



UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

“GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA”

TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

AUTORES:

KARINA ALEJANDRA QUEZADA CONZA
SONIA ELIZABETH TUAPANTE VANEGAS

DIRECTOR:

ING. GENARO OSWALDO PEÑA CORDERO

CUENCA - ECUADOR

2015



RESUMEN EJECUTIVO

Previo a la obtención del título de Contador Público Auditor se procede al desarrollo del estudio denominado “Gestión de Riesgo Empresarial al Sistema de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA ”, el mismo que ofrecerá las pautas para conseguir el objetivo general que es evaluar el riesgo en el sistema de crédito de la Cooperativa, estableciendo para ello una visión global de los riesgos potenciales que se presentan en una matriz de riesgo inherente global, así como objetivos estratégicos y objetivos relacionados; esto con el fin de identificar eventos potenciales negativos y/o positivos, para posteriormente evaluarlos y establecer controles correspondientes para cada tipo de riesgo.

La presente tesis inicia con una breve descripción de la Cooperativa, abarcándose su estructura organizacional y continuando con el marco teórico conceptual, el cual permitirá desarrollar el proceso de gestión empresarial a través de una base tomada del COSO ERM, que ayudará a identificar de manera integral los posibles eventos de riesgo dentro del sistema de crédito, su evaluación, calificación y el análisis de controles para combatirlos, contribuyendo además a ofrecer conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Riesgo, ERM, Sistema de crédito, Objetivo estratégico, Objetivos relacionados, Matriz de riesgo, Controles



ABSTRACT

In the thesis draft previous obtain the title of Public Accountant Auditor, we will develop the theme "Enterprise Risk Management System to Credit Cooperative Savings and Credit ETAPA", it which will give us the guidelines to achieve our overall objective that is to evaluate the risk in the credit system of the cooperative by establishing a global view of potential risks presented in a matrix of the global inherent risk, starting with the establishment of strategic goals and related objectives; in order to identify potential events be they negative and positive, later to evaluate them and establish appropriate controls to each kind of risk.

This present dissertation begins with a brief description of the Cooperative to the background of its organizational structure, continuing with the conceptual framework that will allow us to develop the business management process through a base taken the COSO ERM, which will help us comprehensively identify potential risk events within the credit system, evaluation, classification and analysis of controls to combat further help us provide conclusions and recommendations that we could then come to have concluded our investigation.

Keywords: Risk, ERM, Credit system, Strategic Objective, Related objectives, Risk Matrix, Controls



INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I.....	16
ANTECEDENTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ETAPA”	16
1.1. Reseña histórica	16
1.2. Misión y Visión.....	18
1.2.1. Misión.....	18
1.2.2. Visión	18
1.3. Productos y Servicios	19
1.3.1. Productos	19
1.3.2. Servicios.....	20
1.4. Organigrama organizacional.....	21
1.4.1. Estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA.22	
1.5. Políticas de crédito	27
1.5.1. Requisitos para acceder a los créditos.....	27
1.5.2. Otras condiciones para otorgar los créditos	28
1.5.3. Base del crédito.....	29
1.5.4. Principios institucionales afines a la concesión de créditos.....	30
1.6. Flujograma de concesión de créditos	32
CAPITULO II.....	35
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	35
2.1. Gestión de Riesgos Empresariales ERM (Enterprise Risk Management)	35
2.1.1. Definición.....	35
2.1.2 Beneficios de la Administración de Riesgos.....	36



2.1.3	Objetivos de la Administración de Riesgos	37
2.1.4	Tipos de Riesgo Empresarial	37
2.2	Conceptos	39
2.2.1	Riesgo	39
2.2.2	Aspectos que producen el riesgo	40
2.2.3	Factores que producen el riesgo	40
2.2.4	Categorías de riesgo	41
2.2.4.1	Riesgo inherente	41
2.2.4.2	Riesgo Residual	42
2.2.5	Ambiente Interno	42
2.2.6	Establecimiento de objetivos	43
2.2.7	Identificación de eventos	44
2.2.8	Evaluación de Riesgos	45
2.2.9	Matrices de Riesgo	46
2.2.10.	Elementos de la matriz de riesgo	47
CAPITULO III		49
PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS		49
3.1	Establecimiento de objetivos	49
3.2	Aplicación de la Gestión de Riesgos Empresariales al Sistema de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA	51
3.3	Matriz de evaluación de riesgo inherente global	77
CAPITULO IV		79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		79
4.1.	Conclusiones	79
4.2.	Recomendaciones	80
BIBLIOGRAFÍA		82
Anexo N° 1: Solicitud de Crédito Deudor		84
Anexo N° 2: Pagaré a la orden		86



Anexo N° 3: Simbología flujograma del sistema de crédito.....	87
Anexo N° 4: Indicadores financieros Perlas (COAC ETAPA).....	88
Anexo N° 5: Sugerencia de Indicadores de liquidez para la “COAC ETAPA”	89
Anexo N° 6: Propuesta Metodológica para la determinación de Tasas De Interés	94
Anexo N° 7: Perfil ocupacional (oficial de crédito)	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama COAC ETAPA.....	22
Gráfico 2. Flujograma de Concesión de Créditos.....	34
Gráfico 3. Matriz de evaluación de riesgos	48
Gráfico 4. Valoración del riesgo inherente	54
Gráfico 5. Valoración del riesgo residual.....	56
Gráfico 6. Valoración del riesgo inherente	59
Gráfico 7. Valoración del riesgo residual.....	60
Gráfico 8. Valoración del riesgo inherente	63
Gráfico 9. Valoración del riesgo residual.....	65
Gráfico 10. Valoración del riesgo inherente	68
Gráfico 11. Valoración del riesgo residual.....	70
Gráfico 12. Valoración del riesgo inherente	72
Gráfico 13. Valoración del riesgo residual.....	73
Gráfico 14. Valoración del riesgo inherente	75
Gráfico 15. Valoración del riesgo residual.....	77
Gráfico 16. Matriz de evaluación de riesgo inherente global	78
Gráfico 17. Metodología de intervención.....	94
Gráfico 18. Datos.....	98
Gráfico 19. Cálculo de Tasa de interés por línea de crédito.....	99
Gráfico 20. Obligaciones con el público	100
Gráfico 21. Obligaciones financieras.....	101
Gráfico 22. Cálculo de tasa de interés por línea de crédito	102
Gráfico 23. Gastos de personal	102
Gráfico 24. Valor de gastos operativos anualizados a disitribuir	103



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Políticas de crédito	27
Cuadro 2. Notificaciones en caso de atraso	27
Cuadro 3. Modelo COSO ERM	44
Cuadro 4. Escala de valores para la frecuencia e impacto.....	47
Cuadro 5. Evaluación y calificación del riesgo inherente.....	53
Cuadro 6. Evaluación y calificación del riesgo inherente.....	58
Cuadro 7. Evaluación y calificación del riesgo inherente.....	62
Cuadro 8. Evaluación y calificación del riesgo inherente.....	67
Cuadro 9. Evaluación y calificación del riesgo inherente.....	71
Cuadro 10. Evaluación y calificación del riesgo inherente.....	75
Cuadro 11. Simbología, flujograma del sistema de crédito	87



CLÁUSULA DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Karina Alejandra Quezada Conza autora de la tesis "GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de CONTADOR PÚBLICO AUDITOR. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 30 de Junio del 2015

KARINA ALEJANDRA QUEZADA CONZA
C.I: 0105591937



Yo, Sonia Elizabeth Tuapante Vanegas autora de la tesis "GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de CONTADOR PÚBLICO AUDITOR. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 30 de Junio del 2015

SONIA ELIZABETH TUAPANTE VANEGAS

C.I: 0105383723



CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Yo, Karina Alejandra Quezada Conza, autora de la tesis "GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA" certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 30 de Junio del 2015

KARINA ALEJANDRA QUEZADA CONZA
C.I: 0105591937



Yo, Sonia Elizabeth Tuapante Vanegas, autor/a de la tesis "GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA" certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 30 de Junio del 2015

SONIA ELIZABETH TUAPANTE VANEGAS
C.I: 0105383723



DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, en especial a mis padres Ela y Ángel que han sido los mentores de cada una de las etapas de mi vida, ya que con sus esfuerzos, consejos, y valores inculcados me han permitido crecer y actuar de manera responsable y con calidad humana en el cumplimiento de cada uno de mis objetivos y metas que me he planteado hasta el día de hoy.

Karina



DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido culminar esta meta y haber puesto en mi camino personas maravillosas que han hecho posible lograrla.

A mis padres, Rómulo y Cumandá, por ser el pilar fundamental en mi vida ya que con su esfuerzo, amor y sacrificio han construido en mí las bases de muchos valores y en especial los de responsabilidad, constancia y perseverancia, en donde hoy puedo ver alcanzada esta meta.

A mi hermana, por estar siempre presente, acompañándome y motivándome en cada logro realizado.

Finalmente, a mi hija Melissa ya que desde que llegaste a mi vida le diste tú, más sentido a la mía, siendo mi fuente de inspiración cada día.

Elizabeth



AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer en primer lugar a Dios, por guiarnos en el caminar de nuestra vida, brindándonos la oportunidad de cumplir cada una de nuestras metas y haber puesto en nuestro camino personas que nos han servido de guía y apoyo para alcanzarlos.

A nuestros padres, por habernos dado la vida, por encaminarnos día a día en el recorrido de nuestros sueños y habernos mostrado que estos comienzan cuando se trabaja por ellos y aunque siempre tengamos dificultades para conseguirlos, ellos siempre estarán a nuestro lado dispuestos a apoyarnos, tal vez con un poco de rigurosidad, pero siempre con el gran amor que nos han sabido demostrar.

También, queremos agradecer a nuestro director de tesis el Ing. Genaro Peña por habernos brindado su apoyo y guía en este trabajo de investigación y por darnos las pautas necesarias para realizarlo.

A todos nuestros profesores y en especial al Eco. Patricio Aucay y la CPA. Diana Machuca, que han recorrido conjuntamente con nosotros la vida universitaria llena de momentos de felicidad y de tristeza y aunque ya no estemos más con ellos tendremos la certeza de que sus enseñanzas permanecerán en nosotros para toda la vida y que cada minuto de clases será una marca que nos encamine en nuestro direccionar diario.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito "ETAPA", por habernos dado un espacio dentro de la misma para la realización de nuestra investigación.

Karina y Elizabeth



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, todas las empresas buscan la manera de administrar los riesgos vinculados a las actividades que realizan para permitirse un crecimiento sostenible que les posibilite mantenerse en el mercado. Las empresas financieras, así como las de otro tipo, se han percatado que los riesgos que poseen pueden representar amenazas, pero así también, servirles para su crecimiento; de hecho, los riesgos, representan oportunidades para aquellos que los pueden controlar. Las empresas, en su mayoría, tienen definida la importancia de la administración del riesgo, pero así mismo, no saben cómo traducirlas a los hechos, pues, aunque la mayoría tiene conciencia de los riesgos que les rodean, no saben cómo mitigarlos.

La gestión de riesgo empresarial se enfoca en aquellos riesgos que impiden el logro de objetivos y estrategias claves de una empresa y que además afectan la imagen y reputación de las mismas, impidiendo la creación de valor; por ello, el ERM es una propuesta actual que permite que todos los niveles de la organización se involucren en la mitigación del riesgo, permitiendo así que los procesos, los objetivos, las estrategias, las personas, así como la tecnología y otros, se alineen para la eventual identificación, evaluación y administración de los riesgos que puedan crear valor; generando así una ventaja competitiva dentro del mercado en el cual se desarrollan.

En razón de esto, el objetivo fundamental de la tesis es proponer una gestión de riesgos empresariales al sistema de crédito, con el cual pueda haber una regulación de las políticas internas, una capacitación al equipo técnico y un rediseño de productos financieros, lo que permitirá conocer la cantidad de riesgo tolerable que está dispuesta a soportar la institución y mitigarla a través de diversos controles que proporcionen a la dirección la seguridad de que cada una de las funciones, actividades y procesos se están desarrollando de acuerdo a lo planificado.



CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ETAPA”

1.1. Reseña histórica

La creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ETAPA”, fue aprobada mediante acuerdo ministerial N° 00273 del 2 de Marzo de 1979, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el N° 2801, el 5 de Marzo de 1979.

Desde sus inicios, la Cooperativa ha sido una institución que ha trabajado en fortalecer el poder adquisitivo de los socios, conformados en su mayoría por los empleados y trabajadores de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado ETAPA EP.

Como institución se sustenta en una filosofía de sólidos principios que buscan mejorar la calidad de vida de todos sus socios a través de la administración eficiente de sus recursos y mediante el fomento del ahorro y el acceso a créditos. Para ello la Cooperativa ha tenido que pasar por varios períodos, los que le han permitido obtener experiencias positivas, pero, así mismo, han tenido que enfrentar grandes retos que los han resuelto con el pasar del tiempo.

A continuación se detallan los períodos principales de la Cooperativa ETAPA:

En el período comprendido entre 1979 y la década de 1980, la Cooperativa inicia sus actividades en categoría cerrada; en ese momento tuvo que tratar con organizaciones sindicales desvinculadas, falta de experiencia en el cooperativismo, concentración de poder, además de que todas las cosas se movían por amistad, así que dentro de la Cooperativa se tuvieron que



tomar acciones para crear una organización con beneficios económicos y un espíritu cooperativista entre los trabajadores de la rama de agua potable.

En la década de 1990 se da una mejora de los estatutos/reformas, se incrementa el ahorro y los intereses, además de crearse un coaseguro y darse apertura a los empleados públicos.

En la década del 2000 se incrementan los beneficios sociales a través de un arduo trabajo de gestión interna, dándose una reingeniería de los excedentes. Así mismo, se recibe capacitación en impulsos productivos, se empieza la ayuda social a través de la negociación con profesionales en áreas de salud con el fin de poder prestar asistencia médica, se produce la incorporación de servicios de ayuda a familiares en caso de haberse producido la muerte de uno de los socios.

Por otra parte, la Cooperativa tuvo que afrontar dificultades como la dolarización, la que provocó una crisis administrativa y contable. La pérdida de información y la eliminación del 3% patronal para fondo de cesantía, forzó a restringir los créditos a los trabajadores sin permanencia en la empresa ETAPA EP.

En el periodo 2010-2012 se da la diversificación y el apoyo para conceder los préstamos, acciones acompañadas de capacitaciones en asambleas que contribuyeron a mejorar la imagen de la Cooperativa. Estos aspectos posibilitaron un incremento de socios, quienes, en este caso, estaban directamente relacionados con los trabajadores de ETAPA EP.

A partir del año 2013 cambia la estructura administrativa de la Cooperativa y pasa a convertirse en una Cooperativa abierta, y por lo tanto, una de las entidades bajo control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, lo que le permitirá enfocarse en aspectos importantes bajo los cuales regirse, tales como: a) promover los principios de la cooperación, democracia, reciprocidad y solidaridad en las actividades económicas que realizan las cooperativas; b) velar por la estabilidad, solidez y correcto



funcionamiento de las organizaciones de la SEPS; y c) impulsar la participación activa de los socios y demás miembros en el control y toma de decisiones dentro de sus organizaciones.

A partir de este mismo año la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA CIA LTDA. inicia un gran reto, tanto en la parte administrativa como en la parte directiva de la institución, pues a partir del año 2014 se emprende un plan de regulación interna con el propósito de depurar errores y ajustarse al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; de esta manera centró su atención en reorientar la organización institucional y sus actividades para alcanzar las metas y objetivos propuestos con un sistema de administración, capitalización y organización propios de la institución.

1.2. Misión y Visión

1.2.1. Misión

La Cooperativa de Ahorro y crédito ETAPA es una asociación de colaboradores, ex colaboradores y familiares de ETAPA EP que brinda servicios financieros de ahorro y crédito para sus socios, porque cree en la organización como medio para la superación de los problemas y concreción de sus aspiraciones, también cree en la honorabilidad de las personas, en la capacidad de los socios, dirigentes y administradores, promueve la transparencia, equidad, participación, confianza y solidaridad. (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2013, pág. 20)

1.2.2. Visión

La Cooperativa de Ahorro y crédito ETAPA para el 2017 es una institución con solvencia financiera; sus socios, directivos y empleados están capacitados y realizan una gestión financiera eficiente, existen mecanismos permanentes de comunicación e información y el número de socios se ha incrementado con activa participación de sus familiares; además se dispone de un local donde se comparten actividades sociales en un



ambiente de amistad y confianza. (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2013, pág. 21)

1.3. Productos y Servicios

1.3.1. Productos

La Cooperativa de Ahorros y Crédito Etapa concede los siguientes tipos de crédito: Ordinario, Emergente, Urgente y Productivo. Los créditos son de libre disponibilidad, siempre y cuando el socio cumpla los requisitos establecidos para solicitarlos. (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2012, pág. 2)

Los montos máximos de cada tipo de crédito dependerán de las políticas de crédito aprobadas por el Consejo de Administración, en dichas políticas deberán constar los montos, plazos y formas de pago de los diferentes tipos de crédito. (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2012, pág. 2)

- **Crédito Ordinario:**

Los Créditos Ordinarios son aprobados por el Comité de Crédito. En este tipo de crédito si el socio es casado será necesaria la firma de su cónyuge; además se solicitará un garante que sea socio de la Cooperativa, el cual en caso de ser casado, se requerirá la firma de su cónyuge, el plazo máximo para la aprobación o negación del crédito es de 72 horas después de realizarse la solicitud de crédito y haber cumplido con los requisitos de la misma. (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2012, pág. 2)

- **Créditos Emergentes ETAPA:**

Los Créditos Emergentes ETAPA, que están dentro de la categoría de préstamo rápido, serán aprobados por el Oficial de Crédito de la Cooperativa. Para este tipo de crédito no es necesario presentar garantías puesto que su ahorro garantiza dicho crédito, el que no podrá ser en ningún



caso superior a su ahorro. El plazo máximo para la entrega de este préstamo es de 48 horas. (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2012, pág. 2)

- **Créditos Urgentes:**

Los Créditos Urgentes están dentro de la modalidad de préstamo rápido. Este tipo de crédito debe ser aprobado por el Oficial de Crédito de la Cooperativa. Para este tipo de crédito no será necesario presentar garantías, siendo el desembolso inmediato. (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2012, pág. 3)

- **Créditos Productivos:**

Los Créditos Productivos son destinados solo para actividades exclusivas de emprendimiento de los socios, su cónyuge o hijos dependientes, para lo cual el socio deberá justificar el destino. Este tipo de crédito será aprobado por el Comité de Crédito. Si el socio es casado, será necesaria la firma de su cónyuge; además, se solicitará un garante que sea socio de la Cooperativa. Si el garante es casado es necesaria también la firma de su cónyuge. El plazo máximo para la aprobación o negación del crédito es de 72 horas después de realizada la solicitud de crédito y de haberse cumplido con los requisitos de la misma. (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2012, pág. 3)

1.3.2. Servicios

a) Servicio Médico:

Debido a la aspiración de mejorar la relación con aquellos socios que tenían la necesidad de disponer de un médico general de confianza para ellos y sus familias, se cuenta actualmente con un médico particular, el mismo que atiende al socio y/o familiares en su consultorio o, en caso de emergencia,



puede hacer visitas domiciliarias y fuera de horario regular de atención.
(Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2012)

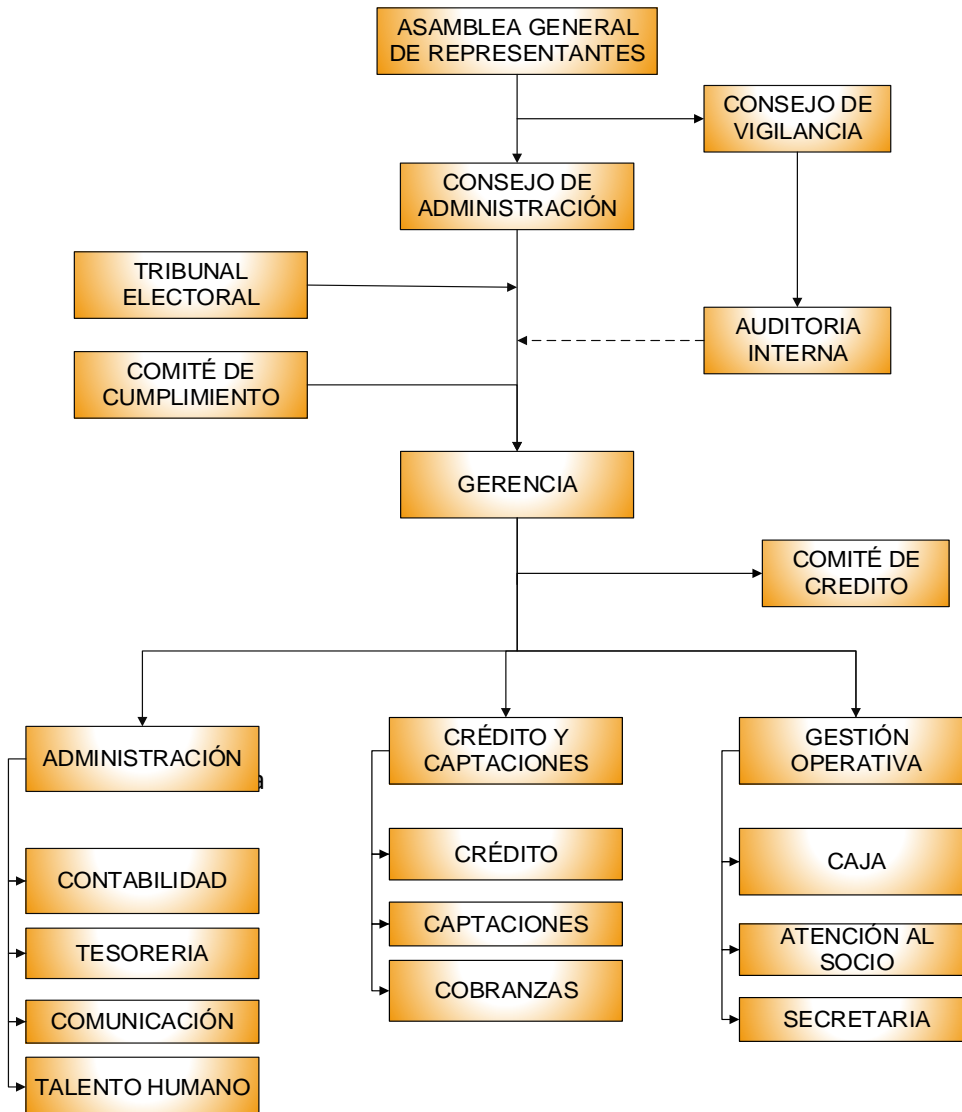
b) **Fondo Mortuario:**

Es un servicio social de la Cooperativa, el cual presta ayuda económica para sufragar los gastos mortuarios en caso de fallecimiento del socio (a) y/o cónyuge. (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2012)

1.4. Organigrama organizacional

El Manual Orgánico y de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, constituye un instrumento administrativo que determina la forma en que se encuentra organizada la institución en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos, esto en el marco de los valores y principios cooperativos fundamentados en una gestión ordenada y participativa.

