



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

RESOLUCIÓN 173-SE-33-CACES 2020

26 de octubre del 2020

UTN
IBARRA - ECUADOR
Facultad de
POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

“MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIOTAVALO LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN OTAVALO”

Proyecto del Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de Magíster en Finanzas Mención Dirección Financiera

AUTORA:

INGENIERA CATUCUAGO MÉNDEZ ANITA MERCEDES

TUTORA:

INGENIERA VACA MOROCHO ALICIA CECILIA. MSC.

IBARRA- ECUADOR

AÑO 2022



Facultad de
Posgrado

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
RESOLUCIÓN 173-SE-33-CACES 2020
26 de octubre del 2020
FACULTAD DE POSGRADO

Ibarra, 26 de mayo del 2022

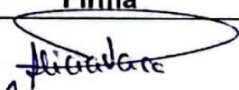

Dra. Lucia Yépez M.Sc.
DECANA
FACULTAD DE POSTGRADO

ASUNTO: Conformidad con el documento final

Señora Decana:

Nos permitimos informar a usted que revisado el Trabajo final de Grado "**Modelo de Gestión de Riesgos Financieros para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo Ltda. Ubicada en el Cantón Otavalo**" de la maestrante **Catcuago Méndez Anita Mercedes**, del programa de Maestría en Finanzas Mención **Dirección Financiera**, certificamos que han sido acogidas y satisfechas todas las observaciones realizadas.

Atentamente,

	Apellidos y Nombres	Firma
Tutor/a	Ing. Alicia Vaca MSc	
Asesor/a	Dr. CPA Eduardo Lara V. MSc.	



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
RESOLUCIÓN 173-SE-33-CACES 2020

26 de octubre del 2020

FACULTAD DE POSGRADO
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA



AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003098678		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Catucuago Méndez Anita Mercedes		
DIRECCIÓN:	Otavalo- González Suárez		
EMAIL:	ani.c2006@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	_____	TELÉFONO MÓVIL:	0998551357
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	"MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIOVALE LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN OVALE"		
AUTOR (ES):	Catucuago Méndez Anita Mercedes		
FECHA:	20 de mayo del 2022		
SOLO PARA TRABAJOS DE TITULACIÓN			
PROGRAMA:	POSGRADO <input type="checkbox"/>		
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Magíster en Finanzas Mención Dirección Financiera		
ASESOR /DIRECTOR:	Ing. Vaca Morocho Alicia Cecilia, MSc.		

2. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a 20 días del mes de septiembre de 2022

EL AUTOR:

A handwritten signature in black ink, enclosed in a hand-drawn oval. The signature appears to read "Anita M. Catucúago Méndez".

Nombre: CATUCUAGO MÉNDEZ ANITA MERCEDES

C.C.:1003098678

Facultado por la Resolución del Consejo Universitario

DEDICATORIA

A Dios por darme la sabiduría necesaria para concluir con uno de los objetivos planteados en mi vida, a mi esposo y a mis hijas Keyli y Daniela, quienes son mi eje fundamental de superación profesional y sobre todo por su amor incondicional.

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional, quienes con su sabiduría supieron aconsejarme para seguir adelante y no darme por vencida, ante los obstáculos que me presentó la vida.

Anita Mercedes Catucuago Méndez

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Técnica del Norte y de manera muy especial a los Docentes que participaron en los módulos de esta Maestría.

Un especial reconocimiento a la magister Alicia Cecilia Vaca Morocho y al Dr. CPA Eduardo Lara V. MSc., por su acertada dirección en el desarrollo del presente trabajo.

A los directivos y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Uniotavalo Ltda.” por su ayuda y colaboración.

Anita Mercedes Catucuago Méndez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	iii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	4
1.3. Objetivos	6
1.4. Justificación	7
CAPÍTULO II	9
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Cooperativa de ahorro y crédito	9
2.2. Ley de economía popular y solidaria	10
2.3. Gestión financiera	10
2.3.1. Estados financieros	11
2.3.2. Principales estados financieros	13
2.3.3. Ratios financieros	14
2.4. Riesgo empresarial	17
2.5. Gestión de riesgos	17
2.6. Plan de acción para riesgos	20
2.6.1. Identificación de riesgos	20
2.6.2. Tipos de riesgos financieros	21
2.6.3. Gestión de talento humano para el control de riesgos	22
2.7. Modelo de gestión de riesgos financieros	24
2.8. Factores de riesgos	28
2.9. FODA	28
2.10. Planificación estratégica	29
2.10.1. Componentes de la planeación estratégica	29
2.11. Ejes estratégicos	30

2.12.	Perspectiva financiera.....	31
2.13.	Perspectiva del asociado o cliente	31
2.14.	Perspectiva de procesos internos.....	32
2.15.	Perspectiva de crecimiento, aprendizaje y tecnología.....	33
2.16.	Control interno	34
2.17.	COSO ERM.....	34
2.17.1.	Ambiente interno	35
2.17.2.	Identificación de acontecimientos.....	35
2.17.3.	Evaluación de riesgos	36
2.17.4.	Respuesta al riesgo.....	36
2.17.5.	Actividades de control.....	36
2.17.6.	Información y comunicación	36
2.17.7.	Supervisión	37
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	39
3.1.	Descripción del área de estudio	39
3.2.	Enfoque y tipo de investigación	40
3.2.1.	Enfoque.....	40
3.2.2.	Alcance.....	40
3.2.3.	Tipos de investigación	41
3.2.4.	Diseño.....	42
3.3.	Recolección de Información	42
3.3.1.	Método Inductivo-deductivo	42
3.3.2.	Método analítico sintético	42
3.3.3.	Técnicas.....	43
3.3.4.	Instrumentos.....	44
3.3.5.	Población y muestra	44
3.4.	Análisis de información	45
3.5.	Marco empírico	46
3.6.	Consideraciones bioéticas.....	47
CAPÍTULO IV		48
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	48
4.1.	Análisis de la entrevista a la gerente de la cooperativa Uniotavalo	48
4.2.	Análisis de la encuesta al personal administrativo	50
4.3.	Análisis de las encuestas a trabajadores.....	56
4.4.	Análisis financiero.....	60
4.4.1.	Análisis vertical del balance general cuenta de activo	61

4.4.2.	Análisis vertical de la cuenta de pasivo y patrimonio	65
4.4.3.	Análisis horizontal de la cuenta de activo	68
4.4.4.	Análisis horizontal de la cuenta de pasivo	71
4.4.5.	Análisis vertical del estado de resultados cuenta de ingresos	73
4.4.6.	Análisis vertical de la cuenta de gastos	74
4.4.7.	Análisis horizontal de la cuenta de ingresos	75
4.4.8.	Análisis horizontal de la cuenta de gastos	75
4.5.	Análisis de indicadores financieros	77
4.6.	Matriz de operacionalización de variables	80
4.7.	Conclusiones	84
CAPÍTULO V		85
5.	PROPUESTA	85
5.1.	Tema	85
5.2.	Objetivo del modelo	85
5.3.	Filosofía empresarial de la Cooperativa	85
5.3.1.	Misión	86
5.3.2.	Visión	86
5.3.3.	Principios	86
5.4.	Organigrama estructural	87
5.5.	Análisis FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo Ltda.	88
5.6.	Modelo de gestión de riesgos	89
5.7.	Evaluación por puntajes técnicos	91
5.8.	Cuestionario de control interno	92
5.9.	Cuestionario de Control Interno	93
5.9.1.	Nivel de riesgo	124
5.10.	Matriz de riesgos	129
5.10.1.	Riesgo de crédito	130
5.10.2.	Riesgo de mercado	133
5.10.3.	Medición del riesgo de tasas de interés	133
5.10.4.	Metodologías de medición del riesgo de tasas de interés	134
5.10.5.	Riesgo de liquidez	137
5.10.6.	Riesgo operacional	142
5.11.	Estrategias	150
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		153
BIBLIOGRAFÍA		155
ANEXOS		162

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito	1
Tabla 2 Población	45
Tabla 3 Análisis vertical la cuenta del activo	61
Tabla 4 Análisis vertical de la cuenta de pasivo y patrimonio	65
Tabla 5 Análisis horizontal de la cuenta de activo	68
Tabla 6 Análisis vertical de la cuenta de ingresos	73
Tabla 7 Análisis vertical e la cuenta de gastos	74
Tabla 8 Análisis horizontal de la cuenta de ingresos	75
Tabla 9 Indicadores financieros	77
Tabla 10 FODA	88
Tabla 11 Cuestionario de control interno	93
Tabla 12 Nivel de riesgo	124
Tabla 13 Determinación del Nivel de Confianza y Riesgo de Control	125
Tabla 14 Ejemplo de ponderaciones del scoring técnico	131
Tabla 15 Variables del tipo de crédito: microcrédito	133
Tabla 16 Clasificación de activos y pasivos sensibles a tasas de interés	134
Tabla 17. Activos y pasivos sensibles a riesgo de tasa de interés expresado en dólares	136
Tabla 18 Brechas de liquidez y posiciones de liquidez en riesgo en el balance escenario contractual expresado en dólares	139
Tabla 19 Matriz de riesgos financieros	147

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Procesos de dirección financiera	50
Gráfico 2 Existencia de modelo de gestión de riesgos	51
Gráfico 3 Riesgos	51
Gráfico 4 Afectación de riesgos financieros	52
Gráfico 5 Áreas de afectación de riesgos financieros.....	53
Gráfico 6 Afectación de riesgos financieros a los objetivos	53
Gráfico 7 Incidencia de riesgo financiero.....	54
Gráfico 8 Apoyo de socios	54
Gráfico 9 Reinversión de utilidades	55
Gráfico 10 Incidencia de la pandemia en la cartera de crédito	55
Gráfico 11 Estado de infraestructura tecnológica	56
Gráfico 12 Riesgo financiero de mayor incidencia.....	57
Gráfico 13 Análisis de central de riesgos de socios	57
Gráfico 14 Factores analizados para un crédito	58
Gráfico 15 Existencia de manuales de procesos y procedimientos	58
Gráfico 16 Motivos de morosidad.....	59
Gráfico 17 Tasa de interés - competencia.....	59
Gráfico 18 Mecanismo de cobro en tiempos de pandemia	60
Gráfico 19 Ejes estratégicos	85
Gráfico 20 Organigrama estructural	87



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

RESOLUCIÓN 173-SE-33-CACES 2020

26 de octubre del 2020

FACULTAD DE POSGRADO



Autor: Anita Mercedes Catucuago Méndez.

Tutor: Ing. Alicia Vaca Morocho Msc.

Año: 2022

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo general diseñar un modelo de gestión de riesgos financieros para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo Ltda. La cooperativa se encuentra controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se dedica a la prestación de servicios financieros, otorga créditos de consumo y microcréditos, con garante e hipotecarios destinados a la reactivación de la economía de la provincia de Imbabura. La investigación es de modalidad cualitativa y cuantitativa, alcance exploratorio, de campo, descriptivo y documental, de diseño no experimental, los métodos empleados, fueron inductivo - deductivo y analítico – sintético; las técnicas empleadas son la encuesta dirigida a empleados y personal administrativo, entrevista dirigida al gerente y la observación para conocer la modalidad de funcionamiento e infraestructura. Se llegó a determinar que la norma para la Administración Integral de Riesgos dada por la Resolución 128-2015-F, emitida por la Junta de Regulación Monetaria Financiera, de acuerdo a lo indicado en el segmento 3, esta institución no tiene la obligatoriedad de contar con una unidad de riesgos. Los procesos de dirección financiera se encuentran establecidos, existen debilidades en el modelo de gestión de riesgos actual, los riesgos a los que está expuesta la cooperativa son: de crédito, liquidez, operativo, y de mercado, mismos que afectan a las operaciones normales de la institución, la pandemia ha incidido en el incremento del riesgo crediticio, existen debilidades en la infraestructura tecnológica y física, hace falta un cruce de información con otros organismos para tener un control más minucioso. La propuesta contiene un modelo de gestión de riesgos financieros que abarca la filosofía empresarial, cuestionario de control interno y matriz de riesgos.

Palabras clave: riesgo financiero, gestión financiera, matriz de riesgo, modelo de gestión.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

RESOLUCIÓN 173-SE-33-CACES 2020

26 de octubre del 2020

UTN
IBARRA - ECUADOR
Facultad de
POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADO

Author: Anita Mercedes Catucuago Méndez

Tutor: Ing. Alicia Vaca Morocho Msc.

Año: 2022

ABSTRACT

The present study has as general objective the design of a financial risk management model for the “Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo Ltda.” This company is controlled by the “Superintendencia de Economía Popular y Solidaria”. It provides consumer and micro entrepreneurs loans, with guarantor and mortgage intended to reactivate the economy in the Imbabura province. This research applies the qualitative and quantitative model, with an exploratory, field, descriptive and documentary scope, and a non-experimental design. The methods applied here, were inductive – deductive and analytical – synthetic. A survey made to employees and the administrative staff, an interview to the manager and the observation, were the technics used to know the operation and infrastructure form of the business. It was found that the risk unit, is not mandatory because of the rule given by the Segment number 3 of the Resolution 128-2015-F for the “Administración Integral de Riesgos”, emitted by the “Junta de Regulación Monetaria Financiera”, which says that it is not mandatory to create a risks prevention unit. The financial organization processes are set, and there are some weaknesses in the current management risks model, for example: credit, liquidity operation and market risks. The mentioned things, will affect the normal operations of the institution. Pandemic has influenced the increased credit risks, and also, there are flaws in the technological and physical infrastructure. That is why, it is necessary to cross-reference information with other organisms in order to have a more detailed control to review and analyze credit operations more often. This plan contains a financial risk management model with a business philosophy, internal control questionnaire and a risk matrix.

Clue words: financial risk, financial management, risk matrix, management model

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

En la Constitución de la República del Ecuador aprobada en Montecristi en el año 2008, en el artículo 283, se reconoce a la Economía Popular y Solidaria como parte del sistema económico, y adicionalmente al sector financiero popular y solidario como parte del sistema financiero nacional (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.91).

De acuerdo al artículo 311 de la Carta Magna. “El sector financiero popular y solidario abarca a las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, bancas comunales y cajas de ahorro. Estas organizaciones son controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.97).

En el Ecuador las Cooperativas de Ahorro y Crédito son parte del Sistema Financiero Popular y Solidario. En el año 2020 se encontraron 525 Cooperativas de Ahorro y Crédito registradas a nivel nacional, legalmente constituidas, segmentadas de acuerdo con su nivel de activos.

Tabla 1 Segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito

Segmento	# Coacs	Nivel de Activos
1	40	Mayor a 80millomes
2	46	Entre 20 y 80 millones
3	84	Entre 5 y 20 millones
4	164	Entre 1 y 5 millones
5	191	Hasta 1 millón
Total	525	

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020.

Además de acuerdo con la Ley de la Economía Popular y Solidaria (2012), las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran clasificadas de acuerdo con la actividad económica, siendo estas de “producción, ahorro y crédito, vivienda, consumo, seguros, servicios o mutualistas”.

La actividad económica de las cooperativas está expuesta a diferentes riesgos financieros, tales como operativos, de crédito, de mercado, liquidez, legal y corporativo, mismos que son gestionados dependiendo la administración y conocimiento de los encargados del área.

En este contexto, en el año 2009 nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Uniotavalo” Ltda., de hoy en adelante se nominará “la Cooperativa”, en la ciudad de Otavalo, Provincia de Imbabura, con Acuerdo Ministerial No. 206 del 26 de enero del 2009, y se encuentra ubicada en el segmento 3. Esta iniciativa pretende satisfacer a gran parte de la población excluida por la banca tradicional ecuatoriana.

A diciembre 2020 la Cooperativa, cuenta con activos de 6´300.000, 5.500 socios activos, 5´040.000 cartera de crédito, de los cuales el 60% es microcrédito y el resto consumo, las principales zonas de influencia están en los cantones; Otavalo, Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi, San Miguel de Urququi, Pedro Moncayo y Cayambe.

Por lo tanto, debe cumplir con las exigencias de dicho segmento, siendo uno de los puntos más importantes el cumplimiento de la Resolución 128- 2015-F del 23 de septiembre de 2015, reformada por la Resolución 366-2017-F de 8 de mayo de 2017, que hace referencia a las normas para la administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito.

El entorno financiero se ha vuelto más volátil con la creciente globalización e integración financiera. Las instituciones financieras se enfrentan a más riesgos debido al aumento de interconexión en los mercados financieros. Dado que las instituciones financieras tienen el mayor apalancamiento de las empresas. Los gobiernos también se involucran en el sistema financiero, con el fin de garantizar la estabilidad financiera y proteger a los inversores y clientes de dichas instituciones (Dincer, 2017).

Así, es cómo surge la necesidad de crear un modelo de gestión de riesgos financieros para la Cooperativa, el desarrollo de esta investigación es un aporte académico, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de los indicadores financieros de la institución, a través de la gestión de riesgos financieros, tales como de liquidez, mercado, operativo y de crédito, así beneficiar directamente a la Cooperativa, e indirectamente a sus socios, directivos y empleados.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en este caso particular, requiere de un modelo de gestión de riesgos financieros ajustados a su realidad, permitiendo identificar y gestionar los riesgos que condicionan a la sostenibilidad de la organización, así como un mejor aprovechamiento a las oportunidades que se presenten, gracias a un correcto manejo de cada uno de los riesgos como; liquidez, crédito, mercado y riesgo operativo.

El diseño de un modelo debe ser equilibrado, es decir, debe existir la flexibilidad suficiente para no limitar la gestión interna en cada una de las macro-unidades, también debe existir la coordinación necesaria y que la matriz tenga un control adecuado sobre las mismas.

El presente trabajo de investigación está enfocado en diseñar un modelo de gestión de riesgos financieros, que busque contribuir de manera positiva la participación de la Cooperativa, en el mercado financiero. Por lo tanto, permitirá prevenir posibles pérdidas económicas derivadas del riesgo de liquidez, crédito, mercado y del riesgo operativo, facilitando la sostenibilidad de la institución en el tiempo.

La investigación está estructurada de la siguiente manera:

En el Capítulo I se identifica los antecedentes del problema a investigar, la formulación y delimitación del problema, establecimiento de los objetivos y se efectuó la justificación de la investigación.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico abordando las principales teorías y conceptos sobre las cuales se fundamenta el desarrollo del modelo de gestión de riesgos financieros a implementar en la Cooperativa.

En el capítulo III se define los tipos y diseño de investigación, la población y la muestra a investigar, los métodos, técnicas e instrumentos que se utiliza en la investigación.

En el capítulo IV se desarrolla la propuesta del modelo de gestión de riesgos financieros el mismo que empieza con la reseña histórica, los productos y servicios que brinda la Cooperativa, la identificación de los riesgos que afectan a la entidad.

En este capítulo también se desarrolla las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1.2 Planteamiento del problema

El manejo de riesgo en empresas, instituciones, organizaciones, entidades gubernamentales, proyectos, ha presentado una gran evolución en los últimos años en razón a la creciente necesidad de conocer y manejar los niveles de incertidumbre a los que está expuesto durante la ejecución de la estrategia y el cumplimiento de objetivos y metas (Bravo, 2012).

La gestión de riesgos crea valor al permitir que las empresas obtengan una compensación óptima entre el riesgo y rendimiento de sus decisiones. Comúnmente existe una mala comprensión del objetivo de la gestión de riesgos reduciéndola a minimizar la exposición total al riesgo (Hunziker, 2019).

En el año 1999, las instituciones financieras de Ecuador sufrieron un colapso financiero ocasionado principalmente por la falta de políticas en gestión de riesgos. A partir de esta crisis sistémica la Superintendencia de Bancos incorporó un nuevo esquema de regulación a las entidades bajo su control. De igual forma la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria desarrolló un esquema de supervisión para el sector Financiero Popular y Solidario conformados por las Cooperativas de Ahorro y Crédito, esto es con la finalidad de mantener un adecuado manejo, supervisión y control de las operaciones.

Los riesgos financieros de cada uno de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito son diversos y deben ser medidos, controlados y administrados de acuerdo a su naturaleza, a fin de que contribuyan a la toma de

decisiones que aseguren la sostenibilidad de la institución (Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015).

Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de esta (COSO, 2004).

En el Ecuador las Cooperativas de Ahorro y Crédito son parte del Sistema Financiero Popular y Solidario. Al 2020 existen 525 Cooperativas de Ahorro y Créditos a nivel nacional, legalmente constituidas, segmentadas de acuerdo con su nivel de activos, en segmento 1, 2, 3,4 y 5 (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020).

La Cooperativa., se encuentra ubicada en el segmento 3, su nombre significa Unión Otavaleña, es una institución sin fines de lucro, constituida en el año 2009 en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura, con Acuerdo Ministerial No. 206 del 26 de enero del 2009 e inscrita el 9 de abril con orden No. 7290.

Cuenta con más de 5.500 socios activos que hacen uso de los servicios y productos financieros de la cooperativa, tales como microcrédito, depósitos a plazo fijo y en cuentas de ahorro, además de pago de servicios de instituciones públicas y privadas.

Por lo tanto, debe cumplir con las exigencias del segmento 3, siendo uno de los puntos más importantes el cumplimiento de las políticas dictadas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Es así mediante Resolución 128- 2015-F del 23 de septiembre de 2015, reformada por la Resolución 366-2017-F de 8 de mayo de 2017, expidió las "Normas para la administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito, cajas centrales y asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda".

En la institución objeto de investigación, actualmente se observa que no existe una clara definición de la gestión de riesgos financieros, esto ha provocado

que las decisiones sean tomadas basadas en incertidumbres de los eventos, sin analizar los riesgos que afectan a la Cooperativa, lo cual no asegura el crecimiento de la misma, ni ayuda a mejorar los procesos de gestión, además se debe cumplir con lo establecido en la Resolución 128- 2015-F del 23 de septiembre de 2015, reformada por la Resolución 366-2017-F de 8 de mayo de 2017 dictada por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, puesto que su inobservancia contraerá problemas de crecimiento, posicionamiento, reputación y sancionatorio.

Por lo tanto, el propósito de esta propuesta de investigación es generar un modelo de gestión de riesgos financieros para la aplicación inmediata para la Cooperativa, a fin de minimizar las pérdidas que se puedan derivar de eventos ocasionados como; liquidez, morosidad y otros. Por otro lado, con el objetivo de cumplir con las resoluciones expuestas a raíz del cambio de segmento.

Pregunta de Investigación

¿Cómo contribuirá al mejoramiento de la administración, el modelo de gestión de riesgos financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Uniotavalo” Ltda.?

Pregunta de Sistematización

¿Cuál es la situación financiera actual en la institución?

¿Cuál es el perfil de gestión de riesgos financieros en la Cooperativa?

¿Cómo se construye un modelo de gestión de riesgos financieros para la entidad financiera?

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión de riesgos financieros para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo Ltda.

1.3.2 Objetivo Específico

Analizar la situación financiera de la Cooperativa, con la finalidad de obtener un punto de partida para el modelo de gestión de riesgos financieros.

Levantar una matriz de gestión de riesgos financieros actual, de la Cooperativa, a efectos de identificar los posibles riesgos que enfrenta la Cooperativa en el desarrollo de sus operaciones e implementar un plan de acción.

Definir un modelo de gestión de riesgos financieros, considerando los requerimientos normativos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, cuya implementación conduzca a la minimización de los riesgos.

1.4. Justificación

La gestión de riesgos debe estar integrada a la organización y recibir apoyo de la alta gerencia. Un marco para la gestión de riesgos tiene como objetivo ayudar a una organización a gestionar sus riesgos de forma eficaz mediante la aplicación del proceso de gestión de riesgos a distintos niveles. Dicho marco debe garantizar que la información de riesgo derivada de estos procesos sea adecuadamente informada y utilizados como base para la toma de decisiones en todos los niveles organizacionales relevantes (ISO, 2007).

El beneficio macro de la gestión de riesgos es que la cobertura del riesgo diversificable corporativo mejora la capacidad de la gerencia para invertir en proyectos que crean valor de manera oportuna para llevar a cabo el plan estratégico (Schwerser, 2019).

La necesidad de la gestión de riesgos se puede justificar en dos niveles. A nivel de empresa, la gestión de riesgos es fundamental para identificar y gestionar el riesgo empresarial. A nivel industrial, la gestión de riesgos es un factor central para comprender y prevenir el riesgo sistémico. En particular, esta segunda necesidad es la "razón de ser" del reglamento financiero en sí mismo (Roncalli, 2020).

El desarrollo de esta investigación es un aporte académico, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de los indicadores financieros de la institución, a través de la gestión de riesgos financieros, brindando beneficios tanto a la institución como a sus colaboradores, directivos y socios.

Así también es necesario cumplir con los requerimientos y exigencias dictaminadas por el ente de control respecto a la gestión de riesgos, para evitar sanciones o multas derivadas del incumplimiento normativo. Sin embargo, la institución objeto de investigación actualmente a incorporado a su equipo de trabajo un administrador de riesgos con el objetivo de cumplir con las resoluciones expuestas a raíz del cambio de segmento, pero actualmente no existe una clara definición del tema. Y tampoco cuenta con un instrumento técnico que le permita evaluar los riesgos financieros.

La investigación esta enlazada con la línea de investigación nueve, de la Universidad Técnica del Norte, debido a que se trabaja con la cooperativa de ahorro y crédito que aporta al sector productivo de las zonas de influencia. Por consiguiente, se aglutina al Plan de Desarrollo (2021-2025). Estipulado en el eje dos economías al servicio de la sociedad, con el objetivo que promueve la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se aborda sobre las referencias teóricas que engloban el análisis financiero de las empresas correspondientes al mercado financiero, parte del concepto de que “el sistema financiero representa un conjunto de entidades especializadas, oferentes, demandantes e instrumentos que intervienen en el proceso de transferencia de servicios financieros” (Baron & Cantillo, 2018, p. 5).

Las cooperativas están regidas bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, tomando en cuenta que la intermediación de las cooperativas opera bajo las finanzas solidarias que “constituyen una herramienta para el desarrollo económico de un país, se fundamentan en la reciprocidad, la confianza y cooperación, para promover la inclusión financiera, con iniciativas comunitarias que promueven sociedades más justas y equitativas” (Salinas & Lojano, 2019, p. 2)

En el siguiente apartado se desagrega y conceptualiza las variables e indicadores referentes a gestión financiera, gestión de riesgos financieros, modelo de gestión de riesgos financieros y la fundamentación legal, a continuación, se abordan cada uno de ellos:

2.1. Cooperativa de ahorro y crédito

Una cooperativa se define como una sociedad sin fin de lucro o como la unión voluntaria de personas que persiguen un fin de carácter económico conocido como el servicio de las necesidades financieras de los socios y de terceras personas mediante el otorgamiento de créditos con tasas de interés establecidas por los entes reguladores existentes en el país. Estas entidades financieras aceptan depósitos, otorgan créditos y a la vez ofrecen una gama de servicios financieros y que a la vez satisfagan las necesidades de sus socios (García, Prado, Salazar, & Mendoza, 2018).

Las cooperativas son conocidas como un mecanismo de desarrollo social y cultural; en este tipo de instituciones todos los socios son los dueños en

igualdad de derechos y deberes. Las cooperativas son controladas por la superintendencia de economía popular y solidaria y su principal propósito es lograr el fortalecimiento, crecimiento y mejoramiento de la calidad de vida de sus socios (Ortega, Borja, Aguilar, & Montalván, 2017).

2.2. Ley de economía popular y solidaria

Art. 78.- Sector Financiero Popular y Solidario. - Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

Art. 80.- Disposiciones supletorias. - Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, en lo no previsto en este Capítulo, se regirán en lo que corresponda según su naturaleza por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente Ley; con excepción de la intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito (Ley de Economía Popular y Solidaria , 2018).

2.3. Gestión financiera

La gestión financiera tiene como fin principal un correcto manejo de los flujos de dinero, analizar la eficacia de una inversión, de tener la capacidad de decidir o elegir la alternativa más rentable para la empresa, que conlleve mejores utilidades con el empleo de menos recursos, tanto humanos, materiales y económicos. De acuerdo con Córdova (2016), “es aquella disciplina que se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, con lo cual se logra elevar el valor de la empresa” (p.2).

En este sentido las finanzas es una rama de la economía que engloba el manejo de los recursos económicos y financieros de la empresa, analiza sus diferentes riesgos operativos, administrativos y del área contable. Está dirigida a conocer cómo se encuentra la situación de una empresa en un determinado periodo de tiempo a través de los diferentes estados financieros, especialmente el estado de situación financiera y el estado de resultados.

Así lo menciona Fajardo & Soto (2018), “las finanzas es una rama de la economía, la cual se define como el arte y la ciencia de administrar el dinero, es empleada en los diversos campos de la economía, desde los presupuestos, en empresas, en compañías financieras o en las familias” (p.40). Además, las finanzas contribuyen a conocer el estado económico en que una empresa se encuentra y permite a la persona encargada del área, la toma de decisiones con el fin de mejorar el accionar empresarial y llevar a la organización a la sostenibilidad económica financiera.

Por otra parte “las finanzas gestionan la inversión, la financiación, la información económico-financiera y con frecuencia los procesos administrativos de las operaciones se preocupan de la rentabilidad y el riesgo, se ocupan directamente del dinero y de la información” (Pérez & Veiga, 2015, pág. 25).

Para una adecuada gestión financiera se hace uso de herramientas “que permiten conocer la situación muchas veces financiera, así también económica, con el propósito de tener un panorama de los activos y pasivos con las que cuenta la empresa” (Huacchillo, Ramos, & Pulache, 2020, pág. 358)

La aplicación de herramientas financieras conlleva a la optimización de los recursos debió a que la función financiera “en las empresas es el ejercicio de optimizar los instrumentos que contribuyan tanto al análisis, la evaluación y la medición de los resultados financieros y económicos como a los procesos estratégicos, de planeación, liderazgo y valoración de actividades” (Alvaréz, 2016, pág. 2).

Así una buena gestión financiera permite para Pérez & Veiga (2015), “retribuir satisfactoriamente a sus grupos de interés o partícipes, integrados en su situación y expectativas, como clientes, trabajadores, proveedores, gestores y s, para lograr su contribución efectiva al proyecto empresarial” (p.25).

2.3.1. Estados financieros

Los estados financieros proporcionan información relevante del accionar empresarial, expresado en información financiera, misma que es “un reflejo de la situación económica emitido para expresar las realidades de la organización,

es decir, una radiografía donde se establecen las actividades y los cambios económicos generados en la empresa” (Gómez, Aristizabal, & Fuentes, 2017, pág. 91).

Los estados financieros reflejan las operaciones o transacciones diarias que demuestra una empresa en sus actividades, siendo resumidas en la estructura exhibida como estado financiero. Los estados financieros se alimentan de la información suministrada por los libros contables y en los mismos se expone la rentabilidad de la organización. Siendo mostrados en periodo trimestral, semestral o anual (Letty, 2019, pág. 219)

La elaboración de los estados financieros requiere del empleo ordenado de procedimientos contables y financieros que muestran los movimientos de las diferentes cuentas que la empresa maneja, esta información debe ser manejada de manera minuciosa con el fin de minimizar errores. Así los procedimientos contables y financieros son:

El conjunto ordenado de etapas que se concretan en el reconocimiento y la revelación de las transacciones, los hechos y las operaciones financieras, económicas, sociales y ambientales, que afectan la situación, la actividad y la capacidad institucional, para prestar servicios o generar flujos de recursos (Vivanco, 2017, pág. 6)

La presentación de los estados financieros depende de las necesidades de información que necesite la empresa, esta puede ser procesada de manera mensual, trimestral, semestral o anual, esta última es la modalidad más aplicada por parte de las organizaciones obligadas a llevar contabilidad, debido a que se debe reportar informes a los grupos de interés internos y externos, es decir a los socios y dueños, así como a las entidades de control como es el caso del Servicio de Rentas Internas SRI y la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. Así para Tapia (2016):

La presentación de información financiera se refiere al modo de mostrar adecuadamente los estados financieros y sus notas, los efectos derivados de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que afectan económicamente a una entidad. Implica un proceso de análisis,

interpretación, simplificación, abstracción y agrupación de información en los estados financieros para que estos sean útiles en la toma de decisiones del usuario general (p.8).

Los estados financieros deben ser razonables, así para Filgueira (2020), “los estados financieros deben encontrarse libre de representaciones erróneas significativas” (p.10), es decir que la información sea confiable, oportuna y que pueda ser comparada de manera horizontal y vertical, sea con los datos de la misma empresa o de similares.

2.3.2. Principales estados financieros

Los estados financieros constituyen la base de información para el departamento financiero de acuerdo con la normativa NIC-NIIF, se consideran al balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y estado de cambios en el patrimonio.

El Balance general para la Dirección de Planificación y Desarrollo Online - INACAP (2017), “el estado de situación financiera o balance refleja la situación patrimonial de una organización en un tiempo determinado, es decir, los recursos que posee y la forma en cómo estos se financian” (p.4). Este estado muestra dos grandes bloques de cuentas, por un lado, el activo que es todos los bienes tangibles e intangibles de la empresa y por el otro la parte del pasivo que son las deudas contraídas a corto y largo plazo, por último, se muestra el patrimonio que se refiere a lo que realmente le pertenece a la empresa una vez descontado el pasivo.

Es el estado financiero básico que muestra la utilidad o pérdida resultante en un período contable, a través del enfrentamiento entre los ingresos y los costos y gastos que les son relativos. La NIF A-3 señala que el estado de resultados muestra la información relativa al resultado de sus operaciones en un período y, por ende, de los ingresos, gastos, así como, de la utilidad (pérdida) neta (Fuentes, 2017, pág. 91).

