



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
C.P.A**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR
PÚBLICO – AUDITOR**

**TEMA: “EVALUACIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS
FINANCIEROS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO INDÍGENA ALFA Y OMEGA LTDA.”**

AUTOR: LLERENA RAMOS, JORGE OSWALDO

**DIRECTOR: ECON. ACOSTA P., GALO
CODIRECTOR: ING. CARRILLO P., ÁLVARO**

SANGOLQUÍ

2016



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
C.P.A**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el trabajo de titulación, “EVALUACIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA ALFA Y OMEGA LTDA.” realizado por el señor Jorge Oswaldo Llerena Ramos, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto nos permitimos acreditarlo y autorizar al señor Jorge Oswaldo Llerena Ramos para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 04 de Enero del 2016

Econ. Galo Acosta P.
DIRECTOR

Ing. Álvaro Carrillo P.
CODIRECTOR



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
C.P.A**

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Jorge Oswaldo Llerena Ramos, con cédula de identidad N° 172167804-1, declaro que este trabajo de titulación “EVALUACIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA ALFA Y OMEGA LTDA.” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 04 de Enero del 2016

JORGE OSWALDO LLERENA RAMOS

C.C. 172167804-1



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
C.P.A**

AUTORIZACIÓN

Yo, Jorge Oswaldo Llerena Ramos, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “EVALUACIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA ALFA Y OMEGA LTDA.” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 15 de Enero del 2016

JORGE OSWALDO LLERENA RAMOS

C.C. 172167804-1

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico en primera instancia a Dios Todopoderoso y Eterno, quien ha llenado siempre mi vida de luz, sabiduría, felicidad y esperanza.

A mi madre la Lcda. María Cecilia Ramos Ojeda, quien ha sido para mí un ejemplo viviente de valentía, nobleza y fortaleza al enfrentar las adversidades.

A mi hermana, la Srta. Gina Elizabeth Llerena Ramos, quien siempre ha sido una mujer generosa conmigo y que nunca se ha dado por vencida en los momentos difíciles.

A un amigo muy especial en mi vida, el Ing. Sivananda Delgado, quien siempre me ha ayudado cuando he tenido problemas en mi vida.

A una mujer muy especial en mi vida llamada Mariana Guerrero, quien con su dulzura y su coraje me ha enseñado que a pesar de los problemas, uno siempre debe brindar amor y mirar a la vida con positivismo y esperanza.

Jorge

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso y Eterno, por darme la oportunidad de dejar de lado lo negativo en mi vida y ser un hombre renovado.

A mi madre y a mi hermana Gina por apoyarme siempre a lo largo de mi vida no solo en el campo económico sino también a nivel moral y afectivo.

A Mariana Guerrero ya que si yo no la hubiera conocido seguramente nunca hubiera aprendido a ser una persona más pacífica, organizada, responsable y generosa en mi vida y porque siempre me alentó a nunca darme por vencido.

A mi amigo el Ing. Sivananda Delgado, ya que con sus conocimientos y sus consejos pude continuar estudiando a lo largo de mi carrera.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE por brindarme la oportunidad de estudiar mi carrera universitaria y convertirme en profesional.

A los docentes del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, quienes con sus conocimientos nos han preparado para la vida profesional. De manera especial quiero agradecer al Econ. Galo Acosta P. y al Ing. Álvaro Carrillo P., Director y Codirector de este proyecto respectivamente por su apertura y accesibilidad para la realización del mismo.

A todo el personal que conforma la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Alfa y Omega Ltda. por su enorme colaboración al momento de brindarnos la información referente a la entidad.

Jorge

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE CUADROS.....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvii
RESUMEN.....	xx
ABSTRACT.....	xxi
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	1
1.1. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO FINANCIERO.....	1
1.1.1. Definición.	1
1.1.2. Importancia.	3
1.1.3. Beneficios.	4
1.1.4. Proceso de la administración del riesgo.	5
1.1.5. Componentes de la administración del riesgo.....	6
<i>1.1.5.1. Ambiente interno.</i>	<i>7</i>
<i>1.1.5.1.1. Filosofía de la gestión de riesgos.....</i>	<i>8</i>
<i>1.1.5.1.2. El apetito por el riesgo.....</i>	<i>8</i>
<i>1.1.5.1.3. El Consejo de dirección.</i>	<i>9</i>
<i>1.1.5.1.4. La integridad y los valores éticos.</i>	<i>9</i>
<i>1.1.5.1.5. El compromiso con la capacidad.....</i>	<i>10</i>
<i>1.1.5.1.6. La asignación de autoridad y responsabilidad.....</i>	<i>10</i>
<i>1.1.5.1.7. Política y prácticas de recursos humanos.</i>	<i>10</i>
<i>1.1.5.2. Establecimiento de objetivos.....</i>	<i>11</i>
<i>1.1.5.2.1. Objetivos Estratégicos.</i>	<i>11</i>
<i>1.1.5.2.2. Objetivos relacionados.</i>	<i>11</i>
<i>1.1.5.2.3. Riesgo aceptado.</i>	<i>12</i>
<i>1.1.5.2.4. Tolerancia al riesgo.....</i>	<i>12</i>
<i>1.1.5.3. Identificación de eventos.....</i>	<i>13</i>
<i>1.1.5.4. Evaluación de riesgos.</i>	<i>15</i>
<i>1.1.5.4.1. Probabilidad.</i>	<i>16</i>
<i>1.1.5.4.2. Impacto.</i>	<i>17</i>
<i>1.1.5.4.3. Vulnerabilidad.</i>	<i>18</i>
<i>1.1.5.4.4. Velocidad de aparición.</i>	<i>19</i>
<i>1.1.5.4.5. Riesgo inherente y residual.....</i>	<i>19</i>
<i>1.1.5.4.6.1. Técnicas cualitativas.....</i>	<i>20</i>
<i>1.1.5.4.6.2. Técnicas cuantitativas.....</i>	<i>21</i>

1.1.5.4.6.2.1. Técnicas probabilísticas.	22
1.1.5.4.6.2.2. Técnicas no probabilísticas.	23
1.1.5.4.6.2.3. Benchmarking.	24
1.1.5.4.7. Mapas de riesgo.	25
1.1.5.4.8. Representaciones numéricas.	26
1.1.5.5. Respuesta a los riesgos.	27
1.1.5.5.1. Costos y beneficios.	28
1.1.5.5.2. Perspectiva de cartera del riesgo residual.	28
1.1.5.6. Actividades de control.	29
1.1.5.7. Información y comunicación.	31
1.1.5.7.1. Información.	31
1.1.5.7.1.1. Sistemas estratégicos e integrados.	34
1.1.5.7.1.1.1. Sistemas de información de la administración de riesgos.	36
1.1.5.7.1.2. Integración con las operaciones.	37
1.1.5.7.1.3. Profundidad y oportunidad de la información.	38
1.1.5.7.1.3.1. Cuadro de mando.	39
1.1.5.7.2. Comunicación.	40
1.1.5.7.2.1. Comunicación interna.	40
1.1.5.7.2.2. Comunicación externa.	41
1.1.5.8. Monitoreo o supervisión.	41
1.1.5.8.1. Actividades de supervisión permanente.	42
1.1.5.8.2. Evaluaciones independientes.	43
1.1.5.8.2.1. Revisiones de auditoría interna.	43
1.1.5.8.2.2. El proceso de evaluación.	44
1.1.5.8.2.3. Metodología.	44
1.1.5.8.2.4. Documentación.	45
1.1.5.8.3. Informes de deficiencias.	45
1.1.6. Definición de riesgo.	46
1.1.6.1. Tipos de riesgo.	47
1.1.6.1.1. Riesgo de crédito.	47
1.1.6.1.2. Riesgo de mercado.	48
1.1.6.1.3. Riesgo de tasa de interés.	48
1.1.6.1.4. Riesgo de tipo de cambio.	49
1.1.6.1.5. Riesgo de liquidez.	49
1.1.6.1.6. Riesgo operativo.	50
1.1.6.1.7. Riesgo legal.	51
1.1.6.1.8. Riesgo de reputación.	51
CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL Y CAMPO DE ACCIÓN	53
2.1. GENERALIDADES	53
2.1.1. Misión.	54
2.1.2. Visión.	54
2.1.3. Principios de la entidad.	55
2.1.4. Valores de la entidad.	56

2.1.5. Objeto social.	56
2.1.6. Portafolio de servicios que ofrece a los clientes.	57
2.1.7. Lineamientos de la estructura organizacional.	61
2.1.8. Niveles de la estructura de la cooperativa.	62
2.1.9. Organigramas de la cooperativa.	64
2.1.9.1. <i>Organigrama estructural de la Cooperativa.</i>	64
2.1.9.2. <i>Organigrama funcional de la Cooperativa.</i>	65
2.1.9.3. <i>Organigrama estructural del área de negocios de la Cooperativa.</i>	66
2.1.10. Descriptivos de cargos.	66
2.1.10.1. <i>Asamblea general de representantes</i>	67
2.1.10.2. <i>Consejo de administración.</i>	67
2.1.10.3. <i>Gerente general.</i>	68
2.1.10.4. <i>Auditor interno.</i>	69
2.1.10.5. <i>Jefe de agencia.</i>	70
2.1.10.6. <i>Asesor de negocios (crédito).</i>	71
2.1.10.7. <i>Asistente de crédito.</i>	72
2.1.10.8. <i>Cajero.</i>	73
2.1.10.9. <i>Contador General.</i>	74
2.1.10.10. <i>Asistente contable.</i>	75
2.1.10.11. <i>Administrador de sistemas.</i>	75
2.1.10.12. <i>Servicios generales.</i>	76
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DEL RIESGO	77
3.1. INTRODUCCIÓN	77
3.2. PROCESOS SUSTANTIVOS	78
3.2.1. Procuración de fondos.....	78
3.2.1.1. <i>Responsables dentro de la cooperativa.</i>	79
3.2.1.2. <i>Fuentes de captación de fondos.</i>	79
3.2.1.2.1. <i>Fuentes nacionales.</i>	80
3.2.1.2.2. <i>Fuentes internacionales</i>	85
3.2.2. Proceso de crédito.	85
3.2.2.1. <i>Principios crediticios.</i>	86
3.2.2.2. <i>Tipos de créditos.</i>	87
3.2.2.2.1. <i>Créditos de consumo.</i>	88
3.2.2.2.2. <i>Microcréditos.</i>	88
3.2.2.3. <i>Etapas del proceso de crédito</i>	90
3.2.2.3.1. <i>Identificación del mercado</i>	91
3.2.2.3.2. <i>Origen del crédito.</i>	92
3.2.2.3.3. <i>Negociación.</i>	94
3.2.2.3.4. <i>Evaluación.</i>	97
3.2.2.3.4.1. <i>Carácter.</i>	97
3.2.2.3.4.2. <i>Capacidad de pago.</i>	98
3.2.2.3.4.3. <i>Capital.</i>	98
3.2.2.3.4.4. <i>Condiciones.</i>	99

3.2.2.3.4.5. Colateral.	99
3.2.2.3.5. Aprobación.	102
3.2.2.3.6. Documentación.	105
3.2.2.3.7. Desembolso.	108
3.2.2.3.7.1. Montos.	109
3.2.2.3.7.2. Plazos.	109
3.2.2.3.7.3. Formas de pago.	110
3.2.2.3.7.4. Tasas de interés normales y por mora.	110
3.2.2.3.7.5. Seguros.	112
3.2.2.3.7.6. Otros recargos.	113
3.2.2.3.8. Administración.	115
3.2.3. Recuperación de cartera.	116
3.2.3.1. Acuerdos de pago.	118
3.2.3.1.1. Dación de pago.	118
3.2.3.1.2. Recepción de bienes por adjudicación judicial.	119
3.2.3.2. Formas de cobro.	120
3.2.3.2.1. Cobranzas internas.	120
3.2.3.2.2. Cobranzas extrajudiciales y judiciales.	121
3.2.3.2.2.1. Políticas de acuerdo extrajudicial y judicial.	122
3.2.3.3. Castigo de créditos.	122
3.3. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO.	124
3.3.1. Análisis FODA.	124
3.3.2. Factores de riesgo.	128
3.3.2.1. Nivel Político.	129
3.3.2.1.1. Estatutos fiscales y tributarios.	129
3.3.2.1.2. Estabilidad política.	129
3.3.2.1.3. Formas y tendencias de gobierno.	130
3.3.2.1.4. Reglamentos emitidos por el Gobierno.	130
3.3.2.1.5. Normas internacionales.	131
3.3.2.2. Nivel Económico.	131
3.3.2.2.1. Tasas de interés.	131
3.3.2.2.2. Riesgo país o soberano.	133
3.3.2.2.3. Inflación.	134
3.3.2.2.4. Producto interno bruto (PIB).	136
3.3.2.2.5. Nivel de empleo y desempleo.	138
3.3.2.3. Nivel Social.	140
3.3.2.3.1. Inseguridad.	140
3.3.2.3.2. Factores étnicos.	141
3.3.2.3.3. Preferencias del cliente.	142
3.3.2.3.4. Tendencias culturales del cliente.	142
3.3.2.3.5. Pobreza.	143
3.3.2.4. Nivel Tecnológico.	144
3.3.2.4.1. Obsolescencia de productos informáticos.	144

3.3.2.4.2. Ausencia de equipos de seguridad moderna.	144
3.3.2.4.3. Ausencia de catálogos Web y redes sociales.	145
3.4. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS DE RIESGO	145
3.4.1. Eventos de riesgos determinados en base a los objetivos estratégicos de la cooperativa.	145
3.4.2. Eventos de riesgos con respecto a los procesos sustantivos de la cooperativa. ..	146
3.4.2.1. En la procuración de fondos.	146
3.4.2.2. En el proceso de crédito.....	147
3.4.2.3. En la recuperación de cartera.	148
3.4.3. Riesgos financieros que maneja la cooperativa.	148
3.4.3.1. Riesgo crediticio.	149
3.4.3.2. Riesgo de tipo de cambio.	151
3.4.3.3. Riesgo de mercado.	152
3.4.3.4. Riesgo de tasas de interés.	159
3.4.3.5. Riesgo de liquidez.	159
3.4.3.6. Riesgo operativo.	162
3.4.3.7. Riesgo legal.....	162
3.4.3.8. Riesgo de reputación.....	163
CAPÍTULO IV: PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA ATENUAR EL RIESGO FINANCIERO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA “ALFA Y OMEGA” LTDA.....	165
4.1. INTRODUCCIÓN	165
4.2. MATRIZ FACTORES DE RIESGO VS. PROCESOS SUSTANTIVOS.....	168
4.2.1. Análisis de la Matriz.	170
4.2.1.1. En la procuración de fondos.	170
4.2.1.1.1. Nivel Político.....	170
4.2.1.1.4. Nivel Tecnológico.	172
4.2.1.2. En el proceso de crédito.....	173
4.2.1.2.1. Nivel Político.....	173
4.2.1.2.4. Nivel Tecnológico.	176
4.2.1.3. En la recuperación de cartera.	177
4.2.1.3.1. Nivel Político.....	177
4.2.1.3.4. Nivel Tecnológico.	181
4.3. MATRIZ FACTORES DE RIESGO VS. NIVELES DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA.....	182
4.3.1. Análisis de la Matriz.	184
4.3.1.1. En el nivel de dirección.....	184
4.3.1.1.1. Nivel Político.....	184
4.3.1.1.4. Nivel Tecnológico.	186
4.3.1.2. En el nivel de gestión.	187
4.3.1.2.1. Nivel Político.....	187
4.3.1.2.2. Nivel Económico.	187
4.3.1.2.3. Nivel Social.	188
4.3.1.2.4. Nivel Tecnológico.	189

4.3.1.3. En el nivel de unidades estratégicas del negocio.....	189
4.3.1.3.1. Nivel Político.....	189
4.3.1.3.2. Nivel Económico.	191
4.3.1.3.3. Nivel Social.	192
4.3.1.3.4. Nivel Tecnológico.	193
4.3.1.4. En el nivel de unidades corporativas de apoyo.	194
4.3.1.4.1. Nivel Político.....	194
4.3.1.4.2. Nivel Económico.	196
4.3.1.4.3. Nivel Social.	197
4.3.1.4.4. Nivel Tecnológico.	197
4.3.1.5. En el nivel de control.	198
4.3.1.5.1. Nivel Político.....	198
4.3.1.5.2. Nivel Económico.	199
4.3.1.5.3. Nivel Social.	200
4.3.1.5.4. Nivel Tecnológico.	200
4.4. REGISTRO DE RIESGOS	201
4.5. ESTABLECIMIENTO DE LA PROBABILIDAD Y EL IMPACTO DE LOS RIESGOS.....	205
4.5.1. Introducción.	205
4.5.2. Técnicas cualitativas y cuantitativas.	206
4.5.2.1. Técnicas cualitativas.....	206
4.5.2.1.1. Análisis de datos existentes.	207
4.5.2.1.2. Encuestas.	207
4.5.2.1.2.1. Listado de preguntas.	208
4.5.2.1.3. Entrevistas.....	227
4.5.2.1.3.1. Listado de entrevistados.....	228
4.5.2.1.3.1.1. Al Gerente General.	228
4.5.2.1.3.1.2. Al Jefe de Agencia Tambillo.	230
4.5.2.1.3.1.3. Al Asesor de Crédito Tambillo.	231
4.5.2.1.3.1.4. Cajera y Asistente de Crédito de Agencia Tambillo.	232
4.5.2.1.3.1.5. Asistente Contable.....	233
4.5.2.1.3.1.6. Observaciones finales.	234
4.5.2.1.4. Escalas de Medición.	235
4.5.2.1.5. Matriz de probabilidad e impacto.	237
4.5.2.1.6. Perfil de riesgo.....	239
4.5.2.1.7. Mapa de riesgos.	240
4.5.2.2. Técnicas cuantitativas.....	243
4.5.2.2.1. Índices y ratios financieros.	244
4.5.2.2.1.1. Indicadores financieros de la Superintendencia de Bancos y Seguros.	245
4.5.2.2.1.1.1. Capital.....	245
4.5.2.2.1.1.1.1. Cobertura patrimonial de activos.	245
4.5.2.2.1.1.1.2. Solvencia patrimonial.	249
4.5.2.2.1.1.1.2.1. Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo.	249

4.5.2.2.1.1.2.1.1. Patrimonio técnico constituido.	250
4.5.2.2.1.1.2.1.2. Activos ponderados en riesgo.	251
4.5.2.2.1.1.2. Calidad de activos.	254
4.5.2.2.1.1.2.1. Índices de morosidad.	254
4.5.2.2.1.1.2.1.1. Morosidad de Cartera Total.	255
4.5.2.2.1.1.2.1.2. Morosidad de Cartera de Microempresa.	259
4.5.2.2.1.1.2.2. Cobertura de provisiones para la cartera improductiva.	272
4.5.2.2.1.1.2.2.1. Cobertura Cartera de Crédito Improductiva.	273
4.5.2.2.1.1.2.2.2. Cobertura Cartera de Crédito Improductiva para Microempresa. ..	276
4.5.2.2.1.1.3. Manejo Administrativo.	279
4.5.2.2.1.1.3.1. Activos Productivos/ Pasivos con Costo.	279
4.5.2.2.1.1.3.2. Grado de Absorción.	282
4.5.2.2.1.1.3.3. Gastos de Personal / Activo Total Promedio.	286
4.5.2.2.1.1.3.4. Gastos Operativos/ Activo Total Promedio.	289
4.5.2.2.1.1.4. Rentabilidad.	292
4.5.2.2.1.1.4.1. Rendimiento Operativo sobre Activos - ROA.	293
4.5.2.2.1.1.4.1. Rendimiento sobre Patrimonio- ROE.	296
4.5.2.2.1.1.5. Liquidez.	299
4.5.2.2.1.1.5.1. Fondos Disponibles / Total Depósitos a Corto Plazo.	299
4.5.2.2.1.1.5.2. Cobertura de los 25 mayores depositantes.	303
4.5.2.2.1.1.5.3. Cobertura de los 100 mayores depositantes.	309
4.6. RESPUESTAS AL RIESGO.....	313
4.7. DISEÑO Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.	318
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	320
5.1. CONCLUSIONES.....	320
5.2. RECOMENDACIONES.....	321
CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA.....	324

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Transformación de la moneda ecuatoriana a panameña	152
Tabla 2 Crecimiento de nuevos clientes en la Oficina Matriz	154
Tabla 3 Crecimiento de nuevos clientes en la Agencia Tambillo	157
Tabla 4 Cobertura Patrimonial de Activos (en porcentaje).....	247
Tabla 5 Patrimonio técnico constituido / Activos ponderados por riesgo (en porcentaje)...	252
Tabla 6 Morosidad de Cartera (en porcentaje).....	256
Tabla 7 Morosidad de Cartera de Microempresa (en porcentaje).....	260
Tabla 8 Reporte de clientes morosos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda. al 31 de agosto del 2014	263
Tabla 9 Clasificación de clientes con cartera vencida en base a su calificación crediticia al 31/08/2014	267
Tabla 10 Clasificación de clientes con cartera vencida en base a tiempo de morosidad al 31/08/2014	269
Tabla 11 Concentración de morosidad por clientes y por cartera vencida al 31/08/2014....	271
Tabla 12 Cobertura Cartera de Crédito Improductiva Total (en porcentaje)	273
Tabla 13 Cobertura Cartera de Crédito Improductiva Microempresa (en porcentaje).....	276
Tabla 14 Relación Activos Productivos con los Pasivos con Costo (en porcentaje)	280
Tabla 15 Grado de Absorción (en porcentaje)	283
Tabla 16 Gastos de Personal / Activo Total Promedio (en porcentaje)	287
Tabla 17 Relación Gastos Operativos / Activo Total Promedio (en porcentaje)	290
Tabla 18 ROA - Rendimiento Operativo sobre Activos (en porcentaje)	294
Tabla 19 ROE - Rendimiento sobre Patrimonio (en porcentaje)	296
Tabla 20 Relación Fondos Disponibles/Total Depósitos a Corto Plazo (en porcentaje)	300
Tabla 21 Listado de los 100 mayores depositantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda.	304
Tabla 22 Cobertura de los 25 mayores depositantes (en porcentaje).....	307
Tabla 23 Cobertura de los 100 mayores depositantes (en porcentaje).....	310
Tabla 24 Capacidad de cobertura de depósitos de la cooperativa en base a su fondo de liquidez.....	313

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Escala Ilustrativa de Probabilidad	16
Cuadro 2 Escala Ilustrativa de Impacto	17
Cuadro 3 Escala Ilustrativa de Vulnerabilidad.....	18
Cuadro 4 Escala Ilustrativa de Velocidad de Aparición	19
Cuadro 5 Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda..	60
Cuadro 6 Estructuras organizacionales de la cooperativa.....	63
Cuadro 7 Tasas máximas para Operaciones de Reembolso o Anticipo de la CONAFIPS	81
Cuadro 8 Niveles de desembolso por operaciones de crédito.....	89
Cuadro 9 Porcentaje de incremento por recurrente.....	90
Cuadro 10 Análisis FODA de los procesos sustantivos de la Cooperativa.....	125
Cuadro 11 Tasas de interés activas efectivas	132
Cuadro 12 Tasas de interés pasivas efectivas	133
Cuadro 13 Matriz Factores de riesgo vs Procesos sustantivos.....	169
Cuadro 14 Matriz Factores de riesgo vs Niveles de estructura organizacional	183
Cuadro 15 Registro de Riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda.	202
Cuadro 16 Escala de medición de la probabilidad de riesgos.....	235
Cuadro 17 Escala de medición del impacto de los riesgos	236
Cuadro 18 Matriz de probabilidad e impacto.....	237
Cuadro 19 Perfil de Riesgos	239
Cuadro 20 Mapa de Riesgos	240
Cuadro 21 Cuadro comparativo de la suficiencia patrimonial con el sector financiero.....	248
Cuadro 22 Cuadro comparativo de la solvencia patrimonial con el sector financiero.....	253
Cuadro 23 Cuadro comparativo de la morosidad de cartera con el sector financiero.....	257
Cuadro 24 Cuadro comparativo de la morosidad de cartera en microempresa con el sector financiero.....	261
Cuadro 25 Cuadro comparativo de la cobertura de cartera de crédito improductiva con el sector financiero	274
Cuadro 26 Cuadro comparativo de la cobertura de cartera de crédito improductiva en microcréditos con el sector financiero	277
Cuadro 27 Cuadro comparativo de los activos productivos / pasivos con costo con el sector financiero.....	281
Cuadro 28 Cuadro comparativo del grado de absorción con el sector financiero.....	285
Cuadro 29 Cuadro comparativo de los gastos de personal / activo total promedio con el sector financiero.....	288
Cuadro 30 Cuadro comparativo de los gastos operativos/ activo total promedio con el sector financiero.....	291
Cuadro 31 Cuadro comparativo del ROA del sistema financiero ecuatoriano	295
Cuadro 32 Cuadro comparativo del ROE con el sector financiero ecuatoriano	298

Cuadro 33 Cuadro comparativo de los Fondos disponibles / Total depósitos a corto plazo con el sector financiero.....	301
Cuadro 34 Cuadro comparativo de la cobertura de los 25 mayores depositantes con el sector financiero.....	308
Cuadro 35 Cuadro comparativo de la cobertura de los 100 mayores depositantes con el sector financiero.....	311
Cuadro 36 Cuadro de respuesta a los riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda.	314

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Componentes del Modelo ERM	7
Figura 2 Riesgo Aceptado.....	12
Figura 3 Mapa de Riesgos.....	26
Figura 4 Representación gráfica de los ingresos por cliente de una empresa	26
Figura 5 Flujo de la información dentro y fuera de una organización	32
Figura 6 Flujo de la información en la gestión de riesgos corporativos	33
Figura 7 Flujo de la información para otorgar créditos en un banco	35
Figura 8 Flujo de la información en la cadena de valor	36
Figura 9 Flujo de la información a lo largo de un proceso de ventas	38
Figura 10 Informe de cuadro de mando	39
Figura 11 Información General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda.	53
Figura 12 Tasas pasivas de interés de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda.	58
Figura 13 Requisitos para la apertura de depósitos y cuentas de ahorro de la cooperativa ...	59
Figura 14 Tipos de créditos de la cooperativa	60
Figura 15 Organigrama estructural	65
Figura 16 Organigrama funcional.....	65
Figura 17 Organigrama Estructural del Área de Negocios	66
Figura 18 Requisitos para el otorgamiento de recursos financieros por parte de la CONAFIPS	83
Figura 19 Pagaré- UC 0000884 concedido a la Coop. de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda.	84
Figura 20 Etapas en la Concesión de Crédito	91
Figura 21 Información básica de los clientes y socios.....	93
Figura 22 Etapa de Análisis y Revisión en la Concesión de Crédito.....	96
Figura 23 Etapa de Evaluación en la Concesión de Crédito	101
Figura 24 Etapa de Aprobación en la Concesión de Crédito	104
Figura 25 Etapa de Documentación en la Concesión de Crédito.....	107
Figura 26 Etapa de Desembolso en la Concesión de Crédito	115
Figura 27 Evolución mensual del Índice de Bonos de Mercados Emergentes	134
Figura 28 Inflación anual	135
Figura 29 Inflación anual y mensual del IPC.....	136
Figura 30 Producto Interno Bruto Ecuatoriano.....	137
Figura 31 Tasas de crecimiento en el sector financiero ecuatoriano	138
Figura 32 Distribución de la PEA urbana desde marzo 2009 hasta marzo 2015	140
Figura 33 Datos estadísticos sobre la pobreza y la extrema pobreza en el Ecuador	143
Figura 34 Índices de morosidad de la cartera en el sector financiero ecuatoriano.....	150
Figura 35 Índices de morosidad por tipos de crédito	151

Figura 36 Crecimiento de clientes (1) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda.	156
Figura 37 Crecimiento de clientes (2) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda.	158
Figura 38 Índices de liquidez de la cartera en el sector financiero ecuatoriano.....	160
Figura 39 Índice de liquidez por tipos de crédito.....	161
Figura 40 Beneficios de la evaluación de riesgos	166
Figura 41 Causas de la no aplicación de índices financieros en la cooperativa.....	209
Figura 42 Posibles errores en la determinación de las cuotas de pago de los créditos	210
Figura 43 Dificultades presentes en la concesión de créditos.....	211
Figura 44 Medición del otorgamiento de créditos recurrentes.....	212
Figura 45 Correcta estimación de la demanda de créditos de la cooperativa	213
Figura 46 Manejo de las carpetas crediticias en la institución.....	214
Figura 47 Existencia de objetivos estratégicos en la institución.....	215
Figura 48 Razones por la que los clientes no cancelan sus deudas crediticias a tiempo.....	216
Figura 49 Actualización de datos sobre clientes morosos y castigo de créditos.....	217
Figura 50 Dificultades en los procesos judiciales y extrajudiciales para la recuperación de cartera.....	218
Figura 51 Información sobre la rotación de personal de la cooperativa	219
Figura 52 Conocimiento de las normas internacionales sobre el manejo de créditos en la cooperativa.....	220
Figura 53 Motivos de la falta de indagación de otras fuentes de financiamiento para la entidad.....	221
Figura 54 Impedimentos en los procesos de capacitación sobre temas financieros en la institución.....	222
Figura 55 Grado de seguridad en las instalaciones de la institución.....	224
Figura 56 Nivel de frecuencia en la renovación de los equipos informáticos de la institución.....	225
Figura 57 Manejo de programas informáticos y páginas Web de seguridad para información de crédito	226
Figura 58 Causas para que la cooperativa no posea su propia página Web.....	227
Figura 59 Tendencia de la Suficiencia Patrimonial	247
Figura 60 Gráficos comparativos de la suficiencia patrimonial.....	249
Figura 61 Tendencia de la Solvencia Patrimonial.....	252
Figura 62 Gráficos comparativos de la solvencia patrimonial.....	254
Figura 63 Tendencia de la Morosidad de Cartera	257
Figura 64 Gráficos comparativos de la morosidad de cartera.....	258
Figura 65 Tendencia de la Morosidad de Cartera en Microempresa	260
Figura 66 Gráficos comparativos de la morosidad de cartera microempresa	261
Figura 67 Distribución de clientes morosos en base a su calificación crediticia al 31/08/2014	268
Figura 68 Distribución de clientes morosos en base al tiempo de morosidad al 31/08/2014	270
Figura 69 Concentración de cartera vencida por número de clientes al 31/08/2014	271

Figura 70 Concentración de cartera vencida por cartera vencida al 31/08/2014	272
Figura 71 Tendencia de la Cobertura de Cartera de Crédito Improductiva	274
Figura 72 Gráficos comparativos de la cobertura cartera de crédito improductiva	275
Figura 73 Tendencia de la Cobertura de Cartera de Crédito Improductiva Microempresa .	277
Figura 74 Gráficos comparativos de la cobertura cartera de crédito improductiva en microcréditos.....	278
Figura 75 Tendencia de los Activos Productivos / Pasivos con Costo	281
Figura 76 Gráficos comparativos de los activos productivos / pasivos con costo	282
Figura 77 Tendencia del Grado de Absorción	284
Figura 78 Gráficos comparativos del grado de absorción.....	285
Figura 79 Tendencia de los gastos de personal / activo total promedio.....	288
Figura 80 Gráficos comparativos de los Gastos de personal / Activo total promedio	289
Figura 81 Tendencia de los Gastos Operativos / Activo Total Promedio	291
Figura 82 Gráficos comparativos de los Gastos de personal / Activo total promedio	292
Figura 83 Tendencia del rendimiento operativo sobre el activo (ROA)	294
Figura 84 Gráficos comparativos del ROA.....	295
Figura 85 Tendencia del rendimiento operativo sobre el Patrimonio (ROE)	297
Figura 86 Gráficos comparativos del ROE	298
Figura 87 Tendencia de los Fondos Disponibles / Total Depósitos a Corto Plazo	301
Figura 88 Gráficos comparativos de los Fondos disponibles / Total depósitos a corto plazo.....	302
Figura 89 Tendencia de la Cobertura de los 25 mayores depositantes	307
Figura 90 Gráficos comparativos de la Cobertura de los 25 mayores depositantes.....	308
Figura 91 Tendencia de la Cobertura de los 100 mayores depositantes	311
Figura 92 Gráficos comparativos de la Cobertura de los 100 mayores depositantes.....	312

RESUMEN

El presente trabajo de investigación ha sido elaborado con la finalidad de proporcionar una guía práctica para el tratamiento y la prevención de riesgos financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega Ltda. La entidad en estudio es una organización dedicada principalmente al otorgamiento de microcréditos a personas de escasos recursos; la cual no ha podido controlar adecuadamente las amenazas que afectan sus actividades de intermediación financiera a lo largo de su vida institucional debido a tres razones: 1) no existen objetivos estratégicos que determinen hacia dónde quiere llegar la cooperativa; 2) no se actualizan los datos referentes a créditos y depósitos de clientes; y 3) los altos directivos no han fomentado la capacitación sobre el manejo de riesgos financieros en su personal; provocando que en la actualidad la entidad tenga alta morosidad y baja liquidez. Para el desarrollo de esta tesis se efectuaron matrices que relacionen los factores de riesgo con los procesos sustantivos y los niveles de estructura organizacional de la entidad, encuestas a casi todo su personal y entrevistas a sus altos directivos y principales autoridades a fin de conocer sus fortalezas y debilidades en el desempeño de sus labores. Finalmente, con la ayuda de sus estados financieros se calcularon los indicadores financieros aprobados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) a fin de evaluar cuantitativamente si sus niveles de solvencia patrimonial, capital, liquidez, morosidad y rentabilidad se aproximan a los de las grandes cooperativas del Ecuador y al promedio nacional.

PALABRAS CLAVE:

- **RIESGOS FINANCIEROS.**
- **INDICADORES FINANCIEROS.**
- **MOROSIDAD.**
- **LIQUIDEZ.**
- **MICROCRÉDITOS.**

ABSTRACT

The present research work has been elaborated for the purpose of providing a practical guide for the treatment and prevention of financial risks in the “Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Alfa y Omega Ltda.” The entity under study is an organization dedicated mainly to the microcredit granting to people with scarce resources; which hasn’t been able to control properly the threats that affect their financial intermediation activities throughout their institutional life due to three reasons: 1) there aren’t strategic objectives that determine where the cooperative wants to go; 2) their data about customer credits and deposits aren’t updated; and 3) the senior managers haven’t promoted capacitation about risk management in their staff; provoking that nowadays, it has high default and low liquidity. For the thesis development, some matrixes about relation between risk factors with their substantive processes and their levels of organizational structure were performed; and also some surveys and interviews to senior managers, principal authorities and employees were accomplished in order to know strengths and weaknesses in the exercise of their labors. Finally, with the aid of financial statements, financial rates approved by “Popular and Solidarity-based Economy Superintendency” (SEPS) were calculated in order to evaluate quantitatively if their levels of asset solvency, capital, liquidity, default and profitability approach Ecuadorian great cooperatives’ indicators and national averages’ ones.

KEYWORDS:

- **FINANCIAL RISKS.**
- **FINANCIAL RATES.**
- **DEFAULT.**
- **LIQUIDITY.**
- **MICROCREDITS.**

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1.ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO FINANCIERO

La administración del riesgo financiero en las organizaciones que desarrollan sus actividades económicas tiene como objetivo medir la probabilidad de pérdida futura en un contexto de incertidumbre para implementar acciones estratégicas que permitan atenuar sus efectos, garantizando de esta forma que las empresas puedan continuar ofreciendo sus productos y servicios a los clientes del mercado consumidor (De Lara, 2005).

1.1.1. Definición.

Las organizaciones día a día deben estar preparadas para enfrentar los diversos peligros y amenazas que podrían afectar su desempeño económico y financiero a lo largo del tiempo, haciendo que las mismas obtengan menos utilidades e ingresos o en casos extremos, desapareciendo del mercado competitivo donde se desenvuelven.

Bajo esa perspectiva, la administración de riesgos es una muestra evidente de un manejo ordenado y eficaz de las actividades que se llevan a cabo dentro de las empresas ya que permite a sus altos directivos y administradores presentar soluciones y planes de contingencia adecuados al momento de suscitarse situaciones adversas que perjudiquen su buen funcionamiento.

Dentro del ámbito financiero, la administración de riesgos permite a las organizaciones mejorar sus niveles de solvencia, liquidez y rentabilidad a través del

manejo óptimo de sus recursos, el incremento de sus ganancias, la disminución de sus pérdidas y el pago puntual de sus obligaciones a corto y largo plazo.

La administración del riesgo considera las decisiones que van a tomar las organizaciones para formular las compensaciones entre beneficio y costo de la reducción de sus riesgos (Merton, 2003).

La gestión o administración de riesgo empresarial (*Enterprise Risk Management*) es un conjunto de procesos y actividades llevadas a cabo en las empresas con el fin de analizar, medir cualitativa y cuantitativamente y mostrar eventos negativos que podrían perjudicar el logro de sus objetivos (Estupiñán Gaitan, 2006).

Ahora, tomando en cuenta la legislación ecuatoriana, la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) en el Libro I de las Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de las Instituciones del Sistema Financiero, Título X “De la Gestión y Administración de Riesgos”, Capítulo I “De la Gestión Integral y Control de Riesgos”, señala que la administración de riesgos “es el proceso donde las instituciones del sistema financiero miden los riesgos que podrían afectar su negocio con el fin de controlarlos, eliminarlos o mitigar su impacto negativo y de cuidar sus recursos propios y de terceros que se encuentren bajo su custodia (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2004)”.

Sin embargo, para que la administración de riesgos pueda cumplirse a cabalidad dentro de las organizaciones, es necesario que todos sus miembros (altos directivos, gerentes, empleados) estén familiarizados con la identificación, cuantificación, manejo y seguimiento de los mismos a fin de obtener resultados favorables o al menos reducir sus impactos negativos.

Desde este punto de vista, es necesario que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Alfa y Omega Ltda. implemente un adecuado modelo de administración de riesgos ya que al ser una institución encaminada a la economía

popular y solidaria debe manejar sus recursos y otorgar sus servicios financieros de manera óptima a sus clientes.

1.1.2. Importancia.

Debido a la enorme competitividad que existe día a día en las entidades del sistema financiero tradicional y las entidades bajo el régimen de economía popular y solidaria, sus intermediarios deben emplear a la perfección la administración de riesgos en todas sus actividades (transacciones, control interno, atención al cliente, otros).

Según Gaitán (2006), la administración de riesgos empresarial (Enterprise Risk Management –ERM), es simplemente un complemento al manejo del control interno en las empresas, ya que al tratar minuciosamente los niveles de incertidumbre a los que pueden estar sometidas las diversas entidades financieras se puede lograr mayor efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos, mayor confiabilidad en la entrega de resultados financieros y mayor compromiso entre los miembros de la empresa en el cumplimiento de leyes y normas que rigen a las mismas (P.117).

Es cierto que puede resultar muy costoso para las entidades que ofrecen servicios financieros la implementación de un modelo de gestión de riesgos; pero el hecho de evitar examinar de una manera meticulosa las amenazas y oportunidades a los que están expuestas las empresas haría que las mismas no puedan expandirse en el mercado y por ende se redujera su nivel de ingresos o en casos extremos, cesaran en sus funciones.

La principal meta de la gestión de riesgos en las organizaciones es la de proporcionar valor a sus grupos de interés o “stakeholders” (propietarios, gerentes, empleados, proveedores, clientes, gobierno, otros). En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Alfa y Omega Ltda. la gestión de riesgos brinda valor

cuando su patrimonio se encuentra enfocado en el cumplimiento de metas colectivas y prestación de beneficios a socios y clientes más que en intereses particulares.

1.1.3. Beneficios.

La administración de los riesgos permite a las organizaciones tener mayor ventaja competitiva, ya que al hacer un análisis minucioso de los eventos negativos que podrían comprometer su normal desempeño, se pueden tomar las debidas medidas correctivas y preventivas de los mismos y estar siempre un paso más adelante de sus inmediatos competidores ya sea a nivel nacional o internacional.

Por tal razón, la administración de riesgos empresarial (**Enterprise Risk Management – ERM**) es una herramienta efectiva para controlar y mitigar situaciones que podrían resultar contraproducentes para las organizaciones ya que permite mejorar sus índices de desempeño y rentabilidad y salvaguardar de mejor manera sus recursos.

Para Gaitán (2006), los beneficios que brindan el E.R.M. son:

- **Alinea el riesgo aceptado y la estrategia.-** A través del análisis de alternativas estratégicas, el establecimiento de objetivos relacionados con la estrategia seleccionada y el desarrollo de mecanismos para gestionar los riesgos relacionados, las empresas considerarán el riesgo que están dispuestas a tolerar para el cumplimiento de sus metas.
- **Mejora las decisiones de respuesta a los riesgos.-** Una minuciosa administración del riesgo permite a los miembros de una entidad tener más elementos de juicio para poder identificar y elegir si se evitan, reducen, comparten o aceptan los riesgos.
- **Reduce las sorpresas y pérdidas operativas.-** Las entidades mejoran su capacidad para reconocer amenazas y oportunidades y responder adecuadamente a las mismas a fin de aminorar las sorpresas y la presencia de costos o pérdidas.

- **Identifica y gestiona la diversidad de riesgos para toda la entidad.-** Las empresas afrontan día a día una gran cantidad de riesgos que pueden perjudicar distintas áreas dentro de las mismas. Por tanto, el ERM brinda respuestas efectivas a los impactos interrelacionados así como también respuestas integradas a los riesgos múltiples.
- **Aprovecha las oportunidades.-** Entre los eventos potenciales que pueden ocurrir en las organizaciones no solo pueden haber riesgos y amenazas, sino también oportunidades. Por medio del ERM, se puede distinguir y tomar ventaja de los mismos de manera proactiva.
- **Mejora el despliegue de capital.-** Las empresas al tener una información detallada y precisa sobre los eventos negativos que podrían afectar su desempeño a futuro pueden evaluar eficazmente sus necesidades de capital y mejorar su asignación (P. 117 y 118).

1.1.4. Proceso de la administración del riesgo.

Según (Whelen, Sánchez, Van Der Linde, Mejía, & Hunger, 2007) este proceso está compuesto de tres etapas:

- **Identificación de Riesgos.-** Se realiza por medio del análisis de escenarios o la lluvia de ideas con el fin de realizar evaluaciones preliminares de los riesgos.
- **Clasificación de Riesgos.-** Se lleva a cabo por medio de escalas de efecto, probabilidad e impacto.
- **Medición de Riesgos.-** Se efectúa a través por medio de técnicas estandarizadas en las organizaciones.

1.1.5. Componentes de la administración del riesgo.

De acuerdo a Gaitán (2006), los componentes de la administración del riesgo empresarial – E.R.M. se basan en los objetivos de las organizaciones reflejadas en cuatro categorías:

- **Estratégicos.-** Metas de alto nivel relacionadas con su misión y sirviendo de apoyo a la misma.
- **Operacionales.-** Metas dirigidas al manejo efectivo y eficiente de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, humanos, otros.
- **Informativos.-** Metas que se basan en la fiabilidad de la presentación de estados financieros e indicadores económicos así como también de información relacionada con el área administrativa, de desempeño, otros.
- **Regulatorios.-** Metas encaminadas al acatamiento de leyes y reglamentos tanto a nivel interno como del país donde se desenvuelven las empresas (P. 120).

La Administración de Riesgos Empresarial (Enterprise Risk Management – ERM) se encuentra esquematizada en la siguiente matriz tridimensional que se presenta en la Figura 1, donde se puede observar cómo se lleva a cabo bajo la interacción de sus componentes con los objetivos de las organizaciones debidamente categorizados y tomando en cuenta todas sus actividades a nivel de empresa, división, unidad de negocio y subsidiaria o filial.

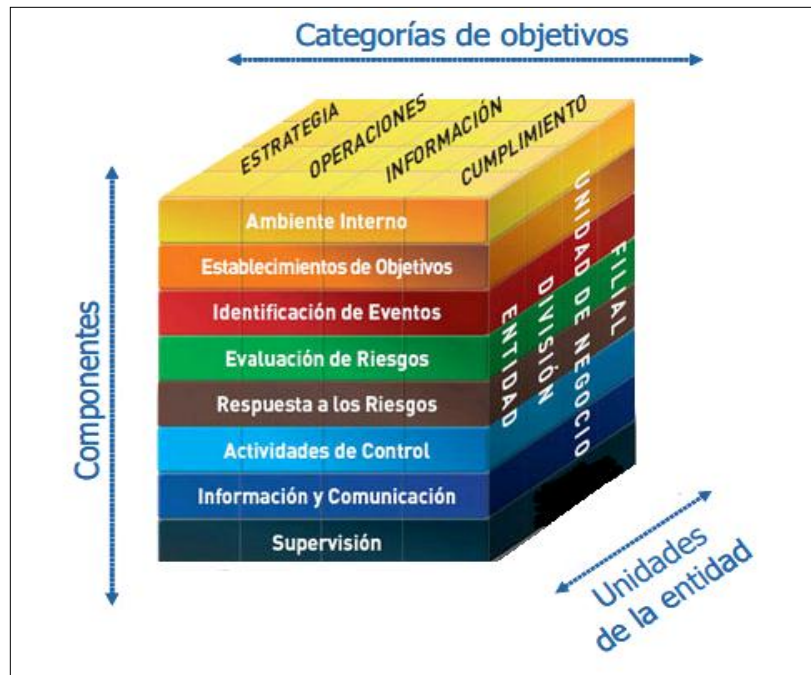


Figura 1 Componentes del Modelo ERM

Fuente: (Newred Colombia, 2011).

1.1.5.1. Ambiente interno.

El estudio exhaustivo de cómo se encuentran las empresas a nivel interno es el punto de partida para los otros componentes de la Administración del Riesgo Empresarial ya que permitirá a sus miembros examinar cómo se están llevando a cabo las actividades dentro de las mismas, qué objetivos se están cumpliendo, qué estrategias se deben tomar para controlar eventos que podrían resultar contraproducentes para su desempeño y qué medidas se deben aplicar para ofrecer a sus clientes productos y servicios de calidad.

El ambiente interno es establecido por las juntas directivas y los consejos de administración de las empresas y tiene como objetivo crear conciencia en sus empleados sobre el manejo del riesgo bajo los parámetros de disciplina y estructura. Los elementos del ambiente interno son la filosofía de gestión de riesgos de las entidades, su apetito por el riesgo, el control realizado por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y cómo la

dirección organiza y desarrolla a sus empleados designándoles autoridades y responsabilidades (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission., 2004).

1.1.5.1.1. Filosofía de la gestión de riesgos.

La filosofía de gestión de riesgos se encuentra conformada por las creencias y tipos de conducta que permiten a las empresas considerar al riesgo en todas sus acciones, desde el establecimiento de las estrategias hasta sus actividades diarias y se encuentra plasmada en las declaraciones sobre políticas, comunicaciones orales y escritas y en la toma de decisiones.

Las organizaciones al desarrollar, entender y adoptar la filosofía de gestión de riesgos de manera unívoca, se encuentran mayormente capacitadas para identificar y enfrentar situaciones adversas de manera eficaz y que los sectores o unidades del negocio puedan trabajar de manera conjunta en el cumplimiento de sus objetivos.

1.1.5.1.2. El apetito por el riesgo.

Es la cantidad de riesgo que la entidad se encuentra en capacidad de tolerar a fin de generar valor. La gestión de riesgos corporativos hace que la gerencia pueda escoger estrategias que sean acordes con el apetito al riesgo que las empresas hayan decidido implantar.

Las organizaciones al principio establecen el apetito al riesgo de manera “cualitativa” a través de categorías como “riesgo alto”, “riesgo medio” y “riesgo bajo”. Conforme alcanzan un grado de madurez mayor, cambian su enfoque cualitativo por uno “cuantitativo”.

1.1.5.1.3. El Consejo de dirección.

Este organismo dentro de una entidad juega un papel importante en el ambiente interno ya que debe ser independiente de la Gerencia, tener un grado óptimo de interacción con las auditorías externa e interna y sus miembros deben contar con la suficiente experiencia, conocimientos técnicos y habilidades gerenciales a fin de involucrarse totalmente en el manejo de riesgos.

1.1.5.1.4. La integridad y los valores éticos.

Estos factores se manifiestan a través de las preferencias, los juicios de valor y los estilos de dirección que lleven a cabo las organizaciones en el planteamiento de sus objetivos y la manera de lograr los mismos.

La integridad es la intención ferviente de hacer lo correcto practicando acciones encaminadas a la ética y a la moral. Los valores éticos son normas que sirven de base para un comportamiento adecuado en la toma de decisiones, los cuales deben basarse en lo que es correcto, idóneo y no únicamente en lo que es legal.

Las empresas promueven el manejo de la integridad y los valores éticos por medio de la comunicación de los valores primordiales que muestren sus principios y prioridades, y a través de un código de conducta que sirva de enlace entre su misión, visión, políticas y procedimientos operativos y permita a todos sus miembros tomar la iniciativa en cuanto a situaciones éticas y de cumplimiento.

1.1.5.1.5. El compromiso con la capacidad.

La gerencia tiene la obligación de definir las capacidades que tienen cada empleado de una empresa en base a su nivel de conocimientos y habilidades para desempeñar un puesto en específico, los cuales guardan relación con el talento, el entrenamiento y la experiencia de los mismos. Esta actividad debe realizarse tomando en cuenta la estrategia y los objetivos establecidos de manera oportuna.

1.1.5.1.6. La asignación de autoridad y responsabilidad.

Esta actividad implica el grado de iniciativa y criterio que cada miembro de una organización posee, así como los límites que tiene para tomar decisiones. Es decir, la gerencia puede delegar tareas solo hasta el punto de alcanzar las metas organizacionales y que cada decisión haya pasado por su respectiva evaluación de riesgos con el fin de no exponer a una entidad a eventos contraproducentes que puedan afectar su rendimiento.

1.1.5.1.7. Política y prácticas de recursos humanos.

En el ambiente interno juega un papel importante el estudio de las políticas y prácticas de Recursos Humanos, ya que son los activos más importantes en una entidad y su correcto desempeño es la clave del éxito. Su actividad radica debido a que transmiten mensajes a los miembros de la entidad sobre niveles estimados de integridad, comportamiento ético y competencia en sus labores. Estas prácticas que lleva a cabo este organismo tienen que ver con la contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejo, promoción, compensación y corrección de los miembros de las organizaciones (Ambrosone, 2007).

1.1.5.2. Establecimiento de objetivos.

Según COSO (2004) los objetivos deben determinarse a nivel estratégico ya que servirán de base para los objetivos operacionales, informativos y regulatorios. Estos objetivos deben guardar relación con la misión de una entidad y con otros objetivos relacionados y serán planteados en base al riesgo aceptado de las organizaciones; que a su vez dirigirán los niveles de tolerancia de la misma y permitirán la identificación de eventos, la evaluación de riesgos y la respuesta a los mismos (P. 19). Sus componentes se explican más adelante.

1.1.5.2.1. Objetivos Estratégicos.

Son enunciados cuyo contenido muestra la naturaleza, el alcance, el estilo y los ideales de una entidad a mediano y largo plazo. En la Administración de Riesgos Empresariales – ERM para poder lograr los objetivos estratégicos, la dirección se encarga de reconocer los riesgos relacionando a una gran variedad de opciones estratégicas y tomando en cuenta sus consecuencias.

1.1.5.2.2. Objetivos relacionados.

Son objetivos a nivel de empresa que se conectan a otros objetivos más concretos, que a su vez influyen en cascada en una entidad hasta llegar a subobjetivos definidos en distintas áreas como ventas, producción, ingeniería e infraestructura.

1.1.5.2.3. Riesgo aceptado.

Como se puede mostrar en la Figura 2, es la cantidad estimada del riesgo que las organizaciones están dispuestas a asumir para llevar a cabo su misión y visión. Además, permite el establecimiento de estrategias que permitan enfrentar de mejor manera los eventos negativos que puedan afectar su buen funcionamiento.

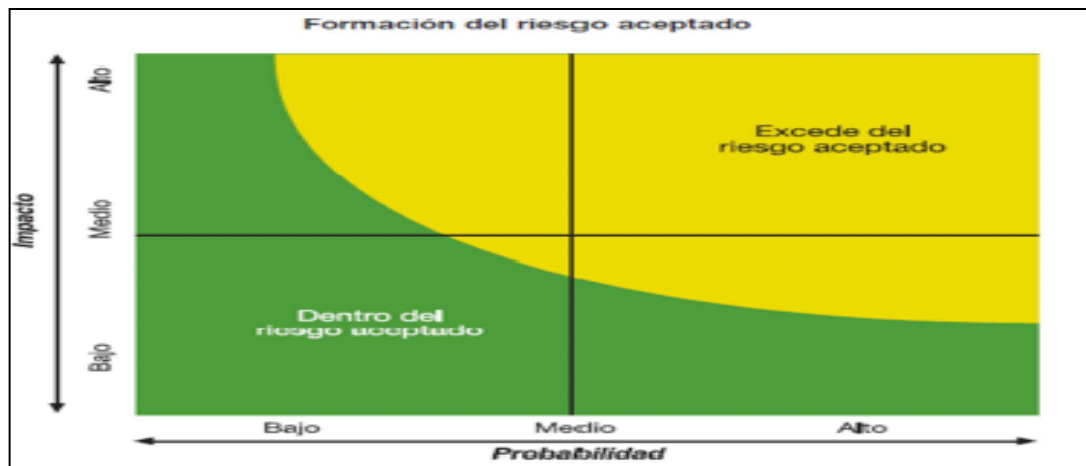


Figura 2 Riesgo Aceptado

Fuente: (COSO, 2004, p. 24).

1.1.5.2.4. Tolerancia al riesgo

Es el nivel aceptable de cuánto una entidad puede alejarse en el cumplimiento de sus objetivos. Cuando las organizaciones llevan a cabo sus actividades bajo la consigna de la tolerancia al riesgo, tienen mayor certeza de que su rendimiento se mantiene dentro del apetito al riesgo a fin de poder cumplir sus metas de manera óptima (COSO, 2004, p. 25).

1.1.5.3. Identificación de eventos.

Debido a que las empresas no pueden saber qué hechos podrían suceder y si los mismos van a incidir de manera directa o indirecta en el logro de sus objetivos, deben desarrollar la capacidad de identificar eventos con su respectiva naturaleza y alcance a fin de discernir si los mismos van a beneficiar o perjudicar su desempeño.

Bajo las directrices de COSO (2004) la dirección tiene la tarea de identificar los posibles eventos que podrían afectar el curso de una entidad. Si los mismos tienen un impacto positivo, representarán a futuro oportunidades que permitirán la definición de las estrategias y la consecución de los objetivos; caso contrario, significarán riesgos que deberán ser sometidos a su respectiva evaluación y respuesta (P.29).

Según (Moeller, 2008) los factores que pueden afectar a las organizaciones pueden ser tanto a nivel externo como a nivel interno:

- **Inventario de eventos.-** Los directivos y gerentes de las empresas elaboran listas de acontecimientos que podrían ocurrir en un sector o área funcional particular de las mismas. Cuando estas listas son elaboradas por su personal deben guardar relación con proyectos, procesos o labores concretas a fin de asegurar su cumplimiento. En cambio, al ser efectuadas a nivel externo, el inventario debe ser examinado y mejorado a fin de adecuar su contenido a las diversas situaciones de la entidad y vincularlas de mejor manera con sus riesgos.
- **Talleres de Trabajo.-** Son grupos de trabajo conformados por el personal de distintas áreas y actividades de las organizaciones donde cada individuo aporta con sus conocimientos, ideas y habilidades para la identificación de hechos que tengan conexión con los objetivos estratégicos y con los procesos de una entidad. Los resultados obtenidos de estos foros dependerán únicamente de la calidad y cantidad de información que puedan proporcionar sus integrantes.

- **Entrevistas.-** A diferencia de los talleres de trabajo, esta técnica es más específica ya que el entrevistado (directivos, gerentes o administradores de una empresa) realiza preguntas al entrevistado (empleados o personas con cargos de menor rango) a fin de recopilar información sobre eventos pasados y los probables eventos futuros que podrían incidir en la consecución de los objetivos de las organizaciones.
- **Cuestionarios y Encuestas.-** Contienen una gran cantidad de preguntas abiertas o cerradas basadas en los factores internos o externos que han derivado o pueden derivar en eventos que influyen en el funcionamiento de las organizaciones. Pueden enfocarse en los puntos de vista de uno o varios miembros de una entidad o en la opinión de clientes, proveedores y demás terceras personas.
- **Análisis del flujo de procesos.-** Esta técnica implica la elaboración de diagramas de flujo de cada uno de los procesos de la entidad a fin de determinar los vínculos existentes entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus elementos. Cuando se ha entendido por completo las estructuras de los esquemas, se puede reconocer todos los hechos que pueden afectar a las empresas a nivel general o específico.
- **Indicadores de eventos.-** También conocidos como indicadores de riesgo, son cálculos realizados a nivel cualitativo y cuantitativo que permiten conocer de mejor manera los riesgos potenciales que podrían afectar el desempeño de las empresas. Su información siempre debe estar actualizada a fin de mostrar a la dirección información objetiva y que esté disponible en todo momento.
- **Indicadores de alarma.-** Estos indicadores muestran los resultados de actividades cotidianas en las distintas unidades de negocio y departamentos de las organizaciones y muestran si las mismas han superado su límite determinado previamente. Además, los mismos deben ser notificados a los directivos el instante en que se lleva a cabo una actividad en particular.
- **Seguimiento de datos de eventos con pérdidas.-** Los miembros de una entidad deben analizar información importante que tenga referencia sobre los hechos pasados que hayan provocado consecuencias negativas en su

desempeño. Estas bases de datos permitirán calcular de manera cuantitativa las pérdidas relacionadas con dichos impactos a fin de predecir acontecimientos futuros que puedan perjudicar al cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

- **Identificación continua de eventos.-** Bajo esta metodología se pueden identificar de forma ininterrumpida hechos que guardan relación con las actividades cotidianas concernientes al negocio sin necesidad de emplear otras técnicas que solo reconocen eventos en situaciones particulares y de manera cambiante.
- **Interrelación de eventos que pueden afectar a los objetivos.-** Los miembros de una empresa emplean los diagramas de eventos en árbol (diagrama de espinas de pescado) para esquematizar cómo diversos eventos pueden influenciar de manera positiva o negativa en el cumplimiento de las metas del negocio y las consecuencias que traerían consigo dichos acontecimientos. (P.257).

1.1.5.4. Evaluación de riesgos.

. Durante esta etapa los miembros de las organizaciones deben tener la capacidad de determinar el grado de magnitud de cómo los acontecimientos potenciales pueden incidir en el cumplimiento de sus metas. Estos eventos son analizados en base a seis parámetros: probabilidad, impacto, vulnerabilidad, velocidad de aparición u ocurrencia, el riesgo inherente y el riesgo residual (Carey & Curtis, 2012).

1.1.5.4.1. Probabilidad.

Se entiende como la posibilidad de que un hecho particular pueda suceder en una entidad. Esta puede ser descrita como muestra el Cuadro 1 a través de términos cualitativos (frecuente, probable, posible, improbable, raro); o de manera cuantitativa por medio de porcentajes de probabilidad relativa de la vida de un proyecto o activo y porcentajes de frecuencia referentes al número de ocasiones que se repite un hecho en un período de tiempo específico.

Cuadro 1
Escala Ilustrativa de Probabilidad

Illustrative Likelihood Scale				
Rating	Annual Frequency		Probability	
	Descriptor	Definition	Descriptor	Definition
5	Frequent	Up to once in 2 years or more	Almost certain	90% or greater chance of occurrence over life of asset or project
4	Likely	Once in 2 years up to once in 25 years	Likely	65% up to 90% chance of occurrence over life of asset or project
3	Possible	Once in 25 years up to once in 50 years	Possible	35% up to 65% chance of occurrence over life of asset or project
2	Unlikely	Once in 50 years up to once in 100 years	Unlikely	10% up to 35% chance of occurrence over life of asset or project
1	Rare	Once in 100 years or less	Rare	<10% chance of occurrence over life of asset or project

Fuente: (Carey & Curtis, 2012, p. 5).

1.1.5.4.2. Impacto.

Son los efectos que pueden traer consigo la materialización de los riesgos para las organizaciones. Como se puede observar en el Cuadro 2, las empresas determinan la magnitud de los impactos a través de la elaboración de escalas con su respectiva calificación y la clasificación en categorías de las diversas situaciones que pueden afectar a una entidad y convertirse posteriormente en riesgos u oportunidades.

Cuadro 2
Escala Ilustrativa de Impacto

Illustrative Impact Scale		
Rating	Descriptor	Definition
5	Extreme	<ul style="list-style-type: none"> Financial loss of \$X million or more³ International long-term negative media coverage; game-changing loss of market share Significant prosecution and fines, litigation including class actions, incarceration of leadership Significant injuries or fatalities to employees or third parties, such as customers or vendors Multiple senior leaders leave
4	Major	<ul style="list-style-type: none"> Financial loss of \$X million up to \$X million National long-term negative media coverage; significant loss of market share Report to regulator requiring major project for corrective action Limited in-patient care required for employees or third parties, such as customers or vendors Some senior managers leave, high turnover of experienced staff, not perceived as employer of choice
3	Moderate	<ul style="list-style-type: none"> Financial loss of \$X million up to \$X million National short-term negative media coverage Report of breach to regulator with immediate correction to be implemented Out-patient medical treatment required for employees or third parties, such as customers or vendors Widespread staff morale problems and high turnover
2	Minor	<ul style="list-style-type: none"> Financial loss of \$X million up to \$X million Local reputational damage Reportable incident to regulator, no follow up No or minor injuries to employees or third parties, such as customers or vendors General staff morale problems and increase in turnover
1	Incidental	<ul style="list-style-type: none"> Financial loss up to \$X million Local media attention quickly remedied Not reportable to regulator No injuries to employees or third parties, such as customers or vendors Isolated staff dissatisfaction

Fuente: (Carey & Curtis, 2012, p. 4).

1.1.5.4.3. Vulnerabilidad.

Este elemento como indica el Cuadro 3 tiene relación con la susceptibilidad de las empresas de estar involucradas en diferentes escenarios de riesgo bajo los parámetros de agilidad, adaptabilidad y preparación ante las amenazas que puedan sufrir a futuro. La valoración de la vulnerabilidad brinda resultados de cómo las organizaciones están controlando los riesgos y se basa en la planificación de escenarios, la respuesta a los eventos negativos y el análisis del capital social y de la solidez financiera en los mismos.

Cuadro 3
Escala Ilustrativa de Vulnerabilidad

Illustrative Vulnerability Scale		
Rating	Descriptor	Definition
5	Very High	<ul style="list-style-type: none"> No scenario planning performed Lack of enterprise level/process level capabilities to address risks Responses not implemented No contingency or crisis management plans in place
4	High	<ul style="list-style-type: none"> Scenario planning for key strategic risks performed Low enterprise level/process level capabilities to address risks Responses partially implemented or not achieving control objectives Some contingency or crisis management plans in place
3	Medium	<ul style="list-style-type: none"> Stress testing and sensitivity analysis of scenarios performed Medium enterprise level/process level capabilities to address risks Responses implemented and achieving objectives most of the time Most contingency and crisis management plans in place, limited rehearsals
2	Low	<ul style="list-style-type: none"> Strategic options defined Medium to high enterprise level/process level capabilities to address risks Responses implemented and achieving objectives except under extreme conditions Contingency and crisis management plans in place, some rehearsals
1	Very Low	<ul style="list-style-type: none"> Real options deployed to maximize strategic flexibility High enterprise level/process level capabilities to address risks Redundant response mechanisms in place and regularly tested for critical risks Contingency and crisis management plans in place and rehearsed regularly

Fuente: (Carey & Curtis, 2012, p. 6).

1.1.5.4.4. Velocidad de aparición.

Es también conocida como velocidad de ocurrencia y como muestra el Cuadro 4 se trata del tiempo que transcurre desde que un acontecimiento ocurre hasta el momento en que las organizaciones empiezan a sentir sus consecuencias independientemente de que sean positivas o negativas.

Cuadro 4
Escala Ilustrativa de Velocidad de Aparición

Illustrative Speed of Onset Scale		
Rating	Descriptor	Definition
5	Very High	• Very rapid onset, little or no warning, instantaneous
4	High	• Onset occurs in a matter of days to a few weeks
3	Medium	• Onset occurs in a matter of a few months
2	Low	• Onset occurs in a matter of several months
1	Very Low	• Very slow onset, occurs over a year or more

Fuente: (Carey & Curtis, 2012, p. 7).

1.1.5.4.5. Riesgo inherente y residual.

El riesgo inherente es el acontecimiento negativo que no ha sido tratado ni analizado por parte de la dirección de las organizaciones a fin de cambiar su probabilidad e impacto; mientras que el riesgo residual es el evento negativo resultante de los procesos de evaluación y respuesta de riesgos llevados a cabo por la administración.

1.1.5.4.6. Metodología y Técnicas Cualitativas y Cuantitativas.

De acuerdo a Carey & Curtis (2012), la evaluación de riesgos se lleva a cabo a través del uso de técnicas cualitativas y cuantitativas dependiendo del conocimiento y criterio de las personas que van a emplear estas técnicas, de la disponibilidad y precisión de la información de las organizaciones sin importar si provienen de fuentes internas o externas y de la comprensión de los acontecimientos que pueden afectar a las mismas.

1.1.5.4.6.1. Técnicas cualitativas.

La aplicación de las técnicas cualitativas se efectúa cuando los riesgos y oportunidades que puedan incidir en una empresa no se pueden cuantificar debido a que no existe suficiente información o la misma puede provenir de fuentes poco confiables pero son bastante empleadas dentro de las empresas por su fácil entendimiento y manejo. Estas técnicas se plantean en base a las siguientes escalas de medición:

- **Nominal.-** Se establece por medio de la estructuración de los acontecimientos que afectan a una entidad en categorías (financieros, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, otros) y los números establecidos para las mismas solamente servirán para identificarlas mas no para ordenarlas o jerarquizarlas.
- **Ordinal.-** Bajo esta escala, los hechos se van a clasificar y ordenar en base al nivel de trascendencia que den las organizaciones a los mismos determinando si su incidencia va a ser alta, mediana o baja (P.8).

Las técnicas cualitativas que generalmente se realizan dentro del entorno empresarial son:

- **Análisis de datos existentes.-** Con la revisión de la información interna y externa referente a la empresa se puede determinar la probabilidad y el

impacto de los riesgos y oportunidades de las compañías. Esta información proviene de los informes internos y externos de auditoría, documentos públicos, estados financieros, manuales de funciones, otros; procurando que estas fuentes sean actuales, disponibles y fidedignas.

- **Entrevistas y talleres interdisciplinarios.-** Las entrevistas se llevan a cabo cuando se busca información de altos funcionarios de una compañía, miembros de la Junta Directiva y jefes superiores a fin de obtener datos más pormenorizados. Mientras que en los talleres interdisciplinarios son mejor para un considerable grupo de miembros de una entidad ya que brinda un mejor entendimiento de un riesgo o una oportunidad a través de la lluvia de ideas referente a diversos temas como el manejo de operaciones en las empresas, programas de capacitación, seguridad en la información, adecuada utilización de los sistemas tecnológicos e informáticos, servicio al cliente, relaciones públicas, otros.
- **Encuestas.-** Esta técnica es utilizada para empresas grandes y complejas con alto capital. Pueden realizarse a nivel de departamentos, actividades, sucursales y agencias, otros. Sin embargo, las encuestas tienen sus inconvenientes ya que puede haber el riesgo de que la información obtenida no sea auténtica por el hecho de ser efectuada de manera anónima o porque los encuestados solo leen sus preguntas de manera superficial sin meditar lo suficiente en su respuesta (P.9).

1.1.5.4.6.2. Técnicas cuantitativas.

Las técnicas cuantitativas se utilizan en base al grado de exactitud e integridad de los valores numéricos determinados para la probabilidad e impacto de los hechos que podrían darse en una entidad. Su manejo puede costar mucho tiempo y dinero a las organizaciones por su alto nivel de complejidad y permiten perfeccionar los datos conseguidos de las técnicas cualitativas. Su estructura se maneja a través de las siguientes escalas de medición:

- **De intervalo.-** Emplea escalas de distancias numéricamente idénticas sin importar el área o la situación que se pretenda medir (unidades producidas, maquinaria deficiente, inventario en exceso, falta de personal, otros.). Por ejemplo: Si a tres diferentes se les designa 3, 6 y 9 respectivamente, entonces la distancia entre estos números es 3.
- **De razón o por ratios.-** Este tipo de medición implica la existencia del cero verdadero a diferencia del intervalo de razón, ya que si a un evento se le designa “X” cantidad y a otro se le designa el doble de esa cantidad (2X), significa que el segundo hecho tendrá el doble de impacto que el primero y por ende será más trascendental que el primero (COSO, 2004, p. 48).

Según COSO (2004), las técnicas cuantitativas que generalmente se realizan dentro de las empresas son: probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking.

1.1.5.4.6.2.1. Técnicas probabilísticas.

Estas técnicas determinan el nivel de probabilidad e impacto de un grupo particular de resultados de modo estadístico y en base al proceder de los acontecimientos que inciden en una compañía. Los más conocidos son:

- **Valor en riesgo (Value-at-Risk, VaR).-** Estos modelos se enfocan en enunciados distribuidos estadísticamente que suelen tener alteraciones en el valor de alguno de sus componentes. Estas variaciones no deberán sobrepasar un nivel de confianza definido (generalmente del 95%) a lo largo de un período de tiempo fijo. El más conocido es el valor de mercado en riesgo que se refiere a la pérdida máxima esperada dentro del manejo de cartera de las organizaciones.
- **Flujo de caja en riesgo.-** Su manejo es semejante al de valor en riesgo, ya que analiza todos los cambios en el comportamiento de los flujos de caja de las organizaciones a manera de distribución estadística. Esta técnica se emplea en negocios cuyos flujos son propensos a sufrir modificaciones que

guardan relación con componentes diferentes al precio de mercado como por ejemplo: el tipo de cambio de divisas, el producto interno bruto, la oferta y demanda de diversos productos y servicios, otros.

- **Beneficio en riesgo.-** Utiliza la misma temática de los flujos de caja en riesgo, ya que evalúa estadísticamente las variaciones en el beneficio contable de las empresas; las cuales no deberán sobrepasar el nivel de confianza y el límite de tiempo establecido para este parámetro.
- **Distribuciones de pérdidas.-** Estos análisis se efectúan en los datos recopilados de las pérdidas operativas y se evalúan de manera estadística bajo la premisa de distribuciones no normales a fin de determinar las pérdidas máximas resultantes de los riesgos operacionales y de crédito con un nivel de confianza definido. La disposición de estos servirá para que las compañías posteriormente pueden dar respuesta a eventuales situaciones negativas que puedan perjudicar su desempeño a futuro.
- **Análisis retrospectivo (Back-Testing).-** Esta técnica es aplicada principalmente por las instituciones financieras debido a que necesitan verificar de manera frecuente sus ganancias y pérdidas con los resultados conseguidos de sus sistemas de evaluación de riesgos a fin de medir la exactitud y buen manejo de los mismos (P.54).

1.1.5.4.6.2.2. Técnicas no probabilísticas.

Estas técnicas permiten establecer valores numéricos a los impactos provenientes de los posibles acontecimientos que pudieran influir en las actividades de las organizaciones; pero sin tomar en cuenta la probabilidad de ocurrencia de los mismos ya que este parámetro debe ser determinado aparte por la dirección. Los más conocidos son:

- **Análisis de sensibilidad.-** Es el diagnóstico que proporciona elementos de juicio para estimar el impacto de modificaciones comunes o normales en los posibles hechos y sirve como una herramienta complementaria para los

cálculos probabilísticos por su fácil manejo. Se utiliza generalmente en la medición de operaciones (variaciones en el volumen de ventas, errores en la elaboración de productos, otros) así como también en el planteamiento de la razón **Beta (β)**, muy útil para el cálculo de la renta variable de las empresas.

- **Análisis de escenarios.-** Esta técnica es muy utilizada en la planificación estratégica de las empresas ya que toma en cuenta las hipótesis clave para evaluar los hechos positivos y negativos que podrían afectar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y así definir la severidad del impacto en los mismos. Los escenarios son elaborados por los titulares del riesgo en conjunto con especialistas de varias funciones (altos directivos, gerentes, administradores, auditores, empleados, otros.) dentro de una entidad.
- **Pruebas de tolerancia a situaciones límite.-** Estos análisis se centran básicamente en el estudio de los impactos directos resultantes de los cambios provenientes de hechos o actividades bajo situaciones extremas. Estas pruebas sirven para complementar a las técnicas probabilísticas ya que permite revisar de mejor manera los resultados obtenidos por las mismas sobre hechos de poca probabilidad y elevado impacto que no pueden ser percibidos por los enunciados de distribución estadística (P.57).

1.1.5.4.6.2.3. Benchmarking.

Esta técnica se basa en los procedimientos, experiencias e ideas que utilizan otras empresas para analizar la probabilidad e impacto de los riesgos y oportunidades que pudieran influenciar en el desempeño de las labores que se llevan a cabo en un proceso o negocio determinado. Los tipos de benchmarking son:

- **Interno.-** Revisión de datos numéricos de un área o departamento específico con otros de la misma empresa.

- **Competitivo/Sectorial.-** Análisis de estimaciones entre competidores directos o un conjunto grande de compañías con actividades y funciones parecidas.
- **Líderes del sector.-** Comparación de cifras numéricas semejantes entre empresas líderes de sectores distintos.

Tanto para las técnicas cualitativas como para las cuantitativas, las empresas emplean numerosos métodos para la evaluación de riesgos. Pero los más conocidos son los mapas de riesgo y las representaciones numéricas.

1.1.5.4.7. Mapas de riesgo.

Bajo el criterio de Carey & Curtis (2012), el mapa de riesgos muestra de manera gráfica la relación existente entre el impacto y la probabilidad, aunque también pueden incluirse otros parámetros como la vulnerabilidad y la velocidad de aparición. Como se puede mirar en la Figura 3, la forma más común de usar este método es por medio de la designación de niveles del riesgo por cada área que vaya a ser evaluada en una entidad y tomando en cuenta la importancia de sus eventos negativos y su apetito al riesgo (P.15.).

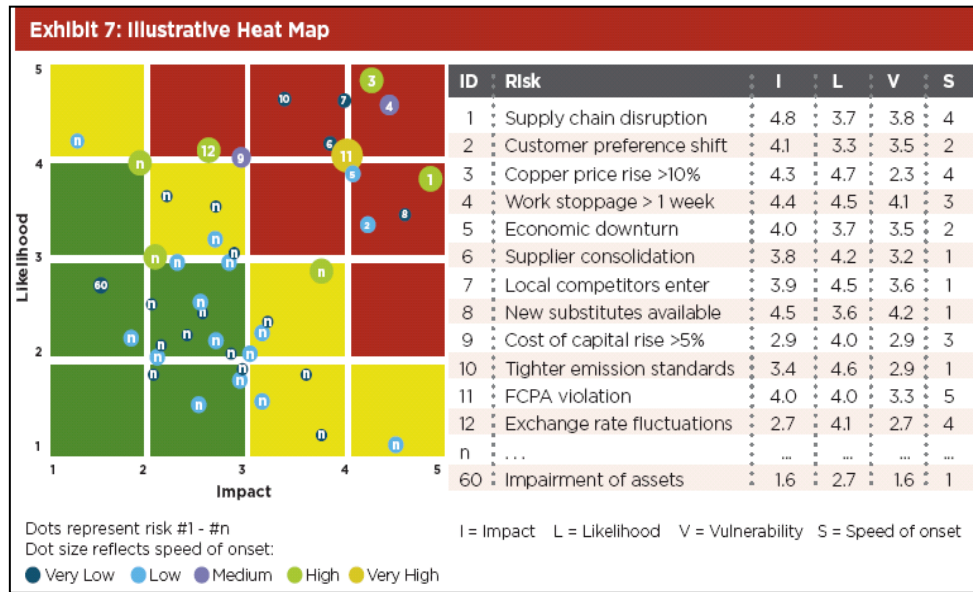


Figura 3 Mapa de Riesgos
 Fuente: (Carey & Curtis, 2012, p. 16).

1.1.5.4.8. Representaciones numéricas.

Bajo el criterio de COSO (2004), el riesgo puede ser representado de manera monetaria o porcentual tal y como muestra la Figura 4 y bajo un intervalo de confianza definido que por lo general es del 95 o 99% (P.15.).

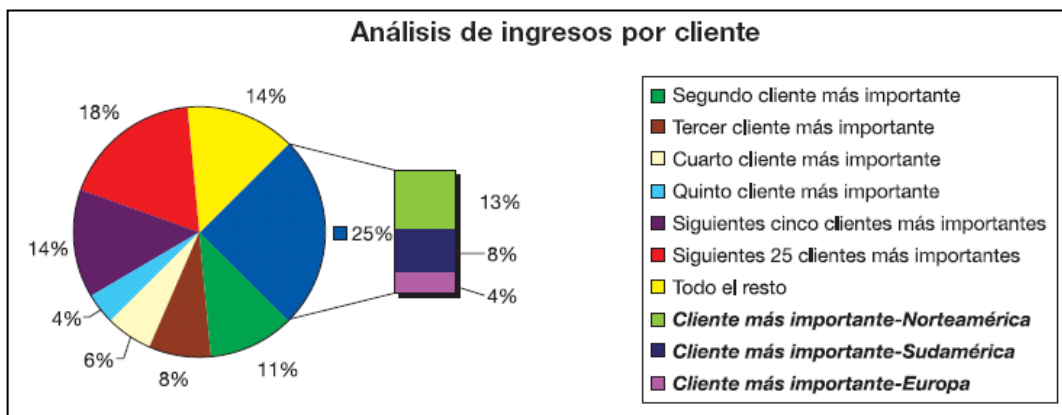


Figura 4 Representación gráfica de los ingresos por cliente de una empresa
 Fuente: (COSO, 2004, p. 63).

1.1.5.5. Respuesta a los riesgos.

Según (Johnson, 2007), esta fase muestra las acciones que toma la dirección de una entidad después de haber identificado y evaluado los eventos adversos al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. El establecimiento de estas medidas se basa en el análisis de sus efectos sobre la probabilidad e impacto de los riesgos; así como también en sus costos, beneficios y si estas resoluciones colocan al riesgo residual dentro de los parámetros de tolerancia y apetito al riesgo. Las formas de respuesta al riesgo son:

- **Evitar los riesgos.-** Estas medidas consisten en que las organizaciones abandonen las actividades que puedan traer consigo riesgos que no puedan controlar debido a que no pudieron encontrar alternativas para disminuir el impacto y la probabilidad hasta un nivel tolerable. Dentro de estas resoluciones se encuentran la eliminación de líneas de producto o de actividad, detener la apertura de sucursales o agencias hacia una nueva área geográfica, vender una unidad de negocio, otros.
- **Reducir los riesgos.-** Esta acción implica la disminución de la probabilidad o el impacto de los hechos negativos de una entidad y mantenerlos dentro de sus parámetros de aceptación de riesgos. Como ejemplo de estas medidas se puede considerar los programas de capacitación a empleados en diversas labores, la división y establecimiento de funciones específicas en las empresas, el control de disminución de unidades dañadas en la producción, otros.
- **Compartir los riesgos.-** Esta acción busca trasladar o distribuir una parte del riesgo a fin de aminorar su probabilidad o impacto y mantener su riesgo residual dentro de los estándares de apetito al riesgo. Dentro de estas medidas se encuentran la contratación de seguros, la participación en transacciones de cobertura de riesgo para el uso de opciones de compra y venta, la tercerización laboral, otros.
- **Aceptar el riesgo.-** Esta decisión es tomada por las empresas cuando no deciden efectuar ninguna labor para reducir la probabilidad y el impacto de los eventuales riesgos que podrían afectarlos a futuro. Algunos ejemplos

pueden ser la no adquisición de pólizas de seguros, la no elaboración de planes de contingencia para eventos negativos, otros.