Gráfico 1. Organigrama COAC ETAPA



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2014, pág. 4)

Realizado por: Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA CIA.LTDA.

1.4.1. Estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA.

La estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA Cía. Ltda., está integrada por los siguientes niveles:



1. Nivel de gobierno:

Representa el más alto grado de la estructura de la institución.

1.1. Asamblea General de Representantes:

Es el máximo órgano de gobierno de la Cooperativa, sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la Cooperativa.

1.2. Consejo de Administración:

Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la Cooperativa.

1.3. Consejo de Vigilancia:

Es el órgano de control interno de las actividades económicas de la Cooperativa que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General.

2. Nivel ejecutivo:

Corresponde al nivel ejecutivo, cumplir y hacer cumplir las resoluciones fijadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración.

2.1. Gerencia General:

Es la autoridad superior administrativa, es el representante legal y tiene a su cargo la dirección técnica, la gestión administrativa, social y financiera; y el cumplimiento de las obligaciones con los organismos de control relacionados con el ámbito de acción de la institución.

3. Nivel de control:

En este nivel se encuentran las instancias internas de control que están encaminadas a velar por el cumplimiento de las leyes, normas y procedimientos que aseguren el adecuado funcionamiento institucional.



3.1. Auditoría Interna:

Corresponde a auditoría interna evaluar la gestión administrativa, financiera y operacional de la Cooperativa para verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.2. Comité de Crédito:

Lo preside el Gerente General y corresponde al Comité de Crédito evaluar y aprobar las solicitudes de crédito de acuerdo a las normas y políticas emanadas por el Consejo de Administración.

3.3. Comité de Cumplimiento:

La operación y funcionalidad del Comité de Cumplimiento estarán enmarcadas en lo dispuesto por el organismo de control. Estará integrado por: el Representante Legal, un miembro del Consejo de Administración quien lo presidirá, el Auditor Interno y el Oficial de Cumplimiento.

3.4. Tribunal Electoral:

El Tribunal Electoral será elegido por el Consejo de Administración, deberá cumplir y hacer cumplir el reglamento de elecciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA.

4. Nivel de apoyo:

El Nivel de Apoyo comprende las áreas requeridas para la gestión y aseguran la entrega de servicios conforme a los procesos establecidos por la organización y de acuerdo a la misión de la Cooperativa.

4.1. Administración:

Comprende las unidades requeridas para la gestión de la administración, necesarias para la entrega de los productos y servicios demandados por los socios de acuerdo a la misión institucional, pero que no mantienen un contacto directo con los usuarios de los servicios.



4.1.1. Contabilidad:

Procesan y proveen a la institución de información financiera, contable y presupuestaria para la toma de decisiones a nivel directivo y ejecutivo, así como para asegurar el cumplimiento de la normativa contable y de control interno contenidas en leyes, reglamentos y otros instrumentos expedidos por la autoridad competente.

4.1.2. Tesorería:

Lograr el eficiente uso y disponibilidad de los recursos financieros para asegurar la operatividad de la Cooperativa a través de la implementación de las políticas de gestión financiera y de liquidez.

4.1.3. Comunicación:

Desarrollan herramientas y productos comunicacionales e informativos eficientes y eficaces que, potenciando la visión, misión y valores de la Cooperativa, permitan la adecuada promoción de los servicios financieros y sociales que ofrece la Cooperativa.

4.1.4. Talento Humano:

Supervisan el cumplimiento de la normativa establecida por la Cooperativa para la administración del talento humano.

4.2. Crédito y Captaciones:

Comprende las unidades que garantizan la sostenibilidad de la Cooperativa, necesarias para la entrega de los productos y servicios demandados por los socios de acuerdo a la misión institucional, manteniendo contacto directo con los usuarios de los servicios.

4.2.1. Crédito:

Garantizan la satisfacción de los socios a través de la prestación de productos de crédito, administrando la cartera acorde a los niveles de riesgo establecidos y prestando los servicios con calidad y calidez.



4.2.2. Captaciones:

Garantizan la disponibilidad de los recursos necesarios para financiar las operaciones de crédito, mediante la captación de fondos de sus socios a través de productos y servicios que satisfagan sus necesidades.

4.2.3. Cobranzas:

Gestionan la recuperación de la cartera vencida de la Institución creando en los socios una cultura del pago puntual.

4.3. Gestión Operativa:

Responden por los procesos operativos de la Cooperativa para que estos se realicen de manera eficaz y eficiente.

4.3.1. Caja:

Brindan atención cálida a los socios y potenciales socios, mediante la realización oportuna y eficaz de los servicios que se solicite.

4.3.2. Atención al Socio

Garantizan la satisfacción de los socios y potenciales socios, proporcionando información sobre los productos y servicios financieros y sociales de la Cooperativa de manera oportuna, veraz y cordial.

4.3.3. Secretaría

Atienden requerimientos de clientes internos y externos, direccionan a quien corresponda y dan trámite a los mismos.



1.5. Políticas de crédito

Se establecen las siguientes políticas de crédito para un adecuado control en la concesión de créditos a los socios de la Cooperativa ETAPA.

Cuadro 1. Políticas de crédito

COD	TIPO DE CRÉDITO	MONTO MÁXIMO	PLAZO MÁXIMO	TASA ANUAL	BASE DE AHORRO	TIPO DE GARANTIA
1	ORDINARIO	18.000	84	12,50%	3,5 veces el ahorro	Firma de garante
2	EMERGENTE ETAPA	3.000	24	12,50%	1 vez el ahorro	Ahorro
3	URGENTE	300	6	12,50%	NA	NA
4	PRODUCTIVO	3.000	30	12,50%	1,5 veces el ahorro	Firma de garante

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2013, pág. 6)

Realizado por: Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA CIA.LTDA.

En el caso de mora la Cooperativa notificará de la siguiente manera:

Cuadro 2. Notificaciones en caso de atraso

Días de atraso	Acción	Costo
A los 8 días de mora o antes	Llamada telefónica o correo electrónico al deudor	\$ 1
A los 15 días de mora	Notificación escrita al deudor	\$ 2
A los 30 días de mora o antes	Notificación escrita al deudor y garantes	\$ 4
A los 90 días de mora	Inicio del trámite judicial	Abogado

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2013, pág. 6)

Realizado por: Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA CIA.LTDA.

1.5.1. Requisitos para acceder a los créditos

La Cooperativa tiene establecido en el Reglamento y Políticas de Ahorro y Crédito (2013) los siguientes requisitos para el otorgamiento de créditos:

- Estar al día en las obligaciones con la Cooperativa.
- No haber sido demandado judicialmente en el pago de una obligación por la Cooperativa ETAPA.



- c) Cumplir con la base del crédito según el tipo de crédito solicitado.
- d) Presentar la documentación solicitada por la Cooperativa.

1.5.2. Otras condiciones para otorgar los créditos

- a) Los socios menores de edad no podrán acceder a créditos.
- b) Todo trámite de crédito se realizará en las oficinas de la Cooperativa ETAPA, manteniendo privacidad sobre los documentos, los mismos que no podrán salir de la oficina sede.
- c) Si el socio no cumpliera con la base de crédito, podrá realizar un depósito voluntario en su cuenta de ahorro restringido y no podrá disponer de este, hasta que renuncie a ser socio.
- d) En cuanto al tipo de crédito, este puede extenderse en monto, siempre y cuando el socio tenga capacidad de pago comprobado en su rol de pagos y no comprometa más del 60% de sus ingresos netos al pago de las cuotas.
- e) Los socios no podrán tener dos créditos a la vez de un mismo tipo.
- f) El Consejo de Administración fijará las tasas activas de los créditos acatando las regulaciones dictadas para el efecto por el Banco Central del Ecuador. La tasa de interés fijada para cada uno de los créditos concedidos se reajustará automáticamente cuando el Consejo de Administración en concordancia con la codificación de regulaciones del Banco Central del Ecuador, establezca una nueva tasa.
- g) Los garantes no podrán obtener créditos en la Cooperativa mientras el prestatario garantizado se encuentre en mora por los compromisos contraídos.
- h) Un socio que se encuentre en mora no podrá garantizar un crédito.

Por su parte, los créditos para directivos y empleados de la Cooperativa tendrán las siguientes restricciones:



- a) Los directivos no podrán contraer garantías mientras ejerzan sus funciones, así como los empleados de la Cooperativa no podrán garantizar ningún crédito.
- b) Las solicitudes de crédito de los empleados de la Cooperativa, independientemente del tipo de crédito, serán decididos por el Comité de Crédito.
- c) Las solicitudes de crédito de los vocales del Consejo de Administración y Vigilancia y del Gerente General, serán decididas por el Consejo de Administración.
- d) Un socio podrá garantizar hasta dos socios prestatarios con garantías de firmas.

1.5.3. Base del crédito

La base para el crédito, es la suma de los saldos de certificados de aportación y de ahorros restringidos de cada socio.

En el Reglamento y Políticas de Ahorro y Crédito (2013) enuncia lo siguiente con respecto a la base del crédito.

Si el socio no cancelare los dividendos a su vencimiento, incurrirá en morosidad y pagará la tasa de interés por mora fijada por el Banco Central del Ecuador.

A los socios que no pagaren oportunamente los créditos, la Cooperativa les notificará a los 8 días o antes por teléfono o correo electrónico, si no hay respuesta se les notificará por escrito, esta notificación se hará a los 15 días de mora o antes, al deudor; a los 30 días de mora o antes, al deudor por primera vez y a los garantes. El Consejo de Administración fijará los valores por gestión de cobranza.

Si a los 90 días de morosidad no hay resultados positivos, se declarará la deuda de plazo vencido y se procederá al cobro por vía judicial, sin perjuicio de los casos cuya morosidad se justifique y se llegue a acuerdos de pagos antes de los 90 días.



Cuando los ingresos del socio deudor hayan disminuido por fuerza mayor o caso fortuito, como fallecimiento del cónyuge, incendios, desastres naturales, accidentes graves o internamiento por adicción, debidamente comprobados, el socio podrá solicitar débito de sus ahorros restringidos para igualarse en las cuotas vencidas.

La Cooperativa se reserva el derecho de supervisar todo tipo de crédito pudiendo efectuar inspecciones, visitas, solicitar documentos o cualquier información.

Las solicitudes de créditos aprobadas, podrán liquidarse en un plazo máximo de 30 días, caso contrario la solicitud será anulada.

Los créditos se despacharán en orden a la fecha de las solicitudes. Si las disponibilidades económicas de la Cooperativa no permiten el orden cronológico, se entenderán primero los créditos emergentes y urgentes y luego los otros créditos en orden de tamaño, empezando por los más pequeños.

Los créditos de la Cooperativa deberán contar con seguro de desgravamen, para esto la Cooperativa contratará los servicios de una aseguradora, la oferta de la aseguradora será analizada por Gerencia y será decisión del Consejo de Administración.

1.5.4. Principios institucionales afines a la concesión de créditos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA sustenta el otorgamiento de créditos a sus socios a través de la observancia de una serie de elementos y principios que se encuentran arraigados desde su creación y que son la base desde donde se origina la normativa que actualmente aplica; el o los oficiales de crédito deberán observar esos principios haciéndolos propios de su labor diaria antes, durante y después del otorgamiento del crédito. (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2014, pág. 6)



Es así que cada uno de los actores del gobierno, administrativo, de control y de apoyo de la Cooperativa ha señalado los principales principios, siendo aquellos los siguientes:

- **Vocación de Servicio.-** Desarrollamos nuestro trabajo con calidad, calidez y profesionalismo, esforzándonos por brindar un servicio de crédito acorde a las necesidades de nuestros socios.
- **Equidad.-** Los asociados gozarán de iguales beneficios y deberán cumplir sus obligaciones sin privilegios de ninguna clase.
- **Honestidad, Transparencia y Confidencialidad.-** Se aplicarán criterios de honradez, confianza y franqueza en la conducta de los asociados, empleados y directivos de la Cooperativa ETAPA, en sus actuaciones y decisiones referente al crédito, manteniendo absoluta reserva dentro y fuera de la Cooperativa respecto a la información procesada.
- **Democracia.-** La Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA permitirá la participación de sus miembros en la definición de políticas y toma de decisiones relacionada con la gestión de créditos.
- **Autonomía.-** El flujo de operaciones crediticias de la Cooperativa ETAPA tendrá autonomía administrativa y financiera y estará sujeto a los procedimientos de control interno y externo que establece la normativa vigente.
- **Ayuda Mutua.-** La Cooperativa ETAPA promoverá la solución de problemas comunes de sus asociados.
- **Información.-** La Cooperativa brindará asesoría durante el proceso de concesión de créditos, de tal forma que el socio haga realidad su propósito, minimizando los riesgos.
- **Participación Económica.-** Todo socio que forma parte de la Cooperativa ETAPA bajo cumplimiento de las políticas de ahorro tendrá derecho a solicitar créditos en las condiciones que ésta determine.



1.6. Flujo de concesión de créditos

El proceso para el otorgamiento de crédito comienza con la identificación del solicitante, quien manifiesta una necesidad de crédito, a través de la recepción de los requisitos, los cuales deben cumplir básicamente con:

- No debe estar en mora en ningún préstamo.
- Ahorro suficiente para cada tipo de préstamo.
- Capacidad de pago vía rol de pagos.
- Capacidad de pago en efectivo para el préstamo productivo.
- Firma del/la cónyuge, en caso de que el socio(a) sea casado(a).

En el caso de los créditos ordinarios y productivos, estos deben contar con la respectiva copia y original del certificado de votación e identificación del garante y cónyuge.

El Oficial de Crédito se ocupa de aplicar la metodología de crédito, la cual está encaminada a reducir el riesgo de la percepción preliminar que tiene la Cooperativa respecto al socio antes del llenado de la solicitud, a través de la incorporación de distintos criterios de análisis que deberán ser conocidos, validados y aplicados por los responsables de la aplicación de los procesos de concesión de crédito de la Cooperativa, para así disminuir la exposición al riesgo de crédito evitando incurrir en costos que afecten el cumplimiento de los planes institucionales a corto, mediano y largo plazo.

Se procede a la verificación del perfil de riesgo del socio, en el caso de ser bajo se procede al análisis de la operación de crédito para la suscripción del acta de aprobación por parte del Consejo de Administración y el Comité de Crédito, para finalmente legalizar el pagaré y realizar el desembolso por parte de tesorería a la cuenta del socio.

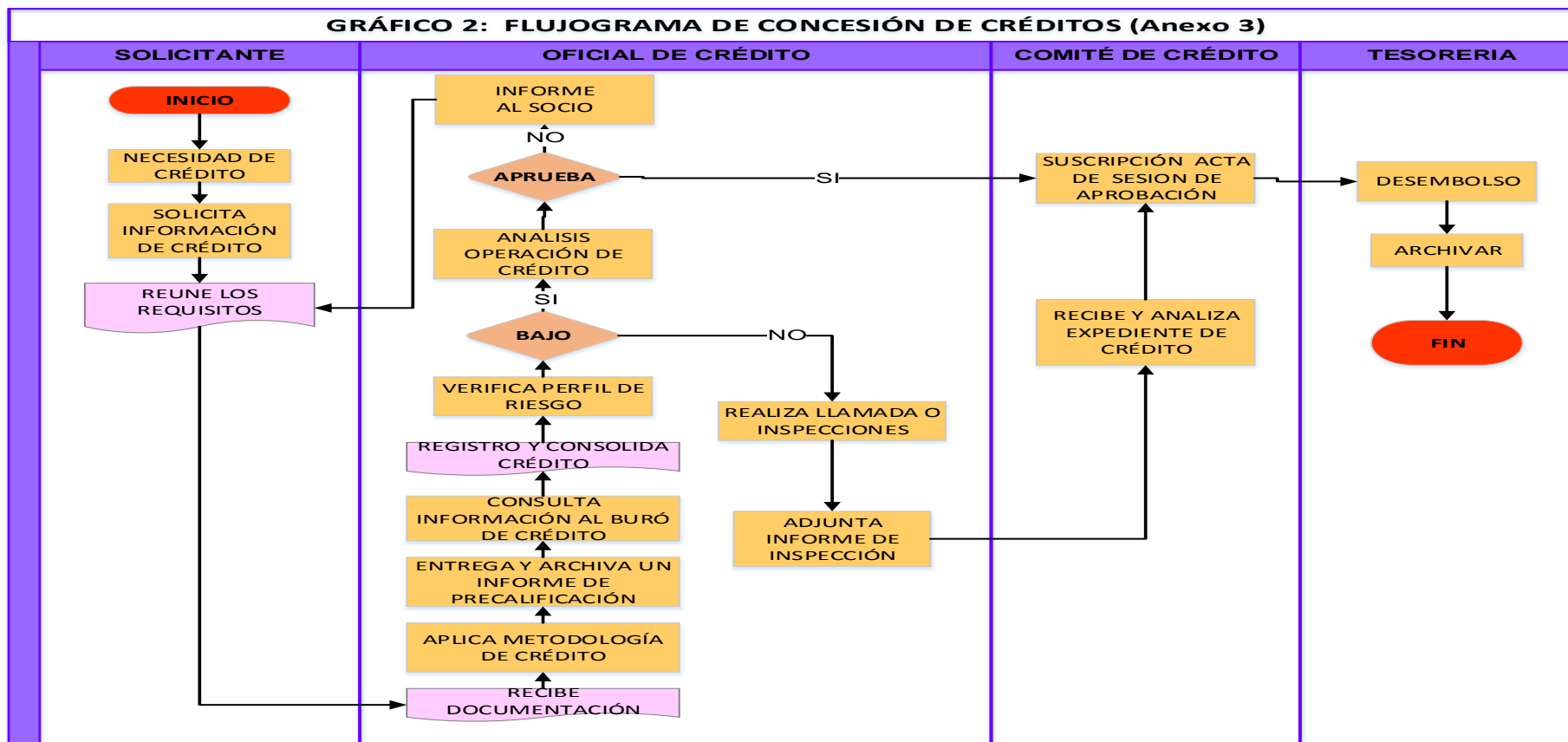
Y en caso de que el perfil de riesgos no sea bajo se realizarán las respectivas llamadas e inspecciones físicas para proceder al análisis del expediente de crédito para la suscripción del acta de aprobación por parte del Consejo de



Administración y el Comité de Crédito, para finalmente legalizar el pagaré y realizar el desembolso por parte de tesorería a la cuenta del socio, según sea el caso.

En el último paso, se archivan los documentos y se realiza el respectivo monitoreo y seguimiento del pago oportuno de las cuotas y, en caso de no hacerlo, se realizan las respectivas notificaciones vía telefónica, escrita y demandas judiciales en caso de incumplimiento de las obligaciones.

GRÁFICO 2: FLUJOGRAMA DE CONCESIÓN DE CRÉDITOS (Anexo 3)



Realizado por: Autoras

Fuente: (CIA.LTDA, Metodología de Crédito ETAPA, 2014)



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Gestión de Riesgos Empresariales ERM (Enterprise Risk Management)

2.1.1. Definición

Richard Steinberg (2005) define a la Gestión de riesgos como:

Un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su Dirección y el resto del personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y administrar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporcionando una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad.
(pág. 17)

El ERM, tal como señala Steinberg (2005) requiere que la entidad adopte una visión conjunta del riesgo (portafolio de riesgos) es decir, debe considerar la totalidad del conjunto de sus actividades en los diferentes niveles de la organización, involucrando además a cada directivo responsable por cada unidad operativa, función, proceso o cualquier actividad que desarrolle con una apreciación de los riesgos de dicha actividad. La apreciación puede ser cuantitativa o cualitativa. Con una visión compuesta a cada nivel de la organización, la dirección superior está en condiciones de determinar si el perfil de riesgo global de la entidad está en consonancia con el nivel de riesgo aceptado. La Gerencia considera los riesgos interrelacionados desde una perspectiva conjunta a nivel de la entidad. Es necesario identificar los riesgos interrelacionados y actuar sobre ellos a efectos de considerar el riesgo en su totalidad dentro del nivel de riesgo aceptado.

Una administración de riesgos bien diseñada y operada provee una seguridad razonable de lograr los objetivos relacionados con la confiabilidad en la



elaboración de información y con el cumplimiento de las leyes y las regulaciones. El logro de estas categorías de objetivos está bajo el control de la entidad y depende de cuán bien se desarrollan las actividades relacionadas de la entidad. Sin embargo, el logro de los objetivos estratégicos y operativos no siempre está bajo el control de la entidad. Para estos objetivos, ERM puede solamente proveer seguridad razonable de que la gerencia y el directorio en su rol de supervisión, serán puestos en conocimiento, oportunamente, de la medida en que la entidad está avanzando hacia el logro de los objetivos, según lo señalado por Steinberg (2005).

Es decir, es un proceso de pasos definidos correctamente que, realizados de manera secuencial apoya de una mejor forma a la toma de decisiones, contribuyendo a un mayor conocimiento de los riesgos y sus impactos. Y conjuntamente con la adopción de técnicas de gestión de riesgos mejora la seguridad, calidad y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2.1.2 Beneficios de la Administración de Riesgos

A continuación se detallan los beneficios para la empresa que conlleva el implementar una administración de riesgos:

- Identifica y administra los riesgos en forma integral a lo largo de toda la organización, tomando ventaja de las oportunidades; así mismo, contribuye a tomar decisiones fundamentales sobre la cantidad de riesgo que la institución está dispuesta a tomar, y su deseo de crecimiento, expresados en su visión como objetivos y estrategias.
- Permite que todo el personal comprenda la exposición de la entidad al riesgo; además, ayuda a los responsables de los procesos a que puedan tomar decisiones necesarias.
- Proporciona herramientas para ejercer autocontrol en el cumplimiento de las tareas.
- Permite ejercer un mayor control sobre los costos de una organización, minimizando pérdidas inesperadas, a través del establecimiento de medidas de seguridad apropiadas.



- Mejora la cultura organizacional porque propicia la innovación y la colaboración entre los empleados de las diferentes áreas y procesos.

2.1.3 Objetivos de la Administración de Riesgos

Tomando como referencia a Mejía Quijano (2006, pág. 41), se puede señalar que el Consejo de Administración supervisa a la dirección para el establecimiento de objetivos, los cuales deben alinearse con la misión, visión y estrategias de una empresa, para así:

- Maximizar las oportunidades y minimizar las pérdidas asociadas a los riesgos, es decir, buscar un equilibrio entre riesgo y oportunidad, de acuerdo al nivel de tolerancia al riesgo de la organización.
- Asegurar la supervivencia de la empresa, preservando la continuidad de sus operaciones.
- Evitar que las operaciones de la empresa produzcan daños al ambiente.
- Utilizar recursos humanos, físicos y financieros en forma eficaz para que contribuyan al logro de los objetivos propuestos por la organización.
- Garantizar la calidad y disponibilidad de la información necesaria en la empresa para la administración y control de sus actividades.
- Lograr que las actividades de la entidad se realicen dentro de las normas internas y externas que la rigen.
- Mantener una buena imagen y relación con los grupos de interés.

2.1.4 Tipos de Riesgo Empresarial

Una institución generalmente está expuesta a diversos tipos de riesgos, los mismos que pueden impedir o comprometer el logro de objetivos en función de su estructura o al grado de exposición a la que estén expuestos. De esta manera se procede a citar los siguientes tipos de riesgos entre los más importantes:

Riesgo Estratégico: Es la posibilidad de que las decisiones o acciones inadecuadas dentro de la organización como el mal diseño de planes,



estrategias, estructuras, entre otros, afecten el cumplimiento de la misión y visión de la misma.