Por otra parte, Fuentes (2017), “el estado de flujo de efectivo, que indica información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de

financiamiento de la entidad en el período clasificados por actividades de operación, de inversión y financiamiento” (p.56).

Por último, los estados de cambio en el patrimonio “muestran las variaciones (aumento y disminución) de las cuentas del patrimonio, busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la empresa” (Dirección de Planificación y Desarrollo Online - INACAP, 2017, pág. 7).

2.3.3. Ratios financieros

Una vez elaborado los estados financieros, la información que presentan permiten aplicar diferentes ratios financieros que muestran el estado real de la empresa, mismo que para Bravo (2016), “son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias” (p.7).

Las razones o ratios financieros son indicadores que permiten conocer el estado de la empresa en función a su información histórica, la misma proviene de los Estados Financieros, en la actualidad este análisis representa una herramienta importante para las empresas de todos los sectores. (Lizarzaburu, Gerardo, & Beltran, 2016, pág. 5)

El análisis basado en las ratios financieros permite a la gerencia y administración tomar decisiones con el fin de mejorar el accionar empresarial, para que sea una empresa sustentable, sostenible a través del tiempo y pueda hacer frente a fluctuaciones de mercado inesperadas.

El análisis financiero mediante ratios proporciona información en el estado de la empresa de productividad, rentabilidad y valor de mercado. Por lo tanto, ratios tales como retorno sobre activos (ROA), rentabilidad de facturación, y retorno sobre el capital (REC) indican la capacidad y eficiencia de la empresa para generar ganancias (ingresos por ventas y ganancias) de capital de inversión. (Riera, Alarcón, Jiménez, & Cevallos, 2020, pág. 617)

Existen diferentes tipos de ratios financieros, estos se clasifican en rentabilidad y liquidez, el primero “indica la rentabilidad que se obtiene a partir de la inversión realizada con recursos propios de las instituciones, es decir, con inversiones del patrimonio de los bancos” (Jara, Sánchez, Bucaram, & García, 2018, pág. 10). Por otra parte, los indicadores de liquidez “indica la capacidad que tienen las entidades para convertir los activos en efectivo a bajo costo” (Jara, Sánchez, Bucaram, & García, 2018, pág. 10).

La gestión de talento humano tiene incidencia en la eficiencia empresarial puesto que se mejoran los procesos y actividades donde se permite optimizar recursos, capacitar al personal para que este sea más productivo y comprometido, por lo que tiene también repercusión positiva en los indicadores financieros, al reportar en los estados un mejor desempeño económico dentro de los indicadores financieros se encuentran: de liquidez, solvencia, rentabilidad y gestión.

Los indicadores de liquidez muestran cuan líquida es la empresa, como puede gestionar los recursos para convertirlos en efectivo y de esta manera hacer frente a las obligaciones contraídas como deudas de corto plazo.

“Los indicadores financieros de liquidez son fundamentales para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero de una empresa a corto plazo, es decir, detectar si la empresa tiene suficientes recursos financieros y disponibles para cubrir las obligaciones presentes” (Herrera, y otros, 2016, p. 153).

Además, el indicador de liquidez permite conocer la capacidad de respuesta a corto plazo de las entidades frente a los requerimientos de efectivo de los depositantes en el caso de las financieras, o el pago de sus pasivos a corto plazo. Un mayor valor del índice representa una mejor situación de liquidez de la entidad (Garzozzi, Perero, Rangel, & Vera, 2017, p. 4).

Así la liquidez es la capacidad de generar papel moneda o efectivo, para cubrir los pasivos a corto plazo para evitar problemas, mientras mayor es el índice de liquidez mayor será la capacidad de pago de la empresa con terceros.

Este indicador es muy útil para la toma de decisiones a futuro, ya que se verifica de cuanto es la capacidad de hacer frente a las obligaciones, se conocen que tan rápido se puede tener el efectivo y de esta manera proteger a la empresa para un futuro endeudamiento.

En cuanto a los indicadores de solvencia, mide la capacidad que tiene la empresa de enfrentar sus obligaciones incluso en el largo plazo, mide la capacidad de endeudamiento tomando en cuenta el respaldo patrimonial. Analiza la disponibilidad del capital propio y del financiado, permite conocer que tan estable es la empresa, como es el peso de las deudas frente a los activos.

Este indicador se define como una ratio entre el capital y el activo, si bien el capital se considera de forma amplia y en él se incluyen otras masas patrimoniales que no son fondos propios de forma estricta. Para el denominador se toman los activos ponderados por riesgo, que como su nombre indica se trata de una ponderación según el riesgo de los activos de las entidades de crédito. (Climent, 2016, p. 35)

Además, la “solvencia es la capacidad de la empresa para redimir a los accionistas si se vendieran los activos productivos”. (Yaguache, Higuerey, & Inga, 2019, p. 366)

En relación a los indicadores de rentabilidad, miden cuan rentable es la empresa gestionando todos los recursos disponibles. La “rentabilidad empresarial es directamente proporcional a la diversificación de la cartera de productos de una empresa” (Puente & Riofrio, 2016, p. 73).

Se basa en el cálculo y análisis de determinadas ratios de gestión a partir de las cifras contenidas en los estados financieros, principalmente: Cuenta de resultados y Balance. que permiten obtener referencias sobre la rentabilidad tanto de proyectos futuros, bien sea de lanzamiento de un nuevo negocio o pymes, como igualmente se pueden aplicar a nivel global de una empresa que ya esté en funcionamiento y con ratios de su evolución pasada o histórica, es decir, con la técnica o método de las magnitudes, se pueden establecer evaluaciones, tanto de futuro como históricos. (Eslava, 2013, p. 27)

2.4. Riesgo empresarial

El riesgo es considerado como la posibilidad de ocurrencia de un evento o acto de carácter involuntario; en el campo financiero se lo considera como el incumplimiento de los objetivos que toda organización o ente económico se propone alcanzar. Dichos objetivos al no ser cumplidos la empresa se encuentran en una situación de debilidad por no haber alcanzado su desempeño y gestión ya que en toda organización el planteamiento y cumplimiento de objetivos es fundamental porque son considerados como los indicadores que le permiten medir su eficiencia y eficacia sobre la gestión (Lizarzaburu, Barriga, Noriega, López, & Mejía, 2017).

El riesgo financiero trata sobre el rendimiento que produce una inversión realizada, ya que dicha inversión produce cambios debido a ciertos factores, entre los cuales se puede mencionar la inestabilidad de los mercados financieros, factores económicos, ambientales, sociales, entre otros; dependiendo del sector económico en el que opera la inversión.

2.5. Gestión de riesgos

Antes de conceptualizar y analizar el tema de riesgos financieros, es necesario identificar que es un riesgo; para Soler, Varela, Oñate, & Naranjo (2017), “es una posible pérdida producido por eventos peligrosos e inciertos ligados a vulnerabilidades existentes” (p.53).

Así para Epstein (2015), “la evaluación de los impactos sociales, económicos y ambientales de las acciones organizacionales es necesaria para tomar decisiones efectivas de carácter operacional y de inversión del capital que impacten de manera positiva los objetivos organizacionales” (p.3). El gestionar los riesgos permite a los encargados de la administración minimizar el impacto financiero de las cuentas en el rendimiento económico.

Según Salinas & Lojano (2019), “la gestión de riesgos es particularmente relevante para entornos cambiantes y vulnerables, donde la necesidad de conocer y manejar los niveles de incertidumbre a los que está expuesta una

entidad es apremiante, el objetivo de la administración de riesgos financieros consiste en asegurar que las instituciones o inversionistas no sufran pérdidas económicas y logren maximizar su rendimiento y desempeño” (p.3).

Además “el análisis de oportunidades y amenazas, incertidumbres y los riesgos o eventos al riesgo a los que están sometidas todas las actividades de cualquier organización, sin importar su diligencia o tamaño, son conocidas en la actualidad como gestión de riesgo” (Casares & Lizarzaburu, 2016, pág. 27).

La gestión de riesgos permite realizar un estudio de la posibilidad y las consecuencias de cada factor de riesgo para poder determinar el nivel de riesgo que pueden generar los factores como son humano, tecnológico, económico y que afecta en el desarrollo del proyecto o en la ejecución de las actividades a las que se dedica la institución (Mejía, 2020).

El realizar un análisis de riesgos proporciona a la institución beneficios, ya que a partir de este análisis la empresa puede tomar decisiones basándose en resultados obtenidos de las técnicas utilizadas ya sean de carácter cualitativo o cuantitativo y que una vez analizadas proporcionan resultados que servirán de análisis para la formulación de estrategias y la toma de decisiones empresariales (Nuñez, 2020).

La gestión de riesgos persigue ciertos fines o propósitos definidos entre ellos se menciona los más importantes como son:

- ✓ Contribuye al proceso de desarrollo de capacidades de los factores del desarrollo, básicamente entre los entes que forman parte de la sociedad y el estado que coopera, ya que facilita los elementos que permiten una mayor captación de términos y definiciones sobre gestión de riesgos.
- ✓ La gestión de riesgos promueve la reflexión y el debate para permitir un avance que permita la adopción de un enfoque moderno sobre gestión de riesgos que permita a las empresas mantenerse en expectativa para la pronta toma de decisiones y solución de problemas.
- ✓ Aportar a un proceso de discusión amplia que trascienda en las correcciones de las fallas empresariales identificadas para poder ser manejadas de manera adecuada (Brito, 2018).

De acuerdo con la Junta de Regulación Monetaria y Financiera en la codificación de resoluciones monetarias, financieras, de valores y seguros, específicamente en el párrafo I sobre los elementos para la administración integral de riesgos, en el Art. 19.- Proceso de la Administración Integral de Riesgos, menciona que la gestión integral de riesgos involucra:

1. Identificación.-reconocer los riesgos existentes en cada operación, producto, proceso y línea de negocio que desarrolla la entidad, para lo cual se identifican y clasifican los eventos adversos según el tipo de riesgo al que corresponden;

2. Medición.-los riesgos deberán ser cuantificados con el objeto de medir el posible impacto económico en los resultados financieros de la entidad. Las metodologías y herramientas para medir el riesgo deben estar de conformidad con el tamaño, la naturaleza de sus operaciones y los niveles de riesgo asumidos por la entidad;

3. Priorización.- una vez identificados los eventos de riesgos y su impacto, la entidad deberá priorizar aquellos en los cuales enfocará sus acciones de control;

4. Control.- es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de disminuir la probabilidad de ocurrencia de un evento adverso, que pueda originar pérdidas a la entidad;

5. Mitigación.- corresponde a la definición de las acciones para reducir el impacto de un evento de riesgo y minimizar las pérdidas;

6. Monitoreo.- consiste en el seguimiento que permite detectar y corregir oportunamente deficiencias y/o incumplimientos en las políticas, procesos y procedimientos para cada uno de los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la entidad; y,

7. Comunicación. - acción orientada a establecer y desarrollar un plan de comunicación que asegure de forma periódica la distribución de información apropiada, veraz y oportuna, relacionada con la entidad y su proceso de

administración integral de riesgos (Junta de Regulación Monetaria y Financiera , 2017, p. 599)

2.6. Plan de acción para riesgos

Consiste en desarrollar y documentar un plan de acción en donde se establezcan estrategias que permitan el cumplimiento de metas y objetivos mediante la asignación de funciones y responsabilidades para cada una de las áreas de la institución. Con la implementación de procesos y procedimientos se podrá identificar los principales riesgos a los que está expuesta la institución y que afecta el cumplimiento de los objetivos planteados. El plan de acción permite un control permanente y una evaluación constante de las estrategias lo cual permite la emisión de reportes necesarios para la adecuada toma de decisiones (Ministerio de Finanzas , 2017).

El plan de acción se lo puede definir como la formulación de estrategias adecuadas para las actividades que se van a desarrollar en la institución y que generan riesgos, el plan de acción tiene como propósito mitigar los posibles riesgos que se puedan presentar en la institución por la ejecución de procesos o procedimientos en el desarrollo de actividades. El plan de acción permite definir cuál será el objetivo de su implementación, el tiempo de realización y los recursos necesarios que se utilizarán para su implementación (Ministerio de Educación, 2018).

2.6.1. Identificación de riesgos

La identificación de riesgos recae bajo responsabilidad del departamento financiero, de evaluar de manera integral todos los acontecimientos que tiene la empresa para medir su afectación y poder mitigar su impacto.

Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos (Contraloría General del Estado, 2014, pág. 8)

2.6.2. Tipos de riesgos financieros

Los riesgos financieros que se analizan en este apartado son de liquidez, de mercado, de crédito, y operacional, a continuación, se detallan cada uno de estos:

El primer riesgo analizado es de liquidez “es el riesgo de que una falta de fondos realizables en una Pyme le ocasione pérdidas. En la estructura económica es el riesgo de que la entidad no pueda vender activos a un precio razonable como consecuencia de una iliquidez del mercado” (Muñoz, García, & García, 2017, p. 145).

Así el riesgo de liquidez se refiere a la pérdida potencial de enfrentar factores adversos y pueden afectar la capacidad del cumplimiento de obligaciones con grupos de interés internos y externos, los activos no serán suficientes para cubrir las deudas, así también se dificultan las posibilidades de financiamiento.

El riesgo de liquidez representa para la organización uno de los principales riesgos porque no solo deriva en situaciones como la congelación de recursos sin rentabilidad y altos costos de administración por la alta concentración en activos fijos, sino que también puede desencadenar otro tipo de consecuencias, como un máximo nivel de endeudamiento, en busca de obtener capital líquido que más adelante se va a manifestar en una baja rentabilidad debido a las obligaciones contraídas con otros bancos. (Sánchez & Millán, 2012, pág. 93)

De acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2015), “para mitigar el riesgo de liquidez, en primer lugar, se debe crear instrumentos y/o metodologías para su cuantificación y seguimiento” (p.4). Los indicadores de riesgo que permiten su medición son: de liquidez estructural y de brechas de liquidez.

El segundo riesgo abordado es de mercado, “el riesgo de mercado correspondiente a la variación brusca y/o inesperada de las tasas de interés, que podrían generar pérdidas institucionales” (Salinas & Lojano, 2019, pág. 9). En

este sentido el riesgo de mercado muestra las fluctuaciones en base a la política monetaria, balanza de pagos y otros factores exógenos.

El tercer riesgo se refiere al riesgo de crédito, que para “es la incertidumbre que se le genera al acreedor sobre la pérdida que le puede causar el incumplimiento por parte del deudor” (p.145).

El último riesgo es el operacional, “el análisis del riesgo operacional considerado en la investigación incluye la valoración y vigencia de normativa de elecciones, determinación de los niveles de alternabilidad y estabilidad de cargos, implementación de procesos de capacitación, nivel de escolaridad de directivos y personal, nivel de cumplimiento del plan estratégico y existencia de mecanismos de rendición de cuentas y facilidad en el cumplimiento de normativa (Salinas & Lojano, 2019, pág. 10).

2.6.3. Gestión de talento humano para el control de riesgos

El departamento de talento humano es considerado como apoyo para los demás departamentos de las empresas, puesto que su labor está dirigida a tener la capacidad de contratar personal idóneo con conocimientos, habilidades y destrezas y por ende velar por el bienestar del personal, entonces su importancia radica en que una adecuada gestión permite contar con personal calificado, capacitado en el área que va desempeñar y a la vez prime la motivación, lo cual hará que sus colaboradores se sientan parte de la empresa, esto dará origen a la eficiencia y eficacia empresarial, desde esta óptica el talento humano es catalogado como el capital más importante para las empresas (Armijos, Bermudez, & Mora, 2019).

El recurso humano en una empresa genera un impacto directo tanto en los costos, en las ventas y en las utilidades que se generan en la organización; es por tal razón que la empresa no puede funcionar ni trabajar sin el recurso humano porque ellos son quienes definen salarios, re categorizaciones, políticas, reglas, estrategias de cumplimiento que permitan un desempeño óptimo de las funciones asignadas.

El recurso humano es considerado un elemento esencial y clave en el funcionamiento de la organización ya que son quienes aportan, adaptan y consolidan la ventaja competitiva de la empresa; el contar con recurso humano idóneo, comprometido y fidelizado permite una adecuada ejecución de actividades y por ende el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Por tal motivo recursos humanos debe estar preparado para el cambio de personal a fin de adaptarse a las necesidades competitivas del entorno, por lo cual el reclutar seleccionar e informar a los posibles y futuros candidatos es un proceso que se considera relevante y de vital importancia para el buen funcionamiento y cumplimiento de metas de cada organización. En gran parte el éxito de cualquier empresa involucra al personal que la conforma, por tanto, es pertinente que la organización pueda disponer en el momento preciso de personal calificado, motivado y dispuesto a desarrollar sus funciones de la mejor manera posible.

Es necesario aclarar la diferencia que existe entre capacitación y entrenamiento, ya que este segundo se refiere únicamente al proceso en el cual al nuevo trabajador se le brinda los conocimientos y herramientas más básicas para poder desempeñarse dentro de la organización. La capacitación tiene por objetivo adaptarse a los cambios externos provocados por la competencia y que afectan directamente a la organización interna de la empresa, por consiguiente, surge la necesidad de mantener al personal y sus trabajadores capacitados dentro de los lineamientos y objetivos planteados dentro de la misión y visión de cada institución (Parra & Rodríguez, 2016, p. 134)

El recurso humano es un pilar fundamental dentro de las organizaciones ya que poseen conocimientos, habilidades y experiencia lo que permite incrementar productividad en la empresa. El recurso humano de la empresa siempre necesita de capacitación, entrenamiento, evaluación, para poder cumplir con las distintas labores asignadas que impliquen complejidad y especialización para el desarrollo de sus tareas. La administración de recursos humanos abarca todas las funciones y responsabilidades encaminadas a atraer, contratar, retener

los recursos de personal y maximizar el valor del capital humano (Chiavenato, 2017).

El proceso de reclutamiento es fundamental para que las empresas crezcan y avancen constantemente en la consecución de sus objetivos. El proceso de reclutamiento se conforma de ciertos aspectos entre los cuales se menciona: definir el personal deseado, revisar los candidatos y preseleccionar, realizar las respectivas entrevistas y evaluación, la contratación, y la capacitación. Este proceso de reclutamiento causa impactos significativos en los resultados de las empresas, ya que las acertadas contrataciones de personal permiten a las empresas reducir costos, retención de personal, mejor ambiente laboral, evitan la rotación de trabajadores, la integración de estos factores permitirá el éxito y estabilidad de la empresa (Montoya & Boyero, 2016).

2.7. Modelo de gestión de riesgos financieros

El modelo que contribuye a evaluar los riesgos financieros de las cooperativas de ahorro y crédito es el COSO II. Para aplicar el control interno en el campo cooperativo el “COSO ha establecido un modelo común de control interno contra el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control” (Cotaña, 2015, pág. 11).

“En 2004, surgió COSO II, que ampliaba el concepto de control interno a la gestión de riesgos. En ella también debe implicarse todo el personal de las entidades bancarias, incluidos los directores y administradores” (EALDE, 2020).

El COSO abarca 20 principios distribuidos en cinco áreas, que son aplicados en todo tipo de empresa u organización, así en gobierno y cultura: ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administración, establece estructuras operativas, define la cultura deseada, demuestra compromiso con los valores clave, desarrolla y retiene a profesionales capacitados. En el eje de estrategia y establecimiento de objetivos: analiza el contexto empresarial, define el apetito al riesgo, evalúa estrategias alternativas, formula objetivos de negocio. En desempeño: identifica el riesgo, prioriza riesgos, implementa respuestas ante los riesgos, desarrolla una visión a nivel de cartera. En revisión y monitorización: evalúa los cambios significativos, revisa el riesgo y el desempeño, persigue la

mejora de la gestión de riesgo empresarial. Por último, en información, comunicación y reporte: aprovecha la información y la tecnología, comunica información sobre riesgos e informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO, 2017)

Analizar los riesgos requiere del diagnóstico integral de la organización, para ello poner en práctica actividades de control interno, contribuye a detectar riesgos, tomando en cuenta que el:

Control interno son las acciones tomadas por la administración para planear, organizar, y dirigir el desempeño de acciones suficientes que provean seguridad razonable de que se estarán logrando los siguientes objetivos: Logro de los objetivos y metas establecidos para las operaciones y para los programas, uso económico y eficiente de los recursos. Salvaguarda de los activos. Confiabilidad e integridad de la información. Cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones (Mantilla, 2018, pág. 8).

Además, “el control interno tiene la originalidad de cuidar la seguridad en este caso los activos o propiedad planta y equipo, capital de las entidades; de tal manera controla al momento de ser vinculados en la presentación de los estados financieros mismos que deben cumplir y ser emitidos al fin de cada ejercicio en curso” (Cotaña, 2015, pág. 55). El control interno abarca 5 componentes que son actividades de control, ambiente de control, evaluación del riesgo, información y comunicación, monitoreo.

Así, “se señala que las actividades de control vienen determinadas por procedimientos y políticas. Se tiene en cuenta el rápido cambio y la evolución de la tecnología. Se acentúa la diferenciación entre controles automáticos y controles generales de tecnología” (ISOTolls, 2015).

El ambiente de control “puede entenderse como la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad..., tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos” (Manco, 2014, pág. 22).

En cuanto a la información y comunicación “la información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. La comunicación debe fluir en todas direcciones dentro de la entidad” (Tapia, Rueda, & Silva, 2017, p. 44).

Análisis del riesgo: “se identifican y se analizan, de acuerdo a la probabilidad de impacto y frecuencia, para conocer sus posibles consecuencias en caso de que se presenten..., se analiza cada riesgo y se clasifica como alto (es muy factible que se presente), medio (factible) o bajo (muy poco factible)” (Academia Pirani, 2014, p. 1).

El monitoreo que es la última etapa del control interno “incluye actividades de supervisión, directamente por las distintas estructuras de dirección, que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano...” (Vega & Nieves, 2016, p. 4).

Uno de los modelos de gestión de riesgos financieros es el de las 5 C's que “son un conjunto de factores que las instituciones financieras utilizan al efectuar el análisis de una solicitud de crédito, su nombre se origina a partir de cada uno de los factores: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones” (Hernández, Galeana, Valenzo, & Chávez, 2017, p. 2438).

El carácter engloba la calidad moral del cliente, es decir analiza la trayectoria, historial crediticio y reputación, por otra parte, la capacidad, mide la posibilidad de que el cliente cumpla con sus obligaciones de crédito. El capital a la rotación de inventario, capital de trabajo y rotación de activos.

También para medir y gestionar el riesgo se requiere de la gestión del crédito porque se “requiere de información que asegure la viabilidad económica y financiera de la organización, y para ello, debe disponer de procesos apropiados que permitan generar mecanismos de dirección y corrección” (Ludovic, Aranguiz, & Gallegos, 2018, p. 183).

Así mismo un modelo de gestión de riesgos permite hacer una evaluación holística de todos los procesos intervinientes dentro de la organización así para Monje (2015):

Un modelo de gestión de riesgos es el proceso continuo basado en el conocimiento, evaluación, manejo de los riesgos y sus impactos que mejora la toma de decisiones organizacionales, es decir es el conjunto de pasos secuenciales, lógicos y sistemáticos que debe seguir el analista de riesgos para identificar, valorar y manejar los riesgos asociados a los procesos de la organización, los cuales ejecutados en forma organizada le permiten encontrar soluciones reales a los riesgos detectados minimizando las pérdidas o maximizando las oportunidades (Monje, 2015, p. 10).

El modelo de gestión de riesgos cuenta con fases, que de acuerdo con Mun (2016), citado por Muñoz, García, & García (2017), menciona las siguientes “Proceso de Gestión Cualitativa, Modelación de Pronósticos y Predicciones, Modelo Estático Caso Base, Simulación de Monte Carlo, Estructuración del problema con Opciones Reales, Valoración y Modelación de Opciones Reales, Optimización de Recursos y Portafolio, presentación de Informes y Actualización de Análisis” (p.142).

El modelo de gestión de riesgos permite minimizar el impacto negativo causado por fluctuaciones y manejos inadecuados con el fin de proyectarse a la sostenibilidad organizacional puesto que para Epstein (2015) “las organizaciones, la estructura o modelo de sostenibilidad del desempeño social, ambiental y económico crea una oportunidad poderosa para crear valor duradero para los múltiples stakeholders” (p.17).

La empresa sostenible puede definirse como una organización humana que contribuye al desarrollo donde sostenible, se entiende como un futuro del planeta tierra con los humanos y desarrollo, como una mejora cualitativa de la condición humana que contribuye significativamente al desarrollo sostenible, donde los líderes deben gestionar las relaciones funcionales que abarcan la totalidad del sistema socio-ecológico (Garzón & Ibarra, 2014, p. 60).

Dentro del concepto de desarrollo sostenible, el sector financiero se relaciona con tres aspectos principales. 1. Se refiere a que está directamente involucrado en el financiamiento de proyectos de sostenibilidad; 2. Tiene un carácter regulatorio, es decir, las nuevas leyes en favor del ambiente y en búsqueda del desarrollo sostenible afectan en mayor o menor medida y que se debe adaptar a los riesgos y oportunidades derivados de la búsqueda de sostenibilidad; 3. La presión que los diversos grupos de interés, “stakeholders” ejercen sobre las instituciones financieras. (Madero & Zárate, 2016, p. 14)

2.8. Factores de riesgos

Factor humano. – considerado como un elemento esencial que merece toda la atención y a la vez requiere de formación y capacitación continua para el desarrollo de sus funciones, siendo este elemento de gran importancia en la organización porque son quienes contribuyen al cumplimiento de metas y objetivos institucionales a través de la competitividad profesional.

2.9. FODA

La matriz FODA o DAFO es una herramienta que permite realizar una evaluación de los factores internos y externos sobre la situación actual de una empresa o institución identificando sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se generan en el entorno y que permiten la adecuada y oportuna toma de decisiones que permitan a la institución el crecimiento empresarial tanto interno como externo. Esta herramienta puede ser utilizada en cualquier departamento de la organización ya que permite una evaluación y control constante de los factores que la componen (Sánchez D. , 2020).

La matriz FODA se forma de 4 factores; dos positivos que representan las fortalezas y oportunidades y dos negativos que son las debilidades y amenazas, y esta herramienta puede ser aplicada en cualquier situación, departamento de la empresa con la finalidad de ser estudiada y analizada y que luego permitirá tomar decisiones estratégicas que permitan mejorar el futuro de la organización y contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados (García V. , 2015).

Permite un diagnóstico oportuno y exacto de los factores tanto internos como externos de forma periódica con el propósito de conocer si se está llevando a cabo el cumplimiento de los objetivos planteados en la filosofía empresarial y poder observar los cambios que se generan o producen tomando en cuenta ciertas variables que con el pasar del tiempo afectan a la organización en el desarrollo de sus actividades. El análisis FODA tiene como objetivo proporcionar un informe que detalle los cambios que se producen en los factores tanto internos como externos para que el líder de la organización esté atento a la implementación de estrategias que faciliten a la organización su crecimiento y mantenerse en el mercado (Rodríguez R. , 2018).

2.10. Planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica, está formado por la planificación, organización, dirección y control; tomando en cuenta que toda organización busca mantenerse competitiva en el mercado razón por lo cual la planeación estratégica permite la formulación de estrategias acertadas y oportunas que estén acorde al entorno para que la empresa pueda desarrollar sus actividades de buena manera y aprovechar las oportunidades que se generan teniendo en cuenta su capacidad y recursos (Rodríguez R. , 2018).

La planeación estratégica en la actualidad se la utiliza como una herramienta de gestión gerencial que hoy en día es un elemento clave utilizado para el desarrollo empresarial. Sus componentes la planeación, organización, dirección y control son los puntos clave que permiten la determinación de los objetivos empresariales de largo plazo y la formulación de las estrategias adecuadas que deben ser monitoreadas y controladas, las mismas que van acompañadas de los conocimientos y habilidades de su líder, lo cual permite un crecimiento organizacional (González & Rodríguez, 2019).

2.10.1. Componentes de la planeación estratégica

Entre los componentes de la planeación estratégica y que permiten el cumplimiento de los objetivos empresariales se menciona la filosofía empresarial la cual está formada por la misión, visión, valores, metas u objetivos y las

políticas empresariales. La planeación estratégica se encarga de cumplir de manera real lo establecido en la filosofía empresarial planteada por los directivos de la empresa para que todo lo idealizado se vuelva realidad (Torres & Torres, 2014).

La planeación estratégica permite analizar que debe hacerse, quien debe hacerlo, y en donde hacerse mediante la implementación de políticas, estrategias uso y disposición de recursos, que permita diagnosticar la situación interna y externa actual con relación a los objetivos estratégicos. La formulación de objetivos, metas, estrategias, políticas empresariales facilitan que la empresa alcance sus objetivos lo cual facilita la preparación de planes para todas las alternativas posibles (Brito, 2018).

La planeación estratégica debe ser vigilada, revisada, modificada y controlada periódicamente de acuerdo con los resultados internos y externos lo cual facilite la solución de problemas y la toma oportuna y adecuada de decisiones en mejora de la empresa; para que la empresa pueda mantenerse sana y activa depende de una definida planeación estratégica con metas y objetivos realizables.

2.11. Ejes estratégicos

Un eje al ser considerado como un pilar sobre el cual giran otros componentes, se puede definir como ejes estratégicos como líneas definidas o decisiones establecidas que se deben seguir para lograr el cumplimiento de las actividades y objetivos con la mayor eficacia para que la organización sea competitiva en un futuro. Estos ejes o lineamientos deben ser elaborados y guardar coherencia con la filosofía empresarial que ha desarrollado la organización y perseguir un fin en común (García V. , 2015).

Los ejes estratégicos se los puede conocer como las estrategias definidas y que vas a desarrollarse para dar cumplimiento con los objetivos empresariales; los ejes estratégicos se los conoce como líneas perfiladas y establecidas que permitirán la consecución de metas y propósitos administrativos y de gestión aprovechando las oportunidades para mitigar las amenazas y de esa manera

potenciar las fortalezas y superar las debilidades que afectan las actividades empresariales. (Hernández & Palacio, 2015).

2.12. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera muchas veces se encuentra influenciada por el tipo de mercado, por el entorno en el que desarrolla las actividades la empresa, las tendencias, los gustos, la oferta, la demanda que se generan en el mercado. Siendo así la perspectiva financiera guarda relación con las estrategias de crecimiento y rentabilidad que se prometen para los accionistas o socios de una empresa u organización al haber realizado una inversión con la finalidad de comercializar algún tipo de bien o servicio (Pérez & Pirona, 2015).

Al realizar un análisis de la perspectiva financiera obtenemos una herramienta de carácter óptimo que permite realizar una evaluación del desempeño financiero y económico de un período específico lo cual permite evaluar y comparar los resultados con otros periodos similares para poder identificar falencias o deficiencias competitivas; la perspectiva financiera genera la opción de plantear estrategias y objetivos con fines económicos para la obtención de resultados positivos y que a la vez permitan la adecuada y oportuna toma de decisiones mediante la interpretación de los estados financieros (Oyaque, Santamaria, & López, 2019).

Al formar parte del Cuadro de Mando Integral la perspectiva financiera su principal objetivo es crear valor económico para los accionistas de una organización, mediante el análisis de indicadores de rendimiento los mismos que indican el crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el mercado; esta perspectiva mantiene relación con la perspectiva organizacional ya que en conjunto las perspectivas buscan el éxito de la empresa.

2.13. Perspectiva del asociado o cliente

El cliente es un punto esencial e importante en toda empresa, por lo cual la empresa debe plantear estrategias claras y concisas que satisfagan las necesidades de los clientes, formular indicadores que permitan llevar un control dentro de la organización ya que la perspectiva del cliente permitirá a los

directivos o al departamento de ventas o negocios articular la estrategia del cliente basándose en el mercadeo o marketing lo cual proporcionara resultados futuros; en la perspectiva la empresa deberá enfocarse al segmento de clientes, a los gustos, preferencias que tienen los clientes por el consumo de dichos bienes o servicios (Alet, 2015).

En la perspectiva del cliente lo recomendable es identificar y comprender al cliente, y a la vez conocer los segmentos seleccionados convirtiéndose estos en la clave para el desarrollo de indicadores relacionados a la perspectiva del cliente. Las organizaciones deben crear valor añadido en la comercialización de los bienes o servicios que se promocionan en el mercado lo cual debe estar alineado y enfocado a satisfacer las necesidades de los clientes satisfaciendo sus necesidades, gustos y preferencias lo cual permitirá a la empresa formular estrategias y objetivos que cumplan los requerimientos de la empresa y de los clientes (Oyaque, Santamaria, & López, 2019).

El departamento de marketing es fundamental manejar en una empresa ya que son quienes analizan la perspectiva del cliente, la creación de nuevos productos, se encargan de innovar nuevas cosas para la satisfacción de los mismos. La perspectiva del cliente es entender al cliente, mediante algunos procesos como pueden ser identificar al cliente, planificar la obtención de información que proporcionan los consumidores, recolectar dicha información para procesarla, medir el valor de lo que la empresa hace y ofrece a sus clientes y finalmente implementar los resultados (Estupiñán, 2020).

Siendo así la perspectiva del cliente es muy importante para la toma de decisiones en la empresa ya que aquí se decide sobre que bienes y/o servicios ofrecer los cuales satisfagan las necesidades de los clientes.