Siguiendo los criterios de COSO (2004), las empresas empiezan a analizar al riesgo residual después de haber decidido cómo afrontar los riesgos. Al igual que en la evaluación del riesgo inherente, este estudio también emplea técnicas cualitativas y cuantitativas; así como también el diagnóstico de los costos y beneficios de cada evento negativo y la perspectiva de cartera (P.69).

1.1.5.5.1. Costos y beneficios.

Las empresas deben tomar en cuenta los costos directos e indirectos que deben estar alineados a los beneficios que puedan generar al momento de afrontar los riesgos. Entre estos costos se encuentran los de apertura (contratación de personal, establecimiento de estrategias y procesos para controlar los riesgos, recursos tecnológicos y materiales, otros.); y los de mantenimiento (control de unidades dañadas, cuidado de la maquinaria, otros.) (P.74).

1.1.5.5.2. Perspectiva de cartera del riesgo residual.

Las organizaciones plantean la creación de una perspectiva de cartera tomando en cuenta a la administración del riesgo para unidades individuales cuyo propósito es el de definir las características de cada una de sus situaciones adversas en relación a su apetito al riesgo y al cumplimiento de sus objetivos estratégicos (P.76).

1.1.5.6. Actividades de control.

Tomando en cuenta los puntos de vista de Moeller (2008), las actividades de control son todas las políticas y procedimientos que se implantan en las organizaciones con el propósito de cerciorarse que se van a llevar a cabo todas las acciones y estrategias de respuesta a los riesgos que se hayan determinado previamente para cada función, departamento o unidad del negocio. Esta fase del COSO – ERM cumple con las siguientes etapas:

- a) El entendimiento de los riesgos significativos por parte todos de los miembros de las empresas a fin de definir procedimientos de control para inspeccionarlos y corregirlos.
- b) La creación de procedimientos de control de riesgos para comprobar si los mismos pueden funcionar eficientemente en las compañías.
- c) La realización de pruebas de monitoreo para los procedimientos de control de los riesgos para asegurar su buen desempeño.
- d) La elaboración de ajustes o mejoras en caso de ser necesario a los procedimientos de control de riesgos (P.265).

Siguiendo con los planteamientos de Moeller (2008), las actividades de control de riesgos se deben categorizar en base a los mismos parámetros planteados en la fase de identificación de eventos de la Administración del Riesgo Empresarial – ERM ya que se debe tener en cuenta las áreas, procesos y funciones de mayor riesgo en las empresas como son las ventas e ingresos operacionales, las compras y egresos operacionales, gastos de capital y sistemas de información. Estas actividades son las siguientes:

- **Análisis realizados por la dirección.-** Si bien la evaluación de los riesgos y los procedimientos de control interno son llevados a cabo por los auditores internos, gerentes y empleados de las compañías, los altos directivos deben estar al tanto del estado de los eventos negativos identificados dentro de cada actividad y unidad organizacional a fin de verificar si se están cumpliendo

con los objetivos propuestos y de no ser así, tomar las debidas acciones correctivas.

- **Gestión directa de funciones por actividades.-** Los gerentes, administradores y empleados de las empresas deben detallar minuciosamente los logros o deficiencias dentro de las áreas, funciones y actividades del negocio. Esta labor cobra mayor importancia en las organizaciones de gran tamaño y con múltiples unidades de operación, ya que se necesita manejar información específica y precisa y transmitirla entre los diversos sectores de una entidad a fin de mejorar su funcionamiento y evitar pérdidas económicas, financieras y materiales a futuro.
- **Procesamiento de información.-** Los datos generados en una entidad deben basarse en un adecuado uso de los Sistemas de Tecnologías de la Información y Comunicación, ya que permitirá verificar de mejor manera la confiabilidad, disponibilidad y exactitud de la información generada en la identificación, evaluación y respuesta de los riesgos a fin de poder generar estrategias y procedimientos de control para los mismos.
- **Controles físicos.-** Estos controles se llevan a cabo en varios activos de las compañías como maquinaria, inventarios, títulos valores e instalaciones, ya que se busca verificar su existencia física con los registros que maneja su personal; así como también se pretende salvaguardar la integridad de los mismos ante posibles eventos negativos.
- **Indicadores de rendimiento.-** Las empresas utilizan estos indicadores como herramientas de información financiera y operacional que permitan definir si los riesgos a los que están expuestos podrían afectar su nivel de ingresos y ganancias y si sus estándares de desempeño se encuentran por debajo de lo normal. Estos análisis proporcionarán elementos de juicio a las organizaciones para decidir si se puede emprender nuevos proyectos o se deben tomar las respectivas acciones correctivas.
- **Segregación de funciones.-** Este tipo de control es muy frecuente en las empresas ya que una persona que desempeña una determinada función, no puede al mismo tiempo autorizar o probar ninguna acción con el fin evitar hechos arbitrarios o ilegales. Por ejemplo: el contador de una entidad no tiene la potestad de establecer el sueldo de los empleados (Ps. 266-267).

1.1.5.7. Información y comunicación.

En base a los lineamientos de COSO (2004), este componente del COSO – ERM muestra cómo se maneja y se transmite la información dentro de las organizaciones. Además, proporciona técnicas y directrices que mejoren de manera continua la comunicación entre todos los miembros de una entidad a fin de que se convierta en una herramienta provechosa para la gestión de riesgos corporativos (P.85).

1.1.5.7.1. Información.

Los sistemas de información que manejan las empresas emplean datos elaborados tanto de manera interna como a través de fuentes externas para poder reconocer, analizar y dar respuesta a eventos negativos que podrían influenciar en su desempeño. Los datos recopilados en una entidad también son usados para la toma de decisiones y el logro de sus objetivos.

La comunicación de los riesgos tiene como punto de partida la identificación de los “stakeholders” en una entidad como se puede ver en la Figura 5, ya que ellos deben analizar a cabalidad la información referente a los riesgos a fin de que posteriormente puedan establecer qué tipo de medidas se van a tomar para erradicar el impacto negativo de los mismos y decidir cómo y qué tipo de datos deben ser transmitidos dentro y fuera de la organización (Hopkin, 2010).

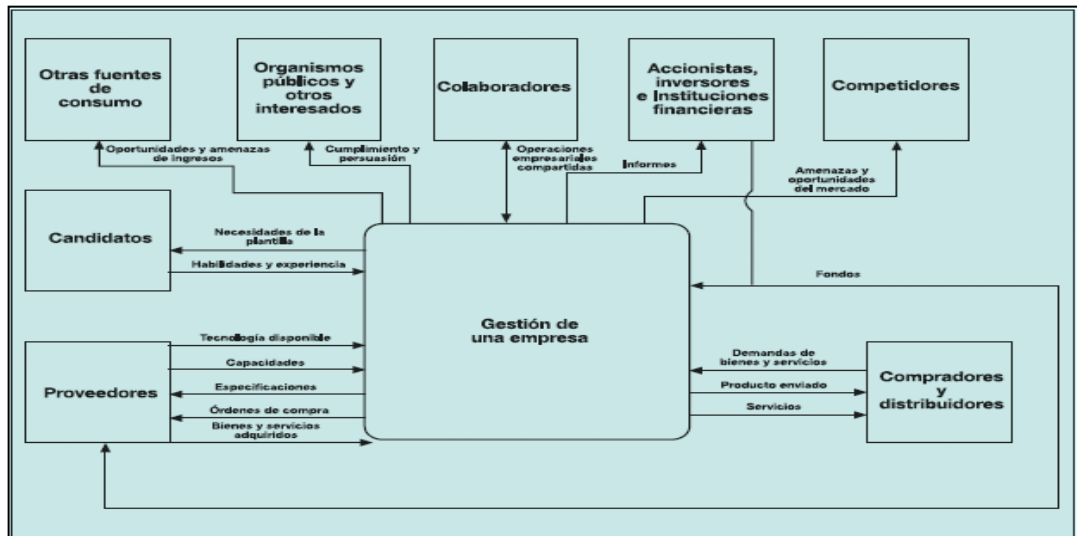


Figura 5 Flujo de la información dentro y fuera de una organización

Fuente:: (COSO, 2004, p. 86).

Según Hopkin (2010), los pasos que deben manejar los stakeholders para mantener una adecuada comunicación de los distintos riesgos empresariales son:

- a) Identificar a los stakeholders internos y externos de una entidad con el fin de conocer sus intereses e inquietudes.
- b) Usar en lo posible términos simples al momento de presentar la información relacionada con los riesgos; aunque si hay importante información para la empresa, sin importar que sea compleja, deberá ser mostrada textualmente.
- c) Ser objetivo en el uso de datos referentes a riesgos organizacionales a fin de poder diferenciar opiniones de hechos.
- d) Transmitir información de manera clara y transparente en base al nivel de entendimiento de cada individuo dentro de la organización.
- e) Tratar profundamente el grado de incertidumbre de los riesgos empresariales y buscar soluciones en el momento en que la información no se encuentre disponible.
- f) Ser cauteloso al instante de emplear datos para realizar comparaciones entre distintos tipos de riesgos.
- g) Usar datos concretos cuando se quiera comunicar alguna información importante; de preferencia, no más de tres mensajes al mismo tiempo.

h) Estar siempre preparado para contestar cualquier inquietud sobre los riesgos y proporcionar mayor información sobre un determinado tema en caso de ser necesario (P.111).

Un buen manejo y transmisión de la información en las organizaciones como muestra la Figura 6 permite visualizar y entender de mejor manera la interacción existente entre los componentes de la administración del riesgo empresarial con los objetivos, estrategias, actividades y funciones de las entidades.

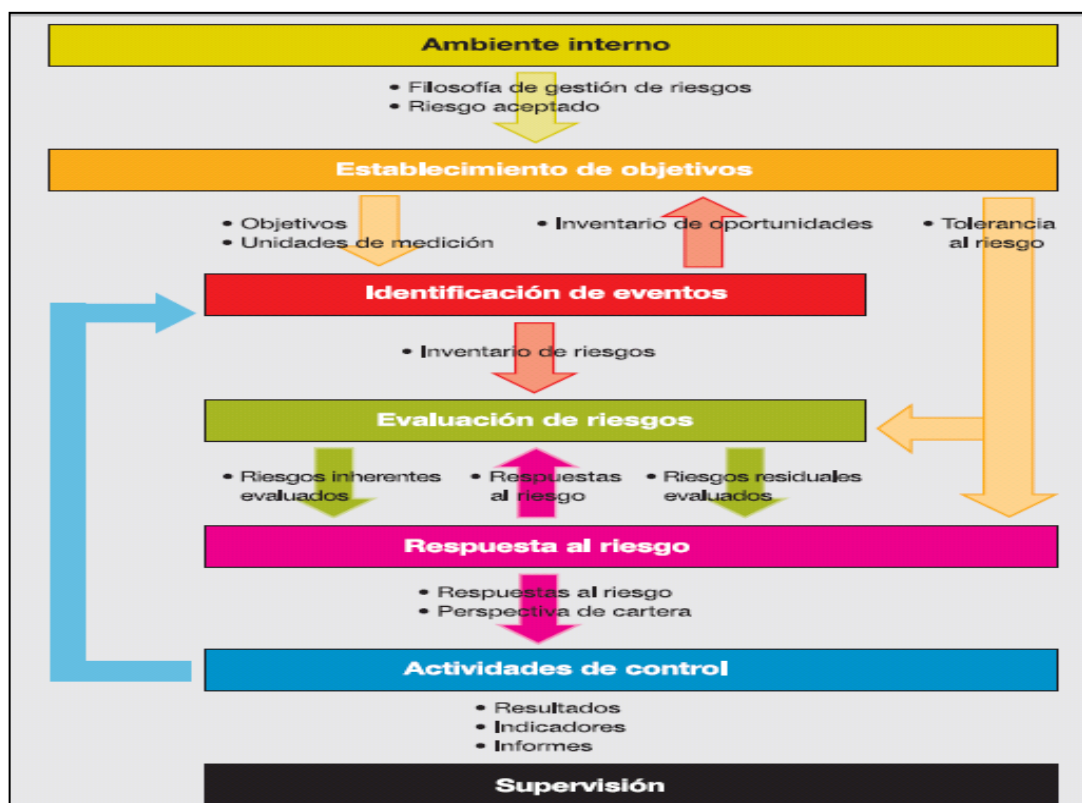


Figura 6 Flujo de la información en la gestión de riesgos corporativos

Fuente: (COSO, 2004, p. 87).

Siguiendo los criterios de Johnson (2007), la calidad de la información se considerará como óptima cuando cumpla con los siguientes requisitos:

- **Actualidad.**- Datos recientes sobre el funcionamiento de las organizaciones.
- **Oportunidad.**- Obtención de información en un adecuado período de tiempo.

- **Exactitud.-** Manejo de datos correctos sobre distintos hechos sucintados en la empresa.
- **Contenido.-** Inclusión de la información necesaria sobre actividades y cumplimiento de objetivos organizacionales.
- **Accesibilidad.-** La facilidad y disponibilidad al momento de obtener datos clave sobre acontecimientos relevantes para la empresa (P.30).

Bajo los estatutos de COSO (2004), la información de riesgos se debe efectuar tomando en cuenta ciertos parámetros como son sus sistemas estratégicos e integrados, su integración con las operaciones y su profundidad y oportunidad.

1.1.5.7.1.1. Sistemas estratégicos e integrados.

La creación de una estructura óptima de sistemas de información y la compra de tecnología adecuada son de vital importancia en una entidad ya que permite abordar de manera eficiente su administración de riesgos corporativos y los eventos que pudieren dañar a la organización. Además, como se muestra en la Figura 7, brinda la posibilidad de visualizar eficazmente la arquitectura informática de las empresas y el nivel tecnológico con el que cuentan actualmente y que podrían necesitar a futuro.

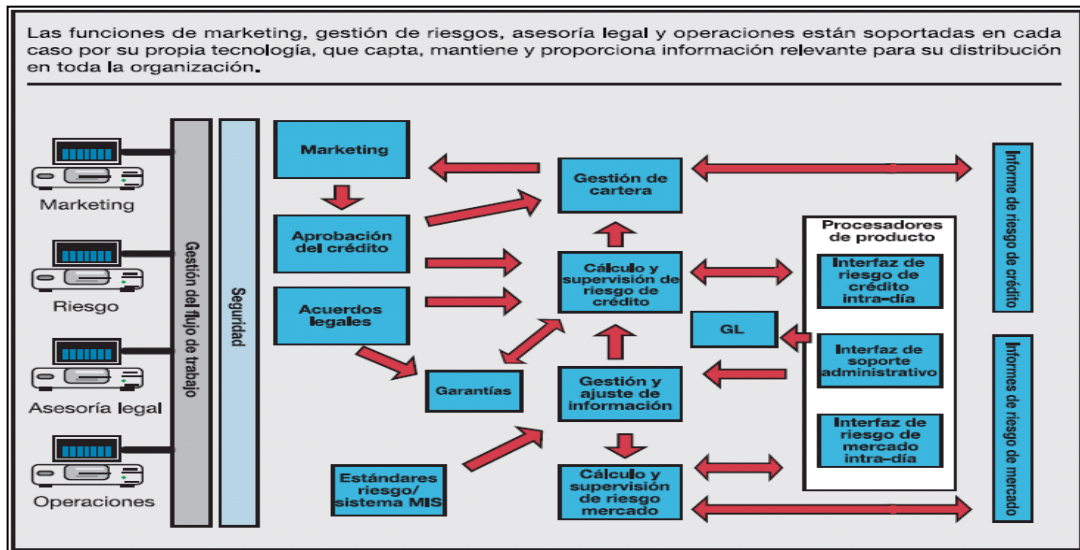


Figura 7 Flujo de la información para otorgar créditos en un banco

Fuente: (COSO, 2004, p. 89).

Continuando con las propuestas de COSO (2004), la arquitectura tecnológica de las compañías a fin de mejorar el uso de la información puede emplear las siguientes herramientas tecnológicas:

- **Lenguaje XML.-** Sus siglas significan “eXtensible Markup Language” o en español “Lenguaje de Marcado Extensible”, el cual es un lenguaje de etiquetas que simboliza datos constituidos en la Web a fin de esta información pueda ser guardada, comunicada, procesada, observada e impresa para el uso de varias clases de aplicaciones y dispositivos de bases de datos (EXES España, 1998).
- **Lenguaje XBRL.-** Sus siglas significan “eXtensible Business Reporting Language” o en español “Lenguaje Extensible de Informes de Negocios”, el cual es un lenguaje avanzado basado en el sistema Web XML que analiza y desarrolla esquemas de clasificación en etiquetas para las distintas bases de datos que contienen información financiera primordial para la empresa (XBRL España, 2004).
- **Servicios Web.-** Según los estatutos de COSO (2004), se trata del manejo y transmisión de datos por Internet que posibilita la captación, distribución y mantenimiento de fuentes de datos en tiempo real y en base a las actividades y áreas de las empresas. Asimismo, estos servicios se manifiestan a través de

protocolos establecidos para diversas aplicaciones ya sea en una misma entidad como se puede observar en la Figura 8 o entre varias organizaciones (Intranet, Extranet, redes LAN, WAN, MAN) (Ps.89-90).

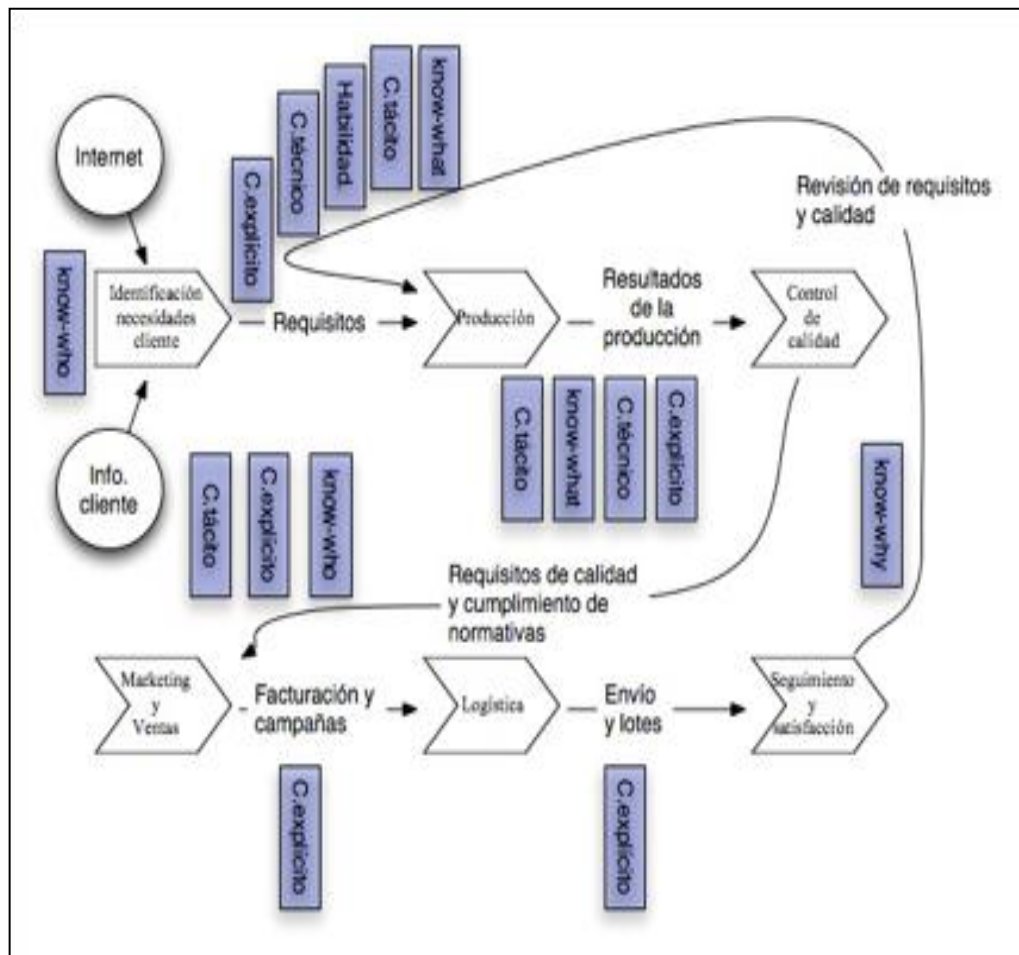


Figura 8 Flujo de la información en la cadena de valor

Fuente: (Roca Domínguez, 2010).

1.1.5.7.1.1.1. Sistemas de información de la administración de riesgos.

Según (Hopkin, 2010), este sistema es colocado en el sistema Intranet de las empresas a fin de que manejen su propio lenguaje de riesgos y puedan apoyar su cultura de riesgos basada en la recopilación y comunicación de la información sobre

la identificación, evaluación y respuesta de acontecimientos negativos. Esta herramienta informática analiza los siguientes datos en una entidad:

- Normas y protocolos sobre la administración de riesgos.
- Datos y valores sobre el perfil de los riesgos empresariales.
- Información y convenios de contactos de emergencia.
- Valores y costos de los seguros para los datos referentes a los riesgos.
- Tratamiento de las reclamaciones de seguros y protocolos de la dirección.
- Experiencia en la información referente a pérdidas y reclamos históricos en una entidad.
- Políticas de cobertura de seguros.
- Planes de acción sobre la administración de riesgos como el registro de los eventos negativos.
- Planes de mejora e implementación en el manejo de los riesgos organizacionales.
- Planes de continuidad de negocios y sus responsabilidades.
- .Planes de rescate ante desastres y sus responsabilidades.
- Acuerdos del gobierno corporativo y sus reportes (P.114).

1.1.5.7.1.2. Integración con las operaciones.

Siguiendo con las normas de COSO (2004), la gestión de riesgos corporativos debe acoplarse adecuadamente a las estructuras informáticas de las empresas sin importar el tiempo que se encuentran funcionando y su nivel de complejidad, ya que así se puede lograr el aseguramiento de los objetivos operacionales, de control de gestión y de cumplimiento y la verificación del normal funcionamiento de un determinado negocio como se muestra en la Figura 9 (P.91).

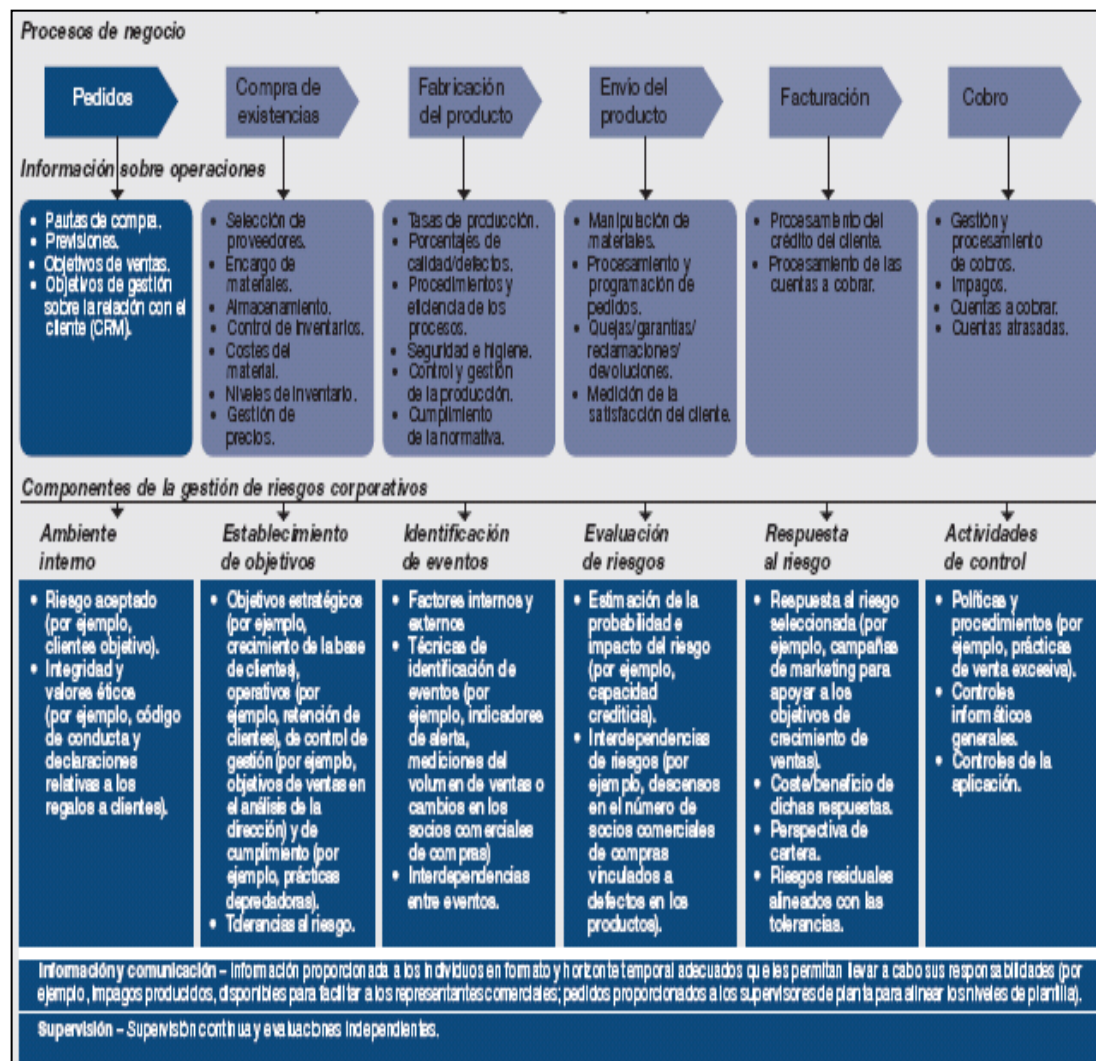


Figura 9 Flujo de la información a lo largo de un proceso de ventas

Fuente: (COSO, 2004, p. 92).

1.1.5.7.1.3. Profundidad y oportunidad de la información.

Tomando en cuenta las perspectivas de COSO (2004), debido a la gran afluencia de datos que se maneja cada día dentro de las organizaciones, es necesario que los miembros de las organizaciones establezcan la cantidad conveniente de datos que las empresas están dispuestas a presentar a las personas idóneas y en el momento oportuno a fin de evitar la sobrecarga de información y garantizar su correcto flujo. Una de las técnicas adecuadas para llevar a cabo esta actividad es el “cuadro de mando” (P.93).

1.1.5.7.1.3.1. Cuadro de mando.

Continuando con los lineamientos de COSO (2004), los cuadros de mando son informes donde se clasifica la información organizacional en categorías y tomando en cuenta su nivel de importancia, a fin de determinar si los perfiles de riesgo concuerdan con sus niveles de tolerancia al riesgo como se percibe en la Figura 10. En caso de que no coincidieran estos datos, se llega a la conclusión de que las respuestas a los riesgos y las actividades de control no están funcionando de manera óptima; por lo cual la dirección debe emprender acciones correctivas en el menor tiempo posible (P.95).

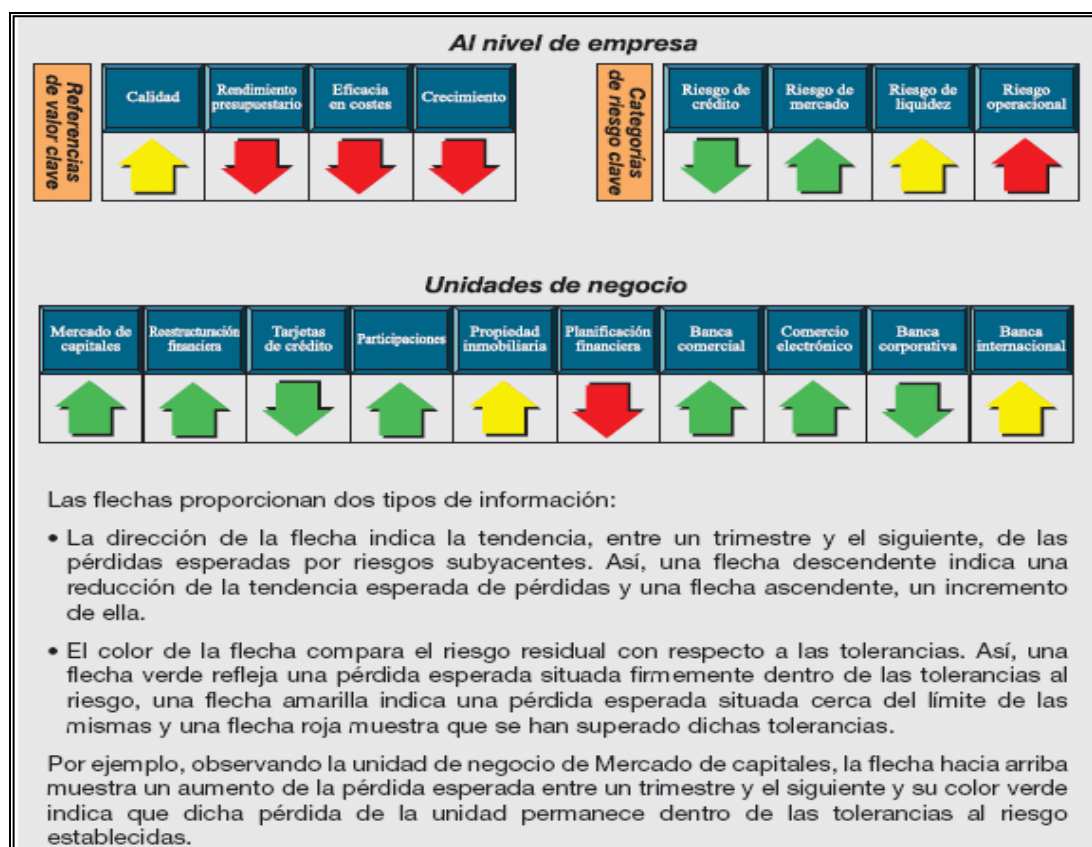


Figura 10 Informe de cuadro de mando

Fuente: (COSO, 2004, p. 96).

1.1.5.7.2. Comunicación.

En base a lo establecido en COSO (2004), la comunicación dentro de la administración de riesgos empresariales parte desde la dirección, ya que los altos directivos, administradores y gerentes de las organizaciones deben hacer conocer de manera prolija al resto de personal su cultura de riesgos corporativos a fin de poder establecer de manera clara el nivel de responsabilidad y autoridad para cada miembro de una entidad. Asimismo, el personal tiene la obligación de transmitir información sobre los riesgos suscitados en las unidades de negocio, procesos y áreas funcionales de las empresas (P.97).

De acuerdo a Hopkin (2010), otra de las razones para definir óptimos protocolos de comunicación sobre riesgos en las organizaciones es el aseguramiento de que las respuestas a los riesgos se estén llevando a cabo adecuadamente, ya que solamente a través de la capacitación al personal sobre el tratamiento de eventos negativos y el manejo de las actividades de control puede garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, operacionales, financieros y regulatorios a cabalidad en una entidad (P.115).

1.1.5.7.2.1. Comunicación interna.

Las personas que laboran día a día dentro de las organizaciones deben comprender a profundidad la importancia de la administración de riesgos empresariales a fin de que puedan estar al tanto de su funcionamiento y sean conscientes de las labores y responsabilidades que van a desempeñar dentro de este sistema; así como también del vínculo que guardan las mismas con las funciones del resto de miembros de una entidad (Andrade, 2005).

Para llevar a cabo esta actividad es necesario que la alta dirección defina las debidas actividades y directrices que se van a emplear en el manejo de los eventos negativos a fin de que puedan ser comunicados efectivamente a los empleados de las empresas. Asimismo, los trabajadores deben desarrollar mecanismos adecuados de transmisión de datos relevantes sobre la evaluación de riesgos a supervisores, gerentes y altos directivos; ya que a partir de esta información se tomarán decisiones sobre los tipos de respuesta a los mismos.

1.1.5.7.2.2. Comunicación externa.

Según Andrade (2005), el proceso de comunicación que se mantiene entre los miembros de las empresas y los grupos de interés externos (clientes, proveedores, inversionistas, gobiernos locales y nacionales, otros.) resulta de vital importancia en la gestión de riesgos empresariales debido a que el personal de una entidad puede tomar medidas proactivas y correctivas al momento de disminuir el impacto negativo de los riesgos.

Un adecuado manejo de la comunicación externa permite a las organizaciones satisfacer de mejor manera los gustos y preferencias de los clientes, realizar el escogimiento idóneo de los proveedores, lidiar de forma óptima con los factores macroeconómicos de un país (PIB, tasas de interés, inflación, otros), llevar a cabo programas de inversión rentables con otras entidades o estar siempre un paso más adelante que las empresas de la competencia.

1.1.5.8. Monitoreo o supervisión.

Bajo los puntos de vista de COSO (2004), este elemento es primordial en el desempeño de las organizaciones, ya que efectúa un minucioso proceso de vigilancia

y control de las actividades empresariales a fin de determinar si las mismas se están ejecutando normalmente o han sufrido cambios o alteraciones durante y después de su desempeño. Dentro de la gestión de riesgos corporativos, esta labor se lleva a cabo a través de actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o con la combinación de ambas técnicas con el propósito de comprobar si existen y funcionan de manera óptima el resto de componentes del sistema COSO –ERM (P.103).

1.1.5.8.1. Actividades de supervisión permanente.

Según COSO (2004), este parámetro involucra el estudio de las diversas actividades que se ejecutan normalmente y a diario dentro de las empresas a fin que esta información sirva de base para vigilar el buen funcionamiento de los componentes de la administración de riesgos corporativos (P.103).

Entre las labores que posibilitan la supervisión de los elementos del sistema COSO- ERM se encuentran:

- Tareas usuales de gestión que faciliten la transmisión de información interdisciplinaria a fin de que cualquier desacuerdo que surja durante el proceso pueda ser objetado.
- Datos obtenidos de terceras personas, cuyo contenido permite esclarecer la presencia de problemas a nivel interno en una entidad.
- Monitoreo frecuente de las actividades administrativas a fin de verificar si se están cumpliendo a cabalidad las actividades de control de riesgos dentro de las mismas y poder identificar a tiempo los acontecimientos negativos.
- Verificación tangible de los datos que se encuentran asentados en los sistemas de información organizacionales.
- Avisos y recomendaciones llevados a cabo de manera regular por los auditores internos y externos a fin de mejorar de manera permanente los controles internos y la gestión de riesgos corporativos.

- Asistencia a seminarios y conferencias sobre la administración del riesgo empresarial a fin de poder implantar la información relevante de los mismos en las organizaciones.
- Solicitudes sobre la adecuada comprensión y ejecución del código de ética en una entidad.

1.1.5.8.2. Evaluaciones independientes.

Bajo las perspectivas de COSO (2004), son revisiones ejecutadas por la alta dirección, el área de auditoría interna o agentes externos de una entidad con el fin de complementar la información obtenida en las actividades de supervisión permanente y determinar el nivel de efectividad en el cumplimiento de la administración de riesgos empresariales. Estas evaluaciones se llevan a cabo en toda la empresa y en todos los componentes del sistema COSO-ERM; así como también en áreas, funciones y procesos concretos de un negocio y tomando en cuenta las modificaciones que puedan tener las estrategias, los procesos clave o la estructura de las organizaciones (P.104).

Continuando con los parámetros de COSO (2004), las evaluaciones independientes se llevan a cabo de manera habitual y teniendo en cuenta las revisiones de auditoría interna, el proceso de evaluación del sistema COSO-ERM, la metodología que van a emplear y la documentación que se va a usar.

1.1.5.8.2.1. Revisiones de auditoría interna.

El departamento de auditoría interna debe analizar adecuadamente los riesgos y labores de control en las unidades de negocio, procesos y departamentos de las organizaciones a fin de que puedan proporcionar directrices idóneas sobre el manejo

de cada uno de los elementos de la administración del riesgo empresarial. Además, los auditores internos deben determinar cómo las nuevas decisiones y situaciones que se tomen en una entidad pueden influenciar en el cumplimiento de la gestión de riesgos corporativos (P.105).

1.5.8.2.2. El proceso de evaluación.

Los evaluadores del sistema COSO-ERM, que por lo general son los auditores internos, emplean un sinnúmero de enfoques y técnicas para analizar de manera especial la identificación, evaluación, respuesta, actividades de control e información y comunicación de los riesgos empresariales a fin de definir si existe un nivel óptimo de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos establecidos en las compañías. Este proceso se lleva a cabo en base a las situaciones que se encuentre atravesando una entidad y el alcance de la evaluación a realizar (P.106).

1.5.8.2.3. Metodología.

Los evaluadores utilizan diversas metodologías y herramientas de evaluación (cuestionarios, encuestas, cuadros de mando, diagramas de flujo, benchmarking, otros.) para documentar y analizar situaciones particulares en la gestión de riesgos corporativos. Sin embargo, para su correcta elección se deben tomar en cuenta las facilidades de uso que pueda proporcionar estos instrumentos a los miembros de una entidad; y su nivel de adaptabilidad, alcance y frecuencia que pudieran tener durante el análisis, respuesta y actividades de control de riesgos (P.106).

1.5.8.2.4. Documentación.

Los parámetros que emplean los evaluadores para determinar el nivel adecuado de documentación del sistema COSO-ERM pueden modificarse dependiendo del tamaño, complejidad y forma de administración de las organizaciones. Una vez establecidos estos lineamientos, se debe tomar en cuenta la extensión y contenido de la documentación, si la misma será llevada en papel o en archivos digitales, si su información será centralizada o se dará a conocer a lo largo de la empresa y de ser así, definir las formas de acceder a la misma.

Las personas encargadas de la revisión de la gestión de riesgos corporativos deben analizar la documentación actual de una entidad a fin de comprender los riesgos a los que puede estar expuesta la misma a nivel de unidad de negocio, proceso o departamento y brindar posteriormente la respuesta oportuna a los mismos.

La documentación que más se considera dentro de una evaluación son: organigramas, descripción de autoridad y responsabilidades claves, manuales de políticas, procedimientos operativos, diagramas de flujo, controles relevantes, indicadores de rendimiento, mediciones del riesgo, otros (P.109).

1.1.5.8.3. Informes de deficiencias.

Bajo el criterio de COSO (2004), una vez ejecutado el proceso de monitoreo en el sistema COSO-ERM, se deben reportar todas las falencias y defectos que se hayan encontrado a la alta dirección, ya que este organismo deberá tomar las medidas correctivas necesarias que permitan mejorar el desempeño de una entidad a través del planteamiento y establecimiento de estrategias que posibiliten el cumplimiento de los objetivos empresariales (P.110).

1.1.6. Definición de riesgo.

Es la posibilidad de que suceda un hecho o acontecimiento que provoque consecuencias desfavorables y perjuicios económicos (bajos índices de rendimiento y liquidez financiera, liquidación de la compañía, otros.) dentro del entorno empresarial (Crespo Ramos, Nieto Salinas, López Yépes, Madrid Garre, Carreño Sandoval, & Peña Alcaraz, 2004).

Según (Bueno, 2010), las organizaciones a fin de definir la naturaleza del riesgo, tienen que verificar dentro del sistema COSO-ERM si los mismos cumplen con las siguientes características:

- **Ser incierto.-** Significa que no se puede tener la certeza absoluta de la consecución del riesgo ya que si fuera así perdería su naturaleza y se convertiría en la consecuencia lógica de una acción específica.
- **Ser lícito.-** En caso de que una entidad utilice los seguros como respuesta a los riesgos, estos deben implantarse en base a las leyes de ordenamiento público y teniendo en cuenta que las organizaciones no tengan como razón social el desempeño de actividades ilegales que hagan daño a terceras personas.
- **Ser posible.-** Para que un suceso sea considerado riesgo, debe tener la imperiosa característica de que pueda ocurrir a lo largo del tiempo.
- **Ser fortuito.-** Significa que un riesgo siempre debe ocurrir de manera accidental o que estén fuera del alcance de las personas.
- **Ser concreto.-** El riesgo debe ser evaluado de manera cualitativa y cuantitativa a fin de determinar su probabilidad e impacto y poder responder adecuadamente a los mismos mediante la gestión de riesgos corporativos.
- **Ser de orden económico.-** El riesgo debe tener la particularidad de producir pérdidas económicas a las empresas, el cual puede ser valorado en dinero.

Según la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero Ecuatoriano menciona al riesgo como una “posibilidad de que se generen acontecimientos que ocasionen pérdidas que perjudiquen el valor económico de las entidades”.

1.1.6.1. Tipos de riesgo.

La Superintendencia de Bancos y Seguros a través de la Resolución No. JB-2004-631 del 22 de enero de 2004 establece las diversas clases de riesgos que pueden incidir en el funcionamiento de bancos, cooperativas y demás entidades del sistema financiero.

Entre los riesgos que se encaminan dentro del campo financiero se encuentran: de liquidez, de crédito, de mercado, de tasas de interés, de tipo de cambio. Mientras que el resto de riesgos son encaminados a la parte operacional, administrativa y legal de las organizaciones como son: operativo, legal y de reputación.

1.1.6.1.1. Riesgo de crédito.

Es la posibilidad de que ocurran pérdidas financieras por el incumplimiento de pago en el que incurre la persona que recibe un préstamo de una entidad financiera (Gómez Cáceres & López Zaballos, 2002).

Ahora, tomando en cuenta la legislación ecuatoriana, la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) en el Libro I de las Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de las Instituciones del Sistema Financiero, Título X “De la Gestión y Administración de Riesgos”, Capítulo II “De la Administración del Riesgo de Crédito”, señala al mismo como “la pérdida de dinero que puede sufrir una entidad financiera debido al incumplimiento total o parcial de pago por parte de uno o varios prestatarios en operaciones directas, indirectas o de derivados (SBS, 2003).

En base a esta misma normativa, dentro de los elementos que se deben considerar para calcular el riesgo de crédito en una entidad se encuentran las

probabilidades de no cumplimiento de los pagos por parte de los clientes, su nivel de exposición, su tasa de recuperación y la severidad de sus pérdidas económicas.

1.1.6.1.2. Riesgo de mercado.

Es la posibilidad de que las organizaciones sufran pérdidas económicas debido a las variaciones que se pueden suscitar en los mercados financieros donde se desenvuelven y por los cambios que pudieran darse dentro de los factores macroeconómicos (tipos de interés, PIB, inflación, otros.) que pudieren afectar su funcionamiento (Samaniego Medina, 2008).

Bajo las normas del marco jurídico ecuatoriano, la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) en el Libro I de las Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de las Instituciones del Sistema Financiero, Título X “De la Gestión y Administración de Riesgos”, Capítulo III “De la Administración del Riesgo de Mercado”, se lo define como “la contingencia de que una institución financiera sufra pérdidas como resultado de los precios de mercado cambiantes y por las fluctuaciones que pudieren haber en la negociación de valores, tasas de interés, derivados, tipos de cambio y precios de los commodities (SBS, 2003)”.

1.1.6.1.3. Riesgo de tasa de interés.

Es el suceso negativo que puede traer alteraciones en los flujos de caja futuros de las organizaciones debido a cambios en las tasas de interés de mercado. Asimismo, la estructura de costos y el nivel de ingresos del FMI (Fondo Monetario Internacional) se establecen a través de las tasas de interés (Hacche, Morrison, Donaldson, Carminis, & Etchebarne.Bourdin, 2005).

Con relación a la Ley del Sistema Financiero Ecuatoriano en su resolución No. JB-2004-631 de 22 de enero del 2004 establece que el riesgo de la tasas de interés es “la posibilidad de que las instituciones del sistema financiero sufran perjuicios económicos a causa de las fluctuaciones desfavorables en las tasas de interés establecidas y cuyas consecuencias se basarán en la disposición de activos, pasivos y contingentes”.

1.1.6.1.4. Riesgo de tipo de cambio.

Es la posibilidad de que cualquier suceso contraproducente pudiere afectar las divisas en el mercado monetario mundial ya sea al contado, a plazo o en forma de derivados. Además, provoca variaciones en la paridad de la moneda nacional frente a tales divisas (Feria Domínguez, 2005) .

Bajo los parámetros de la Ley del Sistema Financiero Ecuatoriano en su resolución No. JB-2004-631 de 22 de enero del 2004 establece que el riesgo de tipo de cambio es el impacto generado por las fluctuaciones en los tipos de cambio en las utilidades y el patrimonio de las entidades financieras; el mismo que dependerá de las posiciones netas que conserve la institución en cada una de las monedas con las que se desenvuelve.

1.1.6.1.5. Riesgo de liquidez.

Es el hecho generador de que los pasivos de las empresas no puedan ser saldados, las ventas se reduzcan de manera considerable o los activos con alto grado de liquidez pierdan su valor económico en muy poco tiempo. Este fenómeno ocurre generalmente en las crisis financieras de los países ya que las inversiones de las

organizaciones pierden su valor de manera acelerada o cuando existen crisis comerciales, ya que las cuentas por cobrar no se liquidan a tiempo (Lahoud, 2006).

Siguiendo los estatutos ecuatorianos, la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) en el Libro I de las Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de las Instituciones del Sistema Financiero, Título X “De la Gestión y Administración de Riesgos”, Capítulo IV “De la Administración del Riesgo de Liquidez”, el riesgo de liquidez es “el evento negativo que hace que las entidades financieras no tengan fondos que les permita cubrir sus obligaciones; lo cual les obliga a buscar recursos alternativos o vender activos con las premisas de aceptar un elevado costo financiero o una alta tasa de descuento que podría conducirlos a pérdidas de valorización (SBS, 2003)”.

1.1.6.1.6. Riesgo operativo.

Es la posibilidad de que diversos acontecimientos externos produzcan pérdidas en las organizaciones a causa de la presencia de anomalías en sus procesos, personal negligente o sistemas de controles internos deficientes. Este concepto incluye al riesgo legal más no al de reputación (Menéndez Alonso, 2007).

Siguiendo los lineamientos de la Ley del Sistema Financiero Ecuatoriano en su resolución No. JB-2004-631 de 22 de enero del 2004 muestra al riesgo operativo como “el hecho generador de pérdidas en las instituciones financieras cuyo origen surge de procesos defectuosos, personal poco capacitado, sistemas internos que no funcionan correctamente o tecnología desactualizada”.

Bajo esta misma premisa, el riesgo operativo se relaciona con desperfectos en el control interno; sistemas, procesos y procedimientos erróneos, fallas humanas y fraudes, deficiencias en los sistemas informáticos de las empresas, otros.

1.1.6.1.7. Riesgo legal.

Es el evento negativo que puede traer consigo detrimentos económicos a las empresas debido a que sus procesos, actividades o contratos no se ejecutaron de manera efectiva o perdieron validez por la omisión, inobservancia o mala aplicación del marco legal establecido para los mismos (Pampillón Fernández, De la Cuesta González, Ruza y Paz Curbera, & Arguedas Sanz, 2004).

Bajo los planteamientos de la Ley del Sistema Financiero Ecuatoriano en su resolución No. JB-2004-631 de 22 de enero del 2004 muestra al riesgo legal como “las entidades financieras incurran en perjuicios económicos directos e indirectos; que sus activos estén expuestos a mayor vulnerabilidad; que sus pasivos y contingentes aumenten más allá de lo esperado; o que sus operaciones se lleven a cabo inapropiadamente por el incumplimiento, negligencia, contravención, impericia, dolo o errónea ejecución de los lineamientos jurídicos así como también de los mandatos o instrucciones de los organismos de control”.

1.1.6.1.8. Riesgo de reputación.

También conocido como riesgo de imagen, es conocido por no estar incluido dentro del riesgo operativo y se caracteriza por traer consecuencias contraproducentes a las organizaciones por el daño causado a su prestigio y buen nombre que podrían derivar en la disminución de sus clientes y accionistas (Fernández-Laviada, 2010).

En cuanto a la Ley del Sistema Financiero Ecuatoriano en su resolución No. JB-2004-631 de 22 de enero del 2004 señala al riesgo de reputación como “el acontecimiento negativo que incide de manera contraproducente en la honra de las entidades financieras; ya sea por la publicación de sus anomalías internas a terceras

personas o por su involucramiento en negocios ilícitos; y cuyas consecuencias traerían consigo pérdidas económicas o deterioro de las mismas”.

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL Y CAMPO DE ACCIÓN

2.1. GENERALIDADES.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “ALFA Y OMEGA” Ltda. se instauró inicialmente como una pequeña agrupación conformada por jóvenes indígenas y campesinos de la Parroquia Pilahuin ubicada en la Provincia de Tungurahua; cuyo deseo de superación los impulsó a trasladarse a la ciudad de Quito para establecer una institución cooperativa bajo el lema de que “la unión hace la fuerza”. De esta manera, la institución comenzó sus labores en el año 2007 con 24 socios fundadores y un presupuesto limitado; y finalmente, la entidad logró el reconocimiento oficial por medio del acuerdo ministerial de bienestar social N°147 el 24 de octubre del 2008 (Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014).

La cooperativa actualmente cuenta con una Agencia Matriz ubicada en Quito en las calles Andrés Pérez S10-100 y Calvas (Junto al Mercado De Chiriyacu); y una Agencia en Tambillo en las calles García Moreno 494 PB y Eloy Alfaro, (Junto al Parque Central) como se puede divisar en la Figura 11.



Figura 11 Información General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda.

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014).

2.1.1. Misión.

Según la página web de la organización objeto de estudio, su razón de ser expresa lo siguiente:

ALFA Y OMEGA es una organización indígena cristiana, que busca y aporta al desarrollo integral de la sociedad; fomentando y fortaleciendo la economía solidaria, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida. Con un producto competitivo, servicios de buena calidad y la confianza de nuestros asociados se busca satisfacer todas las necesidades y exigencias de los mismos.

La organización fue creada con el propósito de impulsar el desarrollo de la sociedad a través de la economía popular y solidaria para mejorar la calidad de vida de la personas, buscando satisfacer sus necesidades y exigencias.

2.1.2. Visión.

Tomando en cuenta los datos del sitio web de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda., el escenario ideal en que se visualiza a futuro la institución manifiesta lo siguiente:

Ser considerada como una de las primeras instituciones líderes en el Mercado Financiero a nivel local, regional y nacional, basada en los principios y valores del cooperativismo, forjando el trabajo tesonero con ética, transparencia y rentabilidad, a fin de brindar los mejores productos y servicios financieros a todos nuestros socios y clientes.

En la posteridad, la cooperativa se mira como una entidad líder en el contexto nacional gracias a la promoción del cooperativismo fundamentado en sus principios y valores, donde los productos y servicios que ofrecen a la colectividad permitan cubrir la demanda de sus clientes y socios.

2.1.3. Principios de la entidad.

Desde el punto de vista del portal web de la cooperativa, esta entidad ha desempeñado sus labores bajo la mística del “Cooperativismo”; y sus servicios se encuentran direccionados especialmente a las clases más necesitadas del país como son: los pequeños y medianos inversionistas, comerciantes, microempresarios y en su totalidad a personas y sectores que no han sido atendidos por la banca tradicional privada.

La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, a más de cumplir con los principios estipulados en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, el Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constan en el Reglamento Interno, debe llevar a cabo los siguientes principios universales del cooperativismo:

- 1. Membrecía abierta y voluntaria;**
- 2. Control democrático de los miembros;**
- 3. Participación económica de los miembros;**
- 4. Autonomía e independencia;**
- 5. Educación, formación e información;**
- 6. Cooperación entre cooperativas;**
- 7. Compromiso con la comunidad.**

Esto significa que el personal de la cooperativa debe verificar que cualquier persona pueda afiliarse a la entidad sin mayores restricciones, controlar que la lista de socios y clientes de la entidad sea verídica, comprobar que los miembros de la institución participen económicamente, asegurarse que su trabajo se realice de manera independiente, brindar información oportuna sobre los servicios de la organización, colaborar conjuntamente con otras cooperativas y comprometerse a impulsar en la comunidad actividades que permitan satisfacer necesidades colectivas antes que intereses particulares.

2.1.4. Valores de la entidad.

Tomando en cuenta la información expuesta en el portal web de la entidad, los valores que guían las actuaciones de los directivos, funcionarios y empleados de la cooperativa son: “honestidad, responsabilidad, igualdad, equidad, solidaridad, transparencia, responsabilidad social empresarial y respeto”.

2.1.5. Objeto social.

De acuerdo a la información obtenida de la página web de la cooperativa, la compañía tiene como objeto social principal el “Ofrecer servicios de intermediación financiera a sus socios y clientes, lograr su desarrollo socio económico y mejorar sus condiciones de vida”.

En base a la designación otorgada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa es abierta ya que únicamente exige como requisito a sus socios la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada.

De acuerdo al cumplimiento de su objeto social, la cooperativa efectúa de manera lícita las siguientes actividades:

- Recepción de depósitos a la vista y a plazo en base a los mecanismos o modalidades autorizadas.
- Otorgamiento de préstamos a sus socios.
- Realización de servicios de caja y tesorería.
- Ejecución de cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como la emisión de giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.

- Recepción y conservación de objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendamiento de casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores.
- Asunción de obligaciones por cuenta de terceros por medio de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito así como por la autorización de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas en base a los estatutos y prácticas nacionales e internacionales.
- Admisión de préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior.
- Inversión en el Sector Financiero Popular y Solidario Ecuatoriano, Sistema Financiero Nacional, en el Mercado Secundario de Valores y adicionalmente en el Sistema Financiero Internacional.
- Realizar inversiones en el capital social de cajas centrales.
- Conservación de la solidaridad entre sus socios.
- Obtención de asistencia técnica y crediticia de instituciones nacionales y extranjeras para mejorar los servicios que proveen a sus socios y clientes.
- Promoción del hábito del ahorro y la cooperación económica entre sus asociados.
- Otorgamiento a sus asociados de la idónea capacitación y asesoría para que sean eficientes en sus actividades productivas, administrativas y tengan activa participación en la cooperativa y la comunidad.

De manera adicional, los miembros de la entidad pueden llevar a cabo actividades complementarias que les fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

2.1.6. Portafolio de servicios que ofrece a los clientes.

En base a la información obtenida a través de la página web de la cooperativa, los servicios que la entidad ofrece son los siguientes:

- **Ahorro a la Vista.-** A través de sus cuentas personales, los clientes y socios pueden rentabilizar sus ahorros, accediendo a cualquiera de los servicios de la entidad, realizando todo tipo de transacciones y disfrutando de liquidez en cualquier momento a fin de asegurar un mejor beneficio.
- **Depósito a Plazo Fijo.-** El cliente o socio puede invertir en la entidad y recibir la mayor rentabilidad en sus inversiones desde \$100,00 en adelante.
- **Certificado de Aportación.-** El cliente o socio puede ahorrar y ser beneficiado de las utilidades de la cooperativa.
- **Ahorro Encaje.-** El cliente a través de su crédito, su encaje gana interés. En la Figura 12 se pueden observar las tasas de interés pasivas para los depósitos e inversiones.

VEN INVIERTE CON NOSOTROS
PAGAMOS LA MEJOR TASA DE INTERÉS

Días	Interés
30 a 90	6%
91 – 180	7%
181 – 360	9%
Más de 361	10%

Premiamos tú confianza
PERTENECE AL GRUPO
EXCLUSIVO DE INVERSIONISTAS
CON GRANDES BENEFICIOS

Figura 12 Tasas pasivas de interés de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda.

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014).

- **Requisitos para obtener las cuentas de ahorro.-** La Figura 13 muestra los requisitos para obtener cuentas de ahorro tanto para personas naturales como para grupos de trabajo y pequeñas organizaciones.

CUENTAS DE AHORRO.

Prepárate para lo inesperado, ahorrando en un fondo de emergencia, ten en mente que para un momento inesperado este fondo te puede salvar, además que tu ahorro programado de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA ALFA Y OMEGA, te ofrece todas las herramientas y asesoría para que puedas lograr tus metas. Y si piensas que no es necesario, recuerda que: El camino hacia la riqueza depende fundamentalmente de dos palabras: trabajo y ahorro.

Requisitos para la apertura tu plan de ahorro:
Si eres menor de edad, o tercera edad

- Fotocopia de cédula y papeleta de votación de un representante mayor de edad.
- Fotocopia de cedula o partida de nacimiento del titular de la cuenta.
- Planilla de servicio básico de la residencia donde vivan.
- Foto tamaño carnet.
- Depósito inicial mínimo de \$ 5.00 USD.

Nota: esta cuenta no requiere costo de mantenimiento.

Para personas naturales.

- Fotocopia de cédula y papeleta de votación.
- Planilla de servicio básico de la residencia donde vivan.
- Foto tamaño carnet.
- Depósito inicial mínimo de \$ 25.00 USD.

Para organizaciones o grupos organizados:

- Fotocopia de cédula y papeleta de votación del presidente o representantes.
- Planilla de servicio básico donde se encuentra la sede.
- Foto tamaño carnet.
- Depósito inicial mínimo de \$ 25.00 USD.
- Una carta donde solicita la aprobación de la apertura de la cuenta, donde se encuentre detallado las personas autorizadas para su manejo.

www.coacalfayomega.com

Figura 13 Requisitos para la apertura de depósitos y cuentas de ahorro de la cooperativa

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014).

- **Sembrando en el Alfita.-** Surge de las raíces del pueblo para el servicio del pueblo y pensado para sus clientes, facilitando al personal de la entidad la debida capacitación a fin de poder realizar las recaudaciones desde su puesto de trabajo y así dándoles a sus clientes un mejor servicio.
- **Créditos para la Necesidad de los Clientes.-** En sus agencias la cooperativa brinda sus líneas de crédito apoyando a los que más lo necesiten, como se muestra en el Cuadro 5.

Cuadro 5

Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda.

Crédito Alfita	Crédito Ordinario	Crédito Especial	Crédito Emergente	Crédito Prendario
Aprobando en 48 horas, crédito desde \$100 dólares hasta \$500 dólares pagos diarios, semanal, quincenal.	Tiene que ser socio 8 días, crédito desde \$200 hasta \$3.000 dólares hasta 24 meses plazos.	Tiene que ser socio 8 días, crédito \$3.000 hasta \$10.000 dólares hasta 36 meses plazo.	Desembolso en 48 horas, crédito desde \$500 hasta \$2.000 dólares hasta 30,60,90 días.	Desembolso en 48 horas, crédito desde \$100 hasta \$500 dólares hasta 30, 60, 90 días (oro, electrodomesticos)

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014).

- **Descripción de créditos de la cooperativa.-** En la Figura 14 se puede apreciar los tipos de créditos que ofrece la entidad a sus socios y clientes.

MICROCRÉDITO
Si quieres iniciar tu propio negocio y no tienes capital de trabajo la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA ALFA Y OMEGA**, te ofrece un servicio de microcrédito, para llegar a crecer tanto como quieras.

MICRO CRÉDITO
PARA FORTALECER TU NEGOCIO CON LA MAYOR FLEXIBILIDAD EN TUS PAGOS!!!

SIN GARANTE

CRÉDITO INMEDIATO

CRÉDITO DE CONSUMO
PARA TUS GASTOS ESPECIALES CON LA MAYOR FLEXIBILIDAD EN TUS PAGOS !!!

Si trabajas bajo relación de dependencia, y necesitas cubrir algún gasto especial, te ofrece crédito especial, a **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**, te ofrece crédito de consumo a una tasa de interés accesible.

DISFRUTA TUS VACACIONES O DIVERSIONES

SACA TU **CRÉDITO** Y PÁGALO COMO TÚ PREFIERAS FLEXIBILIDAD EN TUS PAGOS

CREDICONSUMO

Viajes en familia

CREDIMERCADO
La Cooperativa de ahorro y crédito **INDÍGENA ALFA Y OMEGA**, invierte en el sector comercial, ofreciendo un producto de financiamiento exclusivo para comerciante minoristas y mayoristas de los mercados de Quito.

CRÉDITO MERCADO
PARA INCREMENTAR TU NEGOCIO CON LA MAYOR FLEXIBILIDAD EN TUS PAGOS!!!

OBTEN TÚ CRÉDITO DE \$100 A \$1000

SIN ENCAJE SIN GARANTE

EN TAN SOLO 48 HORAS

Figura 14 Tipos de créditos de la cooperativa

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014).

- **Capacitación a los Socios.-** Alfa y Omega pone a disposición su personal administrativo para realizar las capacitaciones, cuyo objetivo es formar,

dirigir e incluir a los nuevos socios hacia un nuevo porvenir, asesorando tanto a mujeres como hombres los diferentes tipos de mercado que se presentan en nuestros diario vivir.

- **Credi-Viveres.-** Pensando en beneficio de sus clientes, la cooperativa cubre las necesidades vitales del socio con la venta de víveres a crédito, sin entrada sin garante y sin un límite de tiempo.
- **Otros Servicios.-** Dentro de la entidad los clientes pueden hacer sus pagos de los servicios de teléfono a la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, luz al Empresa Eléctrica Quito, el Bono de Desarrollo Humano, el Seguro de Accidentes de Tránsito, al Banco Central del Ecuador y a Money Gram.

2.1.7. Lineamientos de la estructura organizacional.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda. en su Manual de Organización y Funciones determina que los parámetros de la constitución de la cooperativa comprenden:

- **Base del diseño.-** La organización en base a su plan estratégico mantiene una estructura plana dirigida a sus clientes internos y externos. Es decir, bajo este lineamiento se busca que tanto el personal que labora en la cooperativa como los socios y clientes de la misma tengan una participación activa en la toma de decisiones y en el funcionamiento de las unidades del negocio.
- **Jerarquía.-** Este postulado se fundamenta en la ejecución de un sistema de valoración de cargos dentro de la organización con el fin de determinar el nivel de desempeño del personal que trabaja en el mismo. Esto significa que el grado de autoridad de los distintos puestos en la compañía se definen no por la designación del puesto, sino por los puntos y calificaciones que se hayan asignado a cada cargo a través del análisis cualitativo y cuantitativo de las tareas y funciones y responsabilidades establecidas en los mismos.
- **Flexibilidad.-** La entidad se rige bajo este parámetro ya que debe estar adaptada a los cambios que podría sufrir su buen desempeño a futuro a causa

de los factores macroeconómicos y las variaciones que pudieren existir en el rendimiento de su personal. Además, este lineamiento le permite a la institución cumplir con sus actividades de manera normal sin importar las diversas situaciones que podrían alterar su estabilidad económica y financiera.

- **Polifuncionalidad.-** Esta cualidad resalta la capacidad que deben tener los miembros de la cooperativa para llevar a cabo funciones y tareas distintas al cargo donde se encuentran laborando debido a que en la entidad el personal rota a cada momento con el fin agilizar las actividades y de entregar productos y servicios de calidad a sus clientes. Para efectuar este lineamiento de manera efectiva los altos directivos deben desarrollar estrategias que estimulen el pensamiento proactivo en sus empleados para la consecución de las metas organizacionales.
- **Monitoreo y Control.-** Las actividades, funciones y tareas que se ejecuten dentro de la cooperativa deben ser monitoreados de manera constante por los supervisores, administradores, gerentes y altos funcionarios de la cooperativa a fin de verificar si los mismos se realizan de manera eficaz y eficiente; caso contrario, establecer planes de contingencia que permitan solucionar los problemas en el menor tiempo posible. Las actividades de supervisión y control se cumplen en base al plan estratégico de la compañía (Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014).

2.1.8. Niveles de la estructura de la cooperativa.

Los niveles de la estructura organizacional se encuentran representados en el Cuadro 6, donde se puede observar que cada nivel tiene a sus respectivos integrantes o autoridades; quienes a su vez cumplen con una o varias actividades primordiales para el buen funcionamiento de la entidad. Estas labores deben ser evaluadas minuciosamente por medio de los indicadores de gestión a fin de determinar si las

mimas se han cumplido a cabalidad o han existido factores o situaciones que no permitan su adecuado cumplimiento.

Cuadro 6
Estructuras organizacionales de la cooperativa

NIVELES	INTEGRANTES	ROL ESTRATÉGICO	INDICADORES DE GESTIÓN
1. Dirección	Asamblea de Representantes Consejo de Administración	Responsable de las directrices y los lineamientos orientados a la supervivencia en el largo plazo y el crecimiento sustentable. Diseñar y desarrollar un proceso de planificación estratégica que busque posición y ventaja competitiva en los mercados en los que la Cooperativa desarrolla su misión de servicio.	Valor para socios y/o clientes (servicios financieros de alta calidad, valor financiero derivado de rentabilidad ajustada por riesgo).
2. Gestión	Gerente General	Ostenta la Representación Legal de la Cooperativa.	Valor para socios y/o clientes (servicios financieros de alta calidad, valor financiero derivado de rentabilidad ajustada por riesgo). Resultados operativos periódicos Implementación y ejecución de proyectos.
3. Unidades Estratégicas de Negocio	Jefatura Agencias	Su misión crítica será la de entregar con calidad superior y rentabilidad el portafolio de productos y servicios de la Cooperativa a los socios y/o clientes y mercados que les han sido asignados.	Protección y crecimiento de la base de clientes activos. Resultados de rentabilidad ajustada por riesgo, de acuerdo a los lineamientos de los niveles de Dirección y Gestión. La eficiencia y eficacia de los procesos internos de sus unidades.
4. Unidades Corporativas de Apoyo	Contabilidad Sistemas Servicios Generales	Proveer asesoría y apoyo logístico sobre la mejor manera de administrar y lograr crecimiento de los activos tangibles, intangibles y otros recursos internos y externos que se emplean en las diferentes unidades de dirección y gestión de negocio de la Cooperativa.	Crecimiento de activos tangibles e intangibles de la Cooperativa. Información oportuna y adecuada Cumplimiento de objetivos institucionales específicos para cada área

CONTINÚA



5. Control	Consejo de Vigilancia Auditoría Interna	Proteger el valor de la Cooperativa en términos de intereses de sus socios y/o clientes en el corto y largo plazo. Asesorar a los diferentes estamentos sobre la mejor manera de precautelar los activos tangibles de la Institución, asegurando el cumplimiento de leyes y regulaciones interna y externas. Orientar sobre sistemas y procesos de administración de riesgos del negocio.	Informes de auditoría sobre el cumplimiento de leyes, regulaciones, procedimientos, normas internas y externas. Valor para socios y/o clientes y empleados.
-------------------	--	---	--

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014, p. 4).

2.1.9. Organigramas de la cooperativa.

De acuerdo al Manual de Organización y Funciones de la cooperativa, se han elaborado organigramas estructurales y funcionales con el fin de mostrar los diversos puestos y departamentos que tiene la cooperativa y las autoridades que están a cargo de las mismas.

2.1.9.1. Organigrama estructural de la Cooperativa.

En la Figura 15 se muestran las principales áreas, autoridades y cargos dentro de la institución. Las principales autoridades en el nivel jerárquico de la organización se encuentran la Asamblea de Representantes, el Consejo de Administración y la Gerencia General. A su vez, el Contador, los Jefes de Agencia, el Administrador de Sistemas y el personal encargado del Área de Servicios Generales se encuentran bajo el control del Gerente General; mientras que el Departamento de Auditoría Interna conserva su grado de independencia del resto de miembros de la institución (P.5).

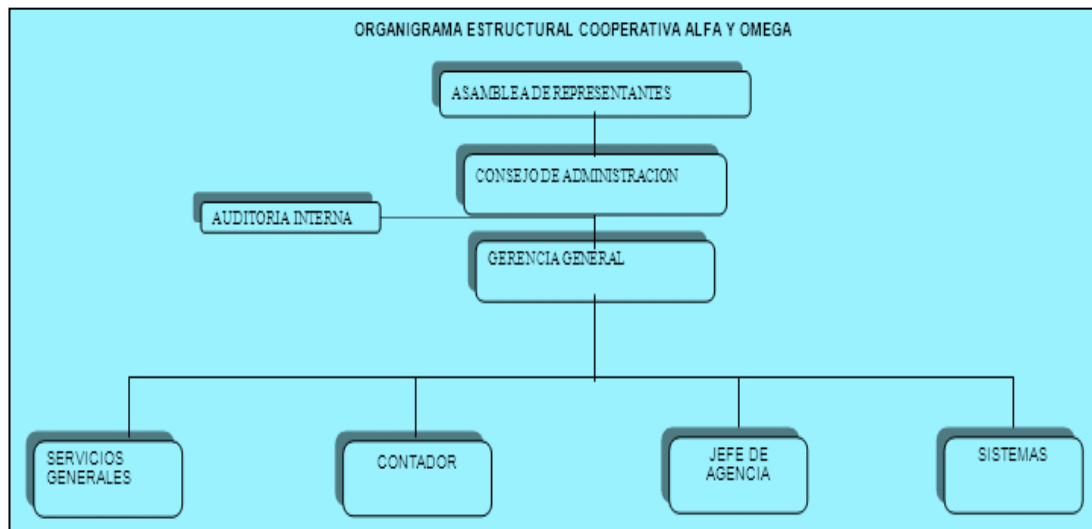


Figura 15 Organigrama estructural

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014, p. 5).

2.1.9.2. Organigrama funcional de la Cooperativa.

La Figura 16 enfatiza de una manera detallada los puestos que se encuentran a cargo de la Gerencia General y a su vez, muestra que la Contaduría cuenta con un asistente contable y que existen dos Jefes de Agencia en Quito y Tambillo (P. 6).

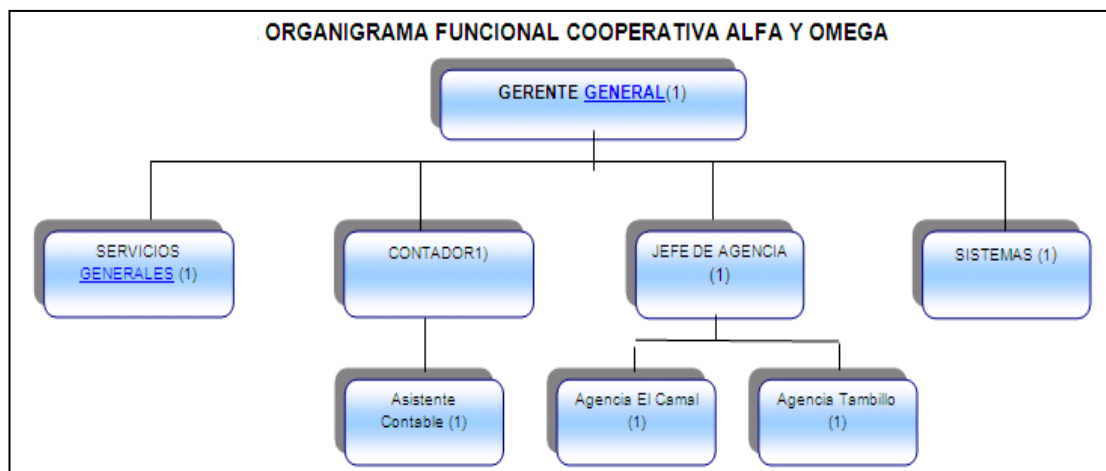


Figura 16 Organigrama funcional

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014, p. 6).

2.1.9.3. Organigrama estructural del área de negocios de la Cooperativa.

La Figura 17 indica las personas que se encuentran bajo las órdenes de los Jefes de Agencia de la Institución como son los Asesores de Negocios, los Asistentes de Negocios y los Cajeros (P. 7).

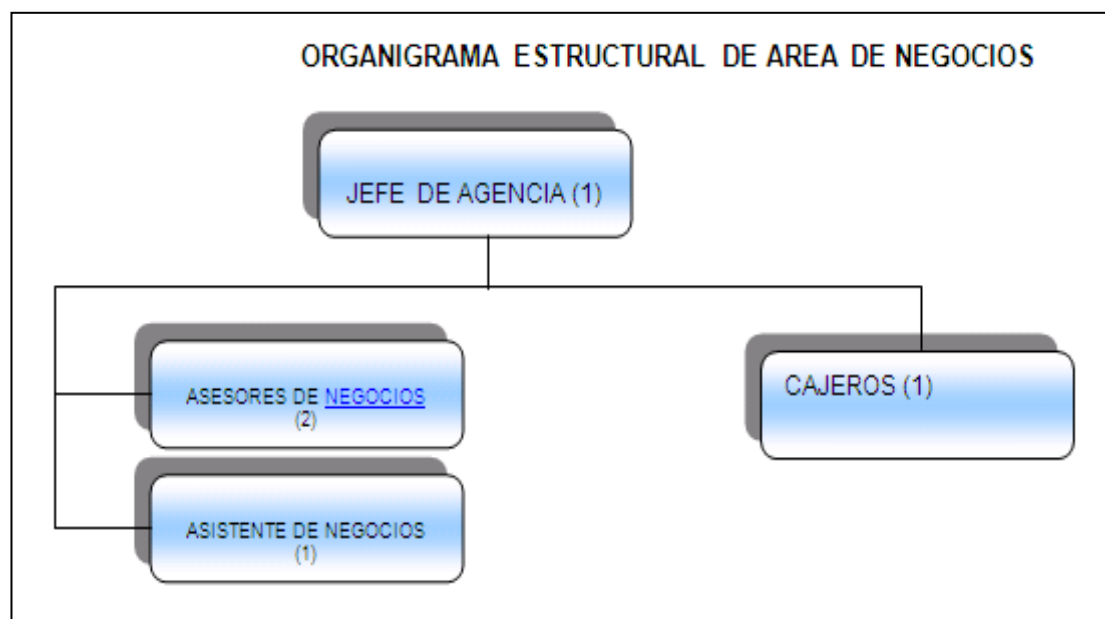


Figura 17 Organigrama Estructural del Área de Negocios

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014, p. 7).

2.1.10. Descriptivos de cargos.

De acuerdo al Manual de Organización y Funciones de la cooperativa, es necesario describir de manera detallada las actividades que realizan las principales autoridades a nivel de dirección, gestión, unidades estratégicas, de apoyo y de control a fin de conocer de mejor manera del rendimiento financiero, administrativo y operativo de la cooperativa.

2.1.10.1. Asamblea general de representantes

Este organismo es el más importante dentro de la cooperativa y tiene que cumplir con las siguientes obligaciones:

- Elegir a los vocales del Consejo de Administración.
- Organizar asambleas generales con carácter de ordinario y extraordinario, las mismas que se realizarán en la matriz de la Cooperativa.
- Conocer y resolver las reformas y normativas que entran al estatuto, previa aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS); así como también los estados financieros y los informes del Consejo de Administración, de Vigilancia, Gerencia General y de las auditorías externas e internas realizadas.
- Designar Auditor Interno y Externo que haya sido calificado por la SEPS.
- Resolver las apelaciones contra las resoluciones del Consejo de Administración que excluyan socios de la cooperativa.
- Cumplir con las funciones descritas en el Estatuto de La Cooperativa (P.8).

2.1.10.2. Consejo de administración.

Este organismo está a cargo de la planificación estratégica de la institución y debe llevar a cabo las siguientes responsabilidades:

- Definir la política financiera de la institución y controlar su ejecución.
- Determinar el número de certificados de aportación y su valor.
- Establecer las políticas administrativas de dirección y selección de personal.
- Aprobar el Plan estratégico, el plan operativo y los presupuestos a fin de llevarlos a conocimiento de la Asamblea General.
- Nombrar, remover y determinar la remuneración del gerente.
- Fijar el monto de caución a los funcionarios responsables de la tesorería, área financiera y gerencia general de la cooperativa.

- Decidir sobre las ofertas de pólizas de seguros para los activos fijos en base a un análisis previo.
- Conocer los informes periódicos que presente el Gerente General y emitir su opinión.
- Aprobar y enviar a la SEPS la información requerida.
- Elaborar y proponer políticas y reglamentos internos que permitan un eficiente y efectivo plan organizacional (P.9).

2.1.10.3. Gerente general.

Este cargo busca el óptimo funcionamiento operativo, financiero y administrativo de la entidad y tiene como deber ejecutar las siguientes actividades:

- Responder por el desarrollo administrativo, operativo y financiero de la Cooperativa e informar los resultados al Consejo de Administración.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones emitidas por el Consejo de Administración y Asamblea General.
- Actualizar los inventarios de bienes y valores de la cooperativa.
- Contratar, remover, sancionar y fijar las remuneraciones de los empleados de la cooperativa.
- Suministrar información que necesiten socios, órganos internos, otras instituciones y la SEPS de acuerdo a su competencia.
- Delegar o revocar a otros funcionarios de la cooperativa ciertas funciones que a él le competen con previa autorización del Consejo de Administración.
- Presidir el Comité de Crédito de la Cooperativa.
- Proponer al Consejo de Administración políticas operativas.
- Negociar los activos de la Institución.
- Ejecutar las políticas de operatividad fijadas por el Consejo de Administración.
- Cumplir con los deberes previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria.

- Participar en todos los comités de: Crédito, Calificación de activos de riesgo, Ética, ALCO, Inversiones, Adquisiciones, Sistemas y Auditoría.
- Cumplir con todos los deberes y atribuciones contempladas en la SEPS y el estatuto de la Cooperativa (P.10).

2.1.10.4. Auditor interno.

Su autoridad radica en la vigilancia del control interno y estados financieros de la cooperativa; para lo cual debe cumplir con las siguientes responsabilidades:

- Asesorar y coordinar la capacitación a las diferentes unidades de la cooperativa en aspectos financieros, administrativos y contables.
- Verificar el cumplimiento de las políticas internas de la Cooperativa.
- Informar sobre el cumplimiento de riesgos financieros y operacionales fijados por la institución.
- Elaborar anualmente y presentar para conocimiento de la SEPS, la Asamblea General y el Consejo de Administración y Vigilancia el Plan anual de actividades de la unidad.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones relativas al crédito y a las inversiones e informar sobre la administración de la liquidez de la Cooperativa.
- Comprobar que la actuación de los diferentes departamentos o unidades de la cooperativa se ajusten a las normas existentes de control interno.
- Elaborar informes sobre las verificaciones realizadas.
- Participar en los comités de Calificación de activos de riesgo y Ética (P.12).