Riesgo Operativo: Consiste en la posibilidad de pérdidas originadas por deficiencias en los procesos, sistemas de información y otras funciones de la empresa, que conducen a ineficiencias, incumplimiento del objeto social y las correspondientes pérdidas a la entidad, además de todo aquello que comprometa el éxito de los procesos establecidos para el logro de los objetivos organizacionales.

Riesgo de Cumplimiento: Es la probabilidad de que la empresa no cumpla con los requisitos regulativos, legales, contractuales, de ética pública, democracia y participación.

Riesgo de Tecnología: Se refiere a la incapacidad que tiene la empresa para hacer frente al ambiente tecnológico y al crecimiento del desarrollo tecnológico.

Riesgo Laboral: Posibilidad de incumplimiento en cuanto a las normas y procedimientos. Este riesgo está destinado a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos, de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

Riesgo Financiero: Este tipo de riesgo impacta los componentes financieros básicos de la creación de valor. Tomando como referencia a la Superintendencia de Bancos y Seguro, Libro I, (2003), los riesgos financieros se dividen a su vez en:

- **Riesgo de Crédito:** Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.
- **Riesgo de Mercado:** Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta



de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas, en el caso de las Instituciones financieras también se trata del riesgo por las fluctuaciones en las tasas de interés.

- **Riesgo de Liquidez:** Es la posibilidad de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir.

2.2 Conceptos

2.2.1 Riesgo

El riesgo se puede definir como la probabilidad o susceptibilidad de que un evento¹ se materialice y que afecte de manera favorable o desfavorable al cumplimiento de los objetivos de una organización.

ISO 31000 define el riesgo como “el efecto de la incertidumbre en la consecución en los objetivos” (ISO, 2010).

En donde:

- **Efecto:** es una desviación de lo esperado ya sea positivo y/o negativo.
- **Objetivos:** Los objetivos pueden tener diferentes criterios que engloban los aspectos financieros, de salud, seguridad y las metas ambientales, las cuales pueden ser aplicadas a los diferentes niveles de la organización.
- **Riesgo:** Se caracteriza por la referencia de los eventos potenciales y consecuencias o, en su efecto, la combinación de ambos; además este se expresa en términos de una combinación de las consecuencias de un evento y la probabilidad asociada de ocurrencia.
- **Incertidumbre:** Es el estado asociado a la carencia de información relacionada con la comprensión o el conocimiento de un evento, su consecuencia o probabilidad.

¹ Evento: es un incidente o acontecimiento procedente de fuentes internas o externas que afectan a la consecución de objetivos y que puede tener un impacto negativo o positivo o de ambos tipos a la vez.



Por lo tanto, se puede decir que, el riesgo es sinónimo de incertidumbre o la dificultad para poder predecir si este ocurrirá o no, por lo que es necesario entender que es importante y debe gestionarse, ya que el mismo puede producir un efecto positivo o negativo en el logro de sus objetivos.

En el cual:

- **Impacto negativo:** constituyen riesgos, impidiendo la creación de valor a la organización.
- **Impacto positivo:** pueden compensar los de impacto negativo o representar oportunidades.

2.2.2 Aspectos que producen el riesgo

- Atribuibles al contexto externo en el que la organización busca alcanzar sus objetivos.
- Aquellos que se dan dentro de un contexto interno que abarca el tono de una organización.

2.2.3 Factores que producen el riesgo

Dentro del contexto externo de una organización los aspectos que producen riesgo pueden ser:

- Ambiente del negocio, social, cultural, político, reglamentario, financiero, y competitivo ya sea internacional, nacional, regional o local;
- Directrices claves del negocio.
- Partes externas involucradas.
- Factores económicos.
- Factores empresariales.
- Factores tecnológicos

Dentro de un contexto interno puede incluirse:



- La filosofía del Consejo de Administración/ Comités y su forma de actuar.
- Su estructura organizativa, la asignación de funciones y responsabilidades, además de la capacitación periódica que se le pueda ofrecer a los empleados.
- Políticas, objetivos y estrategias que están en marcha para alcanzarlos.
- La capacidad entendida en términos de recursos y conocimientos tales como personas, procesos, sistemas y capital.
- Integridad y valores éticos de la entidad.
- Cultura de la organización.
- Los sistemas de información, así como los flujos de información y los procesos para la toma de decisiones.
- Normas, directrices y modelos adoptados por la organización.
- Forma y el alcance de las relaciones contractuales.
- Competencia y desarrollo del personal.

2.2.4 Categorías de riesgo

Las categorías de riesgo son consideradas bajo la base de riesgo inherente y riesgo residual.

2.2.4.1 Riesgo inherente

Es aquel riesgo que existe antes de establecer mecanismos para su mitigación, refiriéndose así a la probabilidad de que ocurra un evento que lleve consigo consecuencias.

En este sentido, es necesaria la gestión de riesgos para garantizar resultados que se encuentren acordes con los objetivos estratégicos del ente. Desde este punto de vista, la gestión integral de los riesgos se vuelve un factor clave de éxito en la creación de valor económico agregado a accionistas, empleados, inversionistas, socios, entre otros.



2.2.4.2 Riesgo Residual

De acuerdo a la definición de Steinberg (2005), “el riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos” (pág. 34). Pues este refleja el riesgo remanente una vez que se han implementado las correspondientes acciones para mitigar el riesgo inherente.

Es decir, podemos evaluar y calificar al riesgo residual una vez que los controles se hayan efectivizado y así reducirlos a niveles que sean aceptables por la Gerencia.

Steinberg (2005) apunta que la respuesta al riesgo residual se presenta en las siguientes categorías:

- Evitar: Supone el abandono de las actividades que generan el riesgo.
- Reducir: Implica llevar a cabo acciones para disminuir la probabilidad y el impacto del riesgo.
- Compartir: Reducir el riesgo transfiriendo una parte del riesgo o todo a la vez.
- Aceptar: No se realiza ninguna acción que afecte la probabilidad o impacto del riesgo.

2.2.5 Ambiente Interno

Es importante tener un claro conocimiento y entendimiento sobre el ambiente interno de control de una organización, el mismo que marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Este constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura a través de la integridad e independencia que la dirección debe tener en todas las actividades, todo aquello está relacionado directamente con los valores éticos, que no solo deben ser comunicados, sino también acompañados por una orientación explícita de lo que está bien y mal; sin descuidar su recurso



más importante que lo conforma “el capital humano”, que es aquel que se debe tener en cuenta en la gestión de riesgos corporativos, que es un proceso continuo efectuado por la dirección, la gerencia y el resto de personal de la organización, tal como se señala en el texto de Trujillo (2006, pág. 20).

Además, se debe tomar en cuenta que el Consejo de Administración juega un papel importante dentro del ambiente interno pues deben asegurar una administración efectiva de riesgos, siendo cuestionador y fiscalizador de actividades ilícitas que se den en la organización y siempre manteniendo la debida independencia con demás miembros de la entidad.

2.2.6 Establecimiento de objetivos

Los objetivos deben ser planteados antes de que la dirección enfrente cualquier evento riesgoso; y estos deben estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad.

Es importante el monitoreo del Consejo de Administración para que la dirección implante la misión (razón de ser de la entidad) y posteriormente se fijarán los siguientes objetivos:

- **Objetivos Estratégicos:**

Son aquellos que se encuentran relacionados con las metas de alto nivel, se sustentan y están alineados con la misión de la organización.

- **Objetivos Relacionados:**

Los objetivos relacionados apoyan los objetivos estratégicos de la empresa su dinamismo les permite adaptarse de mejor manera a condiciones cambiantes internas como externas.

Se pueden establecer algunas categorías:

- **Objetivos Operacionales:**

Hacen referencia a la consecución de objetivos que se encuentran relacionados con la eficiencia y la eficacia de las operaciones de la organización.

- **Objetivos de información:**

Se encuentra relacionado con la eficacia en el proceso de elaboración de la información que posee la organización, incluye la elaboración de información tanto interna como externa, además de información financiera y no financiera.

- **Objetivos de cumplimiento:**

Son aquellos objetivos que se encuentran relacionados con el cumplimiento de las leyes y regulaciones que afectan a la organización.

Cuadro 3. Modelo COSO ERM

MODELO COSO ERM	
Categorías de objetivos	Componentes
Estratégicos	Ambiente interno
	Establecimiento de objetivos
Operacionales	Identificación de eventos
	Evaluación de riesgos (impacto y probabilidad de ocurrencia).
De información	Respuesta al riesgo
	Actividades de control
De cumplimiento	Información y comunicación
	Supervisión y monitoreo

Fuente: (Albanese, 2012)

2.2.7 Identificación de eventos

Para la identificación de los riesgos se debe tener en cuenta la diferencia entre riesgo y oportunidad.

- **Riesgo:** Los riesgos son aquellos sucesos que pueden ocasionar un impacto negativo dentro de la organización.



- **Oportunidades:** Son los eventos que pueden ocasionar un impacto positivo en una organización.

Además, la dirección, inicialmente considera una gama de eventos que pueden ocurrir y ser procedentes de fuentes internas como externas, es decir, se identifican tanto riesgos como oportunidades a las que la empresa puede enfrentarse.

Es así que los eventos que traen consigo un impacto positivo son aquellos que representan oportunidades para la empresa, puesto que se dirigen al cumplimiento de los objetivos y estrategias; mientras que los de impacto negativo son amenazas que deben ser evaluadas y administradas.

Finalmente, para la identificación de eventos riesgosos en el sistema de crédito de la Cooperativa ETAPA habrá que apoyarse en distintas técnicas, permitiéndose de esta manera reconocer riesgos potenciales de la Cooperativa, entre las cuales se encuentran:

- Cuestionarios.
- Entrevistas.
- Observación directa.
- Análisis de flujos de procesos.
- Análisis interno.

2.2.8 Evaluación de Riesgos

Al evaluar los riesgos, la dirección considera los eventos esperados e inesperados, evaluándolos desde una doble perspectiva, que involucra tanto la probabilidad e impacto que tienen sobre el logro de los objetivos de una entidad. La probabilidad representa la posibilidad de que ocurra un evento determinado, mientras que el impacto refleja su efecto.



Para ello, la dirección evalúa los acontecimientos usando una combinación de métodos cuantitativos, semi-cuantitativos y cualitativos detallados a continuación:

- **Métodos Cualitativos:** Se consideran como elementos de cálculo del riesgo el impacto con la probabilidad, en esta técnica las organizaciones pueden utilizar un similar enfoque que en la identificación de riesgos, como por ejemplo, los grupos de trabajos o las entrevistas.
- **Métodos Semi-Cuantitativos:** Para el cálculo se utilizan análisis cuantitativos con asignaciones de valores monetarios a los riesgos de la organización.
- **Métodos Cuantitativos:** Dentro de la técnica encontramos dos subdivisiones que son: las técnicas probabilísticas y no probabilísticas, en donde, las técnicas probabilísticas consideran para su cálculo el valor del riesgo variable, riesgo de flujo de caja y distribuciones de pérdidas; mientras que las no probabilísticas consideran para su cálculo el análisis de sensibilidad y el análisis de escenarios.

2.2.9 Matrices de Riesgo

La matriz de riesgo es una herramienta flexible que documenta los procesos y evalúa los riesgos de la institución. Es utilizada para la identificación de actividades de mayor relevancia en una empresa, con lo cual se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de la entidad, así como el tipo y nivel de riesgos inherentes a dichas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos; además la matriz de riesgos permite evaluar la efectividad de la gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y, por ende, el logro de los objetivos de una organización.

La matriz de riesgo requiere la participación de las unidades de negocio, la cual, al realizarse de una manera efectiva, permite hacer comparaciones objetivas

entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades, todo aquello en función de la estrategia institucional del riesgo de la empresa.

2.2.10. Elementos de la matriz de riesgo

La matriz de riesgos es una herramienta ampliamente utilizada en aquellas actividades que requieren ponderar y gestionar riesgos. Desde su concepción metodológica las matrices se componen de dos vectores, uno de impacto y otro de probabilidad, cuya combinación define el riesgo de un factor en particular, tal como lo señala Ríos (2004).

Una matriz constituye un soporte para el análisis de los riesgos, en donde el riesgo es igual a la probabilidad de ocurrencia por el impacto y cuyos dos vectores pueden tomar los valores que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Escala de valores para la frecuencia e impacto

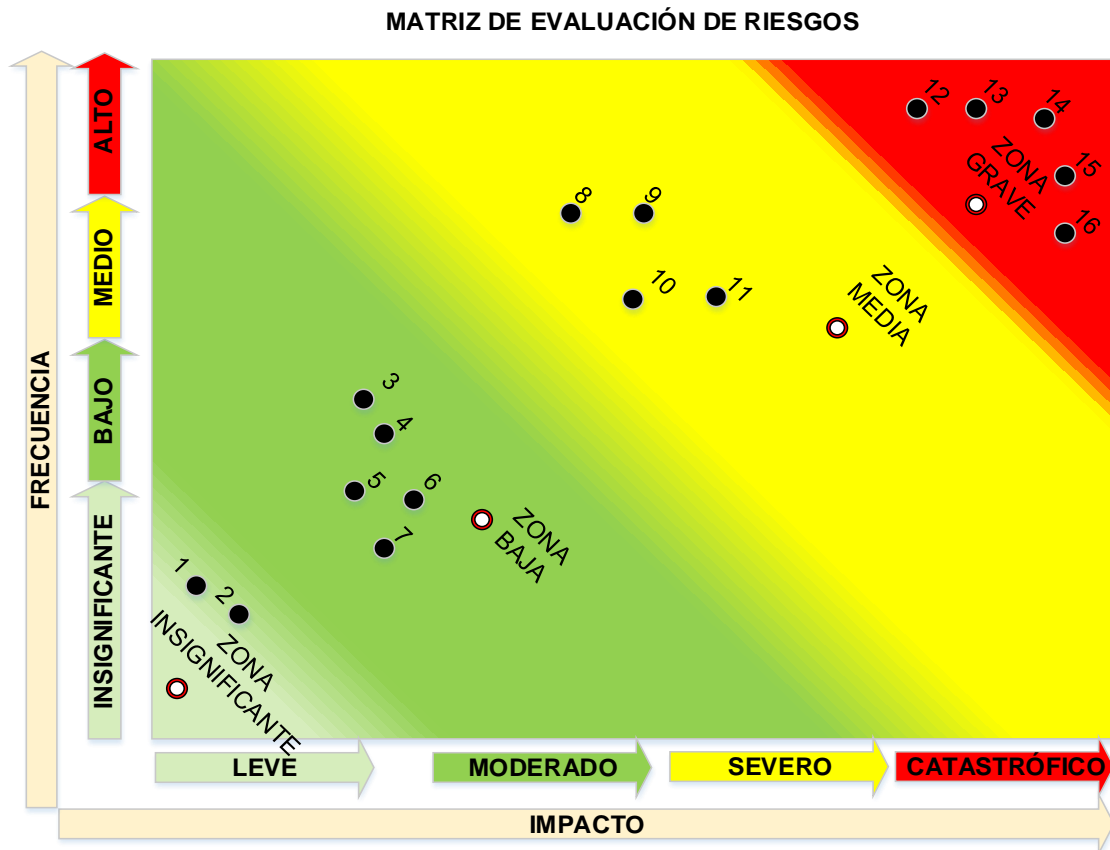
ESCALA DE VALORES PARA LA FRECUENCIA E IMPACTO			
FRECUENCIA (F)	CALIFICACIÓN	IMPACTO (I)	CALIFICACIÓN
INSIGNIFICANTE	1	LEVE	1
BAJO	2	MODERADO	2
MEDIO	3	SEVERO	3
ALTO	4	CATASTRÓFICO	4

Realizado por: Autoras

El riesgo es el resultado de la multiplicación “probabilidad por impacto”, y que posteriormente será agrupado en cuatro rangos, que para su mejor comprensión se representarán por colores:

- Riesgo Insignificante= 1-2 (Verde Agua)
- Riesgo Bajo=3-7 (Verde)
- Riesgo Medio=8-11 (Amarillo)
- Riesgo Grave=12-16 (Rojo)

Gráfico 3. Matriz de evaluación de riesgos



Realizado por: Autoras

Al haber establecido ya la valorización de los riesgos se debe proseguir al establecimiento de controles para mitigar los riesgos, luego se hace el cálculo del “riesgo neto o residual”, que es el resultado de relacionar el grado de los riesgos inherentes y la gestión de mitigación de los riesgos (establecida por la administración). A partir de este punto, los administradores pueden tomar decisiones dependiendo del nivel de riesgo, las cuales estarán delimitadas por la relación costo- beneficio y el riesgo.



CAPITULO III

PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

3.1 Establecimiento de objetivos

Misión del sistema de crédito:

Garantizar la satisfacción de los socios a través de la prestación de servicios de productos de crédito, administrando la cartera acorde a los niveles de riesgo establecidos y prestando los servicios con calidad y calidez.

Objetivos Estratégicos:

- Incrementar el nivel de crédito en un 1% con relación al año anterior que fue de 5.03%, a través de la oferta de los diferentes productos financieros.
- Implementar cuatro nuevos productos financieros que permitan a la Cooperativa su posicionamiento financiero en el mercado.
- Incrementar la base de clientes en un 17% con relación al período anterior, cuyo incremento fue del 12%.
- Optimizar el cumplimiento eficiente y eficaz para la concesión de los créditos, permitiendo el fortalecimiento de la Cooperativa.

Objetivos Operativos:

- Promocionar los cuatro tipos de créditos a través de los medios de comunicación con los que cuenta en la actualidad la Cooperativa.
- Mejorar el indicador financiero (Créditos Netos/Activo Total) manteniéndolo entre el 70% y el 80% durante el período.
- Incrementar productos financieros en un rango promedio de entre \$100 y \$18.000 para evitar colocaciones excesivas.
- Iniciar el diálogo con diez empresas y lograr firmar convenios con por lo menos tres de ellas.
- Tener el 90% del talento humano capacitado permitiendo hacer operativo cada uno de los procesos de crédito y conexos al mismo.



- Asegurar el cumplimiento de los cinco procesos de concesión de crédito para garantizar la eficiencia del sistema.

Objetivos Informativos:

- **Objetivos de Reporte Interno:**

- Emitir informes periódicos al Consejo de Administración sobre la gestión de la Cooperativa.
- Realizar reportes mensuales de captaciones y colocaciones para el Consejo de Administración y la Asamblea.
- Crear bases de datos de los convenios que la Cooperativa realice con empresas, con información precisa y completa del personal de dicha institución.
- Generar informes sobre las actividades realizadas previo y posterior a la creación de nuevos productos financieros.
- Generar informes mensuales sobre los avances del cumplimiento del plan estratégico.

- **Objetivos de Reporte Financiero Externo:**

- Disponer de información financiera oportuna con estándares de calidad bajo las NIIF, NIC, NCGA, FAS.
- Contar con indicadores financieros que cumplan con los estándares establecidos por la SEPS para la toma de decisiones.
- Generar los cinco estados financieros con información precisa y completa requerida en la generación de informes para la SEPS.
- Generar información financiera considerando la materialidad o significancia de las operaciones.

- **Objetivos de Reporte no Financiera Externo:**



- Emitir información veraz y oportuna a la SEPS y a usuarios externos relacionados con la Cooperativa.
- Generar informes sobre la gestión de actividades realizadas en el período para conocimiento general de las partes interesadas.

Objetivos de cumplimiento:

- Asegurar el cumplimiento de protocolos que permita a la Cooperativa actuar bajo las regulaciones de la SEPS.
- Asegurarse de que el Oficial de Crédito se encargue de cumplir con sus responsabilidades designadas en el manual orgánico funcional.
- Revisar las políticas de crédito que cumplan con los requisitos y disposiciones legales que rigen el sector cooperativo.
- Asegurarse que el personal conozca los procedimientos y las funciones que debe cumplir dentro de su área de trabajo.

3.2 Aplicación de la Gestión de Riesgos Empresariales al Sistema de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA

Objetivo Mensurable 1:

Promocionar los cuatro tipos de créditos a través de los medios de comunicación con los que cuenta en la actualidad la Cooperativa.

Unidad de medición de los objetivos:

- Número de créditos promocionados

Tolerancia:

- Entre tres y cuatro créditos promocionados.



Riesgos:

- **R-01:** Posibilidad de que no se dé la promoción de ninguno de los créditos debido a la falta de medios disponibles y descoordinación con las otras áreas
- **R-02:** Los recursos de comunicación de la Cooperativa no son aplicados con eficiencia.
- **R-03:** Desactualización de la información divulgada en los diferentes medios de comunicación sobre los productos financieros.
- **R-04:** Desconocimiento por parte de la Unidad de Comunicación sobre la utilización de los medios de comunicación que se disponen.