2.14. Perspectiva de procesos internos

Forma parte del Cuadro de Mando Integral considerada como una herramienta de gestión que busca el equilibrio de los objetivos personales con los objetivos de la organización. La perspectiva de procesos internos lo que busca es alinear los objetivos estratégicos de la organización con los procesos

estratégicos para así cumplir con los objetivos de los accionistas y de sus clientes. Esta perspectiva permite alinear las necesidades de los clientes y los accionistas con la formulación de objetivos de la organización, y con los indicadores formulados en la perspectiva financiera y perspectiva del cliente ya que así se mantendrá una relación entre los directivos y los clientes tanto internos y externos (Oyaque, Santamaria, & López, 2019).

Los indicadores recomendados a manejar en la perspectiva de procesos internos que deberían manejar las organizaciones se mencionan los siguientes: porcentaje de desarrollo en el que se encuentran el porcentaje de nuevos productos y servicios, costo de desarrollo de productos y servicios, porcentaje de ventas de nuevos productos y servicios; el de procesos operativos en el que se pueden desarrollar el de porcentaje de mermas, margen de productos defectuosos, devolución de productos defectuosos y tiempo de fabricación, y por último el proceso de post-venta en el cual se pueden analizar el tiempo de respuesta al cliente, costo de reparaciones y cumplimiento de garantías (Leyton & Gil, 2017).

2.15. Perspectiva de crecimiento, aprendizaje y tecnología

La formación, crecimiento e innovación de una empresa u organización depende de tres factores claves que son el talento humano, los sistemas y los procesos y procedimientos que tiene implementado la organización juntamente con un modelo de negocio apropiado para que los inversionistas se sientan atraídos para realiza su inversión.

Esta perspectiva utiliza indicadores que le permiten medir y evaluar su crecimiento, entre los principales se menciona: rotación del personal, porcentaje de ausentismo, porcentaje de personal con formación en comercial, porcentaje de directivos con formación en comercial, satisfacción y motivación laboral para el cual se emplea instrumentos técnicos como por ejemplo la encuesta de satisfacción laboral aplicada a los empleados (Kaplan & Norton, 2014).

La capacidad de los empleados también forma parte de esta perspectiva ya que ellos son quienes están a cargo de mejorar los procesos, de adaptarse al modo de trabajo y sobre todo son quienes actúan con los clientes para conocer

sus gustos y necesidades. Los colaboradores son parte fundamental en la organización es por ello que los directivos deben siempre buscar la retención del empleado, su satisfacción y la productividad de los mismos, buscando siempre su bienestar, comodidad y motivación para que desarrollen de mejor manera sus actividades y cumplan con los debidos procesos para que la empresa logre un crecimiento (Leyton & Gil, 2017).

La perspectiva de crecimiento, aprendizaje y tecnología depende mucho de las capacidades y habilidades que los trabajadores puedan desarrollar y a la vez guardan relación con la implementación de nuevas tecnologías que incrementen las organizaciones para dar valor a los productos o servicios que ofrece la empresa, en esta perspectiva también es necesario contar con información disponible estratégica que contribuya a la toma de decisiones oportunas y adecuadas (Kaplan & Norton, 2014).

2.16. Control interno

Al control interno se lo conoce como una herramienta de gestión que las empresas u organizaciones tanto públicas como privadas la utilizan para la evaluación de la gestión y cumplimiento de los objetivos institucionales y así poder proporcionar información a los interesados y colaboradores de la organización.

El control interno tiene como objetivo principal hacer que las organizaciones proporcionen seguridad razonable de las actividades que se ejecutan y en el cumplimiento de los objetivos planteados , mediante una eficiencia y eficacia en la ejecución de sus operaciones, cumplimiento de procesos y procedimientos, fiabilidad de la información financiera proporcionada, además el control interno permite llevar un control sobre el cumplimiento de las leyes y normativas emitidas por los entes reguladores y que sean aplicadas y en la organización. El control interno es aplicable en todas las áreas de la empresa y es ejecutado por el personal de cada departamento (Mendoza, Delgado, García, & Barreiro, 2018).

2.17. COSO ERM

El COSO ERM se lo diseñó para la identificación de eventos que afectan en el desarrollo de las actividades que se realizan en la organización. Esta

herramienta de gestión permite realizar una evaluación para poder responder a los riesgos que han sido detectados para que estos se encuentren dentro de los límites establecidos y así demostrar que la administración de la entidad es buena. Sus componentes son: ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de acontecimientos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, supervisión (Sánchez L. , 2015).

Permite implementar el control interno en la entidad a través de marcos reguladores globales, asegurando el logro de objetivos y la rentabilidad de la organización, siendo así el coso ERM es un sistema de gestión de riesgos y control interno que puede ser implementado en cualquier organización. Esta herramienta de gestión se basa en el diagnóstico de problemas, generar cambios necesarios para una adecuada gestión y realizar una evaluación de los mismos (Coloma, 2015).

2.17.1. Ambiente interno

Establece la filosofía que se pretende implementar en lo relacionado a gestión de riesgos tomando en cuenta la forma y cultura que se utiliza para el análisis de los riesgos. El ambiente interno de la empresa es quien influye para el manejo y establecimiento de estrategias y objetivos institucionales.

2.17.1.1. Establecimiento de objetivos

En este componente se deben formular y plantear los objetivos anticipadamente para que la administración pueda identificar las causas o eventos que pueden afectar en su cumplimiento; dichos objetivos deben tener relación y estar alineados a las estrategias formuladas tomando en cuenta la misión y visión que ha determinado la organización (Estupiñán R. , 2015).

2.17.2. Identificación de acontecimientos

Consiste en identificar los factores externos que afectan a la organización, entre ellos se puede mencionar aspectos económicos, sociales, ambientales, políticos y que afectan a la consecución de las metas y objetivos institucionales. En la identificación de acontecimientos se pueden detectar aspectos positivos o negativos; los positivos se deben aprovechar porque son oportunidades de crecimiento para la organización (Coloma, 2015).

2.17.3. Evaluación de riesgos

Mediante este proceso la institución puede identificar y analizar los eventos que afectan a la consecución de los objetivos institucionales, se constituye en una base que permite determinar los riesgos que deben ser administrados y supervisados para que no afecten al desarrollo de las actividades para lo cual la institución debe implementar técnicas y procesos que permitan mitigar los eventos y que no afecten significativamente en la empresa (Mendoza, Delgado, García, & Barreiro, 2018).

2.17.4. Respuesta al riesgo

Este componente hace énfasis en que la organización debe evaluar la respuesta a los riesgos que se presentan en la empresa en base a posibles respuestas como son evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. una vez que se ha identificado los riesgos se desarrolla y se establece acciones para la tolerancia de los eventos presentados en la organización (Estupiñán R. , 2015).

2.17.5. Actividades de control

En las actividades de control se debe implementar políticas, procesos y procedimientos a nivel de toda la organización y en los distintos departamentos que la conforman con la finalidad que permitan asegurar que la respuesta al riesgo sea la adecuada y que permita el desarrollo de las actividades y la consecución de los objetivos (Sánchez L. , 2015).

2.17.6. Información y comunicación

Este componente se refiere a que la organización debe mantener procesos y procedimientos oportunos que proporcionen, compartan y obtengan información necesaria y oportuna para gestionar de manera adecuada los riesgos detectados en la empresa. Todos los niveles de la entidad deben tener conocimiento sobre dicha información ya que esto permitirá una oportuna identificación, evaluación y respuesta a los riesgos identificados (Estupiñán R. , 2015).

2.17.7. Supervisión

Consiste en mantener una supervisión y monitoreo adecuados y constantes para asegurar el correcto funcionamiento de los procesos y procedimientos implementados lo cual permitirá obtener resultados positivos que beneficien a la organización (Sánchez L. , 2015).

2.17.8. Fundamentación legal

La operación de las cooperativas de ahorro y crédito están amparadas por la Constitución de la República del Ecuador (2008), en el art.311 establece que:

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 148)

Además, en el Plan Toda una vida (2017-2021), en el eje de desarrollo 2 sobre “economía al Servicio de la Sociedad”, específicamente en el objetivo 4, establece

Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización Sin lugar a dudas, el sistema económico debe garantizar el funcionamiento adecuado del sistema monetario y financiero por medio de una óptima administración de la liquidez y de los flujos económicos, precautelando la estabilidad sistémica, promoviendo el acceso de toda la población al crédito y servicios financieros, asegurando que los flujos financieros generados localmente financien el desarrollo endógeno con enfoque de equidad territorial, y fomentando la inclusión financiera gracias a la bancarización y el manejo de nuevas tecnologías (Plan Nacional de Desarrollo , 2021-2025, pág. 78).

Así también el Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), en el Artículo 163.- “Sector financiero popular y solidario. El sector financiero popular y solidario está compuesto por cooperativas de ahorro y crédito” (p.29).

El modelo de gestión de riesgos financieros se fundamenta en lo establecido en el Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular Y Solidaria (2020), debido a que en el Art. 44 sobre las atribuciones y responsabilidades, donde menciona que “son atribuciones y responsabilidades del gerente” en el numeral 13, “definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa” (p.11).

Por último, en la resolución sobre administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito y cajas centrales, específicamente en las funciones del responsable o administrador de riesgos, en el literal 3 establece “Proponer e implementar sistemas de información que permitan a la entidad utilizar eficientemente metodologías propias de riesgos” (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020, p. 48)

Las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3, no tendrán la obligación de constituir una Unidad de Riesgos, para dichas cooperativas las funciones relacionadas con la Administración Integral de Riesgos las realizará un empleado con nivel de jerarquía de otra área de la entidad, quien podrá realizar paralelamente ambas funciones. No podrán ejercer dichas funciones quienes realicen actividades de captación o colocación. A dicho empleado se le denominará Administrador de Riesgos. Art. 10.- Comité de Administración Integral de Riesgos: Las entidades están obligadas a constituir un Comité de Administración Integral de Riesgos,

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

En esta sección se expone la metodología aplicada para cumplir con el objetivo general de la investigación sobre el diseño de un modelo de gestión de riesgos financieros para la Cooperativa, ubicada en el cantón Otavalo, que contribuye en la oportuna toma de decisiones financieras con la finalidad de disminuir las pérdidas por causa de los riesgos y aumentar su rentabilidad.

De este modo se ha procedido a describir el área de estudio, a plantear el enfoque y tipo de investigación, el alcance y diseño, además de explicar paso a paso el procedimiento de recolección de información en base a las técnicas e instrumentos aplicados. A continuación, se detalla cada componente metodológico:

3.1. Descripción del área de estudio

La presente investigación se realiza en la Cooperativa, ubicada en la provincia de Imbabura, cantón Otavalo, específicamente en las calles Bolívar 708 y Juan Montalvo, con Acuerdo Ministerial No. 206 del 26 de enero del 2009, emitida por la Dirección Nacional de Cooperativas.

La Cooperativa, entro al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el año 2013, con el surgimiento de la mencionada entidad de supervisión. En junio 2020 fue categorizada en el segmento 3, cuenta con una vida institucional de 12 años al servicio de sus socios y clientes.

Actualmente opera en la provincia de Imbabura y una parte de Pichincha, principalmente en los cantones Otavalo, Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi, Pedro Moncayo y Cayambe, solo cuenta con una oficina matriz en la ciudad de Otavalo.

Con corte a diciembre 2020 la Cooperativa cerró con 5200 socios, de los cuales el 53% son hombres y la diferencia mujeres, cuenta por 14 trabajadores bajo relación de dependencia entre hombres y mujeres y 3 colaboradores como prestación de servicios ocasionales. Su estructura organizacional está conformada por gobernantes, asesoría, apoyo y agregadores.

3.2. Enfoque y tipo de investigación

3.2.1. Enfoque

La investigación tuvo un enfoque mixto, el cual “surge como consecuencia de la necesidad de afrontar la complejidad de los problemas de investigación planteados en todas las ciencias y de enfocarlos de una manera holística. Aquí el investigador utiliza técnicas de los enfoques cuantitativos y cualitativos” (Otero, 2018, p. 19). Se combinó estos dos enfoques porque los objetivos planteados requirieron del análisis de cualidades de la institución financiera, así como de valores numéricos de los estados financieros.

Así se aplicó el enfoque cualitativo porque “busca un conocimiento que pueda abarcar una parte de la realidad y descubrir tantas cualidades como sea posible” (Otero, 2018, p. 11). Se abordó las características de constitución, funcionamiento, formas de operación, entidades de regulación y control, procedimientos financieros que develan cualidades para determinar los diferentes riesgos a los que se encuentran expuestos.

También cuantitativo basándose en que en este enfoque “se realiza un análisis y estudio de la realidad objetiva, mediante el establecimiento de mediciones y valoraciones numéricas que permiten recabar datos fiables, con el propósito de buscar explicaciones contrastadas y generalizadas, fundamentadas en el campo de la estadística” (Escudero & Cortez, 2018, p. 23). Así se requirió de información financiera, que fue expresada en valores numéricos, procedentes de los estados financieros, además de procesar la información empelando la estadística descriptiva.

3.2.2. Alcance

La presente investigación tuvo un alcance exploratorio debido a que se investiga temas poco estudiados y se acondiciona el terreno para nuevas y futuras investigaciones, es un tema nuevo para este caso de estudio, así también se buscó sugerencias de expertos, se procedió a revisar los proyectos de investigación similares y las resoluciones emitidas por la Junta de Política Monetaria y Financiera, Superintendencia de Económica Popular y Solidaria.

Tomando en cuenta que “este tipo de investigación permite una primera aproximación al problema que se espera analizar y conocer. Son aquellas que se desarrollan para conocer la temática que se emprenderá, ayudando al investigador a adaptarse en una problemática que desconoce en su totalidad” (Escudero & Cortez, 2018, p. 21).

3.2.3. Tipos de investigación

3.2.3.1. Investigación de campo

Fue de campo porque el levantamiento de la información se realizó a través de encuestas directas a los directivos y empleados en las instalaciones de la Cooperativa.

3.2.3.2. Investigación descriptiva

Fue tipo descriptivo ya que se analizó los principales indicadores que forman parte de los límites de exposición al riesgo financiero como liquidez, morosidad, solvencia, análisis vertical y horizontal de los estados financieros del periodo 2017 al 2019, así también las medidas de control interno. Tomando en cuenta que el tipo de investigación descriptivo “está enfocado a describir la realidad de determinados sucesos, objetos, individuos, grupos o comunidades a los cuales se espera estudiar” (Escudero & Cortez, 2018, p. 22).

3.2.3.3. Investigación bibliográfica – documental

Con este tipo de investigación sustentó las bases bibliográficas para la elaboración del marco teórico, que respalda y contribuye al entendimiento de las variables e indicadores referentes al modelo de gestión de riesgos financieros. Para ello se sustenta que la investigación bibliográfica está “orientada a revisar y reflexionar sistemáticamente las realidades teóricas de diferentes fuentes y campos de la ciencia, indagando e interpretando sus datos, valiéndose de métodos e instrumentos que ayudan a obtener resultados que pueden sustentar el desarrollo de la creación científica” (Escudero & Cortez, 2018, p. 20).

3.2.4. Diseño

La presente investigación tiene un diseño no experimental debido a que se fundamenta en las variables económicas que sirvieron para el posterior análisis. además, se observó situaciones ya existentes, no se tuvo control sobre las variables, no se influyó en ellas porque ya ocurrieron, se analizaron los fenómenos tal como se dan en el contexto natural, es decir se procedió a analizar los estados financieros de la cooperativa, sin ninguna incidencia por parte de la investigadora.

Además, fue de corte longitudinal de panel puesto que analizó los estados financieros correspondientes a los años 2017 – 2019 con el objetivo de observar las variaciones en las cuentas de los balances.

3.3. Recolección de Información

3.3.1. Método Inductivo-deductivo

Permitió determinar las causas y efectos a través de las cuales se logró deducir el problema central que afecta a la cooperativa. Mediante el cual se estudió los diferentes riesgos financieros a los que está expuesta, proponiendo un modelo de gestión que permita minimizar el impacto.

El método inductivo-deductivo está conformado por dos procedimientos inversos: inducción y deducción. La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica (Rodríguez & Pérez, 2017, p. 10).

3.3.2. Método analítico sintético

Para la elaboración del presente trabajo se analizará la información de fuentes primarias, como encuesta a los directivos y empleados de la

Cooperativa. Las fuentes secundarias serán los estudios realizados de temas similares.

Para sustentar el método analítico Gómez (2012), “consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado..., es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno” (p.16).

3.3.3. Técnicas

La recolección de la información se lleva a cabo mediante un análisis estadístico anual de los periodos 2017-2019 de los datos proporcionada por la institución y recolección de datos primarios como la entrevista y encuesta que se realizó a los directivos y empleados, adicional se utiliza datos de las fuentes como: boletines de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (\$). Dichas variables han sido recolectadas por medio de envíos de las estructuras de B11, cabe mencionar que estas y otras variables debieron ser tratadas; es decir, en una periodicidad.

3.3.3.1. Entrevista

Fue aplicada el gerente de la cooperativa con el fin de conocer los procedimientos administrativos financieros y sobre todo de realizaron evaluación del riesgo. Para fundamentar la aplicación de la entrevista se recurrió a los postulados de Pullido (2015), “la entrevista, como técnica complementaria, permite tener acceso a información específica y concreta que no se encuentra contenida, o es inasible, en las fuentes de datos secundarios o la observación, triangulando el análisis del cuerpo de estudio” (p.1150).

3.3.3.2. Encuesta

Sustentando el uso de este instrumento López & Fachelli (2016), “la encuesta es una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida” (p.8). La encuesta se aplicó empleados y personal administrativo

para conocer, los efectos causados por el deficiente manejo de los riesgos financieros, en qué porcentaje han disminuido sus ingresos.

3.3.3.3. Observación

Se aplicó en todo el proceso de investigación, donde la investigadora evidenció personalmente los procesos empelados en el área financiera.

3.3.4. Instrumentos

3.3.4.1. Cuestionario

“La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto” (López & Fachelli, p. 8). Fue aplicado para la encuesta, tiene 10 preguntas de selección múltiple con el objetivo de recopilar información acerca de los procesos que lleva a cabo en el área financiera.

3.3.4.2. Guion de entrevista

Fue aplicado para la entrevista con preguntas abiertas, permitieron capturar información amplia por parte de la gerencia.

3.3.4.3. Ficha de observación

Se aplicó una ficha de observación para capturar información de los diferentes documentos financieros de la cooperativa.

3.3.5. Población y muestra

En este caso no es necesario determinar una muestra ya que la población no es representativa, cuenta con 14 trabajadores bajo nómina, 8 directivos y 3 personas bajo honorarios; por lo tanto, se realiza un censo.

Tabla 2 Población

Detalle	Número
Gerente	1
Personal administrativo	8
Trabajadores	14
Total	23

Fuente: Departamento de Talento Humano Cooperativa Uniotavalo, 20121.

3.4. Análisis de información

En el apartado de análisis de resultados se presenta los datos ordenados de acuerdo con la consecución de cada objetivo, apoyados en el concepto de que "...se analiza la información, si es que se encuentra correctamente estructurada y organizada, ya que el investigador observará de forma directa y fácil, las relaciones o vínculos establecidos entre los aspectos o elementos que integran la información de su investigación" (Gómez, 2012, p. 71).

Una de las técnicas utilizadas para analizar la información en la investigación fue la estadística descriptiva, ya que se requirió que las series sean calculadas en forma anuales, permitiendo obtener una línea base para posterior construcción de la matriz de riesgo con límites de exposición de cada uno de ellos. Es decir, se realizará el análisis multivariante de técnica dependiente en una serie de regresiones lineales múltiples, con este modelo se interpretó cada una de las razones financieras seleccionadas y además se analizó en conjunto para identificar la situación financiera de la Cooperativa.

El procedimiento de recolección de datos permitió analizar la información de acuerdo con cada objetivo específico planteado, de la siguiente manera:

Para el objetivo específico 1 de desarrollar un diagnóstico financiero de la Cooperativa. con la finalidad de obtener un punto de partida para el modelo de gestión de riesgos financieros. Se solicitó la información secundaria al departamento financiero de la Cooperativa, Se utilizó: Balance general, Estados de resultados de los años 2017 al 2019 para calcular las razones financieras.

Se aplicó encuestas de forma directa a los empleados y directivos. Para la construcción de la encuesta se revisó teorías bibliográficas y trabajos científicos con temas similares y se verificó que se cumpla con la validez y confiabilidad mediante la validación de criterio de expertos de la universidad.

Para el objetivo específico 2 de levantar una matriz de gestión de riesgos financieros de la Cooperativa, a efectos de identificar los posibles riesgos que enfrenta la Cooperativa en el desarrollo de sus operaciones e implementar un plan de acción. Se revisó la documentación interna pertinente a riesgos de la Cooperativa, además las resoluciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular Solidaria (SEPS) y la Junta de Política y Regulación Monetaria referente a la gestión integral de riesgos.

Por último, para el tercer objetivo específico de definir un diseño de un modelo de gestión de riesgos financieros, considerando los requerimientos normativos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y cuya implementación conduzca la minimización de los riesgos. Se revisó la documentación interna concerniente a riesgos y se fundamentó con resoluciones SEPS, JMF, libros, revistas científicas. Se realizó encuestas a los integrantes del Comité de Riesgos y 3 Directivos que conforman el Consejo de Vigilancia.

3.5. Marco empírico

Para sustentar el diseño de un modelo de gestión de riesgos financieros para la cooperativa, se fundamentó empíricamente en investigaciones y propuestas similares a instituciones de la misma línea, así:

En el ámbito internacional, en Colombia, Huelgos & Esguerra (2020), en su trabajo de titulación denominado “modelo de gestión del riesgo al proceso de adjudicación de crédito en las cooperativas de aporte y crédito de Ibagué”. Se empleó una investigación documental descriptiva, las técnicas aplicadas fueron la observación y documentación. El desarrollo se lo efectuó en tres fases, la primera mediante un estudio estadístico de riesgos, la segunda mediante una visita técnica a la cooperativa y la tercera se diseñó una matriz de gestión de riesgos.

En el ámbito nacional Olmedo (2016), en su trabajo de grado titulado “modelo de gestión del riesgo crediticio en la cooperativa de ahorro y crédito Mirachina”, planteó como objetivo general disminuir el índice de morosidad e incrementar los niveles de liquidez, evaluando el riesgo financiero. La metodología empleó un enfoque mixto, descriptivo y de campo. Se llegó a determinar que la cooperativa tenía debilidades en cuanto a la evaluación del riesgo financiero, recayendo en un bajo crecimiento y competitividad. Se presentó como propuesta un modelo de gestión de riesgos crediticios mediante estrategias, políticas, procedimientos y estructura organizativa.

Además, en Riobamba, Monje (2015), llevó a cabo el diseño de “un modelo de gestión de riesgos financieros y administrativos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2015” con el objetivo de minimizar la incertidumbre en la toma de decisiones y sobre todo de evaluar los riesgos financieros a los que está expuesta la cooperativa. La investigación partió de un enfoque mixto, de tipo de campo, documental, empleando los métodos analítico, inductivo – deductivo. Se llegó a determinar que existen riesgos de crédito y operativos que afectan el desarrollo de la institución. La propuesta contribuye a la identificación y control de los riesgos financieros.

La evidencia empírica demuestra que los modelos de gestión para riesgos financieros contribuyen al mejoramiento de la operación de las cooperativas, permitiendo minimizar los aspectos negativos que afectan al crecimiento, liquidez y solvencia.

3.6. Consideraciones bioéticas

Se solicitará mediante un comunicado oficial al Consejo de Administración para la utilización de la información interna de la institución, donde se firmara el documento de confidencialidad de información que es requerido por la institución.

En el presente trabajo de investigación no se hará uso, modificación o experimentación con elementos naturales y/o su información.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se desagrega el análisis de las técnicas de investigación utilizadas en el estudio; la entrevista aplicada al gerente general de la Cooperativa Uniotavalo en la cual se abordaron las variables: norma para la administración integral de riesgos, estructura para la administración integral de riesgos, funciones del administrador de riesgos, manual y proceso de administración integral de riesgos, socialización e impacto del CAIR, riesgos inherentes, creación de valor y compensación al implementar el modelo de gestión para la administración integral de riesgos.

La encuesta que fue aplicada a los 8 funcionarios que conforman el personal administrativo en donde se analizaron las variables: norma para la administración integral de riesgos, procesos de dirección, modelo de gestión de riesgos, procesos de dirección financiera, riesgos financieros, riesgos, utilidades, reinversión de utilidades. La encuesta aplicada a los trabajadores que integran variables como: infraestructura tecnológica, riesgos, central de riesgos, créditos, manuales de procesos y procedimientos para créditos, morosidad, tasas de interés, competencia, mecanismos de cobro.

4.1. Análisis de la entrevista a la gerente de la cooperativa Uniotavalo

1.- Conoce usted si existe una Norma para la Administración Integral de Riesgos?

Si. La norma para la Administración Integral de Riesgos está dada en la Resolución 128-2015-F, emitida por la Junta de Regulación Monetaria Financiera.

2.-Cuál es la estructura para la Administración Integral de Riesgos de acuerdo al segmento actual de la cooperativa?

La estructura para la administración integral de riesgos está dada por: Consejo de Administración, Comité de Administración Integral de Riesgos CAIR y la Administradora de Riesgos.

Las cooperativas de segmento 3 no tendrán la obligación de constituir una Unidad de Riesgos, para dichas cooperativas, las funciones relacionadas con la Administración Integral de Riesgos las realizará un empleado con nivel de jerarquía de otra área de la entidad, quien podrá realizar paralelamente ambas funciones. No podrán ejercer dichas funciones quienes realicen actividades de captación o colocación, a dicho empleado se le denominará Administrador de Riesgos.

3.- Conoce las funciones del Administrador de Riesgos de la institución?

Si conozco, las funciones del Administrador de Riesgos están establecidas en el Art 12 de la resolución 128-2015-F.

4.-¿La Cooperativa cuenta con un manual de Administración Integral de Riesgos?

No cuenta, pero a pesar de que la norma no le exige por el segmento, la cooperativa debe tener un manual de Administración Integral de Riesgos, aparte o como parte de este manual, debe desarrollar manual de cada tipo de riesgo con la respectiva metodología (Crédito, Liquidez, Mercado, Operativo y Legal).

5.- ¿Cuál es el proceso de la Administración Integral de Riesgos?

El proceso de la administración integral de riesgos empieza con: identificación, medición, priorización, control, mitigación, monitoreo, comunicación

6.- Se ha socializado al CAIR de la cooperativa los manuales de Administración Integral de Riesgos?

No se ha socializado.

7.- Existe algún impacto en la institución, con las decisiones tomadas en CAIR, ¿que ayudan a la gestión de gerencia?

Si existen impactos en la institución, se puede mencionar la reducción de índices de mora, por seguimiento de cobranzas por parte de la Jefatura de crédito y Cartera solicitado por la Administradora de Riesgos apoyado en el

análisis y seguimiento de los reportes de cartera de la institución, con seguimiento semanal y mensual. Esto ayuda a mejores indicadores como gestión de gerencia.

8.- ¿Cuáles son los riesgos inherentes de la cooperativa?

Esto es demostrado con la matriz del riesgo inherente.

9.- La cooperativa tiene definido los límites de riesgo o apetito de riesgo?

Si se tiene definido el apetito de riesgo, basado en un formato que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) emitió para establecer estos límites y el Administrador de Riesgos, analiza los niveles de riesgo y los monitorea cada mes que no se pase de sus límites.

10.- ¿Considera usted que un modelo de Gestión para la Administración Integral de Riesgos, permita crear valor y obtener una compensación óptima que ayude en la toma de decisiones por parte de la alta gerencia?

Un modelo de gestión para la Administración Integral de Riesgos si contribuye a crear valor para la cooperativa, ya que ayudará a mejorar la toma de decisiones por parte de la Administración y Consejos.

4.2. Análisis de la encuesta al personal administrativo

A continuación, se develan los resultados de la encuesta aplicada a los 8 funcionarios que conforman el personal administrativo con el fin de analizar la situación financiera de la Cooperativa, con el objetivo de obtener un punto de partida para el modelo de gestión de riesgos financieros.

¿Existen definidos procesos de dirección financiera?

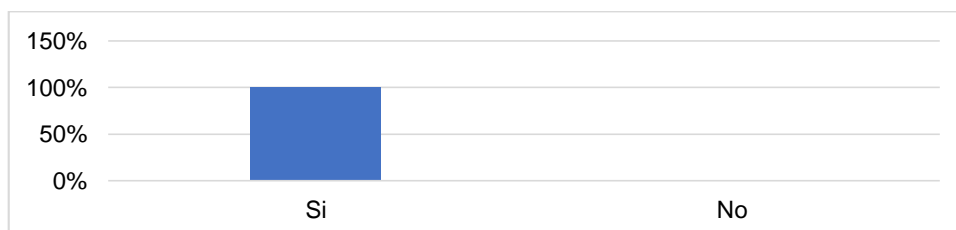


Gráfico 1 Procesos de dirección financiera

La cooperativa cuenta con procesos definidos de dirección financiera que permiten planificar, organizar las actividades para cumplir con los objetivos organizacionales, además de implementar seguimientos y controles.

¿Conoce de la existencia de un modelo de gestión de riesgos?

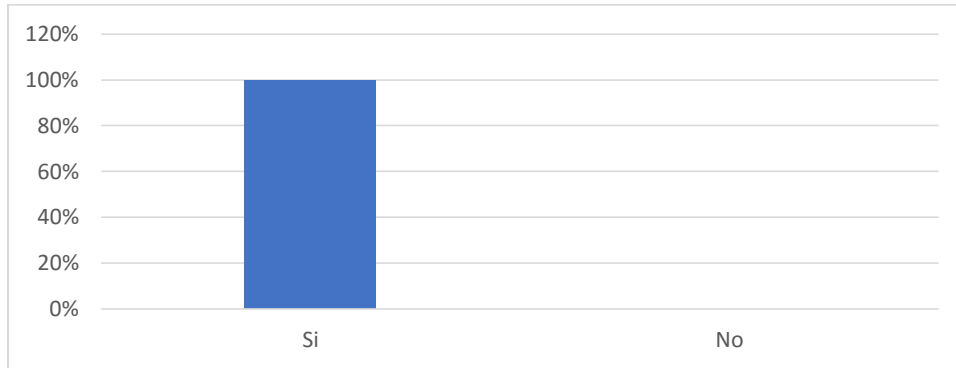


Gráfico 2 Existencia de modelo de gestión de riesgos

La cooperativa no cuenta con un modelo de gestión de riesgos, que permita un mejor control de las posibles eventualidades a darse en el área financiera, por lo que existen debilidades que requieren ser sustentadas con una ampliación y adaptación de un modelo de gestión de riesgos.

¿Cuáles son los riesgos a los que la cooperativa se ha enfrentado?

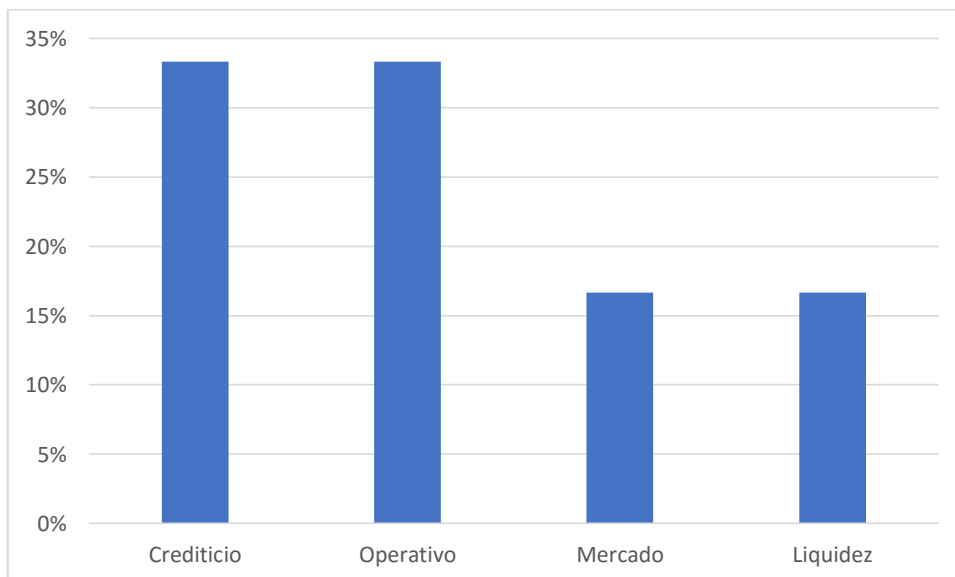


Gráfico 3 Riesgos

Por las actividades propias de la institución, los riesgos financieros a los que se enfrenta la cooperativa son: crediticio, por factores externos como la pandemia, los indicadores de mora se han incrementado y la colocación se ha reducido, además ha enfrentado el riesgo de liquidez, ya que ha existido un bajón considerable de las actividades económicas de los socios.

¿Como ha afectado los riesgos financieros en el desarrollo de la cooperativa?