2.1.10.5. Jefe de agencia.

Su labor se caracteriza por la promoción de los productos y servicios de la cooperativa a sus socios y clientes; para lo cual debe llevar a cabo las siguientes obligaciones:

- Contribuir con la estrategia comercial y/o operativa de la Cooperativa, ofreciendo y entregando a los socios y/o clientes un portafolio de servicios y productos de calidad, rentabilidad y a bajo riesgo.
- Asesorar y resolver dudas de socios y/o clientes sobre los productos y servicios ofertados por la Institución.
- Controlar los vencimientos de créditos y de inversiones a través de la coordinación de la estrategia diaria de captaciones y colocaciones en función de los niveles de liquidez y necesidades de la Institución y al presupuesto de la unidad y mantener la calidad de los activos de riesgo: cartera e inversiones.
- Retroalimentar y sugerir estrategias comerciales en función de un conocimiento cercano de las necesidades de los socios y/o clientes y de su mercado.
- Administrar el portafolio de productos.
- Manejar los indicadores de liquidez, morosidad, riesgo crediticio de la agencia y por cada asesor de negocios.
- Ser responsable de la apertura y cierre de las oficinas de acuerdo al horario establecido.
- Supervisar las funciones del personal a su cargo.
- Representar a la Institución frente a entidades relacionadas a la actividad financiera de la Cooperativa.
- Custodiar documentos importantes (pagares, pólizas de inversión,).
- Hacerse cargo de la Tesorería de la agencia.
- Suministrar los fondos de cambio para los cajeros cada vez que se ameriten.
- Encabezar el comité de crédito.
- Encargarse del desencaje y encaje de ahorros por conceptos de crédito.
- Receptar y aprobar solicitudes para liquidación de inversiones.

- Enviar los informes de asistencia al departamento de contabilidad (P.14).

2.1.10.6. Asesor de negocios (crédito).

La función de este cargo consiste en la administración de los créditos otorgados a los clientes y debe cumplir con las siguientes responsabilidades:

- Administrar el proceso completo de crédito desde el mercadeo hasta el cobro de recursos prestados.
- Analizar y preparar el informe de crédito de cada solicitud que se someta a aprobación.
- Recopilar las informaciones relacionadas con el socio y/o cliente.
- Emitir su opinión sobre la interpretación de las informaciones obtenidas.
- Revisar que los expedientes estén conforme a lo establecido por las disposiciones legales.
- Llevar el control de la morosidad de su cartera.
- Mantener un sistema de monitoreo efectivo para detectar posibles problemas del socio y/o cliente.
- Informar a su supervisor inmediato sobre las situaciones presentadas de socios y/o clientes que puedan perjudicar la recuperación de los recursos prestados.
- Promocionar la colocación de recursos en los sectores y socios que desarrollen actividades rentables.
- Realizar el flujo de caja a los solicitantes para determinar capacidad de pago.
- Revisar la documentación en la central de crédito interna y en la central de riesgo nacional para conocer el historial crediticio del socio y/o cliente.
- Notificar a los socios y/o clientes y garantes de créditos con problemas de morosidad (gestión de cobros).
- Visitar a los socios y/o clientes que presenten algún problema para cumplir el pago establecido.

- Preparar la carpeta de crédito para someterla a los niveles de aprobación correspondientes.
- Receptar la lista de socios y/o clientes morosos a visitar semanalmente e informar sobre los resultados al jefe inmediato.
- Ingresar los valores recaudados.
- Entregar a caja los dineros recaudados.
- Cumplir con el resto de funciones inherentes a su cargo dispuesto por el jefe inmediato, en este caso el jefe de agencia (P.15).

2.1.10.7. Asistente de crédito.

La labor de este puesto consiste en servir de apoyo a los asesores de crédito para la concesión y manejo de los mismos; para lo cual debe cumplir con las siguientes funciones:

- Asistir a los Asesores de Negocio en crédito cuando salen a notificar e inspeccionar a los socios.
- Ayudar a los socios en el trámite de llenado de solicitudes de crédito y garantías.
- Proporcionar información sobre los requisitos necesarios para solicitar un crédito.
- Revisar los expedientes antes del desembolso para asegurar que están de acuerdo a los requisitos exigidos por la Cooperativa.
- Coordinar con los Asesores de Negocio en crédito la preparación diaria de su agenda de visitas y las fechas de visitas para realizar inspecciones.
- Asignar a los Asesores de Negocio en crédito los socios que le corresponden de acuerdo al área geográfica.
- Preparar las actas de préstamos desembolsados.
- Preparar los pagarés y documentación legal de los préstamos a desembolsar.
- Hacer el levantamiento de hipotecas cuando se cancelan los préstamos.

- Asistir a los Asesores de Negocio en la investigación crediticia de los socios en la central de crédito interna y en la central de riesgo nacional.
- Ayudar en la notificación a los socios y garantes con problemas de morosidad.
- Ingresar al sistema las solicitudes de crédito.
- Llenar los contratos de crédito y pagaré de los créditos
- Emitir las notificaciones de los créditos atrasados.
- Realizar las transferencias de ahorro a pago de crédito.
- Recargar valores por conceptos de notificación.
- Cumplir con el resto de funciones inherentes a su cargo dispuesto por el jefe inmediato, en este caso el asesor de negocios de crédito (P.16).

2.1.10.8. Cajero.

Su función se basa en el manejo de los depósitos y retiros de los socios y clientes; para lo cual tienen que llevar a cabo las siguientes obligaciones:

- Recibir el efectivo por operaciones de créditos, depósitos y transferencias de los socios y/o clientes.
- Cuadrar el efectivo recibido y pagado diariamente por las operaciones realizadas.
- Pagar retiros de depósitos de ahorros y cheques de acuerdo a la autorización establecida y pago de intereses acreditados en libretas de ahorros.
- Reportar y suministrar el efectivo recibido diariamente por las operaciones realizadas.
- Aplicar los intereses generados por las cuentas de ahorros y depósitos a plazo en las libretas de los socios.
- Validar los balances de cuentas de ahorros de los socios y/o clientes que presenta el sistema de cómputos con las libretas.

- Recibir diariamente transferencias de efectivo del fondo de cambio para las operaciones diarias y confirmar los movimientos realizados por los socios y/o clientes en otras oficinas.
- Archivar los documentos de las operaciones realizadas diariamente.
- Confirmar el monto correcto a pagar por los socios de crédito para que en caso de discrepancia se investigue dicho saldo con los Asesores de Negocio.
- Dar servicio al cliente o dirigirlo hacia un asistente de servicio al cliente para resolver sus dudas o inquietudes.
- Cumplir con el resto de funciones inherentes a su cargo dispuesto por el jefe inmediato, en este caso el jefe de agencia (P.17).

2.1.10.9. Contador General.

La labor de este funcionario consiste en el registro de las operaciones económicas y en la elaboración de los estados financieros, para lo cual deben desempeñar las siguientes funciones:

- Elaborar el plan de cuentas de la empresa sobre la base de los planes de la empresa.
- Suscribir los estados financieros de la Cooperativa.
- Asesorar en materia contable a directivos (Gerente General y demás autoridades de la Cooperativa).
- Analizar la información generada y asesorar a los organismos de administración sobre las decisiones derivadas de este análisis.
- Vigilar la correcta contabilización de las operaciones de acuerdo a normas y políticas.
- Diseñar y proponer políticas para mejorar procedimiento y controles financieros y contables y verificar su cumplimiento.
- Emitir informes de control financiero y de presupuestos para las diferentes Unidades de la Cooperativa (P.20).

2.1.10.10. Asistente contable.

Su función radica en apoyar la labor del contador general; y para eso tiene que desempeñar las siguientes responsabilidades:

- Receptar, revisar y archivar los diferentes comprobantes contables y ejecutar registros por ajustes, conciliaciones bancarias, amortizaciones y depreciaciones de la Institución.
- Realizar registros complementarios para los balances de la Cooperativa.
- Llevar a cabo el control de transferencias internas.
- Cumplir con el resto de funciones inherentes a su cargo dispuesto por el jefe inmediato, en este caso el contador general (P.21).

2.1.10.11. Administrador de sistemas.

Su función se basa en el buen manejo de los sistemas informáticos y de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC); para lo cual debe cumplir con las siguientes obligaciones:

- Controlar el procesamiento automatizado de la información en la infraestructura tecnológica garantizando seguridad, confiabilidad, eficiencia y eficacia.
- Proporcionar seguridad y protección a la información de la cooperativa (respaldos) bajo estándares de las mejores prácticas profesionales.
- Actualizar y mantener la infraestructura de procesamiento y comunicaciones (HW, SW y comunicaciones).
- Brindar soporte técnico y operativo a los diferentes usuarios internos y externos.
- Proporcionar capacitación a los usuarios sobre las mejores formas de utilización de las herramientas y aplicaciones (P.19).

2.1.10.12. Servicios generales.

Las personas que desempeñan esta función se encargan del mantenimiento de las instalaciones de la cooperativa; para lo cual deben realizar las siguientes actividades:

- Realizar el mantenimiento (limpieza) de las instalaciones y áreas de trabajo de la Cooperativa.
- Atender al personal en reuniones ordinarias (fotocopias y refrigerios).
- Realizar trámites en entidades financieras e instituciones afines a la actividad de la Cooperativa.
- Distribuir y entregar correspondencia al personal de la Cooperativa.
- Controlar que las instalaciones se encuentren dotadas de los implementos necesarios (oficinas, SS.HH) (P.22).

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DEL RIESGO

3.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad es necesario que las organizaciones del sector financiero que laboran bajo la premisa de la economía popular y solidaria sepan analizar de manera minuciosa todos sus procesos a fin de identificar si los mismos se llevan a cabo adecuadamente o se deben realizar correctivos o innovaciones en ellos. Entre los procesos más destacados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda. se encuentran los gobernantes, sustantivos, de asesoría y de apoyo

Dentro de los procesos gobernantes se debe enfatizar que la institución no cuenta actualmente con planes estratégicos o tácticos. En cuanto al plan operativo anual, este se encuentra conformado por los objetivos estratégicos; que a su vez contienen los objetivos institucionales y operacionales, las acciones, estrategias, presupuestos, autoridades responsables y cronograma para la consecución de los mismos.

En lo que respecta a los procesos sustantivos son aquellos que determinan el objeto social y la razón de ser de una entidad. En el caso de la institución en estudio, son todas las operaciones activas y pasivas que otorga la cooperativa a sus socios y clientes; las cuales se explicarán posteriormente de una manera más detallada en este trabajo de investigación.

Los procesos de asesoría son llevados a cabo por el Consejo de Vigilancia y el Departamento de Auditoría Interna en la cooperativa a fin de verificar la existencia e integridad de las cuentas de la misma y precautelar sus activos.

Finalmente los procesos de apoyo se efectúan a través del Departamento de Contabilidad y los cajeros de la institución ya que llevan los registros financieros de

la compañía y guían a sus socios y clientes sobre los productos financieros de la institución a fin de que puedan hacer buen uso de los mismos.

3.2. PROCESOS SUSTANTIVOS

Dicho en términos simples, los procesos sustantivos son los grupos de actividades que permiten que una entidad continúe vigente dentro del mercado en el que se desenvuelven. En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda. estos son: la procuración de fondos, la ubicación de los créditos y la recuperación de cartera; los cuales tienen incidencia directa en los clientes y que van a ser explicados a detalle a continuación.

3.2.1. Procuración de fondos.

Esta función se basa en la recepción y administración de fondos (bienes, capital, dinero, derechos, otros.) de personas, sociedades, fundaciones y entidades financieras y del sector público a fin de que las cooperativas utilicen estos recursos en actividades sin fines de lucro (Álvarez García, 2010).

Tomando en cuenta la legislación ecuatoriana referente a la Economía Popular y Solidaria, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena Alfa y Omega Ltda. a través de la procuración de fondos provenientes de entidades públicas y privadas a nivel nacional e internacional puede proporcionar una amplia gama de productos financieros a sus socios y particulares con el propósito de que sus inversiones puedan obtener un adecuado nivel de rentabilidad.

3.2.1.1. Responsables dentro de la cooperativa.

Los organismos internos de la cooperativa encargados del proceso de procuración fondos son:

- **Consejo de Administración.-** Esta entidad determina la política financiera de la cooperativa y establece la cantidad de certificados de aportación de sus socios y clientes con su respectivo valor.
- **Gerente General.-** Se encarga de llevar al día información referente a los inventarios de bienes y valores de la cooperativa y proporciona la respectiva información en base a su competencia al resto de órganos internos de la institución así como también a otras instituciones externas y a la SEPS.
- **Jefes de agencia.-** Estas autoridades tanto en la matriz Quito como en la filial Tambillo tienen la potestad de regular las estrategias de captaciones y colocaciones de cartera en base a los niveles de liquidez, a las necesidades de la entidad y al presupuesto otorgado para cada agencia.
- **Cajeros.-** Estos trabajadores receiptan el efectivo de los socios y clientes por concepto de créditos, depósitos y transferencias a fin de reportar estas transacciones de manera diaria y aplicar los intereses obtenidos en los mismos.

3.2.1.2. Fuentes de captación de fondos.

Debido a que la Cooperativa Alfa y Omega tiene poco tiempo de vigencia en el mercado no ha establecido mayores alianzas con otras instituciones para recibir fondos y ofrecer productos financieros adecuados a sus socios y clientes. A continuación se destacan las principales fuentes de fondeo nacional e internacional.

3.2.1.2.1. Fuentes nacionales.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda. no cuenta con el financiamiento de empresas privadas como bancos, mutualistas u otras cooperativas debido a las restricciones que ponen estas entidades financieras para otorgar créditos tanto a personas naturales como a entidades encaminadas a la economía popular y solidaria.

Asimismo, la institución ha buscado financiamiento de algunas instituciones acordes a su razón social como son: la Corporación Financiera Nacional (CFN), el Fondo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador (FODEPI) y la Red de Estructuras de Finanzas Populares y Solidarias de Chimborazo (REFICH); pero no se han logrado concretar estas negociaciones debido a que la entidades solicitantes exigen demasiados requisitos a la cooperativa que por el momento no se encuentra en capacidad de cumplir por su corto tiempo de vigencia en el mercado financiero ecuatoriano.

Actualmente, la única fuente de financiamiento que posee la cooperativa proviene de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS) con el propósito de proveer de recursos a familias de escasos recursos que pretendan iniciar proyectos populares como la creación de microempresas, la compra de bienes de consumo humano, la adquisición de bienes muebles e inmuebles, otros.

Esta entidad gubernamental estimula a la entrega de fondos a zonas de mayor pobreza dentro del territorio ecuatoriano en base a los tipos de beneficiario final, la finalidad con que se van a emplear los mismos y las tasas de interés que se van a otorgar; las cuales deben encontrarse por debajo del mercado financiero tradicional.

En cuanto a los tipos de beneficiario final, la CONAFIPS financia a las personas bajo los siguientes parámetros:

- **Tipo A.-** Parroquias donde la pobreza supera el 65% de la población.
- **Tipo B.-** Parroquias donde la pobreza afecta entre el 38% y el 65% de la población.
- **Tipo C.-** Parroquias donde la pobreza afecta a menos del 38% de la población (Cardoso, 2015).

Es necesario mencionar esta clasificación ya que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda. sigue de manera detallada los lineamientos de la CONAFIPS y ofrece sus productos y servicios financieros a clientes ubicados de manera preferencial dentro de la categoría de pobreza “**Tipo C**” .

Con respecto al tipo de créditos que pudiera otorgar la entidad y las tasas de interés, la CONAFIPS aporta dinero a las cooperativas y demás entidades encaminadas a la economía popular y solidaria a través de microcréditos de acumulación simple y minorista como se puede observar en el Cuadro 7. En estas tablas se encuentran las diversas tasas activas efectivas máximas de interés anuales; las cuales se calculan en base a las TEA máximas del Banco Central del Ecuador.

Cuadro 7
Tasas máximas para Operaciones de Reembolso o Anticipo de la CONAFIPS

Tipo	TEA máxima BCE marzo 2014	Monto Individual	TEA máxima CONAFIPS		
			Tipo A	Tipo B	Tipo C
Microcrédito Acumulación Simple	27,50%	USD \$3001,00 hasta USD \$8500,00	$27,50\% * 90\% = 24,75\%$	$27,50\% * 80\% = 22,00\%$	$27,50\% * 70\% = 19,25\%$
Microcrédito Minorista	30,50%	USD \$601 hasta USD \$3000,00	$30,50\% * 90\% = 27,45\%$	$30,50\% * 80\% = 24,40\%$	$30,50\% * 70\% = 21,35\%$
		USDS 1 hasta USD \$600	$30,50\% * 90\% = 27,45\%$	$30,50\% * 90\% = 27,45\%$	$30,50\% * 90\% = 27,45\%$

Fuente: (CONAFIPS, 2015).

Estas tasas son aplicables dentro de la CONAFIPS tanto para la modalidad de anticipo como para la de reembolso. En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda., la entidad solicita recursos bajo la modalidad de anticipo; la cual consiste en el financiamiento de operaciones de microcrédito que se orienten en el establecimiento de capital de trabajo o la adquisición de activos fijos que sean menores a \$8.500,00 cada una y cuyos períodos de pagos no sobrepasen los 60 meses.

Además, la cooperativa tiene como obligación poner en vigencia los recursos que le fueron otorgados por la CONAFIPS para la colocación de microcréditos en un lapso de 60 días; debido a que una vez transcurrido ese tiempo, la entidad debe brindar información referente a los socios beneficiarios de los créditos. Si en determinado caso, la institución no colocara todo el monto recibido de la CONAFIPS en microcréditos, deberá reembolsar la cantidad restante a la entidad pública.

Es necesario mencionar estos datos de manera previa ya que en base a la información proporcionada por el Gerente General de la cooperativa, la institución al estar direccionada a una categoría de pobreza **Tipo “C”** trabaja con una tasa máxima del 18% y una TEA máxima del 19,25% en lo que respecta al microcrédito de acumulación simple. En cambio, para los microcréditos minoristas si son montos entre \$1,00 y \$600,00 la TEA máxima de 27,45%, mientras que para los montos que oscilan entre \$601,00 y \$3.000,00 la TEA máxima es de 21,35%.


A continuación en la Figura 18 se describen los requisitos que debe cumplir la cooperativa para la obtención de recursos por parte de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS). De acuerdo a este cuadro, la institución debe entregar documentación original referente a la autenticidad de su información como copia de documentos (balances de los últimos dos años, RUC actualizado, acuerdo ministerial, otros.) y datos concernientes al estado de cartera de la entidad financiera.

No.	DOCUMENTOS ORIGINALES	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	ONG				
1.	Oficio de presentación en el que se exponga el interés de la Organización para acceder a los servicios de la CONAFIPS.	X	X				
2.	Certificación debidamente firmada por el Representante Legal de la veracidad de la información que se va a entregar, conforme a formato establecido.	X	X				
3.	Hoja de Datos de Solicitante.	X	X				
No.	COPIA DE DOCUMENTOS	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	ONG				
1.	Acta de Reunión de la Asamblea de socios, Directorio o Consejo de Administración en donde se autoriza al Representante Legal a solicitar el acceso a los servicios de la CONAFIPS.	X	X				
2.	Acuerdo Ministerial en que se aprueba la creación de la Organización	X	X				
3.	Estatuto aprobado por la autoridad competente (SBS, SEPS, etc.)	X	X				
4.	RUC actualizado.	X	X				
5.	Nombramiento, copia de su cédula de identidad y papeleta de votación del Representante Legal.	X	X				
6.	Nómina de la Directiva con nombres completos, números de cédula y fecha de elección.		x				
7.	Copia del Manual de Crédito, Políticas y/o Metodologías de Crédito.	X	X				
8.	Estados Financieros de los ejercicios económicos de los dos (2) últimos años con firma del Representante Legal, Contador y Consejos.	X	X				
9.	Estados Financieros del ejercicio económico del último año con firma del Representante legal y Contador.	X	X				
10.	De tener disponibles: informe de calificadora de riesgos o auditores externos.	X	X				
No.	DETALLE	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	ONG				
1	Para las Organizaciones que no aplican el Catálogo Único de Cuentas, adjuntar el cuadro de cartera por tipo y edad de vencimientos según el siguiente formato.	X					
TIPO	ESTADO	Sin retraso	1 a 30 días*	31 a 60 días*	61 a 90 días*	91 a 180 días*	Mayor a 181 días*
	Vigente						
Vencida							
Que no devenga							
Total							

Figura 18 Requisitos para el otorgamiento de recursos financieros por parte de la CONAFIPS

Fuente: (CONAFIPS, 2015).

Asimismo, la institución suele recibir préstamos por parte de la CONAFIPS bajo tasas de interés que fluctúan entre el 5 y el 8% dependiendo de la cantidad de los montos, los plazos determinados para la cancelación de los mismos y los tipos de microcréditos en que se vayan a emplear estos recursos. En la Figura 19 se puede observar un ejemplo de pagaré suscrito a nombre de la cooperativa; en el cual se detalla la tabla de amortización del monto concedido por la entidad pública y cuyo valor se cancela a través de cuotas fijas mensuales y bajo una tasa del 5% sobre saldos de capital.



FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS

Impulsa el desarrollo

PAGARÉ-UC 0000884

OPERACIÓN # 2001978 -CONAFIPS

CORPORACION NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS

PDR \$ 48,000.00

Debo(mos) y pagaré(mos) incondicionalmente en la ciudad de Quito o en el lugar que fuere demandado o solicitado, a la orden de la CORPORACION NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS, la cantidad de CUARENTA Y SEIS MIL CON 00/100 dólares de los Estados Unidos de Norte América (US\$ 46000). A un interés acordado del 5% sobre saldos de capital.

Me(nos) obligo(amos) a pagar la suma recibida en préstamo mediante las cuotas de capital que constan a continuación, con los correspondientes intereses en los siguientes plazos, de vista:

No.	Vencimiento	Saldo de Capital	Abono de Capital	Interés	Cuota
1	19/01/2014	\$ 46,000.00	\$ 1,906.17	\$ 195.85	\$ 2,101.52
2	19/02/2014	\$ 44,093.83	\$ 1,914.27	\$ 187.26	\$ 2,101.52
3	19/03/2014	\$ 42,179.56	\$ 1,929.73	\$ 161.79	\$ 2,101.52
4	19/04/2014	\$ 40,239.83	\$ 1,950.83	\$ 170.89	\$ 2,101.52
5	19/05/2014	\$ 38,306.20	\$ 1,944.08	\$ 157.44	\$ 2,101.52
6	19/06/2014	\$ 36,365.12	\$ 1,947.09	\$ 184.49	\$ 2,101.52
7	19/07/2014	\$ 34,418.03	\$ 1,960.07	\$ 141.45	\$ 2,101.52
8	19/08/2014	\$ 32,457.96	\$ 1,963.88	\$ 157.84	\$ 2,101.52
9	19/09/2014	\$ 30,484.28	\$ 1,972.03	\$ 139.50	\$ 2,101.52
10	19/10/2014	\$ 28,527.26	\$ 1,984.50	\$ 117.22	\$ 2,101.52
11	19/11/2014	\$ 26,597.96	\$ 1,988.82	\$ 112.70	\$ 2,101.52
12	19/12/2014	\$ 24,549.34	\$ 2,000.69	\$ 100.89	\$ 2,101.52
13	19/01/2015	\$ 22,548.51	\$ 2,005.76	\$ 88.76	\$ 2,101.52
14	19/02/2015	\$ 20,543.75	\$ 2,014.28	\$ 87.24	\$ 2,101.52
15	19/03/2015	\$ 18,528.47	\$ 2,030.45	\$ 71.67	\$ 2,101.52
16	19/04/2015	\$ 16,498.02	\$ 2,051.46	\$ 70.06	\$ 2,101.52
17	19/05/2015	\$ 14,466.58	\$ 2,042.07	\$ 52.75	\$ 2,101.52
18	19/06/2015	\$ 12,424.49	\$ 2,048.76	\$ 39.45	\$ 2,101.52
19	19/07/2015	\$ 10,375.73	\$ 2,058.88	\$ 42.64	\$ 2,101.52
20	19/08/2015	\$ 8,316.85	\$ 2,066.20	\$ 35.32	\$ 2,101.52
21	19/09/2015	\$ 6,250.65	\$ 2,079.88	\$ 26.54	\$ 2,101.52
22	19/10/2015	\$ 4,175.67	\$ 2,084.36	\$ 17.15	\$ 2,101.52
23	19/11/2015	\$ 2,091.31	\$ 2,091.31	\$ 8.38	\$ 2,100.19
TOTAL GENERAL		\$ 46,000.00	\$ 2,333.83	\$ 48,333.83	

En caso de mora en el pago de una cuota o fracción de ésta, la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, cobrará dicha cuota y además, sobre el saldo del capital de la cuota vencida, percibirá la máxima tasa de mora que permitan las leyes y regulaciones pertinentes vigentes a la fecha del vencimiento y durante todo el tiempo que se mantenga la mora. La liquidación de estos intereses se hará desde la fecha de vencimiento del plazo de la correspondiente cuota y hasta su total cancelación.


La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, queda facultada en el caso de mora de una o varias cuotas de capital, o de una fracción de cuota, para declarar de plazo vencido este PAGARÉ, y exigir el pago anticipado de todo el capital e intereses moratorios.

Al fiel cumplimiento de lo estipulado me(nos) obligo(amos) con todos mis(nuestros) bienes presentes y futuros.

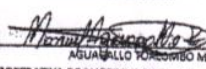
Para el caso de juicio hago(amos) una renuncia general de domicilio y quedo(amos) sometidos a los jueces o tribunales del lugar donde me(nos) encuentre(mos), o a los de la ciudad donde suscribo(mos) este pagaré a la orden, o a los de la ciudad de Quito, y al trámite verbal sumario a elección de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, o del último endosatario del documento. Sin protesta. Eximo(mimos) al acreedor y a los endosatarios de obligación de presentación para el pago y de aviso por falta del mismo.

Lugar y fecha de Suscripción y Emisión: Quito, 19 de diciembre del 2013

Deudor:



QUINATOA BENATOR ANGEL ABRAHAM
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA ALFA Y OMEGA
REPRESENTANTE LEGAL



AGUAGALLO TORCUMBO MANUEL
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO INDIGENA ALFA Y OMEGA

Seño de la institución:




Figura 19 Pagaré- UC 0000884 concedido a la Coop. de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda.

Fuente: (Quinatoa & Aguagallo, 2013).

3.2.1.2.2. Fuentes internacionales

Actualmente la cooperativa no recibe fondos de ninguna entidad a nivel internacional debido a que la compañía primero está tratando de bajar sus altos niveles de liquidez que viene arrastrando desde el inicio de su vida institucional a fin de poder estabilizar sus niveles de cartera y poder expandir sus servicios financieros dentro de la provincia de Pichincha y posteriormente a otros rincones del territorio ecuatoriano.

La entidad tampoco ha buscado programas de financiamiento internacional debido a los trámites tediosos que tiene que cumplir en las embajadas con respecto a la valija de datos y porque tienen que incurrir en muchos gastos e invertir mucho tiempo para la presentación de proyectos financieros; recursos con los cuales la cooperativa no cuenta en la actualidad.

Sin embargo, para inicios de los años 2016 o 2017 la institución pretende hacer negociaciones con la compañía llamada COLAC (Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito) cuya sede es en Panamá a fin de poder otorgar créditos de vivienda; microcréditos de acumulación simple y ampliada y microcréditos minoristas del 11, 24 y 30% de TEA máxima respectivamente.

3.2.2. Proceso de crédito.

En esta fase las entidades del sector financiero ofrecen sumas de dinero a sus socios o clientes a fin de recibir después de un cierto lapso de tiempo el capital más los intereses resultantes del costo del dinero empleado durante los períodos establecidos para dichas operaciones (Escoto Leiva, 2007).

Dentro del ámbito jurídico ecuatoriano, la cooperativa bajo la consigna de la economía popular y solidaria tiene la consigna de emitir instrumentos financieros que satisfagan las necesidades de dinero a grupos sociales o económicos de escasos recursos a través de créditos de consumo y microcréditos minoristas, de acumulación simple y ampliada.

3.2.2.1. Principios crediticios.

Según el Manual de Políticas, Procedimientos, Procesos y Productos de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “ALFA Y OMEGA” Ltda., la entidad lleva a cabo su labor crediticia por medio de la elaboración de modelos y procedimientos basados en la información recolectada de sus socios y clientes con respecto a su lugar de trabajo, su residencia, su estado social y su nivel de ingresos económicos a fin de poder efectuar en los mismos análisis individuales sobre su capacidad de voluntad de pago de los créditos y préstamos otorgados por la institución y de esa misma manera determinar su decisión de financiamiento.

Estas actividades se realizan tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- **Construcción de la información.-** De acuerdo al principio de individualidad, la información sobre cada cliente y socio de la compañía se estructurará a partir de la información disponible y a través de la creación de una base de datos para cada caso.
- **Distinción de la unidad familiar y negocio.-** Toma en cuenta el entorno donde se desarrolla la “empresa o unidad familiar” en su conjunto.
- **Garantías.-** Sirven como herramientas que aseguren el pago de los créditos y en caso de incumplimiento sirven como instrumentos de presión. Sin embargo, desempeña un rol secundario en el análisis crediticio por debajo de la capacidad y voluntad de pago.
- **Principio de progresión.-** Una vez que los acuerdos crediticios se desarrollan entre la cooperativa y sus clientes, la información se afianza de

manera fidedigna generando un historial que proyecte créditos a montos y plazos más extensos y se adapte a las crecientes necesidades de nuestros socios.

- **Rastreo de cartera.-** Bajo este parámetro la cooperativa busca que sus socios cumplan con sus obligaciones crediticias por medio de recordatorios de pago emitidos por el asesor de negocios (e-mail, mensajes SMS y MMS, llamadas telefónicas, otros). Asimismo, se establecerán intereses por mora y gastos por gestión de cobranza a partir del primer día de vencimiento.
- **Heterogeneidad de cartera.-** Este principio permite que exista la diversificación de los recursos de la institución a través de la generación de operaciones crediticias de montos pequeños.
- **Fidelización de socios.-** Se busca establecer una adecuada relación entre los asesores comerciales de la compañía y los clientes y socios con el fin de brindar un servicio directo y personalizado y poder identificar sus necesidades y requerimientos.
- **Objetivo social.-** El financiamiento de proyectos de los socios de la cooperativa cumple con el alineamiento estratégico vinculado al desarrollo social (Ps. 11-12).

3.2.2.2. Tipos de créditos.

Según el Libro I de la Política Monetaria-Crediticia del Banco Central del Ecuador, Título Sexto “Sistema de Tasas de Interés”, artículo 8 literal b), la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “ALFA Y OMEGA” Ltda. ha adoptado en su manual de crédito estas normas a fin de otorgar las siguientes clases de crédito:

3.2.2.2.1. Créditos de consumo.

Son los créditos que tienen como finalidad la compra o adquisición de bienes de consumo humano o la retribución de servicios. Estos préstamos se amortizarán en base a cuotas periódicas provenientes de los ingresos brutos mensuales de las familias menos los gastos familiares estimados mensuales (vivienda, alimentación, vestido, educación, salud, otros.).

Las personas beneficiarias de este tipo de créditos son:

- **Personas naturales asalariadas.-** Individuos que laboran en relación de dependencia en entidades del sector público o privado ecuatoriano y obtienen remuneraciones económicas por su trabajo a manera de sueldo, salario o jornal.
- **Personas naturales rentistas.-** Personas que no laboran en la actualidad (gente económicamente inactiva) pero que reciben ingresos periódicos producto de las ganancias de un negocio, empresa, alquiler u otra inversión a favor de tarjeta habientes cuyos titulares sean personas naturales (P. 8).

3.2.2.2.2. Microcréditos.

Son los créditos por debajo de los \$20.000,00 que se brindan a entidades formadas por personas naturales o jurídicas que tengan ingresos superiores a \$100.000,00. También se otorga este tipo de créditos a trabajadores que desarrollan su actividad usando solamente su trabajo personal ya que no dependen de un patrono ni hacen uso de personal asalariado (trabajadores por cuenta propia); así como a los grupos de prestatarios con garantía solidaria que buscan subvencionar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios y cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por las mismas.

Si en determinado caso las personas que cumplieren con los requisitos descritos anteriormente llegaran a recibir créditos que sobrepasen los \$20.000,00 y los mismos fueran destinados a actividades productivas, estos préstamos cambiarían su nombre de microcréditos a créditos productivos (P. 9).

Las personas beneficiarias de este tipo de crédito son:

- **Microcrédito minorista.-** Créditos cuyos montos deben ser menores o iguales a \$3.000,00.
- **Microcrédito de acumulación simple.-** Préstamos con montos oscilantes entre \$3.001,00 y \$10.000,00.
- **Microcrédito de acumulación ampliada.-** Operaciones crediticias cuyos montos superan los \$10.000,00 y llegan hasta los \$20.000,00. (P.10).

En el Cuadro 8 se puede observar la clasificación de los tipos de créditos que otorga la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “ALFA Y OMEGA” Ltda. con sus montos mínimos y máximos respectivos, el tiempo establecido para que se vuelvan efectivos los mismos y las autoridades encargadas de su aprobación.

Cuadro 8
Niveles de desembolso por operaciones de crédito

CREDITO	SUBPRODUCTO	MONTO MÍNIMO	MONTO MÁXIMO	MINIMO EN DÍAS	MAXIMO EN DÍAS	Analiza de Crédito	Jefatura de Agencia	Jefatura de Crédito	Comité de Crédito
CONSUMO	ESTUDIANTIL	\$100,00 USD.	\$2020,00 USD.	7	740	X			X
CONSUMO	CREDI_SOLUCION	\$100,00 USD.	\$4040,00 USD.	7	1095	X	X	X	X
MICROCREDITO (MINORISTA)	MI IDEA	\$200,00 USD.	\$3030,00 USD.	7	1095	X	X		X
MICROCREDITO (ACUMULACIÓN SIMPLE)	MI EMPREDIMIENTO	\$3031,00 USD.	\$6060,00 USD.	7	1260	X	X	X	X
MICROCREDITO (ACUMULACIÓN SIMPLE)	FORTALECIMIENTO	\$6061,00 USD.	\$10100,00 USD.	7	1440	X	X	X	X
MICROCREDITO (ACUMULACIÓN AMPLIADA)		\$10101,00 USD	\$20200,00 USD	360	1800	X	X	X	X
MICROCREDITO (MINORISTA)	EMERGENTE	\$100,00 USD.	\$1010,00 USD.	1	90	X	X		X

Fuente: (Quinatoa Á. , 2014, p. 59).

Sin embargo, en este cuadro se pueden observar algunas incongruencias con respecto a los montos máximos establecidos para los microcréditos debido a que algunos de ellos sobrepasan la cantidad permitida por las normas y estatutos del Banco Central del Ecuador como sucede en los créditos “MI IDEA”, “FORTALECIMIENTO” y el microcrédito de acumulación ampliada de la institución.

El incremento en préstamos recurrentes se puede aplicar de acuerdo a la tabla anterior y al Cuadro 9, con un promedio máximo de 5 días de mora según los análisis crediticios que lleve a cabo puertas adentro la cooperativa y una vez que hayan cancelado el 50% de la obligación vigente en forma periódica o la cancelación de su operación vigente previo al análisis de su capacidad de pago.

Cuadro 9
Porcentaje de incremento por recurrente

Porcentaje de incremento por recurrente		
DESDE	HASTA	%
\$100.00 USD	\$1010.00 USD	100%
\$1011.00 USD	\$3030.00 USD	50%
\$ 3031.00 USD	\$5050.00 USD	30%
\$5051.00 USD	EN ADELANTE	10%

Fuente: (Quinatoa, 2014, p. 60).

3.2.2.3. Etapas del proceso de crédito

De acuerdo al Manual de Políticas, Procedimientos, Procesos y Productos de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda., la institución cumple con 8 etapas para la consecución de créditos a sus socios y clientes como se puede observar en la Figura 20.

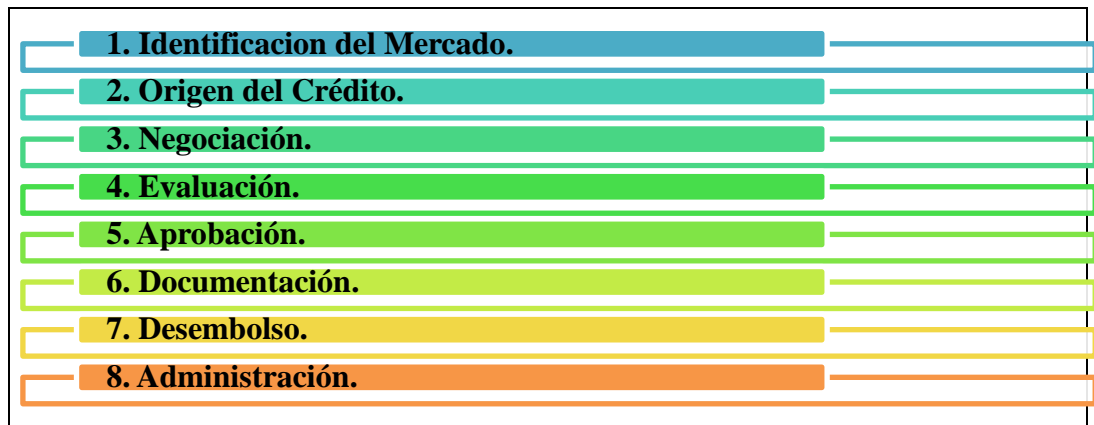


Figura 20 Etapas en la Concesión de Crédito

Fuente: (Quinatoa, 2014, p. 14).

3.2.2.3.1. Identificación del mercado.

La cooperativa con el fin de poder brindar óptimos servicios financieros a sus socios y clientes, ha logrado establecer varios grupos poblacionales dentro del sector urbano y rural ecuatoriano.

En el sector urbano los grupos más sobresalientes son:

- Comerciantes informales que lleven a cabo actividades de ventas de bienes y servicios en los mercados ambulantes y posean pequeños negocios comerciales de carácter familiar.
- Artesanos que operan en pequeños talleres.
- Empleados privados en relación de dependencia, especialmente obreros y trabajadores no calificados.
- Empleados públicos donde se encuentran profesores, policías militares y autoridades de gobierno central y seccional.
- Rentistas por conceptos de arriendo de bienes inmuebles, autos y maquinaria.
- Jubilados y beneficiarios de giros del exterior.

En cuanto al sector rural los grupos más destacados son:

- Comerciantes informales que lleven a cabo actividades de ventas de bienes y servicios en los mercados ambulantes.
- Pequeños agricultores y ganaderos.
- Artesanos que venden sus productos en los mercados urbanos.
- Albañiles y personal de la construcción no calificados.
- Jornaleros agrícolas.
- Empleados/as del servicio doméstico y obreros (Ps. 23 y 24).

Como se puede observar la cooperativa a pesar de no contar con un departamento de marketing y ventas, ha logrado direccionar adecuadamente su mercado objetivo ya que lleva a cabo sus actividades bajo la premisa de la economía popular y solidaria y ofrece productos y servicios financieros a personas de escasos recursos, en relación de dependencia, microempresarios y pequeños emprendedores tanto de la ciudad de Quito como de las parroquias aledañas como Amaguaña y Tambillo.

3.2.2.3.2. Origen del crédito.

En esta fase los solicitantes de crédito deben cumplir con ciertos requisitos y entregar información fidedigna sobre sus datos personales, referencias, lugares de trabajos e información económica y financiera (nivel de ingresos, establecimiento de negocios, otros.) a fin de que la cooperativa pueda determinar el nivel de idoneidad para recibir préstamos.

Sin importar su sexo, estado civil, profesión, ocupación o formación académica; los socios o clientes deben cumplir con los siguientes requisitos para la obtención de créditos son:

- Tener de 21 a 65 años de edad.
- Ser económicamente activo.

- Desempeñar actividades lícitas y productivas que no se encuentren registradas de la UAF (Unidad de Análisis Financiero - Consejo Nacional contra el Lavado de Activos).
- Realizar la apertura de cuenta ahorro no menor de 2 días, conformando los certificados de aportación.
- Tener la documentación mínima detallada en la Figura 21.
- Cumplir con la política de encaje vigente.
- Comprometerse hasta un máximo establecido en los Cuadros 8 y 9 dependiendo de los tipos de créditos.
- Tener historial crediticio Financiero (CREDIREPORT) acorde a las políticas internas de la institución, no tener cuotas atrasadas en el sistema financiero y en el caso de tenerlas se debe presentar los respectivos documentos de cancelación.
- Estar en pleno goce de sus derechos civiles y de los que corresponde como socio.
- Firmar el formulario de licitud de fondos en caso de que exceda en el horizonte determinado por los organismos de control, donde se debe especificar el destino del crédito (Ps. 15 y 23).

	Clases de Crédito			
	Consumo	Microcrédito		
		M	AS	AA
INFORMACIÓN BÁSICA				
Declaración patrimonial del deudor(es), garante(s)	x	x	x	x
Evidencia de Consulta en Central de riesgos.	x	x	x	x
Evidencia de no tener Juicios vigentes	x	x	x	x
Fotos tamaño carnet	x	x	x	x
Solicitud de crédito.	x	x	x	x
Formato de Confirmación de referencias comerciales, bancarias y personales	x	x	x	x
Copias de cedula de identidad y certificados de votación del deudor (s) y garante (s).	x	x	x	x
Copia del Registro Único de Contribuyentes RUC		x	x	x
Copias de Matrículas de vehículos o títulos de propiedad.	x	x	x	x
Informe básico del Socio.	x	x	x	x
Patente municipal del Negocio.		x	x	x
Copia de los últimos recibos de pago de agua, luz.	x	x	x	x
Copia de Cedula de representante(s) legal(es)		x	x	x
Certificado de ingresos, carnet del seguro social y el rol de pagos; solicitante(s) y garante(s).	x			
Factura- Notas de Ventas de los últimos 3 meses, solicitante, garante(s), y cónyuge(s).		x	x	x
Declaración de Impuesto a la Renta(3 últimos años)		x	x	x
Declaración del IVA (3 últimos años)		x	x	x
Certificado de Puesto del Mercado emitido por la asociación a la que pertenece		x		
Croquis domicilio, trabajo del titular(es) y garante(s)	x	x	x	x
Cualquier documento adicional, que pruebe solvencia económica.	x	x	x	x

Figura 21 Información básica de los clientes y socios

Fuente: (Quinatoa, 2014, p. 61).

Los clientes deben cumplir con los siguientes parámetros para la solicitud de crédito:

- Este documento tiene que ser llenado de forma manual con letra legible y sin espacios vacíos ni adulteraciones, mutilaciones, perforaciones, tachones o enmendaduras.
- La documentación de soporte debe contener las firmas de responsabilidad de las personas que los emitan o sus beneficiarios así como también los datos y teléfonos de contacto de las personas responsables de emitirlos, tanto para el(los) titular(es) como para el(los) garante(s).
- Al momento de entregar las fotocopias de escrituras o bienes inmuebles o los respectivos certificados de gravámenes, el personal que lo reciba debe asegurarse de que sean legítimos y dejar constancia de haberlos revisado, tanto para el titular(es) y garante(s). (Ps. 15-16).

No obstante, estos requerimientos contrastan con la situación actual de la compañía ya que a pesar de que la institución ha establecido muchos requisitos y condiciones a sus socios y clientes para la concesión de créditos, la compañía maneja altos niveles de incobrabilidad actualmente.

3.2.2.3.3. Negociación.

Dentro de esta etapa se establece un contacto directo entre los clientes y el personal de crédito de la empresa a fin de ponerse de acuerdo con los términos y condiciones que se va a otorgar el crédito (tasa de interés, plazos, garantías, otros.). Además, en esta fase el personal encargado de otorgar préstamos (analistas, asistentes, otros,) deben verificar si la información que los clientes proporcionan es verídica con el propósito de aceptar o negar la concesión de créditos.

Estas actividades se inician a través de entrevistas llevadas a cabo por el asesor de crédito de la cooperativa a fin de dar a conocer los beneficios crediticios de

la institución, transmitir confianza al cliente y captar de manera directa la mayor cantidad de información con respecto a su nivel de ingresos, sus actividades económicas y el destino de los créditos solicitados.

Luego de las entrevistas, el Departamento de Crédito debe construir información referente al lugar de residencia y trabajo de los titulares y garantes bajo algunos parámetros:

- Verificación de los datos entregados en la solicitud de crédito como son direcciones de vivienda y trabajo.
- Determinación de los tipos de garantía (prendaria, quirografaria, hipotecaria, otros.).
- Establecimiento de la frecuencia de pago conveniente al socio siempre y cuando no exceda a las normas de la Cooperativa (semanal, quincenal, mensual, semestral, otros).
- Constatación de la actividad económica del titular y garantes.
- Descripción de balances anuales, estado de resultados y flujo de caja mensual.
- Descripción del patrimonio del titular y su capacidad de pago.
- Justificación del Crédito y firmas de responsabilidad (P. 17).

De manera adicional, el Asistente de Crédito debe examinar los siguientes puntos:

- Los datos para la obtención de balances (en caso de ser proporcionado por el solicitante) deben estar sujetos a revisión y de acuerdo a la actividad económica que realice.
- En los gastos se deben considerar valores que estén de acuerdo al medio en el cual se desenvuelve el solicitante.
- Se deben tener en cuenta los pasivos del solicitante, garantes y sus respectivos cónyuges; los cuales deben reflejarse en la central de riesgos.
- Obtener el reporte y la firma de autorización de revisión de central de riesgo de titulares, garantes y de ser el caso también cónyuges.

- En un crédito recurrente a pesar de que no se realice la constatación física, se debe llenar el informe donde se evidencie la capacidad de pago actual (P. 17).

Si bien esta fase del proceso de crédito se ha determinado de manera idónea en la cooperativa, es posible que la existencia de altos índices de incobrabilidad en la entidad se deba a que los asistentes de crédito no están verificando de manera profunda las solicitudes de crédito de los socios y clientes; en especial de aquellos que piden altas sumas de dinero o incurren en créditos recurrentes de manera frecuente.

Este proceso se puede evidenciar en la Figura 22, el cual muestra un flujograma referente al análisis y revisión llevado a cabo por el asistente de crédito sobre la información suministrada por los clientes o socios.

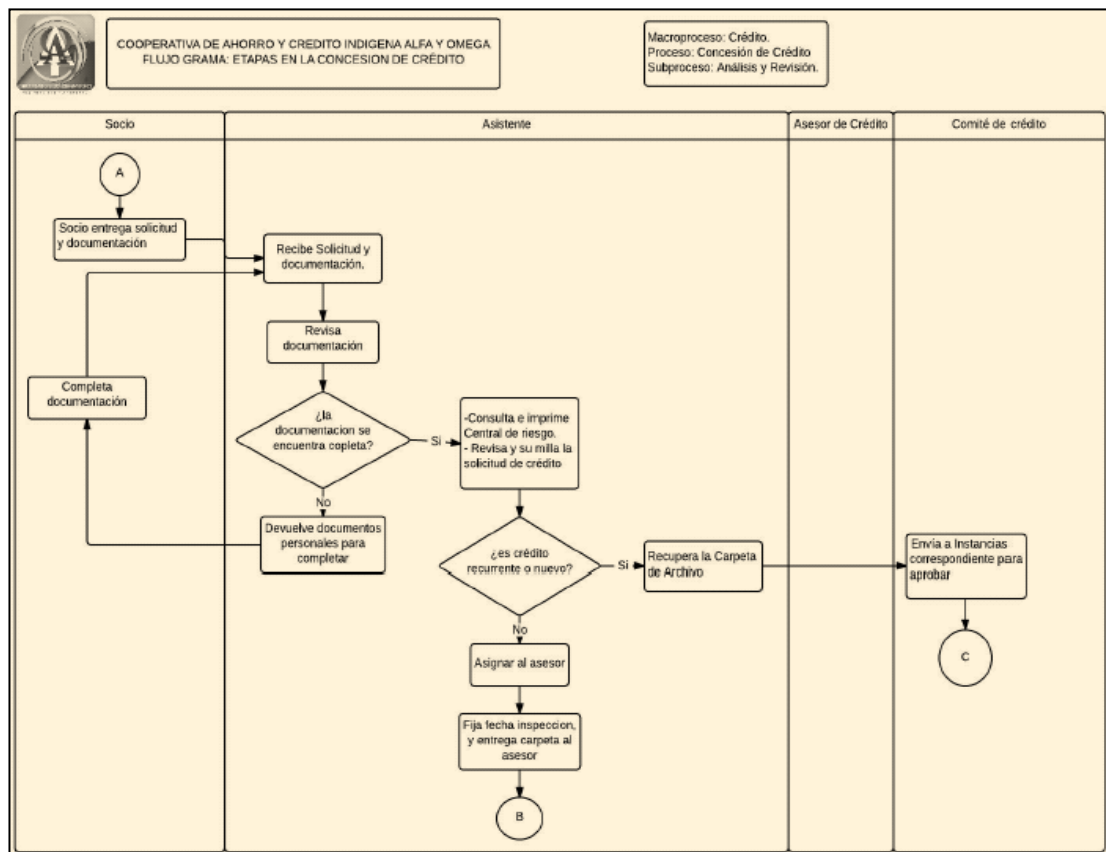


Figura 22 Etapa de Análisis y Revisión en la Concesión de Crédito

Fuente: (Quinatoa, 2014, p. 50).

3.2.2.3.4. Evaluación.

Una vez obtenida e ingresada la información obtenida de clientes y socios de la cooperativa al sistema de cómputo de la entidad, ésta debe ser analizada por el oficial de crédito de la entidad a fin de definir los puntos fuertes y débiles de los sujetos de crédito y los posibles riesgos que pudieran existir en el otorgamiento de los mismos.

Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda. se lleva a cabo la evaluación crediticia bajo los parámetros de las **CINCO “C” DE CRÉDITO**.

3.2.2.3.4.1. Carácter.

Esta condición indica el nivel de determinación e intencionalidad para pagar las obligaciones crediticias contraídas por parte del deudor. Este parámetro se evalúa cuando las personas, negocios o empresa a pesar de encontrarse en situaciones adversas deciden pagar sus préstamos a tiempo.

Las siguientes variables determinan el carácter de crédito en la entidad:

- Historiales internos de crédito, o de sus operaciones crediticias en el buró de crédito.
- Calificación y score que registra en la central de riesgo.
- Investigación de la forma de vida de sus socios y clientes con la familia y vecinos.
- Análisis de la estabilidad familiar y conyugal o unión de hecho de los solicitantes.
- Factores adicionales que influyan directa o indirectamente en la voluntad de pago y su solvencia moral y ética (P.18).

3.2.2.3.4.2. Capacidad de pago.

Este parámetro considera las aptitudes de los solicitantes para saldar sus créditos en un determinado lapso de tiempo. A diferencia del carácter, aunque haya voluntad de pago la cooperativa debe evaluar el nivel de ingresos y gastos de cada socio y cliente para definir si pueden adquirir y saldar deudas crediticias a futuro.

La capacidad de pago toma en cuenta las siguientes variables:

- Nivel de ingresos del solicitante, cónyuge, conviviente y garantes.
- Arriendos, pensiones y remesas del exterior.
- Arraigo como empleado, obrero, jornalero, artesano, comerciante, y todas las personas naturales que puedan generar ingresos por otras actividades lícitas (P.18).

3.2.2.3.4.3. Capital.

Este criterio analiza la cantidad de Patrimonio de cada socio o garante para sostener un cierto nivel de endeudamiento. Dicho en otros términos, es la habilidad que debe tener el solicitante de crédito para soportar pérdidas en función con el crédito que está pidiendo.

El valor patrimonial se obtiene restando los pasivos de los activos; es decir, es la diferencia entre lo que el cliente tiene menos lo que debe o adeuda (P.19).

3.2.2.3.4.4. Condiciones.

Este parámetro examina la situación actual del socio, cliente, negocio o empresa así como también los diversos factores externos que pudieren afectar el buen desempeño de los mismos (nivel de competencia, experiencia del negocio, tiempo laboral de las personas ya sea del sector público o privado, fenómenos macroeconómicos, otros.). En conclusión, este criterio se refiere a la situación económica del solicitante.

Las condiciones para conceder un crédito varía si el negocio ha entrado en un periodo de recesión o es altamente competitivo, si es enteramente abierta y transparente o una compañía nueva no aprobada, ya que el riesgo es menor en negocios con competencia conocida, con experiencia o antigüedad en el manejo del negocio (P.19).

3.2.2.3.4.5. Colateral.

Este criterio evalúa todo tipo de activos que son usados como garantías que respalden los créditos otorgados por la entidad debido a que la cooperativa puede apropiarse de los mismos en caso de que los prestatarios no puedan hacer los pagos del préstamo según lo acordado (P.19).

A continuación se detalla las principales clases de garantías que la cooperativa puede aceptar en respaldo de sus operaciones activas:

- **Garantía quirografaria.-** Se constituye por la firma de una o más personas naturales o jurídicas de reconocida solvencia económica y moral y se basa en los bienes personales del deudor y garantes.
- **Garantía prendaria.-** Se estructura por bienes muebles, máquinas industriales y vehículos de acuerdo a las condiciones del préstamo se definirá si

la misma es con o sin desplazamiento, según su naturaleza, y conforme lo determine la cooperativa. Además se establece un gravamen prendario en esta garantía.

- **Garantía hipotecaria.-** Se establece por bienes inmuebles mediante el establecimiento de un gravamen hipotecario a favor de la cooperativa en primera hipoteca.
- **Documentos colaterales.-** Se constituye por valores monetarios en efectivo, certificados a plazo fijo de la propia cooperativa, ahorros del socio y certificados de aportación, en cuyo caso se entregará hasta en 95% del valor nominal, la póliza de plazo fijo no podrá ser pre cancelado sin que antes no haya cancelado la totalidad de la deuda (P. 30).

En ciertas ocasiones la entidad puede exigir un aval, además del colateral. Un aval quiere decir que otra persona firma un documento obligándose a pagar el préstamo si el solicitante por diversas circunstancias no pudiera hacerlo (P. 30).

En la Figura 23 se puede observar el diagrama de flujo referente a la etapa de evaluación en la concesión de crédito donde se puede observar que el Asesor de Crédito lleva a cabo visitas a los clientes y socios para observar su entorno si determinar si es apto para conceder créditos; y además, se lleva a cabo un exhaustivo análisis financiero de sus ingresos, egresos, activos, pasivos y patrimonio.

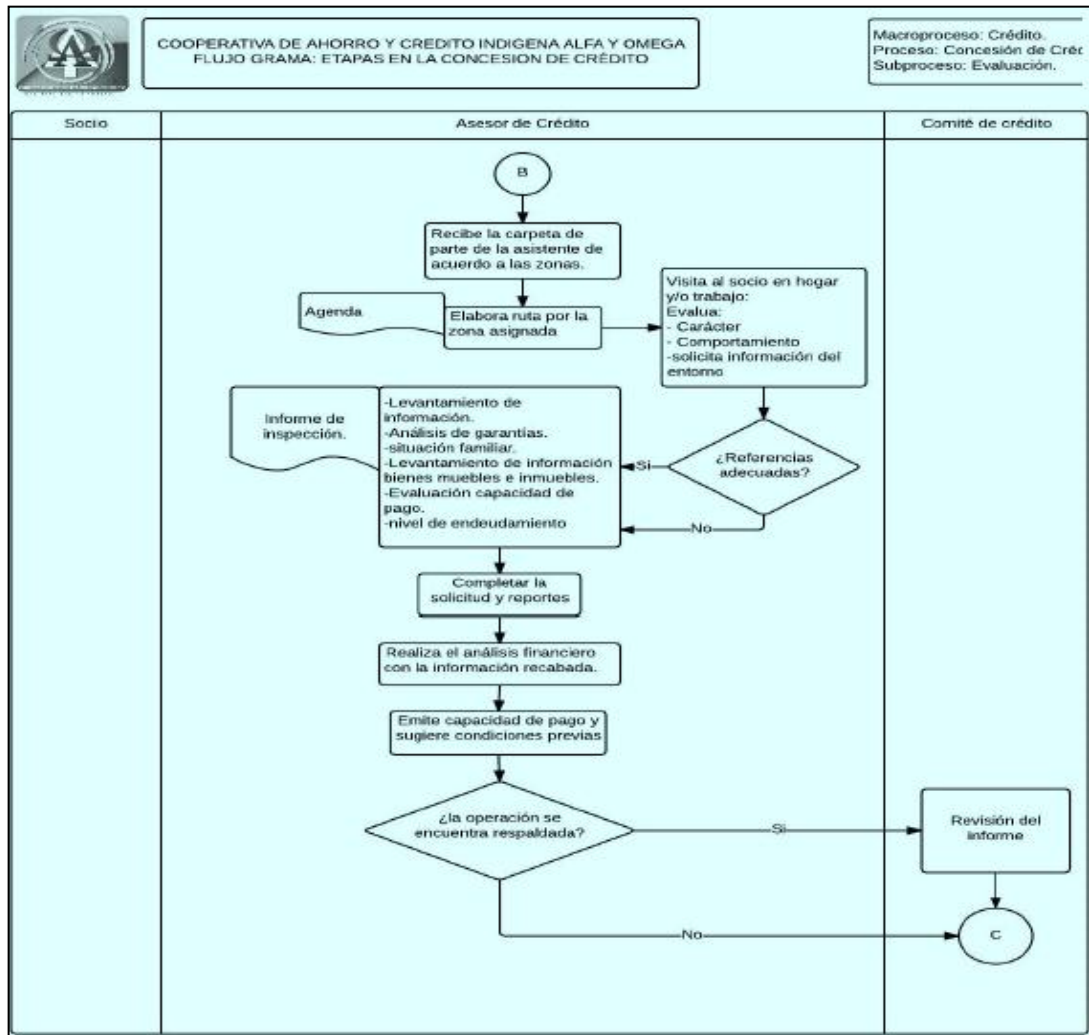


Figura 23 Etapa de Evaluación en la Concesión de Crédito

Fuente: (Quinatoa, 2014, p. 51).

Bajo este criterio la cooperativa utiliza el modelo de las 5 “C” de crédito como herramienta para analizar cómo se encuentran económica y financieramente sus prestatarios y determinar si son personas óptimas para recibir los préstamos de la compañía. Además, este método es el más utilizado no solo dentro del sistema financiero tradicional ecuatoriano sino también en las entidades que tienen como consigna la economía popular y solidaria ya que el mismo está debidamente aprobado por el Acuerdo de Basilea II.

3.2.2.3.5. Aprobación.

La aprobación de las solicitudes de crédito se llevan a cabo dentro de la cooperativa de acuerdo al informe de levantamiento de información financiera del asesor de crédito; el mismo que se elabora basado en la realidad económica del socio, cónyuge y garantes. Bajo ninguna circunstancia el asesor puede aprobar a cuenta propia cualquier operación de crédito (P.19).

Las autoridades de crédito dentro de la cooperativa desempeñan diversas funciones para la aprobación de créditos:

- **Analista de Crédito.-** En la oficina Matriz este funcionario aprueba todas las operaciones de crédito independientemente del tipo de cliente, destino y producto hasta el monto asignado en el Cuadro 8. Para la agencia de Tambillo su jefe debe cumplir como analista de crédito basándose en los informes proporcionados por el oficial de crédito.
- **Jefatura de agencia.-** El jefe de agencia desempeña todas las funciones parecidas al Analista de Crédito pero dentro de su propia agencia. Previo al informe de crédito, todo monto superior a los establecidos en el Cuadro 8 deben ser enviados a la oficina matriz a fin de decidir si van a ser otorgados.
- **Jefatura de crédito.-** Esta autoridad aprueba las operaciones crediticias, los montos y plazos máximos detallados en el Cuadro 8 teniendo en cuenta las observaciones hechas por el asesor de crédito en sus informes.
- **Comité de crédito.-** Se encuentra estructurado por tres miembros, dos de ellos designados por el Consejo de Administración entre los funcionarios de la cooperativa y el Gerente General, quien lo preside. El Comité de Crédito aprueba los créditos detallados en el Cuadro 8 (P. 20).

El comité de crédito se reúne de manera periódica y durante sus asambleas deben dejar constancia de sus actuaciones en forma escrita y detallada en las actas respectivas indicando lo siguiente:

- Lugar, fecha y hora de la reunión.

- Nómina de asistentes a la reunión.
- Número de solicitudes.
- Código de socio.
- Nombres y apellidos.
- Valor y destino de la solicitud.
- Días plazo.
- Tipo de garantías.
- Número de garantes.
- Tasa de interés.
- Frecuencia de pago.
- Oficina.
- Asesor.
- Observaciones.
- Número de solicitudes negadas, devueltas, aprobadas.
- Firmas de responsabilidad, secretario, presidente, y vocal (P. 20).

Finalmente, el Consejo de Administración analiza la toma de resoluciones de crédito cuantitativa y cualitativamente; y de acuerdo a las normas vigentes en la SEPS (P.21).

Sin embargo, algunas operaciones de crédito son rechazadas dentro de la cooperativa por ser consideradas de extremo riesgo crediticio. Estas son:

- Créditos con garantía prendaria y/o hipotecaria sobre bienes litigiosos, bienes en propiedad excesivamente riesgosa o cuya situación jurídica sea dudosa.
- Créditos a socios que no pueden o no quieren suministrar información financiera y/o referencias adecuadas.
- Créditos a socios cuya integridad u honestidad sean poco confiables.
- Créditos para negocios no rentables justificados por el asesor de la zona.
- Créditos garantizados con activos cuyo mercado está restringido.
- Créditos para cancelar deudas existentes en otras instituciones financieras que estén vencidas o sobre endeudadas excepto deudas con la institución.

- Actividades ilícitas o que vayan en contra de los principios morales y las buenas costumbres de la cooperativa.
- Fabricación o proceso de productos químicos, orgánicos o cualquier otro tipo de productos peligrosos para la salud y el medio ambiente.
- Créditos para fines especulativos en el mercado de productos básicos o de valores.
- Créditos con un cronograma de reembolso que implique una amortización negativa (P. 24).

En la Figura 24 se puede apreciar cómo se lleva a cabo la aprobación de los créditos y el establecimiento de los diversos factores que inciden para que el Comité de Crédito dé el visto bueno o niegue la concesión de los mismos.

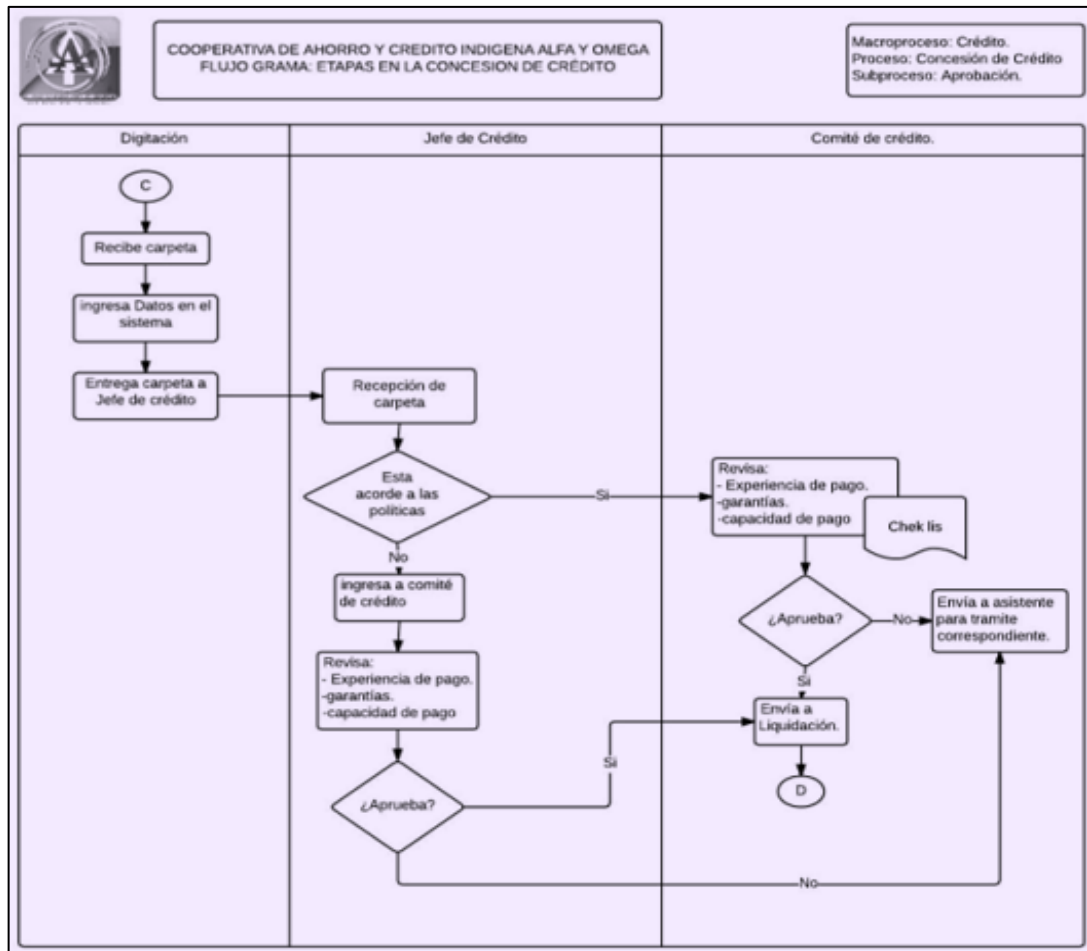


Figura 24 Etapa de Aprobación en la Concesión de Crédito
 Fuente: (Quinatoa, 2014, p. 52).

En base a la información descrita sobre el proceso de aprobación de la cooperativa, se puede observar que no hay una óptima diferenciación de las funciones de las autoridades en cuanto a la aceptación o negación de los créditos a sus solicitantes. Por ejemplo: A mi criterio, en el manual de funciones no se diferencia de manera clara las funciones del Analista y Jefe de Crédito, dejando en duda si son la misma función o simplemente no se han establecido correctamente las actividades de cada funcionario.

Otra observación que me parece importante resaltar es que el Comité de Crédito de la entidad está conformado por tres miembros: el Gerente General y dos miembros nombrados por el Consejo de Administración. Sin embargo, es necesario especificar qué miembros conforman este comité y que los mismos cumplan funciones referentes al manejo de créditos de la cooperativa ya que con esta afirmación se asume que cualquier funcionario puede desempeñar actividades para aprobar créditos, trayendo consigo eventos contraproducentes en la institución.

Finalmente, la cooperativa establece que no puede otorgar créditos a personas o grupos que lleven a cabo actividades ilícitas que vayan en contra de sus principios morales y sus buenas costumbres. No obstante, sería bueno mencionar cuáles son esas actividades que atentan contra los valores de la compañía.

3.2.2.3.6. Documentación.

Esta etapa es también conocida como la fase I de la Instrumentación, en la cual el Comité de Crédito remite las carpetas aprobadas sobre las peticiones de préstamos por parte de los socios y clientes. Cada carpeta debe tener los siguientes documentos:

- Copia del Acta de Crédito.
- Contrato de crédito.
- Impresión de análisis efectuados de acuerdo con la 5 C de crédito.

- Orden de pago (pagaré).
- Tabla de amortización de pago (P.22).

La documentación de prendas, hipotecas y depósitos a plazo fijo deben mantenerse en custodia bajo las debidas seguridades y los pagarés que respaldan los préstamos se salvaguardan en cajas fuertes. Asimismo estos documentos deben estar correctamente inventariados para un mejor control, siendo responsabilidad del custodio de valores tanto en la oficina matriz como en la agencia Tambillo (P 32).

Estos documentos inventariados deben contener como mínimo lo siguiente:

- Nombre e identificación del deudor.
- Tipo de garantía y breve descripción.
- Nombre e identificación de la persona que otorga la garantía, en caso de que no sea el deudor.
- Valor de la garantía y fecha de su vencimiento en caso de haberlo.
- Valor y fecha de vencimiento de los créditos que están garantizando.
- Fecha y monto del último avalúo y nombre del perito evaluador (P 32).

En el caso de que no fueran créditos con garantía prendaria e hipotecaria, el asistente de crédito debe hacer imprimir los documentos de adjudicación de los mismos y notificar a los socios y clientes para la firma de los pagarés y demás documentos que establezcan la forma de pago de los préstamos (P.53).

En la Figura 25 se puede observar cómo se ejecuta el proceso de documentación en la cooperativa.

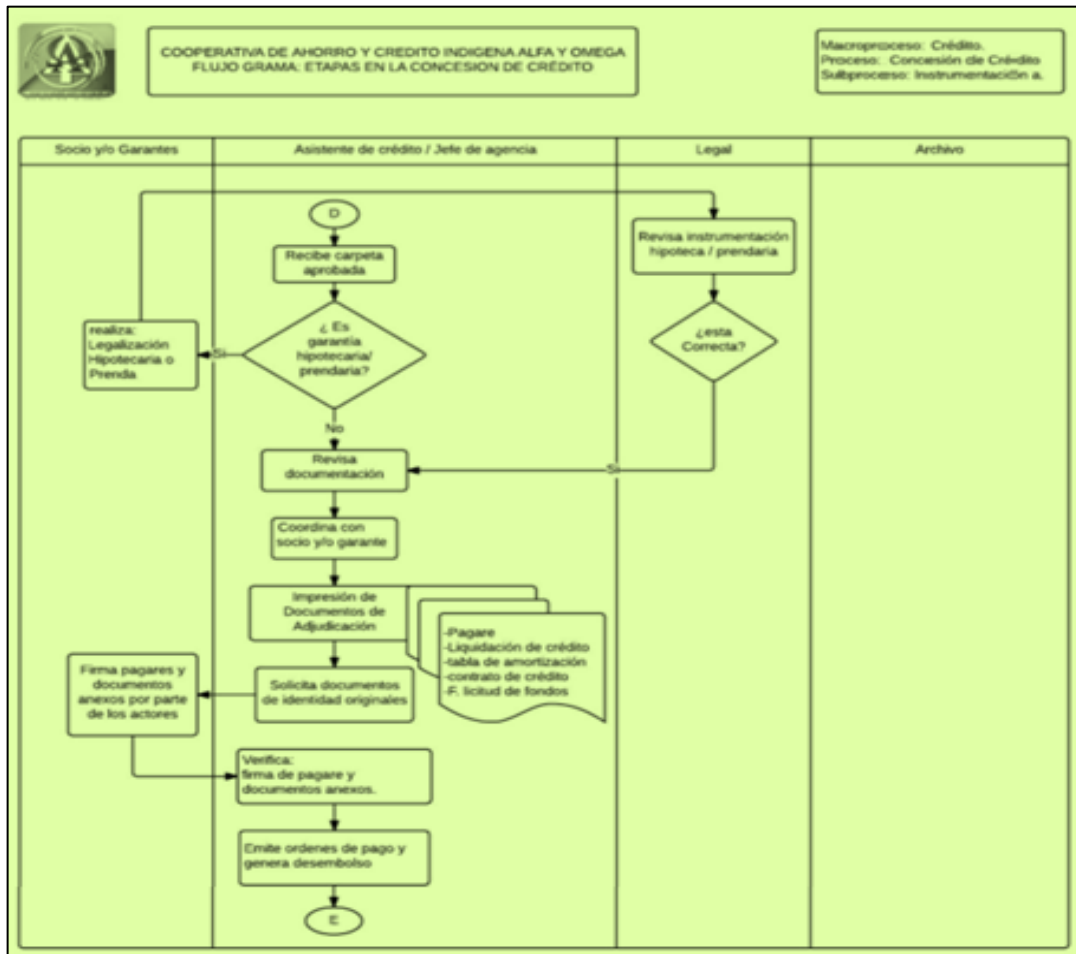


Figura 25 Etapa de Documentación en la Concesión de Crédito
 Fuente: (Quinatoa, 2014, p. 53).

En esta etapa es necesario que la cooperativa mencione de manera minuciosa la labor del funcionario encargado de salvaguardar las capetas crediticias de sus socios y clientes con sus respectivos pagarés y garantías en su “Manual de Organización y Funciones”; ya que cumple con actividades trascendentales en la cooperativa al vigilar las únicas pruebas fehacientes de que los créditos se están concediendo adecuadamente.

Además, en una entidad financiera es necesario que se haga la separación de funciones, ya que de acuerdo al flujograma de instrumentación de la institución, la fase de documentación la pueden realizar tanto el Jefe de Agencia como el Asistente de Crédito; lo cual puede traer consigo conflicto de intereses.

3.2.2.3.7. Desembolso.

Esta fase se denomina también como la etapa II de la Instrumentación, donde el custodio de los créditos vigila y clasifica de forma cronológica los pagarés, las hipotecas y las prendas a fin de registrarlos en el sistema, entregar las órdenes de pago a los clientes y socios de la cooperativa una vez que hayan saldado sus deudas crediticias y finalmente archivar las carpetas de crédito concedidas a los mismos (P.54).

Esta etapa debe cumplir con las siguientes condiciones:

- El desembolso se realiza únicamente mediante crédito a la cuenta del socio solicitante.
- En caso de que el socio principal se encuentre fuera del país, este debe dejar un poder debidamente notariado a los garantes.
- No se pueden otorgar créditos a menores de edad, ni tampoco pueden ser garantes.
- Los pagarés o instrumentos deben hallarse siempre firmados y no se aceptan huellas digitales.
- Las firmas de los socios y garantes deben ser iguales a los de la cédula de ciudadanía.
- La firma del pagaré debe efectuarse en las oficinas de la cooperativa en presencia del oficial de crédito.
- No pueden intercambiarse las responsabilidades de cada operación por parte de los oficiales de crédito (P.48).

La cooperativa debe tomar en cuenta los montos, plazos, formas de pagos, tasas de interés normales y por mora, los seguros y otros recargos para la concesión de créditos.

3.2.2.3.7.1. Montos.

Bajo este punto de vista, la cooperativa otorga préstamos a sus socios en base a sus necesidades y requerimientos; y de acuerdo a la tabla de pagos y montos de créditos que es autorizada por el Consejo de Administración (P.25).

Los montos se deben cancelar a través de los siguientes tipos de amortización:

- Cuota decreciente día fijo
- Cuota fija día fijo
- Cuota fija día variable.
- Cuota decreciente día variable (P.46).

3.2.2.3.7.2. Plazos.

Los plazos de los créditos se establecen con respecto al tipo y destino del crédito, la capacidad de pago y la generación de flujos de caja del socio. Además, estos períodos son definidos y reformados por el Consejo de Administración de la cooperativa (P.26).

Los plazos de los préstamos que otorgue la cooperativa serán de:

- Corto plazo, hasta 12 meses.
- Mediano plazo, mayor a 12 meses hasta 24 meses.
- Largo plazo, hasta 36 meses (P.26).

3.2.2.3.7.3. Formas de pago.

Los pagos de los préstamos que otorgue la cooperativa se efectúan mediante cuotas semanales, quincenales, mensuales, bimensuales y trimestrales; y son canceladas bajo tres modalidades: por ventanilla, débito a la cuenta de ahorros y transferencia bancaria.

En caso de que el crédito sea con garantía de la póliza se puede conceder al vencimiento del depósito a plazo fijo (DPF). Este período se inicia a partir de la fecha de emisión del crédito, en los montos establecidos por la Cooperativa y conocidos por los deudores (P.26).

3.2.2.3.7.4. Tasas de interés normales y por mora.

Las tasas de interés para todas las operaciones activas de la cooperativa son autorizadas por el Consejo de Administración tomando en cuenta que son de libre contratación pero no mayor a la tasa máxima convencional permitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Estas tasas deben cubrir los siguientes costos:

- El costo financiero real de ahorros y certificados de plazo fijo captados a corto, mediano y largo plazo.
- El costo de financiamiento de créditos externos.
- El costo operativo causado en la actividad de intermediación financiera que ejerce la cooperativa.
- El costo de las provisiones para proteger la cartera de préstamos.
- El aumento de reservas institucionales en proporción al crecimiento del total de activos (P.26).

La Gerencia General notifica por escrito a los funcionarios que integran los Niveles de Aprobación a fin de que establezcan las modificaciones respecto a las tasas de interés para las operaciones de crédito (P.27).

La Cooperativa puede operar con tasas de interés nominales y efectivas, mas no con tasas preferenciales, salvo excepciones que establezcan las autoridades monetarias o bancarias. Asimismo estas pueden ser fijas o variables durante la vigencia de los créditos (P.27).

En la fijación de las tasas activas también se toma como punto de referencia el comportamiento del mercado financiero en el que opera la cooperativa en cuanto a condiciones y servicios de créditos ofrecidos. De igual forma, las tasas de interés se revisan semestralmente de acuerdo a las condiciones del mercado para su ratificación o el reajuste correspondiente (P.27).

En cuanto a las **tasas de interés por mora**, esta se cuenta desde el día siguiente del vencimiento de la primera cuota atrasada de los préstamos. Un préstamo cae en mora cuando no se ha cancelado totalmente un dividendo (capital e interés) o la totalidad del crédito (P.28).

En este caso se aplica las siguientes políticas:

- La cooperativa no debe efectuar ningún desembolso a un prestatario que se encuentre en mora.
- La cooperativa tiene que añadir a la tasa de interés del préstamo, un recargo igual al máximo permitido por la ley, aplicable sobre el capital pendiente de pago en todos los casos la penalización por mora quedara expresamente señalada en los pagarés o contratos de crédito (P.28).

3.2.2.3.7.5. Seguros.

Los préstamos de la Cooperativa deben tener un seguro de desgravamen; los cuales no pueden ser administrados directamente por la institución. Los créditos tienen que estar avalizados por una compañía de seguros; que a su vez tendrán el visto bueno de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La entidad tiene como obligación hacer conocer al socio el costo de la prima del seguro de desgravamen, así como facilitar el trámite de cobro del seguro en caso de requerirse. La cobertura del seguro se da a prestatarios que tengan desde 21 hasta la edad de 65 años (P.28).

De acuerdo a la información proporcionada por el antiguo Gerente General de la cooperativa, la entidad en sus inicios manejaba un fondo interno para establecer sus seguros de desgravamen. Sin embargo, desde la creación de la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria), todas las compañías encaminadas a la economía popular y solidaria deben contar con una empresa de seguros y reaseguros de terceros a fin de que la misma garantice los valores otorgados a los socios.

Actualmente la institución mantiene una alianza estratégica con los **SEGUROS COLVIDA** para la suscripción de seguros de desgravamen de 1% de prima en cada una de las prestaciones crediticias de sus socios y clientes. Estos convenios permiten que en caso de que los prestatarios tengan alguna calamidad doméstica o fallezcan, la diferencia de deuda que ellos tuvieran pendiente con la cooperativa no sea pagada ni por sus deudos o garantes y la deuda quede completamente cancelada; y además, ofrecen a sus clientes la recuperación de los abonos cancelados de sus créditos antes de los siniestros sin ningún tipo de descuento a fin de que puedan financiar los servicios exequiales.

A futuro, la entidad pretende también establecer seguros de accidentes y médicos a sus clientes en conjunto con seguros COLVIDA a fin de brindar mayores beneficios a sus solicitantes de préstamos.

3.2.2.3.7.6. Otros recargos.

Como desembolsos adicionales dentro de la entidad se tienen:

- Los avalúos de los bienes que se presentan como garantías (hipotecas, prendas industriales), cuando se descuenta los valores de la cuenta de ahorros, previo a las entregas de las facturas correspondientes.
- Los créditos hipotecarios, los trámites respectivos para la constitución de la hipoteca y sus derivaciones que los efectúa el departamento jurídico ya que sus costos son descontados al socio previa presentación de las facturas respectivas, las mismas que deben ser archivadas en la carpeta del socio.
- Por las gestiones de recuperación judicial y extrajudicial en caso de que se llegue a estas instancias (P. 29).