Calificación del riesgo:

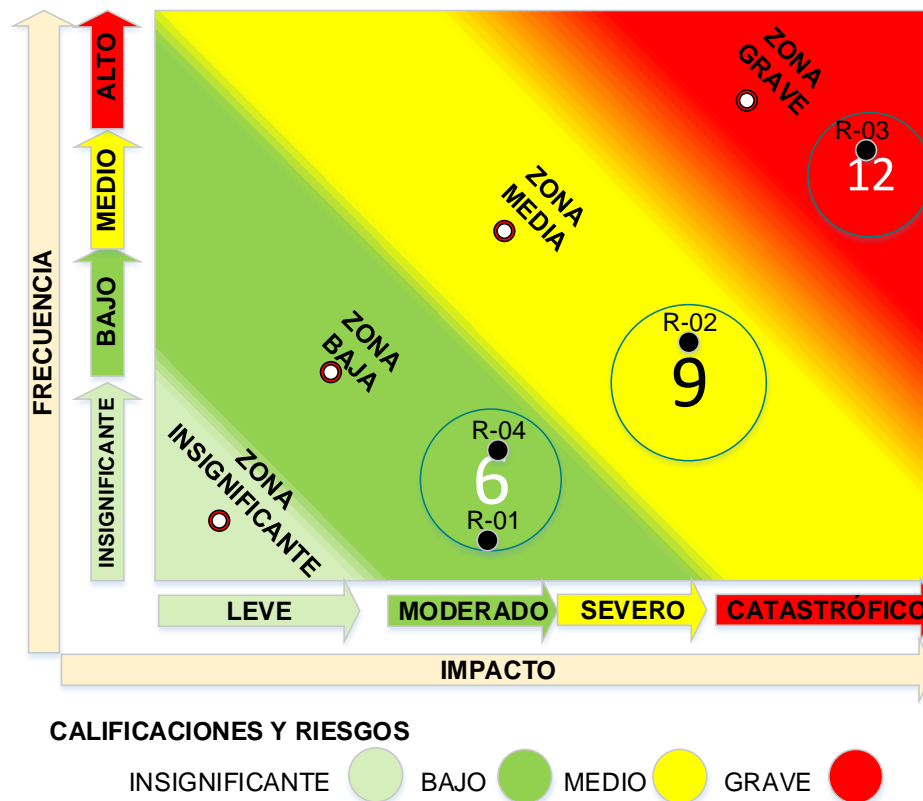
Riesgo Insignificante	1-2	Light Green
Riesgo Bajo	3-7	Green
Riesgo Medio	8-11	Yellow
Riesgo Grave	12-16	Red

Cuadro 5. Evaluación y calificación del riesgo inherente

Riesgos		Evaluación de riesgos inherentes		
		Probabilidad	Impacto	Total del Riesgo
R-01	Posibilidad de que no se dé la promoción de ninguno de los créditos debido a la falta de medios disponibles y descoordinación con las otras áreas	3	2	6
R-02	Los recursos de comunicación de la Cooperativa no son aplicados con eficiencia.	3	3	9
R-03	Desactualización de la información divulgada en los diferentes medios de comunicación sobre los productos financieros.	4	3	12
R-04	Desconocimiento por parte de la Unidad de Comunicación sobre la utilización de los medios de comunicación que se disponen.	3	2	6

Realizado por: Autoras

Gráfico 4. Valoración del riesgo inherente



Realizado por: Autoras

Controles o estrategias del proceso:

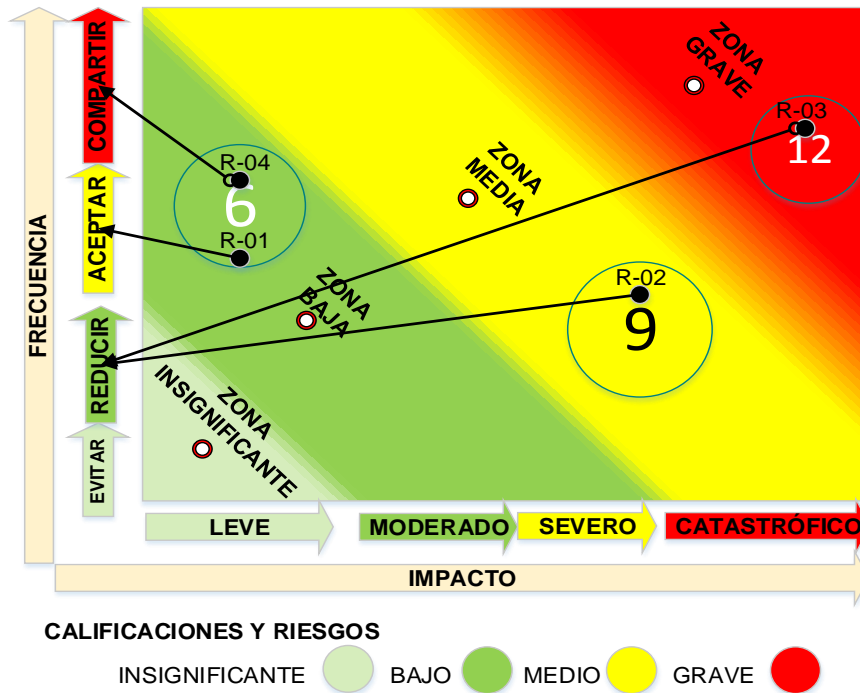
- **Riesgo-01:** Posibilidad de que no se dé la promoción de ninguno de los créditos debido a la falta de medios disponibles y descoordinación con las otras áreas.
 - ✓ La Unidad de Comunicación de la Cooperativa debe presentar una programación anual, semestral y mensual de las promociones que instrumentalizará con este fin.
 - ✓ Implementar nuevas herramientas de comunicación como redes sociales que permitan una promoción de los productos y servicios financieros.

- **Riesgo-02:** Los recursos de comunicación de la Cooperativa no son aplicados con eficiencia.



- ✓ Aplicar medidas de evaluación por parte de la gerencia, una vez identificados los recursos de comunicación que no están siendo aprovechados para sus fines a pesar de su disponibilidad.
- ✓ Proponer al Consejo de Administración políticas orientadas a la utilización racional de los recursos de comunicación de manera que contribuyan a un entendimiento con los usuarios internos y externos de la Cooperativa.
- **Riesgo-03:** Desactualización de la información divulgada en los diferentes medios de comunicación sobre los productos financieros.
 - ✓ Evaluar periódicamente la información en términos de pertinencia y efectividad, para lo cual se actualizará en forma mensual la cartelera de la Cooperativa, la página web de la misma y el contenido de las redes sociales.
 - ✓ Hacer un programa mensual el cual se definirá el objetivo que se desea alcanzar además describirá cada una de las actividades a realizar, el responsable y los recursos a utilizar.
- **Riesgo-04:** Desconocimiento por parte de la Unidad de Comunicación sobre la utilización de los medios de comunicación que se disponen.
 - Incorporar capacitaciones semestrales para la Unidad de Comunicación en la programación de la Cooperativa, haciendo énfasis en el manejo de la Página Web de la Cooperativa y la utilización de otros medios masivos como redes sociales para realizar promociones.

Gráfico 5. Valoración del riesgo residual



Realizado por: Autoras

Respuesta al riesgo residual:

- **R-01 Aceptar:** Que la Unidad de Comunicación cumpla con lo programado para realizar la promoción de los diferentes productos y servicios ofrecidos por la Cooperativa.
- **R-02 Reducir:** Hacer controles trimestrales para que los recursos de comunicación de la Cooperativa se empleen eficientemente, según las necesidades de la misma.
- **R-03 Reducir:** No se permitirá que la Unidad de Comunicación mantenga desactualizada la cartelera de la Cooperativa, así como la página web y el contenido de las redes sociales, para lo cual se realizarán reuniones semanales sobre la ejecución de la programación realizada en cuanto a actualización de la información de la Cooperativa.
- **R-04 Compartir:** Tercerizar el diseño e implementación de la Página Web de la Cooperativa.



Objetivo Mensurable 2:

Mejorar el indicador financiero (Créditos Netos/Activo Total) manteniéndolo entre el 70% y 80% durante el período.

Unidad de medición de los objetivos:

- Porcentaje de créditos netos sobre activo total.

Tolerancia:

- Entre el 70% y 80%.

Riesgos:

- **R-05:** Posibilidad de que el indicador de la estructura financiera (Créditos Netos/ Activos Total) sea superior a la meta planteada debido a un incremento constante de la cartera de crédito (Anexo 4).
- **R-06:** Incumplimiento de la meta por falta de liquidez debido a bajas captaciones de fondos.

Calificación del riesgo:

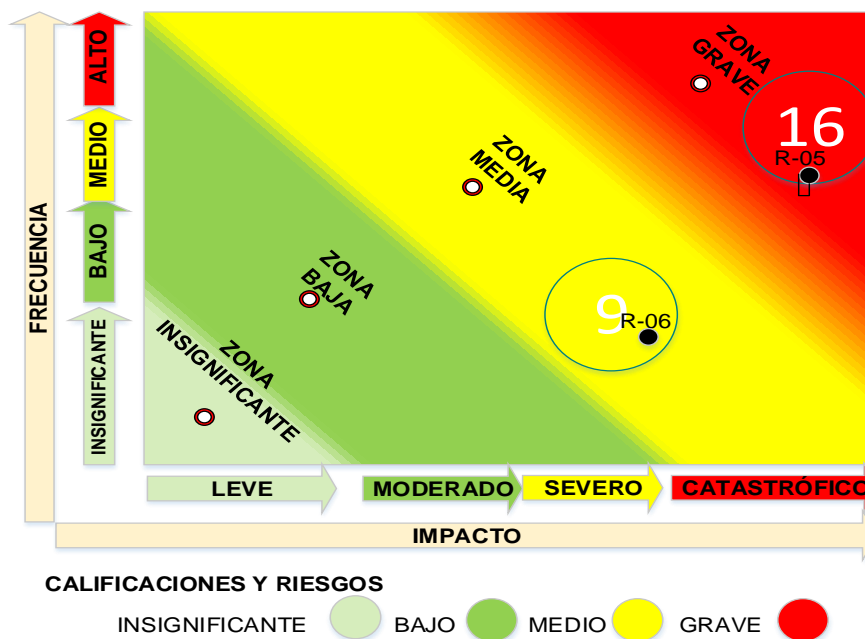
Riesgo Insignificante	1-2	
Riesgo Bajo	3-7	
Riesgo Medio	8-11	
Riesgo Grave	12-16	

Cuadro 6. Evaluación y calificación del riesgo inherente

Riesgos		Evaluación de riesgos inherentes		
		Probabilidad	Impacto	Total del Riesgo
R-05	Posibilidad de que el indicador de la estructura financiera (Créditos Netos/ Activo Total) sea superior a la meta planteada debido a un incremento constante de la cartera de crédito (Anexo 4).	4	4	16
R-06	Incumplimiento de la meta por falta de liquidez debido a bajas captaciones de fondos.	3	3	9

Realizado por: Autoras

Gráfico 6. Valoración del riesgo inherente



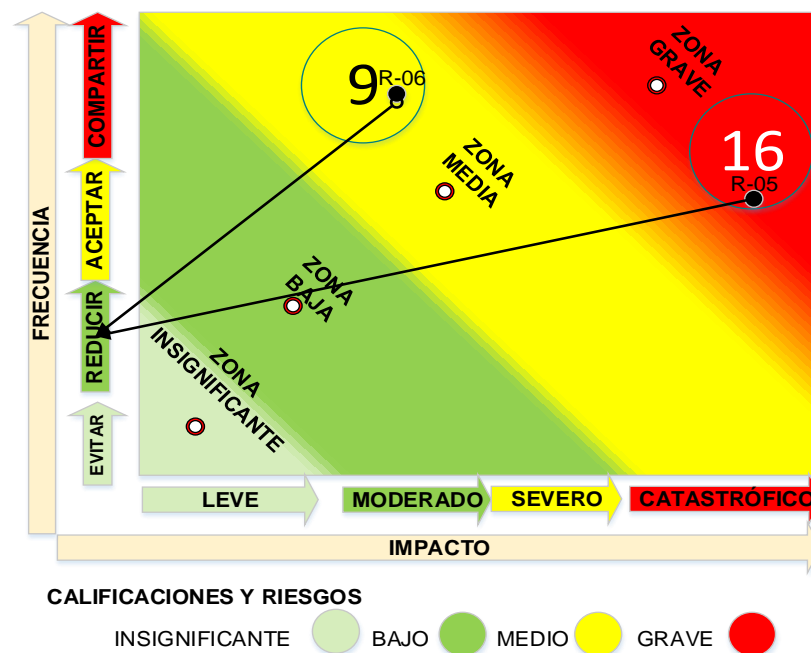
Realizado por: Autoras

Controles o estrategias del proceso:

- Riesgo-05:** Posibilidad de que el indicador de la estructura financiera (Créditos Netos/ Activo Total) sea superior a la meta planteada debido a un incremento constante de la cartera de crédito (Anexo 4).
 - ✓ Incrementar el porcentaje de activos en inversiones líquidas, sin exceder el límite recomendado ($\leq 16\%$), de forma que la Cooperativa pueda beneficiarse de márgenes de rentabilidad que este tipo de instrumentos financieros ofrecen.
 - ✓ Controlar el crecimiento de la cartera en función directa con el crecimiento de las captaciones con el fin de que la estructura financiera se estandarice a las expectativas planteadas como meta.
- Riesgo-06:** Incumplimiento de la meta por falta de liquidez debido a bajas captaciones de fondos.

- ✓ Construir indicadores financieros a nivel interno como medida de control, que muestren el comportamiento de las diferentes cuentas relacionadas directamente con las captaciones realizadas por la Cooperativa vs los créditos que concede (Anexo 5).
- ✓ Evaluar mensualmente el indicador de estructura financiera, conjuntamente con el indicador de liquidez, para tomar las respectivas medidas correctivas en función de las metas establecidas y determinando las cuentas que están comprometiendo la liquidez.

Gráfico 7. Valoración del riesgo residual



Realizado por: Autoras

Respuesta al riesgo residual:

- **R-05 Reducir:** Realizar controles o establecer medidas para que el aumento de la cartera de créditos sea compensado con una cuenta de activo o pasivo, asignando como responsable a la gerencia y vinculando esta actividad con otras áreas que ayuden a cumplir con la meta establecida.



- **R-06 Reducir:** Limitar la concesión de créditos a los socios, cuando estos tengan una deuda anterior no cancelada con la Cooperativa en un mismo período de tiempo.

Objetivo Mensurable 3:

Incrementar productos financieros en un rango promedio entre \$100 y \$18.000 para evitar colocaciones excesivas.

Unidad de medición de los objetivos:

- Número de productos financieros incrementados.

Tolerancia:

- Entre \$100 a \$18.000

Riesgos:

- **R-07:** Mantener tasas de interés similares en todos los productos ofrecidos, debido a una falta de metodología de cálculo de las tasas de interés.
- **R-08:** Montos mal definidos.
- **R-09:** Posibilidad de que los productos financieros no se documenten en las políticas de la empresa, dificultando el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Calificación del riesgo:

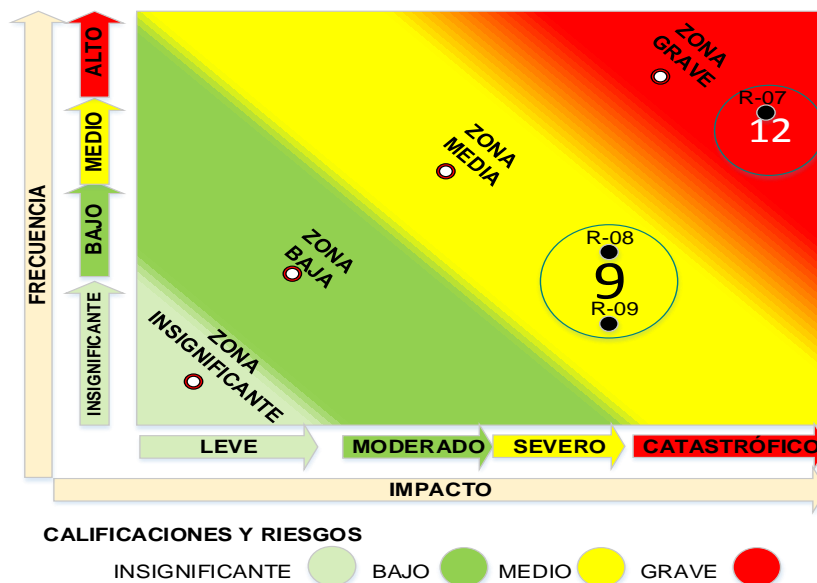
Riesgo Insignificante	1-2	
Riesgo Bajo	3-7	
Riesgo Medio	8-11	
Riesgo Grave	12-16	

Cuadro 7. Evaluación y calificación del riesgo inherente

Riesgos		Evaluación de riesgos inherentes		
		Probabilidad	Impacto	Total del Riesgo
R-07	Mantener tasas de interés similares en todos los productos ofrecidos, debido a una falta de metodología de cálculo de las tasas de interés.	4	3	12
R-08	Montos mal definidos.	3	3	9
R-09	Posibilidad de que los productos financieros no se documenten en las políticas de la empresa, dificultando el cumplimiento de los objetivos institucionales.	3	3	9

Realizado por: Autoras

Gráfico 8. Valoración del riesgo inherente



Realizado por: Autoras

Controles o estrategias del proceso:

- **Riesgo-07:** Mantener tasas de interés similares en todos los productos ofrecidos debido a una falta de metodología de cálculo de las tasas de interés.
 - ✓ Cambiar las tasas de interés tomando en cuenta la tasa activa efectiva referencial y la tasa activa efectiva máxima establecidas por el Banco Central del Ecuador.
 - ✓ Establecer las tasas de interés tomando en cuenta el plazo del pago que debe hacer el deudor por usar el dinero, las tasas de interés de mercado, el nivel de solidaridad existente entre los asociados y la Cooperativa y la tasa de inflación presente en el mercado.
 - ✓ Determinar las tasas de interés tomando como base “La metodología de determinación de tasas de interés” emitida por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias establecidas en el Anexo 6.



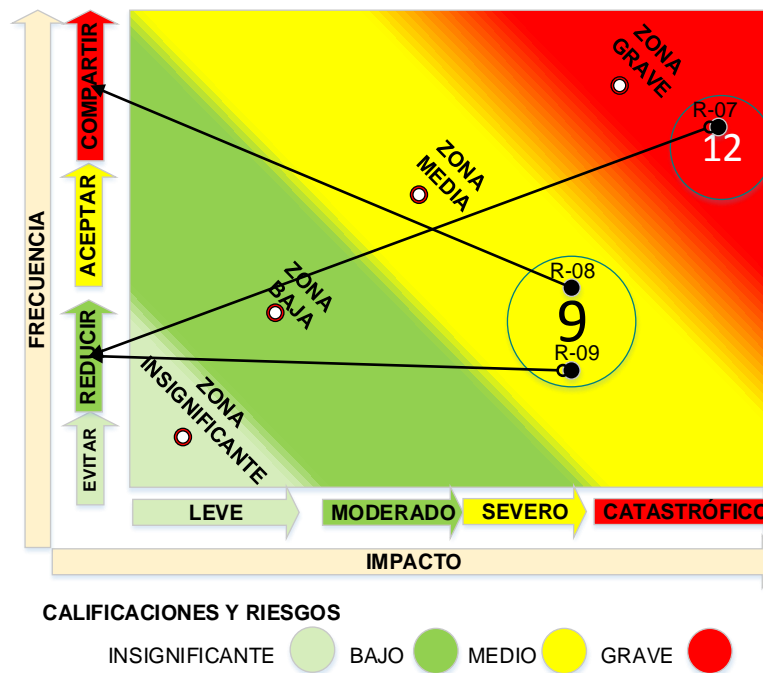
- **Riesgo-08:** Montos mal definidos.
 - ✓ Establecer los montos en función de la mayor frecuencia absoluta (Moda) de los tipos de créditos que poseen mayor demanda por los socios para que de esta manera se establezcan rangos apropiados para los diferentes tipos de crédito.
 - ✓ Definir un techo máximo de crédito (\$18.000²), de modo que la liquidez de la Cooperativa no se comprometa, esto con el fin de satisfacer oportunamente las demandas de crédito.
 - ✓ Establecer montos precisos y oportunos en función de las necesidades de los socios y de la capacidad de la Cooperativa, tomando las bases de datos históricas de concesión de créditos.
 - ✓ Estudiar el mercado (entorno social y target de clientes), lo que permitirá determinar los productos financieros según las necesidades de la población y en función de la liquidez institucional.

- **Riesgo-09:** Posibilidad de que los productos financieros no se documenten en las políticas de la empresa, dificultando el cumplimiento de los objetivos institucionales.
 - ✓ Crear políticas específicas, de modo que los productos financieros ofertados mantengan coherencia con la metodología de crédito aplicada.
 - ✓ Documentar las políticas de la Cooperativa, delimitando claramente los diferentes montos que se ofrecen, los plazos, interés y garantías que deben cumplir los socios para, de esa manera, ejecutarlas de modo preciso.
 - ✓ Evaluar trimestralmente la efectividad de la documentación de las políticas a fin de asegurar la instrumentalización en la concesión de los créditos.

² Este valor se estableció en una reunión previa que se mantuvo con la gerencia, en donde se determinó que la liquidez actual de la Cooperativa no permite emitir créditos de mayor volumen.

- ✓ Documentar la aceptación y aprobación de las políticas por el Consejo de Administración, asegurando el entendimiento y ejecución de las mismas.

Gráfico 9. Valoración del riesgo residual



Realizado por: Autoras

Respuesta al riesgo residual:

- **R-07 Reducir:** Modificar las tasas de interés de acuerdo a lo establecido en el **Art.34** del Reglamento y Políticas de Ahorro y Crédito, que establece: “La tasa de interés fijada para cada uno de los créditos concedidos se reajustará automáticamente cuando el Consejo de Administración, en concordancia con la codificación de regulaciones del Banco Central del Ecuador, establezca una nueva tasa”.
- **R-08 Compartir:** Contratar un profesional que establezca los distintos montos de créditos a ofrecer, esto ante la carencia de personal técnico en la Cooperativa para establecer dichos montos.



- **R-09 Reducir:** Verificar semestralmente la documentación de las políticas, de manera que se garantice el funcionamiento del sistema de crédito.

Objetivo Mensurable 4:

Iniciar el diálogo con diez empresas y lograr firmar convenios con por lo menos tres de ellas.

Unidad de medición de los objetivos:

- Número de nuevos convenios con empresas

Tolerancia:

- >1 convenio.

Riesgos:

- **R-10:** Las empresas no se encuentran interesadas en realizar convenios.
- **R-11:** Desconocimiento de la existencia de la Cooperativa por parte de las empresas.
- **R-12:** Competencia desleal dentro del sector cooperativo.
- **R-13:** Conflicto de intereses entre las partes en cuanto a las condiciones legales del convenio.