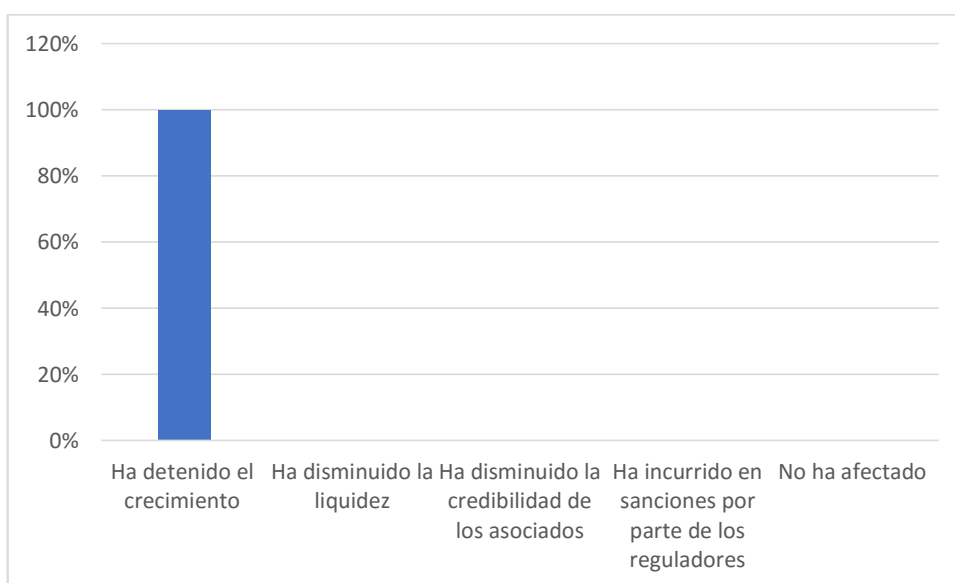


Gráfico 4 Afectación de riesgos financieros

Los riesgos financieros crediticios y de liquidez han incidido negativamente en las actividades y crecimiento de la cooperativa puesto que, se enfrenta a diversas eventualidades internas y externas que deben ser controladas en el corto plazo; así se observa que la cooperativa fue afectada ya que el crecimiento se detuvo.

¿En qué áreas se ha visto afectada la cooperativa por el desconocimiento de un modelo de gestión de riesgos financieros?

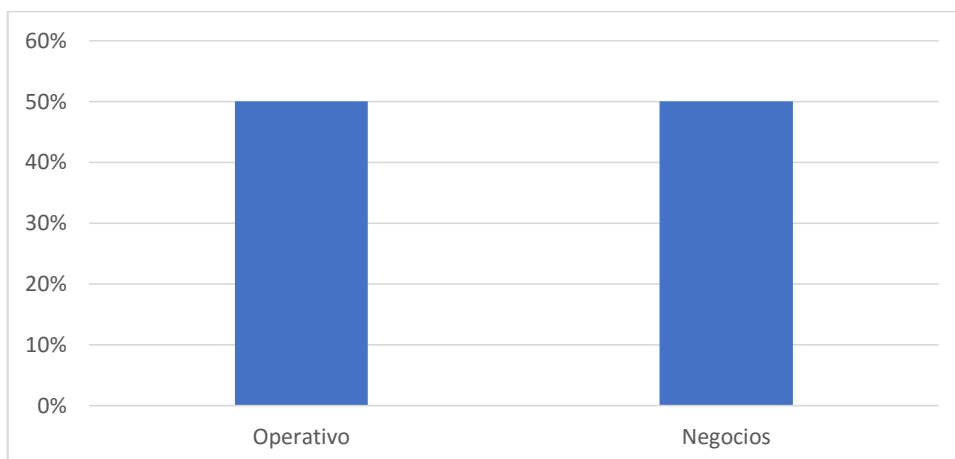


Gráfico 5 Áreas de afectación de riesgos financieros

El desconocimiento de un modelo de gestión de riesgos financieros ha afectado en el área operativa y de negocios de la cooperativa, incidiendo en la liquidez de la misma, afectando su capacidad de pago, lo cual puede desembocar en falencias en los procesos, personas y tecnología.

¿Los riesgos han afectado el alcance de los objetivos de la cooperativa?

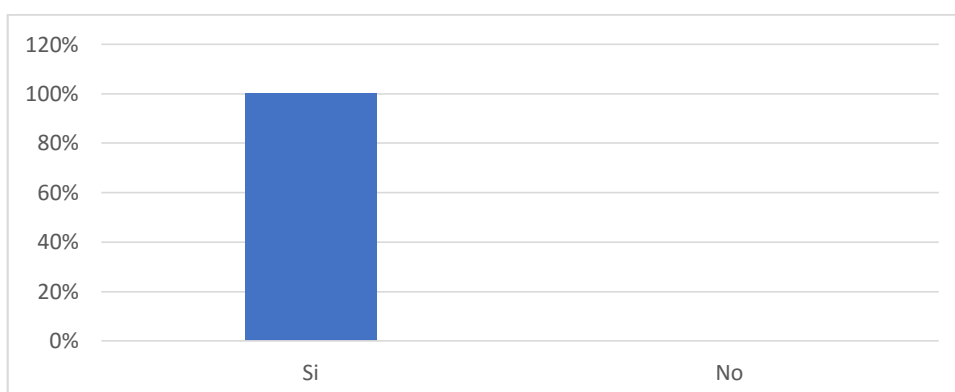


Gráfico 6 Afectación de riesgos financieros a los objetivos

Si ha afectado, por lo que la Gerencia no ha sabido tomar buenas decisiones al enfrentarse a riesgos financieros tales como crédito y de liquidez, existe la necesidad de elaborar un modelo de gestión de riesgos en donde se analice cada componente que incida en el crecimiento institucional.

¿Cómo califica la incidencia del riesgo financiero en la cooperativa?

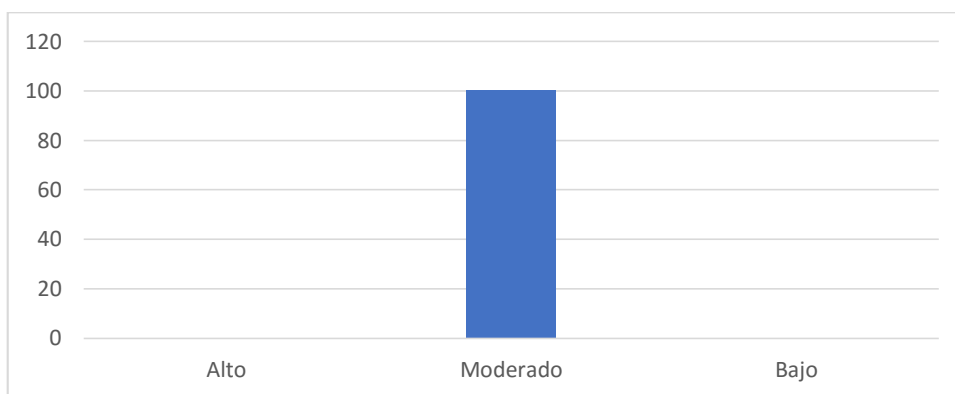


Gráfico 7 Incidencia de riesgo financiero

La incidencia del riesgo financiero en la cooperativa es considerado moderado, existen controles básicos, que deben ir mejorando, ya que al cambiar de segmento existe mayor exigencia del ente de control, por tal razón se deben emplear acciones correctivas para evitar que se agudice la situación actual.

¿La cooperativa cuenta con el apoyo de los asociados?

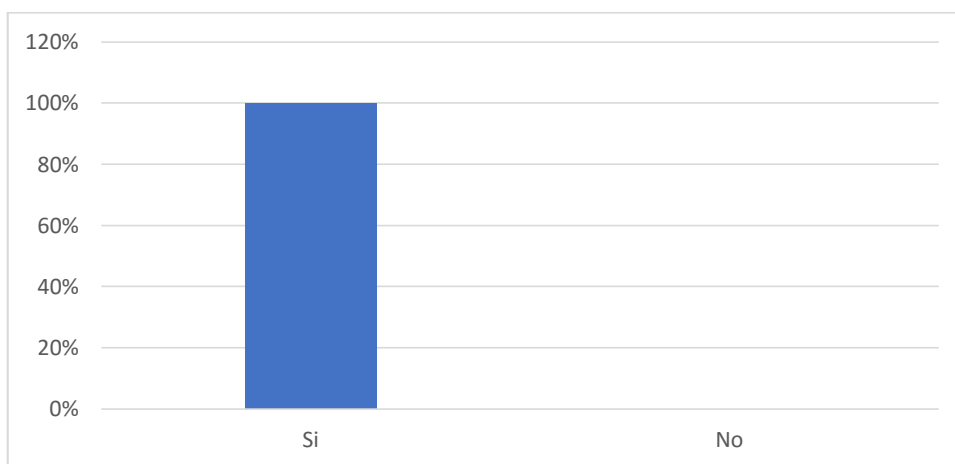


Gráfico 8 Apoyo de socios

La cooperativa cuenta con el apoyo de todos los asociados que han confiado en el trabajo de la institución, a septiembre de 2021 cuenta con más de 6000 socios activos que realizan actividades de depósito a plazo fijo, créditos, depósitos en cuentas de ahorros y utilizan los servicios complementarios.

Las utilidades son reinvertidas en:

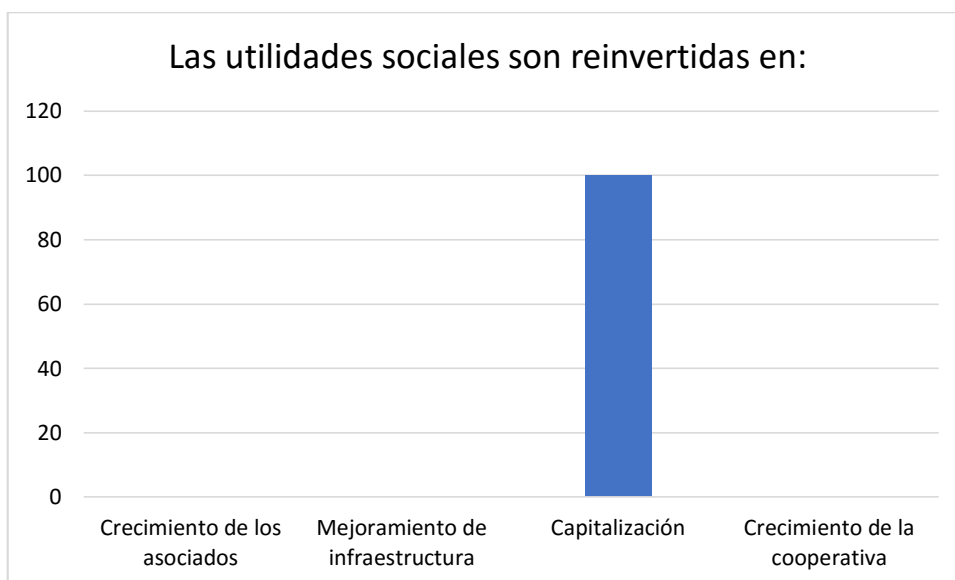


Gráfico 9 Reinversión de utilidades

Las utilidades obtenidas por la operación de la cooperativa son invertidas en capitalización, así también es necesario mencionar que se ha establecido el 3% de retención de dinero de los créditos otorgados a los socios para capitalización, esto contribuye a fortalecer la liquidez de la institución.

¿Cómo ha incidido la pandemia en cartera de crédito?

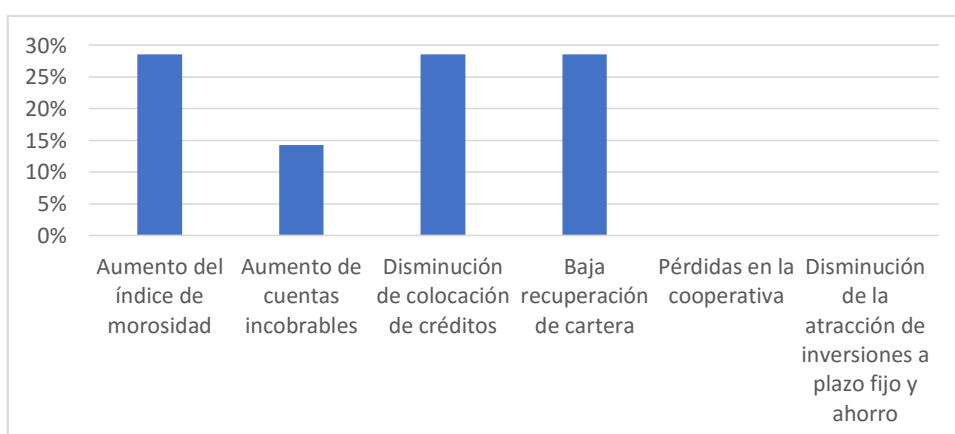


Gráfico 10 Incidencia de la pandemia en la cartera de crédito

La pandemia si ha tenido incidencia tanto en la morosidad como en el aumento de las cuentas incobrables afectando a las operaciones de la cooperativa puesto que muchas personas se quedaron sin empleo y no

disponían de los recursos para cumplir con sus obligaciones, aumentando el índice de morosidad, cuentas incobrables, dificultando la recuperación de cartera, además de bajar la colocación de créditos.

4.3. Análisis de las encuestas a trabajadores

En este apartado se presenta el análisis de la encuesta realizada a 14 trabajadores de la cooperativa con el fin de identificar la situación financiera de la misma.

¿Cómo califica la infraestructura tecnológica de la cooperativa?

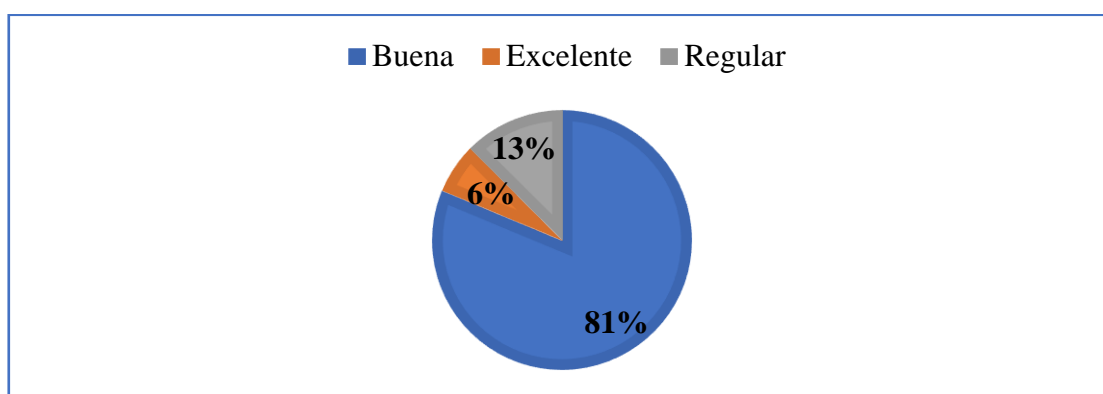


Gráfico 11 Estado de infraestructura tecnológica

La infraestructura tecnológica es calificada como buena por parte de los trabajadores de la cooperativa, un pequeño porcentaje considera que es excelente, así también un grupo considerable sostiene que es regular. Se puede apreciar que existen debilidades en la infraestructura tecnológica requiriendo ser mejorada para poder mantener un control y veracidad de la información financiera.

¿Cuál es el riesgo que más ha afectado a la cooperativa?

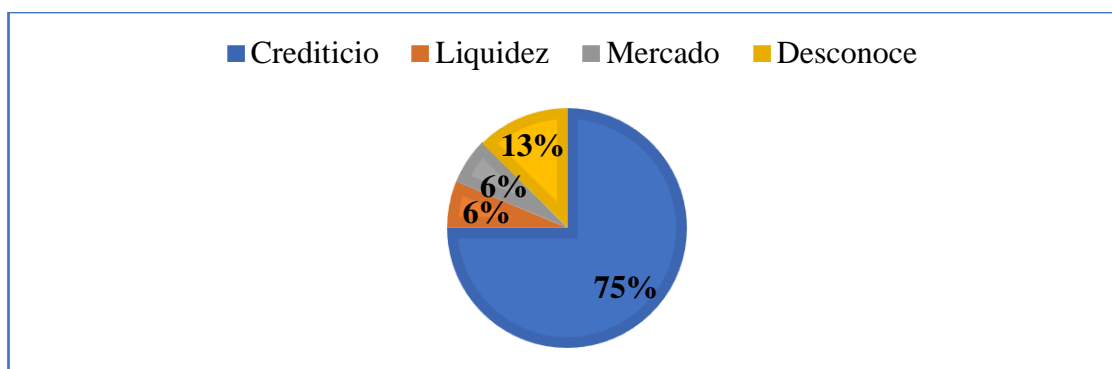


Gráfico 12 Riesgo financiero de mayor incidencia

El riesgo que más ha afectado al desarrollo de la cooperativa es el crediticio debido a que la pandemia ha afectado drásticamente las actividades económicas de la mayoría de socios que poseían un crédito en la cooperativa incurriendo en la falta de pago.

¿Cuál de los elementos siguientes observa la entidad al otorgar un crédito y reportar a la central de riesgos?



Gráfico 13 Análisis de central de riesgos de socios

El análisis de la central de riesgos de las personas que solicitan un crédito, es un elemento esencial a la hora de considerar la otorgación del crédito, esta muestra el estado de endeudamiento que tienen los socios, su historial crediticio, la voluntad de pago de sus obligaciones y la capacidad de pago, mismo que es analizado por los oficiales de crédito para considerar la posibilidad de realizar el crédito.

Los factores que se califica al cliente para la otorgación del crédito son:

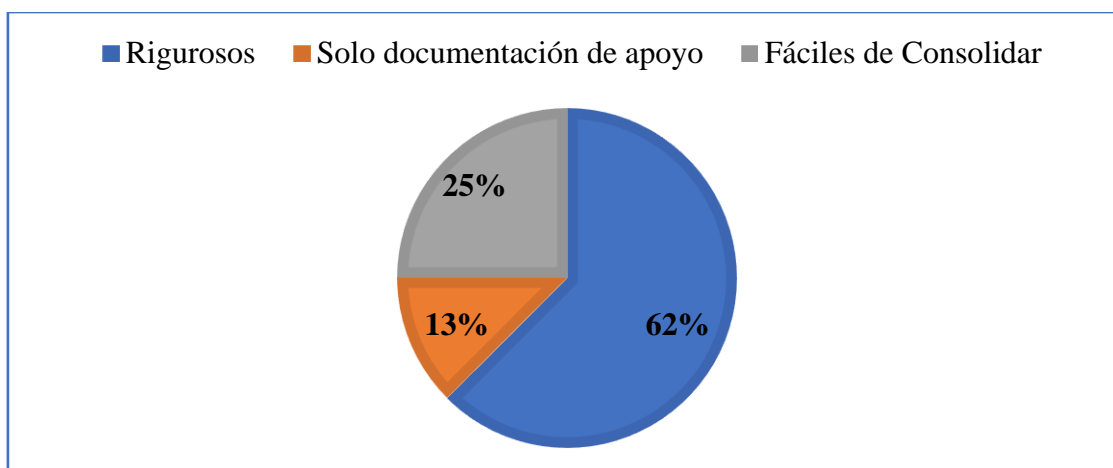


Gráfico 14 Factores analizados para un crédito

Los 14 trabajadores de la cooperativa consideran que los factores que se analizan para la otorgación de un crédito son rigurosos, donde se verifica la capacidad de pago de acuerdo a los ingresos sustentados con roles de pago en caso de ser en relación de dependencia y un reporte del mecanizado para constatar la afiliación, declaraciones de IVA e impuesto a renta, deudas en otros bancos, tarjetas de crédito.

¿Existen manuales de procesos y procedimientos para la otorgación de créditos?



Gráfico 15 Existencia de manuales de procesos y procedimientos

La cooperativa cuenta con manuales de procesos y procedimientos para la otorgación de créditos, en donde cada agente encargado del proceso puede evidenciar los pasos y requisitos a cumplir.

¿Cuáles son los principales motivos de la morosidad en los créditos?

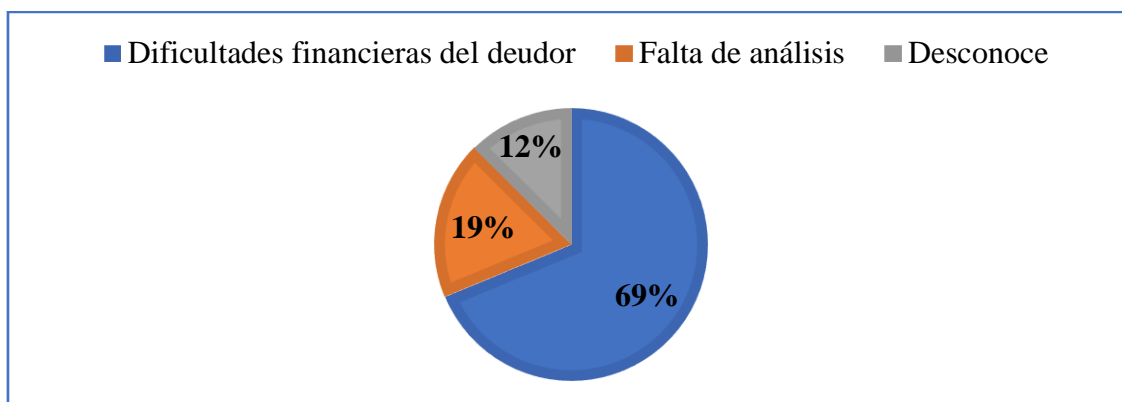


Gráfico 16 Motivos de morosidad

Uno de los principales motivos por la cual se incurre en el riesgo de crédito es debido a las dificultades financieras de los deudores que no pueden pagar a tiempo sus obligaciones con la cooperativa, seguido de una falta de un análisis más riguroso por parte de los asesores de crédito a la hora de calificar a un socio.

Los intereses cobrados por los créditos en relación a la competencia son:

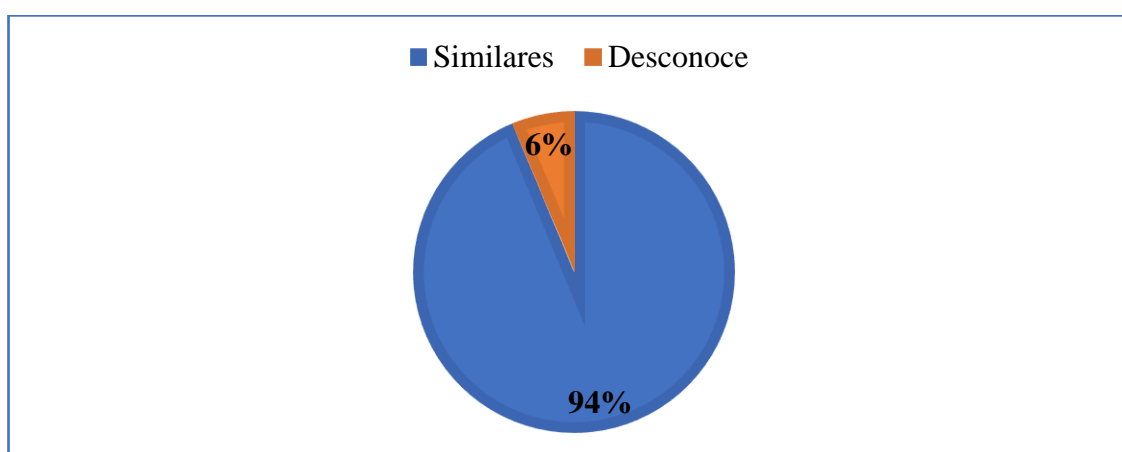


Gráfico 17 Tasa de interés - competencia

Los trabajadores de la cooperativa consideran que las tasas de interés cobradas se encuentran en relación a las de la competencia, en este sentido la institución debe competir en un mercado cada vez más amplio, puesto que este tipo de instituciones van en aumento captando el interés de las personas que requieren un financiamiento, las tasas de interés están dentro de lo que estipula el Banco Central, el servicios y la agilidad en la otorgación del crédito es la que hace la diferencia entre una institución y otra..

¿Existe un mecanismo para el cobro de créditos en tiempos de pandemia?

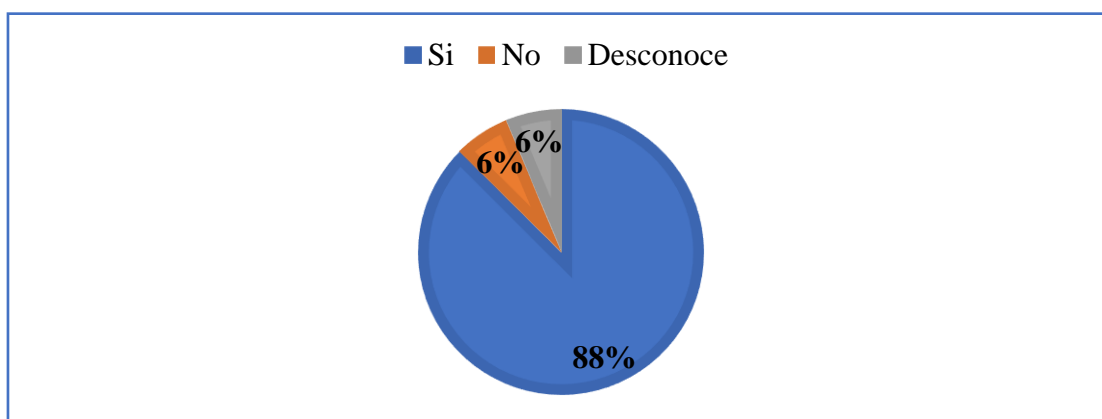


Gráfico 18 Mecanismo de cobro en tiempos de pandemia

En tiempos de pandemia la situación de cobro de créditos para las cooperativas se ha complicado debido a la falta de recursos económicos por parte de los deudores, en este sentido la institución ha empleado estrategias de recaudación de cartera vencida optando por el refinanciamiento y ampliación de plazos, también la cooperativa se acogió a las disposiciones emitidas por el ente de control.

4.4. Análisis financiero

Con el objeto de analizar la situación financiera de la Cooperativa, para obtener un punto de partida para el modelo de gestión de riesgos financieros, se procedió a realizar un análisis vertical y horizontal del balance general y estado de resultados, obteniendo los siguientes resultados:

4.4.1. Análisis vertical del balance general cuenta de activo

Tabla 3 Análisis vertical la cuenta del activo

Código	Cuenta	Valor 2017	Participación	Valor 2018		Valor 2019		Valor año 2020	
1	Activo	4.619.381,45		5.441.008,62		5.918.831,53		6.306.580,21	
1.1	Fondos disponibles	658.671,34	14,26%	419.284,27	7,71%	681.203,78	11,51%	846.691,02	13,43%
1.1.01	Caja	41.654,62		30.680,24		20.586,16		23.079,61	
1.1.03	Bancos y otras instituciones financieras	617.016,72		7.279,03		660.617,62		823.611,41	
1.3	Inversiones	630.421,87	13,65%	636.852,90	11,70%	296.618,38	5,01%	387.825,53	6,15%
1.4	Cartera de créditos	3.168.320,57	68,59%	4.231.924,24	77,78%	4.753.962,94	80,32%	4.777.659,50	75,76%
1.4.02	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	489.153,04	15,44%	1.578.082,79	37,29%	2.273.004,16	47,81%	2.347.456,48	49,13%
1.4.03	Cartera de crédito inmobiliario por vencer	39.725,28	1,25%	22.189,42	0,52%	16.789,32	0,35%	10.736,68	0,22%
1.4.04	Cartera de microcrédito por vencer	2.154.367,78	68,00%	2.162.464,11	51,10%	2.288.198,04	48,13%	2.290.464,29	47,94%
1.4.26	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	37.222,93	1,17%	27.316,89	0,65%	18.647,19	0,39%	36.458,34	0,76%
1.4.28	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	244.688,31	7,72%	198.794,21	4,70%	168.853,71	3,55%	157.315,44	3,29%

1.4.50	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	34.254,59	1,08%	45.971,83	1,09%	41.315,91	0,87%	41.185,09	0,86%
1.4.52	Cartera de microcrédito vencida	375.908,64	11,86%	412.818,55	9,75%	224.963,34	4,73%	230.476,56	4,82%
1.4.99	(provisiones para crédito incobrables)	-207.000,00	-6,53%	-215.713,56	-5,10%	-277.808,73	-5,84%	-336.433,38	-7,04%
1.6	Cuentas por cobrar	69.824,53	1,51%	83.924,47	1,54%	103.199,93	1,74%	176.268,62	2,79%
1.6.02	Intereses por cobrar inversiones	4.013,02	5,75%	50.857,78	60,60%	2.001,82	1,94%	2.071,62	1,18%
1.6.03	Intereses por cobrar de cartera de créditos	34.732,19	49,74%	159,34	0,19%	61.155,20	59,26%	155.911,47	88,45%
1.6.90	Cuentas por cobrar varias	31.744,08	45,46%	34.718,36	41,37%	147,00	0,14%	27.367,97	15,53%
1.6.99	(provisión para cuentas por cobrar)	-664,76	-0,95%	-2.143,10	-2,55%	44.419,89	43,04%	-9.082,44	-5,15%
1.6.99.10	(provisión para otras cuentas por cobrar)	-317,44	-0,45%	0,00	0,00%	-4.857,34	-4,71%	-5.964,21	-3,38%
1.8	Propiedades y equipo	37.001,62	0,80%	31.981,49	0,59%	57.803,56	0,98%	65.141,38	1,03%
1.8.05	Muebles, enseres y equipos de oficina	28.262,17	76,38%	27.708,76	86,64%	44.081,48	76,26%	46.482,34	71,36%
1.8.06	Equipos de computación	23.665,23	63,96%	20.417,90	63,84%	27.108,89	46,90%	34.528,47	53,01%
1.8.07	Unidades de transporte	38.743,07	104,71%	20.835,29	65,15%	20.384,77	35,27%	20.384,77	31,29%
1.8.90	Otros	317,90	0,86%	450,16	1,41%	453,16	0,78%	453,16	0,70%

1.8.99	(depreciación acumulada)	-53.986,75	-145,90%	-37.430,62	-117,04%	-34.224,74	-59,21%	-36.707,36	-56,35%
1.9	Otros activos	55.141,52	1,19%	37.041,25	0,68%	26.042,94	0,44%	52.994,16	0,84%
1.9.01	Inversiones en acciones y participaciones	8.000,00	14,51%	8.000,00	21,60%	8.000,00	30,72%	8.000,00	15,10%
1.9.04	Gastos y pagos anticipados	13.082,94	23,73%	16.444,33	44,39%	11.321,69	43,47%	36.725,34	69,30%
1.9.05	Gastos diferidos	24.109,12	43,72%	6.544,75	17,67%	14.543,66	55,84%	17.063,90	32,20%
1.9.06	Materiales, mercaderías e insumos	1.800,00	3,26%	7.093,00	19,15%	3.548,87	13,63%	4.442,36	8,38%
1.9.90	Otros	8.700,70	15,78%	1.650,00	4,45%	1.631,11	6,26%	139,54	0,26%
1.9.99	Provisión para otros activos irrecuperables	-551,24	-1,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-569,69	-1,08%
Total:		0 4.619,381.45		5.441.008,62		5.918.831,53		6.306.580,21	

Fuente: Cooperativa Uniotavalo

El activo está compuesto por fondos disponibles que corresponde a caja y bancos, inversiones, cartera de crédito, cuentas por cobrar, propiedad planta y equipo y otros activos. La cuenta que posee la mayor participación en los años analizados es la cartera de créditos, es decir el dinero se encuentra colocado en crédito a los socios de la cooperativa con una participación del 68.59% en el año 2017, 77.78% en 2018, para el año 2019 80.32%, en el año 2020 y pese a la pandemia abarca el 75.76% del total del activo.

La segunda cuenta que posee el 14.26% de participación en el año 2017 es los fondos disponibles, para los siguientes años analizados existe una mínima variación. La tercera cuenta es inversiones que refleja más participación en el año 2017 y 2018, y una baja en 2019 y 2020.

En este análisis se puede observar que la institución en el año 2020 por efectos de la pandemia Covid 19 su situación financiera se ha visto afectada con relación a los años anteriores, principalmente se han afectado cuentas por cobrar aumentando en 176. 268.62 mostrando un aumento significativo, esta variación se da porque las personas que mantienen deudas con la institución no han pagado sus créditos generando morosidad y aumentando la cartera de créditos.

4.4.2. Análisis vertical de la cuenta de pasivo y patrimonio

Tabla 4 Análisis vertical de la cuenta de pasivo y patrimonio

Código	Cuenta	Valor 2017	%	Valor 2018	%	Valor 2019	%	Valor año 2020	%
2	Pasivos	3.958.967,83		4.629.689,93		5.162.767,13		5.496.437,82	
2.1	Obligaciones con el publico	3.821.078,37	96,52%	4.458.652,80	96,31%	4.998.393,36	96,82%	5.140.320,05	93,52%
2.1.01	Depósitos a la vista	645.693,51	16,90%	780.461,49	17,50%	834.529,54	16,70%	749.573,15	14,58%
2.1.03	Depósitos a plazo	3.175.384,86	83,10%	3.678.191,31	82,50%	4.163.863,82	83,30%	4.390.746,90	85,42%
2.5	Cuentas por pagar	137.889,46	3,48%	171.014,13	3,69%	164.373,77	3,18%	124.214,45	2,26%
2.5.01	Intereses por pagar	113.338,49	82,20%	123.214,89	72,05%	141.568,18	86,13%	94.368,68	75,97%
2.5.03	Obligaciones patronales	4.979,97	3,61%	13.580,24	7,94%	11.794,21	7,18%	15.949,80	12,84%
2.5.04	Retenciones	2.684,02	1,95%	2.984,84	1,75%	2.908,96	1,77%	4.350,05	3,50%
2.5.90	Cuentas por pagar	16.886,98	12,25%	31.234,16	18,26%	8.102,42	4,93%	8.793,52	7,08%
Total:	0	3.958.967,83		4.629.689,93		5.162.767,13		5.496.437,82	
3	Patrimonio	638.840,13		791.217,28		929.046,40		807.013,89	

3.1	Capital social	210.269,90	32,91%	241.054,75	30,47%	270.720,50	29,14%	268.550,79	33,28%
3.3	Reservas	176.164,57	27,58%	291.199,19	36,80%	399.256,46	42,97%	452.375,66	56,06%
3.4	Otros aportes patrimoniales	252.405,66	39,51%	258.963,34	32,73%	259.069,44	27,89%	86.087,44	10,67%
	Total :	638.840,13		791.217,28		929.046,40		807.013,89	
	Resultado periodo =>:0	21.573,49		20.101,41		172.982,00		3.128,50	
	Total pasivo + patrimonio 0	4,597,807.96		5,420,907.21		6,091,813.53		6,303,451.71	
	Total pasivo + patrimonio + resultado	4,619,381.45		5,441,008.62		5,918,831.53		6,306,580.21	

Fuente: Cooperativa Uniotavalo

En el año 2017, la cuenta que abarca mayoritariamente los rubros del pasivo de la cooperativa es obligaciones al público, en donde se destaca los depósitos a plazo y depósitos a la vista, para los años 2018 y 2019 la tendencia es la misma, con una pequeña variación al año 2020. Las cuentas por pagar abarcan alrededor del 3% para cada año analizado. En cuanto al patrimonio, las cuentas se encuentran distribuidas en otros aportes patrimoniales, capital social y reservas.