Finalmente, esta fase se da por concluida en el momento en que el liquidador (socio o cliente) cancela el crédito a la cooperativa. Tanto en la oficina matriz como en las agencias la persona responsable de la liquidación de los créditos debe ejecutar lo siguiente:

- Verificar que la base se encuentre depositado en la cuenta.
- En caso de estar en ahorro a la vista el liquidador debe realizar la transferencia al ahorro, encaje y certificados de aportación como establece la política crediticia.
- Imprimir la liquidación de préstamo, la orden de pago, la tabla de amortización, el contrato de préstamo y la póliza del seguro de desgravamen con las firmas correspondientes.
- Recopilar y organizar todos los documentos en la carpeta de crédito (P.21).

En base a la información referente a la fase de desembolso de créditos, las tasas activas de interés que maneja la cooperativa deben cubrir ciertos costos como los de financiamiento de créditos, costos operativos de intermediación financiera y de las provisiones para cubrir la cartera de préstamos. Sin embargo, es importante que la entidad explique de una manera más detallada cuáles son esos costos y de ser posible; si no se tienen costos fijos, al menos valores estimados de los mismos y mencionarlos dentro de su Manual de Políticas, Procedimientos, Procesos y Productos de Crédito.

De igual forma, es fundamental que se indiquen todos los parámetros y condiciones referentes a la suscripción de los seguros de desgravamen en los créditos de la cooperativa con la empresa de seguros COLVIDA en su Manual de Crédito ya que esta información resulta fundamental al momento de desembolsar los préstamos a los socios y clientes.

En la Figura 26 se puede observar de manera detallada la fase de desembolso en la cooperativa. Una vez que los socios hayan cancelado sus deudas crediticias, en algunos casos exigen la devolución de los pagarés; caso contrario, se envía la carpeta con la información original sobre los pagarés, prendas e hipotecas a los custodios ya que deben ingresar la información al sistema de la entidad. Posteriormente, estos documentos son enviados al archivo, donde quedan guardados y clasificados de acuerdo al tipo de crédito otorgado para ser utilizados cuando el prestatario solicite otro préstamo a la cooperativa o cuando la institución entre en procesos de auditoría interna y externa.

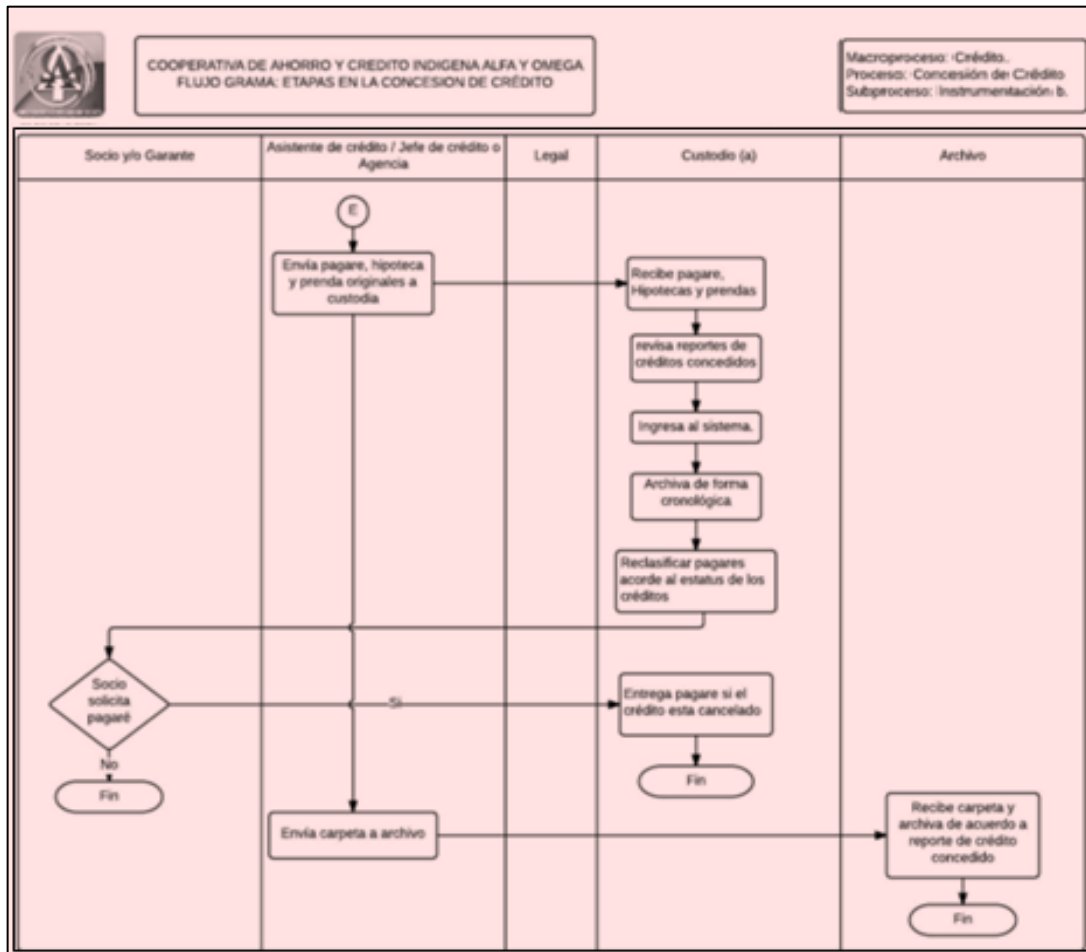


Figura 26 Etapa de Desembolso en la Concesión de Crédito

Fuente: (Quinatoa, 2014, p. 54).

3.2.2.3.8. Administración.

Una vez cancelados los créditos se devuelven los pagarés a los socios y clientes y se procede a pasar al archivo pasivo sus expedientes. En esta última fase del crédito el asistente de crédito debe elaborar la carpeta de cada uno de los socios y clientes a fin de que sean remitidas posteriormente a los custodios, quienes tienen que cumplir con los siguientes parámetros:

- La carpeta de los socios con préstamos vigentes son únicamente de control interno.
- Las carpetas se archivan en lugares asequibles y debidamente resguardados.

- Las carpetas de créditos cancelados pueden ser entregadas únicamente previa autorización del jefe de crédito y con solicitud expresa del socio
- Los oficiales de crédito y Jefes de Oficina tienen acceso a estos expedientes en sus respectivas jurisdicciones debiendo dejar constancia del retiro con su firma o inicial.
- Los oficiales de crédito son los encargados de mantener actualizados los expedientes de sus clientes asignados (Ps.48 y 49).

Bajo mi criterio me parece conveniente que solamente los Jefes tanto de la oficina matriz como de la agencia Tambillo y los oficiales de crédito tengan acceso a las carpetas de sus clientes ya que de esta forma se reducen las posibilidades de que existan casos de extravío o manipulación de documentos.

3.2.3. Recuperación de cartera.

La recuperación de créditos es una labor que busca la cancelación de los créditos cuando los solicitantes no logran cumplir con el pago de los mismos o cuando los socios o clientes se rehúsan a saldar sus préstamos (Los Préstamos.Net, 2011).

Tomando en cuenta la legislación ecuatoriana, las Cooperativas de Ahorro y Crédito encaminadas en la Economía Popular y Solidaria deben efectuar las actividades de cobranza con el fin de controlar y medir todos los eventos que puedan derivar en el incumplimiento del pago de los créditos por parte de las personas solicitantes de préstamos (Chiriboga Rosales, 2014).

Siguiendo con los parámetros expuestos por Chiriboga Rosales sobre la recuperación de cartera en el Ecuador, el autor se enfoca en 5 fases que se mencionan en este trabajo de investigación de manera resumida:

- **Etapa administrativa.-** En este período se analiza la cartera vencida de las cooperativas a través de la revisión de índices de morosidad, calificación de las obligaciones por edades y provisiones estimadas con sus variaciones a fin de determinar el estado de los créditos.
- **Etapa de contacto a clientes.-** Esta fase se caracteriza porque los analistas y jefes de crédito empiezan a notificar a los socios morosos sobre sus deudas crediticias a través de llamadas telefónicas, comunicaciones escritas o visitas a su domicilio o lugar de trabajo a fin de que se pongan al corriente en el pago de sus préstamos.
- **Etapa jurídica.-** Si en la instancia anterior las cooperativas no han obtenido resultados positivos por parte de los deudores sobre el pago de sus deudas y en un plazo mayor a 90 días, se procede a la designación de un abogado interno o externo; al cual se le hará la entrega de la debida documentación (contratos prendarios e hipotecarios, estado de cuenta de los prestatarios, otros.) para que pueda ejecutar los respectivos trámites de cobro a socios y clientes morosos.
- **Etapa de pago.-** Consiste en la ejecución de la cobranza de los créditos a los socios y clientes en mora ya sea a través de la negociación del pago de los préstamos vencidos en las instituciones financieras o por medio del cobro jurídico de los mismos.
- **Etapa de castigo de cartera.-** Es la fase final en la cobranza de créditos después de haber agotado todos los recursos legales para la recuperación de cartera; en el cual se determinan las cuentas de difícil cobro y las que son incobrables por fallecimiento de los deudores o por encontrarse en situación de desempleo o bancarrota.

En cuanto a la labor de recuperación de la cartera de créditos dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda. se lleva a cabo a través de los acuerdos de pago, las cobranzas y los castigos de crédito.

3.2.3.1. Acuerdos de pago.

Estos acuerdos se ejecutan bajo dos modalidades dentro de la institución como son la dación de pago y la recepción de bienes por adjudicación judicial (P.41).

3.2.3.1.1. Dación de pago.

Es el convenio donde el deudor y/o codeudor ofrece un bien mueble y/o inmueble de su propiedad o de un tercero con el objeto de cancelar la totalidad o parte de una o varias obligaciones. Sin embargo, esta práctica se efectúa solamente para solucionar problemas o situaciones extremas donde es difícil o insoluble recuperar créditos y obligaciones en mora por parte de los socios y clientes (P.40).

Este acuerdo puede ser total o parcial dependiendo del valor de los bienes ofrecidos y de la deuda a cancelar. Pero, en ningún caso la entidad puede entregar reembolso de excedentes a favor del deudor; para lo cual debe cumplir los siguientes requerimientos:

- Determinación expresa por parte del deudor mediante propuesta escrita indicando el planteamiento de la operación.
- Estimación del valor comercial de los bienes ofrecidos mediante el avalúo de los mismos; el cual es efectuado por un perito evaluador calificado por la SEPS y designado por el Consejo de Administración.
- Informe del abogado encargado del cobro judicial y del Jefe de Agencia de la oficina, donde se especifique la conveniencia o no de la operación, estado actual del proceso y recomendaciones.
- Documentación donde se evidencie la propiedad de los bienes tales como escrituras, certificados del registro de la propiedad o mercantil no mayor a 15 días de su expedición cuando se trate de bienes muebles e inmuebles;

requiriendo otras pruebas complementarias como facturas de compra para el caso de inmuebles (P.40).

Las daciones en pago son autorizadas por el Gerente General previa recomendación del abogado encargado del cobro judicial, del jefe comercial y aceptación voluntaria del socio. Además, la contabilización se realiza por el valor de dicho convenio (P.41).

De acuerdo a esta información, es necesario que la entidad mencione los parámetros en los que se basa para considerar a los créditos de difícil cobro (montos, tipos de clientes, tipos de crédito, otros.) Además, es importante resaltar los lineamientos en los que se basa el Consejo de Administración para designar al perito evaluador en el proceso de dación de pago.

3.2.3.1.2. Recepción de bienes por adjudicación judicial.

Bajo este acuerdo la cooperativa puede conservar los bienes adquiridos mediante adjudicación o dación en pago por el lapso de un año contado a partir de la fecha de adquisición. Una vez vencido el plazo se deben constituir provisiones por el 26avo mensual del valor en libros a partir del mes siguiente al de la terminación del plazo original, enajenando el bien y revistiéndose las provisiones correspondientes.

Para poder realizar la venta de los bienes recibidos y adjudicados en pago, el Gerente General debe nombrar una Comisión de Venta, dejando evidencias de sus actuaciones en actas debidamente suscritas a fin de resguardar los intereses de la cooperativa. Además, los bienes adjudicados a la entidad mediante remate u otro mecanismo judicial se tienen que contabilizar al valor determinado dentro del proceso respectivo (P. 41).

En base a esta información sería importante que la cooperativa explique de manera detallada cómo se forman las provisiones de los bienes enajenados de los socios y clientes que sostenían deudas con la entidad (montos, porcentajes, otros).

3.2.3.2. Formas de cobro.

La cooperativa puede hacer efectivo el cobro de sus créditos de manera externa e interna dependiendo de los montos, plazos y tasas de interés de los préstamos.

3.2.3.2.1. Cobranzas internas.

A partir del primer día de vencida una cuota, el personal responsable del crédito puede realizar llamadas y mensajes telefónicos a los socios y clientes que incumplan con sus deudas crediticias así como también puede hacer visitas al sitio de trabajo o al hogar de los mismos (P.41).

Si los deudores no cumplen con la cancelación de sus obligaciones de crédito, los asesores de crédito notificarán en el domicilio tanto del socio como de los garantes, dejando evidencia escrita de la gestión de cobro efectuada y constatando las firmas tanto de las personas que entregan el documento en representación de la entidad como de los individuos que lo reciben (P.41).

Otra forma de efectuar la gestión de cobranza por parte de la entidad es a través de cobradores internos o externos; quienes una vez expirado el plazo estipulado por el Departamento de Cobranzas de 150 días deberán enviar los procesos de créditos vencidos a los abogados internos y externos para la gestión extrajudicial y judicial (P.42).

Según la información recopilada, la cooperativa en su Manual de Políticas, Procedimientos, Procesos y Productos de Crédito menciona al Departamento de Cobranzas como emisor del plazo para la gestión de cobranza. Sin embargo, revisando el Manual de Organización y Funciones en su organigrama funcional y estructural, no consta la existencia de este departamento; lo cual da a entender que los organigramas están mal estructurados o se colocó incorrectamente al funcionario o departamento encargado de esta labor.

3.2.3.2.2. Cobranzas extrajudiciales y judiciales.

El cobro extrajudicial es una instancia de cobranza preparatoria a una acción de cobro judicial, la dinámica de cobro cambia de manejo a fin de buscar un mecanismo de presión más fuerte que permita el logro del recaudo de crédito, entrando en la etapa de “presión al garante”.

Durante este período el abogado interno o externo tiene como plazo máximo 45 días a partir de la fecha de entrega de documentación para la ejecución del cobro respectivo. Para esto el Gerente General y/o Jefe de Crédito deben llevar a cabo lo siguiente:

- Solicitar a los abogados internos o externos informe periódicos en los cuales indiquen la fecha y la descripción de la última instancia en la cual se encuentra el juicio y cualquier observación que detalle el estado de cada uno de los casos en proceso de recuperación.
- Realizar reuniones periódicas con los abogados internos o externos y los oficiales de crédito para evaluar las actividades profesionales y los avances en cada caso (P.42).

3.2.3.2.2.1. Políticas de acuerdo extrajudicial y judicial.

El proceso de recuperación de obligaciones atrasadas conlleva a acuerdos extrajudiciales y/o judiciales con los deudores, los cuales deben cumplir con las siguientes políticas:

- Los acuerdos extrajudiciales que se estipulen para la recuperación de valores vencidos antes de que las operaciones se envíen a recuperación judicial tienen que contar con la recomendación del área jurídica de la cooperativa.
- Una vez que las operaciones crediticias estén en recuperación judicial pero aún no hayan entrado en proceso de demanda, tendrán que ser aprobadas por el Gerente General.
- Los acuerdos judiciales deben ser autorizados por el Comité de Crédito que fue el organismo que aprobó los créditos. Además, estos convenios deben ser formalizados dentro del proceso legal ante el juez que lleva la causa (P.42).

De acuerdo a la información recopilada del Manual de Crédito de la cooperativa, se puede observar que hay información exhaustiva referente a los acuerdos extrajudiciales para incurrir en el cobro de deudas a socios y clientes morosos. Sin embargo, existe poca información sobre los procesos judiciales para recuperar créditos de difícil cobro o incobrables; lo cual me parece contraproducente en la gestión de cobranza ya que se debe explicar de manera minuciosa este proceso a fin de determinar si es necesario o no castigar créditos a futuro.

3.2.3.3. Castigo de créditos.

La entidad debe castigar de manera obligatoria el valor de todo préstamo cuyo deudor estuviera en mora más de 3 años a través de una notificación al Consejo de Administración acerca de este hecho. Asimismo, la entidad puede solicitar a este mismo organismo la autorización para castigar créditos que hubieren permanecido

vencidos por un periodo menor a 3 años a través de la respectiva documentación que justifique tal petición (Ps. 42 y 43).

Ningún préstamo cuyo deudor estuviere en mora menos de 3 años puede ser objeto de castigo, si se trata de operaciones vinculadas, definida como tales por la ley general de instituciones del sistema financiero y normas de carácter general (P.42).

La cooperativa debe hacer constar en su contabilidad en las respectivas cuentas de origen y por un valor figurativo de un dólar de los Estados Unidos de América (USD), los activos castigados debiendo mantener el debido control dentro del grupo de cuentas de orden (P.42).

La recuperación de cartera que tenga origen por concepto de cualquier activo castigado se tiene que registrar como un ingreso dentro de la cuenta **Recuperaciones**. De manera similar, los documentos materia de préstamos que fueren castigados deben permanecer en la institución hasta que sean devueltos a los deudores, una vez que hayan cancelado sus deudas o hasta que hayan prescrito la acción judicial de cobro (P.42).

El castigo de la operación no extingue la obligación ni enerva las acciones judiciales de cobro que las instituciones del sistema financiero tienen que perseguir hasta agotar todas las instancias que franquea la ley (P.42).

Bajo este criterio la cooperativa establece de manera correcta el tiempo para castigar créditos incobrables que es de 3 años; y que en casos excepcionales se puede efectuar este proceso para préstamos que tengan un plazo menor a ese lapso de tiempo siempre y cuando se presenten pruebas contundentes que sustenten esta acción. No obstante, es necesario que la institución explique cuáles son esas causas o situaciones que inciten a castigar una cartera de crédito en menos de ese período establecido.

Otro punto contradictorio que menciona el Manual de Crédito de la cooperativa es que los créditos castigados continúan estando vigentes y sometidos a

acciones judiciales de cobro a fin de que puedan ser pagados a futuro. Si un préstamo fue castigado, significa que se agotaron todas las instancias judiciales y extrajudiciales y aun así, no se pudo recuperar la cartera en deuda.

3.3. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO

3.3.1. Análisis FODA.

Las empresas día a día están sometidas a diversos cambios a nivel organizacional, operativo, administrativo y financiero debido a factores internos y externos que pudieran afectar el normal desempeño de las mismas.

Las instituciones del sector financiero que tienen como consigna la promoción de la economía popular y solidaria no están exentas de estos cambios; los cuales pueden provocar oportunidades o riesgos que incidan de manera positiva o negativa en su funcionamiento.

Por tal razón es necesario efectuar el análisis FODA teniendo un enfoque primordial en los procesos sustantivos de la cooperativa a fin de determinar minuciosamente cuál es su situación económica y financiera en la actualidad y qué eventos podrían afectar su normal desempeño. Esta evaluación se va a llevar a cabo a través del establecimiento de sus oportunidades, amenazas, puntos fuertes y débiles que permitan definir si la compañía está laborando adecuadamente y si está proveyendo productos y servicios óptimos a sus socios y clientes.

Como se muestra en el Cuadro 10 se muestra el análisis FODA de manera detallada haciendo mayor hincapié en las operaciones activas y pasivas de la institución debido a que los mismos representan la razón principal de la existencia de la cooperativa.

Cuadro 10
Análisis FODA de los procesos sustantivos de la Cooperativa

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- Adecuada ubicación geográfica tanto de la oficina matriz como de la agencia Tambillo.	1.- Escaso otorgamiento de créditos de consumo en la cooperativa.
2.- Talento Humano identificado con el público objetivo de la cooperativa.	2.- Limitada tecnología para sus operaciones crediticias.
3.- Enfoque exhaustivo en el otorgamiento de microcréditos minoristas, de acumulación simple y ampliada.	3.- Elevados índices de morosidad de cartera dentro de la institución.
4.- Conocimiento profundo del personal sobre las leyes y reglamentos establecidos por la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria).	4.- Pocas fuentes de fondeo nacional e internacional.
5.- Correcta aplicación de las normas internacionales para el manejo y concesión de créditos.	5.- Excesiva rotación de personal.
6.- Tiempo ideal en la ejecución de los procesos de crédito de socios y clientes.	6.- El manual de crédito de la cooperativa se encuentra estructurado de manera desordenada.
7.- Pocos cambios en el personal de la compañía, en especial en lo referente al área de Crédito.	7.- Demora en la capacitación de los empleados en el otorgamiento y manejo de créditos.
8.- Pagos puntuales de sus obligaciones tributarias con el Servicio de Rentas Internas (SRI), aportaciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) e impuestos prediales.	8.- Demasiados días de plazo establecidos para el cobro de créditos.
9.- Estabilidad de las TEA (tasas de interés efectivas anuales) de la institución en los últimos 4 años.	9.- Incongruencias en los montos máximos determinados para los microcréditos.
10.- Óptimo servicio al cliente.	10.- Poca prolijidad en la revisión de las solicitudes de crédito de socios y clientes con montos altos de dineros y con varios créditos recurrentes.
11.- Gran diversidad de productos y servicios financieros.	11.- Excesivos gastos en la contratación del auditor interno y en la capacitación de los oficiales de crédito.
12.- Labor eficiente en la custodia y vigilancia de las carpetas de crédito de socios y clientes.	12.- Ausencia en la separación y diferenciación deficiente de las funciones y actividades en el Departamento de Crédito.
	13.- Inexistencia de información referente a la suscripción de seguros de desgravamen en el Manual de Crédito.
	14.- Ausencia de datos concernientes a los costos de intermediación financiera
	15.- Inexistencia del Departamento de Cobranzas dentro del organigrama estructural y funcional de la cooperativa.
	16.- Información escasa en cuanto a las políticas judiciales llevadas a cabo para el cobro de créditos.
	17.- Carencia de datos documentados sobre las provisiones para deudas incobrables.
	18.- Datos contradictorios con respecto al castigo de créditos de la institución.
	19.- Carencia de objetivos estratégicos referentes a los procesos sustantivos de la entidad.
	20.- Escasa experiencia en el manejo de riesgos financieros.
	21.- No contratación de guardias de seguridad en la matriz y en la agencia Tambillo.

CONTINÚA



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.- Política de Estado favorable para las funciones de la cooperativa encaminadas a la economía popular y solidaria.	1.- Normas referentes a las tasas de interés expedidas por la recién creada Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera
2.- Obtención de mayores recursos y programas de capacitación sobre el manejo de créditos por parte de la CONAFIPS.	2.- Factores macroeconómicos del país como la inflación, el PIB, los índices de precios del consumidor, otros.
3.- Bajo nivel de competencia con otras instituciones de economía popular y solidaria.	3.- Poca inversión en gastos de publicidad para la promoción de sus productos y servicios financieros.
4.- Promoción de la cultura indígena en el sector financiero popular y solidario	4.- Conflicto de intereses por la no segregación de funciones.
5.- Mayor apertura en los créditos de consumo.	5.- Sanciones pecuniarias y legales por el incumplimiento o negligencia de las normativas establecidas por la SEPS.
6.- Ofrecimiento de seguros de accidentes y médicos en conjunto con la Compañía de Seguros "COLVIDA".	6.- Leyes y reglamentos expedidos por el Gobierno Nacional y demás entidades del sector público.
7.- Apertura a fuentes de financiamiento internacionales como la entidad panameña "COLAC".	7.- Competencia con las entidades tradicionales del sector financiero ecuatoriano.
8.- Priorización de la capacitación sobre la concesión de créditos antes que la cobranza de los mismos.	

Fuente: (Quinatoa Á. , Análisis FODA de la COAC Indígena "Alfa y Omega Ltda., 2015).

Haciendo una evaluación detallada del Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda., se puede observar que la entidad se encuentra ubicada en sitios estratégicos para desempeñar sus labores bajo el enfoque de economía popular y solidaria ya que al estar ubicada junto al Mercado de Chiriyacu en Quito y en una parroquia popular de Pichincha como Tambillo puede brindar productos y servicios financieros a personas de escasos recursos que no pueden recurrir a la banca tradicional por la cantidad de requisitos que les exigen para otorgar créditos y dar apertura a cuentas corrientes y de ahorros.

Otro aspecto relevante para mencionar dentro de la cooperativa es el hecho de que casi todo su personal se encuentra conformado por gente indígena, lo cual tiene su lado positivo pero también tiene sus inconvenientes. La parte positiva es que su personal es gente humilde del pueblo que ha pasado por las mismas o mayores carencias económicas que sus socios y clientes; por lo tanto, entienden perfectamente las necesidades que tienen los mismos y pueden ofrecer productos y servicios financieros que estén al alcance de sus posibilidades de pago.

Sin embargo, el personal también carece de experiencia en el manejo de operaciones crediticias, lo cual ha originado que durante su vida institucional tenga altos índices de morosidad al no lograr recuperar la cartera en mora ya que a inicios del 2014 la compañía registró un índice de morosidad alarmante que oscilaba entre el 21 y el 22%. Pero, con la ayuda de auditores internos y la creación de la SEPS se pudo capacitar de mejor manera al personal de crédito de la entidad con lo cual trabajaron incansablemente y gracias a eso, la cooperativa maneja en la actualidad un índice de morosidad que fluctúa entre el 13 y el 14%.

Es importante también mencionar que la institución no tiene de manera ordenada y meticulosa la información referente al otorgamiento de préstamos dentro de su manual ya que el mismo tiene faltas de ortografía, errores de puntuación y gramática, datos desfasados y desordenados sobre las fases del crédito y ausencia de información trascendental sobre políticas judiciales para el cobro de préstamos, provisiones, costos de intermediación financiera y seguros de desgravamen.

Pero, sin duda la parte más preocupante que se puede palpar dentro de la cooperativa es la inexistencia de objetivos estratégicos referentes a sus procesos sustantivos y la falta de planes de contingencia para mitigar los efectos negativos de los riesgos financieros; con lo cual la entidad se encuentra vulnerable para enfrentar cualquier adversidad que pudiera sufrir a futuro.

En cuanto a las ventajas con las que cuenta la entidad es el hecho de que sus actividades financieras bajo la consigna de economía popular y solidaria son promovidas por el actual gobierno que estimula esta misma premisa como parte del desarrollo del Plan Nacional del “Buen Vivir”.

Otra de las oportunidades a resaltar dentro de la compañía es fomentar la cultura indígena debido a que la cooperativa se originó con gente indígena que pudiera comprender de mejor manera las necesidades de la gente de escasos recursos y promoviera la creación de sus propios programas de emprendimiento que tengan como finalidad el bienestar colectivo antes que la satisfacción de intereses particulares.

Entre los eventos que pudieren afectar de manera drástica el normal desempeño de la cooperativa son los dictámenes gubernamentales y las diversas alteraciones macroeconómicas que surjan en el territorio ecuatoriano ya que son acontecimientos inesperados que podrían beneficiar o perjudicar su funcionamiento (alza y creación de impuestos, inflación, fluctuación de las tasas de interés, otros).

Finalmente otro factor que podría incidir negativamente en su funcionamiento es la creación de mayores campañas y programas de publicidad para promocionar sus productos y servicios financieros. Esto se debe a que no existe en la actualidad un Departamento de Ventas y Marketing que desarrolle proyectos de investigación de mercados que permitan acrecentar el número de clientes y crear nuevas agencias dentro y fuera de la provincia de Pichincha.

3.3.2. Factores de riesgo.

Todas las empresas, compañías y sociedades con o sin fines de lucro son influenciadas por diversos elementos externos que pueden incidir de manera positiva y negativa en sus actividades; y desde luego, las cooperativas de ahorro y crédito no están exentas de este hecho. En el caso de la entidad financiera objeto de estudio, es importante determinar estos factores a fin de crear o modificar estrategias o programas para sacarles provecho o para contrarrestar sus efectos contraproducentes en caso de que tuvieran naturaleza perjudicial para el desempeño de la entidad.

Estos factores se pueden determinar a nivel político, económico, social y tecnológico.

3.3.2.1. Nivel Político.

3.3.2.1.1. Estatutos fiscales y tributarios.

Dentro de este componente se encuentran todas las normas tributarias que pudiera determinar el organismo rector ecuatoriano de esta rama (SRI- Servicio de Rentas Internas). Como toda sociedad, la cooperativa tiene la obligación de declarar impuestos como el IVA, Impuesto a la Renta, Retenciones en la Fuente, anexos transaccionales y de declaración patrimonial, otros.

Aunque actualmente la cooperativa no recibe financiamiento de fuentes internacionales ni realiza transacciones al exterior, es necesario mencionar el impuesto a la salida de divisas del 5% ya que la institución tiene como meta la incursión en nuevos mercados y recibir fondos de entidades tanto a nivel interno como a nivel externo; y este tributo podría incidir negativamente en este objetivo debido a que se grava en todas las operaciones y transacciones monetarias que se realicen al exterior, con o sin intervención de las instituciones del sistema financiero (Servicio de Rentas Internas, 2007).

Dentro de este factor también se encuentran el pago de las patentes municipales, la cancelación de las aportaciones patronales y personales al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y el pago de las reservas legales, estatutarias y facultativas.

3.3.2.1.2. Estabilidad política.

Este elemento es trascendental ya que cuando el gobierno de turno se encuentra estable y sin amenazas de derrocamiento o golpes de Estado, se aminoran

los riesgos de caer en una economía fluctuante que pudiera afectar el bienestar de las entidades del sector financiero ecuatoriano.

3.3.2.1.3. Formas y tendencias de gobierno.

El tipo de gobierno que se establezca en un país incide en el desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito encaminadas a la economía popular y solidaria. En el caso del gobierno ecuatoriano es favorable la tendencia socialista en el aspecto de que se busca establecer mayor equidad en la sociedad y también promover que cada ciudadano que cuente con bajos recursos pueda emprender su propio negocio a manera de microempresas y pueda satisfacer sus necesidades básicas de educación, vivienda, vestimenta, salud y alimentación.

Sin embargo, un concepto mal entendido sobre la visión socialista de un país puede llevar a acabar con la inversión extranjera y destruir con el patrimonio de muchas empresas, compañías y sociedades incluyendo las encaminadas al sector financiero popular y solidario cuando el punto primordial no es empobrecer a los ricos sino hacer que los pobres puedan subsistir por su propia cuenta y posteriormente convertirse en generadores de riqueza.

3.3.2.1.4. Reglamentos emitidos por el Gobierno.

Este factor se basa en las leyes y normas que dictamina el Gobierno Nacional y que pueden influenciar directa o indirectamente en el sector financiero ecuatoriano. En el caso de la cooperativa en estudio las normativas que van a determinar su labor son las expedidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria-SEPS, el Banco Central del Ecuador- BCE, el Ministerio de Inclusión Económica y Social-

MIES, el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social- MCDS, la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias-CONAFIPS, otros.

3.3.2.1.5. Normas internacionales.

Toda entidad cuya razón social sea la venta de productos y servicios financieros debe cumplir con los estatutos internacionales que se establezcan para el desempeño de sus actividades como por ejemplo: Los Acuerdos de Basilea, Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), otros.

3.3.2.2. Nivel Económico.

3.3.2.2.1. Tasas de interés.

Dentro de este parámetro se van a analizar los segmentos de consumo y los microcréditos minoristas, de acumulación simple y ampliada ya que son estos campos los que utiliza la cooperativa en estudio para ofrecer sus créditos.

Con respecto a las tasas de interés activas efectivas referenciales se mantienen invariables en el año 2012 y 2013 mientras que en el año 2014 los créditos de consumo registran un ligero aumento de 5 centésimas con respecto al año anterior, disminuyendo nuevamente 14 centésimas en junio del 2015. De igual manera siguen invariables las tasas activas efectivas referenciales para todos los microcréditos en los años 2012 y 2013; mas en el año 2014 y en junio del 2015 los microcréditos han tendido a la baja.

Finalmente, las tasas activas efectivas máximas han seguido constantes durante los últimos años, teniendo en el segmento de consumo 16,30%, en el microcrédito minorista 25,50%, en el microcrédito de acumulación simple 27,50% y en el microcrédito de acumulación ampliada 30,50%. Esto se encuentra detallado en el Cuadro 11 donde se pueden enfatizar estas tasas tanto referenciales como máximas.

Cuadro 11
Tasas de interés activas efectivas

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS				
Segmento	Tasas Referenciales %			
	Diciembre 2012	Diciembre 2013	Diciembre 2014	Junio 2015
Consumo.	15,91	15,91	15,96	15,84
Microcrédito Acumulación Ampliada.	22,44	22,44	22,32	22,02
Microcrédito Acumulación Simple.	25,20	25,20	25,16	24,86
Microcrédito Minorista.	28,82	28,82	28,57	27,47
Segmento	Tasas Máximas %			
	Diciembre 2012	Diciembre 2013	Diciembre 2014	Junio 2015
Consumo.	16,30	16,30	16,30	16,30
Microcrédito Acumulación Ampliada.	25,50	25,50	25,50	25,50
Microcrédito Acumulación Simple.	27,50	27,50	27,50	27,50
Microcrédito Minorista.	30,50	30,50	30,50	30,50

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015).

De la misma forma que se analizaron las tasas activas efectivas, se describen las tasas pasivas efectivas por instrumento y por plazo. En el caso de las tasas pasivas efectivas por instrumento continúan inalterables durante el año 2012 y 2013; pero en el año 2014 y la mitad del año 2015 se registran cambios ya que los depósitos a plazo y los depósitos de tarjetahabientes aumentan mientras que las operaciones de reporte, los depósitos monetarios y los depósitos de ahorro decrecen.

En cuanto a las tasas pasivas efectivas por plazo todas permanecen estables en el año 2012 y 2013. Sin embargo, tanto en el año 2014 como en junio del año 2015 se encuentran con tendencia al alza como se puede observar en el Cuadro 12.

Cuadro 12
Tasas de interés pasivas efectivas

TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS				
PROMEDIO POR INSTRUMENTO				
Tasas Referenciales	Tasas Referenciales %			
	Diciembre 2012	Diciembre 2013	Diciembre 2014	Junio 2015
Depósitos a plazo.	4,53	4,53	5,18	5,48
Depósitos monetarios.	0,60	0,60	0,55	0,54
Operaciones de Reporto.	0,24	0,24	0,08	0,08
Depósitos de Ahorro.	1,41	1,41	1,01	1,24
Depósitos de Tarjetahabientes.	0,63	0,63	1,27	1,24
POR PLAZO				
Tasas Referenciales	Tasas Máximas %			
	Diciembre 2012	Diciembre 2013	Diciembre 2014	Junio 2015
Plazo 30-60.	3,89	3,89	4,28	4,44
Plazo 61-90.	3,67	3,67	4,68	4,56
Plazo 91-120.	4,93	4,93	5,02	5,55
Plazo 121-180.	5,11	5,11	5,70	5,97
Plazo 181-360.	5,65	5,65	6,15	6,66
Plazo 361 y más.	5,35	5,35	7,16	7,61

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015).

3.3.2.2.2. *Riesgo país o soberano.*

Es primordial estudiar este factor debido a que la cooperativa en estudio pretende a futuro obtener fondos de entidades financieras del exterior y un aumento del riesgo país podría resultar perjudicial ya que dichas instituciones podrían perder el interés en invertir o prestar dinero a un país donde existe demasiada variación en la rentabilidad de los instrumentos de deuda que maneja.

Para Estupiñán Gaitán (2006), este tipo de riesgo se define como el posible suceso negativo que puede provocar que una nación enfrente dificultades al momento de efectuar sus transferencias de divisas al exterior o durante la convertibilidad de las mismas; en el caso ecuatoriano el no poder transformar nuestros dólares en otra moneda extranjera por falta de poder adquisitivo (P.108).

El riesgo soberano dentro del ámbito ecuatoriano se lo obtiene a través de la ejecución de índices de mercado como el índice Emerging Markets Bond Index Plus

(EMBI+); el cual se basa en los bonos de mercados emergentes que muestran la fluctuación en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Este indicador analiza el rendimiento de los instrumentos de deuda de un país, en especial del dinero en forma de bonos del tesoro de los Estados Unidos (BCE, 2012).

Como se puede observar en la Figura 27 se tiene información sobre este indicador a partir de abril del año 2011 y se lo calcula de manera mensual comparándolo con los índices de otros países de Sudamérica. En donde existe mayor variación de este indicador es a partir de febrero del 2014 donde sube y baja desmesuradamente llegando finalmente en abril del 2015 a 678.

En conclusión, si los bonos con mayor riesgo presentan intereses altos, este índice mostrará un spread o indicador más alto.

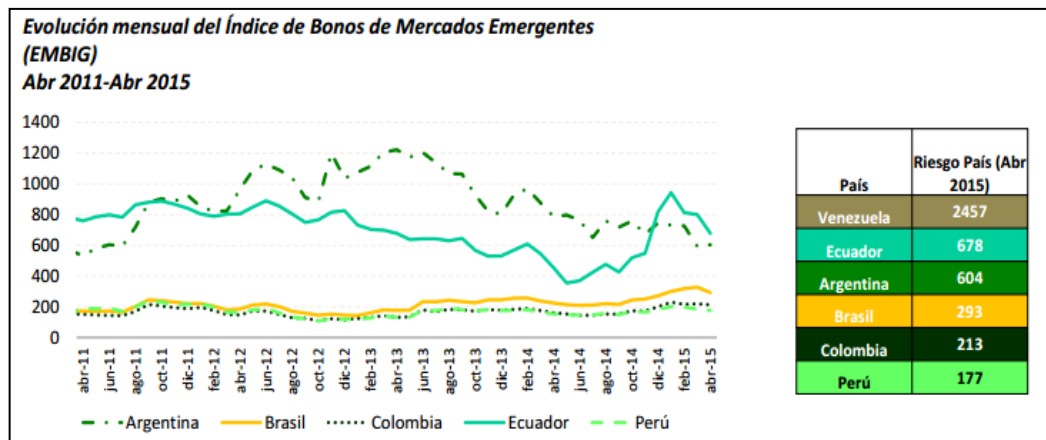


Figura 27 Evolución mensual del Índice de Bonos de Mercados Emergentes
Fuente: (BCE , 2015).

3.3.2.2.3. Inflación.

Este parámetro incide mucho en las labores de las cooperativas encaminadas a la economía popular y solidaria ya que al haber un mayor índice de inflación, puede existir el riesgo de que se aminoren las solicitudes de crédito por parte de los

clientes así como también puede aumentar los casos de incobrabilidad y castigo de créditos en dichas entidades por la incapacidad de poder saldar sus deudas crediticias por parte de los solicitantes de préstamos.

Es el fenómeno macroeconómico donde los precios pueden aumentar dependiendo de las variaciones porcentuales que se registren en su tasa. En caso de que la tasa de inflación sea negativa, los precios decrecen y ocurre la deflación (Parkin, Esquivel, & Muñoz, 2007).

De acuerdo a los datos obtenidos del Banco Central del Ecuador, la forma más común para medir el nivel de precios es el *Índice de Precios del Consumidor del Área Urbana (IPCU)*, el cual se calcula a partir de la canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de medios y bajos recursos y se define por medio de una encuesta de hogares. Esta tasa se puede determinar de manera mensual, acumulada y anual que a su vez puede ser a nivel promedio o de deslizamiento.

En la Figura 28 se puede contemplar las tasas de inflación anual desde el año 2006 hasta el año 2014 y la tasa promedio de 4,22% obtenida a través del estudio de la inflación de un grupo de 16 países que en su mayoría son de América Latina.

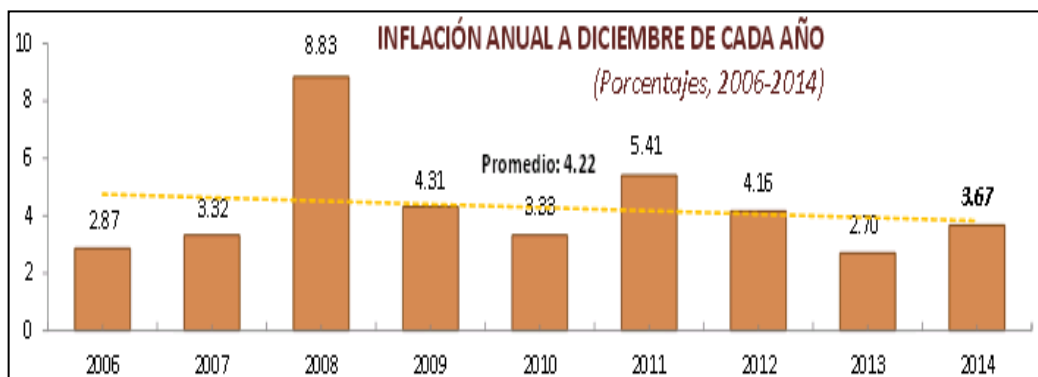


Figura 28 Inflación anual

Fuente: (BCE , 2015).

De igual manera en la Figura 29 se puede observar las fluctuaciones y comparaciones anuales y mensuales del IPC hasta mayo del 2015 con las cantidades del año 2014; en los cuales se puede ver que hay un índice de 4,55%; y que este porcentaje sufrió una desaceleración en cuanto al mes anterior ubicándose en 0,18%. Además, este indicador muestra en mayo una mayor cantidad porcentual en relación a la deflación del mismo mes en el 2014 de -0,04%.

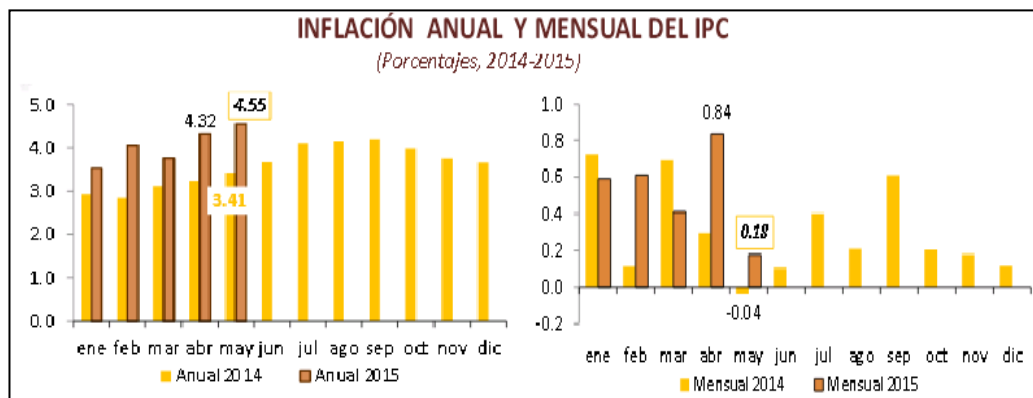


Figura 29 Inflación anual y mensual del IPC

Fuente: (BCE, 2015).

3.3.2.2.4. Producto interno bruto (PIB).

Este factor resulta primordial tanto para el sector financiero tradicional como para las entidades financieras que funcionan bajo la consigna de promover el buen vivir en la gente de escasos recursos ya que necesitan analizar si su nivel de otorgamiento de créditos es el adecuado y si resulta óptimo ampliar o disminuir sus servicios financieros.

Este indicador muestra en una sola cifra la producción de bienes y servicios que se efectúan en las empresas, instituciones sin fines de lucro, administraciones públicas y hogares de un país dentro de un período de tiempo establecido. Por lo general se calcula este parámetro trimestral o anualmente aunque también se lo puede determinar mensualmente (Lequiller, Blades, & Álvarez, 2009).

De acuerdo a la Figura 30, el PIB ecuatoriano fue positivo ya que el año 2014 terminó con una tasa de crecimiento económico de 3,8%, ubicando al PIB (a precios constantes) en 69.632 millones de dólares en el año. Asimismo y tomando como año base el 2007, en el cuarto trimestre aumentó en 0,5% con respecto al trimestre anterior (**t/t-1**) y mostró una fluctuación positiva de 3,5% en relación al cuarto trimestre del 2013 (**t/t-4**).

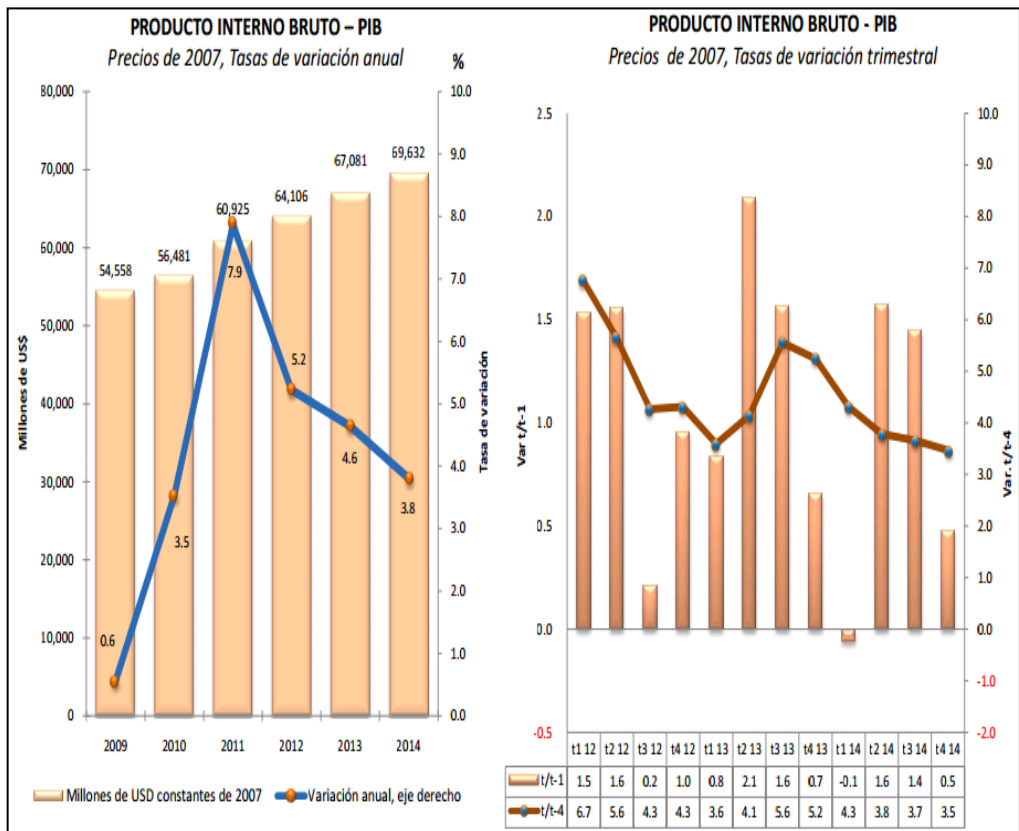


Figura 30 Producto Interno Bruto Ecuatoriano
Fuente: (BCE , 2015).

En cuanto a las actividades del sector financiero ecuatoriano, en la Figura 31 se encuentra establecido que en el cuarto trimestre del año 2013, dichas actividades registraron en su tasa trimestral (**t/t-1**) un aumento del 3,8%; mientras que su fluctuación interanual mostró un crecimiento del 7,4%. El PIB en este sector creció 3,6% anualmente.

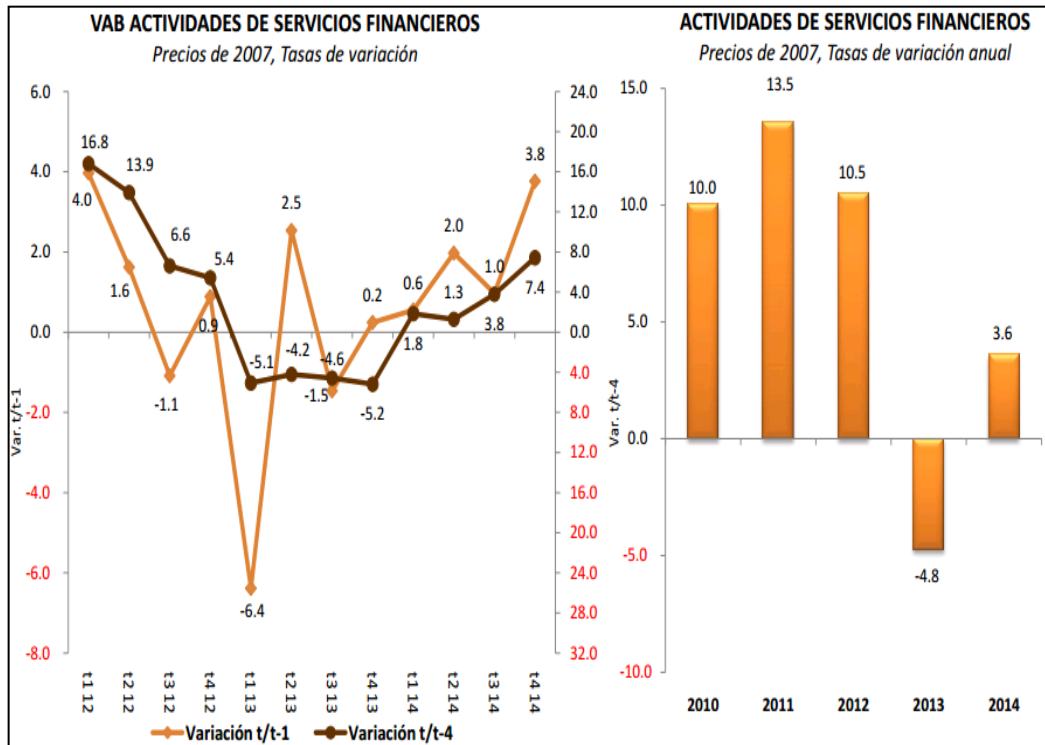


Figura 31 Tasas de crecimiento en el sector financiero ecuatoriano
Fuente: (BCE, 2015).

3.3.2.2.5. Nivel de empleo y desempleo.

Es preciso analizar este parámetro ya que servirá como información guía para que el Departamento de Crédito permita determinar si el solicitante del préstamo es apto o no para recibir el crédito; y en caso de tener una respuesta favorable hacia dicho socio o cliente, vigilarlo constantemente para que cumpla con sus obligaciones crediticias a fin de no incurrir en cartera vencida y mucho menos en el castigo de créditos.

De acuerdo a Parkin, Esquivel & Muñoz, para la evaluación del empleo y desempleo de un país se debe tomar en cuenta la PEA (Población Económicamente Activa); el cual se conforma por la suma de la gente empleada y desempleada. Las personas empleadas son aquellas que trabajan a tiempo completo o parcial; mientras que los individuos desempleados deben estar dispuestos a laborar y cumplir con las siguientes condiciones:

- Encontrarse en la actualidad sin trabajo después de haber realizado todos los intentos por conseguir un empleo.
- Estar en espera de ser llamado para que vuelva a su trabajo luego de una ausencia temporal.
- Buscar comenzar a trabajar en un nuevo empleo.

El cálculo de la PEA en el Ecuador se determina por la gente con edad de 10 años o más que trabajaron por lo menos 1 hora en la semana de referencia; o que no laboraron, pero se encontraban empleadas (ocupadas); o finalmente las personas que no tenían trabajo, pero que se encontraban vacantes para trabajar y andaban en busca de empleo (desocupadas) (INEC Ecuador, 2007).

De acuerdo a los datos obtenidos del INEC, se clasifica a la gente con empleo en tres grupos:

- **Empleo adecuado.-** Se constituye por la gente que no tiene ningún defecto ni en sus horas de trabajo ni en sus ingresos económicos. Este grupo reemplaza a los antiguos ocupados plenos y adiciona a los anteriormente llamados “subempleados” por el hecho de querer laborar más horas sin sufrir de déficit de horas o ingresos.
- **Empleo inadecuado.-** Lo conforman los subempleados; los cuales son gente con trabajo pero que tienen alguna deficiencia en sus horas de trabajo o ingresos económicos y que desean trabajar más tiempo. También estructuran este grupo las personas dedicadas al empleo no remunerado, como es el caso de los trabajadores familiares.
- **Empleo no clasificado.-** Se constituye por la población que no quiere laborar a pesar de tener ingresos económicos deficientes; por lo cual no pueden ser clasificados como subempleados ni como empleados adecuados por no ganar el salario básico unificado.

En la Figura 32 se encuentra descrita la PEA urbana ecuatoriana, la cual muestra que en marzo del 2015 la tasa de empleo adecuado llegó al 53,5%, la de

empleo inadecuado alcanzó el 41,0%, la de desempleo en 4,8% y finalmente la de empleados no clasificados en 0,6 %.

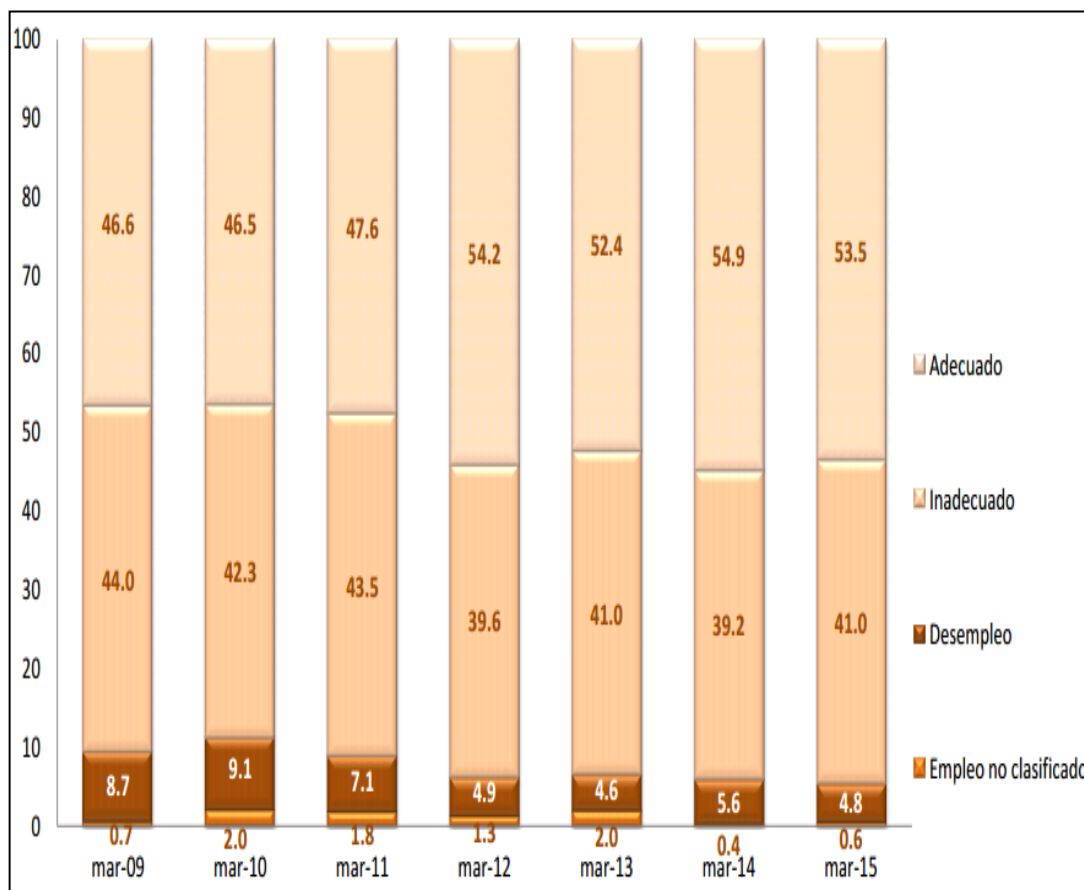


Figura 32 Distribución de la PEA urbana desde marzo 2009 hasta marzo 2015
Fuente: (BCE, 2015).

3.3.2.3. Nivel Social.

3.3.2.3.1. Inseguridad.

Este factor resulta primordial ya que el lugar donde se encuentra ubicada la cooperativa en estudio que es junto al famoso Mercado de Chiriyacu; y que si bien es un importante centro comercial de productos de primera necesidad, también es

considerado uno de los sitios más peligrosos de Quito por darse una gran cantidad de asaltos a mano armada, venta de drogas e incluso asesinatos. Además, la entidad actualmente no cuenta con guardias de seguridad volviéndola vulnerable ante posibles ataques delincuenciales.

3.3.2.3.2. Factores étnicos.

Este elemento es importante ya que de acuerdo al antiguo Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda. se busca que de manera exclusiva la gente indígena conozca y lleve a cabo a corto, mediano y largo plazo actividades financieras encaminadas a la economía popular y solidaria debido a que fueron ellos los que fundaron y crearon esta institución.

Sin duda alguna esta acción es loable y digna desde todo punto de vista porque quién mejor que gente humilde para comprender las necesidades de la gente de escasos recursos y conceder productos y servicios financieros de manera justa y equitativa. Sin embargo, el hecho de que la cooperativa sea manejada por gente indígena ha retrasado su crecimiento económico ya que la mayoría de ellos carece de conocimientos técnicos sobre el otorgamiento y cobro de créditos.

De hecho, hasta antes de la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el personal únicamente brindaba préstamos a sus socios y clientes de manera empírica y basándose solamente en corazonadas. No obstante, con la creación de este organismo gubernamental la entidad tuvo que invertir obligatoriamente en capacitación a sus miembros sobre la concesión y cobro de créditos.

En conclusión, para que la cooperativa pueda cumplir con la meta de ser administrada únicamente por gente indígena debe invertir constantemente en

capacitación a fin de no volver a cometer los errores del pasado que llevaron a que la cooperativa arrastre un alto índice de morosidad de cartera hasta la actualidad.

3.3.2.3.3. Preferencias del cliente.

Si bien es cierto que a pesar de no tener una investigación de mercado, la cooperativa ha logrado dirigir exitosamente sus productos y servicios financieros a sus clientes y socios. Pero es importante enfatizar en este punto a fin de poder determinar de mejor manera los gustos y preferencias de los solicitantes de crédito y así llevar a cabo operaciones activas y pasivas adecuadas para los mismos.

Uno de los servicios que está promoviendo actualmente la institución a más de los microcréditos es el pago de impuestos del Servicio de Rentas internas (SRI), cancelación del impuesto predial, servicios básicos (agua, luz, teléfono fijo y móvil, internet, TV cable, otros.)

3.3.2.3.4. Tendencias culturales del cliente.

Estas tendencias se evalúan por medio del estudio del scoring crediticio del cliente a fin de determinar la calificación del riesgo de crédito y definir si el cliente es una persona apta para recibir préstamos por parte de la cooperativa.

Asimismo, es necesario observar las costumbres del cliente como por ejemplo si solicita de manera continua créditos recurrentes, si cuenta con un empleo estable o un buen patrimonio para financiar sus deudas, si sus referencias son adecuadas, otros.

3.3.2.3.5. Pobreza.

Este factor merece un análisis exhaustivo por parte de la entidad en estudio ya que dependiendo de sus indicadores se puede establecer si es recomendable ofrecer mayor cantidad de servicios financieros, crear nuevas agencias o en su defecto, flexibilizar los períodos de cobro de sus créditos a sus socios y clientes.

En la Figura 33 se puede contemplar el gráfico comparativo de las condiciones de pobreza y extrema pobreza; el cual muestra que la incidencia de la pobreza en la población nacional decreció en marzo del 2015 en 1,7 puntos porcentuales ubicándose en 15,1% en comparación con marzo del 2014 que tuvo una tasa de pobreza de 16,6%. Sin embargo, la tasa de extrema pobreza se mantuvo constante en marzo del 2015 en relación con marzo del año anterior.

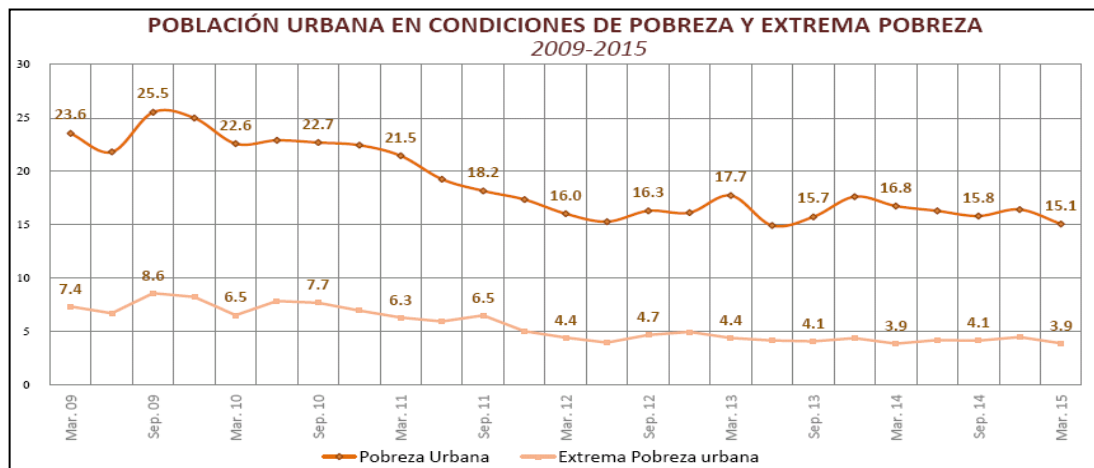


Figura 33 Datos estadísticos sobre la pobreza y la extrema pobreza en el Ecuador

Fuente: (BCE, 2015).

3.3.2.4. Nivel Tecnológico.

3.3.2.4.1. Obsolescencia de productos informáticos.

Debido al vertiginoso avance de la tecnología muchos artículos de software que hoy son modernos dentro de unos tres años o menos tiempo pueden llegar a ser anticuados y posteriormente caer en desuso. Además, el uso de productos informáticos obsoletos retrasa el cumplimiento de las actividades en cualquier entidad ya que se tiene que emplear más tiempo en la ejecución y registro de operaciones aritméticas, estadísticas y financieras.

Por lo tanto, es importante que el personal de la entidad esté siempre al día en el manejo de software financiero a fin de poder cumplir con sus operaciones activas y pasivas de manera rápida y con el menor margen de error posible.

3.3.2.4.2. Ausencia de equipos de seguridad moderna.

La cooperativa en cuanto al aspecto tecnológico no puede estar a la par con las instituciones tradicionales del sistema financiero que cuentan con sofisticadas cámaras de seguridad y alarmas en sus instalaciones. Sin embargo, si bien la entidad no puede adquirir equipos de seguridad complejos porque son muy costosos, sí debe tenerlos dentro de sus instalaciones ya que maneja altas sumas de dinero y se encuentra en una zona considerada “roja” dentro de la ciudad de Quito.

3.3.2.4.3. Ausencia de catálogos Web y redes sociales.

Es necesario que la cooperativa cree una página web donde se encuentre toda la información básica de la institución: reseña histórica, misión, visión, objetivos generales, específicos y estratégicos, catálogo y descripción de sus productos y servicios financieros, solicitudes y requisitos que los clientes deben cumplir para la concesión de créditos y para la apertura de depósitos y cuentas de ahorro, otros. Además, es importante que la entidad tenga varias redes sociales en Facebook, Twitter, Instagram, Google Plus, otros; con el fin de interactuar con sus clientes y demás personas interesadas en sus servicios y para receptar sugerencias, quejas o peticiones de los mismos.

3.4. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS DE RIESGO

3.4.1. Eventos de riesgos determinados en base a los objetivos estratégicos de la cooperativa.

Tanto la alta dirección como el Gerente General y demás autoridades y trabajadores de la cooperativa tienen como obligación reconocer y presentar los eventos potenciales que pudieren incidir de manera positiva o negativa en el buen funcionamiento de la institución; por lo es necesario saber diferenciar los acontecimientos que puedan convertirse posteriormente en riesgos y oportunidades.

Como se mencionó anteriormente en el análisis FODA, la cooperativa en la actualidad no cuenta con objetivos estratégicos que aseguren la ejecución adecuada de sus operaciones activas y pasivas; volviéndola más vulnerable y propensa a sufrir eventos negativos que perjudiquen su buen funcionamiento. Además, estos objetivos son esenciales en cualquier empresa o sociedad; en especial si se trata de entidades financieras ya que los mismos son directrices que permiten direccionar de manera

idónea las funciones y actividades de una institución y sirven de guía para la evaluación y prevención de riesgos financieros.

3.4.2. Eventos de riesgos con respecto a los procesos sustantivos de la cooperativa.

Es necesario determinar los eventos de riesgo de los procesos sustantivos de la institución ya que los mismos representan la razón de mantenerse en vigencia dentro del sistema financiero ecuatoriano. Enseguida se pueden observar los eventos de riesgo en base a los procesos clave de la institución.

3.4.2.1. En la procuración de fondos.

Los eventos que podrían incidir en el proceso de captar fuentes de financiamientos nacionales e internacionales son:

- Variaciones constantes en las tasas de interés activas producto de las resoluciones estipuladas por el Banco Central del Ecuador (BCE) y la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS).
- Fluctuaciones en el tipo de cambio que pudieran darse al instante en que la cooperativa decida recibir financiamiento externo de entidades a nivel internacional.
- Aumento de requisitos para acceder a la recepción de fondos tanto en instituciones nacionales como la Corporación Financiera Nacional (CFN) como en compañías internacionales como la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC).
- Incremento en los costos de las transacciones para la obtención de fondos que permitan a la cooperativa brindar productos y servicios financieros óptimos a sus socios y clientes.

3.4.2.2. En el proceso de crédito.

Los acontecimientos que afectan al proceso de concesión de créditos son los siguientes:

- Escasa investigación por parte del Departamento de Crédito de la compañía sobre la información proporcionada por los socios y clientes para solicitar préstamos.
- Omisión de datos por parte de los socios o clientes para obtener préstamos o entrega de información incorrecta o falsa por parte de los mismos.
- Entrada y manejo de información errónea referente a los solicitantes de crédito en los sistemas y bases de datos de la compañía
- Estimación incorrecta de las cuotas de los préstamos (capital + interés), tasas de interés y plazos para la concesión de créditos por parte de los asesores y jefes de crédito de la institución.
- Dudosa reputación de los garantes de los solicitantes de créditos.
- Aprobación de créditos a socios y clientes con calificación de riesgo C (deficiente), D (dudoso) y E (riesgo de pérdida).
- Otorgamiento excesivo de préstamos recurrentes a personas que aún no han cancelado sus deudas crediticias anteriores.
- Desorganización al momento de manejar las carpetas de los solicitantes de crédito.
- Garantías prendarias, quirografarias e hipotecarias y documentos entregados a otras promesas de pago dentro de la misma institución o en otras entidades financieras.
- Pérdida o sustracción de las carpetas de los socios donde se encuentren los pagarés, las garantías y demás documentos importantes que sustenten las transacciones crediticias de la cooperativa.
- Cálculo erróneo del costo de las primas de seguros realizados en cada préstamo otorgado a los solicitantes de préstamos.

3.4.2.3. En la recuperación de cartera.

Los eventos que pueden afectar la recuperación de cartera de la cooperativa son los siguientes:

- La no cancelación de las deudas crediticias de los solicitantes de préstamos por fallecimiento, quiebra o evasión de pago por parte de los mismos.
- Establecimiento de un amplio período de tiempo para los créditos otorgados a socios y clientes.
- Revisión y estimación incorrecta de los índices de morosidad y de las provisiones para las cuentas de difícil cobro.
- Ausencia de seguimiento continuo a los clientes y socios morosos (llamadas telefónicas, visitas a su domicilio o lugar de trabajo, otros.).
- Desactualización de datos referentes a los socios morosos o con créditos castigados.
- Irregularidades en los procesos judiciales y extrajudiciales llevados a cabo para el cobro de préstamos en mora.
- Cálculos erróneos al momento de querer castigar créditos.

3.4.3. Riesgos financieros que maneja la cooperativa.

A continuación se mencionan todos los riesgos que podrían incidir en el buen funcionamiento de la institución en el aspecto financiero de manera general o específica; así como también se plantean los posibles impactos que podrían dejar dichos eventos negativos en los procesos sustantivos de la compañía.

3.4.3.1. Riesgo crediticio.

Este riesgo es también conocido como riesgo de morosidad; el cual se trata de la no cancelación de los créditos por parte de los socios o clientes de la cooperativa. En la actualidad su índice de morosidad se encuentra entre el 13 y el 14% lo cual es una cantidad alta para el poco tiempo que se encuentra en vigencia dentro del sector financiero ecuatoriano.

No obstante, en años anteriores la entidad llegó a tener cifras alarmantes alcanzando hasta el 22% de índices de morosidad debido a que el personal de la cooperativa otorgaba créditos a sus socios y clientes sin ningún conocimiento técnico sobre la concesión de préstamos ni sobre métodos de cobranza; más bien lo hacían en base a corazonadas y a métodos empíricos teniendo la consigna de ayudar a gente con pocos recursos económicos.

Esta situación mejoró de manera considerable una vez que se creó la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y la compañía se vio obligada a invertir en capacitación del personal sobre el manejo de créditos y la recuperación de cartera. Sin embargo, la institución continúa arrastrando un índice de morosidad bastante alto, lo cual requiere que se toman medidas urgentes que permitan solucionar esta situación antes de que la misma entre en un inminente proceso de liquidación.

En la Figura 34 se pueden apreciar las fluctuaciones de los índices de morosidad de manera mensual en las distintas entidades financieras del país (bancos, cooperativas, mutualistas, otros.). Con respecto a las cooperativas, el gráfico muestra un descenso del indicador llegando en abril del 2015 a 5,62% en relación con abril del año pasado que alcanzó el 5,76%.

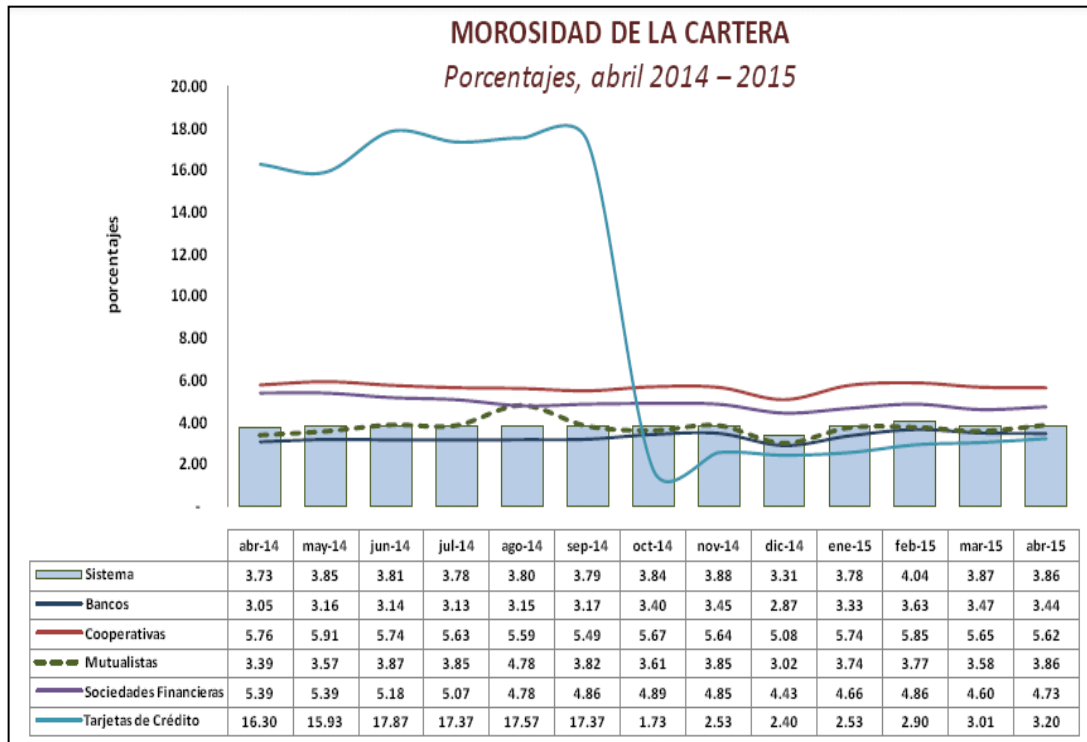


Figura 34 Índices de morosidad de la cartera en el sector financiero ecuatoriano
 Fuente: (BCE , 2015).

Asimismo, en la Figura 35 se puede observar el índice de morosidad promedio para los diferentes tipos de crédito que maneja la cooperativa; los cuales en abril de año 2015 alcanzaron los de consumo un 4,60% y los microcréditos minoristas, de acumulación simple y ampliada con índices de 5,22; 5,33 y 4,63 % respectivamente. De igual manera se puede observar que los créditos de consumo disminuyeron con respecto a abril del año pasado ya que este indicador alcanzó el 5,14%; mientras que en los microcréditos mencionados anteriormente muestran un incremento en la morosidad en relación a abril del 2014 con cifras de 4,78; 4,95 y 4,53% distribuidas de manera correspondiente.

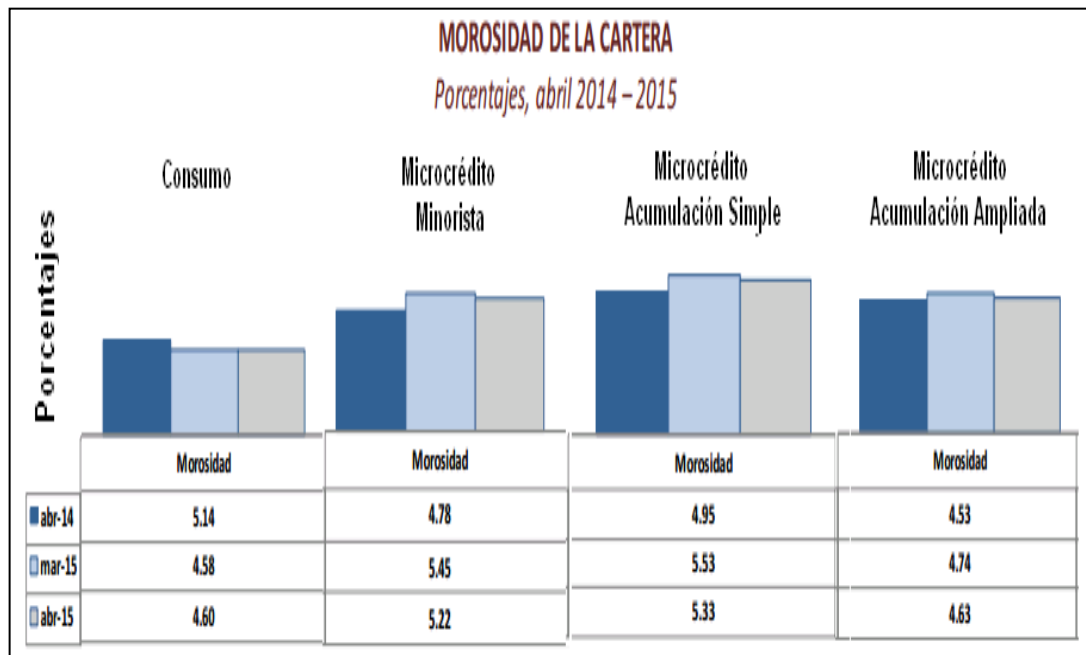


Figura 35 Índices de morosidad por tipos de crédito

Fuente: (BCE, 2015).

Se toman en cuenta estas cifras estadísticas porque actualmente la cooperativa no cumple con esta condición y registra actualmente una morosidad que varía entre el 13y el 14%, duplicando las cifras promedio establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y el Banco Central del Ecuador (BCE).

3.4.3.2. Riesgo de tipo de cambio.

Actualmente parece no tener mayor importancia este tipo de riesgo para la entidad ya que no recibe fondos de entidades internacionales. Sin embargo, a fin de incrementar y mejorar la calidad de sus productos y servicios financieros la cooperativa tiene como meta en años posteriores contar con el financiamiento la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC) radicada en Panamá.

Con respecto al intercambio de divisas, no habría mayor problema como se puede observar en la Tabla 1, el valor monetario de los dólares americanos y de los balboas panameños es casi igual, solo se diferencian en una o a lo mucho dos centésimas.

Tabla 1
Transformación de la moneda ecuatoriana a panameña

Conversión de Dólares Americanos a Balboas Panameños	
USD	PAB
1	1,00113
Calculado el Viernes 3 de Julio del 2015.	

Fuente: (Viajar.com Agencia de Viajes, 2015).

No obstante, la cooperativa no solo debe tomar en cuenta este parámetro para evaluar el riesgo de tipo de cambio ya que el mismo puede modificarse debido a los diversos factores macroeconómicos (inflación, tasas de interés, Producto Interno Bruto (PIB), inversión extranjera, balanza comercial, otros.) y las medidas gubernamentales (impuestos, regulaciones, políticas de comercio exterior, otros.) que pueden afectar el valor adquisitivo tanto de la moneda ecuatoriana como del país donde pretenden obtener financiamiento; en este caso de la panameña.

3.4.3.3. Riesgo de mercado.

Para describir este tipo de riesgo es necesario analizar los factores macroeconómicos como el riesgo país, la inflación o el PIB y evaluar sus indicadores y porcentajes a fin de determinar su nivel de incidencia dentro de la cooperativa y tomar decisiones que permitan mejorar la calidad de sus servicios financieros y mitigar los efectos negativos que podrían traer consigo los mismos. Estos elementos se encuentran descritos previamente y de manera minuciosa en base a las Figuras 27, 28, 29, 30, 31 y 32.

Otro factor tomado en cuenta para el análisis del riesgo de mercado es la medición de la cantidad de nuevos clientes que maneja la cooperativa desde su creación hasta la actualidad ya que este parámetro permite definir si es necesario mejorar la calidad de sus productos y servicios financieros o ampliar los mismos a través del establecimiento de nuevas agencias o la creación de nuevos tipos de crédito.

Como se muestra en la Tabla 2 al inicio de sus operaciones en enero del 2009 la institución tuvo apenas 4 clientes y a partir de este período el número de clientes casi no aumentó o lo hizo pero en un mínimo grado. Este fenómeno continuaría hasta mayo del 2010 donde ya se empezó a observar un mayor crecimiento de la cantidad de clientes aunque de manera variable ya que hasta enero del 2014 la entidad registraba en cada mes incrementos y disminuciones en los mismos.

Finalmente, a partir de los inicios del año 2014 cifras referentes al número de clientes alcanzaría mayor estabilidad y estaría cifra iría en ascenso hasta el primer trimestre del año 2015.