Calificación del riesgo:

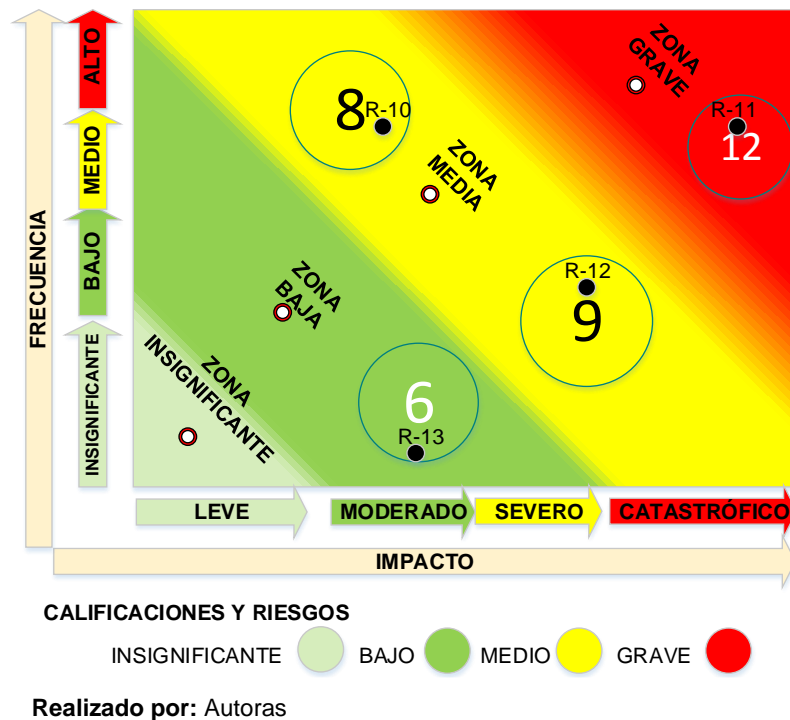
Riesgo Insignificante	1-2	
Riesgo Bajo	3-7	
Riesgo Medio	8-11	
Riesgo Grave	12-16	

Cuadro 8. Evaluación y calificación del riesgo inherente

Riesgos		Evaluación de Riesgos Inherentes		
		Probabilidad	Impacto	Total del Riesgo
R-10	Las empresas no se encuentran interesadas en realizar convenios.	4	2	8
R-11	Desconocimiento de la existencia de la Cooperativa por parte de las empresas.	4	3	12
R-12	Competencia desleal dentro del sector cooperativo	3	3	9
R-13	Conflicto de intereses entre las partes, en cuanto a las condiciones legales del convenio.	2	3	6

Realizado por: Autoras

Gráfico 10. Valoración del riesgo inherente



Controles o estrategias del proceso:

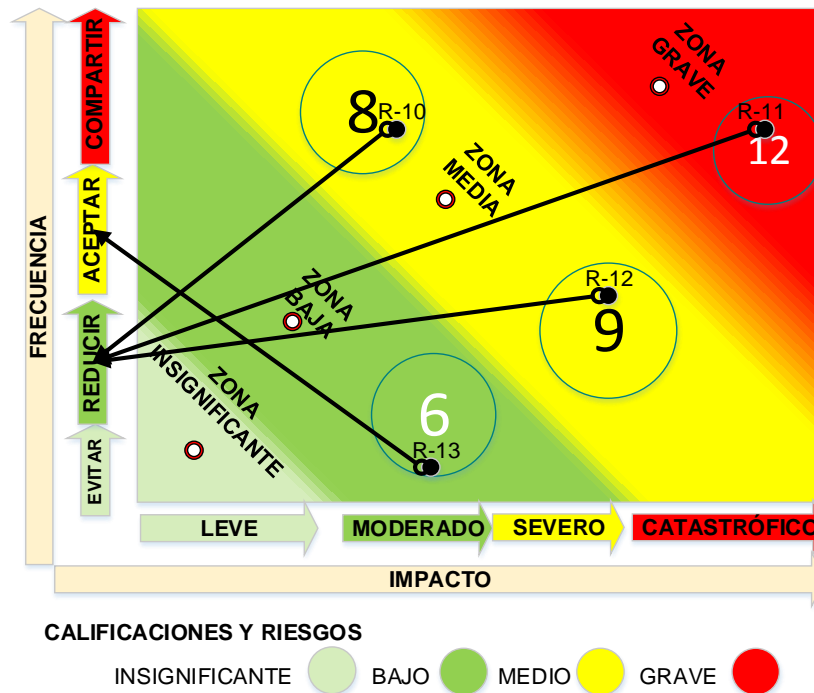
- **Riesgo-10:** Las empresas no se encuentran interesadas en realizar convenios.
 - ✓ Capacitar al encargado de negociar los convenios en temas relacionados con estrategias de marketing, para asegurar una comunicación y entendimiento efectivos entre las partes.
 - ✓ Persuadir a las empresas, a través de técnicas comunicacionales directas como capacitaciones y eventos de interés del socio en lo referente al manejo del dinero, cultura financiera y diversas facilidades para la inversión, todo esto con el fin de dar a conocer a la Cooperativa, los productos y los servicios que ofrece.

- **Riesgo-11:** La mayoría de empresas no conoce de la existencia de la Cooperativa.
 - ✓ Realizar una campaña publicitaria para dar a conocer la existencia de la Cooperativa, así como de los productos y servicios que ofrece.



- ✓ Publicitar la Cooperativa a un nivel interno como estrategia, en donde los propios miembros de la Cooperativa den a conocer la existencia de la misma a parientes, conocidos y amigos.
- **Riesgo-12:** Competencia desleal dentro del sector cooperativo.
 - ✓ Regirse al Art. 21 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema financiero que establece “las Cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de buen gobierno cooperativo”.
 - ✓ Establecer normas de comportamiento interno que se vean reflejadas en la prestación del servicio al socio a través de la transparencia de la información, de manera que prefieran a la Cooperativa sobre las demás.
- **Riesgo-13:** Conflicto de intereses entre las partes, en cuanto a las condiciones legales del convenio.
 - ✓ Establecer en los convenios con claridad y precisión las condiciones con las que debe actuar cada parte; las mismas fijarán un tiempo de cumplimiento de las obligaciones, las sanciones y garantías.
 - ✓ Establecer un plan de negociación que debe contener los objetivos y puntos de discusión que serán analizado entre las partes para llegar a un mutuo acuerdo.
 - ✓ Establecer como responsable al Comité de Cumplimiento de la Cooperativa para que, a través de la autoridad competente o por la asamblea general de socios, se encargue de verificar la legalidad de las resoluciones establecidas en los convenios.
 - ✓ Establecer términos de divulgación de la información, donde se establezcan los medios a través de los cuales discutir los conflictos de intereses entre las partes, además de la confidencialidad de dichos conflictos.

Gráfico 11. Valoración del riesgo residual



Realizado por: Autoras

Respuesta al riesgo residual:

- **R-10 Reducir:** Capacitar al encargado de negociar los convenios en estrategias de marketing.
- **R-11 Reducir:** Invertir en publicidad para dar a conocer la Cooperativa.
- **R-12 Reducir:** Presentar información transparente a los socios y partes interesadas para generar credibilidad en la Cooperativa.
- **R-13 Aceptar:** Asegurarse de que los convenios se establezcan conforme a los parámetros dictados por la ley y acuerdos de las partes.

Objetivo Mensurable 5:

Tener el 90% del talento humano capacitado, lo que permite hacer operativo cada uno de los procesos de crédito y los conexos al mismo.

Unidad de medición de los objetivos

- Porcentaje de Talento humano capacitado

Tolerancia:

- 90% del Talento humano capacitado.

Riesgos:

- **R-14:** Falta de asignación presupuestaria en el POA para el plan de fortalecimiento del talento humano.
- **R-15:** No contar con un programa de necesidades de capacitación.
- **R-16:** A pesar de las capacitaciones, el área de crédito no pueda actuar de manera eficaz y eficiente.

Calificación del riesgo:

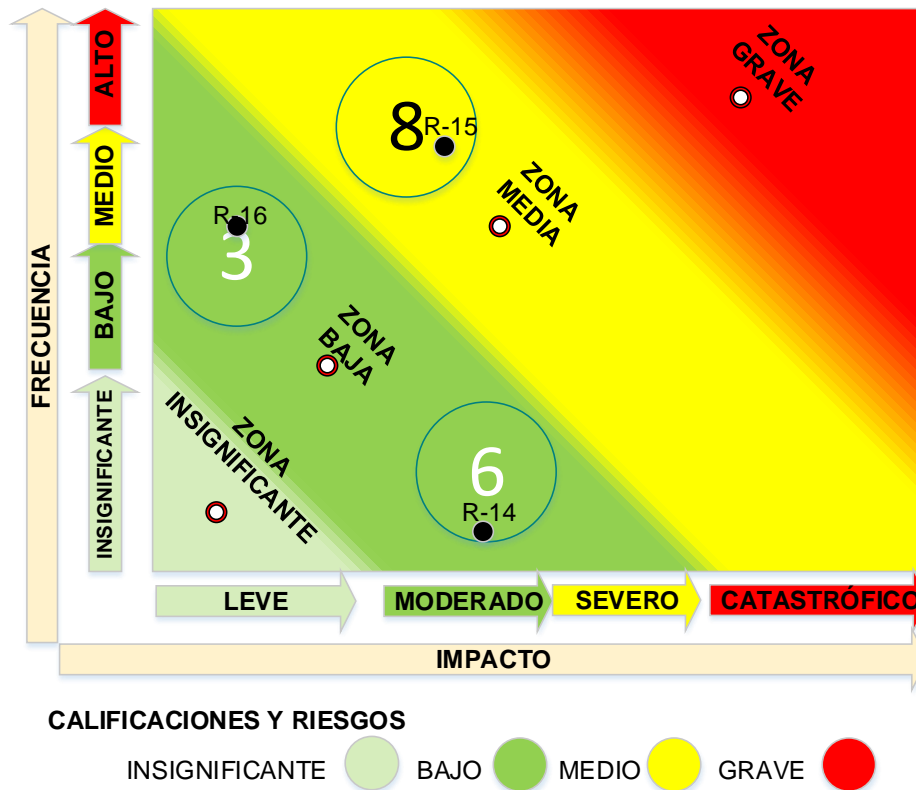
Riesgo Insignificante	1-2	
Riesgo Bajo	3-7	
Riesgo Medio	8-11	
Riesgo Grave	12-16	

Cuadro 9. Evaluación y calificación del riesgo inherente

Riesgos		Evaluación de Riesgos Inherentes		
		Probabilidad	Impacto	Total del Riesgo
R-14	Falta de asignación presupuestaria en el POA para el plan de fortalecimiento del talento humano.	2	3	6
R-15	No contar con un programa de necesidades de capacitación.	4	2	8
R-16	A pesar de las capacitaciones, el área de crédito no pueda actuar de manera eficaz y eficiente.	1	3	3

Realizado por: Autoras

Gráfico 12. Valoración del riesgo inherente



Realizado por: Autoras

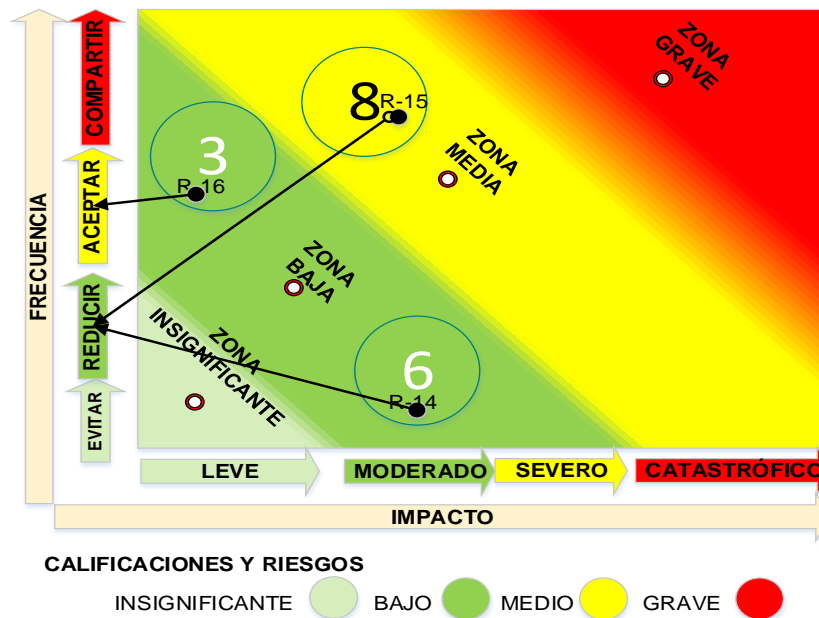
Controles o estrategias del proceso:

- **Riesgo-14:** Falta de asignación presupuestaria en el POA para el plan de fortalecimiento del talento humano.
 - ✓ Establecer en el plan estratégico un presupuesto que contemple la capacitación al talento humano de la Cooperativa.
 - ✓ Evaluar el desempeño de las funciones y actividades realizadas por el personal, determinando el porcentaje de aquellos que necesitan capacitación, lo cual permitirá establecer con precisión el monto necesario para dicha actividad.
 - ✓ Establecer los objetivos presupuestarios y sociabilizarlos con el personal de la Cooperativa, previa instrumentalización, de manera que involucre la participación de todo el capital humano para mejorar las proyecciones de manera precisa en cuanto a capacitaciones.

- **Riesgo-15:** No contar con un programa de necesidades de capacitación.
 - ✓ Establecer un plan de capacitación que contemple el personal que va a ser capacitado, la disponibilidad de recursos, además se debe establecer el grado de costo-beneficio que generará la capacitación.
 - ✓ Evaluar el cumplimiento de los procesos de concesión de crédito para segmentar y priorizar la capacitación al proceso más débil.
 - ✓ Elaborar reportes que muestren el cumplimiento del programa de capacitación establecido en el POA de la Cooperativa.

- **Riesgo-16:** A pesar de las capacitaciones, el área de crédito no puede actuar de manera eficaz y eficiente.
 - ✓ Motivar al área de crédito, permitiendo que los funcionarios de dicha área participen activamente en tareas con las que puedan desarrollar habilidades y conocimientos adquiridos en las capacitaciones.

Gráfico 13. Valoración del riesgo residual



Realizado por: Autoras



Respuesta al riesgo residual:

- **R-14 Reducir:** Contemplar los requerimientos de capacitación previa y sociabilización con el personal para el fortalecimiento del presupuesto.
- **R-15 Reducir:** Realizar un programa de necesidades que contemple el área a capacitar, el responsable, los recursos a utilizar, el espacio físico y el tiempo disponible.
- **R-16 Aceptar:** Que se mantenga un programa de desarrollo de habilidades y conocimientos para el personal.

Objetivo Mensurable 6:

Asegurar el cumplimiento de los cinco procesos de concesión de crédito para garantizar la eficiencia del sistema.

Unidad de medición de los objetivos:

- Número de procesos de concesión de crédito cumplidos.

Tolerancia:

- Todos los procesos de concesión de crédito cumplidos

Riesgos:

- **R-17:** Incumplimiento de los procesos para la concesión de créditos (procesos incompletos).
- **R-18:** Falta de experiencia del oficial de crédito para ejecutar los procesos.

Calificación del riesgo:

Riesgo Insignificante	1-2	
Riesgo Bajo	3-7	
Riesgo Medio	8-11	
Riesgo Grave	12-16	

Cuadro 10. Evaluación y calificación del riesgo inherente

Riesgos		Evaluación de riesgos inherentes		
		Probabilidad	Impacto	Total del Riesgo
R-17	Incumplimiento de los procesos para la concesión de créditos (procesos incompletos).	4	4	16
R-18	Falta de experiencia del oficial de crédito para ejecutar los procesos	1	3	3

Realizado por: Autoras

Gráfico 14. Valoración del riesgo inherente



Realizado por: Autoras

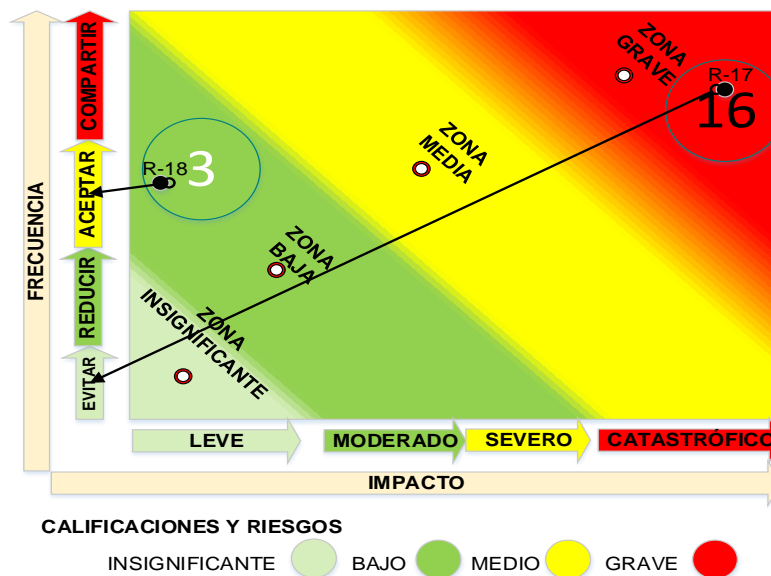


Controles o estrategias del proceso:

- **Riesgo-17:** Incumplimiento de los procesos para la concesión de créditos (procesos incompletos).
 - ✓ Definir en la metodología los procedimientos de concesión de créditos, detallando las actividades que se desarrollarán en cada etapa.
 - ✓ Evaluar el porcentaje de cumplimiento de los procesos de concesión de crédito, a través de la eficacia y efectividad de los mismos, con lo cual se podrán fijar las causas por las que no se han cumplido todos los procedimientos, y así, asegurar las medidas correctivas necesarias para dar cumplimiento a cada uno de ellos.
 - ✓ Controlar las actividades realizadas por el área analizada, y en relación al proceso de concesión de créditos, a través de un plan de seguimiento elaborado por el Comité de Crédito.

- **Riesgo-18:** Falta de experiencia del Oficial de Crédito para ejecutar los procesos.
 - ✓ Establecer un plan de capacitación semestral para el Oficial de Crédito, el cual le permita agilizar los aspectos establecidos en su perfil ocupacional (Anexo 7).
 - ✓ Cuantificar la consecución de los objetivos establecidos para el Oficial de Crédito, en base a la ejecución de procesos realizados dentro del área de crédito.

Gráfico 15. Valoración del riesgo residual



Realizado por: Autoras

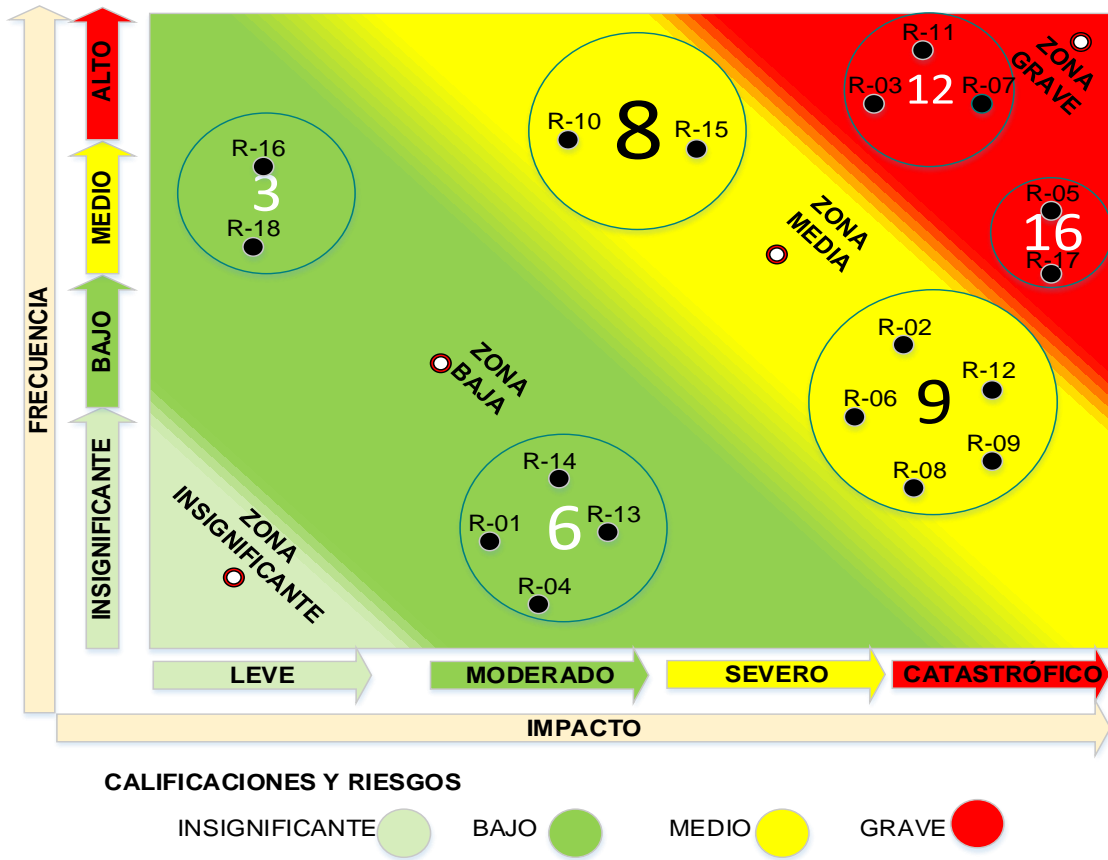
Respuesta al riesgo residual:

- **R-17 Evitar:** Desarrollar de manera obligatoria cada uno de los procesos de concesión de crédito ejecutados por el Oficial de Crédito, acorde a la metodología establecida para el caso por la Cooperativa.
- **R-18 Aceptar:** Que se mantenga capacitado al Oficial de Crédito para que pueda cumplir con sus responsabilidades asignadas.

3.3 Matriz de evaluación de riesgo inherente global

La matriz de evaluación de riesgo inherente global utilizada en la administración de riesgos del sistema de crédito, ha permitido realizar un diagnóstico objetivo de los riesgos más relevantes que la Cooperativa posee en la actualidad, ello a través de la documentación y evaluación de los mismos, priorizando cada uno de los riesgos según la zona en los que han sido ubicados. Dicha matriz permitirá al Consejo de Administración, a la Dirección y a todos los miembros de la institución tener una seguridad razonable de la consecución de los objetivos planteados para el sistema analizado.

Gráfico 16. Matriz de evaluación de riesgo inherente global



Realizado por: Autoras



CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Como se sabe, cada empresa enfrenta un sinnúmero de circunstancias al buscar el cumplimiento de sus objetivos, es así que al haberse culminado la investigación sobre la Gestión de Riesgos al Sistema de Crédito de la COAC ETAPA, y describiéndolo a éste como un proceso de aprendizaje continuo, se ha cumplido con el objetivo principal, que es haber evaluado y establecido una visión global de los riesgos potenciales que están presentados en la matriz de riesgo inherente global al sistema de crédito.

A través del conocimiento de la organización, de las diversas actividades que se realizan en el interior y de sus objetivos estratégicos, se posibilitó la posterior identificación, evaluación y calificación de los distintos eventos potenciales, así como el planteamiento de diferentes controles o estrategias que permitan mejorar el sistema analizado.

Además, se generaron propuestas acerca del establecimiento de las tasas de interés, a través de la metodología de determinación de la estructura de costos para el cálculo de tasas de interés en OSFPS e indicadores financieros, la que aportará la ayuda necesaria para la mejora continua de la gestión aplicada por la Cooperativa en el tema de liquidez para el control de los riesgos; dichos aportes se encuentran establecidos en los anexos adjuntos a la tesis.

Finalmente, es importante señalar que, como autoras del presente estudio, nos sentimos conformes al haber contribuido con la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA Cía. Ltda., en la mejora del sistema de crédito, proporcionándole al Consejo de Administración y a la Dirección un entendimiento y una seguridad razonables de que los riesgos pueden ser administrados de forma efectiva, eficiente y económica, por medio de la participación activa de todo el capital humano en el cumplimiento de los objetivos.



4.2. Recomendaciones

Al haberse realizado este trabajo de investigación y haberse establecido las respectivas conclusiones, se ha procedido a elaborar las consiguientes recomendaciones, las que están encaminadas a que la Cooperativa mejore de manera continua su sistema de Crédito.

A continuación enunciamos las recomendaciones dirigidas a la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA:

- Aplicar los controles implementados por cada objetivo establecido para el sistema de crédito de la Cooperativa.
- Establecer nuevos productos financieros, tomando en cuenta que deben reajustarse a los diferentes tipos de crédito que oferta la Cooperativa, la liquidez, garantías y las condiciones establecidas por la entidad competente (Banco Central del Ecuador, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria).
- Determinar las tasas de interés que se aplicarán en los diferentes tipos de crédito.
- Utilizar la nueva herramienta emitida por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (Metodología para la determinación de la estructura de costos para el cálculo de tasas de interés en OSFPS).
- Realizar campañas publicitarias, tanto a nivel interno como a externo, que permitan a los socios potenciales conocer la existencia de la Cooperativa.
- Realizar capacitaciones periódicas a los empleados de la Cooperativa, considerando aquellas áreas con mayores dificultades al momento de realizar las evaluaciones previas.
- Establecer normas de comportamiento interno y, en el caso externo, regirse a las resoluciones dictadas por los organismos competentes.
- Definir los procesos de concesión de créditos y cumplir cada uno de ellos en las respectivas etapas, incluyendo la recuperación de cartera.
- Actualizar los medios de comunicación periódicamente, para ello la gerencia debe asegurarse que la Unidad de Comunicación de la



Cooperativa cumpla con las responsabilidades que les fueron asignadas según lo establecido en el Manual orgánico funcional de la institución.