Al realizar este análisis se conoce que los pasivos que mantiene la entidad financiera también han presentado una variación especialmente en el año 2020, debido a que no ha podido recuperar la cartera vencida por créditos otorgados a sus clientes y que por causa de la pandemia no han podido ser cubiertos; esta morosidad ha hecho que la cooperativa no pueda cubrir con los pagos por depósitos a largo plazo y a la vista. Sin embargo, el patrimonio que posee la institución no se ha visto afectado porque posee un buen capital social y cuenta con reservas lo cual brinda seguridad a la entidad.

4.4.3. Análisis horizontal de la cuenta de activo

Tabla 5 Análisis horizontal de la cuenta de activo

Código	Cuenta	Valor 2017	Valor 2018	Año 2018	Valor 2019	Variación 2019	Valor año 2020	Variación año 2020
1	Activo	4.619.381,45	5.441.008,62	17,79%	5.918.831,53	8,78%	6.306.580,21	6,55%
1.1	Fondos disponibles	658.671,34	419.284,27	-36,34%	681.203,78	62,47%	846.691,02	24,29%
1.1.01	Caja	41.654,62	30.680,24	-26,35%	20.586,16	-32,90%	23.079,61	12,11%
1.1.03	Bancos y otras instituciones financieras	617.016,72	7.279,03	-98,82%	660.617,62	70,00%	823.611,41	24,67%
1.3	Inversiones	630.421,87	636.852,90	1,02%	296.618,38	-53,42%	387.825,53	30,75%
1.4	Cartera de créditos	3.168.320,57	4.231.924,24	33,57%	4.753.962,94	12,34%	4.777.659,50	0,50%
1.4.02	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	489.153,04	1.578.082,79	222,62%	2.273.004,16	44,04%	2.347.456,48	3,28%
1.4.03	Cartera de crédito inmobiliario por vencer	39.725,28	22.189,42	-44,14%	16.789,32	-24,34%	10.736,68	-36,05%
1.4.04	Cartera de microcrédito por vencer	2.154.367,78	2.162.464,11	0,38%	2.288.198,04	5,81%	2.290.464,29	0,10%
1.4.26	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	37.222,93	27.316,89	-26,61%	18.647,19	-31,74%	36.458,34	95,52%
1.4.28	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	244.688,31	198.794,21	-18,76%	168.853,71	-15,06%	157.315,44	-6,83%
1.4.50	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	34.254,59	45.971,83	34,21%	41.315,91	-10,13%	41.185,09	-0,32%
1.4.52	Cartera de microcrédito vencida	375.908,64	412.818,55	9,82%	224.963,34	-45,51%	230.476,56	2,45%
1.4.99	(provisiones para crédito incobrables)	-207.000,00	-215.713,56	4,21%	-277.808,73	28,79%	-336.433,38	21,10%
1.6	Cuentas por cobrar	69.824,53	83.924,47	20,19%	103.199,93	22,97%	176.268,62	70,80%
1.6.02	Intereses por cobrar inversiones	4.013,02	50.857,78	1167,32%	2.001,82	-96,06%	2.071,62	3,49%

1.6.03	Intereses por cobrar de cartera de créditos	34.732,19	159,34	-99,54%	61.155,20	38280,32%	155.911,47	154,94%
1.6.90	Cuentas por cobrar varias (provisión para cuentas por cobrar)	31.744,08	34.718,36	9,37%	147,00	-99,58%	27.367,97	18517,67%
1.6.99		-664,76	-2.143,10	222,39%	44.419,89	-2172,69%	-9.082,44	-120,45%
1.8	Propiedades y equipo Muebles, enseres y equipos de oficina	37.001,62	31.981,49	-13,57%	57.803,56	80,74%	65.141,38	12,69%
1.8.05		28.262,17	27.708,76	-1,96%	44.081,48	59,09%	46.482,34	5,45%
1.8.06	Equipos de computación	23.665,23	20.417,90	-13,72%	27.108,89	32,77%	34.528,47	27,37%
1.8.07	Unidades de transporte	38.743,07	20.835,29	-46,22%	20.384,77	-2,16%	20.384,77	0,00%
1.8.90	Otros	317,90	450,16	41,60%	453,16	0,67%	453,16	0,00%
1.8.99	(depreciación acumulada)	-53.986,75	-37.430,62	-30,67%	-34.224,74	-8,56%	-36.707,36	7,25%
1.9	Otros activos Inversiones en acciones y participaciones	55.141,52	37.041,25	-32,83%	26.042,94	-29,69%	52.994,16	103,49%
1.9.01		8.000,00	8.000,00	0,00%	8.000,00	0,00%	8.000,00	0,00%
1.9.04	Gastos y pagos anticipados	13.082,94	16.444,33	25,69%	11.321,69	-31,15%	36.725,34	224,38%
1.9.05	Gastos diferidos	24.109,12	6.544,75	-72,85%	14.543,66	122,22%	17.063,90	17,33%
1.9.06	Materiales, mercaderías e insumos	1.800,00	7.093,00	294,06%	3.548,87	-49,97%	4.442,36	25,18%
1.9.90	Otros	8.700,70	1.650,00	-81,04%	1.631,11	-1,14%	139,54	-91,45%
1.9.99	Provisión para otros activos irrecuperables	-551,24	0,00	-100,00%	0,00	-	-569,69	-
Total:		0 4.619.381,45	5.441.008,62	17,79%	5.918.831,53	8,78%	6.306.580,21	6,55%

Fuente: Cooperativa Uniotavalo

La cuenta de activo ha tenido un crecimiento de 17.79% en el año 2018 con respecto al año anterior, para el 2019 creció en 8.78% y en 2020 tiene un crecimiento menor con respecto a los años anteriores. De estas cuentas, los fondos disponibles tienen un decremento en 2018 del 36.34%, para el año 2019 un incremento 62.47%, en 2020 crece, pero en menor proporción del año anterior. Con respecto a la cuenta de propiedad planta y equipo, se observa que el ejercicio económico 2018 ha tenido una baja en cuanto a la adquisición de activos fijos, pero para el año 2019 ésta crece en 80.74%, siendo significativo para la cooperativa, para 2020 el crecimiento es de 12.69%.

En el análisis horizontal a las cuentas de activo, se puede apreciar que existe variación en algunas cuentas, en especial en la cuenta cartera de créditos que presentan variaciones por los créditos que no han sido cancelados y se encuentran en morosidad por parte de los clientes lo que en cierto modo y en baja proporción afecta a las operaciones de la entidad,

Respecto a la cuenta de otros activos que abarca inversiones en acciones y participaciones, gastos y pagos anticipados, gastos diferidos, materiales, mercadería e insumos y la provisión para otros activos irrecuperable, se devela que en los años 2018 y 2019 sufre un decremento con respecto al año anterior, para 2020 el crecimiento es del 103.49%.

4.4.4. Análisis horizontal de la cuenta de pasivo

Código	Cuenta	Valor 2017	Valor 2018	Año 2018	Valor 2019	Variación 2019	Valor año 2020	Variación año 2020
	2 Pasivos	-3.958.967,83	-4.629.689,93	16,94%	-5.162.767,13	11,51%	-5.496.437,82	6,46%
2.1	Obligaciones con el publico	-3.821.078,37	-4.458.652,80	16,69%	-4.998.393,36	12,11%	-5.140.320,05	2,84%
2.1.01	Depósitos a la vista	-645.693,51	-780.461,49	20,87%	-834.529,54	6,93%	-749.573,15	-10,18%
2.1.03	Depósitos a plazo	-3.175.384,86	-3.678.191,31	15,83%	-4.163.863,82	13,20%	-4.390.746,90	5,45%
2.5	Cuentas por pagar	-137.889,46	-171.014,13	24,02%	-164.373,77	-3,88%	-124.214,45	-24,43%
2.5.01	Intereses por pagar	-113.338,49	-123.214,89	8,71%	-141.568,18	14,90%	-94.368,68	-33,34%
2.5.03	Obligaciones patronales	-4.979,97	-13.580,24	172,70%	-11.794,21	-13,15%	-15.949,80	35,23%
2.5.04	Retenciones	-2.684,02	-2.984,84	11,21%	-2.908,96	-2,54%	-4.350,05	49,54%
2.5.90	Cuentas por pagar	-16.886,98	-31.234,16	84,96%	-8.102,42	-74,06%	-8.793,52	8,53%
	3 Patrimonio	-638.840,13	-791.217,28	23,85%	-929.046,40	17,42%	-807.013,89	-13,14%
3.1	Capital social	-210.269,90	-241.054,75	14,64%	-270.720,50	12,31%	-268.550,79	-0,80%
3.1.03	Aporte de socios	-210.269,90	-241.054,75	14,64%	-270.720,50	12,31%	-268.550,79	-0,80%
3.1.03.00	Aporte de socios	-210.269,90	-241.054,75	14,64%	-270.720,50	12,31%	-268.550,79	-0,80%
3.3	Reservas	-176.164,57	-291.199,19	65,30%	-399.256,46	37,11%	-452.375,66	13,30%
3.3.01	Fondo irrepatriable de reserva legal	-176.164,57	-291.199,19	65,30%	-399.256,46	37,11%	-452.375,66	13,30%
3.3.01.05	Reserva legal irrepatriable	-36.218,42	-36.615,27	1,10%	-41.945,65	14,56%	-41.945,65	0,00%
3.3.01.10	Aportes de los socios por capitalización extraordinaria	-139.946,15	-254.583,92	81,92%	-357.310,81	40,35%	-410.430,01	14,87%
3.4	Otros aportes patrimoniales	-252.405,66	-258.963,34	2,60%	-259.069,44	0,04%	-86.087,44	-66,77%
Total:	0	-638.840,13	-791.217,28	23,85%	-929.046,40	17,42%	-807.013,89	-13,14%
	Resultado periodo =>:	-21.573,49	-20.101,41	-6,82%	172.982,00	-960,55%	-3.128,50	-101,81%
	Total pasivo + patrimonio + resultado:	4,619,381.45	-5,441,008.62	17.79%	-5,918,831.53	8.78%	-6,306,580.21	6.55%

Fuente: Cooperativa Uniotavalo

Las deudas de la cooperativa registran un crecimiento desde el 2018, siendo las obligaciones patronales las que han crecido considerablemente, registrando un incremento del 172,70% en 2018, un decremento en 2019 de 15.13% y para el año 2020 35,23%, reflejando la contratación de personal debido al crecimiento de la institución. El rubro obligaciones personales presenta una variación considerable determinando que la entidad no ha podido cumplir con las obligaciones de sus trabajadores, no ha podido pagar los beneficios sociales de la nómina y por ende se han visto afectadas las operaciones de la empresa y también han aumentado sus pasivos.

Con respecto al patrimonio en el año 2018 y 2019 presenta un incremento, reflejando crecimiento de la institución debido a la gestión y presencia en el mercado, pero para el año 2020 se refleja un decrecimiento con respecto al año anterior, esto debido a los estragos que la pandemia por COVID ha dejado en este tipo de instituciones.

4.4.5. Análisis vertical del estado de resultados cuenta de ingresos

Tabla 6 Análisis vertical de la cuenta de ingresos

Ingresos	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
5 Ingresos	693.915,11		826.832,01		954.984,04		986.993,03	
5.1 Interés y descuentos ganados	632.299,04	91,1%	736.782,30	89,1%	865.796,56	90,7%	920.929,61	93,3%
5.2 Comisiones ganadas	1.325,67	0,2%	23.740,77	2,9%	9.125,41	1,0%	2.750,09	0,3%
5.4 Ingresos por servicios	40.557,71	5,8%	46.690,50	5,6%	39.329,62	4,1%	15.313,64	1,6%
5.6 Otros ingresos	19.732,69	2,8%	19.618,44	2,4%	40.732,45	4,3%	47.999,69	4,9%
Total ingresos:	693,915.11		826.832,01		954.984,04		986.993,03	

Fuente: Cooperativa Uniotavalo

La cooperativa en el año 2017 mantuvo el 91.1% de los ingresos provenientes de los intereses ganado, para 2018 baja al 89.10%, en 2019 tiene un leve incremento llegando al 90.7% y para 2020 al 93.3%. los ingresos menores corresponden a comisiones ganadas e ingresos por servicios.

Una vez realizado el análisis a la cuenta ingresos de los años 2017-2020 se puede observar que en la mayoría de los años la entidad ha presentado un crecimiento en esta cuenta principalmente por los ingresos y los intereses que ha ganado, principalmente en el año 2020 obtuvo mayores ingresos identificando que estos pueden ser por la prestación de los diferentes tipos de servicios que la cooperativa ofrece a sus clientes.

4.4.6. Análisis vertical de la cuenta de gastos

Tabla 7 Análisis vertical e la cuenta de gastos

Gastos	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
4 Gastos Intereses causados	672.341,62		806.730,60		1.127.966,04		983.864,53	
4.1	318.319,31	47,34%	338.409,56	41,95%	365.111,34	32,37%	428.438,74	43,55%
4.4 Provisiones	35.455,53	5,27%	73.904,36	9,16%	361.386,92	32,04%	155.496,09	15,80%
4.5 Gastos de operación	318.566,78	47,38%	392.794,94	48,69%	393.341,16	34,87%	399.929,70	40,65%
4.5.01 Gastos de personal	140.216,85	44,01%	186.271,00	47,42%	188.554,52	47,94%	175.414,92	43,86%
4.5.02 Honorarios	59.682,44	18,73%	69.539,72	17,70%	77.892,37	19,80%	76.502,06	19,13%
4.5.03 Servicios varios Impuestos, contribuciones y multas	50.072,55	15,72%	56.741,21	14,45%	61.254,44	15,57%	73.789,76	18,45%
4.5.04 Depreciaciones	15.356,57	4,82%	16.313,35	4,15%	22.950,80	5,83%	32.524,98	8,13%
4.5.05 Amortizaciones	12.783,26	4,01%	13.094,41	3,33%	3.631,63	0,92%	2.764,35	0,69%
4.5.06 Otros gastos	8.993,55	2,82%	13.672,36	3,48%	18.755,64	4,77%	17.412,37	4,35%
4.5.07 Impuestos y participación a empleados	31.461,56	9,88%	37.162,89	9,46%	20.301,76	5,16%	21.521,26	5,38%
4.8			1.621,74	0,20%	8.126,62	0,72%		
Total gastos:	672,341.62		806.730,60		1.127.966,04		983.864,53	

Fuente: Cooperativa Uniotavalo

Los gastos están clasificados en cuentas principales de intereses causados, provisiones y de operación, donde los intereses causados abarcan el 47.34% de la erogación de recursos económicos en el año 2017 y 47.38% de gastos de operación que corresponde a gasto personal, servicios varios, impuestos, depreciaciones y otros gastos.

El aumento en el rubro de intereses causados se da por la actividad financiera que realiza la institución siendo su actividad principal el otorgamiento de créditos de distintos tipos y los cuales originan una disminución en el patrimonio que posee la entidad, y afectan a la cuenta de pérdidas y ganancias al final del ejercicio económico.

4.4.7. Análisis horizontal de la cuenta de ingresos

Tabla 8 Análisis horizontal de la cuenta de ingresos

Ingresos	2017	2018	Horizontal	2019	Horizontal	2020	Horizontal
5 Ingresos Interés y descuentos	693.915,11	826.832,01	19%	954.984,04	15%	986.993,03	3,35%
5.1 ganados Comisiones	632.299,04	736.782,30	17%	865.796,56	18%	920.929,61	6,37%
5.2 ganadas Ingresos por	1.325,67	23.740,77	1691%	9.125,41	-62%	2.750,09	-69,86%
5.4 servicios	40.557,71	46.690,50	15%	39.329,62	-16%	15.313,64	-61,06%
5.6 Otros ingresos	19.732,69	19.618,44	-1%	40.732,45	108%	47.999,69	17,84%
Total ingresos:	693.915.11	826.832,01		954.984,04		986.993,03	

Fuente: Cooperativa Uniotavalo

La cuenta de ingreso ha mantenido una variación del 19% en el año 2018, para 2019 de 15%, pero para 2020 solo el 3.35%, esto debido a las restricciones de operación por la pandemia suscitada en ese periodo que ha afectado el crecimiento de la institución. En el último año analizado las sub cuenta más afecta ha sido la de comisiones ganadas e ingresos por servicios ya que estos rubros generan aumento o crecimiento por distintos factores entre los cuales se considera el cumplimiento con los pagos por créditos, y que debido a la situación sanitaria por Covid 19 los deudores no lograron cubrir sus obligaciones, viéndose afectada la institución y por ende sus actividades financieras.

4.4.8. Análisis horizontal de la cuenta de gastos

Gastos	2017	2018	Horizontal	2019	Horizontal	2020	Horizontal
4 Gastos	672.341,62	806.730,60	19,99%	1.127.966,04	39,82%	983.864,53	-12,78%
4.1 Intereses causados	318.319,31	338.409,56	6,31%	365.111,34	7,89%	428.438,74	17,34%
4.4 Provisiones	35.455,53	73.904,36	108,44%	361.386,92	388,99%	155.496,09	-56,97%
4.5 Gastos de operación	318.566,78	392.794,94	23,30%	393.341,16	0,14%	399.929,70	1,68%
4.5.01 Gastos de personal	140.216,85	186.271,00	32,84%	188.554,52	1,23%	175.414,92	-6,97%
4.5.02 Honorarios	59.682,44	69.539,72	16,52%	77.892,37	12,01%	76.502,06	-1,78%
4.5.03 Servicios varios	50.072,55	56.741,21	13,32%	61.254,44	7,95%	73.789,76	20,46%

4.5.04	Impuestos, contribuciones y multas	15.356,57	16.313,35	6,23%	22.950,80	40,69%	32.524,98	41,72%
4.5.05	Depreciaciones	12.783,26	13.094,41	2,43%	3.631,63	-72,27%	2.764,35	-23,88%
4.5.06	Amortizaciones	8.993,55	13.672,36	52,02%	18.755,64	37,18%	17.412,37	-7,16%
4.5.07	Otros gastos	31.461,56	37.162,89	18,12%	20.301,76	-45,37%	21.521,26	6,01%
4,8	Impuestos y participación a empleados		1.621,74	100,00%	8.126,62	401,10%		-100,00%
Total gastos:		672,341.62	806.730,60		1.127.966,04		983.864,53	

Fuente: Cooperativa Uniotavalo

Con respecto a la cuenta de gastos, el año que mayor erogación de recursos económicos ha tenido es el 2019 con un crecimiento del 39.82%, concentrándose en las provisiones para cartera de créditos. En el año 2020 existe un decremento en la mayoría de cuentas de gastos, esto porque el trabajo no fue recurrente, existieron ciertas limitaciones tanto para trabajadores como para clientes lo cual permitió reducir en cierto porcentaje los gastos en los que normalmente incurre la entidad financiera esto se suscitó por motivos de las restricciones sanitarias.

4.5. Análisis de indicadores financieros

Tabla 9 Indicadores financieros

Grupo	Indicador	Significado	Fórmula de cálculo	2017	2018	2019	2020
Solvencia	Activos fijos / PTC	Los activos fijos están cubiertos por el patrimonio técnico constituido de la entidad. El control de la participación de los activos fijos ayuda a que la entidad oriente su esfuerzo a incrementar los activos productivos. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , 2017)	$\frac{\text{ACTIVOS FIJOS}}{\text{PATRIMONIO TÉCNICO CONSTITUIDO}}$	5,79%	4,04%	6,22%	8,07%
	Apalancamiento		Activo Total / Patrimonio	7,23	6,88	6,37	7,81
	Endeudamiento del Activo	La cooperativa presenta una mala solvencia puesto que en los 4 años analizados el indicador calculado es menor a 1.30.	Pasivo Total / Activo Total	0,85	0,87	0,87	0,99
	Endeudamiento Patrimonial	El patrimonio de la cooperativa no se encuentra en los niveles óptimos menor a 0.79, por lo	Pasivo Total / Patrimonio	6,20	5,85	5,56	6,81

Calidad de activos	Participación de activos improductivos	que las deudas contraídas pueden correr el riesgo de no ser cubiertas con el patrimonio. Determina el porcentaje de los activos que no generan ingresos con respecto al total del activo. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , 2017)	$\frac{\text{ACTIVOS IMPRODUCTIVOS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	5,28%	4,55%	5,67%	
							6,37%
Liquidez	Participación de cartera de crédito	Representa la participación de la cartera total con respecto a los activos. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , 2017)	$\frac{\text{CARTERA BRUTA}}{\text{ACTIVOS}}$	68,59%	77,78%	80,32%	
							75,76%
Indicador de liquidez	Indicador de liquidez	Capacidad de respuesta de la entidad frente a los requerimientos de efectivo de sus depositantes. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , 2017)	$\frac{\text{FONDOS DISPONIBLES + INVERSIONES}}{\text{DEPÓSITOS A LA VISTA + DEPÓSITOS A PLAZO}}$	33,74%	23,69%	19,56%	24,02%
Grado de absorción del margen financiero	Grado de absorción del margen financiero	Capacidad que tiene la entidad para cubrir sus gastos operativos con los ingresos	$\frac{\text{GASTOS OPERATIVOS}}{\text{MARGEN FINANCIERO NETO}}$	- 1584,80 %	- 1954,07%	227,39%	
							-127,83433

		producto de la intermediación financiera. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , 2017)					
Rentabilidad	ROE	Mide la rentabilidad que producen los activos para generar ingresos suficientes que permitan fortalecer el patrimonio. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , 2017)	$\frac{(\text{INGRESOS} - \text{GASTOS}) * 12}{\text{MES}} \\ \text{ACTIVO TOTAL PROMEDIO}$	0,19%	0,15%	-1,17%	0,02%
	Eficiencia institucional en colocación	Mide el porcentaje de gasto que requiere una entidad para administrar el actual stock de cartera. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria , 2017)	$\frac{\text{GASTOS DE OPERACIÓN}}{\text{CARTERA DE CRÉDITOS} - \text{PROVISIÓN CRED.}}$	10,17%	9,45%	8,95%	8,65%

Fuente: Cooperativa Uniotavalo

4.6. Matriz de operacionalización de variables

Objetivo general	Objetivos específicos	Variable	Indicador	Pregunta	Fuentes de información		
Diseñar un modelo de gestión de riesgos financieros para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo Ltda.	Analizar la situación financiera de la Cooperativa, con la finalidad de obtener un punto de partida para el modelo de gestión de riesgos financieros.	Financiera	Análisis horizontal	Cuentas de activo	Estados financieros		
				Cuentas de pasivo			
				Cuentas de ingreso			
				Cuentas de gasto			
					Solvencia	Activos fijos/ patrimonio técnico constituido	Estados financieros
						Activo Total / Patrimonio	Estados financieros
						Pasivo total/ Activo total	
						Activos Improductivos/ Activo total	Estados financieros
			Liquidez	Fondos disponibles+ inversiones/ Depósitos a la vista + Depósitos a plazo	Estados financieros		

Gastos Operativos/Margen
financiero neto

Estados financieros

$((\text{Ingresos} - \text{Gastos}) * 12 / \text{MES}) /$
Activo total promedio

Rentabilidad

Gastos de Operación/ Cartera de
créditos- provisión de créditos

Estados financieros

Activos Improductivos/activo total

Cartera Bruta/ Activos

Estados financieros

Calidad de activos

Estados financieros

Levantando una matriz de gestión de riesgos financieros actual, de la Cooperativa, a efectos de identificar los posibles riesgos que enfrenta la Cooperativa en el desarrollo de sus operaciones e implementar un plan de acción.	Riesgos financieros	Riesgo de Crédito	Comportamiento de pago	Estados financieros
			Comportamiento del cliente	Estados financieros
		Riesgo de mercado	Tasas de interés	Banco Central del Ecuador
		Riesgo de liquidez	Posición estática estructural de liquidez	Estados financieros
			Brechas de liquidez	Estados financieros
		Riesgo operacional	Control del riesgo operativo	Estados financieros
			Control de procesos	Procesos implementados
		Indicadores de cumplimiento	Cumplimiento de objetivos	Estados financieros

Definir un modelo de gestión de riesgos financieros, considerando los requerimientos normativos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, cuya implementación conduzca a la minimización de los riesgos.

Administración

Implementación

Mitigantes del riesgo

Planes de continuidad

Planes de continuidad

Planes de contingencia y continuidad

¿La institución cuenta con un manual de Administración Integral de Riesgos?

Administrador de riesgos

¿Implementación de un modelo de gestión de riesgos?

Gerente de la entidad financiera

Administrador de riesgos

4.7. Conclusiones

Una vez realizado el análisis financiero tanto de manera horizontal como vertical a las cuentas de activo, en el año 2020 el rubro cartera de créditos presenta variación significativa, ya que por factores principalmente como la pandemia Covid 19 afectó a la recuperación de la cartera vencida, los pasivos también aumentaron especialmente las obligaciones patronales ya que la institución no pudo cumplir a tiempo con los pagos a sus colaboradores en vista de que el trabajo no fue concurrente y normal, estuvo limitado por ciertas restricciones como: falta de pago de los clientes en los créditos que fueron razones para que este rubro se vea afectado.

En el análisis al grupo de ingresos y gastos se pudo conocer variación en las cuentas; y, en los ingresos en la mayoría de los años analizados hubo un crecimiento por los intereses y las comisiones por los servicios que presta la entidad en especial en el año 2020 se pudo conocer un mayor crecimiento. El rubro gastos presento una disminución en el año 2020 ya que las actividades no se desarrollaron de manera normal y concurrente por ciertas restricciones impuestas por los organismos de salud y control lo cual dio lugar a que la entidad financiera disminuyera sus gastos debido a las limitaciones que se dieron tanto para trabajadores como para clientes.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. Tema

Modelo de gestión de riesgos financieros para la Cooperativa

5.2. Objetivo del modelo

Contribuir al mejoramiento de las operaciones de crédito y cobranza de la cooperativa mediante la identificación oportuna de los riesgos financieros.

5.3. Filosofía empresarial de la Cooperativa

La filosofía empresarial está establecida en base a la responsabilidad social para la obtención de beneficios económicos, sociales y ambientales, es decir es una cooperativa socialmente responsable que se preocupa por los intereses de los grupos de interés internos y externos.



Gráfico 19 Ejes estratégicos

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavaló

Como base ha tomado en cuenta la perspectiva de crecimiento, aprendizaje y de tecnología para el talento humano, segundo los procesos internos bien definidos para el logro de los objetivos, tercero la perspectiva del asociado,

tomando en cuenta los requerimientos y sugerencias y por último y no menos importante la perspectiva financiera.

5.3.1. Misión

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito orientada a mejorar la calidad de vida de sus asociados con productos y servicios acorde a sus necesidades, con agilidad, calidez, igualdad, dentro de una estructura financiera sólida, transparente y socialmente responsable”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo Ltda., 2021)

5.3.2. Visión

“Ser en el 2023 una cooperativa de ahorro y crédito representativa en Otavalo, que apoya la reactivación productiva de su zona de influencia”. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo Ltda., 2021)

5.3.3. Principios

La cooperativa se ha adherido a trabajar con los principios de cooperativismo universales, siendo estos:

- Autonomía e independencia.
- Compromiso con la comunidad.
- Control democrático de los miembros.
- Cooperación entre cooperatives
- Educación, formación e información.
- La participación económica de los miembros.
- Membresía abierta y voluntaria. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo Ltda., 2021)

5.4. Organigrama estructural

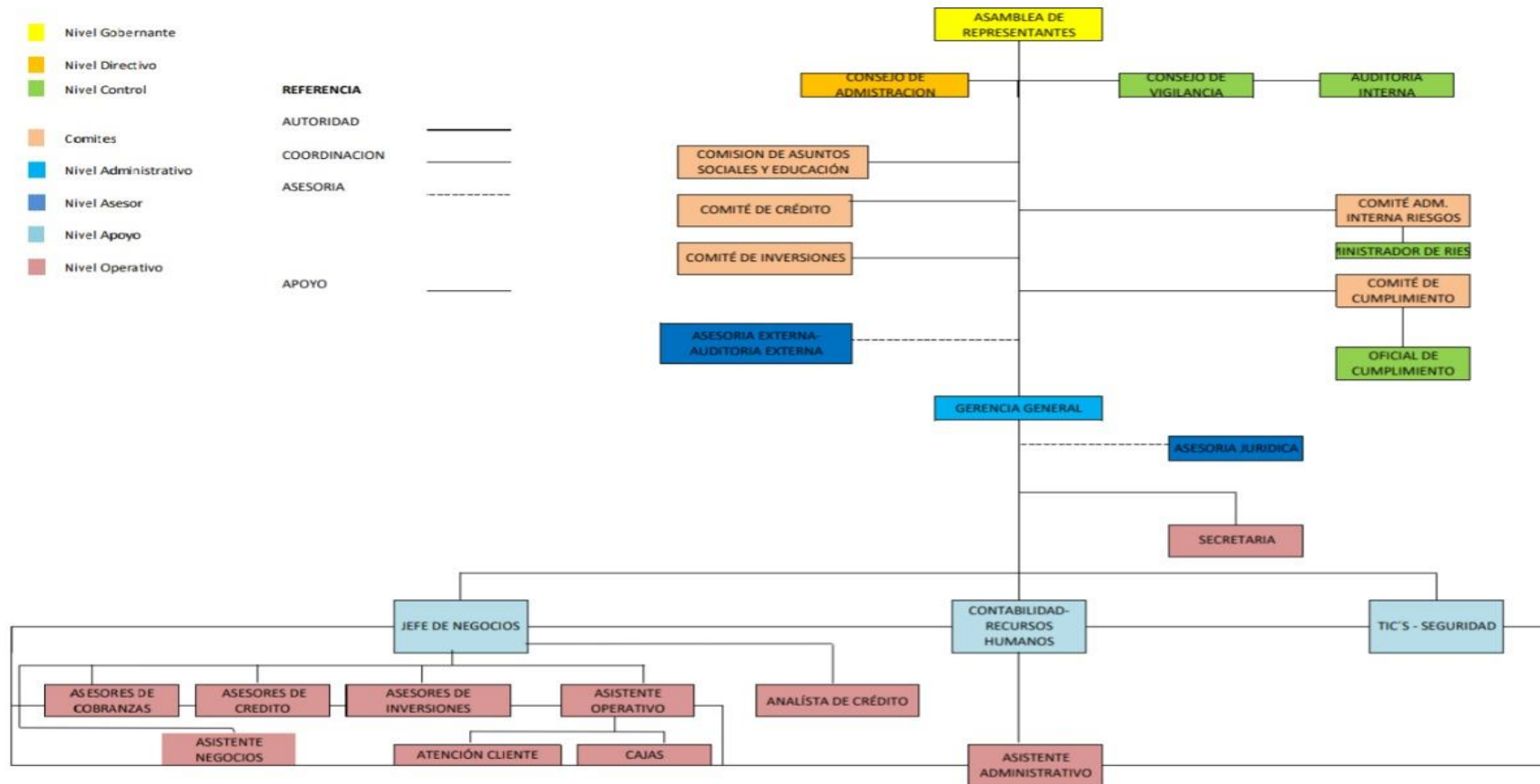


Gráfico 20 Organigrama estructural

5.5. Análisis FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo Ltda.

Tabla 10 FODA

Interno	Externo
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de normas de administración integral de riesgos. • Consejo de administración de riesgo definido. • Formulación de planes estratégicos. • Gestión de riesgos. • Miembros del consejo de administración y vigilancia son elegidos en asamblea general. • Cada departamento de la institución cuenta con un responsable que tiene la obligación de comunicar el cumplimiento de metas establecidas para su departamento. • Definición de la filosofía empresarial. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de sucursales. • Incremento de patrimonio. • Posicionamiento en el mercado. • Retención de profesionales. • Ampliación de socios.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la morosidad de socios. • Amplitud de infraestructura tecnológica. • Infraestructura física reducida. • Control exhaustivo de garantías de socios. • No se evalúa los objetivos de la cooperativa por los miembros del consejo de administración y vigilancia. • Escasos procesos de evaluación de los objetivos de la cooperativa por los miembros del consejo de administración y vigilancia. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de riesgo crediticio. • Incremento de la competencia. • Implementación de normas y leyes restrictivas.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo

5.6. Modelo de gestión de riesgos

El marco integrado de control COSO III, nace en 1992 siendo aceptado en todo el mundo para el control interno de las empresas, en el año 2013 se actualiza para ayudar a la adaptación a los cambios. Este modelo enfoca la atención en el mejoramiento del control interno y el gobierno corporativo, requiriendo la toma de decisiones mediante un grado de seguridad razonable, toma en cuenta la eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes, se determina 5 componentes interrelacionados.