Tabla 2
Crecimiento de nuevos clientes en la Oficina Matriz

Crecimiento de Clientes Matriz			
Mes	Nuevos Clientes	Total	% de Crecimiento
Ene-09	4		
Feb-09	2	6	50,00%
Mar-09	0	6	0,00%
Abr-09	1	7	16,67%
May-09	0	7	0,00%
Jun-09	0	7	0,00%
Jul-09	0	7	0,00%
Ago-09	0	7	0,00%
Sep-09	0	7	0,00%
Oct-09	0	7	0,00%
Nov-09	0	7	0,00%
Dic-09	0	7	0,00%
Ene-10	0	7	0,00%
Feb-10	0	7	0,00%
Mar-10	0	7	0,00%
Abr-10	0	7	0,00%
May-10	0	7	0,00%
Jun-10	3	10	42,86%
Jul-10	0	10	0,00%
Ago-10	3	13	30,00%
Sep-10	6	19	46,15%
Oct-10	0	19	0,00%
Nov-10	0	19	0,00%
Dic-10	1	20	5,26%
Ene-11	1	21	5,00%
Feb-11	1	22	4,76%
Mar-11	4	26	18,18%
Abr-11	2	28	7,69%
May-11	3	31	10,71%
Jun-11	4	35	12,90%
Jul-11	1	36	2,86%
Ago-11	3	39	8,33%
Sep-11	1	40	2,56%
Oct-11	1	41	2,50%
Nov-11	1	42	2,44%
Dic-11	3	45	7,14%

CONTINÚA



Ene-12	3	48	6,67%
Feb-12	7	55	14,58%
Mar-12	2	57	3,64%
Abr-12	1	58	1,75%
May-12	5	63	8,62%
Jun-12	2	65	3,17%
Jul-12	3	68	4,62%
Ago-12	1	69	1,47%
Sep-12	5	74	7,25%
Oct-12	5	79	6,76%
Nov-12	5	84	6,33%
Dic-12	4	88	4,76%
Ene-13	7	95	7,95%
Feb-13	3	98	3,16%
Mar-13	2	100	2,04%
Abr-13	8	108	8,00%
May-13	10	118	9,26%
Jun-13	16	134	13,56%
Jul-13	4	138	2,99%
Ago-13	6	144	4,35%
Sep-13	4	148	2,78%
Oct-13	12	160	8,11%
Nov-13	4	164	2,50%
Dic-13	2	166	1,22%
Ene-14	13	179	7,83%
Feb-14	18	197	10,06%
Mar-14	17	214	8,63%
Abr-14	28	242	13,08%
May-14	29	271	11,98%
Jun-14	28	299	10,33%
Jul-14	31	330	10,37%
Ago-14	30	360	9,09%
Sep-14	30	390	8,33%
Oct-14	45	435	11,54%
Nov-14	22	457	5,06%
Dic-14	41	498	8,97%
Ene-15	50	548	10,04%
Feb-15	50	598	9,12%
Mar-15	69	667	11,54%

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

Asimismo, en la Figura 36 se pueden contemplar las fluctuaciones con respecto al porcentaje de crecimiento de los clientes de la oficina matriz de la cooperativa; el cual se ha mantenido de manera inestable sobre todo a mediados del año 2010, donde hay incrementos y disminuciones bastante notorias.

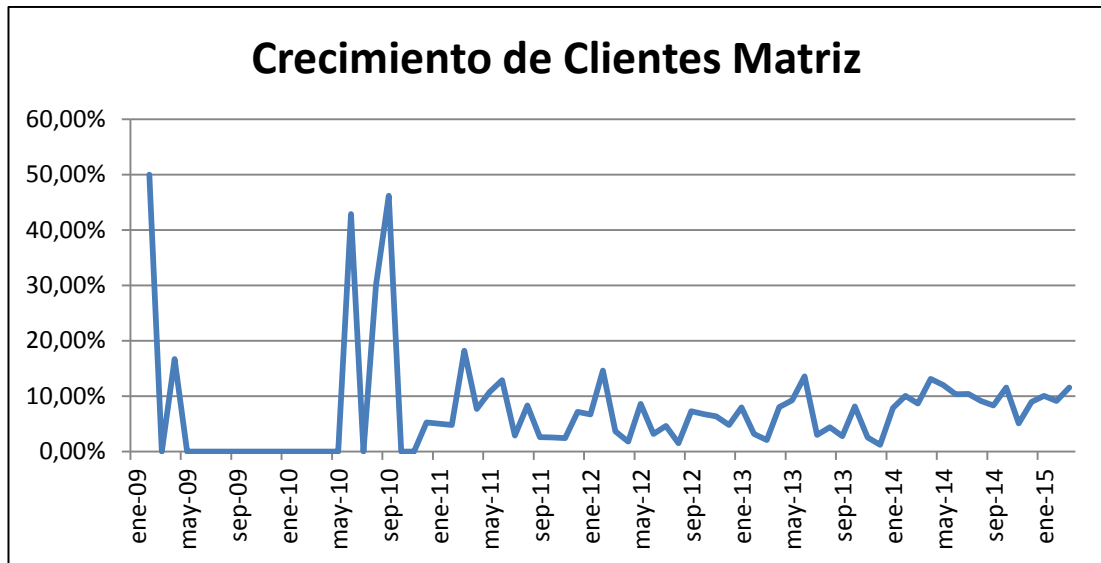


Figura 36 Crecimiento de clientes (1) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda.

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

De igual manera, la Tabla 3 se enfoca en el número de clientes registrados desde marzo del 2011 en la agencia de Tambillo donde se registró un solo cliente y manteniéndose a partir de esta etapa un nivel de crecimiento sumamente bajo hasta febrero del 2013. Posteriormente, en marzo del 2013 la entidad aumentaría un poco su flujo de clientes oscilando entre 7 y 8 personas como máximo por cada mes hasta abril del 2014, período en el cual la agencia comenzaría a lograr su nivel más alto de clientela hasta el primer trimestre del año 2015.

Tabla 3
Crecimiento de nuevos clientes en la Agencia Tambillo

Crecimiento de Clientes Agencia Tambillo			
Mes	Nuevos Clientes	Total	Crecimiento de Clientes
Mar-11	1		
Abr-11	0	1	0,00%
May-11	0	1	0,00%
Jun-11	1	2	100,00%
Jul-11	0	2	0,00%
Ago-11	2	4	100,00%
Sep-11	1	5	25,00%
Oct-11	1	6	20,00%
Nov-11	2	8	33,33%
Dic-11	0	8	0,00%
Ene-12	0	8	0,00%
Feb-12	2	10	25,00%
Mar-12	0	10	0,00%
Abr-12	0	10	0,00%
May-12	1	11	10,00%
Jun-12	1	12	9,09%
Jul-12	0	12	0,00%
Ago-12	0	12	0,00%
Sep-12	0	12	0,00%
Oct-12	1	13	8,33%
Nov-12	1	14	7,69%
Dic-12	0	14	0,00%
Ene-13	2	16	14,29%
Feb-13	2	18	12,50%
Mar-13	4	22	22,22%
Abr-13	7	29	31,82%
May-13	6	35	20,69%
Jun-13	2	37	5,71%
Jul-13	0	37	0,00%
Ago-13	0	37	0,00%
Sep-13	4	41	10,81%
Oct-13	4	45	9,76%
Nov-13	2	47	4,44%
Dic-13	0	47	0,00%
Ene-14	4	51	8,51%

CONTINÚA



Feb-14	4	55	7,84%
Mar-14	7	62	12,73%
Abr-14	8	70	12,90%
May-14	19	89	27,14%
Jun-14	13	102	14,61%
Jul-14	16	118	15,69%
Ago-14	18	136	15,25%
Sep-14	13	149	9,56%
Oct-14	20	169	13,42%
Nov-14	15	184	8,88%
Dic-14	13	197	7,07%
Ene-15	30	227	15,23%
Feb-15	18	245	7,93%
Mar-15	25	270	10,20%

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).
 Elaborado por: Autor.

Adicionalmente en la Figura 37 se observan las variaciones en relación al porcentaje de crecimiento de los clientes en la Agencia Tambillo de la entidad; la cual ha presentado fluctuaciones menos drásticas que en la oficina matriz a pesar de no mostrar cifras elevadas de crecimiento.

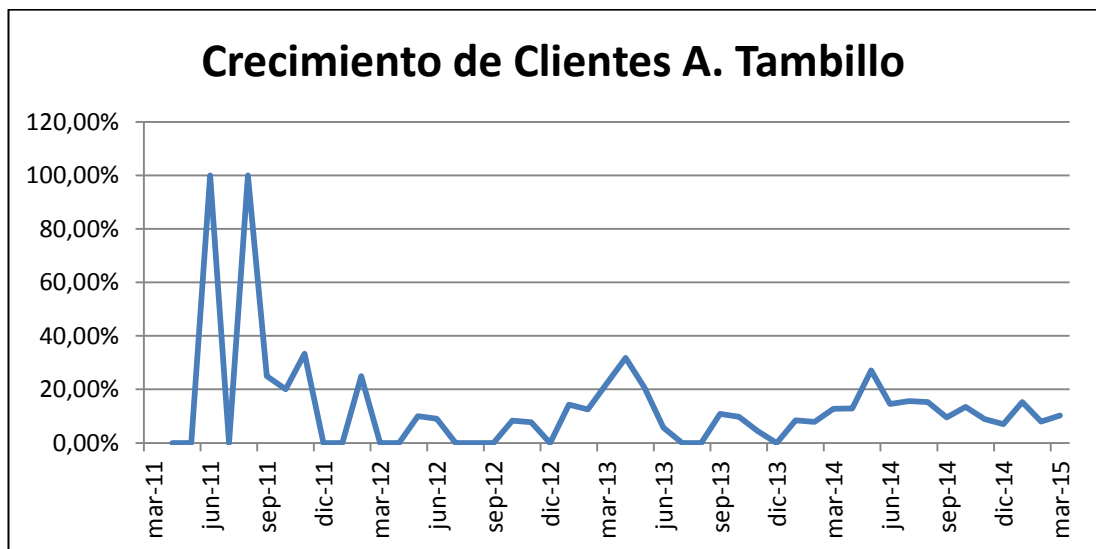


Figura 37 Crecimiento de clientes (2) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda.

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).
 Elaborado por: Autor.

3.4.3.4. Riesgo de tasas de interés.

Con respecto a este tipo de riesgo la entidad ha concedido créditos con tasas de interés efectivas anuales (TEA) estipuladas tanto por el Banco Central del Ecuador para los microcréditos de acumulación ampliada y de consumo; mientras que para los microcréditos minoristas y de acumulación simple emplea las TEA planteadas por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS). Como se mencionó anteriormente en el análisis FODA, en los últimos 4 años estas tasas se han mantenido estables y sin mayores variaciones porcentuales, pero podrían sufrir alteraciones debido a las normas y reglamentos que dictamine la recién creada “Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera”.

Como se mencionó anteriormente en los factores de riesgo económicos y en base a los Cuadros 11 y 12, las tasas de interés activas referenciales tanto de consumo como de los microcréditos han ido bajando a partir de Diciembre del 2014, lo cual resulta perjudicial para las entidades financieras porque adquieren menos ingresos económicos por la concesión de créditos.

En cambio, las tasas de interés pasivas por depósitos a plazo y por tarjetahabientes han aumentado a partir de diciembre del 2014, lo cual resulta contraproducente para la cooperativa ya que tiene que cancelar mayores egresos por los intereses de los depósitos de sus clientes.

3.4.3.5. Riesgo de liquidez.

Este riesgo consiste en la incapacidad que podría tener la cooperativa para cancelar sus deudas y egresos. Hasta inicios del año 2015 el índice de liquidez que maneja la cooperativa es de aproximadamente el 20,13%, lo cual indica que tiene un nivel aceptable dentro del sistema financiero ecuatoriano.

Esta cantidad mejoró en comparación con el año 2014 que obtuvo un índice de liquidez del 17,16%; lo cual significa que la compañía ha logrado capacitarse de mejor manera en la elaboración de los presupuestos de caja y tesorería y también ha aumentado el número de clientes.

El progreso del índice de liquidez en la institución resulta de la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) ya que este organismo gubernamental ha impulsado y controlado en las entidades del sector financiero que se encuentran bajo su custodia que manejen de modo más prolijo sus cuentas de depósitos, cartera y créditos.

En la Figura 38 se muestran las variaciones en los índices de liquidez calculados mensualmente en las diversas instituciones financieras ecuatorianas (bancos, cooperativas, mutualistas, otros.). En cuanto a las cooperativas, el dibujo se enfoca en un descenso del indicador llegando en abril del 2015 a 19,40% en relación con abril del año pasado que alcanzó el 20,93%.

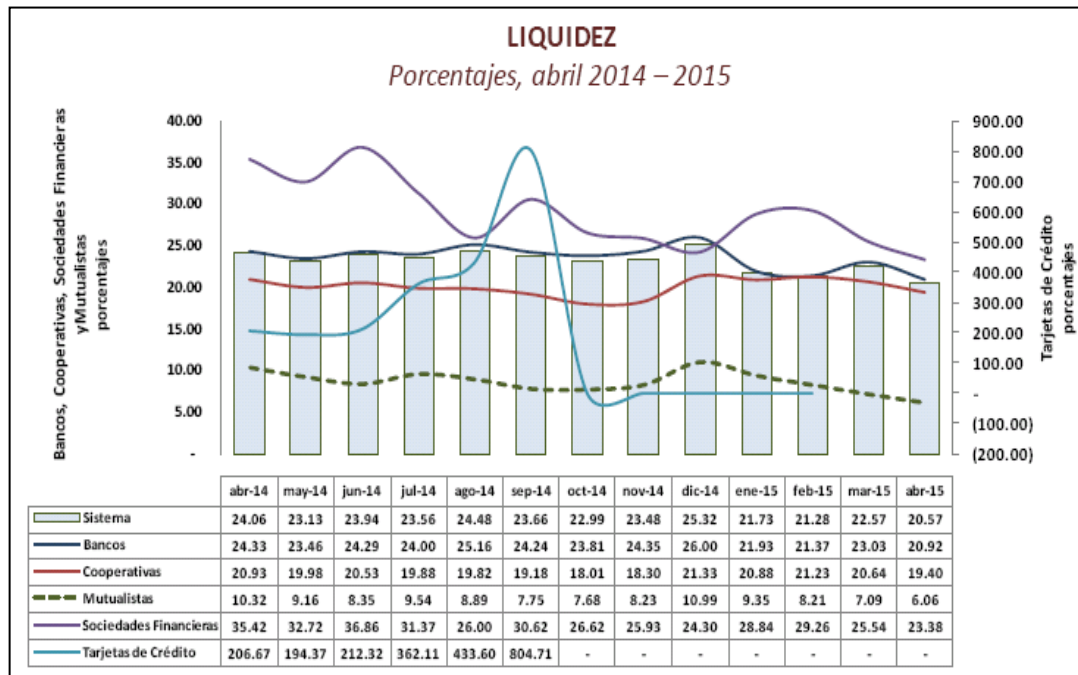


Figura 38 Índices de liquidez de la cartera en el sector financiero ecuatoriano
Fuente: (BCE, 2015).

De igual manera, en la Figura 39 se aprecia que el índice de liquidez promedio para las diversas clases de crédito que maneja la cooperativa; los cuales en abril de año 2015 llegaron los de consumo un 20,19% y los microcréditos minoristas, de acumulación simple y ampliada con índices de 19,22; 19,08 y 18,89% respectivamente. De igual manera se puede observar que los créditos de consumo decrecieron en relación a abril del año pasado ya que este indicador alcanzó el 33,49%; mientras que en los microcréditos mencionados anteriormente muestran un aumento en la liquidez en relación a abril del 2014 con cifras de 24,52; 22,17 y 19,03% distribuidas de manera correspondiente.

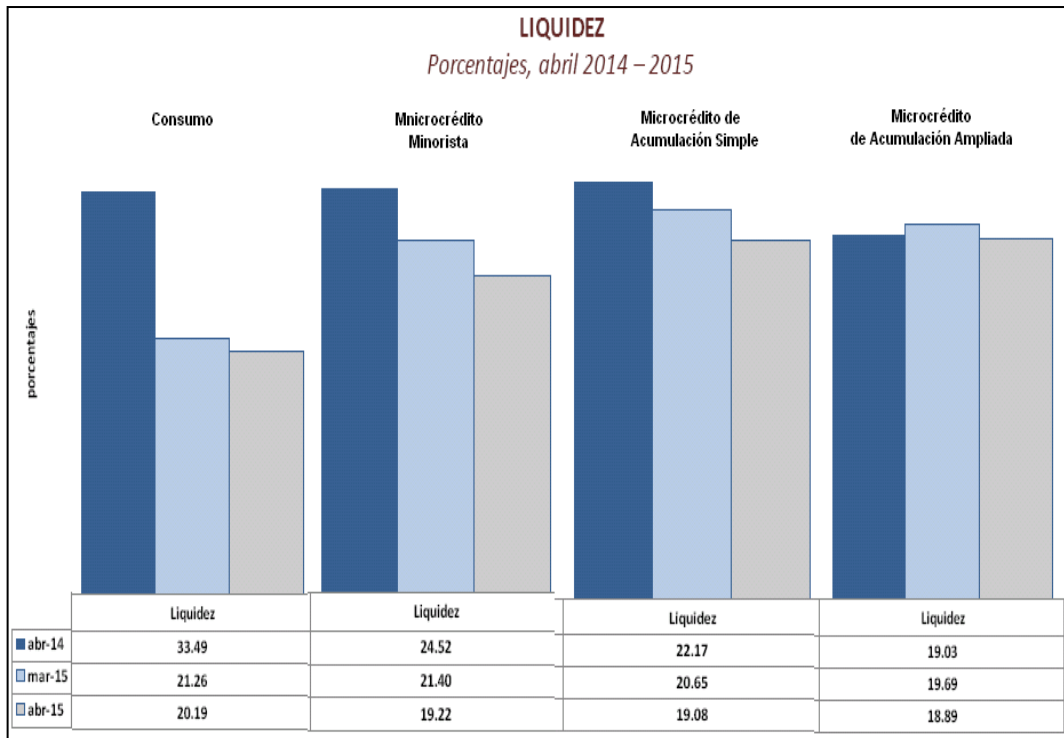


Figura 39 Índice de liquidez por tipos de crédito

Fuente: (BCE, 2015).

Es necesario mencionar estas cifras estadísticas ya que a principios del año 2015 la cooperativa tendría levemente controlado el riesgo de no poder saldar sus deudas a corto plazo al registrar un índice de liquidez de 20,13%; cifra que se encuentra casi a la par con las cantidades promedio establecidas por la

Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y el Banco Central del Ecuador (BCE).

3.4.3.6. Riesgo operativo.

El riesgo operativo se da dentro de la cooperativa debido a que se toma mucho tiempo en la capacitación de los trabajadores en el otorgamiento, manejo y cobro de créditos a sus socios y clientes. Esta situación hace que se ejecuten los procesos y actividades en la institución de manera lenta e imprecisa y que se puedan dar casos frecuentes de incobrabilidad y castigo de créditos.

Es posible que en la cooperativa no se esté efectuando una revisión minuciosa de las solicitudes de crédito de los clientes; en especial de las personas con calificación de riesgo C, D y E y de las personas que piden de manera reiterada a créditos recurrentes. Esto se puede comprobar por la elevada tasa de morosidad que ostenta la institución en la actualidad.

La cooperativa por ser una entidad que tiene como consigna la economía popular y solidaria no cuenta con equipos informáticos, electrónicos y de seguridad modernos. Sin embargo, en la actualidad al no contar con estos elementos corre el riesgo de estar expuesta a sufrir sustracción de activos, espionaje y robo de información e incluso ser víctimas de la delincuencia.

3.4.3.7. Riesgo legal.

La institución en estudio al igual que muchas entidades del sector financiero ecuatoriano puede incurrir en el no acatamiento, la inobservancia, la impericia o la omisión de leyes y reglamentos que regulan las operaciones activas y pasivas que

llevan a cabo las mismas. Estos hechos pueden traer consigo sanciones pecuniarias, liquidación de la compañía e incluso encarcelamiento de directivos y trabajadores dependiendo de las faltas cometidas y su intencionalidad.

En el caso de la cooperativa, al desempeñar sus labores bajo los lineamientos de la economía popular y solidaria tiene que cumplir las mismas en base a la “Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria - LOEPS” con su respectivo Reglamento General y a la “Ley Orgánica Derogatoria a la Ley de Burós de Información Crediticia y Reformatoria a la Ley del Sistema Nacional de Registro de Datos Públicos, a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y a la Ley de Compañías”; las cuales son determinadas por la Superintendencia del Ramo.

Asimismo, al momento de determinar las tasas de interés tanto activas como pasivas deben regirse a los parámetros estipulados por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS) y el Banco Central del Ecuador (BCE).

De igual manera, los miembros de la cooperativa deben cumplir a cabalidad con los diferentes reglamentos manejados a nivel interno como por ejemplo: el Manual de Políticas, Procedimientos, Procesos y Productos de Crédito; así como también con las normas internacionales como los Acuerdos de Basilea, las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), otros.

3.4.3.8. Riesgo de reputación.

En el caso de la cooperativa en estudio el hecho de manejar índices de morosidad altos puede afectar su nivel de credibilidad y confianza por parte de sus clientes ya que no se van a arriesgar a invertir su dinero o solicitar préstamos con serios problemas financieros. De igual manera, al momento de solicitar a otras

entidades tanto nacionales como internacionales mayor cantidad de fondos, estas podrían negarse al ver el estado crítico de la institución y preferirán no arriesgarse a entrar en posibles deudas incobrables.

Por tal razón, es necesario que la compañía haga conciencia sobre su actual situación y tome las respectivas medidas para mejorar su situación no solo desde el punto de vista financiero; sino también desde la perspectiva del buen nombre ya que al gozar de un adecuado nivel de prestigio también el nivel de clientela va a aumentar y podrá obtener mayores beneficios económicos al momento de recurrir a la petición de financiamiento.

CAPÍTULO IV: PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA ATENUAR EL RIESGO FINANCIERO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA “ALFA Y OMEGA” LTDA.

4.1. INTRODUCCIÓN

Para poder definir estrategias que permitan mitigar o contrarrestar los efectos negativos que pueden traer consigo los diversos riesgos a los que están expuestas tanto las empresas y sociedades con fines de lucro como las instituciones cuyo objeto social se basa en la economía popular y solidaria, es necesario primero analizar de manera detallada y minuciosa los eventos potenciales que pudieran incidir en su desempeño a fin de determinar posteriormente el grado de alcance e impacto de dichos acontecimientos en la consecución de sus objetivos estratégicos y sus procesos clave.

El análisis de riesgos se lleva a cabo principalmente a través del estudio de posibilidades de que ciertos hechos negativos ocurran en una entidad y su nivel de incidencia en la misma; factores más conocidos como probabilidad e impacto. No obstante, también se toman en cuenta otros factores como la vulnerabilidad o enfoque de colocar a las instituciones en diferentes escenarios de riesgo, la velocidad de aparición o tiempo transcurrido desde la aparición de eventos negativos hasta el instante en que las entidades sienten sus efectos; y de manera especial se evalúa al riesgo inherente que es aquel que no ha sido revisado o tratado por las organizaciones y finalmente al riesgo residual o riesgo producto de la descripción y respuesta que se dan a los riesgos por parte de la alta dirección.

La evaluación de riesgos constituye un elemento primordial ya que puede brindar a las entidades una gran variedad de beneficios que les permitirán desarrollar planes de contingencia y estrategias que dosifiquen los efectos negativos que pueden

traer consigo los riesgos y amenazas a los que están expuestos día a día en el cumplimiento de sus funciones y actividades.

En la Figura 40 se pueden observar una serie de ventajas que otorga un análisis de riesgos llevado a cabo con responsabilidad, minuciosidad y honestidad; ya que este proceso puede asegurar el mejoramiento de las operaciones activas y pasivas de la cooperativa objeto de esta investigación; así como también se puede generar un mayor progreso en sus labores administrativas, operativas y legales.

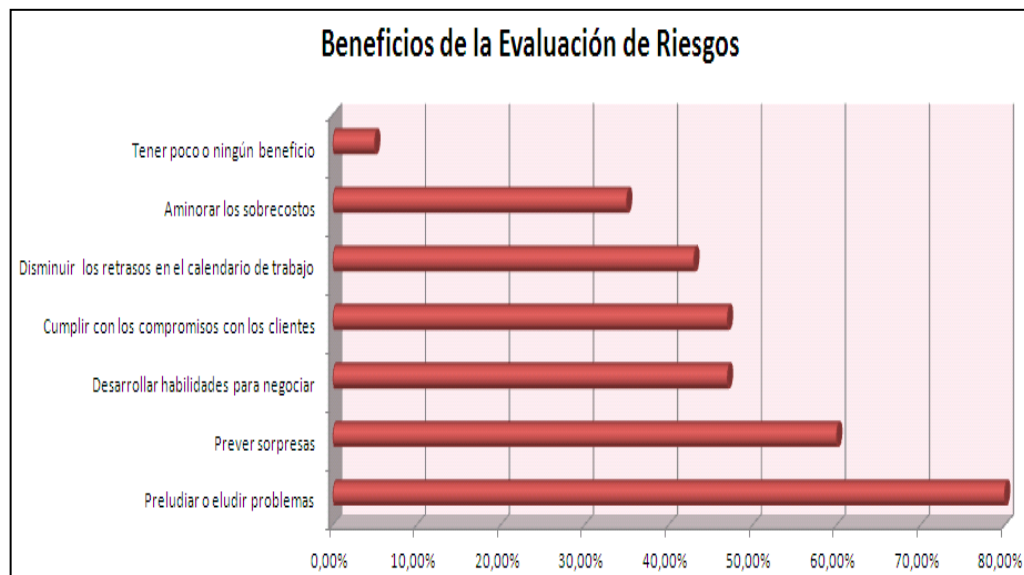


Figura 40 Beneficios de la evaluación de riesgos

Fuente: (Kulik & Weber, 2001).

En base al gráfico anterior y a los criterios expuestos por diferentes miembros de varias entidades (trabajadores, empleados, supervisores, analistas financieros y de crédito, contadores generales y auxiliares, auditores externos e internos, gerentes, altos directivos, otros.); la evaluación de riesgos permite:

- **Preludiar o eludir problemas.-** Valorado con un 80%, esta es la ventaja más importante ya que una vez que se ha hecho un estudio meticuloso sobre los factores de riesgo en una entidad y se han tomado en cuenta sus puntos débiles y sus posibles amenazas, se puede evitar incurrir en situaciones y acciones con

niveles de riesgo elevados o crear planes de contingencia que permitan aminorar los efectos negativos que pueden llevar consigo los mismos.

- **Prever sorpresas.-** Con un 60% de valoración, este parámetro busca adelantarse en la prevención de sucesos contraproducentes para las instituciones a través del planteamiento de estrategias y medidas proactivas que mantengan su buen cauce a pesar de la presencia de amenazas y eventos negativos que pudieren afectar su buen funcionamiento.

- **Desarrollar habilidades para negociar.-** Estimado con un 47%, este postulado indica que si se logran detectar a tiempo los acontecimientos perjudiciales para las empresas, la situación económica y financiera de las mismas mejorará; y por ende, se tendrán mayores elementos de juicio para establecer técnicas de negociación modernas a fin de estar a la par o en mejor posición que su competencia

- **Cumplir con los compromisos con los clientes.-** Con una valoración del 47%, este postulado refleja una mejor atención al cliente por parte de las organizaciones después de haber mitigado o erradicado aquellos acontecimientos que pudieren haber derivado en amenazas para los mismos. Esto se demuestra por medio del ofrecimiento de productos y servicios de calidad y que satisfagan las expectativas y necesidades de sus compradores.

- **Disminuir los retrasos en el calendario de trabajo.-** Estimado con un 43%, al tener un adecuado manejo de sus riesgos las empresas no alteran su cronograma de labores ni sus presupuestos y pueden efectuar sus actividades con normalidad y en base a lo estipulado en sus objetivos estratégicos.

- **Aminorar los sobre costos.-** Con una estimación del 35%, las empresas pueden mantener o mejor aún disminuir de manera significativa los costos de sus productos y servicios debido a que tienen planes de prevención contra riesgos y amenazas; los cuales hacen que dichos factores negativos no causen mayor impacto en su desempeño y la alta dirección no tenga que tomar como medida reactiva el alza de precios en sus artículos tangibles e intangibles.

- **Tener poco o ningún beneficio.-** Con apenas el 5% de valoración, este criterio lo mantienen ciertos directivos que tienen conductas conservadoras en el manejo de riesgos; los cuales creen que el tratamiento y respuesta de riesgos

conllevaría mucho tiempo, dinero y esfuerzo. Lamentablemente no se ponen a meditar que sin un óptimo análisis de riesgos, sus empresas tendrían gastos y pérdidas mayores e invertirían mucho tiempo de manera inútil en el planteamiento de medidas reactivas que controlen en algo sucesos negativos cuyos efectos ya se materializaron en dichas organizaciones.

Antes de emplear las técnicas cualitativas y cuantitativas para la evaluación de riesgos, es necesario concatenar cierta información referente a la cooperativa en estudio en relación con los factores externos que influyen en su rendimiento, sus debilidades y los posibles eventos negativos que pudieran alterar la realización de sus funciones, y procesos. Esta tarea se va a llevar a cabo a través de la elaboración de matrices que permitan distinguir tanto los puntos en común como las diferencias existentes entre los procesos sustantivos de la entidad así como también su nivel de incidencia en las diversas áreas y actividades de la misma.

4.2. MATRIZ FACTORES DE RIESGO VS. PROCESOS SUSTANTIVOS.

Al comparar los factores de riesgo con la información relacionada con los procesos sustantivos de la cooperativa se puede visualizar de mejor manera cómo dichos elementos incurren en los procesos que conforman la razón social de la organización y de esta manera, tener mayores elementos de juicio para establecer propuestas que permitan mitigar o aminorar los efectos negativos que pudieran darse en la ejecución de sus operaciones activas y pasivas.

En el Cuadro 13 se puede identificar los diversos vínculos existentes entre los factores de riesgo con los procesos clave de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda.

Cuadro 13
Matriz Factores de riesgo vs Procesos sustantivos

FACTORES DE RIESGO	PROCESOS SUSTANTIVOS														
	Procuración de Fondos		Crédito							Recuperación de cartera					
	Fuentes Nacionales.	Fuentes Internacionales.	Identificación del mercado.	Origen del Crédito.	Negociación.	Evaluación.	Aprobación.	Documentación.	Desembolso.	Administración.	Dación de Pago.	Recepción de bienes por adjudicación judicial.	Cobranzas Internas.	Cobranzas Extrajudiciales y Judiciales.	Castigo de Créditos
Nivel Político															
Estatutos fiscales y tributarios.	X	X		X	X	X	X		X		X	X		X	X
Estabilidad política.	X	X		X	X	X	X				X	X		X	
Formas y tendencias de gobierno.	X	X	X	X	X										
Reglamentos emitidos por el Gobierno.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Normas internacionales.	X	X				X	X	X							
Nivel Económico															
Tasas de interés.	X	X		X	X	X	X		X		X	X	X	X	X
Riesgo país o soberano.		X				X	X								
Inflación.	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X
Producto interno bruto (PIB).	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X			
Nivel de empleo y desempleo.	X		X	X	X	X	X				X	X	X	X	X
Nivel Social															
Inseguridad.	X		X	X	X			X	X	X	X	X			
Factores étnicos.	X		X		X	X	X								
Preferencias del cliente.	X	X	X	X	X				X		X	X			
Tendencias culturales del cliente.	X				X	X	X				X	X	X	X	X
Pobreza.	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X
Nivel Tecnológico															
Obsolescencia de productos informáticos.	X				X	X	X		X	X	X	X			X
Ausencia de equipos de seguridad moderna.	X		X	X				X	X	X	X	X		X	X
Ausencia de catálogos Web y redes sociales.	X	X	X	X	X									X	X

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

4.2.1. Análisis de la Matriz.

4.2.1.1. En la procuración de fondos.

4.2.1.1.1. Nivel Político.

Los factores políticos guardan una amplia relación dentro de las fuentes de financiamiento nacional e internacional de la cooperativa en estudio. Esto se puede evidenciar sobre todo en la estabilidad política y en las formas y tendencias del gobierno ecuatoriano que en la actualidad se rige bajo una tendencia socialista que apoya a las entidades que realizan actividades de intermediación financiera con la premisa de la economía popular y solidaria.

Asimismo, los estatutos fiscales, tributarios y las leyes dictaminadas por entidades gubernamentales o seccionales juegan un papel preponderante en las fuentes de fondeo que maneja la cooperativa ya que las mismas determinan si la entidad se encuentra en capacidad de solicitar mayores recursos tanto de instituciones públicas como de empresas y organizaciones privadas. Por ejemplo: un aumento en el impuesto a la salida de divisas que actualmente es del 5% o reformas a las tasas de interés activas y pasivas establecidas por el Banco Central del Ecuador limitan el acceso a obtener mayor cantidad de fondos por parte de organizaciones nacionales e internacionales.

Finalmente, para la adquisición de recursos financieros y no financieros la cooperativa siempre debe acatarse a las normas y estatutos estándar a nivel internacional: Acuerdos de Basilea, Normas Internacionales de Información Financiera, otros.

4.2.1.1.2. Nivel Económico.

Dentro del ámbito económico, las tasas de interés, la inflación y el Producto Interno Bruto (PIB) influyen de manera significativa en las fuentes de fondeo nacional e internacional de la cooperativa. Eso se puede evidenciar ya que a mayor estabilidad de las tasas de intereses activas y pasivas, la entidad podrá solicitar mayor cantidad de fondos a diversas organizaciones dentro y fuera del Ecuador; mientras que si el porcentaje del PIB anual aumenta y el de la inflación disminuye habrán mayores oportunidades de que la cooperativa en estudio obtenga mejores ingresos económicos y existan más garantías para recurrir a otras fuentes de financiamiento a más de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS).

Aunque la cooperativa actualmente no está recibiendo fondos de entidades a nivel internacional se debe hacer el estudio del riesgo país ya que a futuro la institución pretende obtener recursos de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC); y para eso debe analizar el tipo de cambio y las fluctuaciones que pudieran darse con el valor adquisitivo tanto del balboa panameño como del dólar estadounidense a través del estudio de las divisas.

4.2.1.1.3. Nivel Social.

Con respecto al elemento social referente a la inseguridad; la organización al estar ubicada en una zona considerada de las más peligrosas de Quito la convierte en una entidad difícil de recibir fondos de otras entidades financieras o sin fines de lucro por miedo a que por efectos de la delincuencia puedan ser incapaces de saldar sus deudas crediticias. Los factores étnicos y las tendencias culturales que maneja la cooperativa en estudio son también primordiales al momento de solicitar fondos ya que al ser administrada únicamente por gente indígena puede retrasar las labores de

la institución por no tener los suficientes conocimientos en el manejo de depósitos y créditos.

En cuanto a la gente pobre ecuatoriana y a las preferencias del cliente, la entidad debe tomar en cuenta estos dos parámetros tanto en las fuentes de financiamiento nacionales como en las internacionales ya que si los índices de pobreza y pobreza extrema van en aumento, difícilmente la cooperativa podrá incurrir en el requerimiento de nuevos recursos a otras entidades al no contar con suficiente liquidez. Asimismo, la organización tendrá la potestad de escoger las mejores opciones dentro y fuera del país para solicitar fondos a través del discernimiento de cuántos requisitos piden, las tasas de interés estipuladas, las tablas de amortización, el plazo de pago, otros.

4.2.1.1.4. Nivel Tecnológico.

En el aspecto tecnológico el no contar con paquetes informáticos modernos y no tener una página Web propia hace que la organización tenga menos oportunidades de recibir efectivo y bienes materiales por parte de otras sociedades financieras o sin fines de lucro tanto en el territorio ecuatoriano como a nivel mundial. Esta situación ocurre debido a que las posibles entidades prestamistas de créditos no pueden adquirir información relacionada con la institución objeto de estudio; por lo cual es difícil que las mismas otorguen fondos a una cooperativa que no cuenta con datos referenciales a su historia, misión, visión, productos y servicios financieros que da a sus clientes.

4.2.1.2. En el proceso de crédito.

4.2.1.2.1. Nivel Político.

En el ámbito político, las leyes y los reglamentos expedidos por el Gobierno Central a través de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el Banco Central del Ecuador (BCE) y la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS) son los factores que más inciden dentro de las etapas de concesión de créditos ya que las mismas establecen el tipo de personas a las que van dirigidos los préstamos de la compañía así como también los requisitos que deben cumplir los solicitantes de créditos a fin de que la entidad analice la información proporcionada por los mismos y apruebe sus requerimientos de dinero. Finalmente, estas normas determinan los tipos de créditos para las entidades financieras con sus montos máximos y mínimos, sus tasas de interés, sus plazos y formas de pago; y por último, sus tasas por primas de seguros y por mora si se diera el caso.

Otro elemento que tiene gran influencia en las etapas del proceso de crédito son las ordenanzas fiscales y tributarias dictaminadas por el Servicio de Rentas Internas (SRI), en especial en el campo de **Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta referente a rendimientos financieros en intereses en operaciones de crédito entre instituciones del sistema financiero y entidades de economía popular y solidaria**; el cual en la actualidad es del 1%. Este parámetro debe ser tomado en cuenta especialmente durante el origen, negociación, análisis, concesión y desembolso de los préstamos en la cooperativa en estudio.

El equilibrio político de los países incide de manera significativa en las principales fases del proceso de crédito ya que si una nación no tiene un gobierno fijo hace que los factores macroeconómicos se encuentren inestables y que las personas no deseen adquirir deudas crediticias por miedo a pagar más dinero del acordado en la negociación de las prestaciones de dinero. Por otro lado, las tendencias políticas

del gobierno central ecuatoriano son favorables para la cooperativa en estudio ya que la misma estimula la premisa del buen vivir y busca otorgar la mayor cantidad de préstamos posibles a gente con ingresos económicos bajos.

Finalmente, las normas internacionales afectan a las principales etapas de la concesión de créditos especialmente a las de evaluación y aprobación ya que es necesario poner en práctica las 5 “C” del crédito en el ingreso y revisión de datos al sistema de la entidad a fin de identificar si las personas solicitantes son capaces de cumplir con sus deudas crediticias y que la información suministrada por los mismos sea auténtica.

4.2.1.2.2. Nivel Económico.

Con respecto a los factores económicos, uno de los elementos más importantes a tomar en cuenta en la cooperativa son las tasas de interés activas efectivas tanto referenciales como máximas que aplican a sus créditos de consumo y a sus microcréditos minoristas, de acumulación simple y ampliada; y que se basan en los lineamientos del Banco Central del Ecuador (BCE) y la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS). Su trascendencia se debe a que entre menos estos porcentajes sufran fluctuaciones, la entidad podrá negociar, evaluar y aceptar mayor cantidad de créditos a sus socios y clientes. Además, si estas tasas tienden al alza, sería beneficioso ya que la institución en la fase de desembolso de préstamos recibiría más dinero por parte de sus solicitantes de préstamos por concepto de **intereses ganados**.

El Producto Interno Bruto ecuatoriano y los índices inflacionarios inciden en proporción directa e inversa en el proceso de crédito de la organización respectivamente ya que si el primer factor aumenta, entonces los clientes tendrán más oportunidades para adquirir créditos; mientras que, si el segundo factor se incrementa, las personas no se animarán a solicitar préstamos debido a que temen a

futuro no poder saldar sus deudas crediticias por falta de recursos económicos o por dar prioridad a otros gastos de primera necesidad como la canasta básica, vivienda, educación, salud, otros.

Otro elemento considerado primordial para la concesión de prestaciones de dinero son los niveles de empleo y desempleo del mercado objetivo de la cooperativa, porque a partir de este punto se debe determinar si el cliente se encuentra apto para cumplir con sus obligaciones de crédito a través del análisis de sus ingresos económicos, su lugar de trabajo, sus cargas familiares, sus garantías, su scoring crediticio, sus referencias de pago, otros.

Finalmente, el factor menos influyente en el proceso de crédito es el riesgo soberano a menos que el solicitante o deudor del préstamo estuviera fuera del país pero siguiera cumpliendo con sus obligaciones crediticias vía Courier u otorgara un poder debidamente notariado a su garante para que continúe con los pagos.

4.2.1.2.3. Nivel Social.

En cuanto al aspecto social, la inseguridad es el parámetro que más incide dentro del proceso de concesión de créditos ya que si bien la cooperativa ha logrado seleccionar de forma adecuada su mercado objetivo, también se ha ubicado en uno de los sitios más peligrosos de Quito; por lo cual la gente siente cierto recelo al momento de solicitar créditos ya que tienen miedo de ser víctimas de la delincuencia al momento de recibir el dinero y al ver que la institución no cuenta con guardianía. Al igual que existe temor al momento de desembolsar los préstamos, se da la misma situación al vigilar las carpetas de créditos de los socios y clientes ya que existe el riesgo de que se sustraigan o adulteren documentos importantes como pagarés, garantías, calificaciones crediticias, otros.

Otros elementos a tener en cuenta en el otorgamiento de créditos son la pobreza y las tendencias culturales del cliente, sobretodo en el origen, negociación, evaluación y aprobación de los mismos ya que la compañía debe examinar minuciosamente la intencionalidad, capacidad económica y antecedentes de los socios y clientes que van a conceder los préstamos a fin de evitar caer en morosidad y castigo de créditos.

Los factores étnicos influyen de manera significativa al momento de otorgar préstamos en la cooperativa debido a que dentro de su entorno se habían dado demasiados créditos sin criterios técnicos sino más bien por métodos empíricos o por amistad llevando a la institución a niveles de morosidad elevados.

Finalmente, los gustos y preferencias de los socios y clientes influyen al momento de estructurar las peticiones de créditos de los mismos ya que en la actualidad la gente ha solicitado en mayor cantidad microcréditos minoristas y de acumulación simple más que los créditos de consumo y microcréditos de acumulación ampliada por ser más accesibles de ser cancelados por sus montos, sus tasas de interés y sus plazos de pago.

4.2.1.2.4. Nivel Tecnológico.

En el campo tecnológico la falta de renovación y adquisición de software moderno en las computadoras de la compañía puede provocar que se ingresen los datos referentes a las personas solicitantes de crédito de manera errónea o que los mismos se expongan a virus informáticos (troyanos, gusanos, bombas, otros.). De igual manera, la falta de sistemas de seguridad informática en las bases de datos de la compañía hace que su información clave (estados financieros, informes de auditoría, registros crediticios de socios y clientes, otros.) se exponga a ser alterada, sustraída o a sufrir espionaje por parte de los **crackers** o piratas informáticos.

La falta de equipos de seguridad modernos dentro de la cooperativa también es otro factor a considerar ya que la gente no querrá solicitar créditos o realizar cualquier otra operación de intermediación financiera en una entidad cuyas instalaciones no cuentan con sistemas de vigilancia y seguridad óptimos.

Finalmente, un aspecto que preocupa mucho es que hasta finales del año 2014 la compañía contaba con su propia página Web. Sin embargo, por razones desconocidas ésta fue cancelada; lo cual preocupa ya que la organización podría reducir considerablemente su número de clientes debido a que muchas personas en la actualidad ignoran sobre la existencia de la institución o desconocen su historia, misión, visión, pero sobretodo los productos y servicios financieros que ofrece.

4.2.1.3. En la recuperación de cartera.

4.2.1.3.1. Nivel Político.

Dentro del aspecto político, las normas establecidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) influyen en todas las etapas del proceso de recuperación de cartera que lleva a cabo la cooperativa ya que determinan las directrices que se deben cumplir en las actividades de dación de pago y recepción de bienes por adjudicación judicial. Asimismo, establece los plazos máximos de tiempo para efectuar las cobranzas internas, las instancias extrajudiciales y judiciales y el castigo de créditos.

De igual manera, las normas fiscales y tributarias dictaminadas por el Servicio de Rentas Internas (SRI) están encaminadas principalmente en la dación de pago y la recepción de bienes por adjudicación judicial ya que dependiendo del bien entregado como garantía de cancelación de la deuda, se deben cumplir también con sus obligaciones fiscales como por ejemplo: el Impuesto a la Renta con sus respectivas retenciones en la Fuente, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) en

especial si se pone en venta la garantía, el Impuesto a las Tierras Rurales si la misma es un bien inmueble ubicado fuera de la ciudad y con más de 25 hectáreas, el Impuesto a los Vehículos si se trata de un auto u otro tipo de coche o vehículo, entre otros.

En los trámites judiciales y extrajudiciales también se deben tener en cuenta los impuestos mencionados anteriormente y además las Retenciones del IVA que en este caso serían del 100% para los honorarios profesionales que van a llevar a cabo estos litigios. De igual manera, se deben incluir todas las normas tributarias referentes al momento de hacer las provisiones para cuentas incobrables y para el castigo de los préstamos otorgados a sus clientes.

Finalmente, la estabilidad política juega un papel preponderante al momento de efectuar cualquier proceso para recuperar cartera pero principalmente en la dación de pago, la enajenación de bienes por ordenanza judicial y las instancias jurídicas para el cobro de créditos ya que al haber golpes de Estado, atentados u otros hechos que perjudiquen el entorno político ecuatoriano hace que los plazos para cumplir con las acciones de cobro se retrasen o que cambien los métodos para llevar a cabo los mismos.

4.2.1.3.2. Nivel Económico.

Dentro del aspecto económico los factores que más inciden en los procesos de recuperación de cartera que lleva a cabo la cooperativa son las tasas de interés, la inflación y el nivel de empleo y desempleo.

En cuanto a las tasas de interés activas, si las mismas son muy elevadas para los socios o clientes, éstos pueden demorar las cuotas de pago de sus créditos; y por ende, la entidad establecería una tasa de interés por mora. Esta situación ha llevado a que los clientes incurran mayormente en la dación de pago, en trámites jurídicos para

el cobro de préstamos o finalmente decidan declararse en quiebra y que el personal de la organización castigue inevitablemente sus créditos.

Las tasas inflacionarias afectan de manera significativa en la recuperación de las prestaciones de dinero que realiza la institución ya que la empresa tiene que llevar a cabo los procesos judiciales y extrajudiciales o instancias de dación de pago y al aumentar estos índices la entidad debe pagar más dinero para agilizar dichas actividades. Otro aspecto a considerar es que si la tasa inflacionaria es muy alta o tiende al alza, muchos clientes no cumplirán con sus obligaciones crediticias y la entidad incurrirá en más casos de castigo de créditos.

Otro factor trascendental en la fase de recobro de préstamos son los niveles de empleo y desempleo ya que si bien en la negociación y revisión del otorgamiento de prestaciones de dinero la entidad analiza si los clientes se encuentran laborando o tienen algún negocio que les permita cancelar sus deudas, durante el pago de las mismas algunos solicitantes de créditos pudieran quedarse sin trabajo por despido intempestivo, por causas personales u otras circunstancias, y en consecuencia al no tener una fuente de ingresos económicos estable no pueden cumplir con sus obligaciones crediticias. Las formas más comunes de solucionar esta situación es a través de la dación de pago o la adjudicación de bienes por instancias judiciales o extrajudiciales aunque ya en casos extremos de iliquidez no hay otra opción más que dar por perdido ese dinero a través del castigo de créditos.

Por último, el Producto Interno Bruto (PIB) incide básicamente en los procesos de dación de pago y en la transferencia de bienes según lineamientos jurídicos ya que dependiendo del bien que se enajene o venda éste puede aumentar su valor de acuerdo a su naturaleza y si este factor macroeconómico está en alza.

4.2.1.3.3. Nivel Social.

En el aspecto social las tendencias culturales de los solicitantes de préstamos y la pobreza son los factores que más influencia tienen en el ámbito de recuperar créditos porque afectan a todas sus actividades relacionadas con este proceso. La manera de comportarse de los solicitantes de préstamos repercute muchísimo en esta fase debido a que muchas veces por falta de ingresos económicos o simplemente porque es una persona acostumbrada a endeudarse frecuentemente o a adquirir créditos recurrentes la cooperativa tiene que recurrir muchas veces al cobro de sus prestaciones de dinero por vías judiciales y extrajudiciales o a la cesión de bienes muebles e inmuebles para la cancelación de la deuda por parte de los clientes.

Los niveles de pobreza existentes en el Ecuador afectan en el proceso de recuperación de cuentas de difícil cobro ya que por la prioridad que dan ciertos clientes a las necesidades básicas propias y de sus familiares o por los escasos recursos económicos que generan en sus negocios o trabajos en relación de dependencia, la cooperativa no tiene más opción que castigar los préstamos.

Los gustos y preferencias del cliente por saldar créditos en mora también es un parámetro a tomar en cuenta ya que en muchas ocasiones los solicitantes morosos entregan sus propiedades (autos, casas, terrenos, maquinaria, otros.) a la compañía por el pago total o parcial de sus obligaciones crediticias; o en situaciones extremas, la entidad efectúa las cobranzas judiciales y extrajudiciales.

Finalmente, la inseguridad aunque en menor grado incide en la dación de pago o en la recepción de bienes por adjudicación judicial ya que siempre habrá el miedo latente de que exista el hurto o maltrato de los mismos por parte de la delincuencia; sobre todo si la garantía se trata de muebles de oficina, vehículos o electrodomésticos.

4.2.1.3.4. Nivel Tecnológico.

Dentro del ámbito tecnológico el factor más importante es la falta de equipos modernos de seguridad debido a que cuando se realiza la gestión de cobranza de créditos por vías judiciales y extrajudiciales e incluso cuando se lleva a cabo el castigo de créditos se debe guardar mucha evidencia de estos hechos ya sea bajo documentación impresa como digital. Sin embargo, esta información puede ser sustraída o modificada por la falta de sistemas de seguridad modernos que salvaguarden los mismos.

Asimismo, cuando se busca vender o custodiar ciertos bienes recibidos por dación de pago, existe el riesgo de que personas ajenas a la compañía hurten los mismos.

Con respecto a los productos y programas informáticos no actualizados que maneja la compañía puede resultar contraproducente al momento de registrar las transacciones por dación de pago, las transferencias de bienes por adjudicación judicial y las provisiones por cuentas incobrables ya que puede haber el riesgo de que exista confusión en el ingreso de datos. Otra situación a considerar es que no tiene programas informáticos con claves de seguridad para los archivos digitales lo cual puede incurrir en robo de información y espionaje.

Finalmente, el hecho de que la cooperativa no cuente con una página Web afecta al proceso de recuperación de créditos ya que no está cumpliendo con la ley de transparencia que ordena informar de manera pública sobre las acciones jurídicas que lleva la empresa en contra de sus clientes morosos a fin de recobrar sus créditos.

4.3. MATRIZ FACTORES DE RIESGO VS. NIVELES DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA

Se establece esta matriz con el fin de observar el nivel de incidencia de los elementos de riesgo en las diversas áreas y departamentos existentes en la cooperativa y determinar qué sectores deben mejorar su desempeño para que posteriormente los miembros de la entidad puedan crear planes de contingencia que permitan evitar, mitigar, compartir o asumir los efectos negativos que traen consigo los riesgos financieros.

En el Cuadro 14 se divisa los nexos entre los factores de riesgo con los niveles de estructura organizacional Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda.; los mismos que a su vez se componen de diversas funciones dependiendo de su nivel jerárquico y de las responsabilidades que encierra cada labor. Esta tabla tiene como meta concatenar los parámetros de riesgo con dichas funciones a fin de identificar qué sectores tendrían mayor repercusión ante la presencia de eventos negativos y tomar las medidas respectivas para mitigar sus efectos adversos.

Cuadro 14
Matriz Factores de riesgo vs Niveles de estructura organizacional

FACTORES DE RIESGO	NIVELES DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL											
	Dirección		Gestión	Unidades Estratégicas de Negocio				Unidades Corporativas de Apoyo			Control	
	Consejo de Administración.	Asamblea General de Representantes.	Gerente General.	Cajeros.	Asistente de Crédito.	Asesor de Negocios (Crédito).	Jefe de Agencia.	Servicios Generales.	Asistente Contable.	Contador General	Administrador de Sistemas.	Auditor Interno.
Nivel Político												
Estatutos fiscales y tributarios.	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X
Estabilidad política.	X	X			X	X	X		X	X		X
Formas y tendencias de gobierno.	X	X			X	X			X	X		X
Reglamentos emitidos por el Gobierno.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Normas internacionales.	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X
Nivel Económico												
Tasas de interés.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Riesgo país o soberano.	X	X	X			X	X		X	X		X
Inflación.	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Producto interno bruto (PIB).	X	X	X		X	X	X		X	X		X
Nivel de empleo y desempleo.	X	X	X		X	X	X		X	X		X
Nivel Social												
Inseguridad.				X			X	X	X	X	X	X
Factores étnicos.	X	X	X	X	X	X			X	X		
Preferencias del cliente.	X			X	X	X	X					
Tendencias culturales del cliente.			X		X	X	X					
Pobreza.	X	X	X		X	X	X					
Nivel Tecnológico												
Obsolescencia de productos informáticos.			X	X	X	X	X		X	X	X	X
Ausencia de equipos de seguridad moderna.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ausencia de catálogos Web y redes sociales.	X	X			X		X			X	X	X

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

4.3.1. Análisis de la Matriz.

4.3.1.1. En el nivel de dirección.

4.3.1.1.1. Nivel Político.

Dentro del aspecto político todos los factores inciden en las funciones de la Asamblea General de Representantes de la cooperativa y del Consejo de Administración. En estos factores se destaca de manera especial las normas dictaminadas por las entidades gubernamentales sobre todo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), el cual es el organismo rector de sus labores ya que debe aprobar o negar los planes estratégicos, operativos y de presupuestos de la compañía, la designación de su auditor interno o externo y sus políticas financieras y administrativas.

La estabilidad política y las tendencias del gobierno también influyen en estas labores ya que sin la amenaza de alteraciones en el sistema de gobierno (golpes de Estado, terrorismo, otros.) existe mayor tranquilidad al momento de establecer las normas y estatutos en la entidad. De igual manera, la tendencia socialista del gobierno de turno favorece la naturaleza de la institución de estimular la economía popular y solidaria.

Finalmente, los dictámenes tributarios y las normas internacionales deben ser tomados en cuenta en la cooperativa ya que estos organismos no pueden aprobar estados financieros ni planes estratégicos ni informes de auditoría sin dejar de lado el aspecto tributario (Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor agregado, Declaración Patrimonial, otros.) ni las reservas legales del 50% de los excedentes ni las reglas internacionales de información financiera, administrativa y operativa (Acuerdos de Basilea, Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Normas de control Interno (COSO I y II).

4.3.1.1.2. Nivel Económico.

En el aspecto económico las tasas de interés inciden de manera significativa en dichas funciones ya que a menor fluctuación de las mismas tanto la Asamblea de Representantes como el Consejo de Administración podrán dar el visto bueno a las proyecciones y presupuestos con respecto a sus operaciones activas y pasivas cuyas tasas son definidas por la Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera; tal y como lo estipula el Art. 79 en el Capítulo I “De las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario” del Título III “Del Sector Financiero Popular y Solidario” proveniente de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2012).

De igual manera, si la entidad aprueba estimaciones, presupuestos y planes estratégicos para sus siguientes períodos económicos sin tomar en cuenta los principales factores macroeconómicos como la inflación, el Producto Interno Bruto (PIB) y los índices de empleo y desempleo en el Ecuador, la organización podría tener a futuro índices de liquidez bajos e indicadores de morosidad altos.

Por último, aunque la cooperativa no recibe financiamiento de entidades financieras del exterior tiene como meta adentrarse en el mercado internacional; por lo cual el Consejo de Administración debe evaluar las propuestas existentes fuera del país tomando como punto de partida el análisis del riesgo país a fin de no sufrir potenciales pérdidas a futuro.

4.3.1.1.3. Nivel Social.

Con respecto a los factores sociales, la pobreza y las preferencias del cliente juegan un papel preponderante en las decisiones que tomen la Asamblea General de Representantes y el Consejo de Administración ya que aprobarán planes estratégicos

y llevarán a cabo bajo políticas financieras que busquen el bienestar colectivo de todos sus socios y clientes y que no satisfagan únicamente intereses particulares de pocas personas. Esto significa que se crearán presupuestos y se otorgarán productos y servicios financieros que estén al alcance de la gente de escasos recursos cuya ventaja sea la de no entrar en trámites y solicitudes de crédito engorrosas.

También se deben tomar en cuenta los factores étnicos de la cooperativa porque si bien es meritorio que la entidad se administre por gente indígena, también la alta dirección debe asegurarse de que las normas y políticas internas de la cooperativa no se basen solamente en el conocimiento empírico de sus miembros, sino también por los dictámenes de la SEPS, la CONAFIPS y demás organismos gubernamentales.

4.3.1.1.4. Nivel Tecnológico.

Dentro del ámbito tecnológico la falta de una página Web propia preocupa ya que actualmente todas las entidades del sector financiero tanto tradicional como de la rama de economía popular y solidaria tienen que cumplir con la Ley de Transparencia y divulgar toda la información referente a las decisiones tomadas por la alta dirección con respecto a las normativas y políticas que rigen a la cooperativa a fin de que el cliente se entere de cómo su dinero va ser manejado en el caso de depósitos o cómo la organización va a otorgar los créditos a los mismos.

4.3.1.2. En el nivel de gestión.

4.3.1.2.1. Nivel Político.

En el aspecto político se encuentran las normativas establecidas por las entidades gubernamentales a través de la SEPS ya que el Gerente General tiene como deber vigilar que todos los miembros de la entidad desempeñen actividades de intermediación financiera en base a las leyes, reglamentos y dictámenes establecidos por este organismo.

De igual manera, la función del gerente es vigilar que la entidad cumpla con todas las normas fiscales y explicar de manera detallada tanto a nivel interno respondiendo ante el Consejo de Administración como realizando las declaraciones anuales del Impuesto a la renta (IR), Impuesto al Valor Agregado (IVA), Retenciones en la Fuente y otras obligaciones tributarias.

Finalmente, el gerente debe asegurarse de que el personal de la cooperativa, de manera especial el Área de Crédito no ignore las normas internacionales en la concesión de préstamos a sus socios y clientes ya que son la labor principal de la compañía y la razón de su existencia.

4.3.1.2.2. Nivel Económico.

En el ámbito económico las tasas de interés influyen de manera significativa en las actividades de intermediación financiera de la cooperativa ya que el gerente general debe verificar que tanto los créditos solicitados por sus clientes como los depósitos que efectúan los mismos se lleven a cabo con las tasas de interés activas y pasivas efectivas establecidas por el Banco Central del Ecuador (BCE), la Junta de

Regulación Monetaria y Financiera y la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS).

El gerente también debe tener en cuenta los índices inflacionarios y el Producto Interno Bruto (PIB) en el Ecuador ya que si el primero es elevado y el segundo es bajo el funcionario no podrá dar el visto bueno para otorgar créditos a sus solicitantes como cabeza del Comité de Crédito. De igual manera, el gerente no debe aprobar la concesión de créditos cuando los niveles de empleo y desempleo se encuentran fluctuando demasiado; lo que significa que así como puede haber clientes que paguen a tiempo sus deudas crediticias, también se tiene la amenaza de que muchos clientes incurran en cartera vencida.

Por último, en caso de proponer al Consejo de Administración el entrar en el mercado internacional para la recepción de fondos, el funcionario debe examinar el nivel de riesgo país ya que si el mismo es alto, significa que la cooperativa no puede cancelar los préstamos adquiridos de cooperativas o entidades internacionales por la escasez de divisas del país donde se va a efectuar la transacción.

4.3.1.2.3. Nivel Social.

Dentro del ámbito social, los factores étnicos influyen sustancialmente en el buen funcionamiento de la cooperativa ya que si bien la entidad debe conservar su identidad permitiendo que su personal indígena trabaje en base a las experiencias adquiridas con sus clientes, el gerente también debe vigilar que los mismos trabajen en base a los mandatos de la SEPS y las normativas internacionales, especialmente los empleados del Área de Crédito.

De igual manera, la pobreza y las tendencias de los socios y clientes deben ser analizadas minuciosamente por el Gerente General de la cooperativa ya que este

funcionario al ser quien preside el Comité de Crédito debe tomar en cuenta estos parámetros para aprobar o negar créditos y no incurrir en cartera castigada.

4.3.1.2.4. Nivel Tecnológico.

Dentro del ámbito tecnológico la utilización de productos informáticos modernos juega un papel trascendental ya que el gerente de la cooperativa debe ver que los sistemas informáticos tanto tangibles como intangibles funcionen a cabalidad a fin de que el personal pueda cumplir con sus actividades administrativas, operativas y financieras eficientemente.

Del mismo modo, la ausencia de sistemas de seguridad avanzados incide en la buena labor de la compañía ya que el gerente debe proponer al Consejo de Administración la adquisición de nuevos sistemas de vigilancia con el fin de garantizar que no se sustraigan bienes materiales, dinero o se atente contra la integridad de sus trabajadores.

4.3.1.3. En el nivel de unidades estratégicas del negocio.

4.3.1.3.1. Nivel Político.

En los aspectos políticos los factores de mayor trascendencia son las normativas fiscales y tributarias y los reglamentos dictaminados por las entidades gubernamentales. Con respecto a leyes establecidas por el Gobierno, el Jefe de Agencia en conjunto con el Asesor y el Asistente de Crédito deben acatar todos los reglamentos y resoluciones que plantee la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y la Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera para el

otorgamiento de créditos como por ejemplo: la resolución No. 059-2015-F referente a la “Regulación de la segmentación de la cartera de crédito de las entidades del sistema financiero nacional”. Los cajeros también deben regirse para el manejo de depósitos, transferencias y retiro de ahorros de socios y clientes en las leyes que emitan dichos organismos mencionados anteriormente como por ejemplo: la resolución No. 005-2014-M “Normas para la Gestión de Dinero Electrónico”.

Asimismo, los estatutos fiscales deben ser tomados en cuenta por los cuatro funcionarios que conforman las unidades estratégicas del negocio de la cooperativa ya que no se pueden realizar actividades crediticias o recibir depósitos de ahorro dejando de lado las obligaciones tributarias establecidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI) como por ejemplo: el Impuesto a la Renta, el Impuesto al Valor Agregado, (IVA), el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD). En este parámetro se deben tomar en cuenta las retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por rendimientos financieros por depósitos a cuenta corriente, de ahorros y ahorros y operaciones de reporto con porcentaje del 2%; así como también los rendimientos financieros de intereses en operaciones de crédito entre instituciones del sistema financiero y entidades economía popular y solidaria con una tasa del 1%.

La estabilidad política y la tendencia de gobierno socialista estimulan a que los funcionarios de la cooperativa encargados de la gestión de las actividades de intermediación financiera puedan llevar a cabo sus operaciones activas y pasivas de manera regular ya que las tasas de interés no sufrirán mayores variaciones; y por ende, la gente de escasos recursos se sentirá más animada a adquirir préstamos y a abrir cuentas corrientes y de ahorros. Asimismo, el gobierno actual promueve el buen vivir en el país; lo cual es beneficioso para el Área de Crédito de la entidad ya que puede brindar mayor cantidad de préstamos a personas con bajos niveles de ingresos económicos a fin de que puedan satisfacer sus necesidades básicas y puedan emprender sus propios negocios.

Finalmente, los funcionarios del Área de Crédito deben cumplir sus labores teniendo en cuenta las normas internacionales; especialmente en el Acuerdo de Basilea II, pilar I referente al requerimiento mínimo de capital para la concesión de

créditos y la descripción del riesgo de crédito; y también en el Acuerdo de Basilea III concerniente a la gestión y tratamiento de riesgos financieros.

4.3.1.3.2. Nivel Económico.

Dentro del ámbito económico las tasas de interés influyen de manera significativa tanto en el Departamento de Crédito como en las labores de los cajeros en la cooperativa ya que deben acatar con las disposiciones emitidas por la Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera así como también por las tasas de interés activas y pasivas efectivas establecidas tanto por el Banco Central del Ecuador como por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS); especialmente en lo que se refiere a microcréditos minoristas y de acumulación simple como por ejemplo: la resolución No. 044-2015-F referente a las “Normas que regulan la Fijación de las Tasas de Interés Activas Efectivas Máximas” para cada uno de los segmentos de la cartera de crédito de las entidades del sistema financiero nacional.

De igual manera, para la aprobación de préstamos a sus socios y clientes, el Área de Crédito debe analizar detenidamente las estadísticas macroeconómicas que maneja mensual y anualmente el Banco Central del Ecuador con respecto a los índices inflacionarios y el Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano ya que el Jefe de Agencia y el Asesor de Crédito estudian esta información para crear estrategias comerciales de créditos con alta rentabilidad y bajo nivel de riesgo para sus socios y clientes y definir planes de contingencia para mantener la calidad de los activos en riesgo como son la cartera y las inversiones.

Asimismo, es necesario que el personal que trabaja en el área crediticia analice de manera detallada el nivel de pobreza tanto en el medio donde se desenvuelven como de modo personal a través del proceso de evaluación de las solicitudes de préstamos a cada una de las personas que requieren los mismos ya que

con este análisis se podrá determinar la cantidad de oferta de créditos que necesita la cooperativa para desempeñar sus labores.

Finalmente, aunque la cooperativa actualmente no solicita préstamos de entidades internacionales, debe tomar en cuenta las normativas emitidas por la Junta de Regulación Política Monetaria y Financiera como por ejemplo: la resolución No. 052-2015-F concerniente a las “Normativas Relativas a las Transferencias de Dinero con el Exterior Realizadas a través de las entidades del sistema financiero nacional”; las cuales establecen los parámetros que deben tener en cuenta las entidades financieras para el envío y recepción de transferencias de dinero al y del exterior.

4.3.1.3.3. Nivel Social.

En el aspecto social la demanda establecida por los clientes permite al personal de las unidades estratégicas de negocio de la cooperativa desarrollar y promocionar un paquete diverso de productos y servicios financieros relacionados de preferencia con microcréditos, depósitos de ahorros y a la vista que puedan estar al alcance de todas las personas que necesiten créditos o invertir dinero; y que por la falta de ingresos económicos altos y la cantidad exorbitante de requisitos en el sistema financiero tradicional no lo pueden hacer fácilmente.

Asimismo, los factores étnicos inciden de manera sustancial tanto en el Área de Crédito como en los cajeros de la cooperativa ya que en este factor constan todos los requisitos que dichos funcionarios piden a los socios y clientes de la entidad para entregar créditos y otorgar depósitos corrientes, de ahorro y a la vista a los mismos.

De igual manera, las tendencias culturales del cliente y la pobreza deben ser observadas minuciosamente por el personal de Crédito de la organización. El análisis de estos dos factores se lleva a cabo en las fases de negociación, evaluación y aprobación de los préstamos ya que tanto el Asesor como el Asistente de Crédito

investigan la intencionalidad e idoneidad de las personas solicitantes de las prestaciones de dinero a través de la ejecución de las 5 “C” de crédito y del chequeo de su documentación en las centrales de crédito interna y de riesgo nacional a fin de conocer sus antecedentes crediticios.

Una vez hecho esto y habiendo demostrado que no existen anomalías para otorgar los créditos, el Jefe de Agencia y el Gerente General darán el visto bueno para desembolsar el dinero a los socios y clientes.

Finalmente, la inseguridad es un factor que debe mantener en alerta a toda el área crediticia y en el personal de cajeros de la compañía ya que al estar situada en una zona de mucho peligro dentro de la ciudad de Quito, siempre existe el riesgo de que los delincuentes se sustraigan computadoras con información sobre las bases de datos sobre clientes y saldos de préstamos y depósitos; así como también se den casos de hurto de muebles de oficina, vehículos, dinero, otros. Este temor se encuentra latente sobre todo en los cajeros debido a que como son los trabajadores que tienen más contacto con el efectivo, son más propensos a ser víctimas de ataques delincuenciales como amenazas a su integridad física e incluso tentativa de muerte.

4.3.1.3.4. Nivel Tecnológico.

En el aspecto tecnológico la falta de sistemas de seguridad modernos puede ser contraproducente al momento de efectuar las labores de prestaciones de dinero por parte del Área de Crédito. Como se mencionó anteriormente en el factor social de seguridad, al no contar ni siquiera con guardias de vigilancia, la entidad puede ser fácilmente víctima de los delincuentes que quieran sustraer dinero, bienes materiales o documentos importantes (pagarés, pólizas de inversión, garantías carpetas crediticias, otros.). Además, la entidad en la actualidad puede sufrir de robo de información y espionaje ya que tampoco cuenta con programas y sistemas Web que

salvaguarden la información referente a los préstamos crediticios otorgados a sus clientes, su cartera vencida y castigada.

La no renovación frecuente de los aparatos informáticos en la entidad hace que tanto el ingreso de información referente a los préstamos, depósitos y retiros como el cálculo financiero y estadístico de los mismos se tarden mucho en realizarlos; lo cual induciría a que se brinden los productos y servicios financieros de manera lenta y retrasada.

Finalmente, la cooperativa al no tener una página Web propia, el Jefe de Agencia no puede promocionar el portafolio de productos y servicios financieros que otorga la entidad al público en general y tampoco el Asesor y Asistente de Crédito pueda anunciar la lista de socios y clientes que se encuentran en mora de sus obligaciones crediticias.

4.3.1.4. En el nivel de unidades corporativas de apoyo.

4.3.1.4.1. Nivel Político.

Dentro de ámbito político, los reglamentos y leyes dictaminados por el Gobierno Central juegan un papel trascendental en las unidades corporativas de apoyo de la cooperativa. En el caso del contador y su asistente deberán efectuar asientos contables conciliaciones bancarias, amortizaciones, depreciaciones, presupuestos y finalmente estados financieros (balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo, estado de patrimonio, otros.) con sus respectivas notas aclaratorias e informes en base a los postulados y normativas del “Catálogo Único de Cuentas del Sector Financiero” emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Asimismo, el Área de Sistemas debe cumplir con todas las disposiciones que determinen los organismos gubernamentales como la SEPS y aplicarlos a sus funciones como por ejemplo: la resolución N° SEPS-IGPJ-2013-008 expedida el 15 de febrero del 2013, la cual cita las “Normas de Uso de Claves de Medios Electrónicos a Cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria”.

Por último, los trabajadores de los servicios generales de la entidad deben laborar y ser cancelados conforme a lo dictaminado en el Código de Trabajo con sus respectivas remuneraciones: décimos tercero y cuarto, aportes patronales y personales, vacaciones, otros.

Con respecto a las normas y postulados internacionales, el Departamento Contable debe registrar las transacciones de la cooperativa en base a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). De igual manera, la Unidad de Sistemas debe cumplir con los estatutos internacionales para el manejo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la institución como por ejemplo: la guía COBIT que en español significa “Objetivos de Control para Información y Tecnologías Relacionadas”.

Asimismo, el Contador Sénior y el Asistente Contable deben tomar en cuenta los dictámenes fiscales emitidos por el Servicio de Rentas Internas (SRI) y registrarlos tanto en sus asientos contables como en sus estados financieros.

Finalmente, la estabilidad política y la tendencia partidista del gobierno de turno deben ser tomadas en cuenta por el Área de Contabilidad para la elaboración de presupuestos y planes financieros que puedan prever eventos negativos o crear diversos escenarios sobre la situación de la cooperativa.

4.3.1.4.2. Nivel Económico.

Dentro del aspecto económico todos sus elementos inciden dentro del Departamento Contable de la cooperativa ya que los mismos van a servir de guía o de referencia para el Contador y su Asistente para la elaboración de presupuestos y proyecciones económicas y financieras que servirán posteriormente a la alta dirección para la toma de decisiones como empezar a recibir fondos del exterior o aminorar su nicho de mercado de clientes.

De manera especial, se da un mayor enfoque a las tasas de interés y a la inflación ya que estos dos parámetros afectan a todo el personal que trabaja en las unidades corporativas de apoyo de la entidad. En el caso de la unidad de sistemas, el aumento de la inflación y de las tasas de interés activas efectivas tanto referenciales como máximas podría afectar su desempeño cuando sus trabajadores decidan comprar nuevos artefactos informáticos o nuevos paquetes de software a crédito y tengan que pagar mayor cantidad de dinero por sus cuotas de pago.

Finalmente, la inflación y las tasas de interés activas también inciden en los gente que labora en los servicios generales de la cooperativa (mensajero, personal de limpieza y mantenimiento de las instalaciones, otros.) ya que a veces estos empleados no se bastan solamente con el sueldo básico unificado y beneficios sociales que reciben de la entidad por sus servicios; sino que también solicitan pequeños créditos para costear sus necesidades básicas o para crear sus propios negocios. Sin embargo, si dichos factores van en aumento o por lo menos no se mantienen estables, se desanimarán de solicitar préstamos.

4.3.1.4.3. Nivel Social.

Dentro de los factores sociales la inseguridad afecta a todas las funciones que conforman las funciones estratégicas de apoyo de la cooperativa. En el caso del área contable la información referente a las partidas dobles, balances, conciliaciones bancarias, depreciaciones y amortizaciones de las cuentas cuyo contenido se encuentra en formato impreso o digital podría ser sustraída o plagiada por bandas delictivas. Del mismo modo, el área de sistemas podría ser afectada por los delincuentes que podrían ingresar a la institución y hurtar computadoras, máquinas scanner, impresoras, CPU, otros.

Finalmente, el área de servicios generales puede caer víctima de la delincuencia; sobre todo los mensajeros ya que al momento de ejecutar su trabajo y realizar trámites o pequeños pagos de gastos menores se encuentran a merced de los antisociales que podrían atentar contra su integridad física y psicológica.

Otro elemento social aunque de menor incidencia en el área contable son los factores étnicos porque si bien es cierto el contador con su asistente deben cumplir con sus labores en base al Catálogo Único de Cuentas de la SEPS; también deben tomar en cuenta que esta información se administra a criterio propio de cada entidad financiera. Por ejemplo: la compañía en estudio guarda esta información en carpetas digitales o de manera impresa en un cuarto pequeño bajo mínimas seguridades.

4.3.1.4.4. Nivel Tecnológico.

La falta de recursos informáticos modernos ha incidido de manera significativa en las labores del área contable y en la unidad de sistemas de la compañía. En el caso del departamento de contabilidad aún se emplean paquetes informáticos obsoletos como las versiones antiguas del programa MEGASAC de

contabilidad; mientras que el Departamento de Sistemas no ha actualizado los paquetes informáticos de WINDOWS en las computadoras de la institución.

La insuficiencia de equipos de seguridad modernos resulta contraproducente para todas las unidades corporativas de apoyo de la cooperativa ya que al no contar con cámaras de vigilancia sofisticados, sistemas de alarmas, sensores láser o programas y claves de seguridad para el acceso a la información administrativa, operativa y financiera de la entidad, se corre el riesgo de que gente ajena a la institución ingrese a sus instalaciones y sustraiga tanto bienes muebles (computadoras, calculadoras, escritorios, otros.) como dinero e importantes documentos digitales e impresos (carpetas de créditos, informes de estados financieros y resultados de auditorías, otros).

La ausencia de una página Web en la cooperativa indica que el Área de Sistemas no se ha dado el tiempo suficiente de diseñar un portal Web que resalte los aspectos básicos de la organización (historia, misión, visión, servicios que ofrece, otros). Asimismo, esta situación ha hecho que el Área Contable no publique los resultados de sus períodos económicos conforme lo estipula la “Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP”.

4.3.1.5. En el nivel de control.

4.3.1.5.1. Nivel Político.

En el aspecto político todos los factores inciden en el Departamento de Auditoría Interna; especialmente los reglamentos estipulados por el Gobierno Central y las normativas internacionales que deben observar para el ejercicio de sus funciones. Dentro del entorno ecuatoriano la cooperativa debe acatar las leyes dictaminadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) como por ejemplo: la resolución N° SEPS-INEPS-IGPJ-2013-011 expedida el 21 de

febrero del 2013; el cual se trata de un “Reglamento Especial para Calificación de Auditores Internos y Externos de las Organizaciones bajo Control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria”.

Aparte de los dictámenes nacionales, el Auditor Interno debe regirse a los estándares internacionales de Control Interno (COSO I) y el manejo de riesgos empresariales (COSO II o ERM).

La estabilidad política y las tendencias gubernamentales pueden influir a largo plazo en la labor del auditor interno ya que si existen indicios de desestabilización de los gobiernos de turno o se da el establecimiento de una corriente partidista diferente a sus antecesoras, se corre el riesgo de que el sistema jurídico que rige en nuestro país cambie a futuro a través de reformas en la Asamblea Nacional o bajo la convocatoria de consultas populares.

Finalmente, el Departamento de Auditoría Interna debe verificar que se registren los asientos contables y los estados financieros conforme las leyes fiscales expedidas por el Gobierno a través del Servicio de Rentas Internas (Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado, Retenciones en la Fuente); así como también este funcionario debe comprobar que se anoten tanto las reservas legales que equivalen al 50% de los excedentes de la cooperativa según lo estipulado en el Art. 51 de la Ley de Economía Popular y Solidaria como la reserva del 5% destinada a la SEPS.

4.3.1.5.2. Nivel Económico.

Dentro del ámbito económico, todos los factores influyen en las labores del Área de Auditoría Interna ya que estos elementos le sirven de base para evaluar si la entidad está preparada para enfrentar los riesgos financieros que pudieran darse en

el ejercicio de sus labores a través de planes de contingencia que permitan mitigar sus efectos negativos.

No obstante, el auditor interno debe hacer un enfoque especial en las tasas de interés activas y pasivas efectivas ya que a través del análisis de las mismas logran efectuar el aseguramiento e información de la administración de la liquidez, el manejo y diversificación de los créditos y las inversiones efectuadas para y por los clientes.

4.3.1.5.3. Nivel Social.

En el ámbito social el único factor que realmente incidiría en su desempeño es el de la inseguridad ya que al no existir en las instalaciones de la cooperativa adecuados sistemas de seguridad como puertas con clave de acceso, se corre el riesgo de que el Departamento de Auditoría Interna sea víctima de robo de muebles de oficina y computadoras, espionaje de archivos digitales y lo más grave; sustracción de sus informes referentes a las verificaciones realizadas principalmente al control interno, a los estados financieros y a las normas y políticas de la entidad.

4.3.1.5.4. Nivel Tecnológico.

En el aspecto tecnológico la obsolescencia de los paquetes informáticos tanto tangibles como intangibles afecta de manera significativa en las labores del auditor interno. Por ejemplo: el Área de Auditoría es tan importante como los Departamentos Contables o de Crédito; por lo tanto, sería conveniente que todos los archivos digitales que maneja tuvieran claves de acceso o que su contenido fuera resguardado de posibles “crackers” informáticos a través de software de seguridad.

Como ya se mencionó anteriormente en los aspectos sociales, la falta de sistemas de alarma o puertas con claves de ingreso dentro de la cooperativa facilita la entrada de personas ajenas a los departamentos de la institución sin autorización; trayendo consigo posibles casos de robo o espionaje de las bases de datos sobre los resultados obtenidos por el auditor interno sobre el desempeño financiero, operativo y administrativo de la entidad.

Finalmente, el no tener su propio portal Web no ha permitido que se anuncien algunos resultados de las indagaciones del auditor interno. Si bien es cierto la mayor parte de la información que maneja este funcionario es simplemente para que sea mostrada a la Asamblea General de Representantes, al Consejo de Administración para la toma de decisiones o los miembros de la SEPS; en algunos casos es necesario que se publiquen estos datos de manera pública como por ejemplo: en el hipotético caso de que la entidad estuviera en quiebra o quisiera crear nuevas agencias de crédito para que sus clientes tuvieran conocimiento del destino de sus créditos y depósitos.