- Recuperar los créditos otorgados, rigiéndose a las políticas establecidas en la Cooperativa, de manera que la liquidez de la misma no se encuentre comprometida para futuras demandas de créditos.



BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- PrincewaterhouseCoopers LLP (Ed). (2005). *Administración de Riesgos Corporativos-Marco Integrado*. Bogota, COLOMBIA: Princewaterhouse Coopers LLP. Recuperado el 2014
- Ríos, G. (2004). *Auditando con matrices de riesgo*. Buenos Aires: Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. (2013). *Plan Estratégico 2013 - 2017*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. (2013). *Reglamento y Políticas de Ahorro y Crédito*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. (2014). *Manual Orgánico y de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. (2014). *Metodología de Crédito*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. (2014). *Metodología de determinación de tasas de interés*. Ecuador.
- Georges M. Selim, P. M. (2012). *Risk Management: Changing the Internal Auditor's Paradigm*. The IIA Research Foundation.
- ISO. (2010). *ISO 31000 - Risk Management*. Recuperado el 29 de Marzo de 2015, de <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>
- Jessica García Hanson, P. S. (2005). *Métodos de Administración y Evaluación de riesgos*. Chile.
- Mejía Quijano, R. C. (2006). *Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial*. Bogotá: Fondo Editorial-Universidad EAFIT.



- SBS. (2003). Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros. En *Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero*. Ecuador.
- Seguros, S. d. (2013). De la Gestión y Administración de Riesgos. En *Normas Generales para la Aplicación de la Ley* (pág. 211). Quito, Ecuador.
- The International Organization for Standardization (ISO). (2009). *ONLINE BROWSING PLATFORM (OBP)*. Recuperado el 2015, de www.iso.org
- Trujillo, M. (2006). *Marco Integrado: Control de los Recursos y Riesgos*. Quito. Recuperado el 2014

Tesis:

- Tacuri, C. K., & Arce, G. V. (2012). *GESTIÓN DE RIESGOS DEL SISTEMA DE COMPRAS PÚBLICAS DE LA EMPRESA "EMVIAL EP"*. Cuenca.
- Fuente, E. S., & Cardenas, V. T. (2010). *GESTION DEL RIESGO DE LIQUIDEZ EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SEÑOR DE GIRÓN"*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Paola Elizabeth Cabrera Marin, E. L. (2012). *GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL APLICADO AL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA "MEDCUENAS S.A."*. Cuenca, Azuay, Ecuador.

Revistas:

- Albanese, D. E. (2012). Análisis y evaluación de riesgos: Aplicación de una matriz de riesgo en el marco de un plan de prevención contra el lavado de activos. *Revista de Administracao e Contabilidade da Unisinos*.

Internet:

- www.coopetapa.com
- www.seps.gob.ec
- www.bce.fin.ec
- www.finanzaspopulares.gob.ec



Anexo N° 1: Solicitud de Crédito Deudor

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COAC ETAPA
SOLICITUD DE CREDITO No: 1264

SOCIO No: 8062 TIPO DE CREDITO: CREDITO URGENTE CARPETA: 343
(CONSUMO)

DATOS DEL CREDITO
CANTIDAD SOLICITADA: \$ 300.00 INVERSION TOTAL: \$ 300.00 MONEDA: DOLARES

DESTINO: Hogares privados con servicio doméstico # CUOTAS: 6 PERIODICIDAD: Mensual

OBSERVACIONES:
REPARACIÓN DE ELECTRODOMESTICO

DATOS PERSONALES
NOMBRES COMPLETOS: TUTILLO LARREA ANGEL GABRIEL CI: 1709427049

DOMICILIO:
CANTON: CUENCA PARROQUIA: EL BATAN SECTOR/COMUNIDAD/BARRIO: EL BATAN
CALLE PRINCIPAL: REPUBLICA DOMINICANA 2-28 AV. AMAZONAS TELEFONO DOMICILIO: 0

ESTADO CIVIL: DIVORCIADO(a) INSTRUCCION: Superior CARGAS FAMILIARES: 3

CARGO: ADM. DEP. INFRAESTRUC Y FISC. TIEMPO TRABAJO: 12 Año(s)

DIRECCION/TRABAJO: BENIGNO MALO Y SUCRE TELEFONO TRABAJO: 2831900

DATOS DEL CONYUGE
APELLIDOS Y NOMBRES: CI: DIRECCION: TELEFONO: OCUPACION:

RED DE RELACIONES

SITUACION ECONOMICA FAMILIAR

ACTIVOS			PASIVOS		
Codigo	Descripcion	Valor	Codigo	Descripcion	Valor
1.02.01	MUEBLES Y ENSERES	8,000.00			
1.02.07	VEHICULOS	17,100.00			
		TOTAL: \$ 25,100.00			

PATRIMONIO
\$ 25.100.00

TOTAL: \$



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

INGRESOS		\$	EGRESOS		\$
Codigo	Descripcion	Valor	Codigo	Descripcion	Valor
4.01	SUELDO DEL SOCIO	1623.00	5.01	ALIMENTACION	150.00
	TOTAL:	\$1,623.00	5.03	SERVICIOS (LUZ, AGUA, TELF)	25.00
			5.04	ARRIENDO	150.00
			5.05	TRANSPORTE	40.00
			5.06	VESTIDO	50.00
			5.07	SALUD	100.00
			TOTAL:	\$515.00	

INFORME DE INSPECCIONES

CROQUIS DEL BIEN



Informe sobre el bien a hipotecar

Descripción del bien: _____
 Direccion / sector: _____
 Area del terreno: _____
 Avalúo: _____
 Observaciones: _____
 Realizado por: _____

Declaro que la información en esta solicitud es fidedigna, cierta y correcta y por lo tanto asumo la total responsabilidad sobre la veracidad de la misma y autorizo a verificarla por todos los medios pertinentes, de igual manera autorizo expresamente e irrevocablemente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC ETAPA, para que incorpore mis nombres, apellidos y número de cédula a las bases de datos de deudores con referencias crediticias establecidas legalmente en el país y calificadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, eximiendo por dicha medida toda responsabilidad a la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC ETAPA y a la entidad propietaria de dichas bases de datos.

[Handwritten Signature]
FIRMA DEL SOLICITANTE

[Handwritten Signature: Andrea]
ASESOR DE NEGOCIOS



Anexo Nº 2: Pagaré a la orden

PAGARE A LA ORDEN No: 1264 SOCIO No: 8062 POR: \$300.00
CREDITO No: 1264

Debo (emos) y pagaré (mos) solidaria e incondicionalmente, en esta ciudad o en el lugar donde fuere demandado, solicitado o se nos reconvenga a la orden de la COAC ETAPA, la cantidad de: TRESCIENTOS 00/100 dólares valor recibido a entera satisfacción; me (nos) obligo (obligamos) incondicionalmente, a reconocer el 12.5% de tasa de interés nominal.

Dicha suma de dinero me (nos) obligo (obligamos) a pagar incondicionalmente, mediante dividendos, con vencimientos sucesivos que en concepto de capital e interés se indican en la tabla de amortización adjunta y que forma parte de este pagaré a la orden y que suscribo (suscribimos) en unidad de acto.

En caso de mora, parcial o total en el pago puntual de uno o más dividendos, incluidos los intereses que deban satisfacerse, pagaré (mos) la tasa de interés de mora del 1.1 veces adicional a la tasa de interés pactada y dará derecho a la COAC ETAPA, en virtud de la cláusula de aceleración de pagos que se me pactan en este documento, para declarar de plazo vencido, anticipadamente, el saldo deudor respectivo, esto es, el capital y los intereses vencidos que estuvieren pendientes de pago, pudiendo, consecuentemente, exigir y demandar su pago íntegro y anticipado, incluso por la vía judicial.

A si mismo me (nos) obligo (amos) a pagar todos los gastos judiciales y extrajudiciales incluido impuestos tasas y honorarios profesionales que ocasionare la suscripción y cobro de este pagare a la orden, bastando para determinar el monto de tales gastos la sola afirmación de la COAC ETAPA

Autorizo para que en este caso de mora disponga de los valores que en mi (nuestra) cuenta mantengo (mos) en la COAC ETAPA, como también de documentos entregados para el cobro a mi (nuestro) favor e impute tales valores al pago total o parcial de este pagaré, los gastos ocasionados para el cobro, sus intereses de mora, intereses normales y el capital pendiente de pago, sin que para esto la COAC ETAPA, me (nos) deba dar aviso alguno para dicho proceso.

En el cumplimiento de todo lo estipulado me (nos) obligo (amos) con todos mis (nuestros) bienes presentes y futuros, propios y gananciales. Renuncio (amos) domicilio y quedo (amos) sometido (s) a los jueces competentes de la Ciudad de Cuenca y al trámite ejecutivo y verbal sumario a elección del acreedor. Exímese de protesto, así como de avisos por falta de pago.

Autorizo (amos) de forma expresa e irrevocablemente a la COAC ETAPA, o a la persona que sea cesionario o endosatario de los efectos u obligaciones contenidas o derivadas del presente documento sea transferida y actualizada periódicamente a los burós de crédito, legalmente autorizados, así como también para que mi actividad o comportamiento crediticio, comercial o contractual sea reportado y actualizado a tales entidades.

Declaro que conozco que la información de riesgos crediticios que pudiere ser transferida a los burós de crédito legalmente autorizados y que constará en la bases de datos de dichas entidades por el plazo señalado en las leyes vigentes y servirá para que terceros puedan evaluar mi riesgo crediticio. Declaro que conozco la Ley de Burós de Información Crediticia así como los derechos que ella me ampara.

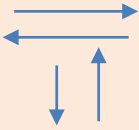




Cuenca, 04 de Noviembre de 2014

NOMBRE: TUTILLO LARREA ANGEL GABRIEL
C.I.: 1709427049

Nombre:
C.I.:

Anexo N° 3: Simbología flujograma del sistema de crédito

Cuadro 11. Simbología, flujograma del sistema de crédito

SÍMBOLO	NOMBRE	EXPLICACIÓN
	Línea de flujo	Muestra el sentido y la dirección que está tomando el flujo del proceso, además conecta los símbolos.
	Inicio y Final del proceso	En este símbolo se sitúa la información o acciones para comenzar o para mostrar el resultado final del proceso.
	Documento	Se utiliza para hacer referencia a un documento en un punto del proceso.
	Decisión	Son puntos de referencia para tomar decisiones como sí o no, o abierta o cerrada.
	Actividad o proceso	Son las tareas o actividades que se llevan a cabo en el proceso.

Realizado por: Autoras



Anexo Nº 4: Indicadores financieros Perlas (COAC ETAPA)

		dic-12	dic-13	dic-14	Meta
Protección	Estimaciones / Morosidad > 12 Meses	0/0	10,09%	119,16%	100%
	Estimaciones Netas / Estimaciones WOCCU 1-12 Meses				35%
Estructura Financiera	Préstamos Netos / Activo Total	88,39%	95,57%	95,18%	70% - 80%
	Inversiones Líquidas / Activo Total	0,13%	1,24%	2,58%	<= 16%
	Inversiones Financieras / Activo Total	0,00%	0,00%	0,00%	<= 2%
	Depósitos de Ahorro / Activo Total	98,34%	92,84%	89,65%	70% - 80%
Rendimientos y Costos (Anualizados)	Ingreso Neto de Préstamos / Promedio de Cartera de Préstamos Neta	11,51%	11,30%	12,52%	>=10%
	Ingreso Inversiones Líquidas / Promedio de Inversiones Líquidas	24,14%	9,00%	4,72%	Tasa más alta
	Costo Financiero: Intereses. Sobre Depósitos de Ahorro / Promedio de Depósitos de Ahorro	8,08%	6,99%	6,71%	> Inflación
	Costo Financiero: Int. Sobre Créd. Ext. / Promedio de Créd. Ext.	0,00%	0,00%	0,00%	Tasa Mercado
Liquidez	Disponibilidades - CxP<=30 / Depósitos de Ahorro	7,02%	0,75%	2,81%	15% - 20%
	Activos Líquidos Improductivos / Activo Total	7,20%	0,04%	0,41%	<1%
Activos Improductivos	Morosidad Total / Cartera Bruta	5,45%	3,52%	2,80%	<= 5%
	Activos Improductivos / Activo Total	11,48%	3,19%	2,24%	<= 5%
Señales de Crecimiento (Anualizadas)	Crecimiento de Préstamos	0,00%	5,03%	0,36%	
	Crecimiento de Depósitos de Ahorro	0,00%	-8,29%	-2,69%	
	Crecimiento del Número de Asociados	0,00%	1,06%	14,04%	>= 15%
	Crecimiento del Activo Total	0,00%	-2,86%	0,76%	> Inflación + 10%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA



Anexo N° 5: Sugerencia de Indicadores de liquidez para la “COAC ETAPA”

ÍNDICE	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
ÍNDICE CRÉDITOS - DEPÓSITOS	$\frac{\textit{Créditos Netos}}{\textit{Depósitos Totales}}$	Un índice alto de créditos-depósitos significa baja liquidez. Implica el uso de liquidez (créditos) como fuente primordial de los fondos estables (depósitos).

DATOS:		
AÑO	CARTERA DE CRÉDITOS	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO
2012	3.321.379,84	3.695.532,72
2013	3.488.543,37	3.388.897,43
2014	3.501.072,53	3.297.609,66

CÁLCULOS:

$$IP/D_{2012} = \frac{3.321.379,84}{3.695.532,72}$$

$$\underline{IP/D_{2012} = 89,88\%}$$

$$IP/D_{2013} = \frac{3.488.543,37}{3.388.897,43}$$

$$\underline{IP/D_{2013} = 102,94\%}$$

$$IP/D_{2014} = \frac{3.501.072,53}{3.297.609,66}$$

$$\underline{IP/D_{2014} = 106,17\%}$$

INTERPRETACION:



El índice de créditos-depósitos, permite conocer el grado de liquidez de la Cooperativa y la medición de los depósitos que financian los créditos otorgados, en el caso de la Cooperativa, el indicador muestra el crecimiento constante de los índices en los años 2012, 2013 y 2014 con unos porcentajes del 89,88%, 102,94% y 106,17% respectivamente, y por lo tanto el deterioro de la liquidez que ha existido, ya que los créditos que ha otorgado la Cooperativa son superiores a los fondos que ha recibido por depósitos que son la fuente principal de financiamiento.

Es así que se recomienda que la cartera de créditos crezca de una manera directamente proporcional a las captaciones, para que de esta manera los nuevos créditos puedan ser financiados con nuevos pasivos adquiridos (obligaciones con el público).

ÍNDICE	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
ÍNDICE DE DEPÓSITOS TOTALES	$\frac{\text{Depósitos Totales de los Clientes}}{\text{Activos Totales}}$	Los depósitos son considerados como una fuente estable de financiamiento. Un índice alto de depósitos totales significa un bajo riesgo de liquidez.

DATOS:		
AÑO	DEPÓSITOS TOTALES DE LOS CLIENTES	ACTIVOS TOTALES
2012	3.695.232,7	3.757.722,76
2013	3.388.897,43	3.650.397,82
2014	3.297.609,66	3.678.209,39

CÁLCULOS:

$$IP/D_{2012} = \frac{3.695.232,7}{3.757.722,76}$$

$$\underline{IP/D_{2012} = 98,34\%}$$



$$IP/D_{2013} = \frac{3.388.897,43}{3.650.397,82}$$

$$\underline{IP/D_{2013} = 92,84\%}$$

$$IP/D_{2014} = \frac{3.297.609,66}{3.678.209,39}$$

$$\underline{IP/D_{2014} = 92,87\%}$$

INTERPRETACION:

Este indicador nos permite conocer el grado de riesgos de liquidez por depósitos a través de una relación inversamente proporcional entre los depósitos totales de los clientes (obligaciones con el público) y los activos totales.

En el caso de la Cooperativa aunque los índices de depósitos son altos, estos han ido disminuyendo a través del tiempo como se muestra del periodo 2012 al 2013 donde decrece en 5,5 puntos porcentuales y aunque hay un incremento para el 2014 con relación al 2013 en 0,03 puntos porcentuales, la liquidez de la Cooperativa a través del tiempo ha ido empeorando debido al excesivo otorgamiento de créditos, sin un crecimiento proporcional de los depósitos del público o ahorros que logren compensar dichos créditos otorgados.

Se recomienda una correcta aplicación de la metodología de crédito en cuanto a la cancelación del crédito, además que se apliquen medidas restrictivas para que los cuatro tipos de crédito no sean otorgados a un mismo socio en un mismo periodo de tiempo, con lo que se evitará una insuficiencia de liquidez de la Cooperativa.



ÍNDICE	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
ÍNDICE DE DISPONIBILIDADES	$\frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Total de captaciones}}$	Este indicador de liquidez mide la capacidad inmediata de la entidad para responder al eventual retiro de dinero por parte de los socios (corto y largo plazo).

DATOS:		
AÑO	FONDOS DISPONIBLES	TOTAL DE CAPTACIONES
2012	275.736,03	3.695.232,72
2013	47.022,20	3.388.897,43
2014	109.722,74	3.297.609,66

CÁLCULOS:

$$IP/D_{2012} = \frac{275.736,03}{3.695.232,72}$$

$$\underline{IP/D_{2012} = 7,46\%}$$

$$IP/D_{2013} = \frac{47.022,20}{3.388.897,43}$$

$$\underline{IP/D_{2013} = 1,39\%}$$

$$IP/D_{2014} = \frac{109.722,74}{3.297.609,66}$$

$$\underline{IP/D_{2014} = 3,33\%}$$



INTERPRETACION:

Este indicador de liquidez es de utilidad para la Cooperativa, ya que muestra la capacidad de la misma para hacer frente a los posibles retiros de fondos por parte de los socios.

En los resultados obtenidos se muestra que la Cooperativa ha reducido la reserva líquida de efectivo para el posible retiro de dinero de los socios, ya que del periodo 2012 al 2013 este ha disminuido en 6,07 puntos porcentuales y aunque se incrementó para el año 2014 en 1,94 puntos porcentuales, el mismo no puede esperar un mayor incremento, debido a la falta de captaciones que se acompañan de un incremento de los cartera de crédito que limita la liquidez de la Cooperativa.

Se recomienda que las captaciones de dinero se incrementen para permitir tener fondos disponibles ante la posibilidad de enfrentar el retiro eventual de dinero a corto y largo plazo.

Anexo N° 6: Propuesta Metodológica para la determinación de Tasas De Interés

Nuestra propuesta nace a partir de haber identificado que las tasas de interés son similares en todos los tipos de crédito y que estas pueden ocasionar dificultades a la Cooperativa y a los socios de la misma, al sobrevalorar o subvalorar estos porcentajes, es por ello que tomando como base “La metodología de determinación de tasas de interés” emitida por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, pretendemos dar una guía a la Cooperativa para calcular estos porcentajes, además que ésta, al brindar las pautas sobre las variables que se deben considerar facilita a la Cooperativa su implementación sin producir un mayor costos.

La Metodología de determinación de tasas de interés consta de 2 Fases definidas en el siguiente gráfico:

Gráfico 17. Metodología de intervención



Fuente: (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2014)

Fase 1:

Se calcula e identifica la tasa de interés partiendo del registro de los estados financieros, posteriormente, del análisis de las principales cuentas (cartera, provisiones, gastos operativos) que se tomarán para el análisis y fijación de las tasas de interés, se aplicarán algunos criterios de asignación a los mismos (cartera de: crédito, gastos administrativos



y costos de fondos), que permitan direccionarlos de acuerdo a los tipos de cartera que se analizan. (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2014)

Criterios de asignación:

- a. **Porcentajes:** concentración, distribución cartera, total de activos, etc.
- b. **Igual Valor para Todos:** variables distribuidas en igual valor o porcentaje.
- c. **Número de Empleados:** # de personas involucradas en la línea, producto.
- d. **Valores de las Remuneraciones:** monto de salarios de las personas involucradas en la línea o producto.
- e. **Tiempo:** variable que tiene relación con el tiempo dedicado al producto, línea.
- f. **Áreas y Espacios Físicos:** costo del área que ocupa la línea o producto.

Para proceder al cálculo de la tasa de Interés por segmento se utilizará el criterio de “porcentajes” y “todos por igual”, en la cual se utilizará la siguiente fórmula para determinar la tasa de interés bajo el esquema de estructura de costos.

$$T = \frac{GA + PP + CF + TC - II}{1 - PP}$$

En donde:

- **T:** Tasa de interés efectiva anualizada
- **GA:** Gastos administrativos
- **PP:** Pérdidas por concepto de préstamos
- **CF:** Costo de los fondos
- **TC:** Tasa de capitalización deseada
- **II:** Ingreso por concepto de inversiones

Una vez calculada la tasa de interés por segmento, se consolida y se busca comparar con la tasa de interés por segmento emitida por el BCE, así como con las tasas de interés de otras OSFPS³ dentro de un mismo grupo par. Esta comparación permitirá visualizar la diferencia de tasas de interés existente entre la OSFPS sujeta de estudio y las otras dos opciones de referencia.

³ Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario



Al finalizar esta fase se procede a calcular indicadores específicos relacionados con la eficiencia y rentabilidad, ya que tienen relación directa con la fijación de la tasa de interés. (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2014)

Fase 2:

Esta fase permite realizar una simulación de la gestión de sostenibilidad de la OSFPS mediante la inclusión de una proyección de una cartera aproximada con condiciones ajustadas a la cartera actual y acorde a la definición de tasas de Interés calculadas en la Fase 1, además permitirá tener una aproximación de la cartera por diferentes tipos de cartera más reales conforme las condiciones de ubicación y segmentos de atención de las entidades y a la vez que puede ayudar a conocer los requerimientos de financiamiento de corto y mediano plazo. La proyección de cartera se realizará bajo nuevos supuestos de montos, plazos, número de operaciones y nueva tasa de interés bajo las particularidades de cada tipo de cartera.

También, se realiza una aproximación de costeo de cada línea de cartera, esta información permitirá a la OSFPS determinar cuál es la línea más rentable y, sobre esa base tomar decisiones de re-direccionamiento de la cartera y por ende de su gestión. (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2014)

Procedimiento de la propuesta metodológica de determinación de tasas de interés para la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA según la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias.

1. La Cooperativa deberá ingresar los datos según el catálogo de cuentas vigente de la SEPS que corresponderán a los presentados en los estados financieros sujetos a estudio en los dos últimos meses, los mismos que automáticamente emitirán el cuadro de los estados financieros según el mes correspondiente.
2. Una vez ingresado los balances, se procede a llenar cada una de las hojas que forman parte de la metodología:

2.1 Datos de la Cooperativa:

- Nombre de la Cooperativa
- RUC
- Años de operación
- Número de sucursales (Incluyendo oficina matriz)



- Segmento al que pertenece la Cooperativa
- Ubicación de la Cooperativa (Provincia, cantón, parroquia)
- Dirección
- Teléfonos
- Representante Legal
- Fecha de análisis

2.2. La Cooperativa debe verificar que los datos generados automáticamente en la hoja Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias de los meses sujetos a estudio, coincidan con los registrados por la Cooperativa, con el fin de generar promedios o variaciones para el cálculo de la fijación de tasas de interés.