El presente modelo de gestión se basa en el COSO III con su respectivo cuestionario formado por sus componentes y subcomponentes que permiten la evaluación de los procesos y procedimientos implementados en la institución, contribuye a evaluar las actividades sujetas a control en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

También el cuestionario de control interno mediante su evaluación, permite conocer si los procesos que maneja la entidad contribuyen a la protección de los recursos con la finalidad de que se mitiguen posibles riesgos que puedan presentarse con el desarrollo de las actividades.

Esta evaluación permite llevar un adecuado control, monitoreo, supervisión y seguimiento de la evaluación de los riesgos detectados y su tratamiento, dando la posibilidad de que se planteen estrategias y sean diseñadas para prevenir riesgos igual que la identificación de amenazas que se presenten en la entidad financiera.

Los 5 componentes de control interno están enfocados en: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y monitoreo.

El primer componente ambiente de control permite evaluar los aspectos internos que maneja la entidad como: normas, políticas establecidas, directrices o manuales, adaptadas a las diferentes áreas de la cooperativa con el fin de conocer su cumplimiento el cual propicie el alcance de los objetivos.

La evaluación de riesgos permite identificar y valorar los riesgos tales como operativos, estratégicos o de cumplimiento y que son generados por las personas que laboran o por los procesos implementados en cada área de la entidad financiera y que han sido detectados los mismos que guardan relación con los objetivos institucionales, este componente también permite analizar y determinar la forma en que dichos riesgos pueden ser administrados; a la vez da la posibilidad de evaluar los cambios que pueden aportar positivamente a la gestión.

El tercer componente es las actividades de control las cuales se define como acciones propuestas y establecidas, políticas o procedimientos que permitan llevar un control sobre las estrategias implementadas en los procesos con la finalidad de mitigar los posibles riesgos que dificultan el cumplimiento de los objetivos planteados por la cooperativa. Estas actividades con una adecuada supervisión y control deben ser implementadas y llevadas a cabo en los distintos departamentos y en los respectivos procesos para un mejor desarrollo de las actividades.

Información y comunicación permite poseer el control sobre las tareas y actividades que se desarrollan en la entidad financiera proporcionando información segura, razonable y confiable, así como de conocer si los objetivos planteados por la cooperativa van a lograrse.

Los departamentos que forman parte de la organización tanto administrativo, financiero, operativo, etc., son los encargados de intercambiar información y lograr la comunicación entre las distintas áreas para poder ejecutar actividades y tomar decisiones oportunas y necesarias para el cumplimiento de metas, propósitos y objetivos; es por esta razón que la información y comunicación son de vital importancia y debe proporcionarse de todos los niveles de la institución para contar con datos exactos, actuales, fiables y oportunos que mediante un proceso dinámico y continuo emitan responsabilidades de control.

Supervisión y monitoreo es el último componente del control interno, se puede realizar un seguimiento sobre el funcionamiento de los procesos y

sistemas implementados en la cooperativa; la supervisión y monitoreo integra evaluaciones que deben ser de forma periódica y continua es decir durante el período que se desarrollen las actividades para poder supervisar y evaluar los riesgos detectados.

La supervisión debe ser constante para tener seguridad de que los procesos y las actividades se están desarrollando de manera adecuada y según lo especificado por la entidad financiera, ya que existe una influencia de ciertos factores tanto internos como externos que en cierto tiempo fueron indispensables para la ejecución de ciertas actividades y que en algún momento dejan de ser necesarias, para ello brindará seguridad para el cumplimiento de los objetivos.

5.7. Evaluación por puntajes técnicos

El objetivo de la evaluación es determinar el grado de cumplimiento de las actividades, así se recurre al modelo de gestión de puntajes técnicos o scoring que permite a partir del análisis de las actividades, anticipar conductas de los clientes y de este modo prevenir riesgos de incumplimiento, fraude y deserción, entre otros.

Este método se lo aplica para conocer el riesgo de crédito que permite medir el comportamiento de pago, el comportamiento de los clientes en base a puntajes para conocer la probabilidad de incumplimiento en los créditos.

El riesgo de mercado permite realizar la medición del riesgo en base a las tasas de interés por los productos financieros otorgados por la institución financiera, utilizando las respectivas tablas de interés proporcionadas por el ente regulador.

Con el riesgo de liquidez, se puede realizar el análisis de indicadores y brechas, logrando identificar la situación actual de hacer frente a las obligaciones que posee la entidad financiera.

Scoring, para Salazar, Ramírez, & Rosemberg (2019), es “un método de evaluación cuantitativa, que consiste en la asignación de puntajes de acuerdo con una serie de criterios que tienen un peso determinado. Es una fórmula

matemática o expresión algebraica que permite estimar un puntaje...” (p.10). Se mide el riesgo operacional mediante la evaluación de la estimación o cuantificación de las pérdidas en las que puede incurrir la cooperativa mediante la aplicación de métodos e indicadores que permitan el control de riesgo operativo, de procesos, indicadores de cumplimiento y con la formulación de planes de continuidad y de contingencia para identificar los posibles riesgos financiero a los que se encuentra expuesta la cooperativa.

5.8. Cuestionario de control interno

A continuación se presenta el cuestionario de control interno, formado por sus respectivos componentes y subcomponentes, el cual permitirá identificar el nivel de cumplimiento de los procesos y actividades que se llevan a cabo en la cooperativa Uniotavalo. Las preguntas constan en el anexo 4.

La valoración del control interno fue de acuerdo a cada pregunta clasificada según el tipo de 1 al 10, y las respuestas de un puntaje de 0 a 10 dependieron de la categoría, así se plantearon respuestas de sí y no, 0 significó que no existe la aplicación de la variable analizada y sí que esta completamente aplicada, en el caso de las respuestas que oscilaron de 0 a 10 corresponde en un rango cualitativo de la siguiente manera, sí, aplica una calificación perfecta de 10, si pero no está socializado 8, sí, pero no está aprobado 6, si pero no está actualizado 4, si está en proceso 2. Ver anexo 5.

5.9. Cuestionario de Control Interno

En este apartado se presenta el análisis del control interno aplicado a la cooperativa UNIOTAVALO para determinar el nivel de riesgo y confianza en las operaciones realizadas.

Tabla 11 Cuestionario de control interno

No	Tipo	Descripción	Cargos	No. De respuestas	Calificación obtenida	Calificación ideal
AMBIENTE DE CONTROL						20
Integridad y Valores Éticos					<u>36,79</u>	50
1	2	¿La cooperativa trabaja mediante la formulación de planes estratégicos?	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas	6	50	60
2	3	¿En las reuniones el Consejo Administrativo dedica tiempo al seguimiento del plan estratégico de la entidad?	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas	6	55	60

3	¿Los miembros del consejo de administración y vigilancia son elegidos en asamblea general?	3	Siempre Casi siempre Nunca	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas	6	50	60
4	¿Existe un reglamento de ética para que los empleados de la institución cumplan adecuadamente con las funciones?	1	Si, socializados y actualizados Si, socializados Si, socializados pero desactualizados No tiene	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas	6	54	60
5	¿Cada departamento de la institución cuenta con un responsable que tiene la obligación de comunicar el cumplimiento de metas establecidas para su departamento?	4	Todos los departamentos Algunos departamentos Ninguno	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas	6	60	60
6	¿La estructura física en la que se desempeñan las funciones laborales es la adecuada?	5	Muy adecuada Poco adecuada No es adecuada	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas	6	48	60
7	¿La cooperativa realiza controles periódicos en las	6	Diarios Semanales Mensuales	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento	6	42	60

	distintas áreas sobre los posibles riesgos a la que está expuesta?	Trimestrales Semestrales Anuales No se realizan	jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas		309	420	
Establecimiento de Objetivos					<u>36,31</u>	0	
8	¿La cooperativa tiene definida su filosofía empresarial?	1	Si, socializada y actualizada Si socializada Si, socializada pero desactualizada No tiene	contadora administradora de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas	6	40	60
9	¿El plan estratégico de la institución ha sido difundido internamente?	2	Si No	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas	6	50	60
10	¿La cooperativa ha formulado indicadores de gestión institucionales que le permitan medir y cuantificar los objetivos y metas?	2	Si No	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas	6	40	60
11	¿El cumplimiento de objetivos institucionales son evaluados	6	Mensuales Trimestrales Semestrales	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento	6	35	60

	por los miembros del consejo de administración y vigilancia?		Anuales No se realizan	jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas			
12	¿Los objetivos específicos formulados para cada departamento fueron establecidos en base a los objetivos estratégicos?	2	Si No	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas	6	50	60
13	¿La cooperativa plantea el cumplimiento de los objetivos a cada año?	2	Si No	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas	6	50	60
14	¿El organismo de control evalúa el cumplimiento de los objetivos?	3	Siempre Casi siempre Nunca	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas	6	40	60
						305	420
EVALUACIÓN DEL RIESGO							100
Riesgo Operativo						35,33	20
15	¿En la institución se realizan controles por parte del gerente que permitan conocer el nivel de	6	Diarios Semanales Mensuales	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento	11	57	110

	eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades?		Trimestrales Semestrales Anuales No se realizan	oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito			
16	¿La institución está en la capacidad de realizar solicitudes y aprobaciones de créditos mediante plataformas digitales?	2	Si No		11	20	110
17	¿El departamento de crédito evalúa constantemente los créditos que han sido otorgados?	6	Mensuales Trimestrales Anuales No se realizan		11	61	110

				administrador de riesgos jefe de cajas			
				contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas			
18	¿La cooperativa trabaja con base de datos de socios?	7	Actualizada Desactualizada No tiene base de datos		11	107	110
				contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas			
19	¿La cooperativa trabaja con información cruzada?	2	Si No		11	40	110
				contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas			

20	¿En la cooperativa existe una persona encargada de la aprobación de los créditos?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	11	110	110
21	¿La institución cuenta con planes de continuidad y contingencia para seguir la línea de negocio?	1	Si, socializados y actualizados Si, socializados Si, socializados pero desactualizados No tiene	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	11	60	110
22	¿El personal encargado del otorgamiento de los créditos se encuentra totalmente capacitado?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios	11	100	110

				contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas			
				contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios			
23	¿El personal de crédito hace una revisión constante en la central de riesgo para poder generar la solicitud de un crédito?	4	Si No	contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	11	110	110
				contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios			
24	¿Para la aprobación y otorgamiento de créditos la cooperativa realiza y cumple con procesos?	4	Si No	contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	11	100	110
				contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios			
				contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas			

25	¿Existe un manual de otorgamiento de créditos y procedimientos por cada producto?	8	Si, incluyen condiciones que debe cumplir el cliente para otorgar el crédito Si, pero no incluyen condiciones que debe cumplir el cliente para otorgar No existe	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	11	100	110
						855	1.210
Línea de Negocio						<u>33,22</u>	0
26	¿Los requisitos que la cooperativa solicita para un microcrédito son establecidos por la entidad propia o por el órgano regulador?	9	Propios y por entes reguladores Propias Por ente	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas	11	101	110

			reguladores No tiene	jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas			
27	¿Los plazos otorgados en un microcrédito son fijados por la entidad?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	11	100	110
28	¿La fijación de monto de créditos son establecidos por el consejo de administración?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito	11	70	110

			administrador de riesgos jefe de cajas			
29	¿Los créditos que mantienen los socios en la cooperativa con qué tipo de garantía fueron otorgados?	10	Hipotecaria Personal Prendaria Auto liquidables	11	64	110
			contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas			
					<u>804</u>	<u>1.210</u>
ACTIVIDADES DE CONTROL (Componente)						20
Objetivos Estratégicos					<u>18,18</u>	50

30	¿La cooperativa cuenta con una persona encargada de evaluar los bienes a ser hipotecados?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	11	100	110
31	¿Para otorgar un crédito de consumo se analiza en comité los posibles riesgos que este crédito pueda generar?	3	Siempre Casi siempre Nunca	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	11	80	110

32	¿Los montos para los créditos de consumo son aprobados por el comité de crédito?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	11	90	110
33	¿Los créditos de consumo se revisa estrictamente la documentación antes de proceder a la generación del crédito?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	11	100	110
34	¿La cooperativa trabaja con garantía prendaria en los créditos de consumo?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas	11	0	110

			jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas			
			contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios			
35	¿Existe cupo y garantías establecido para los créditos vinculados?	2	Si No	11	90	110
			contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas			
			contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios			
36	¿Los créditos hipotecarios son sometidos a revisión y aprobación por el comité de crédito?	2	Si No	11	100	110
			contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas			

				560	770
Riesgo de Morosidad				<u>17,58</u>	50
37	¿Los créditos que se otorgan en la institución son a tasas de interés reguladas por el Banco Central del Ecuador?	2	Si No	11	110
			contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	80	
38	¿La cartera de crédito que mantiene la institución es revisada y analizada periódicamente por la autoridad respectiva?	6	Diario Semanal Mensual Trimestral Semestral Anual No se realiza	11	110
			contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	84	

39	¿La cooperativa dispone de fondos disponibles en el caso de no recuperar toda la cartera vencida?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	11	100	110
40	¿La institución maneja políticas de cobranza?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	11	90	110
41	¿La cooperativa tiene establecido un cierto porcentaje de recuperación de cartera mensual?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios	11	100	110

			contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas			
			Contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas			
42	¿En la institución utiliza mecanismos de persuasión para la recuperación de cartera?	2	Si No	11	100	110
			Contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas			
43	¿La institución mantiene convenios con otras instituciones financieras para generar una base de datos para poder localizar a deudores a nivel nacional?	2	Si No	11	10	110

44	¿Los encargados de cobranza emiten informes mensuales sobre la recaudación de cartera?	2	Si No	Contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	11	100	110
45	¿La cooperativa capacita periódicamente al personal encargado de cobranza?	6	Trimestralmente Semestralmente Anualmente	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	11	32	110
Riesgo de Liquidez						696	990
						<u>19,59</u>	25
46	¿La cooperativa analiza y toma decisiones en base a indicadores de gestión y de rentabilidad y liquidez?	3	Siempre A veces Nunca	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito	11	90	110

			asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas			
			contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas			
47	¿Los balances de la institución son elaborados por el contador y aprobados por el consejo administrativo?	3	Siempre A veces Nunca	asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	11	90 110
			contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas			
48	¿Los balances son elaborados de forma?	6	Diario Mensualmente Trimestralmente Semestralmente Anualmente	asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	11	82 110

49	¿La cooperativa maneja catálogo de cuentas especificado y respectivamente codificada?	11	No realiza Especificado y codificado	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	11	78	110
50	¿La empresa analiza y evalúa periódicamente el riesgo de liquidez?	6	Diario Mensuales Trimestrales Semestrales Anuales No se realizan	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos jefe de cajas	11	91	110
Evaluación de riesgos						431	550
						17,83	0
51	¿La cooperativa cuenta con un manual que regule las políticas de crédito?	12	Si, actualizado y socializado Si,	contabilidad jefe de sistemas oficial de cumplimiento jefe de negocios	6	50	60

		desactualizado No	asesor de crédito administrador de riesgos				
52	¿La cooperativa cumple estrictamente con los requisitos legales para la concesión de créditos?	3	Siempre Casi siempre No cumple	contabilidad jefe de sistemas oficial de cumplimiento jefe de negocios asesor de crédito administrador de riesgos	6	45	60
53	¿La información contable y los registros de las operaciones están debidamente protegidos contra robo?	2	Si No	contabilidad jefe de sistemas oficial de cumplimiento jefe de negocios asesor de crédito administrador de riesgos	6	60	60
54	¿El departamento de crédito realiza un proceso de seguimiento para determinar las condiciones financieras entre el acreedor y el deudor al momento de contraer la obligación financiera?	2	Si No	contabilidad jefe de sistemas oficial de cumplimiento jefe de negocios asesor de crédito administrador de riesgos	6	50	60
55	¿El departamento de crédito revisa y analiza periódicamente las operaciones de crédito?	6	Semanales Quincenales Mensuales Trimestrales Semestrales Anuales No realiza	contabilidad jefe de sistemas oficial de cumplimiento jefe de negocios asesor de crédito administrador de riesgos	6	30	60

56	¿La cooperativa realiza auditorías internas periódicamente? ¿Indique el tiempo?	6	Mensuales Trimestrales Semestrales Anuales No realiza	contabilidad jefe de sistemas oficial de cumplimiento jefe de negocios asesor de crédito administrador de riesgos	6	34	60
57	¿La institución ha realizado auditorías externas?	10	Mensuales Trimestrales Semestrales Anuales No realiza	contabilidad jefe de sistemas oficial de cumplimiento jefe de negocios asesor de crédito administrador de riesgos	6	50	60
58	¿Las operaciones contables y los sistemas informáticos de la institución cuentan con seguridad para el procesamiento de datos diarios?	2	Si No	contabilidad jefe de sistemas oficial de cumplimiento jefe de negocios asesor de crédito administrador de riesgos	6	50	60
59	¿El departamento de crédito cuenta con un sistema de procesamiento de datos e información confiable y oportuna para la toma de decisiones?	2	Si No	contabilidad jefe de sistemas oficial de cumplimiento jefe de negocios asesor de crédito administrador de riesgos	6	50	60
60	¿El comité de crédito recibe información regularmente sobre	8	Mensuales Trimestrales Semestrales	contadora	6	9	60

los factores críticos de éxito de la operación crediticia?		Anuales					
		No realiza					
				428	600		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					0		
				83,125			
61	¿La institución tiene establecidos procedimientos para comunicar anomalías o errores detectados por los empleados?	1	Si, socializado y actualizado Si, pero no socializado Si, pero desactualizado No tiene	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos	12	86	120
62	¿Las políticas de crédito y cobranza son comunicadas entre todos los trabajadores que forman parte de dicho departamento?	8	Si Si, algunas veces Si, permanentemente	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo	12	95	120

				cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos			
				asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza			
63	¿El departamento de crédito y cobranza emite informes?	6	Semanales Quincenales Mensuales Trimestrales Anuales No realiza	jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos	12	87	120
				asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza			
64	¿El departamento de crédito y cobranza buscan asesoría para implementar nuevas estrategias para procesos crediticios?	2	Si No	jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos	12	110	120
				asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de			

				captaciones jefe de negocios administrador de riesgos			
65	¿Las operaciones contables y los sistemas informáticos de la institución cuentan con seguridad para el procesamiento de datos diarios?	2	Si No	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos	12	120	120
66	¿El departamento de riesgos cuenta con un sistema de procesamiento de datos y que proporcione información confiable y oportuna para la toma de decisiones?	2	Si No	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones	12	90	120

				jefe de negocios administrador de riesgos			
67	¿El comité de crédito recibe información regularmente sobre los factores críticos de éxito de la operación crediticia?	15	Mensual Trimestral Semestral Anual No se realiza	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos	12	110	120
68	¿La institución cuenta con información suficiente y confiable para el seguimiento de las estrategias para la recuperación de cartera?	2	Si No	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza	12	100	120

				jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos		798	960
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN						1.596	20
Monitoreo						88,52	25
69	¿En cada departamento existe una persona encargada de supervisar el cumplimiento de los procesos que se llevan a cabo?	2	Si No	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos	12	110	120

70	¿Todas las operaciones realizadas en la institución están debidamente respaldadas y sustentadas especialmente las operaciones crediticias?	2	Si No	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos	12	110	120
71	¿En el departamento de crédito se realizan controles para identificar falencias en los procesos?	15	Mensual Trimestral Semestral Anual No se realiza	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos	12	108	120

72	¿La institución realiza auditorías para evaluar el desempeño de las operaciones?	2	Si No	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos	12	110	120
73	¿El personal que labora en la institución es permanentemente evaluado para medir su nivel de desempeño?	2	Si No	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos	12	110	120

74	¿El personal encargado de créditos hace un seguimiento constante sobre los créditos otorgados?	15	Mensual Trimestral Semestral Anual No se realiza	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos	12	98	120
75	¿Toda la información y documentación sobre los créditos otorgados es archivada y cuenta con respaldo?	2	Si No	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos	12	110	120

76	¿Al personal de caja se le realiza arqueos de caja imprevistos con el fin de detectar errores?	2	Si No	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos	12	100	120
77	¿El departamento de crédito y cobranza mantiene actualizada y organizada la información sobre créditos?	2	Si No	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos	12	100	120
						956	1.080

5.9.1. Nivel de riesgo

La siguiente tabla muestra el nivel de riesgo y confianza calculado por sub componente, el nivel de confianza fue obtenido dividiendo la calificación total para la ponderación total y el nivel de riesgo restando el nivel de confianza menos 100.

Tabla 12 Nivel de riesgo

	Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de confianza	Nivel de riesgo
AMBIENTE DE CONTROL	20			
Integridad y Valores Éticos	50	36,79	73,58	26,42
Establecimiento de Objetivos	50	36,31	72,62	27,38
EVALUACIÓN DE RIESGOS	20			
Riesgo Operativo	50	35,33	70,66	29,34
Línea de Negocio	50	33,22	66,44	33,56
ACTIVIDADES DE CONTROL	20			
Objetivos Estratégicos	25	18,18	72,72	27,28
Riesgo de Morosidad	25	17,58	70,32	29,68
Riesgo de Liquidez	25	19,59	78,36	21,64
Evaluación de Riesgos	25	17,83	71,32	28,68
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	20			
Información	100	83,13	83,13	16,87
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	20			
Monitoreo	100	88,52	88,52	11,48
TOTALES	500	386,48		

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Resultado de la suma de los componentes de control}}{\text{Total esperado de los componentes de control}}$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{386.48}{500}$$

$$\text{Nivel de confianza} = 77.29\%$$

$$\text{Nivel de riesgo} = \text{Nivel de confianza} - 100$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 22.70$$

El resultado óptimo esperado fue de 500, al realizar la aplicación del control interno se obtuvo 386.48, es decir la cooperativa cumple con el 77.29% de las actividades evaluadas.

El nivel de confianza permite evaluar el grado de seguridad que tiene la empresa al dar cumplimiento con todos los componentes y sub componentes de manera efectiva. Por el contrario, el nivel de riesgo permite ver cuan expuesta esta la empresa a posibles efectos adversos que pueden dañar o perjudicar a la organización.

Tabla 13 Determinación del Nivel de Confianza y Riesgo de Control

Determinación del Nivel de Confianza y Riesgo de Control			
CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
RIESGO	ALTO	MODERADO	BAJO
ZONAS	CRITICA	DE OPORTUNIDAD	DE FORTAEZA

Fuente: ISO 31000

La semaforización indica el nivel de confianza y riesgo, el color rojo muestra un nivel de confianza bajo y riesgo alto, el color amarillo una confianza moderada y riesgo moderado, el color verde una confianza alta y riesgo bajo.

NIVEL DE CONFIANZA **77,296**

NIVEL DE RIESGO **22,704**

El nivel de confianza calculado es alto, debido a que después de aplicar el cuestionario de control interno se obtuvo un resultado de 77.3, encontrándose

en el rango del 76% al 95% considerado como alto. El nivel de riesgo es bajo obteniendo un resultado de 22.7%.

La cooperativa se encuentra en un nivel de confianza aceptable en donde puede controlar los cinco componentes, teniendo una buena gestión con el aspecto organizacional y filosófico, control del riesgo, políticas, procedimientos, manuales y códigos para un buen funcionamiento que permita operar de manera transparente y evitar algún tipo de sanción por los entes reguladores.

5.9.1.1. Análisis del riesgo del ambiente de control

Abordando el primer componente ambiente de control, se puede apreciar que la cooperativa trabaja mediante la formulación de planes estratégicos, en las reuniones del Consejo Administrativo se dedica tiempo al seguimiento del plan estratégico, los miembros del consejo de administración y vigilancia son elegidos en asamblea general, existe un reglamento de ética para que los empleados de la institución cumplan adecuadamente con las funciones, cada departamento de la institución cuenta con un responsable que tiene la obligación de comunicar el cumplimiento de metas establecidas para su departamento. Como aspectos negativos se puede mencionar que hace falta la ampliación de la infraestructura física que permita un desarrollo del trabajo en mejores condiciones, hace falta más rigurosidad en los controles periódicos en las distintas áreas sobre los posibles riesgos.

La cooperativa tiene definido la filosofía empresarial, cuenta con un plan estratégico que ha sido difundido internamente, ha formulado indicadores de gestión institucionales que le permitan medir y cuantificar los objetivos y metas, los objetivos específicos formulados para cada departamento fueron establecidos en base a los objetivos estratégicos y estos fueron planteados para su cumplimiento, el organismo de control evalúa el cumplimiento de los objetivos. Tiene debilidades en cuanto a la evaluación de los objetivos por los miembros del consejo de administración y vigilancia.

5.9.1.2. Análisis del riesgo del componente evaluación del riesgo

En el componente sobre evaluación del riesgo, se determina debilidades debido a que existe la necesidad de realizar controles por parte del gerente que permitan conocer el nivel de eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades, la institución no está en la capacidad de realizar solicitudes y aprobaciones de créditos mediante plataformas digitales, hace falta un cruce de información con otros organismos para tener un control más minucioso de las solicitudes de crédito y su capacidad de pago, mejorar los planes de continuidad y contingencia para seguir la línea de negocio, los créditos que mantienen los socios en la cooperativa en mayor parte son con garantía personal.

Como fortalezas se destaca que se mantiene una base actualizada de socios, existen personas especializadas en la otorgación de créditos y se encuentran capacitados, hacen revisión constante en la central de riesgo para poder generar la solicitud de un crédito, existe un manual de otorgamiento de créditos y procedimientos por cada producto, los requisitos que la cooperativa solicita para un microcrédito son establecidos por la entidad propia y por el órgano regulador, la fijación de monto de créditos son establecidos por el concejo de administración.

5.9.1.3. Análisis del riesgo de las actividades control

En las actividades de control se devela que la cooperativa cuenta con una persona encargada de evaluar los bienes a ser hipotecados, para otorgar un crédito de consumo, el comité analiza los posibles riesgos que pueda generar, los montos para los créditos de consumo son aprobados por el comité de crédito, se revisa estrictamente la documentación antes de proceder a la generación, existe cupo y garantías establecidos.

En lo referente al riesgo de morosidad, los créditos que se otorgan en la institución son a tasas de interés reguladas por el Banco Central del Ecuador, la cartera de crédito que mantiene la institución es revisada y analizada periódicamente por la autoridad respectiva, se dispone de fondos disponibles en el caso de no recuperar toda la cartera vencida, la institución maneja políticas de cobranza, la cooperativa tiene establecido un cierto porcentaje de recuperación

de cartera mensual, se utiliza mecanismos de persuasión para la recuperación de cartera, los encargados de cobranza emiten informes mensuales sobre la recaudación de cartera, se analiza y toma decisiones en base a indicadores de gestión y de rentabilidad y liquidez, los balances de la institución son elaborados por el contador y aprobados por el consejo administrativo, maneja catálogo de cuentas especificado y respectivamente codificada cada cuenta, se analiza y evalúa periódicamente el riesgo de liquidez.

En la evaluación del riesgo se puede determinar que la cooperativa cuenta con un manual que regula las políticas de crédito, los sistemas informáticos de la institución tienen debilidad con la seguridad para el procesamiento de datos diarios, el departamento de crédito no cuenta con un sistema de procesamiento de datos y que proporcione información confiable y oportuna para la toma de decisiones, se realizan auditorías externas regulares, las operaciones contables y los sistemas informáticos de la institución cuentan con seguridad para el procesamiento de datos diarios, el departamento de crédito cuenta con un sistema de procesamiento de datos y que proporcione información confiable y oportuna para la toma de decisiones

No se cumple estrictamente con los requisitos para la concesión de créditos, la información contable y los registros de las operaciones están debidamente protegidos con seguro contra robo, el departamento de crédito no realiza un proceso de seguimiento para determinar las condiciones financieras entre el acreedor y el deudor al momento de contraer la obligación financiera, también no revisa y analiza periódicamente las operaciones de crédito, el comité de crédito no recibe información regularmente sobre los factores críticos de éxito de la operación crediticia.

5.9.1.4. Análisis del riesgo de información y comunicación

En cuanto a la información y comunicación, como factores positivos se destaca que la institución tiene establecidos procedimientos para comunicar anomalías o errores detectados por los empleados, las políticas de crédito y cobranza son comunicadas entre todos los trabajadores que forman parte de dicho departamento, el departamento de crédito y cobranza emite informes,

busca asesoría para implementar nuevas estrategias y procesos crediticios, las operaciones contables y los sistemas informáticos de la institución cuenta con seguridad para el procesamiento de datos diarios, el departamento de riesgos dispone de un sistema de procesamiento de datos y que proporcione información confiable y oportuna para la toma de decisiones, el comité de crédito recibe información regularmente sobre los factores críticos de éxito de la operación crediticia, además cuenta con información suficiente y confiable para el seguimiento de las estrategias para la recuperación de cartera.

5.9.1.5. Análisis del riesgo de supervisión y monitoreo

En el componente de supervisión y monitoreo, existen factores positivos que contribuyen con el desarrollo de la cooperativa, destacándose que en cada departamento existe una persona encargada de supervisar el cumplimiento de los procesos que se llevan a cabo, todas las operaciones que se realizan en la institución se encuentran debidamente respaldadas y sustentadas, especialmente las operaciones crediticias, en el departamento de crédito se realizan controles para poder identificar falencias en los procesos, la institución realiza auditorías para evaluar el desempeño de las operaciones, el personal es permanentemente evaluado para medir el nivel de desempeño.

Es importante mencionar que el departamento de crédito hace un seguimiento constante de las colocaciones, se mantiene la documentación con respaldo. En el área de caja, el personal realiza arqueos imprevistos con el fin de detectar errores.

5.10. Matriz de riesgos

Esta matriz de riesgos permite detectar los diferentes tipos de riesgos a los que está expuesta la cooperativa, para ello se ha considerado la cuantificación del riesgo de crédito, mercado, liquidez y operacional.

5.10.1. Riesgo de crédito

5.10.1.1. Modelos de Puntajes Técnicos o Scoring

Es el nombre genérico que se le otorga al conjunto de metodologías estadísticas que estudian el comportamiento de poblaciones a partir de análisis técnicos objetivos, con el propósito de anticipar conductas de los clientes y de este modo prevenir riesgos de incumplimiento, fraude y deserción, entre otros. (Salazar, Ramírez, & Rosemberg, 2019)

Estos sistemas funcionan a partir del historial de cumplimientos e incumplimientos. Para cada caso, la base de datos o historial equivalente deberá contener información sobre las características del sujeto de crédito para poder descifrar un patrón que pueda pronosticar de manera prospectiva si una operación de crédito entrará o no en incumplimiento en base a experiencias similares. Este pronóstico se puede expresar de dos maneras: un score (puntaje) numérico y una probabilidad de incumplimiento. (Salazar, Ramírez, & Rosemberg, 2019)

El score numérico es una medida de tipo ordinal que compara distintas operaciones dentro de una cartera o portafolio. La probabilidad de incumplimiento es una medida estandarizada que, siendo una probabilidad, se encuentra entre 0 % y 100 %, por lo que generalmente es más fácil de interpretar. (Vargas & Mostajo, 2014)

Al respecto se aplica que a mayor score (puntaje numérico), menor probabilidad de incumplimiento, y a menor score, mayor probabilidad de incumplimiento. Estos scores o puntajes dependen de las variables que el modelo detecta como claves para predecir incumplimientos, en función del historial propio de la Cooperativa. (Vargas & Mostajo, 2014).

En general, es la combinación de las variables la que determina el puntaje y la probabilidad de incumplimiento en base a las ponderaciones que determina el modelo, y no está sujeto al criterio subjetivo del analista sino a los datos históricos de cumplimientos e incumplimientos.

Precisamente el término de scoring técnico, se refiere a la capacidad del modelo de recoger las variables importantes y asignarles su debida ponderación, cosa que no se podría realizar de modo subjetivo, pues resultaría imposible identificar estos patrones en los datos a simple vista, especialmente cuando existen miles de registros. (Vargas & Mostajo, 2014).

Cabe resaltar que, además de identificar las variables significativas para predecir incumplimientos, el modelo genera automáticamente las ponderaciones en el scoring, en lugar de una asignación mediante algún criterio subjetivo. (Vargas & Mostajo, 2014). Como ejemplo, se muestra algunas de las ponderaciones obtenidas para la variable “estado civil” en el Tabla N° 14:

Tabla 14 Ejemplo de ponderaciones del scoring técnico

Ponderaciones de la Variable Estado Civil		
Valor	Descripción	Coficiente
0	Soltero	0.31
1	Casado	-0.38
2	Unión libre	0.76
3	Divorciado	1.79
4	Viudo	0.20

Adaptado de: (Vargas & Mostajo, 2014)

Se debe notar que como la variable que se desea predecir es riesgo de incumplimiento, el modelo ha detectado en los datos que para las personas casadas este disminuye (signo negativo), mientras que, para las personas solteras, viudas, divorciadas y en unión libre el riesgo aumenta (especialmente para estos dos últimos grupos), lo cual resulta razonable a la luz de un análisis intuitivo.

