe de novedades.
9		Realiza un informe general de Crédito

Anexo 3

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE CARTERA CORRECTIVA		
No.	Responsable	Actividad
1	Gestor de Cobranza	Solicitar el cambio de banda en la herramienta Keos.
2	Jefe de Cobranza	Revisar el documento y autorizar el cambio de banda.
3	Personal de Crédito	Realizar el cambio de banda en la herramienta Keos.
4		Informa el cambio realizado
5	Jefe de Cobranza	Realiza la reasignación de cartera en la herramienta Keos (Máximo el 5 de cada mes).
6	Gestor de Cobranza	Obtener el reporte de socios a gestionar, en la herramienta Keos (1er. día del mes).
7		Identificar datos de la operación, del socio y garantes.
8		Realizar llamadas a los socios.
9		Si no se contacta realiza la Gestión de Campo.
		Si se contacta con el socio, ingresa en la herramienta Keos los acuerdos de pago.
10		Si llega a un acuerdo valida los acuerdos de pago en la herramienta Keos, con el comprobante de depósito.

Anexo 4.

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE CARTERA JUDICIAL		
No.	Responsable	Actividad
1	Gestor de Cobranza	Revisar el reporte de pagos.
2		Identificar el tipo de crédito.
3		Realizar búsqueda de bienes en créditos sobre firmas, prendarios.
4		Realizar el informe de demanda.
5		Solicitar que se agende en el cronograma del comité de mora.
6	Jefe de Cobranza	Agendar en el cronograma para comité de mora.
7		Realizar comité de mora.
8		Entregar a los abogados externos el acta con la resolución.
9	Abogado Externo	Ingresar la demanda.
10		Realiza informe de la demanda.
11	Jefe de Cobranza	Revisar y validar datos en el sistema judicial.
12		Cambia en la herramienta Keos al estado judicial de los socios.
13	Abogado Externo	Realizar informes mensuales sobre el estado de la demanda.
14	Jefe de Cobranza	Realizar seguimiento periódico del estado de la demanda.