2.3. La hoja "Variables" se construye a partir de la asignación que se aplica a las variables de la Estructura de Costos según el tipo de cartera del que se trate para el cálculo de la tasa de interés; en el caso de la Cooperativa sería según la cartera de consumo y microempresa

Las variables a ser llenadas son:

- **Participación de Cartera:** la cual se calcula automáticamente relacionando cada tipo de cartera con relación al total de la misma.
- **Gastos Operativos:** se registra la proporción que se estima, representa los gastos operativos por cada tipo de cartera. Un criterio puede ser la "participación de la cartera", "todos por igual" o "distribución".
- **Provisión:** se registra la proporción de la provisión global dividida por cada tipo de cartera.
- **Obligaciones Financieras - Promedio Tasa de Interés:** se registra el costo / tasa de interés promedio de los préstamos comerciales que recibe la OSFPS.
- **Depósitos a la Vista - Promedio Tasa de Interés:** se registra el interés (tasa pasiva) promedio que paga la Cooperativa por los ahorros.
- **Depósitos a la Plazo - Promedio Tasa de Interés:** se registra el interés (tasa pasiva) promedio que paga la Cooperativa por los Depósitos a Plazo Fijo.

- **Depósitos Restringidos - Promedio Tasa de Interés:** se registra el interés (tasa pasiva) promedio que paga la Cooperativa por el encaje que mantienen sus socios en sus cuentas.
- **Inflación - Promedio Tasa de Interés:** se registra el % de inflación anual acumulada que se aplica al financiamiento de los recursos propios de la Cooperativa.
- **Inversiones - Promedio Tasa de Interés: Inflación - Promedio Tasa de Interés:** se registra el % de interés que se cobrará a las inversiones realizadas por la Cooperativa.
- **Tasa Crecimiento Grupo Par:** se debe incluir el % de crecimiento que han mostrado entidades similares.

Gráfico 18. Datos

DATOS									
		Comercial	Consumo	Vivienda	Microempresa	Educativo	Inversión Pública	TOTAL	
Participación de Cartera		0,00%	99,21%	0,00%	0,79%	0,00%	0,00%	100,0%	CORRECTO
Provisión	X PARTIC. DE CARTERA	0,00%	99,21%	0,00%	0,79%	-	-	100,0%	CORRECTO
Gastos Operativos	DISTRIBUCION	-	-	-	-	-	-	0,0%	
TOTAL GASTOS OPERATIVOS ANUALIZADOS							105.183,39		
STAFF		-	-	-	-	-	-	0,0%	
PERSONAL CREDITO	INGRESAR DATOS	-	-	-	-	-	-	0,0%	
PERSONAL CAPTACIONES		-	-	-	-	-	-	0,0%	0,0%
								105183,39	DIFERENCIA
		Comercial	Consumo	Vivienda	Microempresa	Educativo	Inversión Pública	TOTAL	
Obligaciones Financieras	Promedio Tasa de Interés	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%	
Depósitos a la vista	6,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%	
Depósitos a plazo	7,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%	
Depósitos restringidos	6,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%	
Inflación	0,00%	OK	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%	
Inversiones	0,00%	OK	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%	ESTE VALOR DEBE SUMAR EL 100%
Tasa de Crecimiento Grupo Par	0,00%								

Fuente: (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2014)

Realizado por: Las autoras

2.4. La hoja de “Cálculo de las Tasas de Interés por línea de crédito” se obtiene automáticamente con los datos que han sido ingresados en hojas anteriores.

Variables consideradas para la fijación de la tasa de interés:

- Gastos Operativos
- Provisión como porcentaje del promedio de la cartera
- Costo de Fondeo
- Tasa Crecimiento /Capitalización
- Inversiones

Gráfico 19. Cálculo de Tasa de interés por línea de crédito

CALCULO DE TASA DE INTERES POR LINEA DE CREDITO										
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA CIA. LTDA										
	DATO 1	DATO 2	PROMEDIO	COMERCIAL	CONSUMO	VIVIENDA	MICROEMPRESA	EDUCATIVO	INVERSION PUBLICA	TOTAL
GASTOS OPERATIVOS										
45	GASTOS OPERATIVOS ANUALIZADOS		105.183,39	-	-	-	-	-	-	-
14	3.659.555,38	3.598.129,11	3.628.842,25	-	3.598.287,10	-	30.555,15	-	-	3.628.842,25
GASTOS OPERATIVOS				0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,00%	0,0%	0,0%
COSTO DE PERDIDA										
44	PROVISIONES ANUALIZADOS		86.867,93	-	86.177,66	-	690,27	-	-	86.867,93
14	3.659.555,38	3.598.129,11	-	-	3.569.537,73	-	28.591,38	-	-	3.598.129,11
COSTO DE PERDIDA				0,0%	2,41%	0,0%	2,41%	0,0%	0,0%	0,0%
COSTO DE FONDEO										
2	FINANCIAMIENTO (PASIVO + CAPITAL)		3.640.795,27	-	-	-	-	-	-	-
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS		-	-	-	-	-	-	-	-
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		3.297.609,66	-	-	-	-	-	-	-
2101	Depósitos a la vista		2.371,86	-	-	-	-	-	-	-
2103	Depósitos a plazo		109.794,99	-	-	-	-	-	-	-
2105	Depósitos restringidos		3.185.442,81	-	-	-	-	-	-	-
3	CAPITAL SOCIAL		343.185,61	0,00%	-	-	-	-	-	-

TASA DE CRECIMIENTO									
3	PATRIMONIO	223.705,40	363.601,83	-	360.712,58	-	2.889,25	-	-
	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO		9.058,14	-	8.986,16	-	71,98	-	-
	RELACION CARTERA / PATRIMONIO		9,90	-	9,98	-	10,58	-	-
TASA DE CAPITALIZACION		-		0,00%	0,25%	0,00%	0,24%	0,00%	0,00%

INVERSIONES									
13	INVERSIONES	25.000,00	30.000,00						
	TASA DE INTERES		0,00%						
TASA DE INVERSIONES			-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TASA DE INTERES NOMINAL POR LINEA				0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TASA DE INTERES PROMEDIO									#DIV/0!

Fuente: (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2014)

Realizado por: Las autoras

- 2.5. En la hoja “Obligaciones con el Público” se registra el porcentaje de la tasa promedio que se paga a los ahorristas (tasa pasiva) dependiendo de la fuente de captaciones (depósitos a la vista, a plazo, restringidos entre otros). Además se realizará el registro en las columnas de tipo cartera “Consumo y Microempresa” el porcentaje que cada tipo de ella se financia con cada fuente de captaciones.

Gráfico 20. Obligaciones con el público

OBLIGACIONES CON EL PUBLICO									
SALDO SEGÚN BALANCE	SALDO SEGÚN BALANCE	COMPOSICION PASIVO	TASA PROMEDIO	Comercial	Consumo	Vivienda	Microempr esa	Educativo	Inversión Pública
Depósitos a la vista	2.371,86	0,1%	6,50%						0%
Operaciones de reporto	-								0%
Depósitos a plazo	109.794,99	3,3%	7,50%						0%
Depósitos de garantía	-								0%
Depósitos restringidos	3.185.442,81	96,6%	6,50%						0%
TOTAL	3.297.609,66	100%							

Fuente: (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2014)

Realizado por: Las autoras

2.6. En la hoja “Obligaciones Financieras” se deben llenar los datos solicitados en cada una de las filas y columnas y el resultado obtenido como promedio ponderado tasa de interés, se registra directamente en la hoja “Variables”, la COAC ETAPA, no necesita realizar este procedimiento, ya que no posee fondos de otras instituciones financieras.

Gráfico 21. Obligaciones financieras

OBLIGACIONES FINANCIERAS											
NUMERO	NOMBRE FONDEADOR	MONTO CREDITO	TASA DE INTERES	% DE PARTICIPACION	PONDERACION	Comercial	Consumo	Vivienda	Microempres a	Educativo	Inversión Pública
Fondeador 1											0%
Fondeador 2											0%
Fondeador 3											0%
Fondeador 4											0%

Fuente: (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2014)

Realizado por: Las autoras

2.7. En la hoja “Modelación tasa de interés” permite hacer la aproximación de la tasa de interés por línea de crédito, pasando así a la hoja “Indicadores-resultados” que muestra una comparación de las tasas de interés calculadas con sus respectivos gráficos, y determina los indicadores financieros de rentabilidad y manejo administrativo.

Gráfico 22. Cálculo de tasa de interés por línea de crédito

CALCULO DE TASA DE INTERES POR LINEA DE CREDITO										
	DATO 1	DATO 2	PROMEDIO	COMERCIAL	CONSUMO	VIVIENDA	MICROEMPRESA	EDUCATIVO	INVERSION PUBLICA	TOTAL
GASTOS OPERATIVOS										
45 GASTOS OPERATIVOS ANUALIZADOS		105.183,39		-	-	-	-	-	-	-
14 PROMEDIO CARTERA	3.659.555,38	3.598.129,11	3.628.842,25	-	3.598.287,10	-	30.555,15	-	-	3.628.842,25
GASTOS OPERATIVOS				0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
COSTO DE PERDIDA										
44 PROVISIONES ANUALIZADOS		86.867,93		-	86.177,66	-	690,27	-	-	86.867,93
14 CARTERA	3.659.555,38	3.598.129,11		-	3.569.537,73	-	28.591,38	-	-	3.598.129,11
COSTO DE PERDIDA				0,00%	2,41%	0,00%	2,41%	0,00%	0,00%	
COSTO DE FONDEO										
2 FINANCIAMIENTO (PASIVO + CAPITAL)	-	3.640.795,27		-	-	-	-	-	-	-
26 OBLIGACIONES FINANCIERAS		-		-	-	-	-	-	-	-
21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		3.297.609,66		-	-	-	-	-	-	-
2101 Depósitos a la vista		2.371,86		-	-	-	-	-	-	-
2103 Depósitos a plazo		109.794,99		-	-	-	-	-	-	-
2105 Depósitos restringidos		3.185.442,81		-	-	-	-	-	-	-
3 CAPITAL SOCIAL		343.185,61	0,00%	-	-	-	-	-	-	-
TASA DE CRECIMIENTO										
3 PATRIMONIO	223.705,40	363.601,83		-	360.712,58	-	2.889,25	-	-	-
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO		9.058,14		-	8.986,16	-	71,98	-	-	-
TASA DE CRECIMIENTO		40,0%		-	0,40	-	0,40	-	-	-
RELACION CARTERA / PATRIMONIO		9,90		-	9,98	-	10,58	-	-	-
TASA DE CAPITALIZACION	-	4,04%		0,00%	4,01%	0,00%	3,78%	0,00%	0,00%	
INVERSIONES										
13 INVERSIONES	25.000,00	30.000,00		-	-	-	-	-	-	-
TASA DE INTERES		0,00%		-	-	-	-	-	-	-
TASA DE INVERSIONES	-	-		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TASA DE INTERES NOMINAL POR LINEA										
				0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
TASA DE INTERES PROMEDIO										
										#DIV/0!

Fuente: (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2014)

Realizado por: Las autoras

2.8. Además como información adicional para un cálculo más preciso de las tasas de interés se debe considerar las siguientes hojas:

- Gatos de personal

Gráfico 23. Gastos de personal

DISTRIBUCION GASTOS DE PERSONAL						
NOMBRE DEL EMPLEADO	CARGO	VALOR DEL GASTO	ADMINISTRATIVO	CREDITO	CAPTACIONES	
			-	-	-	0%
			-	-	-	0%
			-	-	-	0%
			-	-	-	0%

Fuente: (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2014)

Realizado por: Las autoras

➤ Gatos operativos

Gráfico 24. Valor de gastos operativos anualizados a distribuir

VALOR DE GASTOS OPERATIVOS ANUALIZADOS A DISTRIBUIR									105.183,39
			Comercial	Consumo	Vivienda	Microempr esa	Educativo	Inversión Pública	
			0,00%	99,21%	0,00%	0,79%	0,00%	0,00%	
PERSONAL ADMINISTRATIVO	0%	TODOS POR IGUAL	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	100,00%
PERSONAL CREDITO	0%		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PERSONAL CAPTACIONES	0%	X PARTICIPACION DE CARTERA	0,00%	99,21%	0,00%	0,79%	0,00%	0,00%	100,00%

➤ Perfil de cartera

PERFIL DE CARTERA									
CARTERA DE PRÉSTAMOS		VALOR TOTAL	Comercial	Consumo	Vivienda	Microempr esa	Educativo	Inversión Pública	TOTAL
Cartera de préstamos brutos (por segmentos)									
Sector Agropecuario			10.000,00	130.000,00		150.000,00			290.000,00
Sector Producción									-
Servicios									-
Comercio									-
Vivienda									-
Consumo y otros									-
TOTAL CARTERA			10.000,00	130.000,00		150.000,00			290.000,00

➤ Costeo

CREDITO COMERCIAL	CREDITO CONSUMO	CREDITO VIVIENDA	CREDITO MICRO	CREDITO EDUCATIVO	CREDITO INVERSION	CAPTACION ES	OTROS SERVICIOS	TOTAL
0,0%						0,0%		0,0%
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-1,0%	1,0%	0%

	CREDITO COMERCIAL	CREDITO CONSUMO	CREDITO VIVIENDA	CREDITO MICRO	CREDITO EDUCATIVO	CREDITO INVERSION	CAPTACION ES	OTROS SERVICIOS	
INGRESOS									38.934,93
INGRESOS POR LINEA	-	38.168,16	-	285,39	-	-	(3,76)	109,18	38.558,97
COSTO FIJO									34.571,70
COSTOS FIJOS X LINEA	-	-	-	-	-	-	(345,72)	345,72	-
COSTO VARIABLE									30.908,83
COSTO VARIABLE X LINEA	-	-	-	-	-	-	(256,85)	5.480,84	5.223,99
UTILIDAD O PERDIDA									(26.545,60)
UTILIDAD O PERDIDA X LINEA	-	38.168,16	-	285,39	-	-	598,81	(5.717,38)	33.334,98
DISTRIBUCION CAPTACIONES	-	594,05	-	4,76	-	-			598,81
DISTRIBUCION OTROS SERVICIOS	-	(5.671,94)	-	(45,43)	-	-			(5.717,38)
UTILIDAD O PERDIDA X LINEA	-	33.090,26	-	244,72	-	-			33.334,98

Fuente: (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2014)

Realizado por: Las autoras



➤ Proyecciones

Luego de haber realizado todos los procedimientos, esta metodología permitirá a la Cooperativa realizar proyecciones de los resultados esperados para los próximos 10 años, con lo cual la misma podrá tomar decisiones más acertada, con relación a las tasas de interés que la Cooperativa debería modificar.



CREDITO
Proyección

	01/jul/2014	MES 1 01/ago/2014	MES 2 01/sep/2014	MES 3 01/oct/2014	MES 4 01/nov/2014	MES 5 01/dic/2014	MES 6 01/ene/2015	MES 7 01/feb/2015	MES 8 01/mar/2015	MES 9 01/abr/2015	MES 10 01/may/2015	MES 11 01/jun/2015	MES 12 01/jul/2015	MES 12 01/ago/2015
SOCIOS														
<i>No. Socios Vigente</i>	2.104	2.104	2.119	2.134	2.149	2.171	2.193	2.215	2.235	2.254	2.276	2.295	2.317	2.339
<i>Microempresa</i>	699	699	703	707	711	715	719	723	727	731	735	739	743	747
<i>Consumo</i>	1.397	1.397	1.408	1.419	1.430	1.448	1.466	1.484	1.500	1.515	1.533	1.548	1.566	1.584
<i>Vivienda</i>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Vencimiento		73	73	73	75	75	76	76	77	77	79	79	80	80
<i>Microempresa</i>		29	29	29	30	30	30	30	30	30	31	31	31	31
<i>Consumo</i>		44	44	44	45	45	46	46	47	47	48	48	49	49
Retención de Clientes		58	58	58	60	60	61	61	62	62	63	63	64	64
<i>Microempresa</i>	-	23	23	23	24	24	24	24	24	24	25	25	25	25
<i>Consumo</i>		35	35	35	36	36	37	37	38	38	38	38	39	39
No. Socios Nuevos		30	30	30	37	37	37	35	34	37	35	38	38	38
<i>Microempresa</i>		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<i>Consumo</i>		20	20	20	27	27	27	25	24	27	25	28	28	28
CARTERA														
<i>Cartera</i>	3.598.129	3.598.129	3.800.890	3.995.498	4.182.285	4.371.068	4.552.295	4.730.273	4.901.169	5.069.267	5.230.716	5.391.282	5.545.490	5.697.596
<i>Microempresa</i>	28.591	28.591	202.900	369.946	530.031	688.947	841.241	987.189	1.127.056	1.261.095	1.389.550	1.518.152	1.641.396	1.759.504
<i>Consumo</i>	3.569.538	3.569.538	3.597.990	3.625.552	3.652.254	3.682.121	3.711.055	3.743.084	3.774.113	3.808.172	3.841.167	3.873.130	3.904.095	3.938.092
Recuperación Cartera		112.739	120.891	128.713	136.218	143.772	151.022	158.104	164.902	171.551	177.934	184.292	190.394	190.394
<i>Microempresa</i>		1.191	8.454	15.414	22.085	28.706	35.052	41.133	46.961	52.546	57.898	63.256	68.391	68.391
<i>Consumo</i>		111.548	112.437	113.299	114.133	115.066	115.970	116.971	117.941	119.005	120.036	121.035	122.003	122.003
Colocaciones Mensuales (Nuevos)	-	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000
<i>Microempresa</i>	-	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000
Represtanos Mensuales	-	266.500	266.500	266.500	276.000	276.000	280.000	280.000	284.000	284.000	289.500	289.500	293.500	293.500
<i>Microempresa</i>	-	126.500	126.500	126.500	132.000	132.000	132.000	132.000	132.000	132.000	137.500	137.500	137.500	137.500
<i>Consumo</i>		140.000	140.000	140.000	144.000	144.000	148.000	148.000	152.000	152.000	152.000	152.000	156.000	156.000
TOTAL COLOCACION		315.500	315.500	315.500	325.000	325.000	329.000	329.000	333.000	333.000	338.500	338.500	342.500	342.500
<i>Microempresa</i>	-	175.500	175.500	175.500	181.000	181.000	181.000	181.000	181.000	181.000	186.500	186.500	186.500	186.500
<i>Consumo</i>	-	140.000	140.000	140.000	144.000	144.000	148.000	148.000	152.000	152.000	152.000	152.000	156.000	156.000



Anexo N° 7: Perfil ocupacional (oficial de crédito)

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO			
Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA			
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Título del Puesto:	OFICIAL DE CRÉDITO Y CAPTACIONES	Reporta a:	GERENTE
Puesto de Confianza:	SI	√	NO
<p>Misión del Puesto: Proponer al Comité de Crédito de la Cooperativa ETAPA, el otorgamiento de créditos para los socios a través de los procesos establecidos y las disposiciones legales, además de realizar el proceso de captación a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos financieros y sociales de la Cooperativa</p>			
2. REQUERIMIENTO ACADÉMICO			
Nivel de Estudios:	Bachiller en:		Profesional en: Economía, administración, contabilidad y/o carreras afines
	Técnico en:		Post Grado en:
Capacitación adicional requerida:	Gestión de cartera	Gestión de cobranzas	Procesos
	Gestión de captación	Ventas	Cooperativismo
3. REQUERIMIENTO DE EXPERIENCIA LABORA			
Mínimo años de experiencia:	1	Áreas de experiencia	Sector Financiero (área de crédito)
4. HABILIDADES Y DESTREZAS			
Habilidades Gerenciales	Nivel de Dominio: 1= No necesario 2= Algo Necesario 3= Necesario 4= Indispensable		
		Ingreso	Permanencia
Liderazgo	3	4	
Trabajo en equipo	3	4	
Discernimiento	3	4	



Confidencialidad	3	4
Administrar talento humano	2	3
Trabajo bajo presión	3	4
Habilidades	Técnicas Ingreso	Permanencia
Numérica	3	4
Comunicación efectiva	3	4
Gestión de conflicto	3	3
Manejo de sistemas informáticos	3	4
5. MONTO DE CAUCIÓN		
10.000,00 DÓLARES AMERICANOS		
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		
<p>CRÉDITO 1.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejar el sistema de crédito de la Cooperativa. 2. Brindar información clara sobre plazos, interés y cuotas de crédito. 3. Aplicar la metodología de crédito para llenar solicitudes de crédito. 4. Preparar la información para las reuniones del comité de crédito. 5. Constatar y verificar firmas de deudores y garantes. 6. Generar descuentos de crédito vía rol de pagos. 7. Generar reportes de cartera. 8. Otras asignadas por gerencia 		
<p>CAPTACIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informar sobre los productos de ahorro que ofrece la Cooperativa. 2. Generar descuentos de ahorro vía rol de pagos. 3. Realizar visitas a potenciales socios para captar socios y ahorro. 4. Realizar visitas a instituciones para ofertar convenios vía descuento a rol de pagos 5. Incentivar y actualizar el aumento de ahorro de los socios. 6. Generar reportes de su gestión. 7. Otras asignadas por gerencia. 		



COBRANZAS

1. Realizar llamadas y enviar correos a socios para recuperar cartera.
2. Generar notificaciones escritas a deudores y garantes para recuperar cartera.
3. Encargarse del proceso de demanda judicial.
4. Generar reportes de morosidad.
5. Otras asignadas por gerencia.

Fuente: (ETAPA C. D., 2014)



UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DISEÑO DE TESIS

“GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL AL SISTEMA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ETAPA”

AUTORES:

KARINA ALEJANDRA QUEZADA CONZA
SONIA ELIZABETH TUAPANTE VANEGAS

DIRECTOR:

ING. GENARO PEÑA CORDERO

CUENCA - ECUADOR

2015



“Gestión de riesgo empresarial al sistema de crédito de la Cooperativa de Ahorros y Crédito ETAPA”

1. Selección y delimitación del tema de investigación:

Las cooperativas de crédito constituyen un conjunto de entidades que han ido creciendo considerablemente y a pasos agigantados, compitiendo en un entorno financiero muy diversos, las mismas se pueden identificar de forma genérica como instituciones financieras de economía social formada por personas que se asocian libremente.

La cooperativa de ahorro y crédito ETAPA, es una organización que realiza actividades de intermediación, y que desde sus inicios tiene como objeto social la promoción económica apoyando a los empleados y trabajadores de la empresa ETAPA EP, mediante el fomento del ahorro y el acceso a créditos, por lo que tiene que generar confianza en sus clientes, con solvencia, dinamismo y convirtiéndose en una institución sólida y con excelentes proyecciones a futuro.

Actualmente, al ser una cooperativa abierta que brinda sus servicios financieros para clientes externos buscando tener productos financieros acorde a la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos y ejecutar sus estrategias, al no contar con una gestión de riesgos de crédito, se hace necesario crear una propuesta sobre la gestión de riesgos empresariales que permita el cambio de la regulación de las políticas internas, la capacitación al equipo técnico y un rediseño de productos financieros, permitiéndonos así conocer la cantidad de riesgo tolerable que está dispuesta a soportar la institución, mitigar sus riesgos y cuidar la solvencia financiera de la entidad.