En otras palabras, el modelo de scoring identifica automáticamente estos efectos, los cuantifica, y genera ponderaciones, asignándoles mayor o menor peso (sexo, edad, profesión, ingreso, etc.).

5.10.1.2. Aplicación del modelo de scoring para personas

Sociodemográficas: Estas variables son importantes especialmente para calificar a los clientes nuevos que aún no tienen historia con la Cooperativa, por lo que se utilizan principalmente en los modelos de scoring de aprobación.

Algunos ejemplos de este tipo de variable son los siguientes:

- Género
- Edad
- Estado civil
- Nivel educativo
- Nivel de ingresos
- Nivel de endeudamiento
- Nivel patrimonial
- Profesión / Actividad económica
- Antigüedad y estabilidad laboral
- Número de dependientes

Comportamiento de pago: Moras máximas históricas, porcentaje de cuotas pagadas en mora sobre el total de cuotas, contadores de cuotas vencidas, etc. Se utilizan en los modelos de scoring de seguimiento o gestión.

Comportamiento del cliente: Antigüedad del cliente, cantidad de productos, niveles de consumo o transaccionalidad, saldos en sus pasivos, etc. Se utilizan en los modelos de scoring de seguimiento o gestión.

La selección final de variables para cada tipo de modelo está en función al poder predictivo que tengan las mismas; por lo tanto, el modelo de scoring final, por cada tipo de cartera o producto de la Cooperativa, involucra un proceso dinámico de selección y validación de variables.

Algunas de las variables utilizadas en modelos de scoring se muestran en el cuadro N° 2. Cabe resaltar que se necesita información tanto de cumplimientos como de incumplimientos con el fin de poder detectar qué variables resultan clave en la predicción de incumplimientos. Como se ha explicado, estas variables tienen como finalidad pronosticar en forma prospectiva incumplimientos de crédito a partir de cumplimientos e incumplimientos reales registrados en la base de datos de la COAC UNIOTAVALO LTDA.

Tabla 15 Variables del tipo de crédito: microcrédito

Variables del Tipo de Crédito: Microcrédito							
Región	Incumplimiento	Riesgo	Sexo	Edad	Vivienda	Estado Civil	Instrucción
Atuntaqui	0	Cumplimiento	F	43	Propia	Casado	Técnica
Atuntaqui	0	Cumplimiento	M	47	Propia	Casado	Secundaria
Ibarra	0	Cumplimiento	M	31	Propia	Soltero	Técnica
Ibarra	1	Incumplimiento	F	28	Propia	Casado	Maestría
Otavalo	1	Incumplimiento	F	40	Propia	Casado	Secundaria
Otavalo	1	Incumplimiento	M	26	Propia	Viudo	Técnica
Cayambe	1	Incumplimiento	F	36	Propia	Soltero	Secundaria

Adaptado de: (Vargas & Mostajo, 2014)

5.10.2. Riesgo de mercado

En este acápite se analiza brevemente las metodologías y criterios de medición de los riesgos de tasa de interés y de tipo de cambio, que vienen siendo utilizadas por la Cooperativa. Es importante destacar que, debido al carácter dinámico de las metodologías de medición de los riesgos de mercado y su constante evolución y perfeccionamiento, corresponde a la Cooperativa, efectuar una actualización permanente luego de haber procedido con su implementación.

Antes de entrar en detalle e ilustrar las metodologías de medición, es importante comprender que la etapa de medición implica el proceso de determinación de la pérdida máxima probable o valor en riesgo, producto de las variaciones significativas adversas en las tasas de interés y los tipos de cambio.

5.10.3. Medición del riesgo de tasas de interés

Para efectuar la medición del riesgo de tasa de interés, es importante que la Cooperativa, cuente con una clasificación de productos sensibles a tasa de

interés, basados en criterios financieros y no contables. En general, los activos remunerados y los pasivos con costo son los productos sensibles a tasas de interés y generan riesgos por tasa de interés, en razón a que las variaciones de las tasas afectarán sus rendimientos y costos, respectivamente.

Idealmente la Cooperativa, ha estructurado una asociación de productos del activo y del pasivo con similares características en términos de tasas de interés, de manera que se pueda mitigar el riesgo de tasa de interés. Por ejemplo, se podría fondear activos a tasa variable con pasivos a tasa también variable, o activos a tasa fija con pasivos a tasa fija. Es decir, se deberían crear productos del pasivo que sean contraparte en tasas de algún producto del activo, y viceversa.

Considerando la estructura de balance de la Cooperativa, el riesgo de tasa de interés se manifiesta en los resultados (margen financiero) y en el valor económico del patrimonio. A continuación, se desarrollan los procedimientos de medición de riesgo para ambos casos.

5.10.4. Metodologías de medición del riesgo de tasas de interés

Para ilustrar con ejemplos las metodologías de medición del riesgo de tasa de interés, se tomó en cuenta los aportes de García (2014), se utilizó un formato de balance resumido una vez que se han identificado los activos y pasivos sensibles (S) o no sensibles (NS) a tasas de interés, se registra las tasas de rendimiento (activo) o costo (pasivo) de cada producto, así como para el total de los activos y pasivos a través de promedios ponderados por montos con el total de activos.



Tabla 16 Clasificación de activos y pasivos sensibles a tasas de interés

RUBROS	RIESGO DE TASA	Saldo	Tasa Rdto. ó Costeo
ACTIVO		19,465,000	13.58%
DISPONIBILIDADES		1,200,000	0.00%

Caja	NS	1,200,000	0.00%
INVERSIONES			
TEMPORARIAS		4,354,000	11.52%
Inversiones en el Banco			
Central de Bolivia	S	2,151,500	10.00%
Inversiones en Entidades			
Financieras del País	S	2,202,500	13.00%
CARTERA		12,811,000	16.71%
Cartera vigente – Microcrédito	S	8,125,000	17.00%
Cartera vigente - Hipotecaria			
de vivienda	S	4,175,000	16.00%
Cartera vigente – Comercial		0	0.00%
Cartera vigente – Consumo		0	0.00%
Cartera vencida – Microcrédito	S	511,000	18.00%
Cartera vencida - Hipotecaria			
de vivienda		0	0.00%
Cartera vencida – Comercial		0	0.00%
Cartera vencida – Consumo		0	0.00%
OTRAS CUENTAS POR			
COBRAR		100,000	0.00%
Diversas	NS	100,000	0.00%
BIENES DE USO		1,000,000	0.00%
Edificios + Equipos e			
Instalaciones	NS	1,000,000	0.00%
PASIVO		17,260,000	4.81%
OBLIGACIONES CON EL			
PÚBLICO		14,760,000	4.68%
Obligaciones con el público a la			
Vista	NS	2,665,000	0.00%
Obligaciones con el público a			
plazo - depósitos a plazo fijo			
hasta 30 días	S	3,550,000	5.00%
Obligaciones con el público a			
plazo - depósitos a plazo fijo de			
31 a 60 días	S	8,545,000	6.00%
OBLIGACIONES CON			
BANCOS Y ENTIDADES DE			
FINANCIAMIENTO		2,000,000	7.00%
Obligaciones con Bancos y			
otras Entidades Financieras del			
país a plazo	S	2,000,000	7.00%
OTRAS CUENTAS POR			
PAGAR		50,000	0.00%

Diversas	NS	50,000	0.00%
PREVISIONES		450,000	0.00%
Previsión para activos contingentes	NS	450,000	0.00%
PATRIMONIO		2,205,000	

Adaptado de: (García, 2014)

Una vez efectuada la clasificación mencionada, se selecciona únicamente los activos y pasivos sensibles a tasas de interés, tal cual se expone en la tabla 17 con base en estos productos se ilustrarán las metodologías de medición del riesgo de tasa de interés.



Tabla 17. Activos y pasivos sensibles a riesgo de tasa de interés expresado en dólares

Rubros	Riesgo de Tasa	Saldo	Tasa rdto. Ó costeo
		6306580,2	
Activo		1	13.58%
Inversiones temporarias		387825,53	11.52%
Mantenido hasta su vencimiento de entidades del sector privado y sector financiero popular y solida	S	387825,53	10.00%
Cartera		4777659,5	16.71%
Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	S	2347456,4	17.00%
Cartera de crédito inmobiliario por vencer		10736,68	16.00%
		2290464,2	
Cartera de microcrédito por vencer	S	9	18.00%
Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses		36458,34	
Cartera de microcrédito que no devenga intereses		157315,44	
Cartera de créditos de consumo prioritario vencida		41185,09	
Cartera de microcrédito vencida		230476,56	
		5496437,8	
Pasivo		2	4.81%
		5140320,0	
Obligaciones con el público		5	4.68%

Depósitos a la vista	S	749573,15	5.00%
Depósitos a plazo		4390746,9	6.00%
Obligaciones financieras		231903,32	7.00%
Obligaciones con entidades financieras del sector público		231903,32	7.00%
Patrimonio		807013,89	

Adaptado de: (García, 2014)

5.10.5. Riesgo de liquidez

En este contenido se describen brevemente y se ilustran con ejemplos, algunas de las metodologías y criterios de medición del riesgo de liquidez que son utilizadas en la actualidad, tanto por la cooperativa, como por organismos de supervisión. Es importante destacar que debido al carácter dinámico de las metodologías de medición del riesgo de liquidez y su constante evolución y perfeccionamiento, corresponde a la cooperativa efectuar una actualización permanente luego de haber procedido con su implementación.

La medición del riesgo de liquidez y, por ende, el cálculo de la liquidez en riesgo, se puede realizar de dos maneras: i) a través de la Posición Estática Estructural de Liquidez, la cual parte de considerar la composición de activos líquidos y pasivos de vencimiento inmediato a una fecha determinada, y sobre saldos contables. La posición estructural permite calcular líneas de liquidez para cobertura de pasivos de exigibilidad inmediata en distintas alternativas de tiempo, por ejemplo, a 1 día, a 10 días, a 30 días, etc.; ii) mediante el análisis de brechas de liquidez o bandas de tiempo (calce financiero). Este análisis parte de una fecha determinada y distribuye los importes de activo y pasivo en distintas bandas de tiempo, de acuerdo a su período residual de vencimiento o exigibilidad. El análisis se subdivide en tres escenarios: vencimientos contractuales, vencimientos esperados y análisis de estrés. En cada escenario se da un tratamiento especial a las cuentas sin fecha de vencimiento o con plazo indeterminado (Jimenez, 2019).

Ambos esquemas de medición del riesgo de liquidez pueden ser fortalecidos con la incorporación de metodologías de Valor en Riesgo (VAR) por exposición al riesgo de liquidez. Al respecto, el cálculo del VAR se puede realizar de forma paramétrica y no paramétrica; el VAR paramétrico tiene la característica

de asumir una función de distribución estadística para las variaciones en los depósitos del público o variables generadoras de riesgo de liquidez, mientras que el VAR no paramétrico no supone distribución alguna. Bajo ambas metodologías, es posible calcular el VAR de liquidez (Jimenez, 2019).

Dentro de los modelos paramétricos utilizados con mayor frecuencia están la volatilidad histórica y los modelos dinámicos de volatilidad, mientras que dentro de los modelos no paramétricos los mayormente utilizados por la industria son: la Simulación Histórica y la Simulación de Monte Carlo. Algunos aspectos centrales de estos métodos se explican más adelante.

5.10.5.1. Posición estática estructural de liquidez

Como se indicó la primera forma de medir el riesgo de liquidez es a través de la generación de un conjunto de ratios de liquidez, que relacionen partidas de activo y pasivo, según su grado de realización o de exigibilidad.

Entre la razón de liquidez de mayor uso y análisis se encuentra la de: Activos líquidos / Pasivos de corto plazo. A partir de esta razón, es posible generar distintas líneas de liquidez, por ejemplo, de primera, de segunda o de tercera línea, para 1, 10 ó 30 días, respectivamente. Estas líneas pueden ser definidas por la Cooperativa al igual que los horizontes de días, considerando el grado de liquidez de sus activos. Así, por ejemplo; los activos líquidos de primera línea podrían ser únicamente el efectivo en caja, mientras que los activos líquidos de segunda o de tercera línea podrían ser, además del efectivo en caja, otros de realización inmediata. Si la cooperativa considera necesario, se podría abrir más líneas de liquidez para otros plazos (Jimenez, 2019).

Para cada línea es posible definir límites internos de tolerancia mediante porcentajes fijos. Por ejemplo, si para la relación: Activos líquidos / Pasivos de corto plazo de primera línea, la Cooperativa define un 15% como límite mínimo, eso significa que al menos debería haber Bs 15 en activos líquidos por cada Bs 100 en pasivos de corto plazo. De manera análoga se pueden establecer límites para los diferentes ratios y líneas de liquidez (Jimenez, 2019).

5.10.5.2. Análisis de brechas de liquidez

Para ilustrar las metodologías de medición del riesgo de liquidez basadas en el análisis de brechas, se utilizará como ejemplo el balance proforma, el cual incluye los rubros de mayor importancia de la estructura de un balance. La Cooperativa, puede optar por otra estructura más adecuada a sus necesidades, de acuerdo con su perfil de riesgo y al direccionamiento que le pretende otorgar a la gestión del riesgo de liquidez, observando las normas contables en lo que corresponda, y considerando que la gestión de este riesgo se debe efectuar de manera financiera y no contable.



Tabla 18 Brechas de liquidez y posiciones de liquidez en riesgo en el balance escenario contractual expresado en dólares

Riesgo de liquidez brechas de liquidez escenario contractual	Saldo contable a fecha de Análisis	Bandas temporales							Total
		1	2	3	4	5	6	7	
		A 30 Días	A 60 Días	A 90 Días	A 180 Días	A 360 Días	A 720 Días	720 Días	
Activo	6306580,21	3402500	0	351	22815	8125000	5305000	0	23162246,21
Disponibilidades	846691,02	1200000	0	0	0	0	0	0	2046691,02
Caja - activos líquidos	846691,02	1200000							2046691,02
Inversiones	387825,53	2202500	0	0	2151500	0	0	0	4741825,53
Mantenidas hasta su vencimiento de entidades del sector privado y sector financiero popular y solida	387825,53				2151500				2539325,53

Cartera	4777659,5	0	0	251	130	8125000	4305000	0	17208040,5
Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	2347456,48					8125000			10472456,48
Cartera de crédito inmobiliario por vencer	10736,68								10736,68
Cartera de microcrédito por vencer	2290464,29								2290464,29
Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	36458,34								36458,34
Cartera de microcrédito que no devenga intereses	157315,44								157315,44
Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	41185,09						4175000		4216185,09
Cartera de microcrédito vencida	230476,56			251	130		130		230987,56
Otras cuentas por cobrar	176268,62	0	0	100	0	0	0	0	176368,62
Diversas	176268,62	0		100					176368,62
Propiedades y equipo	65141,38	0	0	0	0	0	1000000	0	1065141,38
Edificios + equipos e instalaciones	65141,38						1000000		1065141,38
Pasivo	5496437,82	3425303	2306616	3056616	4681616	1556616	881616	901616	22306436,82
Obligaciones con el público	5140320,05	1375303	2306616	3056616	4681616	1556616	881616	901616	19900319,05
Depósitos a la vista	749573,15	825303	306616	306616	306616	306616	306616	306616	3414572,15

Depósitos a plazo	4390746,9	550	2000000	500	250	125	75	50	6392296,9
Obligaciones financieras	231903,32	2000000	0	0	0	0	0	0	2231903,32
Obligaciones con entidades financieras del sector público	231903,32								231903,32
Otras cuentas por pagar	8793,52	50	0	0	0	0	0	0	8843,52
Diversas	8793,52	50							8843,52
Brecha simple		-22803	2306616	2705616	2400116	6568384	4423384	-901616	
Brecha acumulada		-22803	2329419	5035035	7435151	-866768	3556616	2655000	
Posición de liquidez en riesgo			2329419	5035035	7435151	-866768	3556616	2655000	

Adaptado de: (Jimenez, 2019)

Según los datos analizados de la posición de liquidez en riesgo, la Cooperativa., presenta una liquidez en riesgo para las bandas 1 a 5 (hasta 30, 60, 90, 180 y 360 días), mostrando que para dichos plazos los activos no alcanzan a cubrir la brecha de liquidez acumulada negativa. En consecuencia, ante una situación de esa naturaleza, sería recomendable que la Cooperativa aumente sus activos líquidos para no comprometer su situación de liquidez y/o establezca negociaciones con algunos acreedores o depositantes a fin de renovar sus operaciones.

Por tanto, el análisis de brechas de liquidez requiere que la Cooperativa. adopte políticas en relación con la fijación de límites de exposición para la brecha de liquidez acumulada negativa, a nivel de moneda y en forma consolidada, pudiendo establecerse como un monto máximo expresado en unidades monetarias y/o como un porcentaje máximo en relación a los activos; los importes en exceso sobre dichos límites serán considerados como “Liquidez en Riesgo”. No obstante, esta recomendación, es importante reconocer que el establecimiento de límites a la brecha de liquidez acumulada negativa no

necesariamente debe implicar la ausencia de posiciones de liquidez en riesgo, pues bien podría admitirse un cierto nivel de tolerancia.

De manera complementaria, también podrían establecerse límites para la relación entre activos y pasivos, lo que implicaría de antemano la aceptación o no de la existencia de liquidez en riesgo. Los límites adoptados internamente por la Cooperativa deben ser el resultado de un análisis riguroso y de estudios especializados llevados a cabo por la entidad para estos fines.

5.10.6. Riesgo operacional

El concepto de medición, se refiere al proceso de estimar o cuantificar las pérdidas en las que podría incurrir la Cooperativa. por riesgo operativo, a nivel de línea de negocio, actividad, producto, área en particular, conjunto de actividades o portafolio. Para ello, la Cooperativa. puede recurrir al uso de metodologías y técnicas diversas, siendo algunas de tipo cualitativo, basadas en opiniones de expertos, y otras de carácter cuantitativo, orientadas a estimar el riesgo a un nivel dado de confianza, debiendo combinar ambas para lograr una mejor medición de este riesgo (Gaceta de Basilea II, HSBC, 2007).

En el caso de las técnicas cuantitativas, los métodos de medición avanzados (AMA) propuestos por el Comité de Basilea, permiten estimar la frecuencia y severidad de las pérdidas, y determinar las pérdidas operativas esperadas e inesperadas. Las primeras relacionadas con la estimación de provisiones, mientras que las segundas con el capital mínimo requerido por riesgo operativo (Gaceta de Basilea II, HSBC, 2007).

El Comité de Basilea propone cuatro métodos alternativos para la cuantificación de las pérdidas por riesgo operativo, y su correspondiente requerimiento de capital:

- Método del indicador básico (MIB)
- Método estándar (ME)
- Método estándar alternativo (MEA)
- Método de medición avanzado (AMA)

En el presente estudio se pone énfasis en el primer método, por ser un método fácil de aplicar a COAC pequeñas, y que conlleva un menor grado de sofisticación y trabajo.

5.10.6.1. Método del indicador básico (MIB)

Representa la aproximación más sencilla para el cálculo del capital regulatorio por riesgo operativo. Bajo este enfoque, el capital resulta de aplicar un porcentaje (parámetro alfa) a la exposición al riesgo de la Cooperativa, siendo el indicador de dicho riesgo los ingresos brutos anuales positivos de la Cooperativa.

De manera específica, el cálculo se realiza bajo el siguiente esquema:

- Indicador actividad
- Requerimiento de (Promedio de capital por riesgo) = ingresos brutos anuales * Coeficiente (a)
- Operativos positivos de los 3 últimos años)

El nuevo acuerdo de capital establece un 15% para el coeficiente “a”, sin embargo, cada país tiene la posibilidad de establecer un porcentaje diferente, según las características propias de su mercado financiero y de las entidades que en él participan (Gaceta de Basilea II, HSBC, 2007).

Los ingresos brutos se calculan de la siguiente forma:

Ingresos Brutos = Ingresos netos por intereses + Otros ingresos netos

Esta medida debe ser:

- Bruta de cualquier previsión
- Excluidos beneficios/pérdidas por venta de valores de cartera

5.10.6.2. Control del riesgo operativo

Una vez identificado y medido el riesgo operativo, la Cooperativa debe evaluar el funcionamiento y la existencia de controles internos diseñados para la gestión de este riesgo. El seguimiento puede realizarse a través de procesos

integrados a las operaciones usuales y/o mediante evaluaciones periódicas separadas, con el objeto de proveer información al Asamblea u órgano equivalente y a la Alta Gerencia, acerca de las deficiencias o desviaciones encontradas (Gaceta de Basilea II, HSBC, 2007).

A continuación, se proponen algunos mecanismos de control:

5.10.6.3. Control de procesos

Como parte fundamental del control y seguimiento se encuentra el análisis de los procesos críticos de la Cooperativa, así como el establecimiento de puntos de control de estos, mediante la asignación de personal responsable en cada etapa del proceso.

En esa medida, la Administradora de Riesgos debe evaluar periódicamente los flujogramas de procesos y su adecuada ejecución.

Los procesos que ameritan ser enfocados en el análisis, principalmente son:

- Procesos que hayan sido identificados como debilidades en las encuestas de autoevaluación.
- Procesos involucrados en los reportes de pérdidas, donde se registra además el punto de control.
- Procesos que hayan sido identificados como críticos en las encuestas de autoevaluación y demás procesos de la Cooperativa.

Producto del análisis y evaluación de estos procesos, se emitirán recomendaciones a las áreas de negocio, operativas, sistemas, y otras. También se deben implementar mecanismos de control y seguimiento para verificar el cumplimiento de dichas recomendaciones. Cabe señalar que los flujogramas de procesos también pueden ser utilizados por las Cooperativas para identificar y medir el riesgo operativo, y no sólo en la fase de control.

5.10.6.4. Indicadores de cumplimiento

La administradora de riesgos podrá sugerir rangos objetivos de frecuencia y severidad, a diferentes plazos, con el objeto de limitar las pérdidas esperadas

por riesgo operativo bajo diferentes escenarios. Estos niveles objetivos serán comparados contra las pérdidas reales que se vayan experimentando, con el propósito de obtener indicadores de cumplimiento (o scorecards) que permitan llevar un control y seguimiento de la gestión del riesgo operativo.

La gestión se realizará por medio de indicadores de cumplimiento que reflejarán la diferencia entre las pérdidas reales y las pérdidas proyectadas, por tipo de evento y línea de negocio, para distintos horizontes de tiempo.

Por lo tanto, el indicador de cumplimiento reflejará en qué medida se cumplió o no la pérdida objetivo, asignando calificaciones de gestión (SCORECARD).

La ventaja de esta metodología radica, en que permite identificar con un razonable grado de precisión las líneas de negocio y los tipos de eventos para los cuales no se están cumpliendo los objetivos proyectados, con la finalidad de poder aplicar los correctivos pertinentes.

La administradora de riesgos debe realizar un monitoreo continuo de los niveles de exposición al riesgo operativo y del cumplimiento de los límites de tolerancia definidos por la Cooperativa., debiendo informar en las reuniones del Comité de Administración Integral de Riesgos, sobre la evolución de los indicadores de cumplimiento y realizar sugerencias en torno al aumento o disminución de los indicadores objetivo.

Las recomendaciones deben basarse en fundamentos técnicos, y estar debidamente respaldadas.

5.10.6.5. Mitigantes del riesgo operativo

El riesgo operativo puede ser mitigado de varias formas, entre las cuales se puede mencionar: a) la implementación de planes de continuidad del negocio y contingencias, b) cursos de capacitación a funcionarios, terciarización, y c) seguros tradicionales, entre otros. Cabe aclarar, que, para efectos de cálculo de requerimientos de capital, el Comité de Basilea reconoce a este último como elemento mitigador del riesgo operativo, pudiendo ser aplicado exclusivamente

en el marco de los enfoques AMA, considerando determinados porcentajes. (Gaceta de Basilea II, HSBC, 2007)

5.10.6.6. Plan de continuidad y de contingencia

Con la finalidad de dar pronta respuesta a cualquier eventualidad interna o externa, garantizar la continuidad del negocio y mitigar los efectos adversos originados en la materialización de eventos generadores del riesgo operativo, la Administradora de Riesgos elaborará un plan de continuidad y de contingencia en coordinación, al menos, con los siguientes funcionarios:

- Responsable del área de operaciones.
- Responsable del área de sistemas.
- Responsable de procesos y gestión de la información.
- Responsable del área legal.
- Responsable del área de seguridad.
- Responsable del área de recursos humanos.





Dicho plan de contingencias contemplará acciones específicas a desarrollarse ante la ocurrencia de eventos, como los siguientes:

- Reducción de personal clave.
- Fallas en sistemas informáticos y de comunicación.
- Atentados a la seguridad informática.
- Atentados a la seguridad física.
- Fallas en servicios terciarizados (outsourcing).
- Eventos catastróficos y de índole sistémicos.

Mecanismos de respuesta ante desinformación, fuga de información crítica, y otros eventos que comprometan la reputación de la Cooperativa.


El plan será puesto a consideración del Comité de Administración Integral de Riesgos, para que esta instancia eleve a conocimiento del Asamblea u órgano equivalente de la Cooperativa, a objeto de recabar su aprobación formal. El documento deberá ser revisado y actualizado al menos trimestralmente.

La matriz de riesgos financieros describe los tipos de eventos que pueden suscitarse durante el ejercicio de las actividades propias de la cooperativa, analiza el área, tipo de proceso, factor de riesgo, tipo de evento, describe la actividad de riesgo. Además, califica el nivel de riesgo de cada evento valorado de 1 a 10, siendo 1 mínimo riesgo y 10 como valor crítico pintado de color rojo porque puede producir cambios o variaciones significativos en las actividades. En cuanto a la medida correctiva, se describe las acciones a realizar para corregir la situación crítica actual, fecha de inicio y fin, el responsable, cargo, porcentaje y estado.

Detalle de riesgo	Semaforización
Crítico	
Alto	
Medio	
Bajo	

La semaforización de riesgos financieros están medida por 5 categorías con su respectivo color, el rojo muestra el nivel crítico, la cooperativa presenta una eminente exposición a factores negativos que afectan el accionar, el amarillo a un nivel alto, mostaza, medio y el azul bajo.

Tabla 19 Matriz de riesgos financieros

MATRIZ DE RIESGO OPERATIVO COAC UNIOTAVALO LTDA. Periodo 2020										 UNIOTAVALO LTDA. Cooperativa de Ahorro y Crédito								
Elaborado por: Anita Catucuago										Nivel de riesgo de cada evento		Decisión Decisión respecto al evento	Medida correctiva					
Nº	Fecha dd/mm/a a	Línea de negocio	Área	Tipo de proceso	Factor de riesgo	Tipo de evento	Descripción	Impacto monetario (usd)	Probabilidad de ocurrencia (1 a 10)	Impacto del evento (1 a 10)	Riesgo		Descripción medida correctiva	Fecha inicio	Fecha de fin	Responsa ble	Cargo	Porcenta je

1	01/03/2020	Minorista	Área de cajas	Productivos, fundamentales u operativos	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Identificación de billetes falsos	7	8	Crítico	Mitigar	Capacitación al personal de cajas	01/05/2020	31/12/2020	Janeth López	Asistente operativo y negocios	50	En proceso
2	01/03/2020	Minorista	Área de cajas	Productivos, fundamentales u operativos	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Depósitos de recaudación diaria	6	6	Alto	Asumir	Adquirir ventanilla móvil	01/05/2020	31/12/2020	Alexander solano	Jefe de sistemas y seguridad	0	En proceso
3	01/03/2020	Minorista	Área de cajas	Productivos, fundamentales u operativos	Eventos externos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Infraestructura	4	3	Medio	Mitigar	Adecuar la estación de trabajo	01/05/2020	31/12/2020	Alexander solano	Jefe de sistemas y seguridad Jefe de sistemas y seguridad	50	Iniciado
4	01/03/2020	Minorista	Área de cajas	Productivos, fundamentales u operativos	Eventos externos	Fraude externo	Asaltos	10	2	Medio	Mitigar	Incrementar cámaras en puntos ciegos	01/05/2020	31/12/2020	Alexander solano	Jefe de sistemas y seguridad	80	Iniciado
5	01/03/2020	Minorista	Área de cajas	Habilitantes, de soporte o apoyo	Tecnología de la información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información	Fallas en el sistema informático	7	7	Crítico	Comparar	Solicitar al proveedor el arreglo del modulo	01/05/2020	31/12/2020	Alexander solano	Jefe de sistemas y seguridad	60	En proceso
6	01/03/2020	Minorista	Área de cajas	Habilitantes, de soporte o apoyo	Tecnología de la información	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Impresoras y máquinas de baja calidad	5	6	Alto	Asumir	Adquirir suministros de mejor calidad	01/05/2020	31/12/2020	Alexander solano	Jefe de sistemas y seguridad	50	Iniciado
7	01/03/2020	Minorista	Área de cajas	Productivos, fundamentales u operativos	Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Falta de conocimiento de los procesos por parte de las cajeras	7	7	Crítico	Mitigar	Capacitación al personal de cajas	01/05/2020	31/12/2020	Janeth López	Asistente operativo y negocios	50	Iniciado
8	01/03/2020	Minorista	Área de cajas	Productivos, fundamentales u operativos	Procesos	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Procesos largos de depósitos y retiros	6	8	Crítico	Mitigar	Revisar procesos	01/05/2020	31/12/2020	Janeth López	Asistente operativo y negocios	50	Iniciado

9	01/03/2020	Minorista	Área de cajas	Productivos, fundamentales u operativos	Procesos	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Entrega o incremento de dinero en horario de trabajo	10	8	Crítico	Mitigar	Establecer horarios	01/05/2020	31/12/2020	Janeth López	Asistente operativo y negocios	50	Iniciado
10	01/03/2020	Minorista	Área de cajas	Productivos, fundamentales u operativos	Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Intervención de varias personas para acceder al área de cajas	8	7	Crítico	Mitigar	Establecer personas para el acceso	01/05/2020	31/12/2020	Alexander solano	Jefe de sistemas y seguridad	50	En proceso
11	01/03/2020	Minorista	Área de cajas	Productivos, fundamentales u operativos	Procesos	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	Proceso de formulario de billetes de 100 realizados por la cajera	5	4	Medio	Comparar	El cliente deberá llenar el formulario	01/05/2020	31/12/2020	Janeth López	Asistente operativo y negocios	0	En proceso
12	01/03/2020	Minorista	Área de crédito	Productivos, fundamentales u operativos	Tecnología de la información	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Metodología de levantamiento de información del socio en Excel	10	1	Medio	Mitigar	Implementar sistema crediticio tecnológico	01/05/2020	31/12/2020	Ana Cevallos	Jefe de negocios		
13	01/03/2020	Minorista	Área de cumplimiento	Habilitantes, de soporte o apoyo	Personas	Personas	Falta de documentos de respaldo de dinero	4	4	Medio	Mitigar	El cliente deberá justificar su dinero	01/05/2020	31/12/2020	Ana Cevallos	Jefe de negocios		
14	01/03/2020	Minorista	Área de cumplimiento	Habilitantes, de soporte o apoyo	Tecnología de la información	Tecnología de la información	Error en base de datos de insumos	3	3	Bajo	Mitigar	Se deberá trabajar conjuntamente con el área de tecnología	01/05/2020	31/12/2020	Alexander solano	Jefe de sistemas y seguridad		

5.11. Estrategias

5.11.1. Para el Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR)

Como parte fundamental de una adecuada gestión integral de todos los riesgos a los que se expone la Cooperativa, la Asamblea u órgano equivalente debe conformar un Comité de Administración Integral de Riesgos, cuya composición y estructura debe estar en función al tamaño de la entidad, el volumen de negocios que realiza, la complejidad de sus operaciones y otras características particulares de la Cooperativa.

El Comité de Administración Integral de Riesgos es el órgano creado por la Cooperativa, responsable del diseño de las políticas, sistemas, metodologías, modelos y procedimientos para una eficiente gestión integral de los riesgos de crédito, de mercado, liquidez y operativo, y de proponer los límites de exposición.

Es recomendable que el Comité de Administración Integral de Riesgos esté integrado, al menos, por:

- Un miembro del Consejo de Administración, de la Cooperativa, que no sean miembros del Comité de Auditoría, quien ejercerá la presidencia.
- El gerente general.
- La Administradora de Riesgos. será un miembro con derecho a voz y voto.

A este comité podrán integrarse otros jefes de área, según se requiera para cada riesgo en particular, pudiendo participar con derecho a voz y, evitando cualquier situación de conflicto de intereses. De igual manera, ocasionalmente también podrá participar el auditor interno, con derecho a voz únicamente.

Las principales funciones del Comité de Administración Integral de Riesgos son las siguientes:

- a) Diseñar y proponer a la Asamblea u órgano equivalente de la Cooperativa, la estructura operativa de la organización para la gestión integral de riesgos.