4.4. REGISTRO DE RIESGOS

Este registro es un cuadro resultante del estudio del análisis FODA., la identificación de los eventos de riesgo dentro de los procesos clave de la entidad, la descripción de los riesgos financieros que inciden en su funcionamiento, la realización de las matrices de “Factores de Riesgo vs. Procesos Sustantivos” y de “Factores de Riesgo vs. Niveles de Estructura Organizacional de la Cooperativa”.

Este esquema es un listado de los posibles riesgos que pudieran darse en la organización con sus efectos, el área que podría tener mayor impacto dentro de la entidad, la actualización de las categorías de riesgos y las estrategias más adecuadas para mitigar el impacto negativo de los mismos.

En el Cuadro 15 se puede observar dicho gráfico; el cual hace mayor énfasis en los riesgos que pudieren alterar el buen desempeño de los procesos clave dentro de la cooperativa.

Cuadro 15
Registro de Riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda.

Código	Descripción del Riesgo	Área	Efecto	Estrategia
1	Poco control en el aumento de los índices de morosidad de cartera.	Unidades Estratégicas de Negocio.	Mayores casos de castigo de créditos y posible liquidación de la cooperativa.	Mejoramiento en los procesos de negociación, evaluación y aprobación de créditos a socios y clientes.
2	Determinación incorrecta de los montos máximos para los microcréditos.	Unidades Estratégicas de Negocio Gestión	Sanciones pecuniarias y legales por parte del BCE, la SEPS y la CONAFIPS.	Capacitación minuciosa al Área de Crédito sobre las leyes ecuatorianas que rijan sus funciones por parte del Gerente General.
3	Inobservancia del descenso de las tasas de interés activas referenciales de los microcréditos.	Unidades Estratégicas de Negocio Unidades Corporativas de Apoyo	Menor cantidad de ingresos económicos por intereses ganados en la concesión de microcréditos.	Revisión de las tasas de interés activas por parte del Área de Crédito en la fase de negociación de los préstamos.
4	Inexistencia de objetivos estratégicos relacionados con los procesos clave de la entidad.	Unidades Estratégicas de Negocio Dirección	Ejecución de las operaciones crediticias sin fundamentos claros ni razones para continuar su funcionamiento.	El Consejo de Administración debe elaborar propósitos basados en los planes estratégicos, operativos y tácticos de la institución.
5	No apertura de nuevas fuentes de financiamiento nacionales e internacionales.	Unidades Estratégicas de Negocio Dirección	Imposibilidad de seguir otorgando mayor número de créditos y probable proceso de iliquidez financiera.	Estudio de los fenómenos macroeconómicos en el Ecuador para la creación de presupuestos financieros adecuados.
6	Variación en el tipo de cambio al momento de solicitar financiamiento externo.	Unidades Estratégicas de Negocio	Impedimento para expandir su mercado.	Búsqueda de entidades financieras internacionales cuyos países tengan un riesgo país bajo y tipos de cambio estables.
7	Investigación poco exhaustiva de la información brindada por los clientes en la solicitud de créditos.	Unidades Estratégicas de Negocio	Aumento de la morosidad y el castigo de créditos	Indagación en la central de riesgo nacional sobre los antecedentes crediticios de los solicitantes de préstamos.

CONTINÚA



8	Omisión o entrega de datos falsos o erróneos por parte de los clientes al personal de Crédito de la cooperativa.	Unidades Estratégicas de Negocio	Posibilidad de que los créditos otorgados sean de difícil cobro o incobrables.	Aplicación óptima del análisis de las 5 "C" de Crédito a las peticiones de préstamos.
9	Registro incorrecto de la información sobre los solicitantes de crédito en los sistemas y bases de datos de la cooperativa.	Unidades Estratégicas de Negocio Dirección Unidades Corporativas de Apoyo.	Confusión y alteración de datos al momento de crear las carpetas de crédito.	Capacitación en el ingreso y manejo de los sistemas informáticos de la institución por parte del Gerente y el Administrador de Sistemas al Personal de Crédito
10	Excesiva concesión de créditos a personas con créditos recurrentes.	Unidades Estratégicas de Negocio	Mayor cantidad de clientes morosos y casos de castigo de cartera	Restricción de créditos recurrentes a personas que deban montos altos de crédito y tengan varios préstamos pendientes de pago.
11	Estimación incorrecta de la demanda de créditos en el mercado.	Unidades Estratégicas de Negocio Unidades Corporativas de Apoyo	Toma de decisiones inadecuada sobre la creación, disminución o fortalecimiento de los productos y servicios financieros.	Realización de investigaciones de mercado en el área geográfica donde se desenvuelve la entidad.
12	Desorganización en el manejo de las carpetas crediticias de sus solicitantes.	Unidades Estratégicas de Negocio	Posible pérdida o sustracción de documentos importantes que conforman la carpeta (pagarés, garantías, otros.)	Custodia de documentos en un cuarto cerrado y con el máximo grado de seguridad posible (puerta electrónica, alarmas, claves de acceso, otros.)
13	Ausencia de datos referentes a los costos de intermediación financiera, seguros de desgravamen, políticas judiciales para el cobro de préstamos y provisiones para cuentas incobrables en el Manual de Crédito	Unidades Estratégicas de Negocio Control	Cálculos erróneos de las cuotas de pago de los créditos con sus primas de seguros y sus respectivas provisiones.	Adición de la información referente al cálculo de las cuotas de pago de los créditos con sus primas de seguros, sus provisiones y las políticas judiciales de cobro en sus Manuales de Crédito.
14	Posible fallecimiento, quiebra o evasión de pago de los solicitantes de crédito.	Unidades Estratégicas de Negocio	Elevación de la morosidad de la cartera y el castigo de créditos.	Preparación de provisiones de créditos incobrables y análisis minucioso de los garantes de los solicitantes de préstamos.
15	Excesivo lapso de tiempo para el pago de los créditos.	Unidades Estratégicas de Negocio	Falta de liquidez en la cooperativa.	Ofrecimiento de descuentos por pronto pago a socios y clientes.

CONTINÚA



16	Poca actualización de los datos referentes a socios morosos y con créditos castigados.	Unidades Estratégicas de Negocio Unidades Corporativas de Apoyo	Cobro de cuotas pendientes de pago de créditos a clientes diferentes de los que realmente están en mora.	Revisión frecuente de las bases de datos de los socios y clientes de la cooperativa por parte del personal de Crédito.
17	Anomalías durante los procesos judiciales y extrajudiciales para el cobro de préstamos en mora.	Unidades Estratégicas de Negocio Control	Demora en los procesos judiciales y extrajudiciales y posible castigo de créditos.	Contratación de una empresa de factoraje para clientes de difícil cobro.
18	Retraso y gastos excesivos en la capacitación del área crediticia sobre el otorgamiento de préstamos.	Unidades Estratégicas de Negocio Gestión Control	Demora en los procesos de crédito	Negociaciones con funcionarios de la SEPS y la CONAFIPS sobre los procesos de capacitación.
19	Escasa capacitación en el manejo y control de riesgos financieros	Unidades Estratégicas de Negocio Gestión	Aumento de casos de incobrabilidad de cartera.	Análisis de la situación actual de la compañía a nivel interno y externo para crear planes de contingencia contra eventos negativos que podrían suscitarse a futuro.
20	Excesiva rotación de personal y no diferenciación de las funciones y actividades en el Área de Crédito.	Unidades Estratégicas de Negocio Gestión	Retraso en el análisis de las solicitudes de crédito y casos de conflicto de intereses.	Establecimiento y separación de las labores en el área crediticia por parte del Gerente General
21	Inobservancia de las normas internacionales para el manejo de créditos (Acuerdos de Basilea II y III).	Unidades Estratégicas de Negocio Unidades Corporativas de Apoyo. Gestión	Cálculo incorrecto de los índices de morosidad, liquidez y rentabilidad y falta de elementos de juicio para el tratamiento del riesgo crediticio.	Capacitación sobre la aplicación de las normas internacionales para el manejo de créditos.
22	Temor por parte de los clientes y personal de la cooperativa de sufrir ataques delincuenciales al momento de recibir el dinero proveniente de la concesión de créditos y retiros.	Unidades Estratégicas de Negocio Unidades Corporativas de Apoyo.	Petición de créditos por parte de los clientes a otras entidades financieras que tengan mejores sistemas de vigilancia y guardias de seguridad.	Contratación de guardias de seguridad en la institución y adquisición de sistemas de seguridad efectivos (cámaras de vigilancia, alarmas, otros.).
23	No renovación frecuente de los aparatos informáticos de la institución.	Unidades Estratégicas de Negocio Unidades Corporativas de Apoyo.	Retraso en el registro, actualización de las bases de datos de clientes y en la realización de operaciones aritméticas, financieras y estadísticas.	Compra de productos informáticos tangibles (computadoras, CPUs, impresoras) e intangibles (software contable, matemático y estadístico moderno).

CONTINÚA



24	Falta de software y páginas Web de seguridad para las bases de datos de la cooperativa.	Unidades Estratégicas de Negocio Unidades Corporativas de Apoyo.	Robo, manipulación o espionaje de los archivos digitales referentes a la información crediticia de socios y clientes.	Adquisición e instalación de programas y redes LAN (red local) con claves de acceso y seguridad en las computadoras de la entidad.
25	Falta de un portal Web en la institución.	Dirección Gestión Unidades Estratégicas de Negocio Unidades Corporativas de Apoyo Control	No publicación de clientes morosos ni de resultados financieros de la cooperativa. Desconocimiento de la historia, misión, visión, productos y servicios financieros en la cooperativa por parte de socios y clientes.	Creación inmediata de una página Web y reutilización de la red social "Facebook" de la entidad.

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

4.5. ESTABLECIMIENTO DE LA PROBABILIDAD Y EL IMPACTO DE LOS RIESGOS.

4.5.1. Introducción.

Una vez que se han descrito y analizado minuciosamente los procesos sustantivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda., los diversos eventos que podrían convertirse en amenazas para los niveles organizacionales de la entidad y cómo los mismos incidirían en sus operaciones activas y pasivas; se procede a desarrollar una evaluación minuciosa de los riesgos a los que podría estar expuesta la institución.

Dicha evaluación tiene como propósito determinar principalmente el grado de probabilidad de que un acontecimiento negativo suceda y el nivel de severidad que podrían traer consigo la concesión de los mismos; aunque también se pueden analizar otros factores tan importantes como los mencionados anteriormente como son: la

velocidad de aparición, la vulnerabilidad o la medición del riesgo inherente y el riesgo residual.

El análisis de riesgos se lleva a cabo a través de la utilización de las técnicas cualitativas y cuantitativas; las cuales se emplearán en base a la cantidad, alcance, disponibilidad y exactitud de la información recopilada sobre un tema concreto. Además, su uso también depende de los conocimientos, aptitudes e intenciones que tengan las personas para la aplicación de las mismas.

4.5.2. Técnicas cualitativas y cuantitativas.

4.5.2.1. Técnicas cualitativas.

Este tipo de técnicas se originan a partir del razonamiento inductivo; el cual busca plantear ideas generales sobre un determinado tema a partir de datos o acontecimientos específicos. Su realización se fundamenta a través de la expresión no numérica de cierto grupo de datos que no pueden ser calculados de manera aritmética o financiera y cuya naturaleza y alcance se basan en el conocimiento y criterio de las personas involucradas en la ejecución de las mismas.

Los resultados de las técnicas cualitativas son fáciles de interpretar y se llevan a cabo cuando no existe mucha información referente a acontecimientos o temas particulares o los datos recopilados pudieran tener un alto nivel de imprecisión.

Dentro de los métodos cualitativos se van a emplear el análisis de datos existentes sobre la información interna y externa de la cooperativa, la realización de entrevistas a sus principales autoridades como por ejemplo: el Gerente General y la Contadora de la institución sobre asuntos relacionados con los riesgos financieros y el manejo de sus procesos clave y el planteamiento de encuestas a los miembros de la entidad referente a los tópicos mencionados anteriormente.

4.5.2.1.1. Análisis de datos existentes.

Esta evaluación se ha elaborado previamente en este trabajo de investigación al momento de explicar de manera detallada el manejo de los procesos sustantivos de la cooperativa (**procuración de fondos, proceso de crédito y recuperación de cartera**) con sus respectivos eventos de riesgo. Además, este diagnóstico se ha realizado a través del análisis FODA de la entidad, la descripción de los factores externos de riesgo a nivel político, económico, social y tecnológico que podrían incidir en la institución y la recopilación de datos referentes a los riesgos financieros con los que tiene que lidiar la organización (riesgo crediticio, riesgo de liquidez, riesgo de tipo de cambio, riesgo de mercado, riesgo de tasas de interés, riesgo operativo, riesgo legal y riesgo de reputación).

Finalmente, toda esta información se encuentra consolidada en la “Matriz Factores de Riesgo vs. Procesos Sustantivos”, en la “Matriz Factores de Riesgo vs. Niveles de Estructura Organizacional de la Cooperativa” y por último en el “Registro de Riesgos”.

4.5.2.1.2. Encuestas.

Esta técnica se va a aplicar a través del planteamiento de una serie de preguntas que pueden ser abiertas, cerradas o de selección múltiple dependiendo de la naturaleza y alcance de los tópicos a tratarse. Estas interrogantes serán respondidas tanto por altos directivos (gerente general, jefe de crédito, contador, auditor, otros.) como por los trabajadores de la cooperativa (cajeros, personal de atención al cliente, recaudadores, otros.).

Se encuestó a nueve personas de la cooperativa entre directivos y empleados de la institución; de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados.

4.5.2.1.2.1. Listado de preguntas.

Pregunta N°1.- ¿Cuáles son los motivos por los que la cooperativa no tenía datos referentes a indicadores financieros de morosidad, liquidez o rentabilidad desde su inicio de labores hasta el año 2014?

- a) Impericia sobre cómo calcular los mismos.**
- b) Desactualización de datos.**
- c) Falta de capacitación sobre el cálculo de los mismos.**

Los resultados se encuentran representados en la Figura 41; en los cuales se puede apreciar que la principal causa de que la cooperativa no haya manejado índices financieros hasta el 2014 fue por la falta de capacitación sobre todo al Área de Crédito acerca de cómo calcular los mismos, debido a que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria – SEPS al ser una entidad gubernamental recientemente no estaba todavía a cargo de la institución. Fue recién a finales del año 2014 que la entidad comenzó a capacitarse sobre este tema a raíz de que pasó a una fase de transición y se vio obligada a traducir todos sus datos de manera contable y financiera por una orden estipulada por la SEPS.

Es necesario mencionar que anteriormente la organización tampoco recurrió a la asesoría de organismos privados como empresas de contabilidad o auditoría para tratar de manera minuciosa el tema de los indicadores financieros por razón de costos excesivos en los procesos de capacitación de los mismos o porque no actualizaban de manera frecuente su información referente a créditos, depósitos e inversiones.

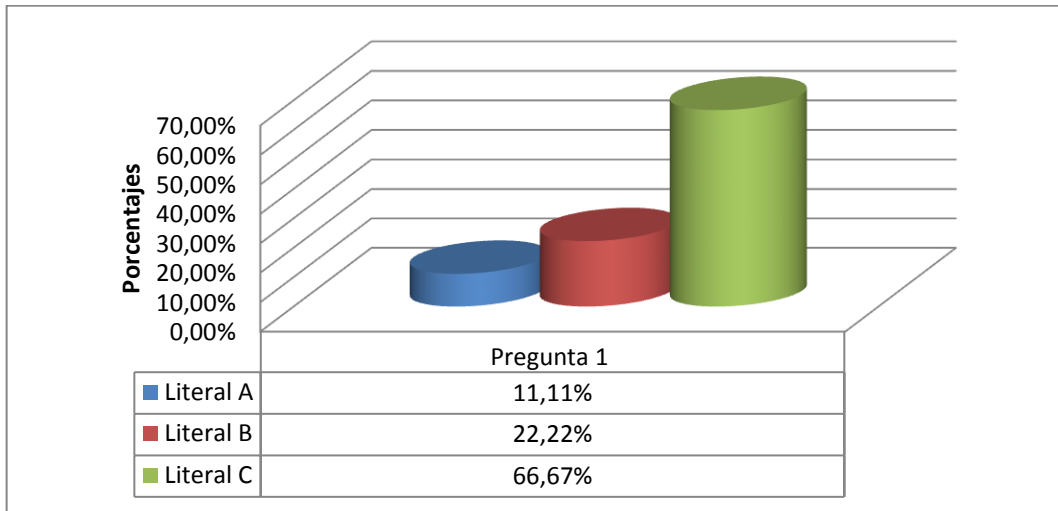


Figura 41 Causas de la no aplicación de índices financieros en la cooperativa

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

Pregunta N°2.- ¿Cuáles son las posibles causas que podrían provocar que se calculen de manera errónea las cuotas de pago de los créditos a sus clientes?

- a) **Establecimiento incorrecto de los montos en sus créditos.**
- b) **Observación poco frecuente de las tasas de interés activas en las páginas Web del BCE y la CONAFIPS.**
- c) **Falta de información sobre los seguros de desgravamen, costos de intermediación financiera y tasas por mora en el Manual de Crédito.**
- d) **Excesivo período de tiempo para la cancelación de los préstamos.**

En base a la Figura 42, el motivo por el que el Área de Crédito de la entidad calcula equivocadamente las cuotas de pago de sus créditos es básicamente la ausencia de información referente a los seguros de desgravamen que otorga la cooperativa con la Compañía de Seguros y Reaseguros “COLVIDA”, los datos sobre los costos de intermediación financiera empleados para la concesión de préstamos y las tasas por mora en caso de que los solicitantes de créditos no cumplieran con sus obligaciones a tiempo.

Otras razones que inducen a cometer estos errores son la inobservancia de las tasas de interés activas y los montos para los créditos de consumo y los microcréditos

establecidos por el Banco Central del Ecuador - BCE y la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias - CONAFIPS.

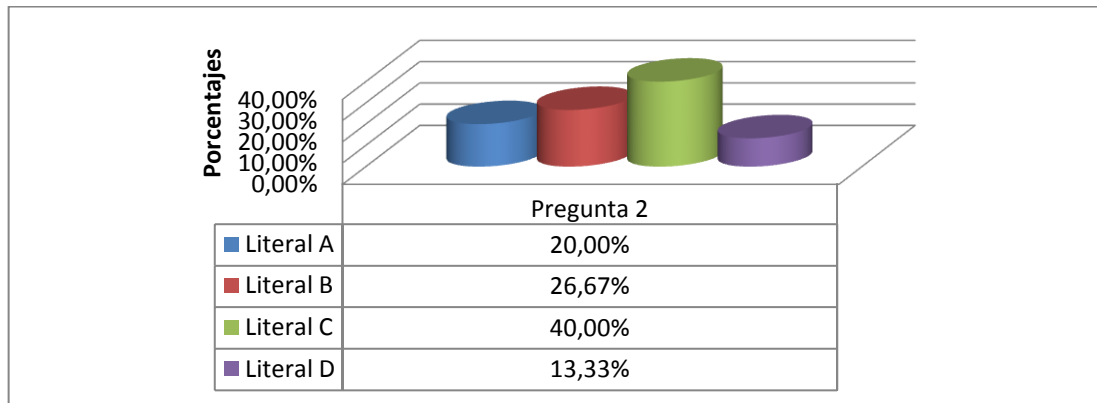


Figura 42 Posibles errores en la determinación de las cuotas de pago de los créditos

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

Pregunta N°3.- ¿Cuáles son los problemas con los que más se tiene que lidiar al momento de otorgar créditos?

- a) **Falta de indagación de la información brindada por los solicitantes de crédito.**
- b) **Omisión o entrega de datos no verídicos o incorrectos por parte de los clientes.**
- c) **Ingreso erróneo de la información sobre los solicitantes de crédito a las bases de datos y sistemas de la entidad.**

De acuerdo a la información obtenida de la Figura 43, las dificultades que más se pueden presentar en el área crediticia al momento de conceder créditos son la ausencia de una investigación más exhaustiva de la información brindada por sus socios y clientes, sobre todo con respecto a sus antecedentes crediticios y a su nivel de ingresos económicos; y también el ocultamiento de información o entrega de datos equivocados o falsos por parte de los solicitantes de préstamos a fin de que les sean otorgados los mismos.

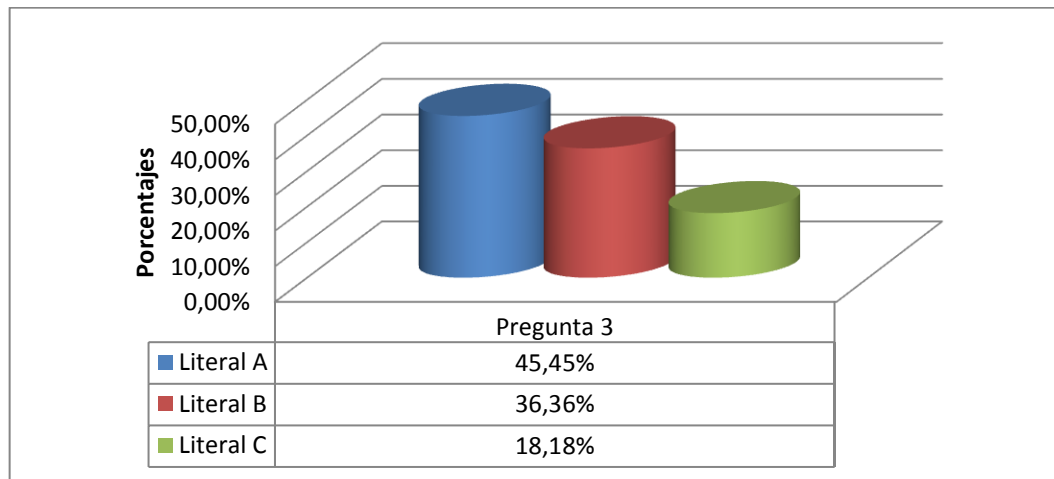


Figura 43 Dificultades presentes en la concesión de créditos

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

Pregunta N°4.- ¿En la actualidad la cooperativa otorga créditos recurrentes de forma excesiva?

Sí No

¿Por qué?

Como se puede observar en la Figura 44, casi todo el personal de la cooperativa opina que no se otorgan créditos recurrentes de manera exagerada a los clientes sosteniendo que se entregan los préstamos a los clientes en base a su nivel de liquidez y endeudamiento.

Su personal también afirma que en efecto, muchos clientes sí solicitan un promedio de dos o más créditos recurrentes pero la mayoría de estas peticiones son negadas ya que los mismos deben obligatoriamente pagar primero sus préstamos anteriores. Los empleados de la entidad mencionan que primero analizan las garantías y la capacidad de pago de los solicitantes de préstamos a fin de evitar que dichas personas no se endeuden en exceso y al final sean incapaces de saldar sus créditos.

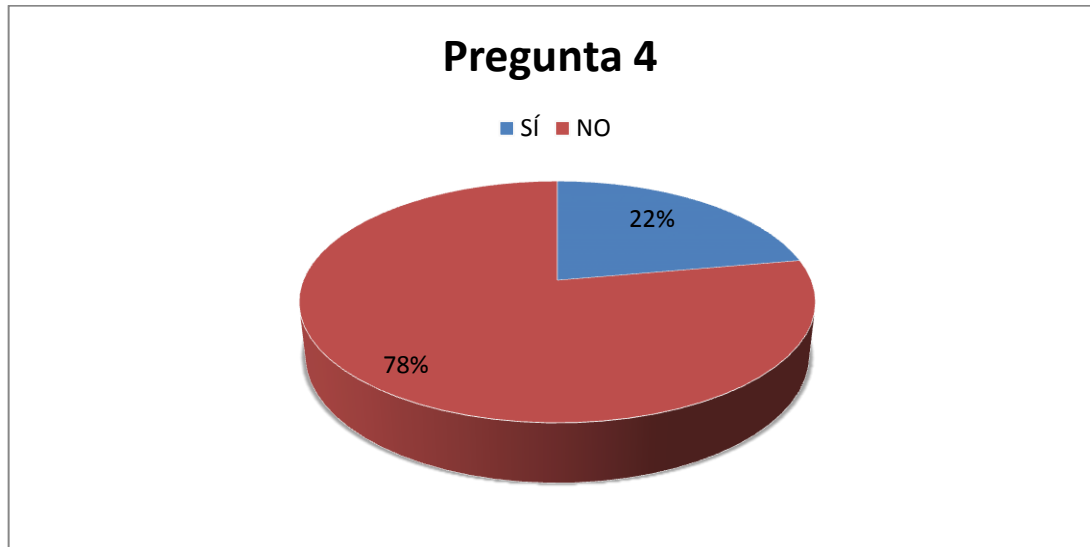


Figura 44 Medición del otorgamiento de créditos recurrentes

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

Pregunta N°5.- ¿Considera usted que la cooperativa realiza una adecuada estimación de la demanda de créditos en lugares donde desempeña sus funciones?

Sí No

¿Por qué?

En base a la Figura 45, tanto altos directivos como empleados de la compañía concuerdan casi en su totalidad en que se ha llevado a cabo un eficaz estudio de la demanda de créditos en los lugares donde cumplen con sus operaciones de intermediación financiera ya que la entidad ha hecho minuciosos estudios de los lugares donde puedan tener mayor salida sus préstamos como es el caso de la matriz ubicada en el Mercado de Chiriyacu en Quito y de la agencia ubicada en el Parque Central de Tambillo.

Otro factor que ha ayudado a que la cooperativa es la escasa competencia que tienen en los lugares en donde otorgan los créditos; por lo cual mucha gente de escasos recursos accede a sus servicios. Sin embargo, la entidad tiene como política brindar mayor cantidad de beneficios a sus clientes y socios más antiguos.

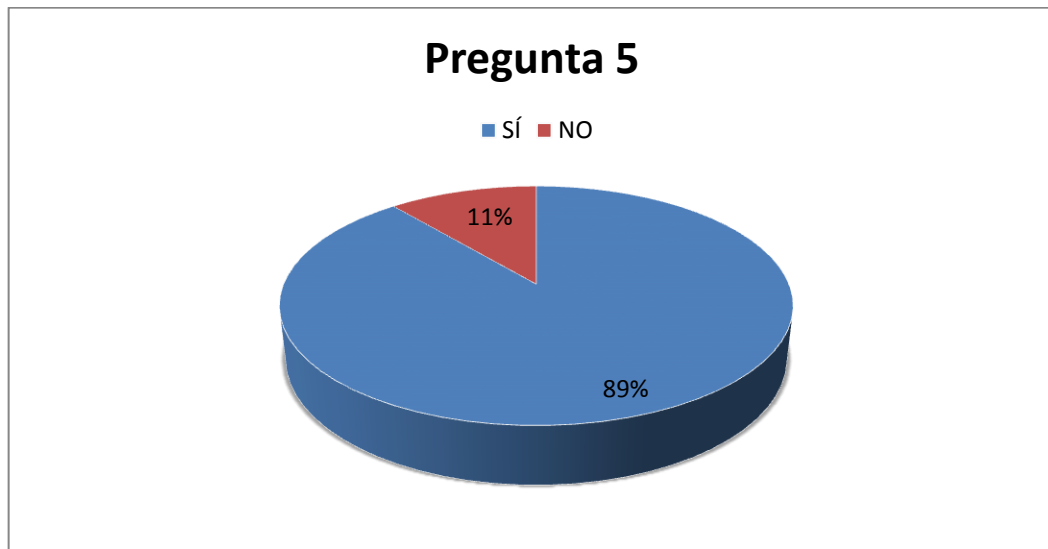


Figura 45 Correcta estimación de la demanda de créditos de la cooperativa

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

Pregunta N°6.- ¿Cómo considera usted el manejo de las carpetas crediticias de los solicitantes de crédito?

- a) Buena.
- b) Regular.
- c) Mala.

¿Por qué?

Teniendo en cuenta los resultados reflejados en la Figura 46, la mayor parte del personal de la institución considera que las carpetas crediticias donde se encuentran las solicitudes de crédito, los pagarés y las garantías se encuentran debidamente ordenadas y archivadas tanto de manera cronológica como en base a los documentos que presentan los clientes al momento de solicitar los préstamos a fin de evitar que los mismos se mezclen o se confundan entre una o varias carpetas diferentes.

En este mismo tema los empleados de la institución afirman que en la entidad matriz hay una habitación donde resguardan los expedientes crediticios y en donde solamente una persona del Área de Crédito está a cargo de entrar y salir de este lugar

y manejar dichas carpetas con el propósito de evitar el extravío o sustracción de las mismas. Sin embargo, la auditora de la institución menciona que a pesar de todas estas normas de seguridad, la administración de las carpetas de crédito en la cooperativa es irregular aunque no sustentó su opinión.

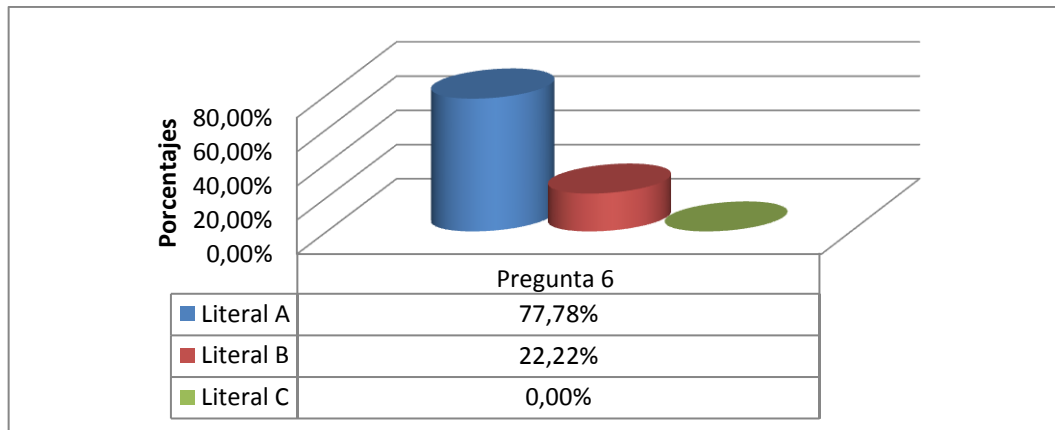


Figura 46 Manejo de las carpetas crediticias en la institución

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

Pregunta N°7.- ¿Conoce usted sobre la existencia de objetivos estratégicos para las operaciones activas y pasivas de la cooperativa?

Sí No

¿Por qué?

Esta fue una de las preguntas más polémicas de la encuesta ya que las respuestas se encontraron muy divididas como se puede evidenciar en la Figura 47. Algunas personas que fueron encuestadas no lograron argumentar su criterio; mientras que otras no supieron dar opiniones congruentes con la pregunta planteada, dando a entender que no existen objetivos estratégicos en la compañía y en caso de haberlos, gran parte del personal los ignora por completo o solo los conoce parcialmente.

Entre las respuestas más relevantes se encuentran la del Gerente General de la institución, quien sostiene que no hay objetivos estratégicos porque se encuentran en

proceso de elaboración. Sin embargo, esta respuesta contrasta con la proporcionada por la Asistente Contable, quien manifiesta que en la actualidad se tiene un plan estratégico en la cooperativa.



Figura 47 Existencia de objetivos estratégicos en la institución

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

Pregunta N°8.- ¿Cuáles son los motivos por los cuales los clientes no cumplen con sus obligaciones crediticias?

- a) Fallecimiento del cliente.
- b) Desempleo.
- c) Ventas bajas o quiebra de su empresa o negocio.
- d) Calamidad doméstica.
- e) Endeudamiento excesivo.
- f) Evasión de pago.

Según los resultados que se pueden divisar en la Figura 48, la principal causa por las que los clientes incumplen sus créditos es la falta de ingresos económicos que permitan saldar deudas crediticias ya que esta situación podría derivar en la inminente quiebra de los mismos. Otras razones por las que muchos solicitantes incumplen con sus pagos son aunque en menor grado el haber perdido sus puestos de

trabajo o porque tuvieron calamidades domésticas muy graves que les impidieron cumplir con estas obligaciones (muerte de algún familiar cercano, accidentes, otros.)

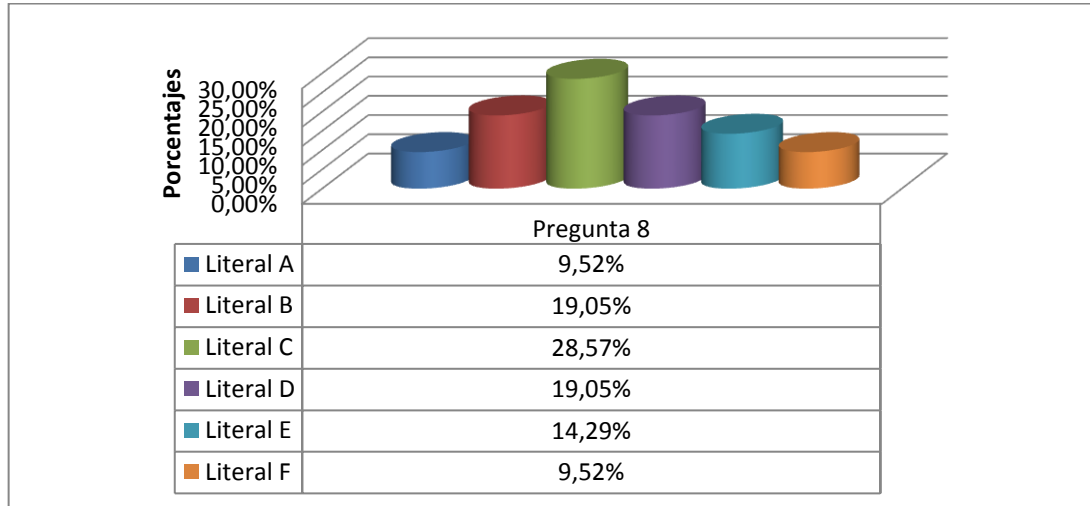


Figura 48 Razones por la que los clientes no cancelan sus deudas crediticias a tiempo

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

Pregunta N°9.- ¿Con qué frecuencia se actualizan los datos referentes a los socios en mora y con créditos castigados?

- a) **Semanal.**
- b) **Quincenal.**
- c) **Mensual.**
- d) **Trimestral.**
- e) **Semestral.**
- f) **Anual.**

En la Figura 49 los resultados indican que la mayoría de miembros de la cooperativa consideran que la información concerniente a los clientes morosos y a la cartera castigada se realiza cada mes o a más tardar cada trimestre a fin de que posteriormente puedan ser registradas contablemente y supervisadas por el auditor de la compañía.

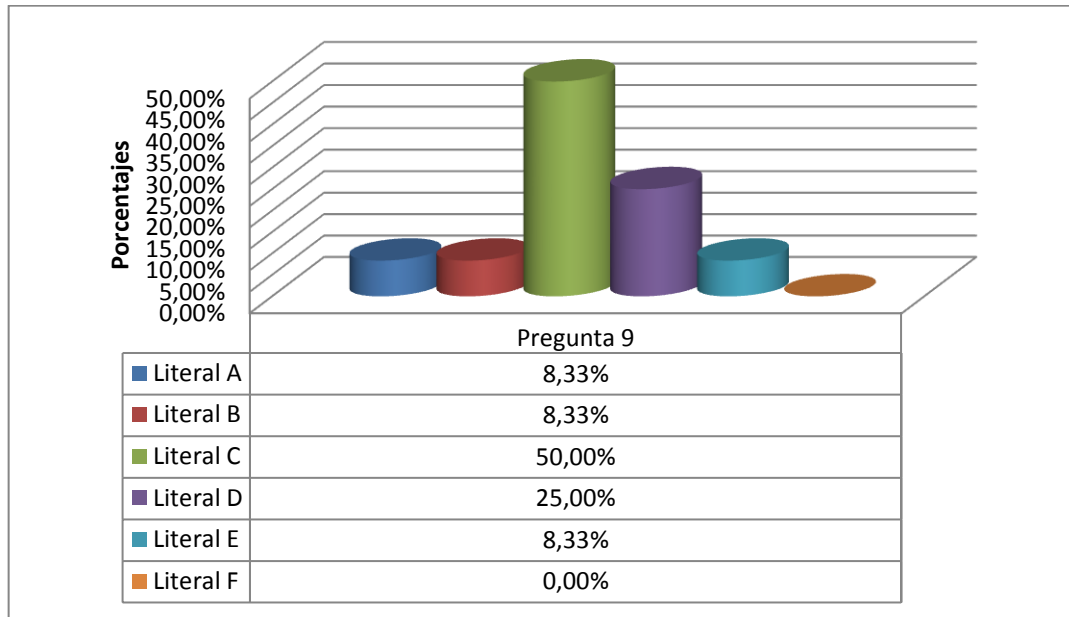


Figura 49 Actualización de datos sobre clientes morosos y castigo de créditos

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

Pregunta N°10.- ¿Con qué dificultades se puede encontrar la cooperativa en los procesos judiciales y extrajudiciales para el cobro de crédito?

- a) Demora en los trámites.
- b) Pagos excesivos de los mismos.
- c) Resistencia de los clientes para saldar sus deudas crediticias.

De acuerdo a los resultados reflejados en la Figura 50, el mayor obstáculo en los procesos judiciales y extrajudiciales para la recuperación de cartera son los retrasos que llevan consigo dichos trámites ya que los mismos pueden variar dependiendo del monto que adeudan los solicitantes de préstamos y su intencionalidad de pago. Según los empleados de la cooperativa, dichas diligencias pueden durar desde tres meses a más de un año; y en casos extremos, se procede al castigo de créditos una vez transcurridos 3 años de vencida una prestación de dinero.

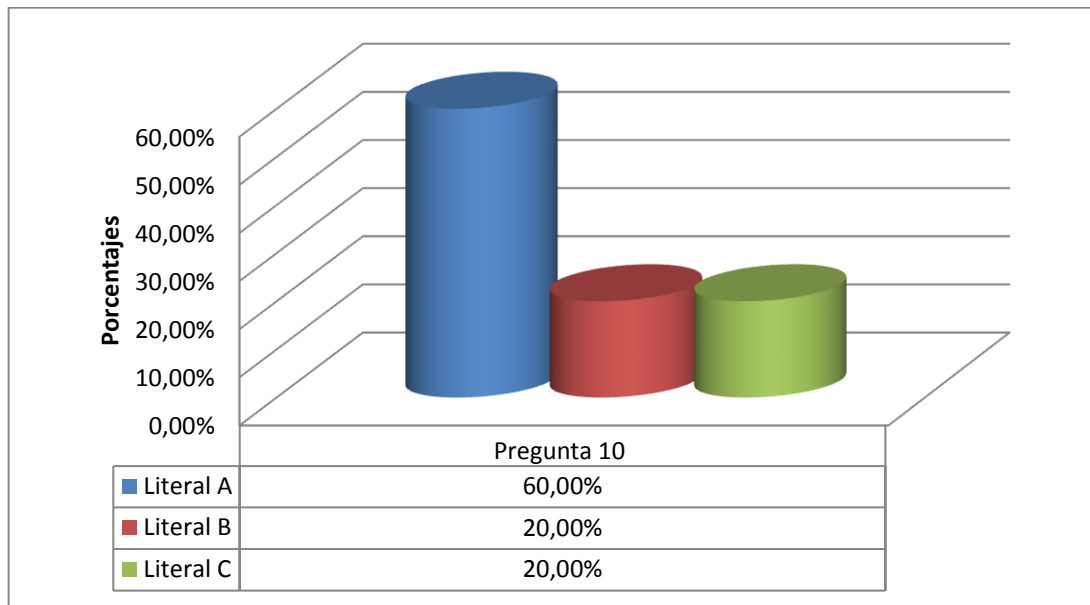


Figura 50 Dificultades en los procesos judiciales y extrajudiciales para la recuperación de cartera

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

Pregunta N°11.- ¿Cada cuánto tiempo se hace rotación de personal en la institución?

- a) Mensual.
- b) Trimestral.
- c) Semestral.
- d) Anual.
- e) Más de un año.
- f) No se rota personal.

¿Por qué?

Siguiendo los parámetros expuestos en la Figura 51, la mayoría de personas encuestadas no supieron dar respuestas congruentes con la pregunta planteada, pero las mismas sostuvieron que en casi todos los casos se rota personal de manera anual exceptuando las personas que tienen altos cargos en la cooperativa como el Gerente General, el Área Contable o de Auditoría.

En cuanto al resto de opiniones, la señorita de Atención al Cliente afirma que en la Agencia Tambillo no se rota personal; mientras que el Asesor de Crédito del mismo lugar menciona antes de llegar a su cargo actual, trabajó cuatro años como recaudador en la Agencia Matriz.

Finalmente, la Asistente Contable opinó que en la mayoría de casos se hace rotación de personal anualmente en los puestos de asesores y analistas de Crédito, cajeros y empleados de atención al cliente con el fin de que los mismos aprendan todas las funciones que se llevan a cabo en la cooperativa ya que en caso de que faltara alguien en su puesto ya sea por ausencia temporal o definitiva, otro empleado lo reemplace en sus labores y que la cooperativa no paralice sus actividades.

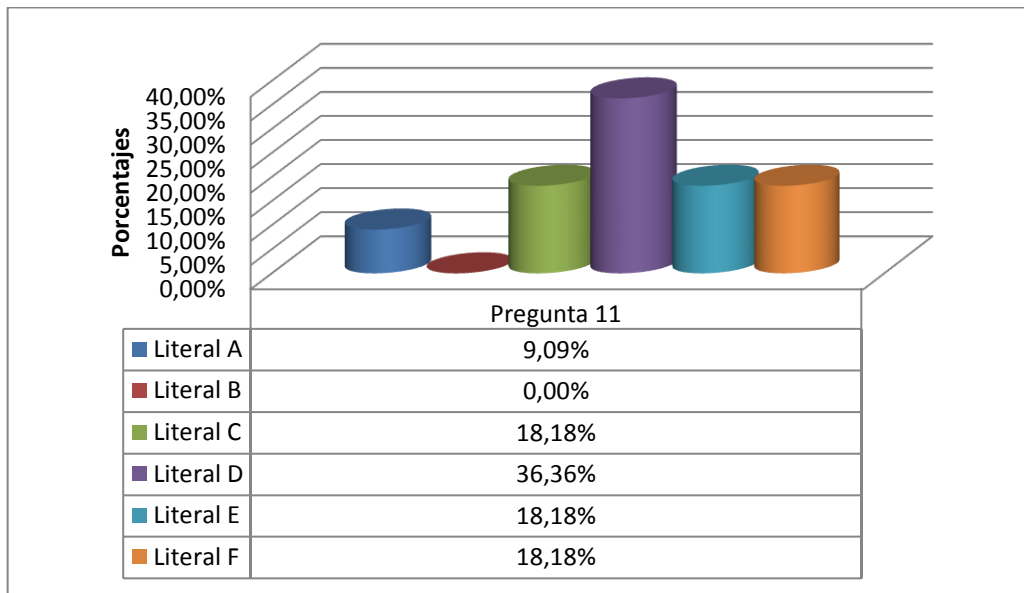


Figura 51 Información sobre la rotación de personal de la cooperativa

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

Pregunta N°12.- ¿Considera usted que se aplican adecuadamente las normas internacionales para la concesión de créditos como por ejemplo: las 5 “C” de Crédito, los Acuerdos de Basilea, las NIIF, otros?

Sí No

¿Por qué?

Como se puede apreciar en la Figura 52, casi todos los miembros de la cooperativa concuerdan en que sí se ejecutan las normas internacionales para el otorgamiento de créditos pero solo haciendo alusión a las 5 “C” de Crédito ya que cuando se les preguntó sobre los Acuerdos de Basilea, COSO I y II, las NIIF y NIC no supieron dar ninguna respuesta sobre el significado o uso de los mismos. Esto significa que no se ha efectuado la capacitación sobre estos temas en la compañía.



Figura 52 Conocimiento de las normas internacionales sobre el manejo de créditos en la cooperativa

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

Pregunta N°13.- ¿Cuáles son los motivos por los que la cooperativa no ha recurrido a otras fuentes de financiamiento tanto nacional como internacional aparte de la CONAFIPS?

- a) **Solicitud de demasiados requisitos por parte de las entidades otorgantes de recursos.**
- b) **Capacidad de liquidez baja.**
- c) **Variación en los tipos de cambio (en caso de solicitar financiamiento externo).**

Tomando en cuenta los resultados de la Figura 53, esta pregunta generó respuestas divididas sobre la no búsqueda de otras fuentes de financiamiento aparte de la CONAFIPS. Sin embargo, la más relevante fue la petición de demasiados requisitos para la obtención de recursos tanto de entidades nacionales como la Corporación Financiera Nacional - CFN, la Red de Estructuras de Finanzas Populares y Solidarias de Chimborazo – REFICH, la Red Financiera Rural – RFR; así como también de entidades internacionales como la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito – COLAC.

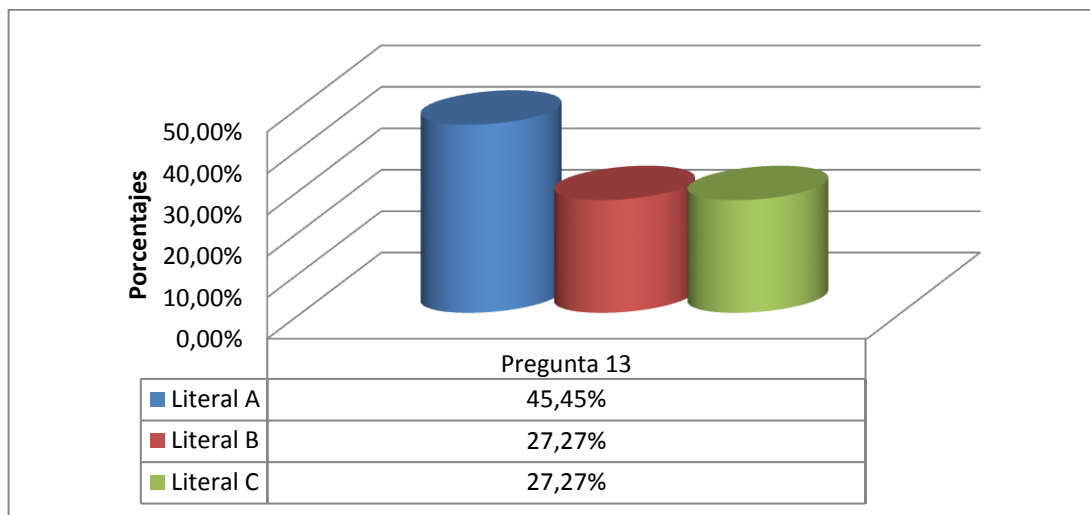


Figura 53 Motivos de la falta de indagación de otras fuentes de financiamiento para la entidad

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

Pregunta N°14.- ¿Cuáles son los principales obstáculos que podrían encontrarse durante el proceso de capacitación en el área crediticia de la compañía sobre el otorgamiento de créditos y en el manejo de riesgos financieros?

- a) **Conocimiento poco exhaustivo de los temas a tratarse.**
- b) **Gastos excesivos en la ejecución de los mismos.**
- c) **Retraso en los procesos de capacitación.**

Siguiendo los resultados conseguidos en la Figura 54, se pudieron obtener resultados casi iguales en cada una de las opciones de la pregunta planteada pero a criterio de los miembros de la cooperativa, el principal impedimento que se puede encontrar durante la capacitación que reciben sobre el manejo de créditos y la administración de riesgos financieros es el poco conocimiento de las personas encargadas de esta labor que por lo general son el Gerente General, los Jefes de Agencia o incluso miembros del Consejo de Administración. Esto se puede evidenciar ya que recién a finales del año 2014 la entidad empezó a sentir interés en capacitarse en dichos temas con la ayuda de asesores públicos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La entidad anteriormente no quería efectuar procesos de capacitación sobre estos tópicos no solo por desconocimiento de los mismos, sino también por creer que estas actividades serían demasiado costosas y retrasarían mucho las labores en la institución. Sin embargo, se puede asegurar que una de las razones por las que la entidad actualmente tiene un índice de morosidad demasiado alto es por no haber capacitado a sus miembros sobre el manejo de los préstamos y el tratamiento de los riesgos financieros.

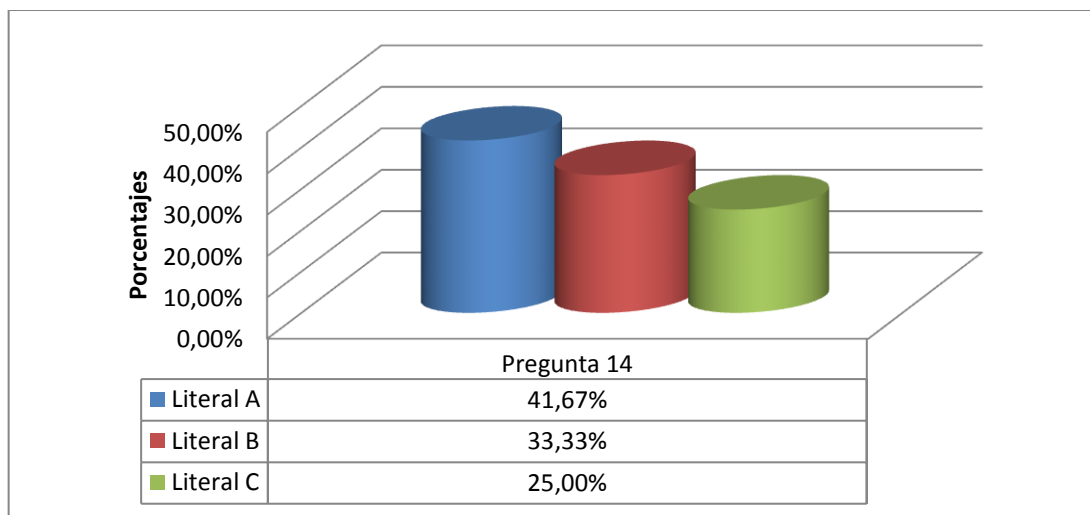


Figura 54 Impedimentos en los procesos de capacitación sobre temas financieros en la institución.

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

Pregunta N°15.- ¿Cómo considera usted el nivel de seguridad dentro y fuera de la institución teniendo en cuenta que no cuenta con guardias de seguridad ni con sistemas sofisticados de vigilancia?

a) Buena.

b) Regular.

c) Mala.

¿Por qué?

A lo largo de las respuestas graficadas en la Figura 55, casi todo el personal de la institución sostiene que la seguridad dentro de sus instalaciones es apenas aceptable ya que solo cuentan con pequeñas cámaras de seguridad en la entrada tanto en su matriz como en su agencia en Tambillo. Sin embargo, manifiestan que no se encuentran preparados para los asaltos a mano armada a pesar de encontrarse funcionando en lugares considerados de alta peligrosidad ya que no tienen ni guardias de seguridad, ni alarmas ni sistemas sofisticados de vigilancia.

Entre las opiniones más relevantes se encuentran la del Gerente General ya que bajo su criterio, la entidad no ha accedido a contratar guardias de seguridad ni a adquirir mejores equipos de seguridad debido a que en la actualidad no tienen suficientes recursos económicos para invertir en dichos sistemas ni en nuevo personal. Otra opinión proveniente del Asesor de Crédito en Tambillo afirma que no hay un guardia de seguridad ni mejores sistemas de alarma debido a que están en un barrio rural; y consideran que no hay mayor peligro de sufrir robos, asaltos o incluso, ser atentados contra su integridad.

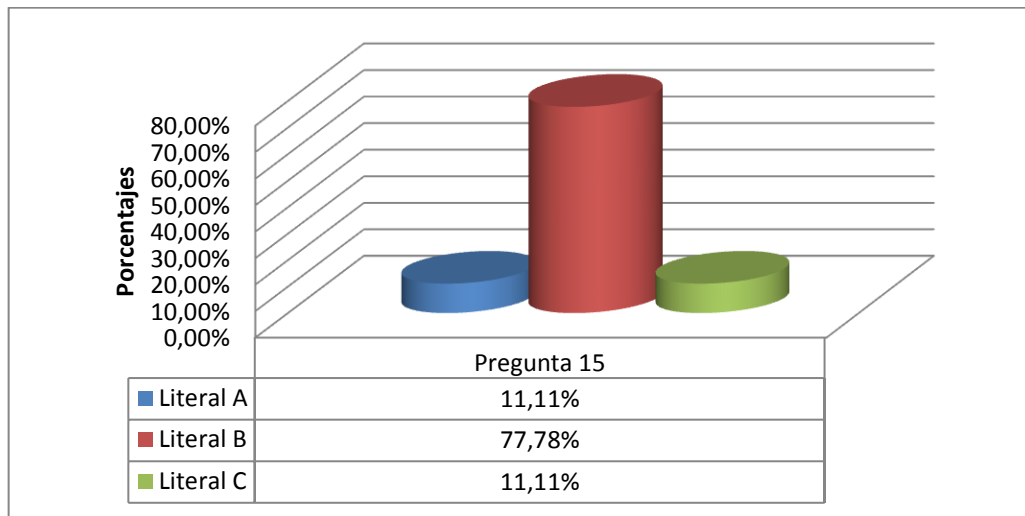


Figura 55 Grado de seguridad en las instalaciones de la institución

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

Pregunta N°16.- ¿Cada cuánto tiempo se renuevan los equipos informáticos en la cooperativa?

- a) Mensual.
- b) Trimestral.
- c) Semestral.
- d) Anual.
- e) Más de 1 año.

¿Por qué?

Dentro de las respuestas esquematizadas en la Figura 56, la renovación de los artefactos informáticos que tiene la cooperativa tanto a nivel de hardware como de software se lleva a cabo de manera trimestral o anual preferentemente. Sin embargo, los miembros de la institución brindaron opiniones incongruentes al momento de argumentar su criterio.

Entre las opiniones más relevantes se encuentran que se renueva el material informático cada tres meses debido a que realiza el mantenimiento de los mismos a fin de garantizar el buen manejo y la seguridad de la información contenida en los mismos.

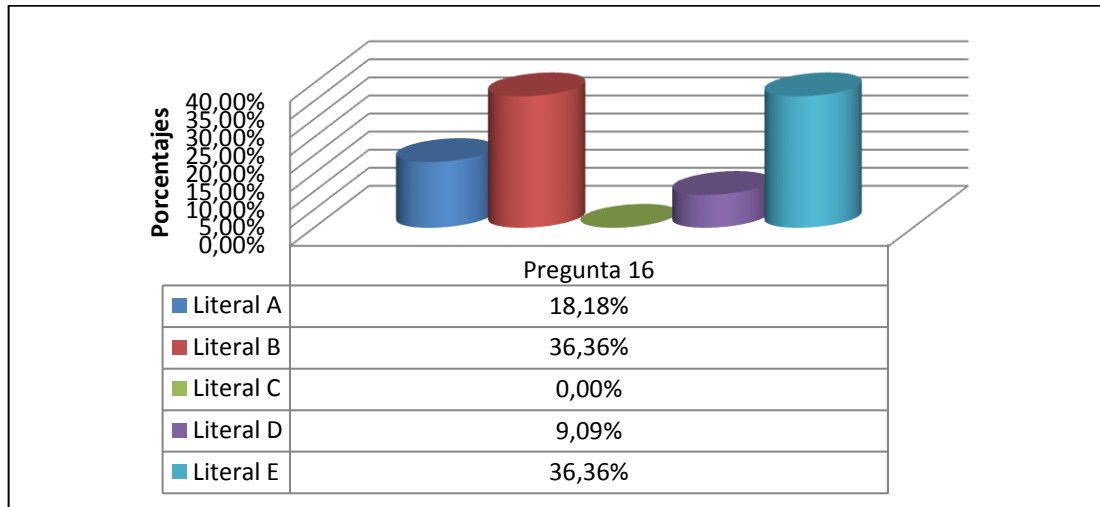


Figura 56 Nivel de frecuencia en la renovación de los equipos informáticos de la institución

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

Pregunta N°17.- ¿Actualmente la entidad cuenta con programas informáticos y páginas Web de seguridad que permitan proteger la información crediticia guardada en las bases de datos y sistemas de la cooperativa?

Sí No

¿Por qué?

En la Figura 57 se puede evidenciar que casi todos los miembros de la organización consideran que los datos sobre los créditos se encuentran debidamente resguardados por software y páginas Web de seguridad. El Gerente General y el Jefe de Agencia de Tambillo sostienen que dicha información tiene los respectivos respaldos en memorias USB y en el programa que usa la compañía cuyo nombre es “DATABOX” y el cual tiene el visto bueno de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria - SEPS.

Entre los beneficios que les brinda el software financiero “DATABOX” de acuerdo a estos dos funcionarios es el poder realizar la contabilidad de sus operaciones activas y pasivas de manera automática, el crear o modificar su documentación (pagarés, pólizas, solicitudes de crédito, otros.) y el lograr desarrollar gráficos estadísticos sobre cualquier fuente de información (captaciones de dinero,

colocaciones, activos fijos, cuentas por cobrar o pagar, presupuestos, portafolio de cartera, otros.).

Con respecto a la seguridad de los datos referentes a sus actividades de intermediación financiera, este programa contiene procesos de respaldos automáticos para los mismos y cuenta con un módulo de seguridad que obstruye el acceso a los crackers y posee una bitácora de todas las operaciones que realicen los empleados usuarios de este software.

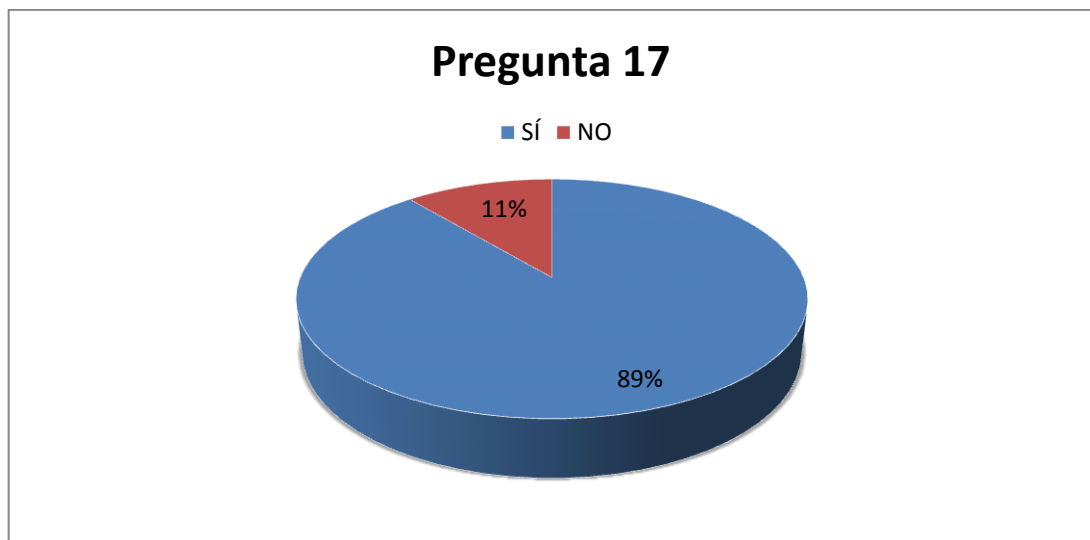


Figura 57 Manejo de programas informáticos y páginas Web de seguridad para información de crédito

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

Pregunta N°18.- ¿Por qué en la actualidad la entidad no cuenta con su propia página Web?

- a) **Falta de actualización de datos en la cooperativa.**
- b) **Ausencia de personal que se encargue de su elaboración.**
- c) **Se encuentra en proceso de construcción.**

Según los datos mostrados en la Figura 58, la mayoría del personal de la cooperativa asegura que no cuenta en la actualidad con su propia página web debido

a que no tienen empleados capacitados en Diseño Gráfico o Programación; y tampoco desean contratar dichos trabajadores por los costos excesivos que implica hacerlo.

Cabe resaltar que hasta finales del año 2014 la entidad sí contaba con su propia página Web, pero por razones desconocidas la misma fue cancelada y hasta el día de hoy no han sabido dar razones sobre este suceso. Tampoco utilizaban su antigua cuenta en Facebook hasta que crearon una nueva red social en el mismo portal.

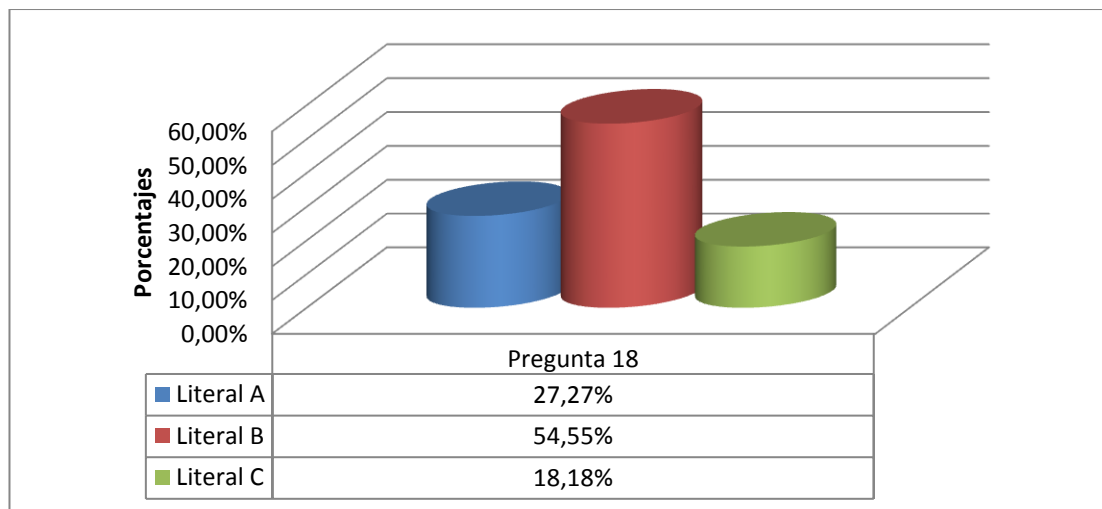


Figura 58 Causas para que la cooperativa no posea su propia página Web

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

4.5.2.1.3. Entrevistas.

Por medio de esta herramienta de recopilación de datos se busca obtener una información más certera con respecto a varios tópicos que competen de manera significativa a la cooperativa, como por ejemplo: la falta de uso de los índices financieros en los últimos años, la administración y custodia de las carpetas de

crédito, el control de los riesgos financieros, los resultados de cómo se están llevando a cabo los procesos sustantivos en la entidad, otros.

Se puede entrevistar a algunos funcionarios sobre la situación actual de la institución como son el Gerente General, la Asistente Contable, Cajera y trabajadora en Atención al Cliente en la Agencia Tambillo así como también el Asesor de Crédito y el Jefe de Agencia de la misma filial.

4.5.2.1.3.1. Listado de entrevistados.

4.5.2.1.3.1.1. Al Gerente General.

Entre los puntos más destacados de la entrevista al Gerente General de la cooperativa en estudio se encuentran la no existencia de planes de contingencia para mitigar los efectos negativos que traen consigo los riesgos financieros ya que anteriormente la entidad desconocía de este tema. Sin embargo, en la actualidad se están desarrollando programas de capacitación y planes estratégicos, tácticos y operativos para administrar los eventos contraproducentes para la institución.

Con respecto a la seguridad dentro de las instalaciones de la organización, el funcionario indicó que antes que todo el personal se encomienda a Dios Todopoderoso para cumplir con sus labores ya que hasta la fecha no han sido víctimas de ningún ataque delincuencial. Luego, supo argumentar la falta de guardias de seguridad y de sistemas modernos de vigilancia diciendo que debido al manejo de sus activos no pueden permitir que haya exceso de personal y que a futuro, conforme aumente la cantidad de presupuestos en años posteriores, se verá cómo satisfacer dicha falencia.

Una de las medidas que el personal de la compañía ha tomado para no ser víctima de atracos ni robos es otorgar créditos por medio de cheques cuando se trata de sumas altas de dinero. Mientras que, para la información sobre créditos y depósitos los miembros de la cooperativa guardan diariamente estos datos en memorias USB u otros dispositivos de almacenamiento en caso de que las instalaciones se destruyan a causa de algún desastre natural (incendio, terremoto, otros.) o se den casos de espionaje o adulteración de la información.

En cuanto a la ausencia de información referente a los costos de intermediación financiera para las operaciones activas y pasivas de la entidad, los seguros de desgravamen y las tasas de interés por mora en el Manual de Crédito, el señor Gerente afirmó que por tener muy poco tiempo en sus funciones se encuentra revisando este manual así como los informes financieros, contables y de auditoría de períodos anteriores para determinar los correctivos necesarios e implementarlos en años posteriores.

Según el funcionario, la cooperativa aunque en la actualidad no recibe otras fuentes de financiamiento aparte de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias – CONAFIPS, está gestionando con la ayuda de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito – FECOAC para buscar qué otras instituciones dentro del mercado ecuatoriano podrían ayudar con fondos a la organización. Asimismo, afirma que a nivel internacional se busca el financiamiento de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito – COLAC.

Bajo el criterio del funcionario, en los procesos de capacitación faltó mayor aplicación y seguimiento por parte de sus antecesores en la morosidad de la compañía ya que aunque no les echa la culpa, piensa que esta situación pudo haberse prevenido si hubieran buscado actualizarse en conocimientos sobre el manejo de una entidad financiera y a qué peligros está expuesta la misma.

Finalmente, la autoridad mencionó que para el manejo de las carpetas crediticias los pagarés se clasifican aparte en una bóveda donde solo un empleado del

Área de Crédito de la entidad puede acceder a este sitio y estar a cargo de dichos expedientes.

4.5.2.1.3.1.2. Al Jefe de Agencia Tambillo.

Entre la información más relevante proporcionada por el Jefe de la Agencia Tambillo, se encuentra la no aplicación de los índices financieros en años anteriores en la institución, la cual desde el punto de vista del funcionario se debe a que no existía un organismo de control que supervisara la realización de dichos indicadores como lo hay en la actualidad gracias a la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria - SEPS. En el pasado ellos presentaban trimestralmente los balances generales pero no se efectuaba el cálculo de la morosidad, la rentabilidad, la liquidez y otros índices aduciendo desconocimiento de los mismos o falta de control en su realización.

Con respecto al manejo del control interno en la agencia, la autoridad sostuvo que se ha llevado un adecuado control de los créditos. Sin embargo, mencionó que se deben hacer cambios en la administración interna de la institución conforme a las reformas que se han hecho en algunos artículos del “Código Orgánico Monetario y Financiero”.

En cuanto a la creación de planes de contingencia para el manejo de riesgos el funcionario opinó que cuando comenzaron sus labores lo hicieron “a la buena de Dios” ya que no tenían la más mínima noción sobre la existencia de riesgos financieros. De hecho, los créditos solo eran otorgados de manera empírica sin tomar en cuenta el incumplimiento de pago de ciertos clientes o la no capacidad de cancelar sus deudas a corto plazo.

Cuando se trató el tema de la morosidad en la Agencia Tambillo, la autoridad sostuvo que no existe en esta filial un alto índice de clientes morosos ya que ellos se

enfocan más en el campo de ahorros y depósitos aduciendo que los créditos se otorgan más en la matriz. Además, indicó que los pocos créditos que se han dado a nivel de Tambillo, Machachi y demás zonas del cantón Mejía no existen muchos casos de cuentas incobrables.

Finalmente, al abordar el tema de la apertura de nuevas agencias, el funcionario resaltó que sí se ha tenido en mente esta idea, pero que por la creación o modificación de las leyes que rigen actualmente a las cooperativas de economía popular y solidaria deben estar hasta segunda orden de la SEPS para emprender estos proyectos.

4.5.2.1.3.1.3. Al Asesor de Crédito Tambillo.

El Asesor de Crédito de la Agencia Tambillo afirmó que la falta de índices financieros se debe a la falta de control y capacitación sobre este tema; pero gracias a la SEPS ellos se han familiarizado con este tópico y se han dado cuenta de la importancia de calcular dichos indicadores en base a los resultados obtenidos en sus estados financieros.

Con respecto a la no existencia de programas que permitan mitigar los riesgos financieros, el funcionario supo manifestar que al igual que los índices, no ha habido cursos de capacitación sobre el manejo de las amenazas que podrían afectar a la entidad.

De igual manera, mencionó que a pesar de que lleva pocos meses desempeñándose como Asesor de Crédito, su labor se ha encaminado más a ir a los lugares de trabajo y domicilio de los solicitantes de crédito para cobrarles los créditos correspondientes en el plazo establecido. Según su criterio, no ha tenido hasta el momento problemas de incobrabilidad ya que aproximadamente después de

transcurridos tres días de expirado el período de pago, al cuarto acude personalmente a recibir el dinero de los clientes.

Finalmente, con respecto a la creación de nuevas agencias, el asesor aseguró que al ser un empleado antiguo ha tenido la oportunidad de conversar con los anteriores gerentes generales y junto a ellos han buscado la manera de abrir filiales en el Centro de Quito, Cayambe e incluso fuera de la provincia de Pichincha como es el caso de Otavalo. Sin embargo, debido a las nuevas leyes que rigen a las entidades del buen vivir no han podido llevar a cabo estas ideas.

4.5.2.1.3.1.4. Cajera y Asistente de Crédito de Agencia Tambillo.

Entre los puntos más importantes de la entrevista realizada a la Cajera, Asistente de Crédito y encargada de Atención al Cliente en la Agencia Tambillo, se encuentran el período de capacitación al personal de la cooperativa sobre cómo deben efectuar sus operaciones de intermediación financiera y controlar los riesgos financieros que podrían afectarles a futuro; manifestando que las mismas se llevan a cabo aproximadamente cada tres meses por parte de miembros de la SEPS, y que estos cursos se dictan en la sede Matriz ya que ahí hay mayor cantidad de empleados.

Con respecto a la cartera vencida, la funcionaria afirmó que en los casos que los clientes no han saldado sus deudas crediticias dentro de tres meses, inmediatamente las carpetas de crédito pasan a la entidad matriz para que un abogado inicie los procesos judiciales y extrajudiciales de cobro. En estas gestiones que por lo general duran alrededor de un mes, los socios y clientes morosos ya no dialogan con los miembros de la entidad, sino con el abogado encargado del trámite de recuperación de cartera a fin de llegar a acuerdos de reestructuración de la deuda o al pago definitivo de los mismos.

La trabajadora también mencionó que en la filial Tambillo no se castigan créditos debido a que los créditos en mora son enviados a la matriz en Quito a fin de que antes de entrar a instancias judiciales, negociar con los clientes pagos flexibles con plazos que pueden ser diarios, semanales, quincenales o mensuales y con cuotas pequeñas de dinero a fin de que los mismos puedan cumplir con sus deudas. No obstante, si a pesar de estos beneficios las personas solicitantes de préstamos no cancelan sus obligaciones crediticias, se procede al embargo de bienes y prohibición de enajenación de terrenos por parte del abogado delegado por la cooperativa para estos casos y cuyos trámites duran alrededor de tres meses.

Con respecto al tema de seguridad en las instalaciones de la Agencia Tambillo, la funcionaria mencionó que ha trabajado en este sector durante tres años y que gracias a Dios, no han sido víctimas de ataques delincuenciales a pesar de que no cuentan con guardias de seguridad, ni alarmas ni sistemas de vigilancia sofisticadas como sucede en la filial matriz en el Mercado de Chiriyacu.

Finalmente, la asesora expresó que no ha habido problemas en el manejo de los documentos crediticios entregados por los clientes; los cuales son ordenados y clasificados en las respectivas carpetas crediticias con sus correspondientes firmas y autorizaciones.

4.5.2.1.3.1.5. Asistente Contable.

De la información más importante que pudo proporcionar la Asistente Contable, se encuentra la no aplicación de los índices financieros en años anteriores debido a que el anterior Gerente General no habría delegado al Departamento de Contabilidad de la institución para que calculara los mismos por desconocimiento del tema. Es por eso que a partir de que se creó la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria – SEPS, el nuevo Gerente se ha hecho cargo de realizar esta

labor con la ayuda del área contable para actualizarse en la información referente a rentabilidad, endeudamiento, liquidez, morosidad, rotación de activos, otros.

Con respecto a la observación de los factores macroeconómicos (inflación, PIB, tasas de interés, otros.), la funcionaria afirmó que en la compañía se otorgan créditos a tasas de interés accesibles como son en la actualidad del 24% para los microcréditos tanto de acumulación simple como minorista.

La trabajadora mencionó que no se han encontrado desvíos de dinero en la cooperativa ya que su Consejo de Vigilancia ha supervisado minuciosamente al personal a fin de erradicar este problema y fomentar la credibilidad sobre el manejo de sus operaciones activas y pasivas en los socios y clientes. Sin embargo, sostuvo que uno de los hallazgos de auditoría es la falta de planes de contingencia para la mitigación de riesgos financieros, aduciendo que actualmente se encuentra en proceso de elaboración un plan de contingencia de liquidez que debe ser presentado a la SEPS para su aprobación; y en caso de ser autorizado, permitirá a la compañía recibir fondos de otras instituciones en caso de que no pudiera cumplir a futuro con sus obligaciones a corto plazo.

Finalmente, en cuanto al proceso de capacitación en la organización, la asistente manifestó que no ha recibido anteriormente cursos ni seminarios sobre los nuevos reglamentos y disposiciones de la SEPS respecto a su área. No obstante, indicó que a finales del año 2015 el Gerente General ha acordado que vengan funcionarios de la SEPS para instruir minuciosamente a cada miembro sobre el cumplimiento de sus labores en base a las normas de este organismo gubernamental.

4.5.2.1.3.1.6. Observaciones finales.

Se quiso entrevistar tanto a la Auditora de la institución como a los Analistas de Crédito de la Agencia Matriz en Quito. Sin embargo, la funcionaria no pudo ser

entrevistada debido a sus múltiples ocupaciones laborales y personales. En cambio, casualmente los tres Asesores de Crédito renunciaron a su cargo y las nuevas personas que llegaran a ocupar sus vacantes, les tomaría tiempo empaparse de la situación actual de la entidad; y el objetivo de las entrevistas es saber no solo como se encuentra la cooperativa en el presente, sino también cómo se ha manejado la misma en períodos anteriores.

4.5.2.1.4. Escalas de Medición.

Dentro de las técnicas cualitativas, se pueden emplear escalas de medición tanto nominal como ordinal para medir el grado de probabilidad e impacto de la información recopilada. Teniendo en cuenta la matriz de registro de riesgos y los datos obtenidos tanto en las encuestas como en las entrevistas a los diversos empleados y funcionarios de la cooperativa, se van a utilizar las escalas de medición ordinal ya que se necesita clasificar y ordenar dicha información de acuerdo a su nivel de importancia e incidencia en la institución.

En el Cuadro 16 se puede apreciar el cuadro representativo de la valoración de la probabilidad en términos no numéricos (casi seguro, probable, posible, improbable y raro.) con su correspondiente nivel de frecuencia y el color establecido para cada calificación.

Cuadro 16
Escala de medición de la probabilidad de riesgos

NIVEL	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
5	Casi seguro	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Más de una vez al año.
4	Probable	Sucedirá en la mayoría de las circunstancias.	Al menos una vez en el último año.
3	Posible	Puede pasar en algún instante.	Por lo menos una vez en los últimos dos años.
2	Improbable	Pudo ocurrir en algún momento ya que es poco común o frecuente.	Al menos una vez en los últimos cinco años.
1	Raro	Puede que no se haya presentado o puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales.	Nunca o no se ha presentado en los últimos cinco años.

Fuente: (Alviar, 2013).

De igual manera, en el Cuadro 17 se puede observar el cuadro ilustrativo de los impactos que pueden traer consigo la consecución de los diversos riesgos a los que está expuesta la entidad; el cual va detallado con un color determinado para cada categoría (insignificante, menor, moderado, mayor y catastrófico.) dependiendo de su grado de magnitud y su respectiva puntuación.

Cuadro 17
Escala de medición del impacto de los riesgos

TIPO DE IMPACTO	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
	1	2	3	4	5
	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la organización.	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la organización.	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos medianos sobre la organización.	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos altos sobre la organización.	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos desastrosos sobre la organización.
Imagen (asociado con la pérdida de credibilidad)	Afecta a un grupo de funcionarios del proceso.	Afecta a todos los funcionarios de la organización.	Afecta a los usuarios de la organización.	Afecta a los usuarios del sector.	Afecta a la ciudadanía.
Seguridad de la información (pérdida o revelación de la información)	Afecta a una persona o una actividad del proceso.	Afecta a un grupo de trabajo o algunas actividades del proceso.	Afecta el proceso.	Afecta varios procesos de la organización.	Afecta toda la organización.
Impacto legal (relacionado con el cumplimiento de normas y leyes tanto jurídicas como fiscales)	Genera un requerimiento o mandato.	Genera indagaciones fiscales, disciplinarias o penales.	Genera interrupciones en la realización de las operaciones activas y pasivas.	Genera sanciones económicas o legales (cierre parcial de la entidad).	Genera cierre definitivo de la organización.
Impacto operativo (relacionado con la forma operacional y técnica de llevar a cabo las labores)	Genera ajustes a una actividad concreta.	Genera ajustes en los procedimientos.	Genera ajustes o cambios en los procesos.	Genera intermitencia en los servicios financieros.	Genera paro total del proceso y de la organización.
Impacto financiero (asociada con impactos que generen pérdidas económicas)	La pérdida financiera no afecta la operación normal de la entidad.	La pérdida financiera afecta algunos servicios administrativos.	La pérdida financiera afecta parcialmente la realización de las operaciones activas y pasivas.	La pérdida financiera afecta considerablemente la realización de las operaciones activas y pasivas.	La pérdida financiera afecta totalmente la realización de las operaciones activas y pasivas.

Fuente: (Alviar, 2013).

4.5.2.1.5. Matriz de probabilidad e impacto.

Este cuadro esquemático busca esquematizar la estimación de la ocurrencia de un riesgo vs. las consecuencias que tendrían para la cooperativa en estudio la materialización de los mismos. Los riesgos de la matriz se han calificado en base a la información recopilada tanto de las respuestas y criterios del personal encuestado como de las entrevistas hechas a distintos funcionarios y empleados de la entidad.

Como se muestra en el Cuadro 18, para la elaboración de esta matriz se debe tomar en cuenta la información referente al registro de riesgos a fin de que cada uno de ellos sea denominado y calificado como: “bajo”, “moderado-bajo”, “moderado”, “moderado-alto” y “alto” en base a su nivel de probabilidad e impacto.