La gestión de riesgo empresarial contempla un enfoque amplio de manejo de riesgos y oportunidades que afectan la creación o preservación del valor de la organización, constituyéndose como un proceso participativo de todo el capital humano, ya que es diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y así manejar riesgos que estén dentro de lo aceptable con



el fin de identificar, evaluar, responder y vigilar las consecuencias de eventos potenciales.

- a) **Contenido:** Gestión de riesgos de Empresariales
- b) **Aplicación:** Al sistema de crédito
- c) **Espacio:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “ETAPA”

2. Justificación de la investigación:

La cooperativa “ETAPA” hasta el año 2012 era una institución que se encontraba en la categoría de cerrada, es decir las operaciones se realizaban solo a nivel de empleados y socios relacionados directamente con la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado ETAPA EP. al mismo tiempo, al no contar con políticas bien estructuradas y actualizadas en cuanto a los créditos (montos, plazos, tasas de interés y garantías) hace que los socios tengan una imagen distorsionada de la misma generando una pérdida de confianza y credibilidad en la cooperativa, pero debido al cambio de administración y estructura organizativa generada en el año 2013, pasa a ser una Cooperativa abierta en la cual en esta etapa de transición pretende mejorar sus productos financieros destinados al público, también busca ajustarse al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que establece diversos aspectos a ser cumplidos entre ellos Solvencia Patrimonial, Índices de Gestión Financiera y Administrativa, mínimos de liquidez, Desempeño Social y Transparencia, pero se ve limitada por una competencia demasiado grande, además de datos erróneos que fueron entregados por la administración anterior no le permite arriesgarse al cambio de sus productos financieros.

Los puntos establecidos con anterioridad se desarrollaran y tratarán en la tesis de manera factible dado que contamos con el apoyo necesario por parte de Cooperativa de Ahorro y Crédito “ETAPA”, la misma que nos proporcionará la información necesaria, permitiéndonos conjuntamente con el conocimiento poseído el desarrollo la misma, proporcionándole a la gerencia un entendimiento y comprensión suficiente para mitigar los riesgos inherentes a las operaciones realizadas, aportando una seguridad razonable en la consecución de sus objetivos a través de la generación o preservación de valor en sus operaciones.



3. Breve descripción del objeto de estudio:

La “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE ETAPA” es una institución del sector financiero popular y solidario, creada mediante acuerdo ministerial No.0273 el 02 de Marzo de 1979. Institución que realiza actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, clientes y terceros que pertenece a la empresa municipal “ETAPA EP”. El domicilio principal de la Cooperativa es el Cantón Cuenca, Provincia del Azuay, sus oficinas están ubicadas en el centro Histórico, en el 2do piso del Edificio SODILIBRO, en la calle Benigno Malo 5-80 entre Juan Jaramillo y Calle Larga oficina # 201, su página web es www.coopetapa.com.

Sus socios en general son servidores de la Empresa “ETAPA EP”; tanto permanentes como contratados, de libre remoción, algunos familiares directos de nuestros socios y demás personal que labora en la Institución.

3.1 Misión y Visión:

Misión:

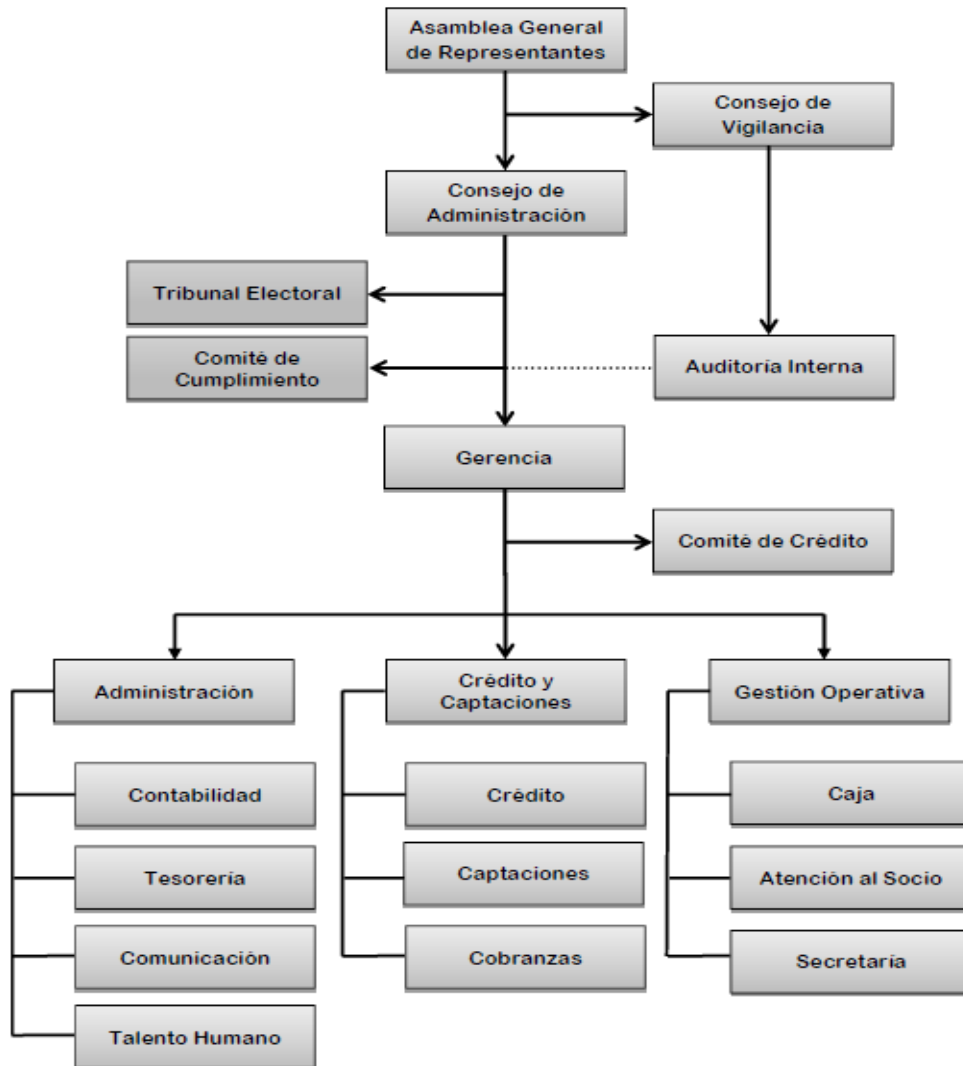
Somos una asociación de colaboradores, ex colaboradores y familiares de ETAPA EP que brindamos servicios financieros de ahorro y crédito para nuestros socios, porque creemos en la organización como medio para la superación de los problemas y concreción de sus aspiraciones, creemos en la honorabilidad de las personas, en la capacidad de los socios, dirigentes y administradores, promovemos la transparencia, equidad, participación, confianza y solidaridad. (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2013)

Visión:

La cooperativa de Ahorro y crédito ETAPA para el 2017 es una Institución con solvencia financiera, sus socios, directivos y empleados están capacitados, y realizan una gestión financiera eficiente, existe mecanismos permanentes de comunicación e Información, y el número de socios se ha incrementado con

activa participación de sus familiares, se dispone de un local donde se comparten actividades sociales en un ambiente de amistad y confianza. (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2013)

3.2 Organigrama estructural:



Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2014, pág. 4)



3.3 Principios institucionales afines a la concesión de créditos:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA sustenta el otorgamiento de créditos a sus socios a través de la observancia de una serie de elementos y principios que se encuentran arraigados desde su creación y que son la base desde donde se originan la normativa que actualmente aplica, el o los oficiales de crédito deberán observar esos principios haciéndolos propios de su labor diaria antes, durante y después del otorgamiento del crédito. (Metodología de Crédito , 2014, pág. 6)

Es así que cada uno de los actores de gobierno, administrativo, de control y de apoyo de la cooperativa han señalado los principales principios son los siguientes:

- **Vocación de Servicio.-** Desarrollamos nuestro trabajo con calidad, calidez y profesionalismo, esforzándonos por brindar un servicio de crédito acorde a las necesidades de nuestros socios.
- **Equidad.-** Los asociados gozarán de iguales beneficios y deberán cumplir sus obligaciones sin privilegios de ninguna clase.
- **Honestidad, Transparencia y Confidencialidad.-** Se aplicarán criterios de honradez, confianza y franqueza en la conducta de los asociados, empleados y directivos de la Cooperativa ETAPA, en sus actuaciones y decisiones referente al crédito, manteniendo absoluta reserva dentro y fuera de la cooperativa respecto a la información procesada.
- **Democracia.-** La cooperativa de ahorro y crédito ETAPA permitirá la participación de sus miembros en la definición de políticas y toma decisiones relacionada con la gestión de créditos.
- **Autonomía.-** El flujo de operaciones crediticias de la cooperativa ETAPA tendrá autonomía administrativa y financiera y estarán sujetos a los procedimientos de control internos y externos que establece la normativa vigente.
- **Ayuda Mutua.-** La cooperativa ETAPA promoverá la solución de problemas comunes de sus asociados.



- **Información.-** La cooperativa brindará asesoría durante el proceso de concesión de créditos, de tal forma que el socio haga realidad su propósito, minimizando los riesgos.
- **Participación Económica.-** Todo socio que forma parte de la Cooperativa ETAPA bajo cumplimiento de las políticas de ahorro tendrá derecho a solicitar créditos en las condiciones que ésta determine.

3.4 Estructura interna:

El gobierno, dirección, administración y control interno de la Cooperativa, se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

1. Asamblea General de Socios o de Representantes:

Es el máximo órgano de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.

2. Consejo de administración:

Es el órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado por 7 vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa.

3. Consejo de vigilancia:

Es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia. Estará integrado por 5 Vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea general, en votación secreta, entre los socios que cumplan los requisitos previstos y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad, según el segmento en que encuentre ubicada la cooperativa.



4. Gerencia:

Es la autoridad superior administrativa, es el representante legal y tiene a su cargo la dirección técnica, la gestión administrativa, social y financiera; y, el cumplimiento de las obligaciones con los organismos de control relacionados con el ámbito de acción de la Institución.

5. Comisiones especiales:

Las comisiones especiales serán permanentes u ocasionales. Las comisiones especiales permanentes cumplirán las funciones determinadas en el Reglamento Interno. Las comisiones especiales, cumplirán las funciones que el consejo de administración les encargue.

3.3 Productos y Servicios:

- **Créditos Ordinarios:**

Para este tipo de crédito si el socio es casado, será necesario también la firma de su cónyuge, además se solicitará un garante que sea socio de la Cooperativa, si el garante es casado es necesario también la firma de su cónyuge, el plazo máximo para la aprobación o negación del crédito es de 72 horas después de realizar la solicitud de crédito y haber cumplido con los requisitos de la misma. (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2013)

- **Crédito Emergente:**

Se concederán con la modalidad de préstamo rápido, serán aprobados por el Oficial de Crédito de la Cooperativa, para este tipo de crédito no será necesario presentar garantías puesto que su ahorro garantiza dicho crédito que no podrá ser en ningún caso superior a su ahorro. El plazo máximo para la entrega de este préstamo es de 48 horas. (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2013)



- **Crédito Urgente:**

Se concederán con la modalidad de préstamo rápido, serán aprobados por el Oficial de Crédito de la Cooperativa, para este tipo de crédito no será necesario presentar garantías, el desembolso de este préstamo es inmediato. (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2013)

- **Créditos Productivos:**

Serán para actividades exclusivas de emprendimiento de los socios, su cónyuge o hijos dependientes, para lo cual el socio deberá justificar el destino, este tipo de créditos serán aprobados por el Comité de Crédito, si el socio es casado, será necesario también la firma de su cónyuge, además se solicitará un garante que sea socio de la Cooperativa, si el garante es casado es necesario también la firma de su cónyuge, el plazo máximo para la aprobación o negación del crédito es de 72 horas después de realizar la solicitud de crédito y haber cumplido con los requisitos de la misma. (Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA, 2013)

4. Formulación del problema:

4.1 Listado de problema

- Baja liquidez
- Falta de regulación de políticas internas
- Falta de capacitación al equipo técnico
- Procesos de concesión de crédito incompletos.
- Mal establecimiento de las tasas de interés
- Mal diseño de productos financieros
- Alta competencia de mercado
- Falta de eficacia en el uso de recursos disponibles.
- Falta de promoción de los diversos productos financieros que ofrece.



La Cooperativa de Ahorro y Crédito “ETAPA” en sus inicios fue una cooperativa cerrada que otorgaba créditos solo a los miembros de la Empresa Pública de Agua Potable y Alcantarillado ETAPA EP; razón por la cual no existía mayor riesgo, ya que los créditos otorgados a los socios eran descontados directamente del rol de pagos mensualmente, sin embargo, debido al cambio de la estructura organizativa y de la administración se ve en la necesidad de convertirse en una cooperativa abierta para brindar servicios al público y con este cambio salen a flote las decadencias de la institución, reflejadas en, la falta de liquidez para hacer frente diversas eventualidades de socios en el corto y largo plazo, la falta de regulación de políticas internas, falta de capacitación del equipo técnico, falta de cumplimiento de procesos de crédito y gestión de cartera.

También surgen conflictos en lo que respecta al establecimiento de las tasas de interés, diseño de productos financieros y falta de promoción de los productos y servicios los mismos que englobados generan una baja solvencia financiera, productos no atractivos, desconocimiento de la cooperativa por usuarios externos, entre otros. Convirtiéndose indispensable contar con una gestión de riesgos empresariales que permita la generación de valor para la institución.

5. Determinación de los objetivos

5.1 Objetivo General

Gestionar los riesgos empresariales en el Sistema de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ETAPA” evaluando los riesgos potenciales generadas en una matriz de riesgo inherente global.

5.2 Objetivos específicos:

- Identificar los diferentes riesgos potenciales en el sistema de crédito según los objetivos planteados.
- Evaluar y valorar los riesgos inherentes, en función del riesgo tolerable.



- Realizar diferentes matrices de riesgo por objetivo.
- Formular diferentes controles para mitigar el riesgo encontrado que afecte los objetivos de la empresa.

6. Marco teórico conceptual:

6.1 Marco de antecedentes

Gestión de riesgos del sistema de compras públicas de la empresa “Emvial EP”

La presente tesis tiene como objetivo general proponer un modelo de Gestión de Riesgo en el Sistema de Compras Públicas de la “Empresa Vial del Azuay Emvial EP”, en la que se identifican los riesgos en el departamento de compras dando a modo de resultado final la elaboración de la Matriz de riesgos, por esta razón nuestro estudio determinará el grado de riesgos que existen para la toma de decisiones. (Tacuri & Arce, 2012)

6.2 Marco de referencia

6.2.1 Gestión de riesgos empresariales COSO ERM

Para la elaboración de la tesis creemos de gran importancia conocer la definición de gestión de riesgos empresariales:

Gestión de riesgo empresarial es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. (INTERNOS, 2004)

En septiembre 2004, el comité COSO publicó el Marco de Gestión Integral de Riesgo “COSO II” o ERM “Enterprise Risk Management” como guía para la gestión de riesgo que está conformado por ocho (8) componentes interrelacionados entre sí, a saber: (a) ambiente interno, (b) establecimiento de objetivos, (c) identificación de eventos, (d) evaluación de riesgo, (e) respuesta al riesgo, (f) actividades de control, (g) información y comunicación, y (h) monitoreo;

y así permitir lograr los objetivos estratégicos, operacionales, de reporte y cumplimiento de cualquier organización, en todas sus entidades, unidades y áreas funcionales.

Definición de Riesgos Corporativos

“Es un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su Dirección y el resto del personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y administrar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporcionando una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad”. (Administración de Riesgos Corporativos-Marco Integrado, 2005, pág. 17)

La Gestión de Riesgos Corporativos está basada en el Marco Integrado COSO II- Gestión de Riesgos Corporativos



Ambiente Interno:

El ambiente interno abarca el talento de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de



riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.

Establecimiento de Objetivos:

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. 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 la misma.

Identificación de Eventos:

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización

Evaluación de los Riesgos:

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto– y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales



deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual

Respuesta a los riesgos:

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad

Actividades de Control:

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones

Información y comunicación:

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y



cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Supervisión:

La gestión de riesgos corporativos se supervisa - revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración. (Commissions, 2004)

Justificación:

La gestión de Riesgos empresariales (ERM) es de importancia para nuestra investigación, ya que genera grandes beneficios como resultado de su enfoque estructurado, consistente y coordinado proveyendo aseguramiento a la dirección y la junta sobre la efectividad de la gestión de riesgo, además que el ERM puede ayudar a subir el perfil e incrementar la efectividad sus operaciones con ayuda de controles para cada tipo de riesgo.

7. Formulación de hipótesis:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "ETAPA" al incursionar en un nuevo mercado como es el de ofrecer servicios al público, corre el riesgo de poseer una mala colocación de los créditos, políticas desactualizadas y productos financieros no adecuados (tasas de interés muy altas o bajas), impidiendo de esta manera tener una estabilidad económica en cuanto a solvencia y rentabilidad de la institución; por ello una Gestión Empresarial al sistema de Crédito contribuirá a desarrollar



mejores y novedosos productos financieros que sean atractivos a los socios, estableciendo parámetros en cuanto al otorgamiento de créditos, proporcionando bases para la actualización de sus políticas que les permitan ser competitivos a nivel de segmento.

8. Diseño metodológico:

- **Bases bibliográficas:**

Por medio de investigaciones en medios escritos como libros, publicaciones, guías e investigaciones en internet.

- **Observación de campo:**

A través de la información proporcionada por los actores directos de la empresa se revisará la información histórica y actual sobre la gestión de créditos proporcionados a los diferentes usuarios.

- **Entrevistas:**

A través de preguntas preestablecidas al gerente general y al oficial de créditos y captaciones se conocerá la forma en que la empresa maneja su gestión de créditos (plazos, tasas de intereses y cuotas de crédito) y las bases tomadas en consideración para elaborar nuevas propuestas de productos o servicios financieros.

9. Esquema tentativo de la investigación:

CAPÍTULO I	ANTECEDENTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ETAPA”.
	<ul style="list-style-type: none"> 1.1. Reseña histórica. 1.2. Misión y Visión. <ul style="list-style-type: none"> 1.2.1. Misión 1.2.2. Visión 1.3. Productos y Servicios. <ul style="list-style-type: none"> 1.3.1. Productos 1.3.2. Servicios 1.4. Organigrama organizacional. <ul style="list-style-type: none"> 1.4.1. Estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA Cía. Ltda. 1.5. Políticas de crédito. <ul style="list-style-type: none"> 1.5.1. Requisitos para acceder a los créditos 1.5.2. Otras condiciones para otorgar los créditos 1.5.3. Base del crédito 1.5.4. Principios institucionales afines a la concesión de créditos 1.6. Flujograma de concesión de créditos
CAPÍTULO II	MARCO TEORICO CONCEPTUAL
	<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Gestión de Riesgos Empresariales ERM (Enterprise Risk Management) <ul style="list-style-type: none"> 2.1.1. Definición 2.1.2 Beneficios de la Administración de Riesgos 2.1.3 Objetivos de la Administración de Riesgos 2.1.4 Tipos de Riesgo Empresarial 2.2 Conceptos <ul style="list-style-type: none"> 2.2.1 Riesgo



	<p>2.2.2 Aspectos que producen el riesgo</p> <p>2.2.3 Factores que producen el riesgo</p> <p>2.2.4 Categorías de riesgo</p> <p>2.2.4.1 Riesgo inherente</p> <p>2.2.4.2 Riesgo Residual</p> <p>2.2.5 Ambiente Interno</p> <p>2.2.6 Establecimiento de objetivos</p> <p>2.2.7 Identificación de eventos</p> <p>2.2.8 Evaluación de Riesgos</p> <p>2.2.9 Matrices de Riesgo</p> <p>2.2.10. Elementos de la matriz de riesgo</p>
CAPÍTULO III	PROCESO DE GESTION DE RIESGOS CORPORATIVOS
	<p>3.1 Establecimiento de objetivos</p> <p>3.2 Aplicación de la Gestión de Riesgos Empresariales al Sistema de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA</p> <p>3.3 Matriz de evaluación de riesgo inherente global</p>
CAPÍTULO IV	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
	<p>4.1 Conclusiones</p> <p>4.2 Recomendaciones</p>

10. Cronograma de actividades:

ACTIVIDADES	MES I				MES II				MES III				MES IV				MES IV			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Selección y delimitación del tema de investigación	X																			
2.- Diseño de Tesis	X	X																		
CAPITULO I.			X	X																
CAPITULO II.					X	X	X	X	X											
CAPITULO III.												X	X	X	X	X				
CAPITULO IV																X	X	X	X	



11. Presupuesto referencial:

Detalle de gastos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Valor Total
Copias y Anillados	20,00	30,00	25,00	20,00	142,00	237,00
Empastado					50,00	50,00
Internet	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	250,00
Transporte y movilización para el levantamiento de información	16,00	14,00	20,00	26,00	30,00	106,00
Asesoramiento					200,00	200,00
TOTAL ESTIMADO						843,00



12. Bibliografía:

- Commissions, C. o. (Septiembre de 2004). *Scribd*. Recuperado el 19 de Octubre de 2014, de <https://www.scribd.com/doc/13374090/2/Ambiente-interno>.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. (2013). *Plan Estratégico 2013 - 2017*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. (2013). *Reglamento y Políticas de Ahorro y Crédito*. Cuenca.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. (2014). *Manual Orgánico y de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito*. Cuenca.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito ETAPA. (2014). *Metodología de Crédito*. Cuenca, Ecuador.
- EPMAPS, E. P. (Diciembre de 2012). *Aguaquito*. Recuperado el 19 de Octubre de 2014, de <http://www.aguaquito.gob.ec/sites/default/files/documentos/metodologiadegestionderiesgoscorporativosdelaepmaps.pdf>
- ETAPA, C. D. (2012). Recuperado el 19 de Octubre de 2014, de http://www.coopetapa.com/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=290
- Fuente, E. S., & Cardenas, V. T. (2010). *GESTION DEL RIESGO DE LIQUIDEZ EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SEÑOR DE GIRÓN"*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Georges M. Selim, P. M. (2012). *Risk Management: Changing the Internal Auditor's Paradigm*. The IIA Research Foundation.
- INTERNOS, F. L. (20 de Septiembre de 2004). *theiia*. Recuperado el 19 de Octubre de 2014, de http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/331/Rol_del_Auditor_Interno_en_el_ERM.pdf
- Jessica García Hanson, P. S. (2005). *Métodos de Administración y Evaluación de riesgos*. Chile.
- Paola Elizabeth Cabrera Marin, E. L. (2012). *GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL APLICADO AL SISTEMA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA "MEDCUENAS S.A."*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- PricewaterhouseCoopers LLP (Ed). (2005). *Administración de Riesgos Corporativos-Marco Integrado*. Colombia, COLOMBIA.
- Tacuri, C. K., & Arce, G. V. (2012). *Gestión de riesgos del sistema de compras públicas de la empresa "EMVIAL EP"*. Cuenca.