- b) Diseñar y proponer a la Asamblea u órgano equivalente de la Cooperativa, las estrategias, políticas y procedimientos para la gestión de todos los riesgos en forma integral, y de cada riesgo en particular, así como las reformas pertinentes cuando correspondan.
- c) Proponer a la Asamblea u órgano equivalente de la Cooperativa, el establecimiento de metodologías, procesos, y manuales de funciones y de procedimientos para la gestión integral de riesgos y de cada riesgo de manera específica.
- d) Proponer a la Asamblea u órgano equivalente de la Cooperativa, mecanismos para que esta instancia se asegure de la correcta ejecución de las estrategias, políticas, metodologías, procesos y procedimientos para la gestión integral de los riesgos por parte de la gerencia general y las áreas involucradas.
- e) Proponer a la Asamblea u órgano equivalente de la Cooperativa., límites específicos de tolerancia a la exposición al riesgo, para cada tipo de riesgo.
- f) Informar oportunamente a la Asamblea u órgano equivalente de la Cooperativa, respecto de la efectividad, aplicabilidad y conocimiento del personal, acerca de las estrategias, políticas, procesos y procedimientos establecidos para la gestión integral de todos los riesgos que afectan a la Cooperativa.
- g) Proponer al Asamblea u órgano equivalente de la Cooperativa, sistemas y metodologías de medición de las exposiciones al riesgo, para cada tipo de riesgo, y su impacto en el margen financiero y el valor patrimonial de la Cooperativa.
- h) Proponer a la Asamblea u órgano equivalente de la Cooperativa, políticas y mecanismos de tratamiento de situaciones de excepción temporal, a los límites aprobados por la Cooperativa. para cada riesgo en particular.
- i) Proponer a la Asamblea u órgano equivalente de la Cooperativa, sistemas de información gerencial relacionados con la gestión integral de riesgos,

los que deben contemplar reportes de exposición a cada uno de los riesgos, y reportes de cumplimiento de límites establecidos, así como recomendaciones de acciones correctivas si corresponde.

- j) Proponer a la Asamblea u órgano equivalente de la Cooperativa, planes de contingencia para hacer frente a situaciones atípicas extremas correspondientes a cada tipo de riesgo.
- k) Es recomendable que el Comité de Administración Integral de Riesgos sesione al menos en forma mensual, a menos que sea convocado de manera extraordinaria a instancias de la Administradora de riesgos o de algún otro miembro.

En las sesiones el comité buscará contar con retroalimentación activa por parte de los funcionarios de las áreas de negocios y de otras áreas. Las sesiones deben ser documentadas en actas. La Administradora de Riesgos debe tomar conocimiento de las recomendaciones hacia las respectivas áreas, de manera que esta instancia realice el respectivo seguimiento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La Cooperativa Uniotavalo se encuentra establecida en el segmento tres, no tiene la obligación de constituir una Unidad de Riesgos, está regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, brinda el servicio de ahorro y crédito a la población imbabureña, actualmente carece de un manual de administración integral de riesgos, mantiene un bajo nivel de solvencia y liquidez.
- Los riesgos a los que está expuesta la cooperativa son de crédito, mercado y liquidez, en el último año la cooperativa se ha visto afectada en la liquidez, solvencia y rentabilidad debido a la incidencia de la pandemia.
- El modelo de gestión de riesgos financieros propuesto está estructurado en base a los requerimientos normativos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, cuya implementación conduce a la minimización de los riesgos financieros, aborda el análisis de control interno, matriz de riesgos y las estrategias para poder contrarrestar.

RECOMENDACIONES

- La dirección financiera de la Cooperativa Uniotavalo debería realizar de manera semestral un diagnóstico situacional para conocer las debilidades y enfrentarlas en el corto plazo y así evitar riesgos, los cuales puedan desequilibrar a la institución.
- Es recomendable que el equipo de evaluación de riesgos de la cooperativa realice un análisis de los riesgos financieros a los que está expuesta para gestionar la liquidez, solvencia y rentabilidad que encamine a un crecimiento sostenido.
- El gerente de la cooperativa debería aplicar el modelo de gestión de riesgos financieros propuesto que está estructurado en base a los requerimientos normativos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, cuya implementación conduce a la minimización de los riesgos financieros, aborda el análisis de control interno, matriz de riesgos y las estrategias para poder contrarrestar.
- El gerente de la cooperativa debería tomar como prioridad la evaluación de riesgos financieros de manera permanente mediante el departamento de riesgos que evalúe el comportamiento de las cuentas de la institución para una acertada toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Contraloría General del Estado. (2014). *Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado*. Quito.
- Academia Pirani. (2014). *Conoce COSO, una visión 360° para gestionar el riesgo*. Obtenido de <https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/coso-una-vision-360-grados-para-gestionar-el-riesgo>
- Alvaréz, I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor*. Colombia : ECOE EDICIONES.
- Armijos, F., Bermudez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de Administración de los Recursos Humanos. *Revista SciELO*, 11(4), 163-170. Recuperado el 26 de Octubre de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163#B4
- Baron, S., & Cantillo, A. (2018). *Manual ABC para el mercado financiero*. Obtenido de <file:///C:/Users/hp/Downloads/CartillaMercadosFinancieros.pdf>
- Bravo, M. (2012). *Gestión integral de riesgos*.
- Bravo, S. (2016). Indicadores de rentabilidad económica y financiera. *Revista especializada en finanzas*, 1-17.
- Casares, I., & Lizarzaburu, E. (2016). *Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales ENFOQUE: ISO 31000*. Perú: Platinum Editorial.
- Climent, S. (2016). La solvencia de las entidades de crédito españolas. ~ Un análisis con datos de panel. *Cuadernos de Economía*, 39(199), 34-48. doi:doi.org/10.1016/j.cesjef.2015.07.005
- Código Orgánico Monetario y Financiero . (2014). *Segundo Suplemento -- Registro Oficial N° 332*. Ecuador: Asamblea Nacional .

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO. (06 de 2017). *Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño Resumen Ejecutivo*. Obtenido de https://audidoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp.original.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Ecuador: Asamblea Nacional.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Uniotavalo Ltda. (2021). *Misión*. Obtenido de <https://www.uniotavalo.fin.ec/index1.html>
- Córdoba, M. (2016). *Gestión financiera* (Segunda edición ed.). México: ECOE Ediciones.
- Cotaña, M. (09 de 2015). *Control interno*. Obtenido de <http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/Control%20interno%20-%20COSO.pdf>
- Dirección de Planificación y Desarrollo Online - INACAP. (2017). *Guía de aprendizaje de estados financieros básicos*. Santiago de Chile: INACAP.
- EALDE. (23 de 07 de 2020). *Gestión de riesgos*. Obtenido de Qué es el marco COSO de Gestión de Riesgos y cómo surge.
- Epstein, M. (2015). *Sostenibilidad empresarial*. España: ECOE EDICIONES.
- Escudero, C., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Machala - Ecuador: UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>
- Eslava, J. (2013). *La rentabilidad: análisis de costes y resultados*. Madrid: Esic. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=E0PIDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA25&dq=rentabilidad&ots=VeU0Gu4Ht8&sig=DbhNk8JGKsGI5c3n6gTcKSfP2VI&redir_esc=y#v=onepage&q=rentabilidad&f=false
- Fajardo, M., & Soto, C. (2018). *Gestión financiera empresarial*. Machala: Editorial UTMACH, 2018.

- Filgueira, C. (2020). *Manual de auditoría de estados financieros en NIFF: Aplicación práctica*. Chile : uah Ediciones .
- Fuentes, C. (2017). *Estados financieros básicos*. España: Ediciones Fiscales ISEF.
- Garzón, M., & Ibarra, A. (2014). Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 52-77. Obtenido de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/4-castrillon.pdf>
- Gómez, C., Aristizabal, C., & Fuentes, D. (2017). Importancia de la Información Financiera para el ejercicio de la Gerencia. *Desarrollo Gerencial*, 88-101.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Red Tercer Milenio. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Hernández, V., Galeana, E., Valenzo, M., & Chávez, P. (2017). *Estudios organizacionales en las ciencias administrativas ante los retos del siglo XXI*. México: Universidad Michoacana San Nicolás.
- Huacchillo, L., Ramos, E., & Pulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362.
- Huelgos, J., & Esguerra, O. (2020). *Modelo de gestión del riesgo al proceso de adjudicación de crédito en las cooperativas de aporte y crédito de Ibagué*. Ibagué, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- ISOTolls. (2015). *ISO 9001:2015, metodología COSO III para la gestión de riesgos*. Obtenido de https://www.isotools.org/2015/01/19/iso-90012015-metodologia-coso-iii-gestion-riesgos/?__hstc=43953530.a11b26c642466148b128ccaf6528f06b.1616538978949.1616538978949.1616538978949.1&__hssc=43953530.1.1616538978954&__hsfp=2348404651

- Jara, G., Sánchez, S., Bucaram, R., & García, J. (2018). Análisis de indicadores de rentabilidad de la pequeña banca privada en el Ecuador a partir de la dolarización. *COMPENDIUM*, 5(12), 54-76.
- Junta de Regulación Monetaria y Financiera . (05 de 2017). Obtenido de Codificación de resoluciones monetarias, financieras, de valores y seguros.
- Letty, E. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *Digital Publisher*, 4(5-1), 217-226.
- Ley de la Economía Popular y Solidaria. (2012). Quito Ecuador: IEPS.
- Lizarzaburu, E., Gerardo, G., & Beltran, R. (2016). Ratios financieros- Guía de uso. *Research Gate*, 1-74.
- López, P., & Fachelli, S. (s.f.). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Ludovic, F., Aranguiz, M., & Gallegos, J. (2018). Análisis de riesgo crediticio, propuesta del modelo credit scoring. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 181-207. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90953767010.pdf>
- Madero, S., & Zárate. (2016). La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios. *Cuadernos de Administración :: Universidad del Valle*, 7-19.
- Manco, J. (2014). *ELEMENTOS BÁSICOS DEL CONTROL, LA AUDITORÍA Y LA REVISORÍA FISCAL*. México: Autores Editores.
- Mantilla, S. (2018). *Auditoría de control interno*. Bogotá.
- Monje, J. (2015). *Diseño de un modelo de gestión de riesgos financieros y administrativos para la cooperativa de ahorro y crédito acción y desarrollo ltda. de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2015*. Riobamba: RIOBAMBA.

- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional. *Visión del Futuro*, 1-20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Mun, J. (2016). *Modelación de Riesgos*. California: Thomson-Shore.
- Muñoz, M., García, L., & García, C. (2017). Riesgo financiero: una aproximación cualitativa al interior de las mipymes en Colombia. *AGLALA*, 139-160.
- Olmedo, C. (2016). *Modelo de gestión del riesgo crediticio en la cooperativa de ahorro y crédito Mirachina*. Ambato – Ecuador: Universidad Católica del Ecuador .
- Otero, A. (8 de 8 de 2018). *Enfoques de investigación*. Obtenido de [file:///C:/Users/hp/Downloads/Otero-OteroA_Enfoques%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/Otero-OteroA_Enfoques%20(1).pdf)
- Parra, C., & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Rev.investig.desarro.innov*. Obtenido de http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3192/Capacitación_efecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pérez, J., & Veiga, C. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. España: ESIC Editorial.
- Plan Nacional de Desarrollo . (2021-2025). Ecuador: Consejo Nacional de Planificación (CNP).
- Puente, M., & Riofrio, F. (2016). Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 73-80. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F5826%2F582663825010.pdf&clen=714057>
- Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31(1), 1137-1156. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>

- Riera, B., Alarcón, N., Jiménez, N., & Cevallos, J. (2020). Análisis contable y financiero: Una herramienta clave para la eficiente gestión financiera y contable en la empresa. *Knowledge E*, 2020, 613-631.
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(82), 1-26. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Roncalli, T. (2020). *Manual de Gestión de Riesgos Financieros*. Chapman and Hall/CRC Financial Mathematics Series.
- Salinas, J., & Lojano, V. (2019). Análisis de los factores que inciden en la gestión de riesgos financieros en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento cinco, Cuenca 2018. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-15. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/02/gestion-riesgos-financieros.html>
- Sánchez, X., & Millán, J. (2012). Medición del riesgo de liquidez. Una aplicación en el sector cooperativo. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 90-98.
- Soler, R., Varela, P., Oñate, A., & Naranjo, E. (2017). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(26), 51-62.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria . (2017). *Fichas Metodológicas de Indicadores Financieros*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/594508/NOTA+TE%CC%81CNICA+PARA+PUBLICAR+-FICHA+METODOLOGICAS+DE+INDICADORES.pdf/a71e5ed1-7fae-4013-a78d-425243db4cfa>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (12 de 2015). *Análisis de Riesgo de Liquidez del Sector Financiero Popular y Solidario*. Obtenido de [https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Riesgo%20de%20Liquidez%20\(Corregido\).pdf/71ecd018-0999-4508-8c83-9218d21452c3](https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Riesgo%20de%20Liquidez%20(Corregido).pdf/71ecd018-0999-4508-8c83-9218d21452c3)

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2020). *Administración integral de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito y cajas centrales*.
- Tapia, C. (2016). *Contabilidad financiera a corto plazo*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Tapia, C., Rueda, R., & Silva, S. (2017). *Auditoría Interna: Perspectivas de vanguardia*. México: IMCP. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=JCFHDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Vega, L., & Nieves, A. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Ciencias Holguín*, 1-19.
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 1-9.
- Yaguache, M., Higuerey, Á., & Inga, E. (2019). Incentivos fiscales, liquidez y solvencia en las empresas del Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(2), 361-378. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FMaria-Yaguache%2Fpublication%2F340233985_Incentivos_fiscales_liquidez_y_solvencia_en_las_empresas_del_Ecuador%2Flinks%2F5e7e2433299bf1a91

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista dirigida al gerente de la cooperativa UniOtavalo



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN

DIRECCIÓN FINANCIERA



ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA UNIOTAVALO

Objetivo: Analizar la situación financiera de la Cooperativa, con la finalidad de obtener un punto de partida para el modelo de gestión de riesgos financieros.

A continuación, dígnese en contestar las preguntas con toda la sinceridad posible, la información recopilada será procesada con fines académicos con el objetivo de obtener el título de magister en Finanzas mención Dirección Financiera.

Cuestionario

1. ¿Conoce usted cuál es el objetivo de la medición de los riesgos financieros?
2. ¿Cómo es el proceso de medición del riesgo de la cooperativa?
3. ¿Cuáles son las políticas de gestión de riesgos de la cooperativa?
4. ¿El personal conoce la política de administración de riesgos?
5. ¿La cooperativa cuenta con un manual de riesgos?

6. ¿En caso de existir un manual de riesgos, este está aprobado y en qué fecha?
7. ¿Cuál es el impacto que ha tenido el manual de riesgos en la gestión?
8. ¿Cómo son controlados y administrados los riesgos de la cooperativa?
9. ¿Cuáles son los riesgos inherentes de la cooperativa tanto internos como externos?
10. ¿Las decisiones tomadas por la gerencia y departamento financiero han sido basadas en el conocimiento de gestión de riesgos financieros?
11. ¿La cooperativa ha enfrentado problemas de liquidez en los últimos 3 años?
12. ¿La cooperativa ha enfrentado problemas de morosidad en los últimos tres años?
13. ¿La cooperativa ha enfrentado problemas respecto a la colocación de créditos en los últimos tres años?
14. ¿La cooperativa ha tenido dificultades con los entes de regulación y control?
15. ¿Cuál es la situación financiera actual en la Cooperativa?
16. ¿Considera usted que un modelo de gestión de riesgos financieros permite crear valor y obtener una compensación óptima entre el riesgo y rendimiento de sus decisiones?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2 Encuesta dirigida al personal administrativo de la COOPERATIVA UNIOTAVALO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN

FINANCIERA

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA UNIOTAVALO

Objetivo: Analizar la situación financiera de la Cooperativa, con la finalidad de obtener un punto de partida para el modelo de gestión de riesgos financieros.

A continuación, dígnese en contestar las preguntas con toda la sinceridad posible, la información recopilada será procesada con fines académicos con el objetivo de obtener el título de magister en Finanzas mención Dirección Financiera.

1. **¿Existen definidos procesos de dirección financiera?**
Si () No ()
2. **¿Conoce de la existencia de un modelo de gestión de riesgos?**
Si () No ()
3. **¿Cuáles son los riesgos a los que la cooperativa se ha enfrentado?**
Crediticio () Mercado ()
Operativo () Liquidez ()
4. **¿Como ha afectado los riesgos financieros en el desarrollo de la cooperativa?**
Ha detenido el crecimiento ()
Ha disminuido la liquidez ()
Ha disminuido la credibilidad de los asociados ()
Ha incurrido en sanciones por parte de los reguladores ()
No ha afectado ()
5. **¿En qué áreas se ha visto afectada la cooperativa por el desconocimiento de un modelo de gestión de riesgos financieros?**

Operativa () Financiera () Administrativa () Negocios ()

6. ¿Los riesgos han afectado el alcance de los objetivos de la cooperativa?

Si () No ()

7. ¿Cómo califica la incidencia del riesgo financiero en la cooperativa?

Insignificante() Moderado () Catastrófico ()

8. ¿La cooperativa cuenta con el apoyo de los asociados?

Si () No ()

9. Las utilidades sociales son reinvertidas en:

Crecimiento de los asociados ()

Mejoramiento de infraestructura ()

Capitalización ()

Crecimiento de la cooperativa ()

10. ¿Cómo ha incidido la pandemia en cartera de crédito?

Aumento del índice de morosidad ()

Aumento de cuentas incobrables ()

Pérdidas en la cooperativa ()

Disminución de colocación de créditos ()

Baja recuperación de cartera ()

Gracias por su colaboración

Anexo 3 Encuesta dirigida a los trabajadores de la cooperativa Uniotavalo

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE



INSTITUTO DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN
FINANCIERA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA
UNIOTAVALO

Objetivo: Analizar la situación financiera de la Cooperativa, con la finalidad de obtener un punto de partida para el modelo de gestión de riesgos financieros.

A continuación, dígnese en contestar las preguntas con toda la sinceridad posible, la información recopilada será procesada con fines académicos con el objetivo de obtener el título de magister en Finanzas mención Dirección Financiera.

Cuestionario

- 1. ¿Cómo califica la infraestructura tecnológica de la cooperativa?**
Excelente () Buena ()
Regular () Mala ()
- 2. ¿Cuál es el riesgo que más ha afectado a la cooperativa?**
Crediticio () Liquidez ()
Mercado () Operativo ()
- 3. ¿El reporte de la central de riesgos a la hora de otorgar un crédito es un elemento?**
Esencial ()
No se toma en cuenta ()
Se toma en cuenta, pero no es decisivo ()

4. Los factores que se califica al cliente para la otorgación del crédito son:

- Rigurosos ()
Solo documentación de apoyo ()
Fáciles de consolidar ()

5. ¿Existen manuales de procesos y procedimientos para la otorgación de créditos?

Si () No ()

6. ¿Existe un fondo asignado para la colocación de créditos?

A veces () Siempre ()
Casi siempre () Nunca ()

7. ¿Existe apoyo y liderazgo en la cooperativa?

Si () No ()

8. ¿Cuáles son los principales motivos de la morosidad en los créditos?

Dificultades financieras del deudor () Falta de análisis ()
Falta de capacitación () Otros ()
Especifique:

9. Los intereses cobrados por los créditos en relación a la competencia son:

Similares ()
Más bajos ()
Más altos ()

10. ¿Existe un mecanismo para el cobro de créditos en tiempos de pandemia?

Si () No ()

Explique:.....

Anexo 4 Cuestionario de control interno

No.	Tipo	Descripción	Cargos
AMBIENTE DE CONTROL			
Integridad y Valores Éticos			
1	2	¿La cooperativa trabaja mediante la formulación de planes estratégicos? Si No	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas
2	3	¿En las reuniones el Consejo Administrativo dedica tiempo al seguimiento del plan estratégico de la entidad? Siempre Casi siempre Nunca	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas
3	3	¿Los miembros del consejo de administración y vigilancia son elegidos en asamblea general? Siempre Casi siempre Nunca	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas
4	1	¿Existe un reglamento de ética para que los empleados de la institución cumplan adecuadamente con las funciones? Si, socializados y actualizados Si, socializados Si, socializados pero desactualizados No tiene	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas
5	4	¿Cada departamento de la institución cuenta con un responsable que tiene la obligación de comunicar el cumplimiento de metas establecidas para su departamento? Todos los departamentos Algunos departamentos Ninguno	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas
6	5	¿La estructura física en la que se desempeñan las funciones laborales es la adecuada? Muy adecuada Poco adecuada No es adecuada	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas
7	6	¿La cooperativa realiza controles periódicos en las distintas áreas sobre los posibles riesgos a la que está expuesta? Diarios Semanales Mensuales Trimestrales Semestrales Anuales No se realizan	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas
Establecimiento de Objetivos			
8	1	¿La cooperativa tiene definida su filosofía empresarial? Si, socializada y actualizada Si socializada Si, socializada pero desactualizada No tiene	contadora administradora de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas
9	2	¿El plan estratégico de la institución ha sido difundido internamente? Si No	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas
10	2	¿La cooperativa ha formulado indicadores de gestión institucionales que le permitan medir y Si No	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios

	cuantificar los objetivos y metas?			jefe de sistemas jefe de cajas	
11	¿El cumplimiento de objetivos institucionales son evaluados por los miembros del consejo de administración y vigilancia?	6	Mensuales Trimestrales Semestrales Anuales No se realizan	contadora administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas contadora	
12	¿Los objetivos específicos formulados para cada departamento fueron establecidos en base a los objetivos estratégicos?	2	Si No	administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas contadora	
13	¿La cooperativa plantea el cumplimiento de los objetivos a cada año?	2	Si No	administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas contadora	
14	¿El organismo de control evalúa el cumplimiento de los objetivos?	3	Siempre Casi siempre Nunca	administrador de riesgos oficial de cumplimiento jefe de negocios jefe de sistemas jefe de cajas	

EVALUACIÓN DEL RIESGO

Riesgo Operativo

15	¿En la institución se realizan controles por parte del gerente que permitan conocer el nivel de eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades?	6	Diarios Semanales Mensuales Trimestrales Semestrales Anuales No se realizan	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas contadora	jefe
16	¿La institución está en la capacidad de realizar solicitudes y aprobaciones de créditos mediante plataformas digitales?	2	Si No	jefe de captaciones oficial de cumplimiento asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas contadora	jefe
17	¿El departamento de crédito evalúa constantemente los créditos que han sido otorgados?	6	Mensuales Trimestrales Anuales No se realizan	jefe de captaciones oficial de cumplimiento asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas contadora	jefe
18	¿La cooperativa trabaja con base de datos de socios?	7	Actualizada Desactualizada No tiene base de datos	jefe de captaciones oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe

19	¿La cooperativa trabaja con información cruzada?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe
20	¿En la cooperativa existe una persona encargada de la aprobación de los créditos?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe
21	¿La institución cuenta con planes de continuidad y contingencia para seguir la línea de negocio?	1	Si, socializados y actualizados Si, socializados Si, socializados pero desactualizados No tiene	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe
22	¿El personal encargado del otorgamiento de los créditos se encuentra totalmente capacitado?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe
23	¿El personal de crédito hace una revisión constante en la central de riesgo para poder generar la solicitud de un crédito?	4	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe
24	¿Para la aprobación y otorgamiento de créditos la cooperativa realiza y cumple con procesos?	4	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe

25	¿Existe un manual de otorgamiento de créditos y procedimientos por cada producto?	8	Si, incluyen condiciones que debe cumplir el cliente para otorgar el crédito Si, pero no incluyen condiciones que debe cumplir el cliente para otorgar No existe	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe
----	---	---	--	--	------

Línea de Negocio

26	¿Los requisitos que la cooperativa solicita para un microcrédito son establecidos por la entidad propia o por el órgano regulador?	9	Propios y por entes reguladores Propias Por ente reguladores No tiene	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe
27	¿Los plazos otorgados en un microcrédito son fijados por la entidad?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe
28	¿La fijación de monto de créditos son establecidos por el consejo de administración?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe
29	¿Los créditos que mantienen los socios en la cooperativa con qué tipo de garantía fueron otorgados?	10	Hipotecaria Personal Prendaria Auto liquidables	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe

ACTIVIDADES DE CONTROL (Componente)

Objetivos Estratégicos

30	¿La cooperativa cuenta con una persona encargada de evaluar los bienes a ser hipotecados?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas	
----	---	---	----------	---	--

				jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas contadora	jefe
31	¿Para otorgar un crédito de consumo se analiza en comité los posibles riesgos que este crédito pueda generar?	3	Siempre Casi siempre Nunca	jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe
32	¿Los montos para los créditos de consumo son aprobados por el comité de crédito?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe
33	¿Los créditos de consumo se revisa estrictamente la documentación antes de proceder a la generación del crédito?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas contadora	jefe
34	¿La cooperativa trabaja con garantía prendaria en los créditos de consumo?	2	Si No	jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas contadora	jefe
35	¿Existe cupo y garantías establecido para los créditos vinculados?	2	Si No	jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas contadora	jefe
36	¿Los créditos hipotecarios son sometidos a revisión y aprobación por el comité de crédito?	2	Si No	jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe

Riesgo de Morosidad

37	¿Los créditos que se otorgan en la institución son a tasas de interés reguladas por el Banco Central del Ecuador?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas jefe
38	¿La cartera de crédito que mantiene la institución es revisada y analizada periódicamente por la autoridad respectiva?	6	Diario Semanal Mensual Trimestral Semestral Anual No se realiza	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas jefe
39	¿La cooperativa dispone de fondos disponibles en el caso de no recuperar toda la cartera vencida?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas jefe
40	¿La institución maneja políticas de cobranza?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas jefe
41	¿La cooperativa tiene establecido un cierto porcentaje de recuperación de cartera mensual?	2	Si No	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas jefe
42	¿En la institución utiliza mecanismos de persuasión para la recuperación de cartera?	2	Si No	Contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas jefe
43	¿La institución mantiene convenios con otras instituciones financieras para generar una base de datos para poder localizar a deudores a nivel nacional?	2	Si No	Contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad

				asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe
44	¿Los encargados de cobranza emiten informes mensuales sobre la recaudación de cartera?	2	Si No	Contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad	jefe
45	¿La cooperativa capacita periódicamente al personal encargado de cobranza?	6	Trimestralmente Semestralmente Anualmente	asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe
Riesgo de Liquidez					
46	¿La cooperativa analiza y toma decisiones en base a indicadores de gestión y de rentabilidad y liquidez?	3	Siempre A veces Nunca	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe
47	¿Los balances de la institución son elaborados por el contador y aprobados por el consejo administrativo?	3	Siempre A veces Nunca	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe
48	¿Los balances son elaborados de forma?	6	Diario Mensualmente Trimestralmente Semestralmente Anualmente	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe
49	¿La cooperativa maneja catálogo de cuentas especificado y respectivamente codificada?	11	No realiza Especificado y codificado	asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe

50	¿La empresa analiza y evalúa periódicamente el riesgo de liquidez?	6	Diario Mensuales Trimestrales Semestrales Anuales No se realizan	contadora jefe de captaciones oficial de cumplimiento oficial de crédito asesor de negocios jefe de sistemas jefe de negocios contabilidad asesor de crédito administrador de riesgos de cajas	jefe
Evaluación de riesgos					
51	¿La cooperativa cuenta con un manual que regule las políticas de crédito?	12	Si, actualizado y socializado Si, desactualizado No	contabilidad jefe de sistemas oficial de cumplimiento jefe de negocios asesor de crédito	administrador de riesgos
52	¿La cooperativa cumple estrictamente con los requisitos legales para la concesión de créditos?	3	Siempre Casi siempre No cumple	contabilidad jefe de sistemas oficial de cumplimiento jefe de negocios asesor de crédito	administrador de riesgos
53	¿La información contable y los registros de las operaciones están debidamente protegidos contra robo?	2	Si No	contabilidad jefe de sistemas oficial de cumplimiento jefe de negocios asesor de crédito	administrador de riesgos
54	¿El departamento de crédito realiza un proceso de seguimiento para determinar las condiciones financieras entre el acreedor y el deudor al momento de contraer la obligación financiera?	2	Si No	contabilidad jefe de sistemas oficial de cumplimiento jefe de negocios asesor de crédito	administrador de riesgos
55	¿El departamento de crédito revisa y analiza periódicamente las operaciones de crédito?	6	Semanales Quincenales Mensuales Trimestrales Semestrales Anuales No realiza	contabilidad jefe de sistemas oficial de cumplimiento jefe de negocios asesor de crédito	administrador de riesgos
56	¿La cooperativa realiza auditorías internas periódicamente? ¿Indique el tiempo?	6	Mensuales Trimestrales Semestrales Anuales No realiza	contabilidad jefe de sistemas oficial de cumplimiento jefe de negocios asesor de crédito	administrador de riesgos
57	¿La institución ha realizado auditorías externas?	10	Mensuales Trimestrales Semestrales Anuales No realiza	contabilidad jefe de sistemas oficial de cumplimiento jefe de negocios asesor de crédito	administrador de riesgos
58	¿Las operaciones contables y los sistemas informáticos de la institución cuentan con seguridad para el procesamiento de datos diarios?	2	Si No	contabilidad jefe de sistemas oficial de cumplimiento jefe de negocios asesor de crédito	administrador de riesgos
59	¿El departamento de crédito cuenta con un sistema de procesamiento de datos e información confiable y oportuna para la toma de decisiones?	2	Si No	contabilidad jefe de sistemas oficial de cumplimiento jefe de negocios asesor de crédito	administrador de riesgos
60	¿El comité de crédito recibe información regularmente sobre los factores críticos	8	Mensuales Trimestrales Semestrales	contadora	

66	¿El departamento de riesgos cuenta con un sistema de procesamiento de datos y que proporcione información confiable y oportuna para la toma de decisiones?	2	Si No	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento administrativo cobranza asistente jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos
67	¿El comité de crédito recibe información regularmente sobre los factores críticos de éxito de la operación crediticia?	15	Mensual Trimestral Semestral Anual No se realiza	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento administrativo cobranza asistente jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento administrativo cobranza asistente jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos
68	¿La institución cuenta con información suficiente y confiable para el seguimiento de las estrategias para la recuperación de cartera?	2	Si No	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento administrativo cobranza asistente jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

Monitoreo

69	¿En cada departamento existe una persona encargada de supervisar el cumplimiento de los procesos que se llevan a cabo?	2	Si No	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento administrativo cobranza asistente jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos
70	¿Todas las operaciones realizadas en la institución están debidamente respaldadas y sustentadas especialmente las operaciones crediticias?	2	Si No	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento administrativo cobranza asistente jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos
71	¿En el departamento de crédito se realizan controles para identificar falencias en los procesos?	15	Mensual Trimestral Semestral Anual No se realiza	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento administrativo cobranza asistente jefe de sistemas asistente de captaciones

72	¿La institución realiza auditorias para evaluar el desempeño de las operaciones?	2	Si No	jefe de negocios administrador de riesgos asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos
73	¿El personal que labora en la institución es permanentemente evaluado para medir su nivel de desempeño?	2	Si No	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos
74	¿El personal encargado de créditos hace un seguimiento constante sobre los créditos otorgados?	15	Mensual Trimestral Semestral Anual No se realiza	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos
75	¿Toda la información y documentación sobre los créditos otorgados es archivada y cuenta con respaldo?	2	Si No	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos
76	¿Al personal de caja se le realiza arqueos de caja imprevistos con el fin de detectar errores?	2	Si No	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios oficial de cumplimiento asistente administrativo cobranza jefe de sistemas asistente de captaciones jefe de negocios administrador de riesgos
77	¿El departamento de crédito y cobranza mantiene actualizada y organizada la información sobre créditos?	2	Si No	asesor de crédito jefe de cajas contabilidad contadora jefe de negocios

oficial de cumplimiento administrativo asistente cobranza
 jefe de sistemas
 asistente de captaciones
 jefe de negocios
 administrador de riesgos

Anexo 5 Tipo de respuestas

TIPO	RESPUESTA	PUNTAJE
1	SI	10
	SI pero no está socializado	8
	Sí, pero no está aprobado	6
	SI Pero no está actualizado	4
	Si está en proceso	2
	No	0
2	SÍ	10
	NO	0
3	SI	10
	Si, pero no se deja evidencia	5
	NO	0
4	SI	10
	SI Pero no se aplica	5
	NO	0
5	SI Permanente	10
	SI Mensualmente	8
	Si, trimestralmente	5
	Si, anualmente	3
	NO	0

6	Si diariamente	10
	Si mensualmente	7
	Si trimestralmente	4
	Si, anualmente	2
	NO	0
7	Si, trimestralmente	10
	Si, semestralmente	7
	Si, anualmente	4
	NO	0
8	SÍ	10
	A veces	5
	No	0
9	SI	10
	Si algunas áreas	5
	No	0
10	SI	10
	Si pero no todos	8
	No	0
11	SI, Cuando se requiere	1
	No	10

Anexo 6 Resultados de evaluación

Nro.	Nro.	Elementos de evaluación	Tipo de evento	Respuesta	Peso	# Encuestados	Puntaje	Respuesta	
1.	ENTORNO DE CONTROL								
1.1	Compromiso de la entidad con la Integridad y los Valores Éticos								
1.1.1		¿Considera que los niveles directivos promueven la importancia de la integridad y los valores éticos para apoyar el funcionamiento de la cooperativa?	Tipo 3	Si Parcialmente No	25	5 1 0 6	50 5 0 55	C AR OC JN JS JC X X X X X X X X	
						22,92			
1.1.2		¿La cooperativa ha establecido normas de conducta, a través de un Código de Ética?	Tipo 3	Si Parcialmente No	25	6 0 0 6	60 0 0 60	C AR OC JN JS JC X X X X X X X X	
						25,00			
1.1.3		¿Se emplean evaluaciones para verificar el cumplimiento de las normas de conducta de la cooperativa?	Tipo 3	Si Parcialmente No	25	1 2 3 6	10 10 0 20	C AR OC JN JS JC X X X X X X X X X X X X X	
						8,33			
C = Contador			AR= Administrador de Riesgos			OC = Oficial de Crédito		JN = Jefe de Negocios	JS = Jefe de Sistemas
JC = Jefe de Cajas									