Cuadro 18
Matriz de probabilidad e impacto

Código	Tema	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto
1	Índices de morosidad.	Poco control en el aumento de los índices de morosidad de cartera.	Casi seguro	Catastrófico
2	Montos de los créditos.	Determinación incorrecta de los montos máximos para los microcréditos.	Posible	Moderado
3	Observación de las tasas de interés activas.	Inobservancia del descenso de las tasas de interés activas referenciales de los microcréditos.	Improbable	Mayor
4	Objetivos estratégicos.	Inexistencia de objetivos estratégicos relacionados con los procesos clave de la entidad.	Casi seguro	Catastrófico
5	Fuentes de financiamiento.	No apertura de nuevas fuentes de financiamiento nacionales e internacionales.	Probable	Moderado
6	Tipos de cambio.	Variación en el tipo de cambio al momento de solicitar financiamiento externo.	Posible	Moderado

CONTINÚA



7	Indagación de la información dada por los clientes.	Investigación poco exhaustiva de la información brindada por los clientes en la solicitud de créditos.	Posible	Moderado
8	Entrega de datos por parte de los clientes.	Omisión o entrega de datos falsos o erróneos por parte de los clientes al personal de Crédito de la cooperativa.	Posible	Mayor
9	Ingreso de datos crediticios.	Registro incorrecto de la información sobre los solicitantes de crédito en los sistemas y bases de datos de la cooperativa.	Improbable	Moderado
10	Créditos recurrentes.	Excesiva concesión de créditos a personas con créditos recurrentes.	Improbable	Mayor
11	Estimación de la demanda de créditos.	Estimación incorrecta de la demanda de créditos en el mercado.	Raro	Moderado
12	Manejo de las carpetas de crédito.	Desorganización en el manejo de las carpetas crediticias de sus solicitantes.	Improbable	Menor
13	Información contenida en el Manual de Crédito.	Ausencia de datos referentes a los costos de intermediación financiera, seguros de desgravamen, políticas judiciales para el cobro de préstamos y provisiones para cuentas incobrables en el Manual de Crédito	Posible	Moderado
14	Causas de no pago de créditos por los clientes.	Posible fallecimiento, quiebra o evasión de pago de los solicitantes de crédito.	Casi seguro	Mayor
15	Plazo de pago para los créditos.	Excesivo lapso de tiempo para el pago de los créditos.	Posible	Mayor
16	Actualización de datos de cartera vencida y castigada.	Poca actualización de los datos referentes a socios morosos y con créditos castigados.	Posible	Mayor
17	Procesos judiciales y extrajudiciales en cobro de créditos.	Anomalías durante los procesos judiciales y extrajudiciales para el cobro de préstamos en mora.	Posible	Moderado
18	Procesos de capacitación sobre el otorgamiento de préstamos.	Retraso y gastos excesivos en la capacitación del área crediticia sobre el otorgamiento de préstamos.	Probable	Mayor
19	Capacitación sobre los riesgos financieros.	Escasa capacitación en el manejo y control de riesgos financieros	Casi seguro	Catastrófico
20	Rotación y determinación de funciones en área crediticia.	Excesiva rotación de personal y no diferenciación de las funciones y actividades en el Área de Crédito.	Posible	Moderado

CONTINÚA



21	Aplicación de las normas internacionales para créditos.	Inobservancia de las normas internacionales para el manejo de créditos (Acuerdos de Basilea II y III).	Posible	Moderado
22	Nivel de seguridad de la cooperativa.	Temor por parte de los clientes y personal de la cooperativa de sufrir ataques delincuenciales al momento de recibir el dinero proveniente de la concesión de créditos y retiros.	Casi seguro	Mayor
23	Sistemas informáticos de la institución.	No renovación frecuente de los aparatos informáticos de la institución.	Posible	Moderado
24	Software para los sistemas informáticos de la cooperativa.	Falta de software y páginas Web de seguridad para las bases de datos de la cooperativa.	Posible	Moderado
25	Página Web de la cooperativa.	Falta de un portal Web en la institución.	Probable	Moderado

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).
 Elaborado por: Autor.

4.5.2.1.6. Perfil de riesgo.

Una vez determinados los grados de probabilidad e impacto en cada uno de los riesgos, se debe concatenar los resultados obtenidos en ambos parámetros a fin de establecer el nivel de exposición de la cooperativa a dichos eventos negativos y las medidas que se deberán tomar para los mismos, como se muestra en el Cuadro 19.

Cuadro 19
Perfil de Riesgos

PROBABILIDAD		IMPACTO				
		1 Insignificante	2 Menor	3 Moderado	4 Mayor	5 Catastrófico
1	Raro	B	B	B	M	M
2	Improbable	B	M	M	A	A
3	Posible	B	M	A	A	E
4	Probable	M	A	A	E	E
5	Casi seguro	M	A	E	E	E

ZONA DE RIESGO		OPCIONES PARA SU MANEJO
B	Baja	Aceptar los riesgos
M	Moderada	Reducir los riesgos.
A	Alta	Compartir o mitigar los riesgos.
E	Extrema	Evitar o mitigar los riesgos.

Fuente: (Alviar, 2013).

4.5.2.1.7. Mapa de riesgos.

El mapa de riesgos es una esquematización gráfica de los riesgos en relación a su probabilidad e impacto; aunque también pueden ser representados en el mismo otros factores como la velocidad de aparición o la vulnerabilidad. Su contenido generalmente se muestra en tablas donde se representan los riesgos evaluados y a los cuales se les dará su respectiva calificación a fin de conocer cómo los riesgos pueden afectar los procesos sustantivos de la entidad en estudio y tomar las medidas de tratamiento o control correspondientes para los mismos.

Una vez evaluados los riesgos a los que puede estar expuesta la cooperativa con respecto a su probabilidad e impacto, se van a ordenar y clasificar los mismos como se puede apreciar en el Cuadro 20.

Cuadro 20
Mapa de Riesgos

PROBABILIDAD		IMPACTO				
		1	2	3	4	5
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
1	Raro			11		
2	Improbable		12	9	3,10	
3	Posible			2,6,7,13,17,20,21,23,24	8,15,16	
4	Probable			5,25	18	
5	Casi seguro				14,22	1,4,19
		ZONA DE RIESGO		OPCIONES PARA SU MANEJO		
		B	Baja	Aceptar los riesgos		
		M	Moderada	Reducir los riesgos.		
		A	Alta	Compartir o mitigar los riesgos.		
		E	Extrema	Evitar o mitigar los riesgos.		

Fuente: (Alviar, 2013).

Elaborado por: Autor.

Este esquema representa a los 25 posibles riesgos que podrían darse en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega”; de los cuales el 24% de los mismos deberán ser evitados o mitigados ya que los mismos podrían llevar a que la cooperativa cese en sus funciones; el 64% tendrán que ser compartidos o paliados a fin de que no sufran pérdidas económicas que sean difíciles de recuperar a futuro o

que sean sancionados de manera pecuniaria o legal; el 8% de las amenazas deberán ser reducidas por provocar interrupciones en las actividades de intermediación financiera en la entidad; y finalmente, el 4% será aceptado ya que solo se necesita aplicar pequeños ajustes en ciertos procedimientos que maneja la organización para sus labores.

De los riesgos de menor trascendencia en la entidad es la estimación incorrecta de la demanda de créditos, la notificación de casos de desorganización en las carpetas crediticias y el ingreso incorrecto de datos otorgados por los clientes para la solicitud de créditos; ya que el primero es muy raro que ocurra y sus efectos serían moderados en la compañía. De igual manera, la segunda amenaza es improbable y su grado de impacto es menor; mientras que el tercer riesgo es improbable y sus consecuencias tendrían un grado moderado.

Los siguientes riesgos aunque tienen un impacto moderado y su grado de ocurrencia es posible deben ser tomados en cuenta ya que conforman el grupo más numeroso de amenazas que podrían darse en la cooperativa. Estos son: el establecimiento erróneo de los montos máximos de sus créditos, la variación en los tipos de cambio en caso de que la institución desee solicitar recursos del exterior, la falta de investigación sobre los datos proporcionados por los solicitantes de prestaciones de dinero, la falta de datos relevantes (seguros de desgravamen, tasas de interés en mora, otros.) en su Manual de Crédito, las obstrucciones en los procesos judiciales y extrajudiciales para recuperar cartera, la exagerada rotación de su personal o la no segregación de funciones en su Área de Crédito, el poco conocimiento y aplicación de las normas internacionales para conceder créditos (Acuerdos de Basilea II y III, COSO II, otros.), la no renovación frecuente de los aparatos informáticos de la entidad; y finalmente, la escasez de programas informáticos y páginas web de seguridad para la información crediticia de la compañía.

Los riesgos que se mencionan a continuación al igual que el grupo anterior tienen consecuencias moderadas en caso de materializarse pero son más probables de

que sucedan y son: la no búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento nacional e internacional y la ausencia de una página Web propia.

Los próximos riesgos tienen niveles más altos de impacto en la cooperativa y son: la poca observación en la baja de las tasas de interés referenciales en los microcréditos, el otorgamiento excesivo de créditos recurrentes a los clientes, la omisión o no entrega de información verídica para el otorgamiento de créditos por parte de los clientes, los excesivos plazos otorgados a los clientes para el pago de sus préstamos y la no actualización de datos sobre cartera vencida y castigo de cartera. Con respecto a los dos primeros peligros, su nivel de ocurrencia es improbable y sus efectos son mayores; mientras que los riesgos subsiguientes tienen un grado de ocurrencia posible y sus consecuencias son también mayores para la organización.

Los siguientes riesgos deben generar una observación más profunda para los miembros de la cooperativa porque existen mayores posibilidades de que sucedan los mismos y porque en caso de materializarse tendrían serias consecuencias a nivel económico y operativo en la entidad; y estos son: los retrasos y gastos excesivos en la capacitación al personal de la entidad sobre la concesión de préstamos, el posible fallecimiento, la pérdida de empleo, la quiebra de negocios o la evasión de pago por parte de los solicitantes de créditos, y por último; y por último, el temor de efectuar créditos y depósitos bajo la amenaza de ser víctimas de ataques delincuenciales por parte de clientes internos y externos. En cuanto al primer riesgo, son probables de que sucedan en la institución y su grado de impacto es mayor; mientras que las dos últimas amenazas son casi seguros de que sucedan y tienen consecuencias mayores como el anterior peligro en la compañía.

Finalmente, tenemos al grupo de riesgos más importante y más sensible dentro de la cooperativa; ya que si los altos directivos y el personal de la misma no le dan la importancia debida, la entidad puede caer en serios problemas económicos, legales, e incluso entrar en proceso de liquidación; los cuales son: el poco control en el aumento de sus índices de morosidad; la falta de objetivos estratégicos para los procesos clave de la institución; y por último, la poca capacitación en la compañía sobre la administración de riesgos financieros. Estas amenazas son casi seguras de

que sucedan en la entidad y en caso de hacerse traería consecuencias catastróficas para la institución.

4.5.2.2. Técnicas cuantitativas.

Estas técnicas se originan del razonamiento deductivo ya que a partir de ideas y conceptos generales de un tema particular se pretende obtener datos y conclusiones específicas. Su ejecución se basa en la recolección y análisis matemático, estadístico y financiero de información numérica con el fin de poder estimar de manera más exacta el nivel de probabilidad e impacto de diversos eventos positivos o negativos que podrían suscitarse a futuro.

Las técnicas cuantitativas pueden ser muy demorosas y costosas para las empresas debido a su alto nivel de dificultad y se efectúan cuando se cuenta con información verídica y precisa sobre diversos hechos o temas concretos. Su función principal es la de complementar y corroborar los datos obtenidos en las técnicas cualitativas ya que poseen mayor credibilidad y fiabilidad que las primeras.

A nivel cuantitativo se van a ejecutar los indicadores financieros para el **Segmento 4** establecidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) en los balances generales y los estados de resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda. de los años 2012, 2013, 2014 y septiembre del 2015; y los cuales se basan en los parámetros de evaluación internacionales (método **CAMEL**) y son aplicados y autorizados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

4.5.2.2.1. Índices y ratios financieros.

Los indicadores financieros son razones o cocientes que relacionan dos cifras pertenecientes tanto al balance general como al estado de resultados a través de la división de una cantidad entre otra. Estos cálculos se llevan a cabo con la finalidad de analizar y medir el grado de solvencia, liquidez, rentabilidad, calidad y manejo de activos y capital que tiene una determinada empresa o sociedad financiera (Van Horne & Wachowicz Jr., 2010).

Continuando con los lineamientos de Van Horne & Wachowicz Jr. (2010), se ejecutan estos ratios bajo dos tipos de comparaciones:

- **Comparaciones internas.-** Los ratios financieros pueden compararse ya sea con datos históricos de períodos anteriores o con proyecciones estadísticas para próximos ejercicios económicos con el fin de determinar el progreso o decrecimiento en la condición financiera de una entidad y los posibles amenazas que podrían darse a futuro (iliquidez, morosidad excesiva, aumento en las tasas de interés activas y pasivas, otros.).
- **Comparaciones externas.-** Los índices financieros pertenecientes a una entidad (en este caso a una cooperativa) se pueden comparar con los ratios correspondientes a otras sociedades o empresas del mercado donde se desempeñan o con los indicadores promedio establecidos tanto a nivel nacional por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) como a nivel internacional como por ejemplo en el método “CAMEL”.

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda. se deben llevar a cabo tanto comparaciones internas como a nivel externo a los indicadores financieros a fin de determinar cómo ha sido su crecimiento a lo largo de los años y para establecer si la entidad mantiene ratios financieros conforme a las grandes cooperativas dedicadas a la economía popular y solidaria.

4.5.2.2.1.1. Indicadores financieros de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Continuando con los lineamientos planteados por Chiriboga Rosales (2014) sobre los ratios financieros de la SBS, éstos se determinan en base al capital, la calidad de activos, el manejo administrativo, la rentabilidad y la liquidez de las cooperativas encaminadas a la economía popular y solidaria.

4.5.2.2.1.1.1. Capital.

4.5.2.2.1.1.1.1. Cobertura patrimonial de activos.

Esta ecuación calcula la proporción de patrimonio efectivo frente a los activos inmovilizados; la cual indica que a mayor cantidad de este indicador, significa una mejor posición en el mercado. No obstante, los activos inmovilizados netos pueden llegar a “cero” o incluso negativo por ser muy pequeños debido a la influencia de las cuentas de valuación en la cartera improductiva y otros activos inmovilizados tomados en cuenta para construir el denominador y también porque las provisiones pueden ser mayores que los activos inmovilizados.

Los activos inmovilizados netos son aquellos que no generan intereses, los cuales se calculan bajo los parámetros del Plan de Cuentas de la SBS de la siguiente manera:

	1411	<i>Cartera de Créditos Comercial que no devenga intereses</i>
Más	1412	<i>Cartera de Créditos de Consumo que no devenga intereses</i>
Más	1413	<i>Cartera de Créditos de Vivienda que no devenga intereses</i>
Más	1414	<i>Cartera de Créditos para la Microempresa que no devenga intereses</i>
Más	1415	<i>Cartera de Créditos Comercial Reestructurada que no devenga intereses</i>
Más	1416	<i>Cartera de Créditos de Consumo Reestructurada que no devenga intereses</i>
Más	1417	<i>Cartera de Créditos de Vivienda Reestructurada que no devenga intereses</i>
Más	1418	<i>Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada que no devenga</i>

		<i>intereses</i>
Más	1421	<i>Cartera de Créditos Comercial Vencida</i>
Más	1422	<i>Cartera de Créditos de Consumo Vencida</i>
Más	1423	<i>Cartera de Créditos de Vivienda Vencida</i>
Más	1424	<i>Cartera de Créditos para la Microempresa Vencida</i>
Más	1425	<i>Cartera de Créditos Comercial Reestructurada Vencida</i>
Más	1426	<i>Cartera de Créditos de Consumo Reestructurada Vencida</i>
Más	1427	<i>Cartera de Créditos de Vivienda Reestructurada Vencida</i>
Más	1428	<i>Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada Vencida</i>
Más	1499	<i>Provisiones para Créditos Incobrables</i>
Más	16	<i>Cuentas por Cobrar</i>
Más	17	<i>Bienes Realizables, Adjudicaciones de Pago, de Arrendamiento Mercantil y no utilizados por la institución.</i>
Menos	170105	<i>Terrenos</i>
Menos	170110	<i>Obras de Urbanización</i>
Menos	170115	<i>Obras de Edificación</i>
Más	18	<i>Propiedades y Equipo</i>
Más	19	<i>Otros Activos</i>
Menos	1901	<i>Inversiones en Acciones y Participaciones</i>
Menos	190205	<i>Inversiones</i>
Menos	190210	<i>Cartera de Créditos por Vencer</i>
Menos	190225	<i>Cartera de Créditos Reestructurada por Vencer</i>
Menos	190240	<i>Deudores por Aceptación</i>
Menos	190250	<i>Bienes Aceptables</i>
Menos	190280	<i>Inversiones en Acciones y Participaciones</i>
Menos	190286	<i>Fondo de Liquidez</i>
Menos	1903	<i>Otras Inversiones en Participaciones</i>

Si este ratio se evalúa anualmente, la fórmula sería la siguiente:

$$\text{Suficiencia Patrimonial} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos Inmovilizados Netos}}$$

En cambio, si este índice se analiza semestral, trimestral o mensual, la ecuación sería la siguiente:

$$\text{Suficiencia Patrimonial} = \frac{\text{Patrimonio} + \text{Resultados}}{\text{Activos Inmovilizados Netos}}$$

$$\text{Suficiencia Patrimonial} = \frac{\text{Patrimonio} - \text{Gastos} + \text{Ingresos}}{\text{Activos Inmovilizados Netos}}$$

Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda. se va a emplear la primera fórmula para los estados financieros de los años 2012, 2013 y 2014; mientras que para el estado de resultados de enero a septiembre del

2015 se va a utilizar la segunda, obteniendo los resultados que se pueden observar en la Tabla 4:

Tabla 4
Cobertura Patrimonial de Activos (en porcentaje).

Cobertura Patrimonial de Activos			
2012	2013	2014	Ene-Sept 2015
66,58	51,35	44,15	104,11

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

De acuerdo a los resultados obtenidos, como se puede observar en la Figura 59 se puede observar un aumento considerable en el año 2015 ya que se redujo la cantidad de activos inmovilizados en la cooperativa en comparación con los años anteriores; en los cuales esta cantidad iba en aumento. Sin embargo, haciendo un análisis más exhaustivo del indicador se puede observar que hasta septiembre del 2015 por cada 100 dólares de activos inmovilizados (no rentables) la entidad genera apenas 104 dólares de patrimonio en el año; indicando que la entidad en la actualidad tiene una bajísima capacidad para recuperarse o reponerse ante la pérdida o desvalorización total de sus activos no rentables.

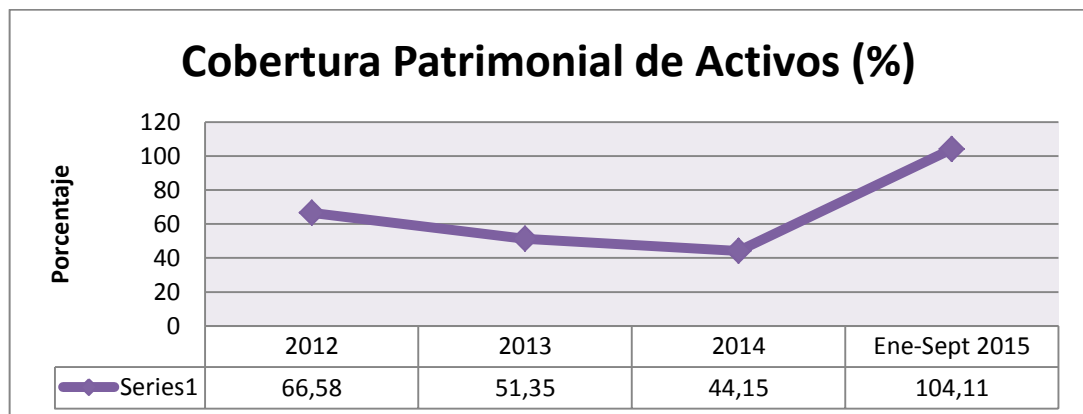


Figura 59 Tendencia de la Suficiencia Patrimonial

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

Asimismo, se hizo una comparación externa con las grandes cooperativas del Segmento 4 a fin de determinar si el grado de crecimiento de la suficiencia patrimonial es el adecuado dentro del mercado financiero como se puede observar en el Cuadro 21 y en la Figura 60. Además, se midió el grado de tendencia de crecimiento tanto en la cooperativa en estudio como en otras entidades del país.

Cuadro 21

Cuadro comparativo de la suficiencia patrimonial con el sector financiero

SUFICIENCIA PATRIMONIAL						
TIPOS DE COOPERATIVAS		AÑOS				
		2012	2013	2014	Sept 2015	Tendencia
COOPERATIVA EN ESTUDIO	ALFA Y OMEGA LTDA.	66,58	51,35	44,15	104,11	ALZA
COOP GRANDES	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	256,39	231,37	244,49	212,87	BAJA
	29 DE OCTUBRE	260,48	208,91	173,21	158,38	BAJA
COOP MEDIANAS	COOPROGRESO	345,89	312,12	242,75	232,32	BAJA
	MUSHUC RUNA	805,11	726,65	791,38	507,48	BAJA
COOP PEQUEÑAS	EL SAGRARIO	459,15	483,50	579,18	687,43	ALZA
	ATUNTAQUI	571,20	562,65	603,30	537,34	BAJA
	ALIANZA DEL VALLE	6046,55	1332,11	1069,91	469,03	BAJA
TOTAL COOPERATIVAS	A NIVEL NACIONAL	432,72	354,30	367,57	331,89	BAJA

Fuente: (SEPS , 2015).

Elaborado por: Autor.

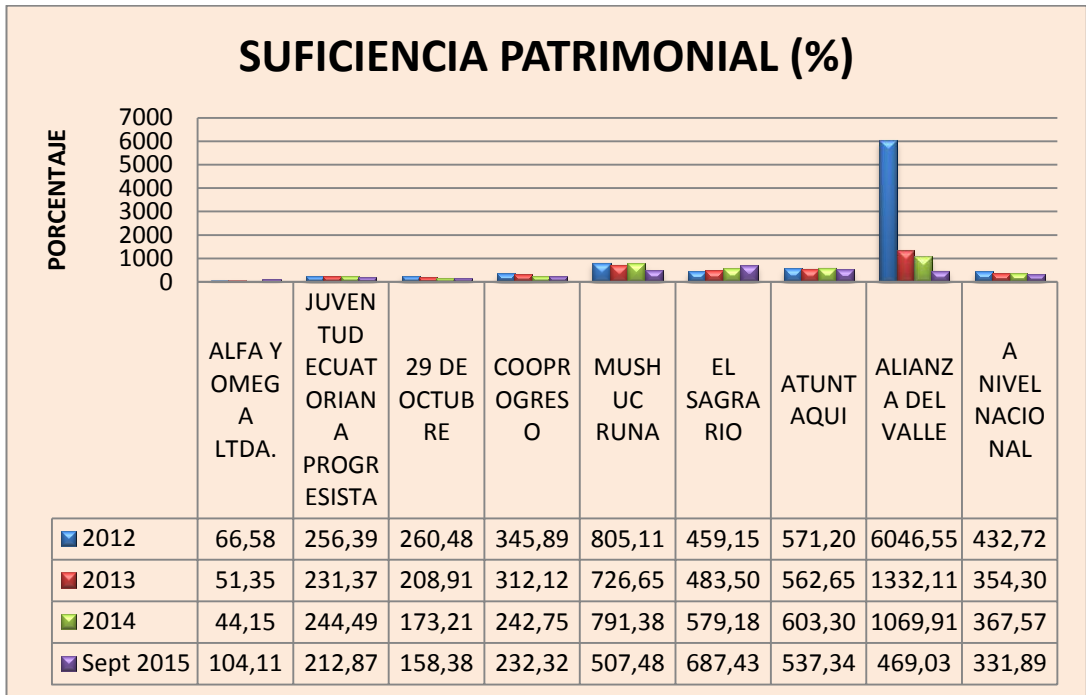


Figura 60 Gráficos comparativos de la suficiencia patrimonial

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

En estos cuadros se puede observar que aunque la cobertura patrimonial de activos de la cooperativa en estudio va en alza, sus indicadores están muy por debajo de los ratios obtenidos tanto a nivel nacional como a nivel de las cooperativas más fuertes del país.

4.5.2.2.1.1.1.2. Solvencia patrimonial.

4.5.2.2.1.1.1.2.1. Patrimonio técnico constituido/Activos ponderados por riesgo.

Este indicador muestra el nivel del patrimonio de la entidad en base a la calificación de los activos y contingentes en base a sus riesgos. En la actualidad, esta relación se encuentra establecida en el país como mínimo de 9% y no puede ser inferior al 4% de los activos totales, incluidos los contingentes. Sin embargo, es

necesario explicar los significados del patrimonio técnico y de los activos ponderados en riesgo.

4.5.2.2.1.1.1.2.1.1. Patrimonio técnico constituido.

En base al artículo 48 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero: “El patrimonio técnico estará constituido por la suma del capital pagado, reservas, el total de las utilidades del ejercicio corriente una vez cumplidas las condiciones de las letras a) y b) del artículo 41 de esta Ley, las utilidades acumuladas de ejercicios anteriores, aportes a futuras capitalizaciones, obligaciones convertibles menos la deficiencia de provisiones, amortizaciones y depreciaciones requeridas, desmedros y otras partidas que la institución financiera no haya reconocido como pérdidas y que la Superintendencia las catalogue como tales”. De igual manera, en el Artículo 49 de esta misma ley sostiene que: “El capital asignado a una sucursal en el exterior o invertido en una institución subsidiaria o afiliada, deberá deducirse para efectos del cálculo del patrimonio técnico de la matriz”.

Finalmente, con respecto al patrimonio técnico, el Art. 50 de dicha Ley sostiene que: “El patrimonio técnico constituido no podrá ser inferior al cuatro por ciento (4%) de los activos totales, incluidos los contingentes”.

Para el cálculo del patrimonio técnico constituido se deben sumar el patrimonio técnico primario y secundario y se deben restar sus respectivas deducciones. Asimismo, cada elemento mencionado anteriormente se calcula conforme a la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros Libro I, Capítulo I.- Relación entre el patrimonio técnico total y los activos y contingentes ponderados por riesgo para las instituciones del sistema financiero (sustituido con resolución No JB-2001-382 de 8 de octubre del 2001), Sección III.- Conformación del patrimonio técnico total.

4.5.2.2.1.1.2.1.2. Activos ponderados en riesgo.

Los saldos de los activos y contingentes de los estados financieros son sometidos a variaciones en sus ponderaciones. Dichos porcentajes son determinados por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y su variación no llegan a más o menos una décima.

Para la ejecución de las ponderaciones, se clasifica cierto grupo de cuentas, se realiza la respectiva sumatoria en cada grupo y se le asigna una determinada valoración, la cual puede ser de 0,0; 0,10; 0,20; 0,40; 0,50 y 1,0; dependiendo de su naturaleza y de las cuentas que lo conforman.

Para el cálculo de la ponderación de activos y contingentes se deben sumar los grupos de cuentas dependiendo del grado de ponderación que se les quiera otorgar a las mismas. De igual manera, cada elemento mencionado anteriormente se calcula conforme a la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros Libro I, Capítulo I.- Relación entre el patrimonio técnico total y los activos y contingentes ponderados por riesgo para las instituciones del sistema financiero (sustituido con resolución No JB-2001-382 de 8 de octubre del 2001), Sección II.- Factores de ponderación de activos y contingentes.

De esta manera, la ecuación quedaría así:

$$\frac{\textit{Patrimonio técnico constituido}}{\textit{Activos ponderados por riesgo}}$$

Posteriormente se obtuvieron los siguientes resultados como se puede apreciar en la Tabla 5:

Tabla 5
Patrimonio técnico constituido / Activos ponderados por riesgo (en porcentaje)

Patrimonio técnico constituido / Activos ponderados por riesgo			
2012	2013	2014	Ene-Sept 2015
21,71	19,29	16,57	21,16

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

En base a los datos conseguidos, se puede ver que este indicador ha descendido considerablemente a lo largo de los años 2012, 2013 y 2014 como se puede apreciar en la Figura 61. No obstante, en el 2015 este ratio vuelve a registrar un aumento.

Esto significa que por cada 100 dólares de los activos ponderados por riesgo que maneja la entidad, se genera un promedio de 19,68 dólares de patrimonio técnico constituido en el año; indicando que la entidad en la actualidad no tiene un adecuado control en el manejo de sus utilidades, capital social y reservas ya que este ratio va a la baja.

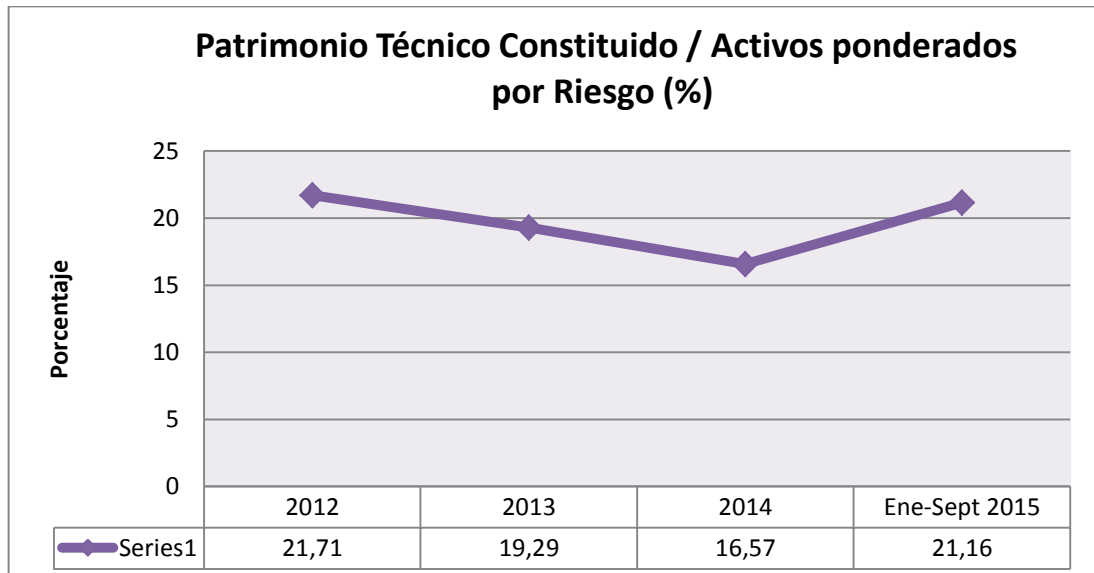


Figura 61 Tendencia de la Solvencia Patrimonial

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

Del mismo modo, se comparó con los datos de las cooperativas del Segmento 4 para comprobar si sus cifras se mantienen dentro de los estándares nacionales en el sector cooperativo ecuatoriano como se puede observar en el Cuadro 22 y en la Figura 62. Además, se midió el grado de tendencia de crecimiento tanto en la cooperativa en estudio como en algunas cooperativas grandes, medianas y pequeñas del país.

Cuadro 22

Cuadro comparativo de la solvencia patrimonial con el sector financiero

SOLVENCIA PATRIMONIAL						
	TIPOS DE COOPERATIVAS	AÑOS				
		2012	2013	2014	Sept 2015	Tendencia
COOPERATIVA EN ESTUDIO	ALFA Y OMEGA LTDA.	21,71	19,29	16,57	21,16	BAJA
COOP GRANDES	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	11,93	12,57	12,27	12,81	ALZA
	29 DE OCTUBRE	15,06	15,17	13,24	14,22	BAJA
COOP MEDIANAS	COOPROGRESO	13,96	12,70	11,72	11,52	BAJA
	MUSHUC RUNA	18,91	18,03	18,47	20,28	ALZA
COOP PEQUEÑAS	EL SAGRARIO	21,20	21,80	21,67	24,00	ALZA
	ATUNTAQUI	18,16	16,98	15,89	17,44	BAJA
	ALIANZA DEL VALLE	17,92	17,17	16,54	16,40	BAJA
TOTAL COOPERATIVAS	A NIVEL NACIONAL	16,40	16,17	15,92	16,87	BAJA

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

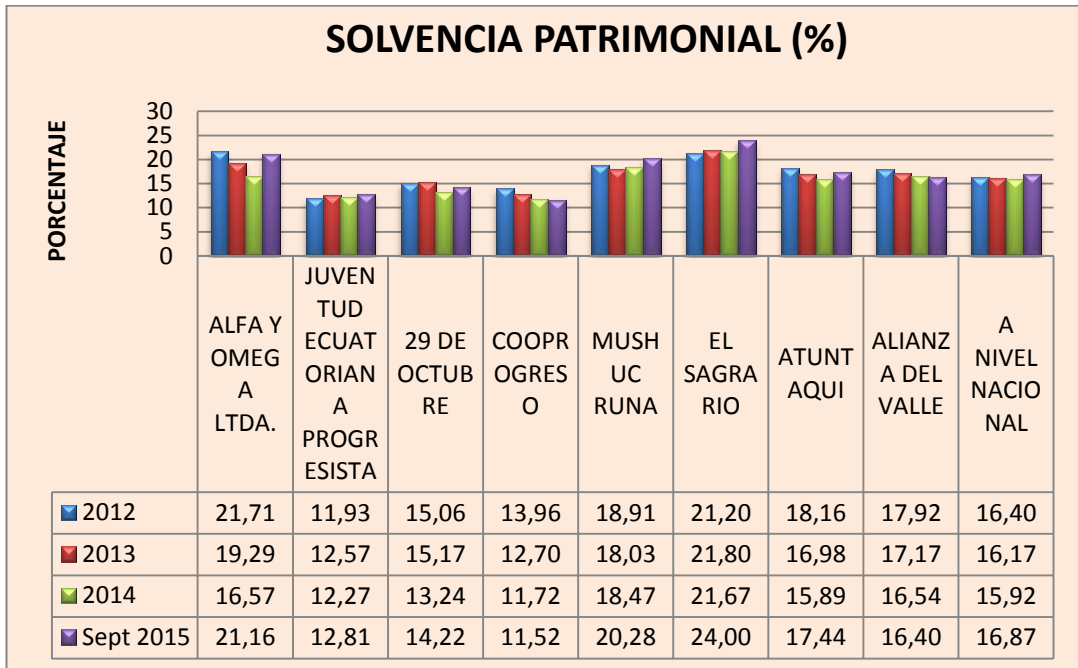


Figura 62 Gráficos comparativos de la solvencia patrimonial

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

En estos cuadros se puede observar que en el año 2012 la solvencia patrimonial de la organización supera incluso a las grandes cooperativas del mercado financiero ecuatoriano. Este fenómeno se debe a que al momento de calcular los activos ponderados en riesgo de la entidad, la mayoría de los factores de ponderación marcaban de cantidad “0” porque no existen en la misma como por ejemplo: títulos crediticios emitidos o garantizados por el Estado o el Banco Central del Ecuador.

4.5.2.2.1.1.2. Calidad de activos.

4.5.2.2.1.1.2.1. Índices de morosidad.

Este índice determina el porcentaje de la cartera improductiva con respecto al total de cartera. Sin embargo, para poder llevar a cabo esta labor, hay que tener en cuenta los siguientes conceptos:

- **Cartera de Crédito Bruta.-** Es la Cartera de Crédito Total (comercial, consumo, vivienda y microempresa) sin restar la provisión de créditos incobrables.
- **Cartera de Crédito Neta.-** Es la Cartera de Crédito Total después de deducir la provisión de créditos incobrables.
- **Cartera Improductiva.-** Se encuentra conformada por los préstamos que no generan intereses ganados para las entidades (cartera vencida y cartera que no devenga intereses e ingresos).

En lo que respecta a la cooperativa en estudio, se van a determinar la morosidad bruta total y la morosidad de la cartera de microempresa.

4.5.2.2.1.1.2.1.1. Morosidad de Cartera Total.

Este índice establece el número de veces que representan los créditos improductivos en relación a la cartera de créditos bruta (total de créditos menos las provisiones para préstamos incobrables).

Para obtener la cartera improductiva se lleva a cabo el siguiente procedimiento:

	1411	<i>Cartera de Créditos Comercial que no devenga intereses</i>
Más	1412	<i>Cartera de Créditos de Consumo que no devenga intereses</i>
Más	1413	<i>Cartera de Créditos de Vivienda que no devenga intereses</i>
Más	1414	<i>Cartera de Créditos para la Microempresa que no devenga intereses</i>
Más	1415	<i>Cartera de Créditos Comercial Reestructurada que no devenga intereses</i>
Más	1416	<i>Cartera de Créditos de Consumo Reestructurada que no devenga intereses</i>
Más	1417	<i>Cartera de Créditos de Vivienda Reestructurada que no devenga intereses</i>
Más	1418	<i>Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada que no devenga intereses</i>
Más	1421	<i>Cartera de Créditos Comercial Vencida</i>
Más	1422	<i>Cartera de Créditos de Consumo Vencida</i>
Más	1423	<i>Cartera de Créditos de Vivienda Vencida</i>
Más	1424	<i>Cartera de Créditos para la Microempresa Vencida</i>
Más	1425	<i>Cartera de Créditos Comercial Reestructurada Vencida</i>
Más	1426	<i>Cartera de Créditos de Consumo Reestructurada Vencida</i>
Más	1427	<i>Cartera de Créditos de Vivienda Reestructurada Vencida</i>

Más 1428 Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada Vencida

De esta manera, la ecuación quedaría así:

$$\text{Morosidad Cartera} = \frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Neta}}$$

Posteriormente se obtuvieron los siguientes resultados como se puede apreciar en la Tabla 6:

Tabla 6
Morosidad de Cartera (en porcentaje)

Morosidad de Cartera			
2012	2013	2014	Ene-Sept 2015
16,96	20,59	16,40	16,86

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

Con respecto a los datos obtenidos, se puede apreciar que este ratio ha sufrido demasiadas variaciones en sus cifras, llegando a su máximo valor en el año 2013 tal y como se divide en la Figura 63.

Estos resultados muestran que por cada 100 dólares que la entidad maneja de cartera de créditos bruta a lo largo de los años, mantiene al menos 16 dólares de cartera improductiva de manera anual; indicando que la cooperativa actualmente no ha creado programas de contingencia para controlar o reducir su alto grado de morosidad o que las políticas de cobro que emplea la entidad no son lo suficientemente óptimas.

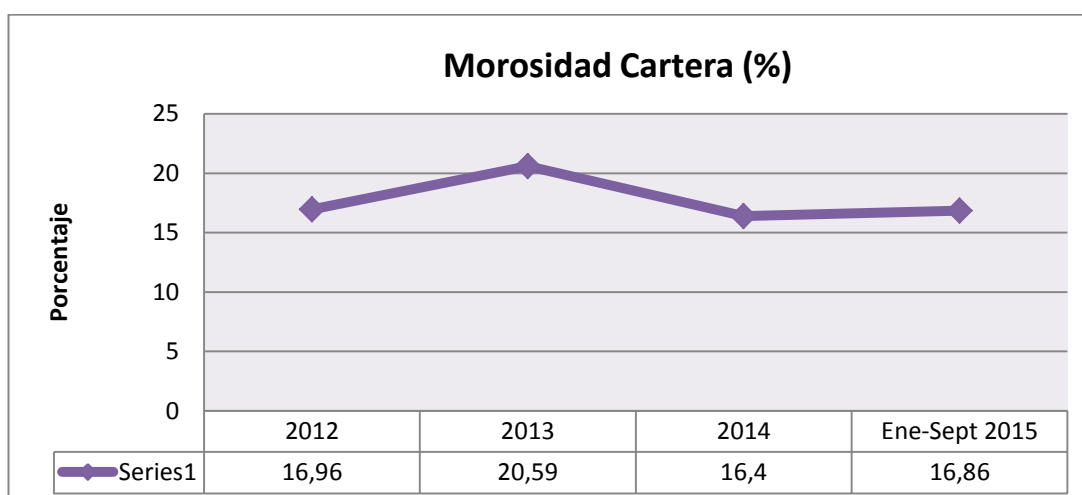


Figura 63 Tendencia de la Morosidad de Cartera

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

Asimismo, se realizó la comparación de cantidades con las cooperativas del Segmento 4 para determinar si sus cifras se mantienen dentro del promedio financiero nacional como se puede observar en el Cuadro 23 y en la Figura 64. Además, se midió el nivel de tendencia de crecimiento tanto en la cooperativa en estudio como en algunas cooperativas grandes, medianas y pequeñas del país.

Cuadro 23

Cuadro comparativo de la morosidad de cartera con el sector financiero

MOROSIDAD DE CARTERA						
	TIPOS DE COOPERATIVAS	AÑOS				Tendencia
		2012	2013	2014	Sept 2015	
COOPERATIVA EN ESTUDIO	ALFA Y OMEGA LTDA.	16,96	20,59	16,40	16,86	ALZA
COOP GRANDES	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	3,67	4,23	2,86	4,02	ALZA
	29 DE OCTUBRE	2,79	4,48	7,00	7,54	ALZA
COOP MEDIANAS	COOPROGRESO	3,76	4,83	4,52	4,88	ALZA
	MUSHUC RUNA	7,58	7,84	8,53	8,74	ALZA
COOP PEQUEÑAS	EL SAGRARIO	2,44	3,51	4,53	4,08	ALZA
	ATUNTAQUI	2,00	3,20	3,53	4,01	ALZA
	ALIANZA DEL VALLE	2,85	3,86	3,35	5,66	ALZA
TOTAL COOPERATIVAS	A NIVEL NACIONAL	4,01	5,05	5,03	5,18	ALZA

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

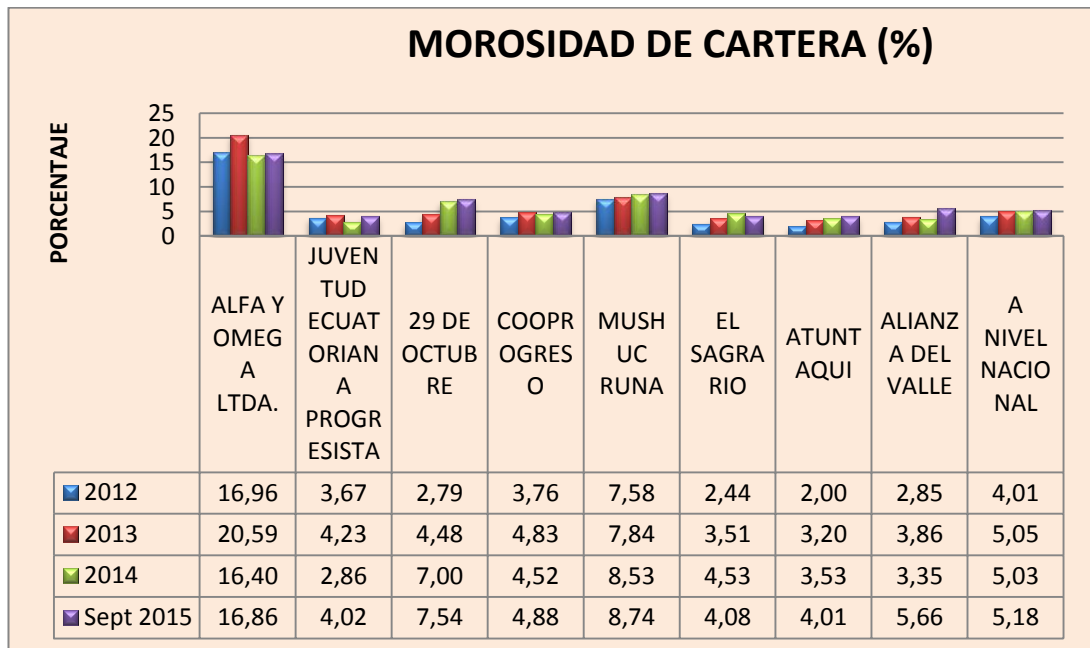


Figura 64 Gráficos comparativos de la morosidad de cartera

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

En estos cuadros se puede ver que en todas las cooperativas del sector financiero ecuatoriano van en incremento aunque en algunas de ellas solo aumentó en los años 2014 y Septiembre como es el caso de la “JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA”, la “COOPROGRESO”, la “ALIANZA DEL VALLE” y en el promedio nacional. Sin embargo, los ratios de otras cooperativas han ido en franco ascenso a lo largo de los años como es el caso de la “29 DE OCTUBRE”, “MUSHUC RUNA”, y la “ATUNTAQUI”.

Con respecto a la cooperativa en estudio, esta entidad ha tenido índices de morosidad demasiado elevados en comparación con las grandes organizaciones cooperativistas del sector ecuatoriano y con el promedio nacional; llegando a triplicar incluso el rango normal de incobrabilidad establecido por la SEPS.

4.5.2.2.1.1.2.1.2. Morosidad de Cartera de Microempresa.

Este indicador es muy parecido al anterior solo que aquí se van tomar en cuenta únicamente la cartera para la microempresa ya que a partir del año 2015 la entidad comenzó a otorgar créditos de consumo. Sin embargo, como este tipo de créditos son recientes en la cooperativa, únicamente mantiene cartera que no devenga intereses y vencida a nivel de microempresa.

Para obtener la cartera improductiva para microempresa se hace lo siguiente:

	1414	<i>Cartera de Créditos para la Microempresa que no devenga intereses</i>
Más	1418	<i>Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada que no devenga intereses</i>
Más	1424	<i>Cartera de Créditos para la Microempresa Vencida</i>
Más	1428	<i>Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada Vencida</i>

Asimismo, la cartera bruta para la microempresa se obtiene así:

	1404	<i>Cartera de Créditos para la Microempresa por Vencer</i>
Más	1408	<i>Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada por Vencer</i>
Más	1414	<i>Cartera de Créditos para la Microempresa que no devenga intereses</i>
Más	1418	<i>Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada que no devenga intereses</i>
Más	1424	<i>Cartera de Créditos para la Microempresa Vencida</i>
Más	1428	<i>Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada Vencida</i>

De esta manera, la ecuación quedaría así:

$$\text{Morosidad Cartera Microempresa} = \frac{\text{Cartera Improductiva Microempresa}}{\text{Cartera Neta Microempresa}}$$

Como la entidad en estudio solo ha manejado microcréditos a excepción del índice del año 2015 en el intervalo de Enero a Septiembre que registró un índice de 17,18% por la aparición de los créditos de consumo, los resultados son los mismos que se encuentra en la Tabla 7 y en la Figura 65:

Tabla 7
Morosidad de Cartera de Microempresa (en porcentaje)

Morosidad de Cartera de Microempresa			
2012	2013	2014	Ene-Sept 2015
16,96	20,59	16,40	17,18

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

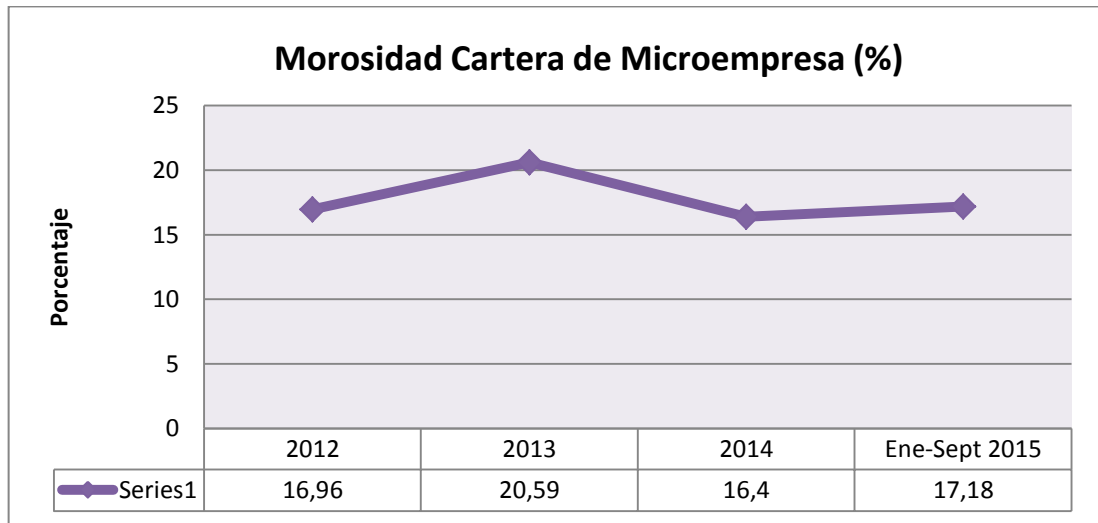


Figura 65 Tendencia de la Morosidad de Cartera en Microempresa

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

De igual manera, se comparó las cifras de este ratio con las cooperativas del Segmento 4 para observar si sus datos concuerdan con el sector cooperativista ecuatoriano como se puede apreciar en el Cuadro 24 y en la Figura 66. Además, se observó el nivel de tendencia de crecimiento tanto en la cooperativa en estudio como en algunas cooperativas grandes, medianas y pequeñas del país.

Cuadro 24

Cuadro comparativo de la morosidad de cartera en microempresa con el sector financiero

MOROSIDAD DE CARTERA DE MICROEMPRESA						
	TIPOS DE COOPERATIVAS	AÑOS				
		2012	2013	2014	Sept 2015	Tendencia
COOPERATIVA EN ESTUDIO	ALFA Y OMEGA LTDA.	16,96	20,59	16,40	17,18	ALZA
COOP GRANDES	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	5,42	9,30	4,48	4,65	ALZA
	29 DE OCTUBRE	3,67	6,56	13,04	13,73	ALZA
COOP MEDIANAS	COOPROGRESO	4,76	6,66	5,68	5,89	ALZA
	MUSHUC RUNA	8,02	8,33	9,45	9,99	ALZA
COOP PEQUEÑAS	EL SAGRARIO	3,43	5,34	8,09	8,29	ALZA
	ATUNTAQUI	3,09	5,33	6,01	6,64	ALZA
	ALIANZA DEL VALLE	3,78	5,78	4,17	5,76	ALZA
TOTAL COOPERATIVAS	A NIVEL NACIONAL	5,22	6,64	6,45	7,03	ALZA

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

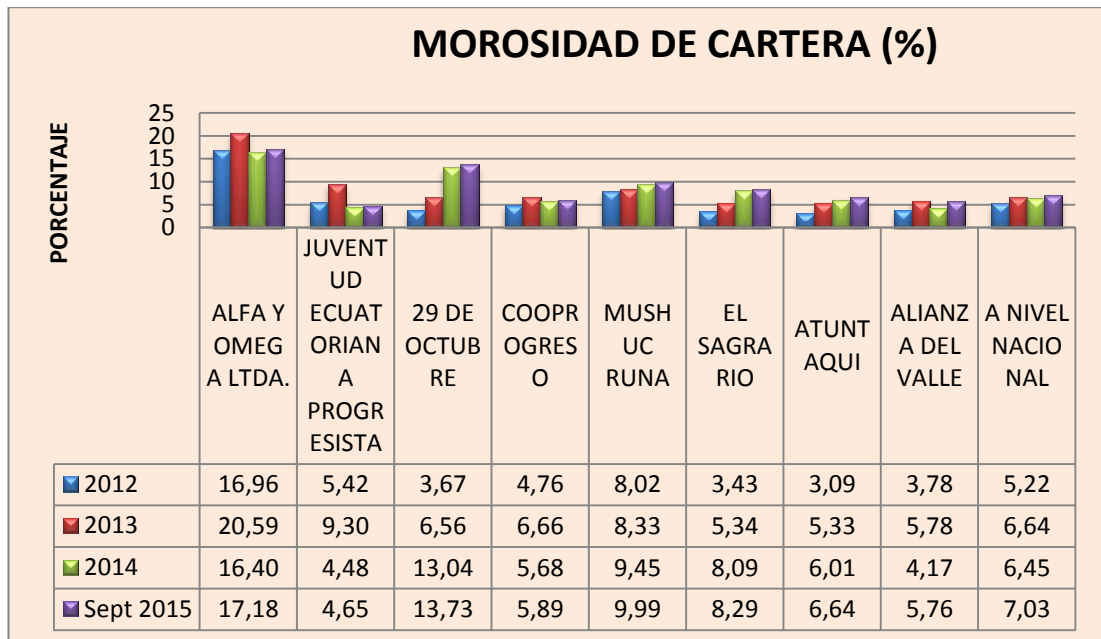


Figura 66 Gráficos comparativos de la morosidad de cartera microempresa

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

En base a estas tablas y figuras se observa que este índice crece de manera irregular en algunas cooperativas como la “JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA”, la “COOPROGRESO”, la “ALIANZA DEL VALLE” así como en el promedio nacional. Mientras tanto, los indicadores de morosidad a nivel de microempresa van aumentando cada año en las cooperativas “29 DE OCTUBRE”, “MUSHUC RUNA”, “EL SAGRARIO” y la “ATUNTAQUI”.

En cuanto a la cooperativa en estudio, esta entidad ha tenido índices de morosidad a nivel de microempresa demasiado altos en comparación con las grandes organizaciones cooperativistas del sector ecuatoriano y con el promedio nacional; llegando a superar incluso el doble del rango normal de incobrabilidad establecido por la SEPS.

Una vez ya establecidas las comparaciones tanto a nivel interno como a nivel industrial, es necesario explicar cuáles podrían ser las posibles causas que han provocado que la cooperativa en estudio maneje índices de morosidad demasiado elevados a lo largo de su vida institucional.

Para este análisis se llevó a cabo la revisión de un reporte de crédito al 31 de Agosto del 2014; en el cual se tomó en cuenta solamente a los clientes con deudas en mora hasta dicha fecha a fin de medir su calificación en el pago de créditos, el tiempo que tardan en pagar sus deudas y finalmente, la cantidad de cartera vencida que concentran los mismos. Estos datos se pueden observar en la Tabla 8.

Tabla 8
Reporte de clientes morosos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena
“Alfa y Omega” Ltda. al 31 de agosto del 2014

REPORTES DE CLIENTES CON CARTERA VENCIDA EXPEDIDO EL 31 DE AGOSTO DEL 2014								
VALOR CRÉDITO \$	FECHA CONCESIÓN	FECHA DE VENCIMIENTO	CALIFICACIÓN	CARTERA NO DEVENGA INTERESES \$	CARTERA VENCIDA \$	CARTERA CASTIGADA \$	TOTAL DEUDA S	TIEMPO VENCIDO DÍAS
263,33	13/01/2009	13/04/2009	E	-	263,33	0	263,33	2004
316,00	21/01/2009	21/04/2009	E	-	316,00	0	316,00	1996
316,00	02/02/2009	03/05/2009	E	-	316,00	0	316,00	1985
300,00	06/01/2009	05/07/2009	E	-	145,75	0	145,75	1921
316,00	23/01/2009	22/07/2009	E	-	289,66	0	289,66	1979
316,00	18/02/2009	17/08/2009	E	-	210,68	0	210,68	1894
309,17	29/04/2009	26/10/2009	E	-	309,17	0	309,17	1885
210,53	07/06/2010	30/08/2010	E	-	118,89	0	118,89	1462
210,53	11/06/2010	03/09/2010	E	-	30,93	0	30,93	1437
315,79	15/06/2010	13/10/2010	E	-	315,79	0	315,79	1480
138,95	02/09/2010	28/10/2010	E	-	138,95	0	138,95	1452
210,53	24/08/2010	16/11/2010	E	-	27,61	0	27,61	1364
147,37	02/09/2010	25/11/2010	E	-	75,22	0	75,22	1410
169,61	30/08/2010	28/11/2010	E	-	95,89	0	95,89	1375
152,63	07/09/2010	30/11/2010	E	-	152,63	0	152,63	1440
248,00	04/09/2010	03/12/2010	E	-	248,00	0	248,00	1400
210,53	13/09/2010	06/12/2010	E	-	66,15	0	66,15	1358
207,96	04/09/2010	01/02/2011	E	-	207,96	0	207,96	1427
210,53	12/01/2011	06/04/2011	E	-	125,53	0	125,53	1246
169,47	18/12/2010	17/05/2011	E	-	149,47	0	149,47	1297
315,79	18/02/2011	19/05/2011	E	-	248,69	0	248,69	1236
210,53	01/03/2011	30/05/2011	E	-	70,18	0	70,18	1165
315,79	07/03/2011	30/05/2011	E	-	315,79	0	315,79	1259
120,00	05/05/2011	16/06/2011	E	-	80,45	0	80,45	1186
210,53	25/03/2011	23/06/2011	E	-	72,29	0	72,29	1172
210,53	31/03/2011	23/06/2011	E	-	176,64	0	176,64	1221
210,53	14/04/2011	13/07/2011	E	-	72,29	0	72,29	1175
210,53	09/06/2011	04/08/2011	E	-	158,98	0	158,98	1151
210,53	20/05/2011	12/08/2011	E	-	142,28	0	142,28	1143
1.200,00	25/08/2010	20/08/2011	E	-	1.100,00	0	1.100,00	1380
210,53	03/06/2011	01/09/2011	E	-	210,53	0	210,53	1155
394,74	26/03/2011	10/09/2011	E	-	165,21	0	165,21	1126
210,53	30/06/2011	22/09/2011	E	-	124,94	0	124,94	1116
210,53	30/08/2011	22/11/2011	E	-	176,64	0	176,64	1069
315,79	30/08/2011	22/11/2011	E	-	213,42	0	213,42	1041
526,32	21/06/2011	18/12/2011	E	-	270,99	0	270,99	1047
216,84	19/09/2011	18/12/2011	E	-	216,84	0	216,84	1047
526,32	14/07/2011	10/01/2012	E	-	438,60	0	438,60	1062
421,05	18/08/2011	15/01/2012	E	-	257,61	0	257,61	1019

CONTINÚA



315,79	20/10/2011	18/01/2012	E	-	105,27	0	105,27	936
578,95	04/08/2011	31/01/2012	E	-	487,17	0	487,17	1063
315,79	23/11/2011	15/02/2012	E	-	315,79	0	315,79	984
526,32	25/08/2011	21/02/2012	E	-	237,75	0	237,75	961
210,53	09/12/2011	02/03/2012	E	-	142,28	0	142,28	940
236,84	08/11/2011	07/03/2012	E	-	179,38	0	179,38	967
526,32	15/09/2011	13/03/2012	E	-	177,10	0	177,10	910
526,32	06/10/2011	03/04/2012	E	-	442,89	0	442,89	1000
315,79	09/12/2011	07/04/2012	E	-	239,18	0	239,18	936
210,43	03/02/2012	03/05/2012	E	-	210,43	0	210,43	910
1.263,16	26/05/2011	20/05/2012	E	-	201,92	0	201,92	841
631,58	22/11/2011	19/06/2012	E	-	189,45	0	189,45	833
165,78	05/03/2012	03/07/2012	E	-	165,78	0	165,78	879
113,50	15/05/2012	14/07/2012	E	-	113,50	0	113,50	808
1.097,92	29/03/2012	27/07/2012	E	-	557,13	0	557,13	795
210,43	08/05/2012	06/08/2012	E	-	210,43	0	210,43	815
548,95	17/04/2012	15/08/2012	E	-	140,32	0	140,32	746
315,64	23/05/2012	21/08/2012	E	-	107,30	0	107,30	740
538,56	24/02/2012	22/08/2012	E	-	453,18	0	453,18	859
1.578,16	20/01/2012	16/09/2012	E	-	751,93	0	751,93	786
315,64	06/07/2012	03/11/2012	E	-	315,64	0	315,64	751
1.052,11	09/02/2012	05/11/2012	E	-	71,76	0	71,76	646
1.052,11	09/05/2012	05/11/2012	E	-	1.052,11	0	1.052,11	797
304,21	12/12/2011	06/11/2012	E	-	253,71	0	253,71	903
131,27	11/09/2012	10/11/2012	E	-	131,27	0	131,27	689
526,05	01/06/2012	28/11/2012	E	-	495,18	0	495,18	775
526,05	22/06/2012	19/12/2012	E	-	182,35	0	182,35	647
315,64	24/09/2012	23/12/2012	E	-	174,78	0	174,78	632
185,45	06/11/2012	05/01/2013	E	-	90,44	0	90,44	589
1.348,66	19/01/2012	13/01/2013	E	-	1.348,66	0	1.348,66	907
776,21	06/02/2012	31/01/2013	E	-	646,85	0	646,85	829
1.052,11	15/02/2012	09/02/2013	E	-	398,34	0	398,34	670
1.052,11	22/02/2012	16/02/2013	E	-	232,27	0	232,27	603
631,27	26/07/2012	21/02/2013	E	-	631,27	0	631,27	735
281,28	29/10/2012	26/02/2013	E	-	281,28	0	281,28	611
736,48	04/09/2012	03/03/2013	E	-	584,14	0	584,14	651
1.052,11	09/05/2012	05/03/2013	E	-	839,76	0	839,76	737
526,05	07/09/2012	06/03/2013	E	-	357,60	0	357,60	648
526,05	16/11/2012	16/03/2013	E	-	526,05	0	526,05	623
197,96	24/11/2012	24/03/2013	E	-	51,35	0	51,35	525
526,05	05/10/2012	03/04/2013	E	-	442,66	0	442,66	651
420,84	15/11/2012	14/04/2013	E	-	420,84	0	420,84	624
2.105,26	29/04/2011	18/04/2013	E	-	1.842,07	0	1.842,07	1077
466,69	20/11/2012	19/04/2013	E	-	466,69	0	466,69	619

CONTINÚA



526,05	25/10/2012	23/04/2013	E	-	270,84	0	270,84	552
526,05	31/10/2012	29/04/2013	E	-	92,09	0	92,09	487
585,45	15/10/2012	13/05/2013	E	-	88,68	0	88,68	473
420,84	21/01/2013	21/05/2013	E	-	318,74	0	318,74	528
1.304,21	07/06/2011	27/05/2013	E	-	443,58	0	443,58	679
489,63	07/12/2012	05/06/2013	E	-	252,09	0	252,09	503
526,05	18/01/2013	17/06/2013	E	-	216,68	0	216,68	470
500,00	26/01/2013	25/06/2013	E	-	305,92	0	305,92	485
643,76	30/10/2012	27/06/2013	E	-	492,26	0	492,26	576
210,43	08/04/2013	07/07/2013	E	-	210,43	0	210,43	450
946,89	21/01/2012	14/07/2013	E	-	946,89	0	946,89	905
1.557,65	02/05/2012	26/07/2013	E	-	1.557,65	0	1.557,65	821
693,79	01/12/2012	29/07/2013	E	-	360,63	0	360,63	483
1.052,11	24/08/2012	19/08/2013	E	-	567,46	0	567,46	542
233,35	08/03/2013	04/09/2013	E	-	120,14	0	120,14	421
526,05	14/03/2013	10/09/2013	E	-	92,09	0	92,09	351
1.052,11	20/09/2012	15/09/2013	E	-	636,43	0	636,43	529
1.052,11	21/09/2012	16/09/2013	E	-	557,25	0	557,25	497
152,11	20/05/2013	17/09/2013	E	-	115,20	0	115,20	407
575,04	20/02/2013	18/09/2013	E	-	575,04	0	575,04	529
526,05	22/02/2013	20/09/2013	E	-	79,70	0	79,70	343
193,79	25/06/2013	23/09/2013	E	-	193,79	0	193,79	402
520,84	13/02/2013	11/10/2013	E	-	460,16	0	460,16	502
380,24	17/04/2013	14/10/2013	E	-	131,81	0	131,81	325
367,73	18/05/2013	15/10/2013	E	-	367,73	0	367,73	439
205,21	27/04/2013	24/10/2013	E	-	71,10	0	71,10	318
767,73	27/06/2013	25/10/2013	E	-	391,47	0	391,47	338
346,89	10/04/2013	06/11/2013	E	-	204,08	0	204,08	386
180,00	18/06/2013	15/11/2013	E	-	180,00	0	180,00	409
526,05	28/11/2012	23/11/2013	E	-	86,28	0	86,28	298
320,84	27/05/2013	23/11/2013	E	-	269,98	0	269,98	391
1.052,11	08/12/2012	03/12/2013	E	-	812,02	0	812,02	510
303,03	12/09/2013	11/12/2013	E	-	103,01	0	103,01	262
526,05	23/05/2013	19/12/2013	E	-	157,82	0	157,82	269
967,73	09/01/2013	04/01/2014	E	-	512,56	0	512,56	387
410,43	14/03/2013	08/01/2014	E	-	410,43	0	410,43	504
3.157,32	20/07/2012	11/01/2014	E	-	607,33	0	607,33	284
813,55	16/07/2013	12/01/2014	E	-	684,58	0	684,58	349
2.105,21	02/02/2012	22/01/2014	E	-	1.347,53	0	1.347,53	611
1.052,11	26/07/2013	22/01/2014	E	-	541,67	0	541,67	278
1.052,11	28/01/2013	23/01/2014	E	-	438,17	0	438,17	328
2.105,21	16/02/2012	05/02/2014	E	-	2.017,49	0	2.017,49	849
1.052,11	15/02/2013	10/02/2014	E	-	193,14	0	193,14	228
5.262,52	23/02/2012	12/02/2014	E	-	3.930,76	0	3.930,76	692

CONTINÚA



1.276,08	18/02/2013	13/02/2014	E	-	1.180,93	0	1.180,93	500
742,74	22/04/2013	16/02/2014	E	-	593,97	0	593,97	395
841,68	28/11/2012	23/03/2014	E	-	556,82	0	556,82	426
483,36	27/05/2013	23/03/2014	E	-	483,36	0	483,36	425
420,84	02/04/2013	28/03/2014	E	-	390,33	0	390,33	455
788,57	04/04/2013	30/03/2014	E	-	283,90	0	283,90	238
841,68	04/04/2013	30/03/2014	E	-	583,02	0	583,02	350
552,11	15/04/2013	10/04/2014	E	-	101,34	0	101,34	164
527,27	23/10/2013	21/04/2014	E	-	182,77	0	182,77	133
1.010,10	02/08/2013	29/04/2014	D	-	121,35	0	121,35	108
1.052,11	14/05/2013	09/05/2014	E	-	193,14	0	193,14	133
1.010,10	15/11/2013	14/05/2014	D	-	176,78	0	176,78	108
1.052,11	21/05/2013	16/05/2014	E	-	728,77	0	728,77	284
587,88	20/11/2013	19/05/2014	E	-	302,67	0	302,67	164
1.262,52	27/05/2013	22/05/2014	E	-	1.072,38	0	1.072,38	350
430,30	26/09/2013	24/05/2014	E	-	380,17	0	380,17	264
280,00	28/02/2014	29/05/2014	D	-	188,51	0	188,51	118
520,00	03/12/2013	01/06/2014	E	-	520,00	0	520,00	235
695,88	14/06/2013	09/06/2014	E	-	644,00	0	644,00	382
1.262,52	14/06/2013	09/06/2014	E	-	344,31	0	344,31	139
1.052,11	14/06/2013	09/06/2014	E	-	468,91	0	468,91	198
1.052,11	19/06/2013	14/06/2014	D	-	193,14	0	193,14	104
1.105,21	29/06/2013	24/06/2014	E	-	301,38	0	301,38	122
431,31	27/03/2014	25/06/2014	E	-	431,31	0	431,31	126
691,71	16/07/2013	11/07/2014	E	-	587,52	0	587,52	319
2.631,27	18/01/2013	12/07/2014	E	-	2.124,79	0	2.124,79	439
1.010,10	21/01/2014	20/07/2014	B	-	176,78	0	176,78	37
1.052,11	26/07/2013	21/07/2014	B	-	97,51	0	97,51	21
918,76	27/06/2013	22/07/2014	E	-	856,18	0	856,18	363
1.010,10	04/04/2014	02/08/2014	B	-	260,06	0	260,06	27
1.010,10	08/08/2013	03/08/2014	E	-	699,71	0	699,71	235
1.010,10	04/02/2014	03/08/2014	C	-	350,11	0	350,11	52
1.048,48	09/08/2013	04/08/2014	E	-	638,33	0	638,33	203
414,14	06/02/2014	05/08/2014	E	-	348,49	0	348,49	125
2.105,21	13/02/2013	07/08/2014	C	-	404,99	0	404,99	79
1.212,12	15/08/2013	10/08/2014	D	-	436,40	0	436,40	108
909,09	17/08/2013	12/08/2014	E	-	481,53	0	481,53	167
1.212,12	15/08/2013	10/08/2014	D	-	436,40	0	436,40	108
909,09	17/08/2013	12/08/2014	E	-	481,53	0	481,53	167
2.105,21	28/08/2012	18/08/2014	A	-	109,24	0	109,24	3
1.010,10	26/08/2013	21/08/2014	C	93,68	181,80	0	275,48	52
1.330,87	30/05/2013	23/08/2014	E	101,48	1.073,93	0	1.175,41	362
959,60	27/02/2014	26/08/2014	C	167,97	484,35	0	652,32	87
1.232,32	03/09/2013	29/08/2014	C	114,19	329,48	0	443,67	86

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014).

Elaborado por: Autor.

Con respecto a la evaluación de la cartera vencida en relación a la categoría de calificación de los créditos aplicado a este reporte, la cooperativa tiene un 92% de cartera vencida catalogada en la categoría “E”; lo cual quiere decir que son créditos considerados como incobrables, de difícil cobro, con valores de recuperación bajos y con mucho tiempo de antigüedad.

Asimismo, la entidad tiene aproximadamente 3% en las categorías D y C cada una; lo cual significa que la cartera vencida dentro de este grupo es catalogada como de dudoso recaudo ya que los solicitantes de préstamos no pueden generar suficientes ingresos económicos que permitan saldar sus deudas crediticias, sus garantes no son lo suficientemente solventes para cumplir con dichas obligaciones o la entidad tenga que recurrir reiteradamente a instancias legales con estos para cobrar sus créditos.

Finalmente, apenas el 2% de la cartera vencida tienen calificación A y B; indicando que estos clientes cumplen de manera óptima con el pago de sus préstamos al tener solvencia económica, buenos garantes, historial crediticio impecable, otros.

Los resultados de este análisis se pueden apreciar en la Tabla 9 y en la Figura 67.

Tabla 9
Clasificación de clientes con cartera vencida en base a su calificación crediticia al 31/08/2014

TIPO DE CATEGORÍA	NÚMERO DE CLIENTES	PORCENTAJE
Categoría A	1	0,59%
Categoría B	3	1,78%
Categoría C	5	2,96%
Categoría D	5	2,96%
Categoría E	155	91,72%
TOTAL	169	100,00%

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014).

Elaborado por: Autor.

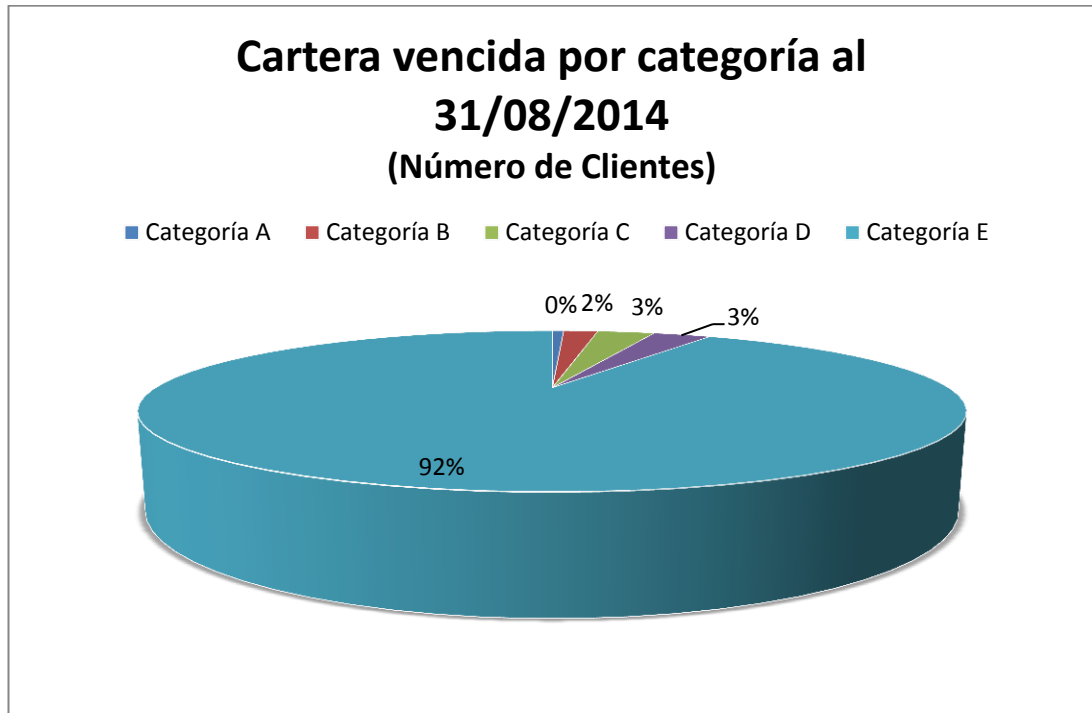


Figura 67 Distribución de clientes morosos en base a su calificación crediticia al 31/08/2014

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014).

Elaborado por: Autor.

En cuanto a la evaluación efectuada al tiempo de morosidad que tienen los clientes en mora de la cooperativa en estudio, el mayor lapso de tiempo en el que tardan los solicitantes de préstamos en cancelar sus deudas crediticias es entre uno y dos años; el cual equivale aproximadamente al 30% de la cartera vencida.

Asimismo, los clientes que no cumplen a tiempo con el pago de sus créditos a corto plazo (menos de un año) y aquellos cuyas prestaciones de dinero están a punto de ser castigadas por encontrarse en casi 3 años de incobrabilidad representan el 28 y el 23 % aproximadamente de la cartera vencida.

Finalmente, los clientes de la cooperativa que tienen más de 3 años sin haber saldado sus obligaciones de crédito representan el 19% de dinero en mora. Es importante resaltar esta información ya que de acuerdo a las normativas de la SEPS, las entidades financieras deben castigar sus créditos en caso de que sus prestatarios

no hayan cancelado los mismos por más de tres años y después de haber llevado a cabo todas las instancias de cobro.

No obstante, en el reporte expedido el 31 de Agosto del 2014 cuyo contenido se encuentra en la Tabla 30 se puede observar que en la columna de “CARTERA CASTIGADA” no hay ninguna cifra; lo cual permite deducir que la entidad nunca ha efectuado dicho proceso a lo largo de su vida institucional. Al no castigar créditos no se pueden crear planes de contingencia que busquen mitigar o prevenir los efectos negativos que traen consigo el incumplimiento de pago de ciertos préstamos por parte de algunos clientes.

Todos estos cálculos y distribuciones se pueden observar en la Tabla 10 y en la Figura 68.

Tabla 10
Clasificación de clientes con cartera vencida en base a tiempo de morosidad al 31/08/2014

TIEMPO DE MOROSIDAD	NÚMERO DE CLIENTES	PORCENTAJE
Hasta 1 año o menos	48	28,40%
Entre uno y 2 años	50	29,59%
Entre 2 y 3 años	38	22,49%
Entre 3 y 4 años	24	14,20%
Entre 4 y 5 años	2	1,18%
Más de 5 años	7	4,14%
TOTAL	169	100,00%

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014).

Elaborado por: Autor.

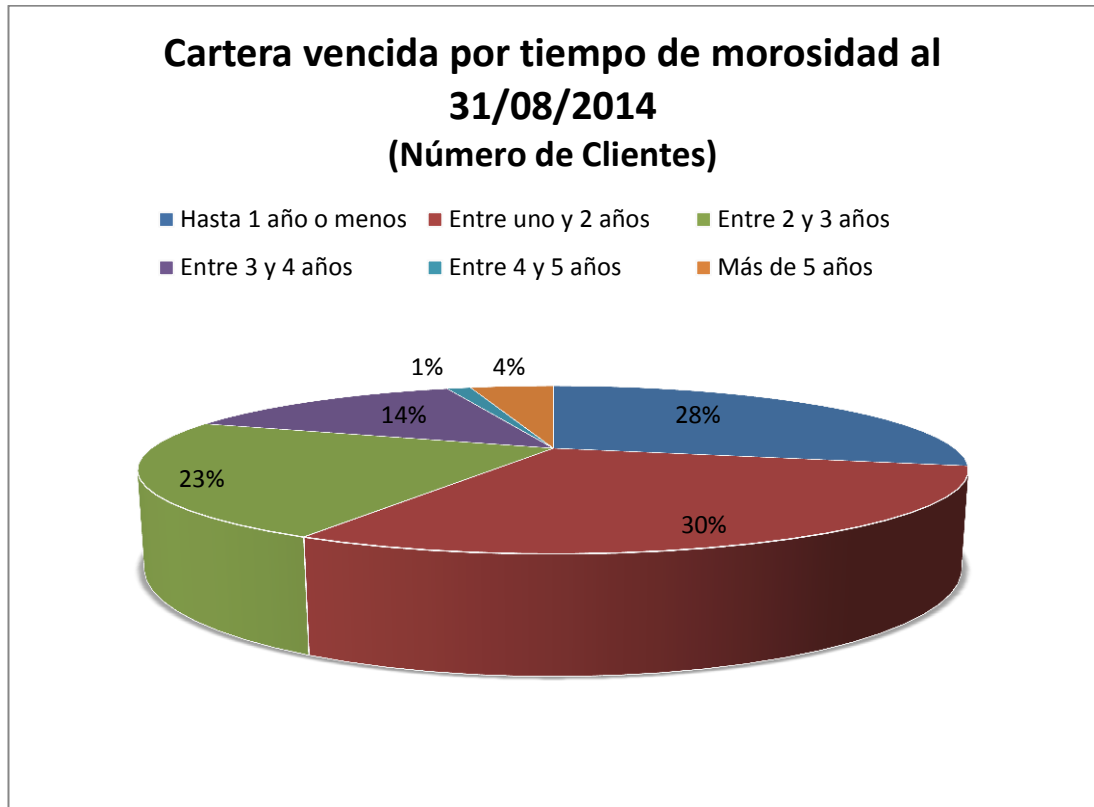


Figura 68 Distribución de clientes morosos en base al tiempo de morosidad al 31/08/2014

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014).

Elaborado por: Autor.

Por último, se efectuó el análisis de la concentración de créditos por clientes morosos y por cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda. a fin de relacionar ambos parámetros y determinar cuántos solicitantes de préstamos conforman la mayor cantidad de cartera en mora.

Una vez efectuada la evaluación, se pudo concluir que el 7% de clientes morosos concentran el 29% de la cartera vencida de la institución; indicando que la cooperativa debería realizar mayores gestiones de cobro en estas personas ya que los mismos aunque son pocos tienen créditos tan altos que incluso pueden llegar a ser de más de \$3.000,00.

El 93% restante de clientes con obligaciones crediticias conforman el 71% de cartera vencida, pero la diferencia con el postulado anterior es que estos solicitantes

de créditos aunque son mucho más numerosos, tienen créditos en mora por montos menores a \$1.000,00.

Estos resultados se pueden apreciar en la Tabla 11 y en las Figuras 69 y 70.

Tabla 11
Concentración de morosidad por clientes y por cartera vencida al 31/08/2014

Concentración de Morosidad	Número de Clientes	Porcentaje Clientes	Cartera Vencida	Porcentaje Cartera
0 a 500 dólares	129	76,33%	\$ 30.546,93	44,70%
501 a 1000 dólares	28	16,57%	\$ 18.039,00	26,40%
1001 a 3000 dólares	11	6,51%	\$ 15.819,02	23,15%
Más de 3000 dólares	1	0,59%	\$ 3.930,76	5,75%
TOTAL	169	100,00%	\$ 68.335,71	100,00%

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014).

Elaborado por: Autor.

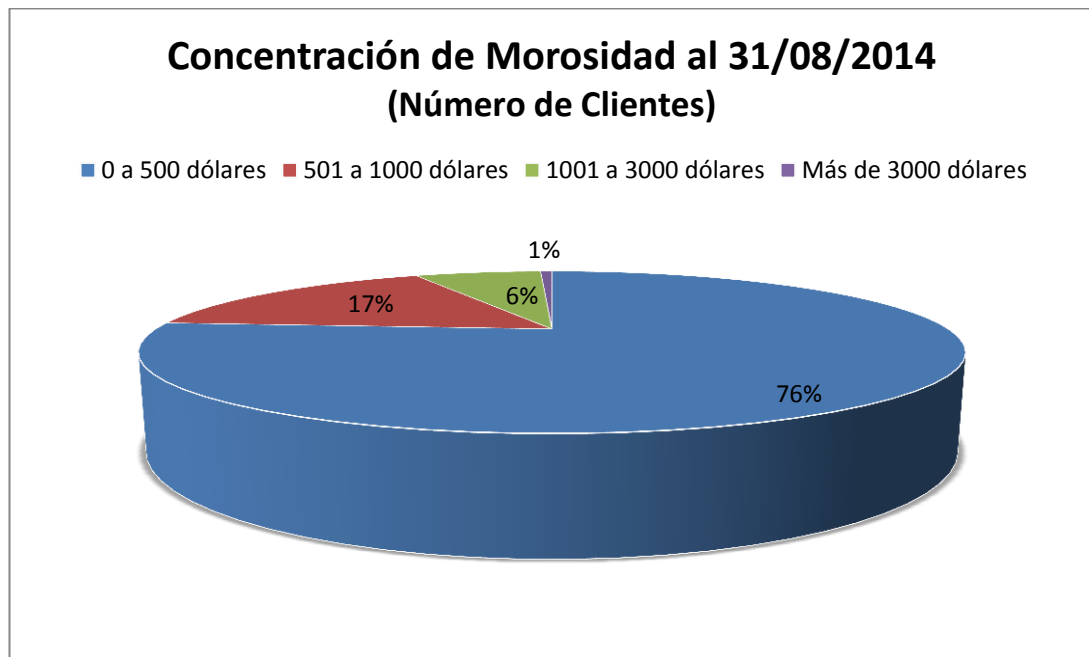


Figura 69 Concentración de cartera vencida por número de clientes al 31/08/2014

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014).

Elaborado por: Autor.

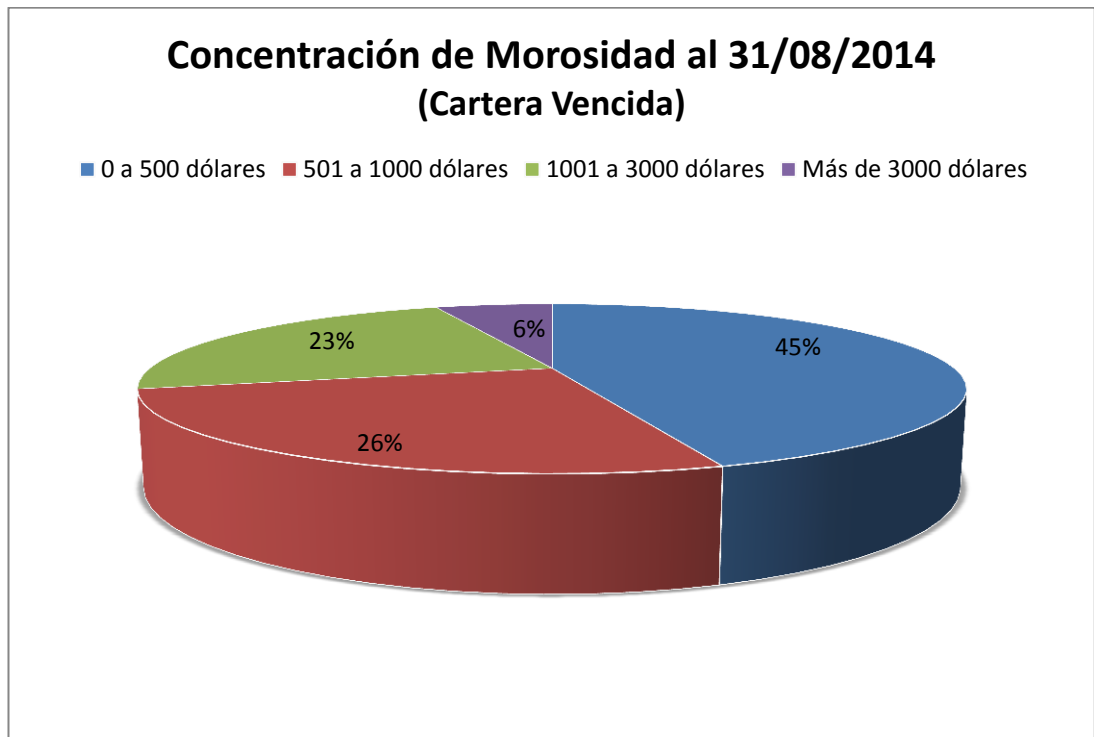


Figura 70 Concentración de cartera vencida por cartera vencida al 31/08/2014

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014).

Elaborado por: Autor.

No se pudo efectuar un mejor análisis crediticio debido al cambio del sistema "MEGASAC" al sistema "DATABOX" y es posible que se hayan dado distorsiones de información durante el proceso de migración de información.

4.5.2.2.1.1.2.2. Cobertura de provisiones para la cartera improductiva.

Este ratio mide la proporción de la provisión para los créditos incobrables en relación con la cartera improductiva bruta. Dichas provisiones deben estar en valor absoluto y se calculan tanto de manera total como por línea del negocio.

4.5.2.2.1.1.2.2.1. Cobertura Cartera de Crédito Improductiva.

Este cociente se calcula tomando en cuenta el valor absoluto de las provisiones:

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Provisiones}}{\text{Cartera Crédito Improductiva}}$$

Una vez efectuada la operación, se dieron los resultados que se observan en la Tabla 12:

Tabla 12
Cobertura Cartera de Crédito Improductiva Total (en porcentaje)

Cobertura Cartera de Crédito Improductiva Total			
2012	2013	2014	Ene-Sept 2015
10,74	14,27	19,86	15,62

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

Una vez obtenidas las cifras de cobertura de cartera de crédito improductiva a nivel general, los resultados reflejan que este indicador va en ascenso a lo largo de los años a pesar de que en Septiembre del 2015 registra una baja como se puede observar en la Figura 71.

Eso significa que por cada 100 dólares que la entidad mantiene por cartera de crédito improductiva (que no genera intereses y vencida), genera en promedio apenas unos 15 dólares de provisión para protegerse contra pérdidas; aduciendo que la compañía probablemente no está castigando créditos con más de 3 años de incobrabilidad o que está otorgando demasiado tiempo a sus clientes para cubrir sus deudas crediticias.

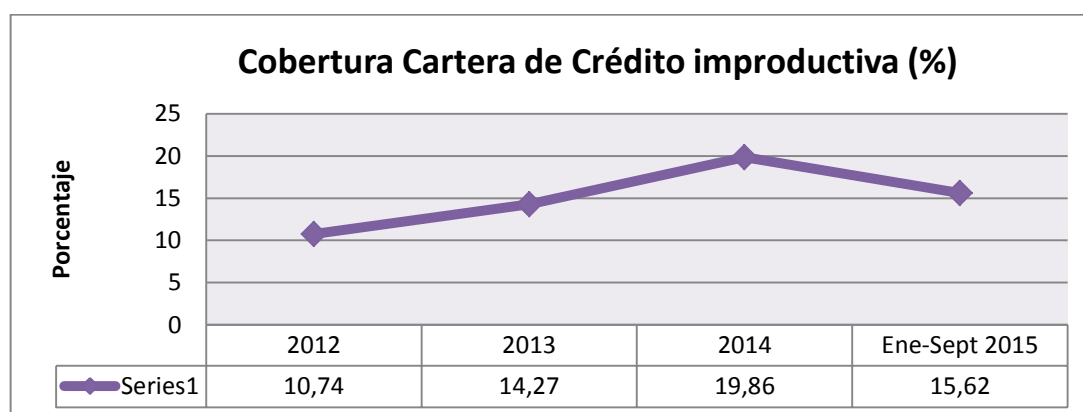


Figura 71 Tendencia de la Cobertura de Cartera de Crédito Improductiva

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

De igual manera, se llevó a cabo la comparación de cifras de entidades del sistema cooperativo ecuatoriano del Segmento 4 encaminado a la economía popular y solidaria para determinar si sus cifras se mantienen dentro de los estándares nacionales como se puede observar en el Cuadro 25 y en la Figura 72. Además, se midió la tendencia de aumento tanto en la cooperativa en estudio como en otras entidades financieras de renombre en el país.

Cuadro 25

Cuadro comparativo de la cobertura de cartera de crédito improductiva con el sector financiero

COBERTURA CARTERA DE CRÉDITO IMPRODUCTIVA						
	TIPOS DE COOPERATIVAS	AÑOS				Tendencia
		2012	2013	2014	Sept 2015	
COOPERATIVA EN ESTUDIO	ALFA Y OMEGA LTDA.	10,74	14,27	19,86	15,62	ALZA
COOP GRANDES	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	93,66	88,88	130,80	102,15	BAJA
	29 DE OCTUBRE	103,54	94,03	90,36	80,50	BAJA
COOP MEDIANAS	COOPROGRESO	108,23	104,65	106,87	96,67	BAJA
	MUSHUC RUNA	120,79	126,67	123,28	121,15	BAJA
COOP PEQUEÑAS	EL SAGRARIO	138,97	127,69	129,41	129,91	ALZA
	ATUNTAQUI	153,08	115,83	122,65	118,32	BAJA
	ALIANZA DEL VALLE	164,72	125,26	137,40	106,54	BAJA
TOTAL COOPERATIVAS	A NIVEL NACIONAL	125,53	110,60	114,67	106,55	BAJA

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

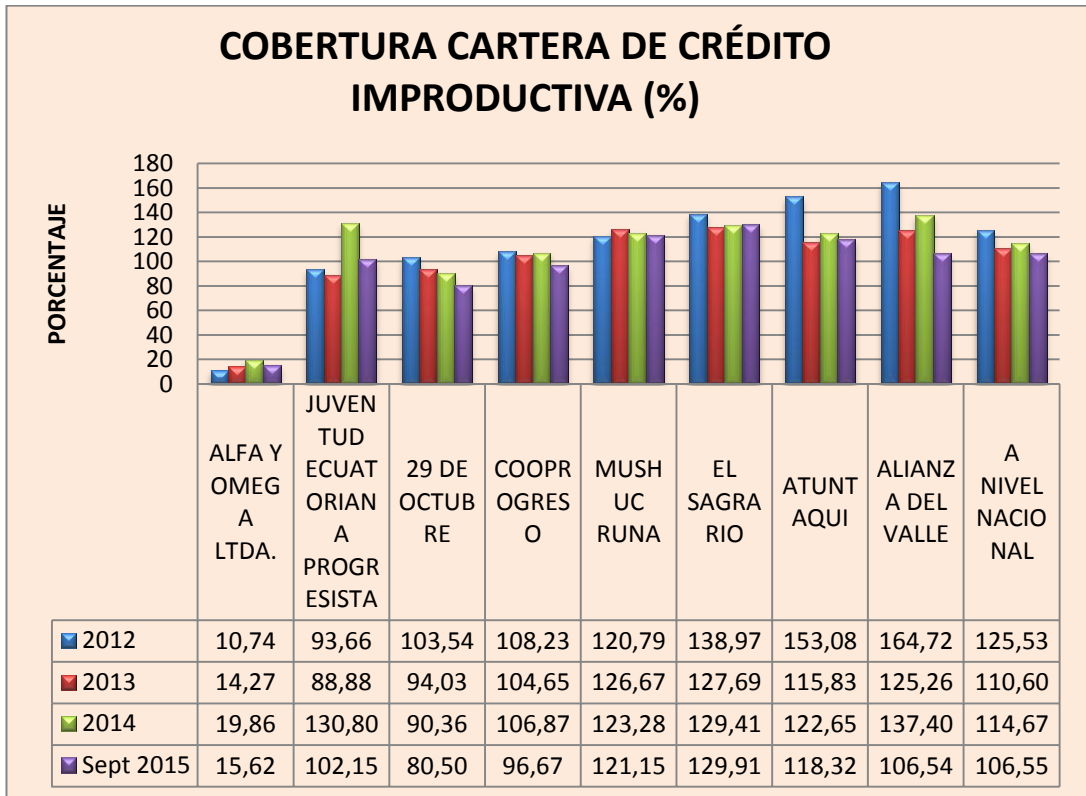


Figura 72 Gráficos comparativos de la cobertura cartera de crédito improductiva

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

En estos esquemas se puede notar que los indicadores de la entidad en estudio lamentablemente no se encuentra ni siquiera a la par con las grandes cooperativas del sector financiero ecuatoriano ya que sus ratios de cobertura de cartera de crédito improductiva no llegan ni al 88%; que es la cifra más baja del promedio registrado por las cooperativas más importantes de este país. Además, a nivel nacional este ratio es de más del 100% superando al porcentaje registrado por la organización en una proporción de más de 10 a 1.

4.5.2.2.1.1.2.2. Cobertura Cartera de Crédito Improductiva para Microempresa.

Este indicador se mide de la siguiente forma:

$$\text{Cobertura Cartera Microempresa} = \frac{\text{Provisiones Cartera Microempresa}}{\text{Cartera Improductiva Microempresa}}$$

Una vez ejecutada la ecuación, se obtuvieron los resultados que se aprecian en la Tabla 13 teniendo en cuenta que solo otorga microcréditos hasta el año 2014 la cooperativa:

Tabla 13
Cobertura Cartera de Crédito Improductiva Microempresa (en porcentaje)

Cobertura Cartera de Crédito Improductiva Total			
2012	2013	2014	Ene-Sept 2015
9,14	13,26	19,86	15,62

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

De acuerdo a los resultados conseguidos, al igual que en el caso de la cobertura de cartera de crédito improductiva a nivel general, en el caso de la microempresa también se observa el crecimiento de este ratio en cada año aunque en Septiembre del 2015 este indicador pasó de 19,86% del año 2014 al 15,62% como se puede apreciar en la Figura 73.

En base a estas cifras, por cada 100 dólares que la entidad maneja por cartera de crédito improductiva en microcréditos, produce en promedio apenas unos 14 dólares de provisión para protegerse contra pérdidas; estableciendo como en la cartera improductiva general que la compañía probablemente no está castigando créditos con más de 3 años de morosidad o que está otorgando demasiado tiempo a sus clientes para cancelar sus préstamos y sus activos financieros no se están valorando adecuadamente.

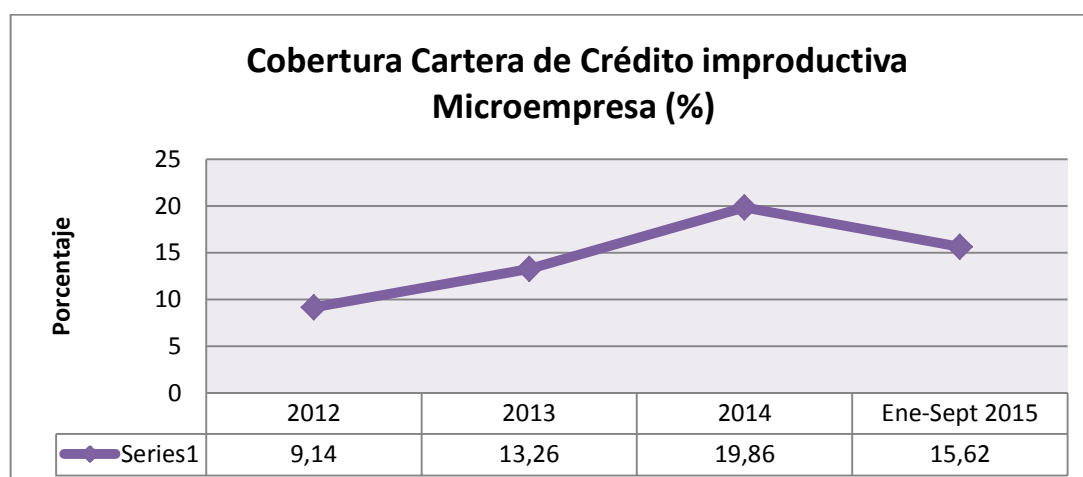


Figura 73 Tendencia de la Cobertura de Cartera de Crédito Improductiva Microempresa

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

Asimismo, se comparó las cantidades de las cooperativas más importantes del ecuatoriano del Segmento 4 para confirmar si sus cifras están a la par o dentro del promedio nacional como se puede observar en el Cuadro 26 y en la Figura 74. Además, se midió el grado de tendencia de incremento tanto en la cooperativa en estudio como en otras entidades financieras del país.

Cuadro 26

Cuadro comparativo de la cobertura de cartera de crédito improductiva en microcréditos con el sector financiero

COBERTURA CARTERA DE CRÉDITO IMPRODUCTIVA MICROEMPRESA						
	TIPOS DE COOPERATIVAS	AÑOS				Tendencia
		2012	2013	2014	Sept 2015	
COOPERATIVA EN ESTUDIO	ALFA Y OMEGA LTDA.	9,14	13,26	19,86	15,62	ALZA
COOP GRANDES	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	120,38	55,32	93,00	79,70	BAJA
	29 DE OCTUBRE	86,64	82,09	88,71	80,73	BAJA
COOP MEDIANAS	COOPROGRESO	119,90	79,73	80,65	73,92	BAJA
	MUSHUC RUNA	118,47	78,73	80,33	81,17	ALZA
COOP PEQUEÑAS	EL SAGRARIO	116,93	111,05	111,30	108,41	BAJA
	ATUNTAQUI	125,82	76,83	86,91	90,20	ALZA
	ALIANZA DEL VALLE	146,05	95,21	122,55	100,28	BAJA
TOTAL COOPERATIVAS	A NIVEL NACIONAL	127,89	88,27	94,59	82,08	BAJA

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

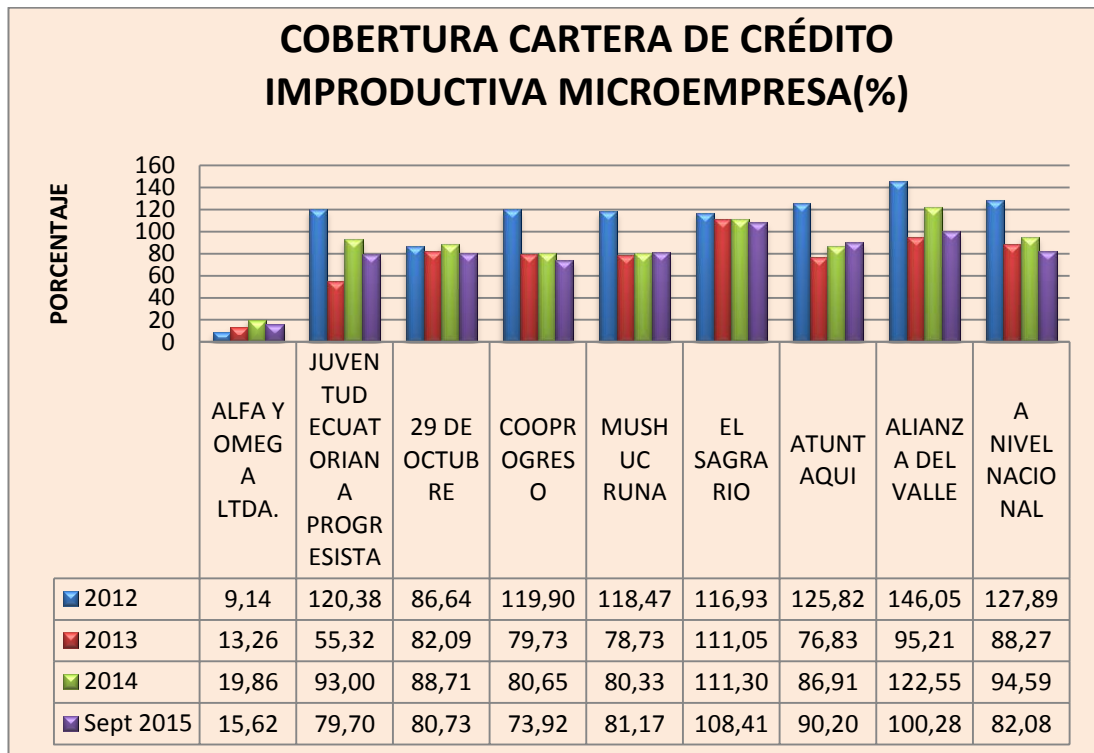


Figura 74 Gráficos comparativos de la cobertura cartera de crédito improductiva en microcréditos

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

En estas figuras y tablas se pudo determinar que los ratios de la entidad en estudio están demasiado bajos en comparación con las grandes cooperativas del sistema financiero ecuatoriano; al punto de que las organizaciones con indicadores de cobertura de cartera de crédito improductiva más bajas en el mercado en este cuadro como la “COOPROGRESO” y la “JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA” cuyos porcentajes oscilan entre el 55 y el 79% están muy por encima a los indicadores registrados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda.. Del mismo modo, la compañía tampoco se acerca a los índices nacionales establecidos por la SEPS ya que los mismos tienen más del 80%.

4.5.2.2.1.1.3. Manejo Administrativo.

4.5.2.2.1.1.3.1. Activos Productivos/ Pasivos con Costo.

Este ratio muestra la capacidad de generar ingresos con respecto a la producción periódica de costos. Este índice mide los pasivos que se adquieren como fuente de financiación para efectuar colocaciones de activos, los cuales deben producir más que los primeros.

Los activos productivos son aquellos que generan ingresos financieros; los cuales se conforman principalmente por las operaciones activas de una entidad financiera. Estos activos se calculan de la siguiente manera:

	1103	<i>Bancos y otras instituciones financieras</i>
Más	12	<i>Operaciones Interbancarias</i>
Más	13	<i>Inversiones</i>
Más	1401	<i>Cartera de Créditos Comercial por Vencer</i>
Más	1402	<i>Cartera de Créditos de Consumo por Vencer</i>
Más	1403	<i>Cartera de Créditos de Vivienda por Vencer</i>
Más	1404	<i>Cartera de Créditos para la Microempresa por Vencer</i>
Más	1405	<i>Cartera de Créditos Comercial Reestructurada por Vencer</i>
Más	1406	<i>Cartera de Créditos de Consumo Reestructurada por Vencer</i>
Más	1407	<i>Cartera de Créditos de Vivienda Reestructurada por Vencer</i>
Más	1408	<i>Cartera de Créditos para la Microempresa Reestructurada por Vencer</i>
Más	15	<i>Deudores por Aceptaciones</i>
Más	170105	<i>Terrenos</i>
Más	170110	<i>Obras de Urbanización</i>
Más	170115	<i>Obras de Edificación</i>
Más	1901	<i>Inversiones en Acciones y Participaciones</i>
Más	190205	<i>Inversiones</i>
Más	190210	<i>Cartera de Créditos por Vencer</i>
Más	190225	<i>Cartera de Créditos Reestructurada por Vencer</i>
Más	190240	<i>Deudores por Aceptación</i>
Más	190250	<i>Bienes Realizables</i>
Más	190280	<i>Inversiones en Acciones y Participaciones</i>
Más	190280	<i>Fondo de Liquidez</i>
Más	1903	<i>Otras Inversiones en Participaciones</i>

Los pasivos con costo son aquellos que las entidades financieras deben retribuir, como las captaciones de dinero de los depositantes. Estos se determinan así:

Más	2101	Depósitos a la Vista
Menos	210110	Depósitos Monetarios que no Generan Intereses
Menos	210130	Cheques Certificados
Menos	210150	Depósitos por Confirmar
Más	2102	Operaciones de Reporto
Menos	210210	Operaciones de Reporto por Confirmar
Más	2103	Depósitos a Plazo
Menos	210330	Depósitos por Confirmar
Más	2104	Depósitos de Garantía
Más	2105	Depósitos Restringidos
Más	22	Operaciones Interbancarias
Menos	2203	Operaciones por Confirmar
Más	26	Obligaciones Financieras
Más	27	Valores en Circulación
Menos	2790	Prima o Descuento en Colocación de Valores en Circulación
Más	280105	Obligaciones Convertibles en Acciones
Más	2903	Fondos en Administración
Más	2904	Fondo de reserva Empleados

Esta ecuación se representa así:

$$\text{Relación} = \frac{\text{Activos Productivos}}{\text{Pasivos con Costo}}$$

Los resultados de esta relación se pueden apreciar en la Tabla 14:

Tabla 14
Relación Activos Productivos con los Pasivos con Costo (en porcentaje).

Activos Productivos / Pasivos con Costo			
2012	2013	2014	Ene-Sept 2015
100,46	97,05	96,26	97,97

Fuente; (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

En base a los resultados conseguidos, se pudo encontrar cifras irregulares en estos indicadores ya que en el año 2012 se dio la mayor cantidad de este índice ya que fue el único año donde los activos productivos fueron mayores que los pasivos con costo. De acuerdo a la tendencia de la Figura 75, a partir del año 2013 por cada 100 dólares que la entidad recibe de depósitos y fuentes de financiamiento, la cooperativa genera apenas entre 96 y 97 dólares al año para la concesión de créditos; demostrando que no se está llevando a cabo una adecuada labor crediticia ya que los activos productivos deben siempre superar a los pasivos producidos por obtención de financiamiento.



Figura 75 Tendencia de los Activos Productivos / Pasivos con Costo

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

De igual manera, se efectuó la comparación con las grandes cooperativas del Segmento 4 para medir el progreso de este indicador, tal y como se puede observar en el Cuadro 27 y en la Figura 76. Además, se midió el nivel de tendencia de crecimiento tanto en la cooperativa en estudio como en algunas cooperativas grandes, medianas y pequeñas del país.

Cuadro 27

Cuadro comparativo de los activos productivos / pasivos con costo con el sector financiero

ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO						
	TIPOS DE COOPERATIVAS	AÑOS				Tendencia
		2012	2013	2014	Sept 2015	
COOPERATIVA EN ESTUDIO	ALFA Y OMEGA LTDA.	100,46	97,05	96,26	97,97	BAJA
COOP GRANDES	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	107,75	107,46	106,90	105,64	BAJA
	29 DE OCTUBRE	111,39	110,17	107,19	106,77	BAJA
COOP MEDIANAS	COOPROGRESO	110,45	109,78	107,66	108,87	BAJA
	MUSHUC RUNA	117,92	117,81	118,11	119,67	ALZA
COOP PEQUEÑAS	EL SAGRARIO	119,22	119,34	121,14	123,23	ALZA
	ATUNTAQUI	116,19	117,26	116,70	118,49	ALZA
	ALIANZA DEL VALLE	119,61	117,16	115,96	114,16	BAJA
TOTAL COOPERATIVAS	A NIVEL NACIONAL	115,11	113,61	113,22	113,97	BAJA

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

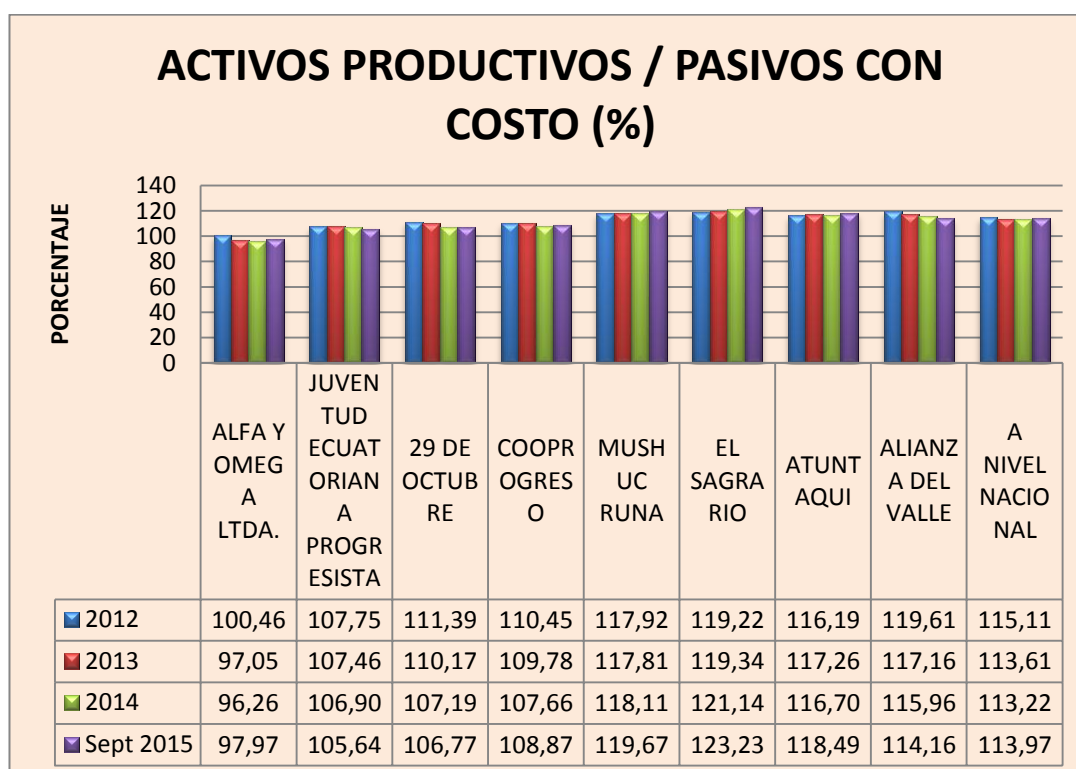


Figura 76 Gráficos comparativos de los activos productivos / pasivos con costo

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

En estos cuadros se aprecia que no solo este indicador está en descenso, sino que no alcanza a tener los niveles promedio de los ratios establecidos tanto a nivel país como a nivel de las cooperativas más preponderantes del Ecuador con respecto a economía popular y solidaria.

4.5.2.2.1.1.3.2. Grado de Absorción.

Este cociente determina la proporción del margen financiero que se devenga en los gastos operacionales.

Los gastos operacionales son todos los pagos que se llevan a cabo para la operación normal de una organización. Entre estos gastos se encuentran los gastos de

personal, sueldos, cancelación de servicios básicos, impuestos, contribuciones, multas, otros.

En cambio, el margen financiero es la diferencia entre los ingresos financieros (intereses ganados y rendimientos) y el costo de los pasivos (intereses pagados, rendimientos y provisiones). Se establece del siguiente modo:

Más	51	Intereses y Descuentos Ganados
Menos	41	Intereses Causados
Igual		Margen Neto Intereses
Más	52	Comisiones Ganadas
Menos	42	Comisiones Causadas
Más	53	Utilidades Financieras
Menos	43	Pérdidas Financieras
Más	54	Ingresos por Servicios
Igual		Margen Bruto Financiero
Menos	44	Provisiones
Igual		Margen Neto Financiero

Este cociente se establece así:

$$\text{Grado Absorción} = \frac{\text{Gastos Operacionales}}{\text{Margen Financiero}}$$

Sus índices se pueden ver en la Tabla 15:

Tabla 15
Grado de Absorción (en porcentaje)

Gastos Operacionales / Margen Financiero			
2012	2013	2014	Ene-Sept 2015
96,82	105,61	95,49	106,33

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

Con respecto a los resultados de la Tabla 15, este ratio muestra demasiadas fluctuaciones de altas y bajas en sus cifras, teniendo los mejores resultados en los años 2012 y 2014 donde se registraron las cantidades más bajas debido a que el margen financiero fue mayor a los egresos operacionales.

En cuanto al análisis del grado de absorción que se muestra en la Figura 77, por cada 100 dólares que la entidad obtiene por utilidades en sus operaciones financieras, también devenga entre 96 y 106 dólares anuales en gastos operacionales, determinando que no se está llevando a cabo una política de minimizar costos en la cooperativa al solo obtener como máximo 4 dólares de ganancia en operaciones de intermediación financiera.

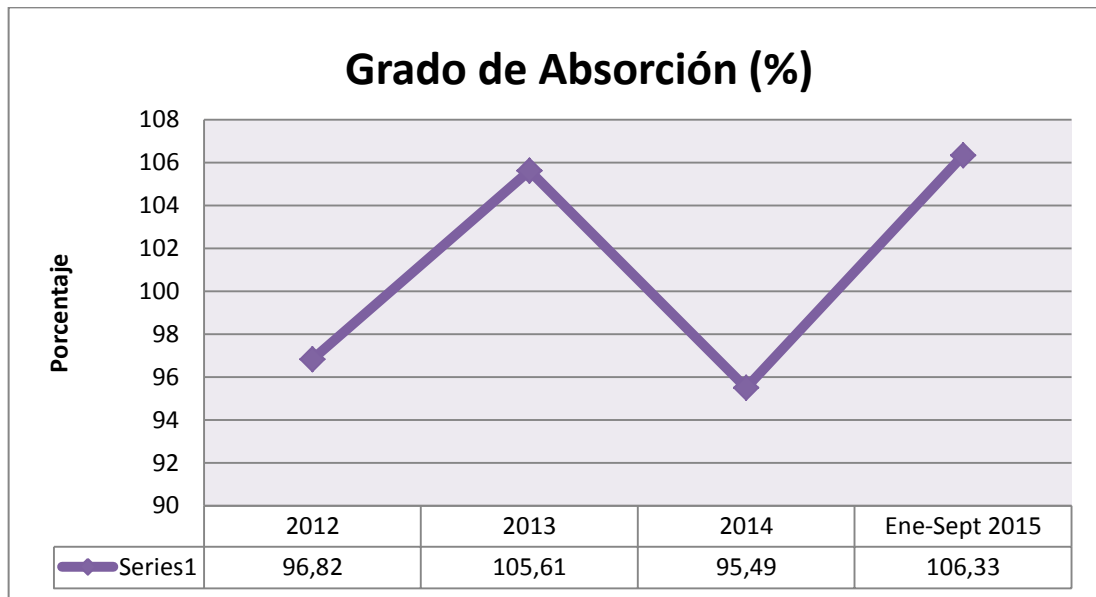


Figura 77 Tendencia del Grado de Absorción

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

Asimismo, se llevó a cabo la comparación con las grandes cooperativas del Segmento 4 para ver si sus índices están acordes al sector cooperativo ecuatoriano, como se puede observar en el Cuadro 28 y en la Figura 78 con su nivel de tendencia.

Cuadro 28

Cuadro comparativo del grado de absorción con el sector financiero

GRADO DE ABSORCIÓN						
	TIPOS DE COOPERATIVAS	AÑOS				Tendencia
		2012	2013	2014	Sept 2015	
COOPERATIVA EN ESTUDIO	ALFA Y OMEGA LTDA.	96,82	105,61	95,49	106,33	ALZA
COOP GRANDES	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	88,77	82,10	84,89	86,37	ALZA
	29 DE OCTUBRE	84,15	90,96	106,33	99,36	ALZA
COOP MEDIANAS	COOPROGRESO	89,22	97,63	99,86	96,44	ALZA
	MUSHUC RUNA	101,60	91,88	80,93	82,84	BAJA
COOP PEQUEÑAS	EL SAGRARIO	64,64	71,84	80,79	67,06	ALZA
	ATUNTAQUI	72,21	65,31	72,25	73,52	ALZA
	ALIANZA DEL VALLE	52,00	59,11	58,03	65,27	ALZA
TOTAL COOPERATIVAS	A NIVEL NACIONAL	78,19	81,34	81,89	79,09	ALZA

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

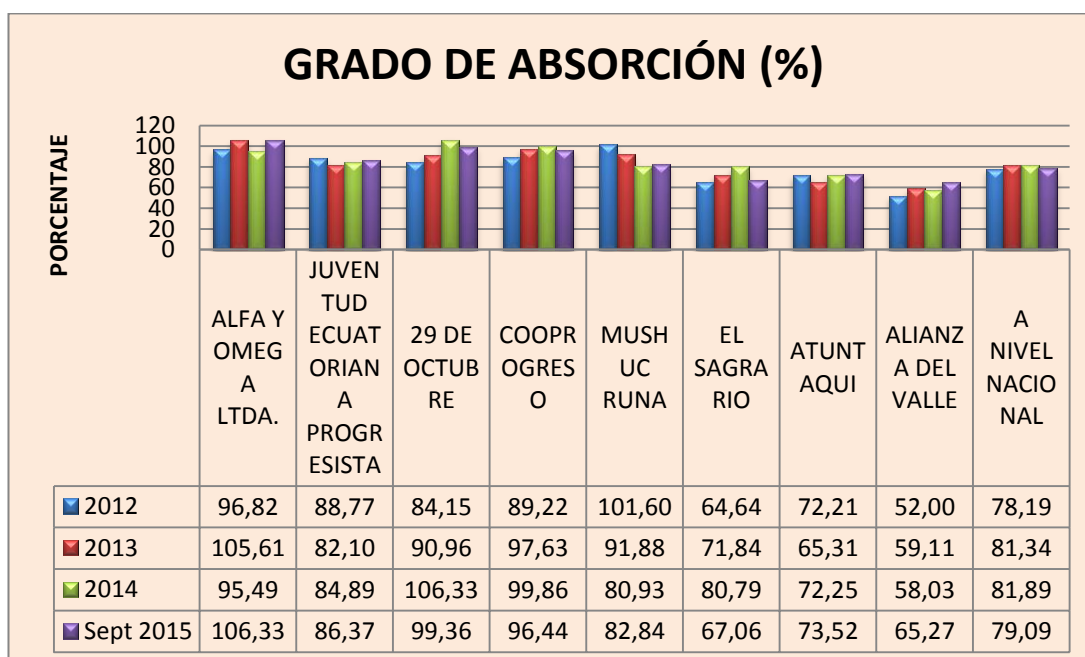


Figura 78 Gráficos comparativos del grado de absorción

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

En estos esquemas se demuestra que los índices que mantiene la cooperativa se encuentran demasiado altos en comparación con las cooperativas grandes, medianas y pequeñas del mercado financiero ecuatoriano encaminado al sector

popular y solidario así como también a nivel nacional a excepción de algunas cooperativas importantes del país como la “COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE”, la “COOPROGRESO” y la “MUSHUC RUNA” en los años 2012 y 2013 que también mantienen índices bastante altos.

4.5.2.2.1.1.3.3. Gastos de Personal / Activo Total Promedio.

Este indicador muestra la proporción de los gastos de personal en relación al promedio del activo total que tiene una entidad financiera a fin de estimar la ejecución del trabajo humano sobre los activos.

Esta medición se lleva a cabo ya que los gastos de personal pertenecen a las “Cuentas de Flujo”; lo que significa que corresponde a una determinada unidad de tiempo. Esta cuenta debe ser evaluada periódicamente a través de la división por el número de meses respectivo a fin de establecer un promedio mensual que al multiplicarlo por 12 dé por resultado una estimación global.

En cambio, el activo total promedio es el promedio de los valores del Activo registrados al terminar un período económico anterior y los registrados siguientes hasta el mes del cálculo, Este se encuentra dentro de las “Cuentas de Stock”; la cual corresponde a las existencias y fondos de una organización y tienen como característica principal consumirse a lo largo de toda su vida institucional.

En el caso de la cooperativa en estudio como se van a hacer cálculos sobre los estados financieros, los gastos de personal de los años 2012, 2013 y 2014 se dividirán para 12; mientras que para el año 2015 se dividirán para 9 porque solo se va a estimar hasta Septiembre del año en curso.

Este cociente se establece así:

$$Relación = \frac{\frac{Gastos\ Personal}{Número\ de\ Mes} * 12}{Activo\ Total\ Promedio}$$

Sus índices se pueden ver en la Tabla 16:

Tabla 16
Gastos de Personal / Activo Total Promedio (en porcentaje)

Gastos de Personal / Activo Total Promedio			
2012	2013	2014	Ene-Sept 2015
8,71	6,46	5,68	6,16

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

De acuerdo a los datos obtenidos en la Tabla 16, este ratio ha ido descendiendo durante los años 2012, 2013 y 2014 aunque en Septiembre del año 2015 este ratio aumentó a 6,16% en relación al año anterior que llegó al 5,68%.

Esto significa que por cada 100 dólares que la entidad tiene de activos, la cooperativa gasta alrededor de 8 y 6 dólares al año en el pago de remuneraciones y seguros a sus empleados tal y como se muestra en la Figura 79, demostrando que la organización podría estar contratando menos personal o que ha mejorado su política de manejo de gastos.

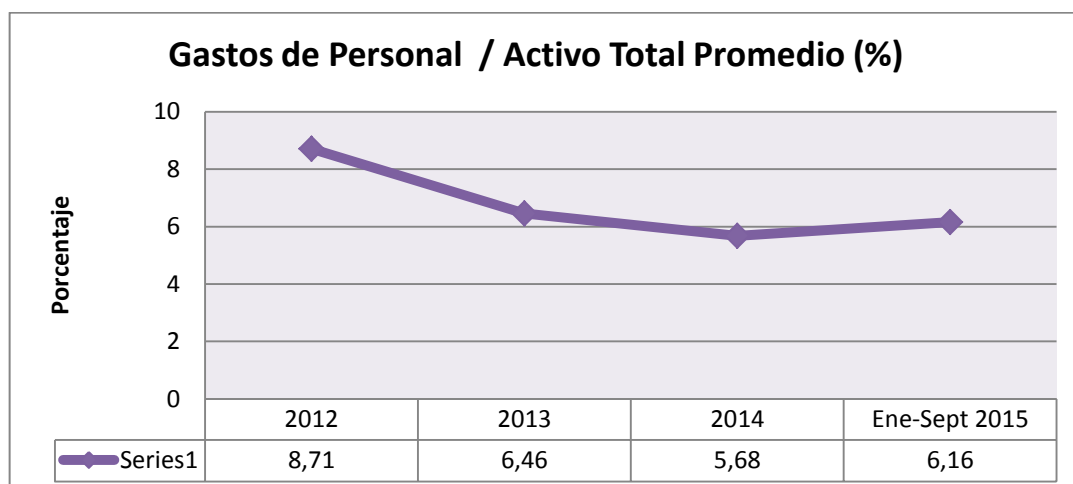


Figura 79 Tendencia de los gastos de personal / activo total promedio

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

De igual manera, se comparó las cifras obtenidas con las de las grandes cooperativas del Segmento 4 a fin de determinar si sus ratios están a la par o por lo menos cerca del promedio nacional, tal y como se puede observar en el Cuadro 29 y en la Figura 80 con su respectivo grado de tendencia.

Cuadro 29

Cuadro comparativo de los gastos de personal / activo total promedio con el sector financiero

GASTOS DE PERSONAL / ACTIVO TOTAL PROMEDIO						
	TIPOS DE COOPERATIVAS	AÑOS				Tendencia
		2012	2013	2014	Sept 2015	
COOPERATIVA EN ESTUDIO	ALFA Y OMEGA LTDA.	8,71	6,46	5,68	6,16	BAJA
COOP GRANDES	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	2,09	2,08	2,60	2,42	BAJA
	29 DE OCTUBRE	2,92	2,98	2,59	2,73	ALZA
COOP MEDIANAS	COOPROGRESO	3,46	3,43	3,25	2,79	BAJA
	MUSHUC RUNA	2,91	3,33	2,44	2,65	ALZA
COOP PEQUEÑAS	EL SAGRARIO	2,16	2,18	2,15	2,27	ALZA
	ATUNTAQUI	3,76	3,36	3,48	3,35	BAJA
	ALIANZA DEL VALLE	2,24	2,47	2,10	2,15	ALZA
TOTAL COOPERATIVAS	A NIVEL NACIONAL	2,70	2,68	2,56	2,26	BAJA

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

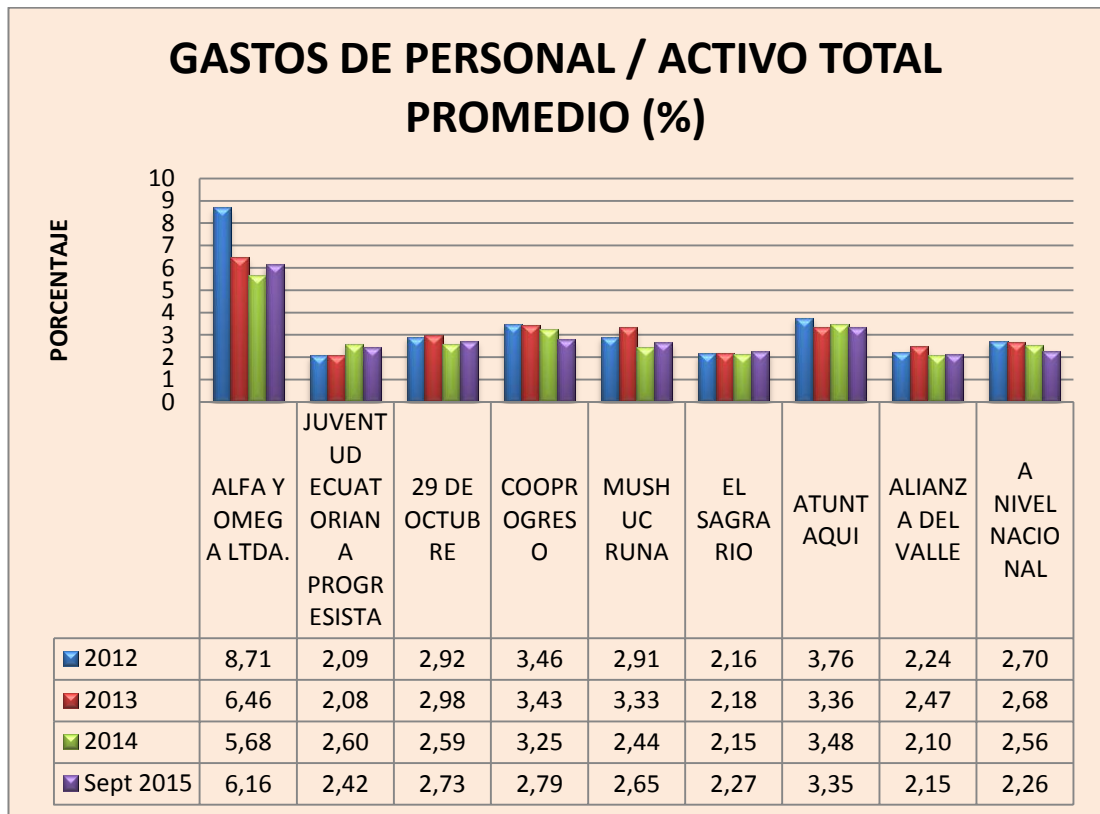


Figura 80 Gráficos comparativos de los Gastos de personal / Activo total promedio

Fuente:(SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

En estos gráficos y tablas se puede evidenciar que la entidad en estudio maneja índices demasiado elevados en comparación con las grandes cooperativas del mercado financiero ecuatoriano ya que a nivel nacional este índice tiene un promedio de 2,5% y dentro de las grandes cooperativas del país este ratio llega a un máximo de 3,76%.

4.5.2.2.1.1.3.4. Gastos Operativos/ Activo Total Promedio.

Este indicador determina la proporción de los gastos operativos en relación al promedio del activo total que tiene una entidad financiera a fin de medir el nivel de costo que conlleva administrar los activos en relación a los mismos.

Tanto la naturaleza de las cuentas como el procedimiento para obtener dicha relación son similares al indicador Gastos de personal / Activos Totales Promedio.

Este índice se define de la siguiente manera:

$$\text{Relación} = \frac{\frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Número de Mes}} * 12}{\text{Activo Total Promedio}}$$

Dichos resultados se pueden observar en la Tabla 17:

Tabla 17
Relación Gastos Operativos / Activo Total Promedio (en porcentaje)

Gastos Operativos / Activo Fijo Promedio			
2012	2013	2014	Ene-Sept 2015
15,76	12,97	11,00	14,73

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

En base a los resultados de la Tabla 17, este indicador ha bajado paulatinamente desde el año 2012 hasta el año 2014. Sin embargo, en Septiembre del año 2015 volvió a crecer este ratio en más de tres puntos porcentuales.

Ahora, de forma analítica se llegó a la conclusión de que por cada 100 dólares que la entidad tiene de activos, la cooperativa gasta entre 11 y 16 dólares anuales en egresos operacionales tal y como se muestra en la Figura 81, demostrando que la organización podría crear mejores planes presupuestarios para los gastos.

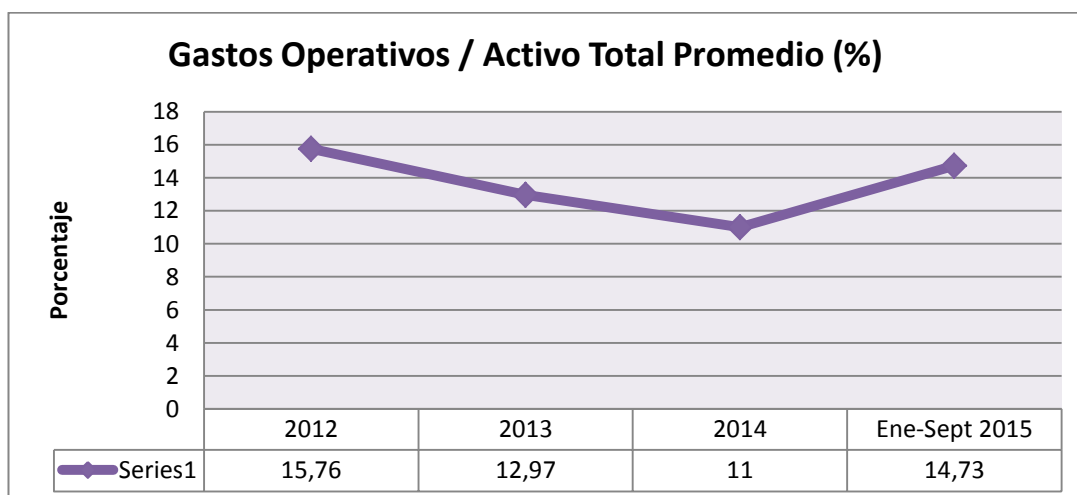


Figura 81 Tendencia de los Gastos Operativos / Activo Total Promedio

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

Asimismo, se crearon gráficos y tablas comparativas de las cifras obtenidas de las grandes cooperativas del Segmento 4 a fin de demostrar si sus ratios se encuentran bajo los estándares nacionales, tal y como se puede observar en el Cuadro 30 y en la Figura 82 con su respectivo grado de tendencia.

Cuadro 30

Cuadro comparativo de los gastos operativos/ activo total promedio con el sector financiero

GASTOS OPERATIVOS / ACTIVO TOTAL PROMEDIO						
	TIPOS DE COOPERATIVAS	AÑOS				Tendencia
		2012	2013	2014	Sept 2015	
COOPERATIVA EN ESTUDIO	ALFA Y OMEGA LTDA.	15,76	12,97	11,00	14,73	BAJA
COOP GRANDES	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	4,98	4,89	5,43	5,51	ALZA
	29 DE OCTUBRE	6,80	6,52	5,55	5,59	BAJA
COOP MEDIANAS	COOPROGRESO	7,38	7,41	6,97	6,21	BAJA
	MUSHUC RUNA	5,67	6,63	5,78	6,10	ALZA
COOP PEQUEÑAS	EL SAGRARIO	4,65	4,69	4,53	4,63	ALZA
	ATUNTAQUI	7,04	6,36	6,52	6,52	BAJA
	ALIANZA DEL VALLE	4,68	4,88	4,41	4,49	ALZA
TOTAL COOPERATIVAS	A NIVEL NACIONAL	5,71	5,63	5,40	5,01	BAJA

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

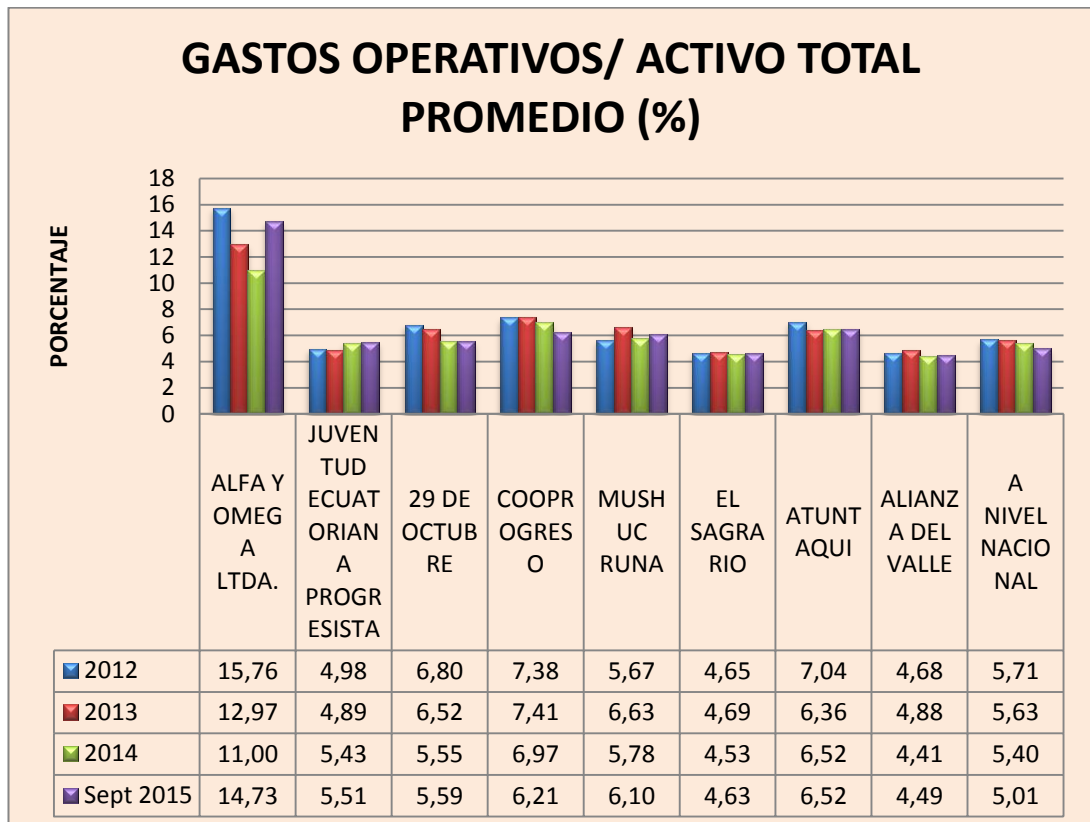


Figura 82 Gráficos comparativos de los Gastos de personal / Activo total promedio

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

Estos esquemas demuestran que la entidad en estudio no maneja cantidades que se ajusten al mercado financiero ecuatoriano ya que tiene cantidades demasiado altas en comparación con el resto de cooperativas encaminadas a la economía popular y solidaria ya que los estándares de la SEPS son apenas alrededor de 5,50% y a nivel de cooperativas el valor máximo es de 7,38%.

4.5.2.2.1.1.4. Rentabilidad.

Este índice permite medir los resultados conseguidos por una entidad financiera en un determinado período económico con respecto a su patrimonio o sus activos.

4.5.2.2.1.1.4.1. Rendimiento Operativo sobre Activos - ROA.

Este cociente define el grado de calcular las ganancias o pérdidas un período de tiempo en relación a los activos.

Este indicador se efectúa ya que los ingresos y gastos pertenecen a las “Cuentas de Flujo”; lo que quiere decir que corresponde a una determinada unidad de tiempo. Esta cuenta debe ser analizada periódicamente por medio de la obtención de la utilidad o pérdida; la cual debe dividirse por el número de meses respectivo a fin de establecer un promedio mensual que al multiplicarlo por 12 resulte un dato general.

En cambio, el activo total promedio como se mencionó anteriormente es una cuenta de *Stock* que son medidos al terminar un período económico anterior y los registrados siguientes hasta el mes del cálculo.

Con respecto a la cooperativa en estudio como se van a hacer cálculos sobre los estados financieros, la utilidad o pérdida de los años 2012, 2013 y 2014 se dividirán para 12; mientras que para el año 2015 se dividirán para 9 porque solo se va a estimar hasta Septiembre del año en curso.

Esta ecuación se determina de la siguiente manera:

$$ROA = \frac{\frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Número de Mes}} * 12}{\text{Activo Total Promedio}}$$

$$ROA = \frac{\text{Utilidad o Pérdida del Ejercicio}}{\text{Activo}}$$

Sus resultados se pueden observar en la Tabla 18:

Tabla 18
ROA - Rendimiento Operativo sobre Activos (en porcentaje)

Utilidad o Pérdida del Ejercicio / Activo			
2012	2013	2014	Ene-Sept 2015
0,64	0,42	0,52	0,65

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

Una vez efectuada la fórmula de la rentabilidad en relación con activos cuyos resultados se pueden apreciar en la Tabla 18, se puede observar que el índice sufre muchas fluctuaciones en sus cantidades siendo las cifras más altas en el año 2012 en Septiembre del año 2015.

Esto significa que por cada 100 dólares que la entidad tiene de activos, la cooperativa genera un promedio de 0,55 centavos de dólar anuales de utilidad en cada ejercicio económico como se puede ver en la Figura 83, indicando que la entidad no ha logrado crear programas financieros que permitan que la entidad incremente sus ganancias de manera regular.

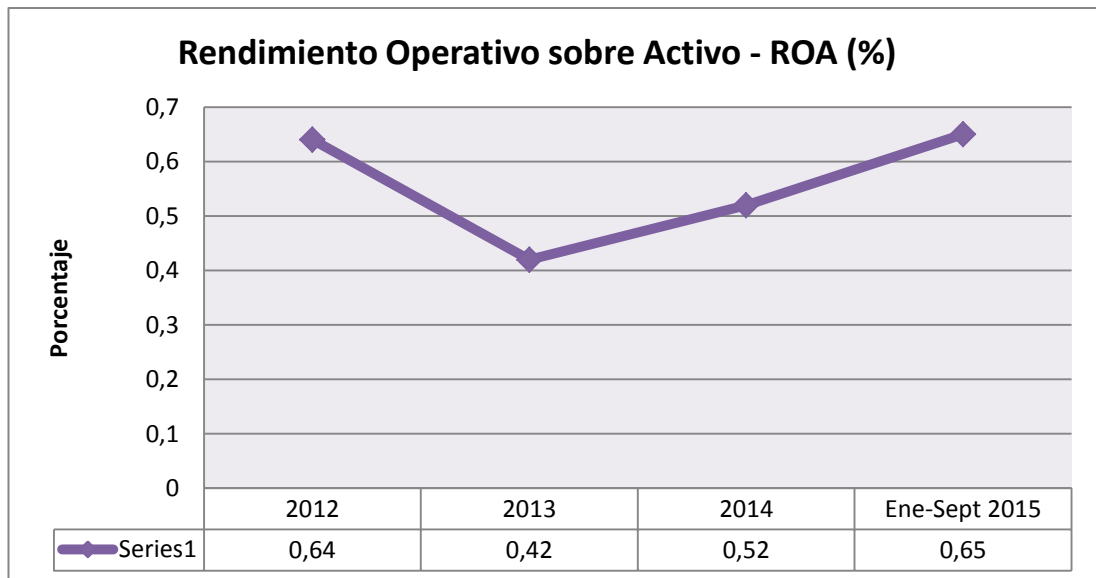


Figura 83 Tendencia del rendimiento operativo sobre el activo (ROA)

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

Asimismo, se realizó la respectiva comparación con las grandes cooperativas del Segmento 4 a fin de establecer si sus indicadores se aproximan a los que manejan el sector cooperativo ecuatoriano como se puede ver en el Cuadro 31 y en la Figura 84 con su nivel de tendencia.

Cuadro 31

Cuadro comparativo del ROA del sistema financiero ecuatoriano

RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE ACTIVOS - ROA						
	TIPOS DE COOPERATIVAS	AÑOS				
		2012	2013	2014	Sept 2015	Tendencia
COOPERATIVA EN ESTUDIO	ALFA Y OMEGA LTDA.	0,64	0,42	0,52	0,65	ALZA
COOP GRANDES	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	0,68	0,99	0,93	1,00	ALZA
	29 DE OCTUBRE	1,55	1,03	0,33	0,77	BAJA
COOP MEDIANAS	COOPROGRESO	1,00	0,60	0,50	0,95	BAJA
	MUSHUC RUNA	0,16	0,95	1,39	1,53	ALZA
COOP PEQUEÑAS	EL SAGRARIO	2,20	1,96	1,69	2,57	BAJA
	ATUNTAQUI	1,77	2,36	1,74	1,88	ALZA
	ALIANZA DEL VALLE	2,97	2,50	2,28	1,98	BAJA
TOTAL COOPERATIVAS	A NIVEL NACIONAL	1,36	1,19	1,13	1,33	BAJA

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.



Figura 84 Gráficos comparativos del ROA

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

En estos gráficos y tablas se puede comprobar que la entidad en estudio tiene ratios demasiado bajos con respecto a las cooperativas encaminadas a la economía popular y solidaria, excepto en los casos de las cooperativas “29 DE OCTUBRE” en el año 2014, “COOPROGRESO” en los años 2013 y 2014 y “MUSHUC RUNA” en el 2012; las cuales también registran cantidades igual o más bajas que la cooperativa en estudio. Además, los índices de esta relación no alcanzan los estándares nacionales establecidos por la SEPS; los cuales tienen un valor promedio de 1,25%.

4.5.2.2.1.1.4.1. Rendimiento sobre Patrimonio- ROE.

Este cociente establece el promedio de los valores del patrimonio registrados al finalizar el ejercicio anterior y los registrados siguientes hasta el mes de cálculo. El patrimonio promedio se calcula así:

$$\text{Patrimonio Promedio} = \frac{\text{Patrimonio(dic)} + \text{Patrimonio(ene)} + \text{Patrimonio(feb)} + \dots + \text{Patrimonio(actual)}}{\text{Número de meses} + 1}$$

En la cooperativa se va a hacer el cálculo anual, para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$ROE = \frac{\text{Utilidad o Pérdida del Ejercicio}}{\text{Patrimonio - tilidad o Pérdida del Ejercicio}}$$

Los resultados obtenidos se pueden apreciar en la Tabla 19:

Tabla 19
ROE - Rendimiento sobre Patrimonio (en porcentaje).

Utilidad o Pérdida / Patrimonio – Utilidad o Pérdida			
2012	2013	2014	Ene-Sept 2015
3,66	3,22	4,27	3,67

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la rentabilidad en relación al patrimonio; los cuales se pueden apreciar en la Tabla 19, los ratios tienen demasiadas altas y bajas en sus cifras siendo la cantidad más alta en el año 2014.

Esto significa que por cada 100 dólares que la entidad tiene de patrimonio, la cooperativa produce un promedio de 3,70 centavos de dólar anuales de utilidad en cada ejercicio económico como se puede ver en la Figura 85, indicando que la entidad no ha logrado crear programas financieros que permitan que la entidad incremente sus ganancias de manera regular.

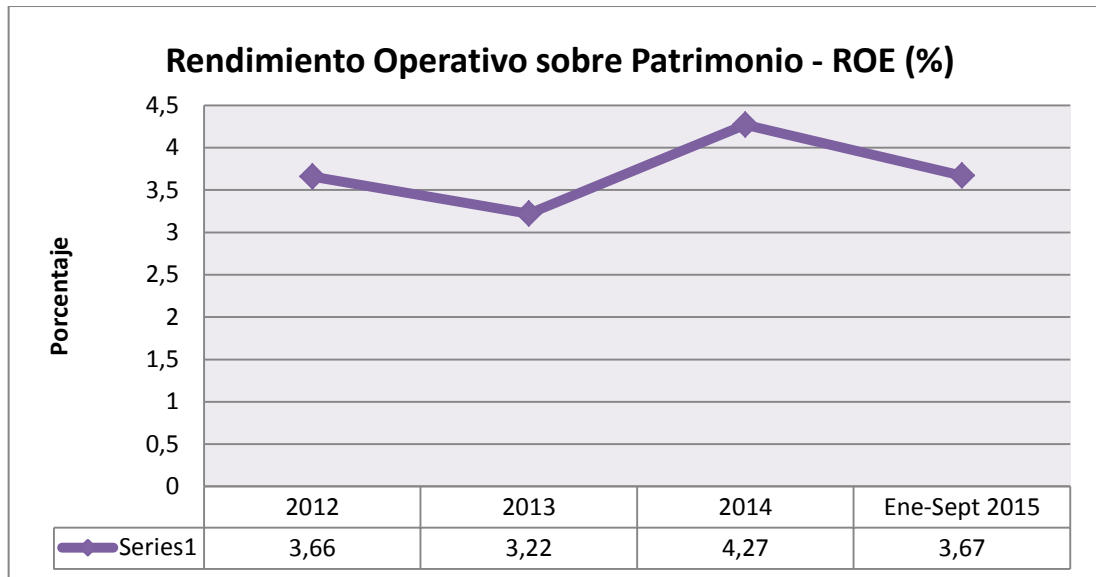


Figura 85 Tendencia del rendimiento operativo sobre el Patrimonio (ROE)

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

Del mismo modo, se comparó los datos obtenidos con las grandes cooperativas del Segmento 4 a fin de definir si sus indicadores se aproximan a los que manejan el mercado financiero ecuatoriano como se puede ver en el Cuadro 32 y en la Figura 86 con su nivel de tendencia.

Cuadro 32

Cuadro comparativo del ROE con el sector financiero ecuatoriano

RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE EL PATRIMONIO - ROE						
	TIPOS DE COOPERATIVAS	AÑOS				
		2012	2013	2014	Sept 2015	Tendencia
COOPERATIVA EN ESTUDIO	ALFA Y OMEGA LTDA.	3,66	3,22	4,27	3,67	BAJA
COOP GRANDES	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	6,22	9,21	8,88	8,94	ALZA
	29 DE OCTUBRE	13,40	8,99	3,08	6,82	BAJA
COOP MEDIANAS	COOPROGRESO	9,41	5,70	5,22	9,67	ALZA
	MUSHUC RUNA	0,98	6,31	9,58	9,18	ALZA
COOP PEQUEÑAS	EL SAGRARIO	15,26	13,40	10,51	14,91	BAJA
	ATUNTAQUI	14,39	18,47	13,83	13,50	BAJA
	ALIANZA DEL VALLE	26,01	22,46	21,10	16,15	BAJA
TOTAL COOPERATIVAS	A NIVEL NACIONAL	10,66	9,30	8,98	9,58	BAJA

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

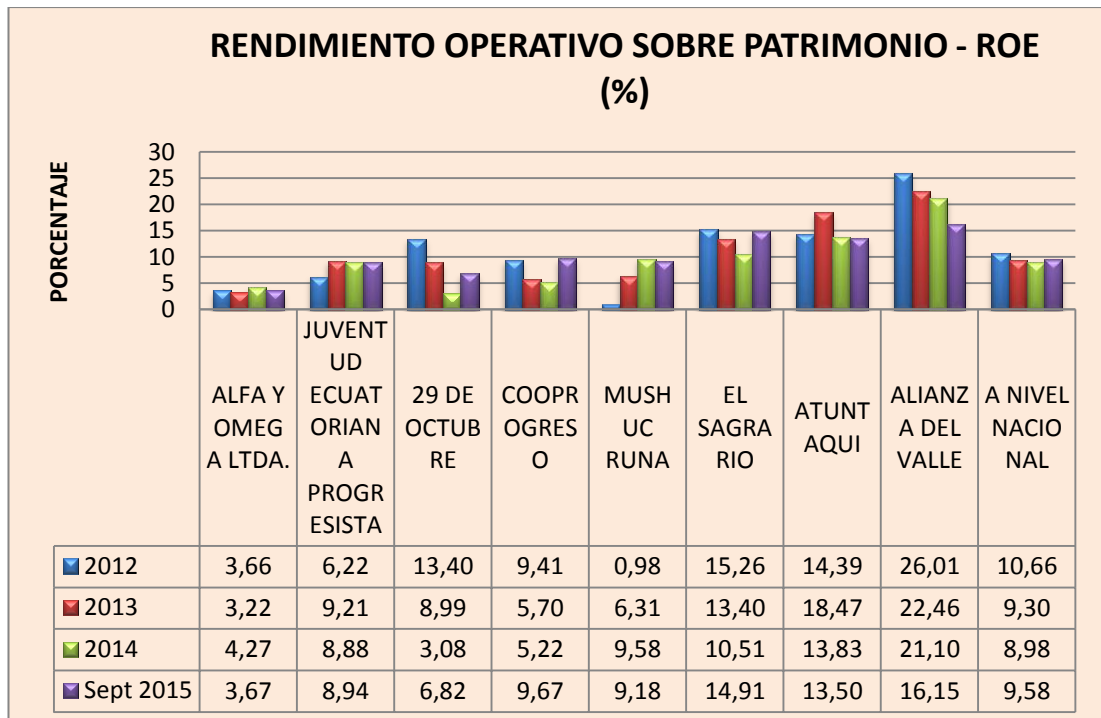


Figura 86 Gráficos comparativos del ROE

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

En estos gráficos y tablas se puede demostrar que la entidad en estudio tiene indicadores demasiado bajos en relación a las cooperativas más grandes del sector financiero ecuatoriano, excepto en los casos de las cooperativas “29 DE OCTUBRE” en el año 2014 y “MUSHUC RUNA” en el 2012; las cuales también registran cantidades igual o más bajas que la cooperativa en estudio. Además, los índices de esta relación no alcanzan los estándares nacionales establecidos por la SEPS; los cuales manejan en promedio 9,63%.

4.5.2.2.1.1.5. Liquidez.

Este ratio mide la habilidad de cumplir con obligaciones de corto plazo ya sea a través de dinero en efectivo o activos que puedan posteriormente convertirse en efectivo. En el caso de una entidad financiera, la liquidez se analiza por la capacidad para atender con los requerimientos de encaje, las nuevas solicitudes de crédito y las peticiones de efectivo de sus depositantes en el tiempo.

4.5.2.2.1.1.5.1. Fondos Disponibles / Total Depósitos a Corto Plazo.

Este cociente mide la capacidad de respuesta de las instituciones financieras ante las solicitudes de efectivo de sus depositantes a corto plazo. Para el cálculo de este índice se deben conocer los siguientes conceptos:

- **Fondos disponibles.-** Son los activos de una empresa que representan dinero en efectivo (billetes y monedas metálicas).
- **Total depósitos a corto plazo.-** Son los depósitos que están al alcance de sus propietarios en el corto plazo, esto es en 90 días.

Una vez explicados estos conceptos, la ecuación quedaría así:

$$\text{Relación} = \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Total Depósitos a Corto Plazo}}$$

Sus resultados se pueden observar en la Tabla 20:

Tabla 20

Relación Fondos Disponibles/Total Depósitos a Corto Plazo (en porcentaje)

Fondos Disponibles / Total Depósitos a Corto Plazo			
2012	2013	2014	Ene-Sept 2015
15,90	50,44	17,16	9,80

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

Una vez aplicada la proporción de los fondos disponibles ante el total de depósitos a corto plazo que administra la cooperativa, los resultados muestran que el año 2013 fue el mejor período económico que tuvo la compañía para responder las necesidades de efectivo de sus clientes a corto plazo ya que registró su más alto índice de liquidez como se puede ver en la Figura 87. Esto se debe a que los fondos disponibles de este año fueron los más elevados por la recepción de financiamiento externo por parte de la CONAFIPS.

Esto significa que por cada 100 dólares que la entidad administra por concepto de depósitos a corto plazo anualmente, posee alrededor de 15 dólares de fondos disponibles que le permitirán cancelar sus deudas en un plazo máximo de 90 días. Esto permite deducir que salvo el año 2013 que recibió la entidad una suma fuerte de dinero por concepto de procuración de fondos, la organización apenas logra cubrir sus depósitos mensuales y trimestrales.

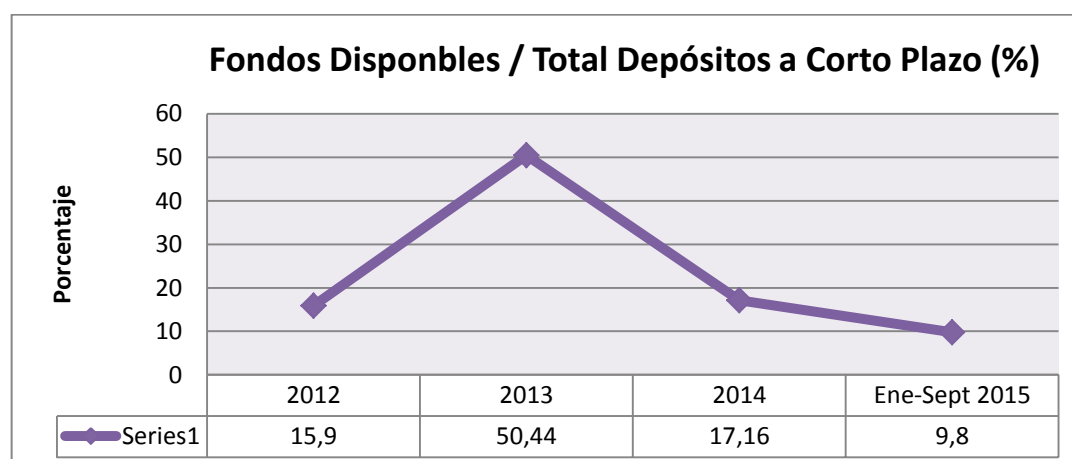


Figura 87 Tendencia de los Fondos Disponibles / Total Depósitos a Corto Plazo

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

Asimismo, se llevó a cabo la comparación de las cantidades obtenidas con este índice con las cifras de entidades del sector cooperativo ecuatoriano del Segmento 4 para verificar si sus ratios se encuentran dentro de los estándares nacionales como se puede apreciar en el Cuadro 33 y en la Figura 88. Además, se midió el grado de tendencia de crecimiento tanto en la organización en estudio como en algunas compañías encaminadas a la economía popular y solidaria.

Cuadro 33

Cuadro comparativo de los Fondos disponibles / Total depósitos a corto plazo con el sector financiero

FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO						
	TIPOS DE COOPERATIVAS	AÑOS				Tendencia
		2012	2013	2014	Sept 2015	
COOPERATIVA EN ESTUDIO	ALFA Y OMEGA LTDA.	15,9	50,44	17,16	9,80	BAJA
COOP GRANDES	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	16,79	15,99	15,75	14,52	BAJA
	29 DE OCTUBRE	22,39	29,00	28,73	18,30	BAJA
COOP MEDIANAS	COOPROGRESO	26,98	28,87	29,34	26,58	ALZA
	MUSHUC RUNA	23,74	22,25	20,70	14,26	BAJA
COOP PEQUEÑAS	EL SAGRARIO	30,93	35,76	21,75	21,53	BAJA
	ATUNTAQUI	14,76	12,78	11,28	11,14	BAJA
	ALIANZA DEL VALLE	12,00	15,70	17,83	10,81	ALZA
TOTAL COOPERATIVAS	A NIVEL NACIONAL	20,97	22,52	21,59	18,50	BAJA

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

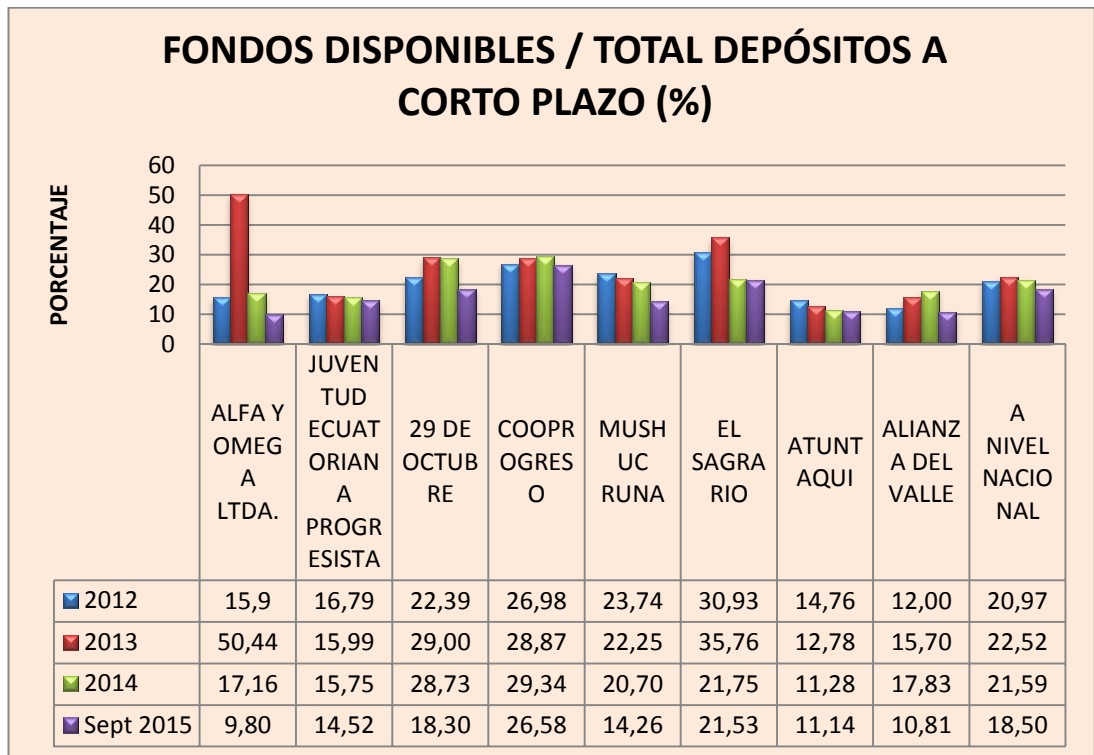


Figura 88 Gráficos comparativos de los Fondos disponibles / Total depósitos a corto plazo

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

En estos cuadros se puede ver que si bien la entidad en estudio ha conseguido índices muy bajos de liquidez, también sus cifras se encuentran a la par con algunas cooperativas importantes del sector financiero ecuatoriano como la “JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA”, la “ATUNTAQUI” y la “ALIANZA DEL VALLE” que también manejan índices muy bajos.

Con respecto a los indicadores de la SEPS, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda. a excepción del año 2013 que fue el año donde obtuvo financiamiento externo por parte de la CONAFIPS, tiene indicadores de liquidez muy por debajo de los estándares nacionales que mantienen un promedio de 20,90%.

4.5.2.2.1.1.5.2. Cobertura de los 25 mayores depositantes.

Esta relación busca identificar la habilidad de responder a los requerimientos de efectivo de sus 25 mayores depositantes por parte de las entidades financieras.

Para eso, es necesario determinar los fondos de mayor liquidez, los cuales no solo cuentan con el dinero en efectivo, sino también con las operaciones que se pueden hacer efectivo de manera pronta o en un plazo menor. Su cálculo es el siguiente:

	11	Fondos Disponibles
Menos	1105	Remesas en Tránsito
Más	1201	Fondos Interbancarios Vendidos
Menos	2201	Fondos Interbancarios Comprados
Más	1202	Operaciones de Reporto Con Instituciones Financieras
Más	130705	(Inversiones) Entregadas para Operaciones de Reporto
Menos	2102	Operaciones de Reporto
Menos	2202	Operaciones de Reporto Con Instituciones Financieras
Más	130105	(Inversiones para negociar del Sector Privado) de 1 a 30 días
Más	130110	(Inversiones para negociar del Sector Privado) de 31 a 90 días
Más	130205	(Inversiones para negociar del Estado o de Entidades del Sector Público) de 1 a 30 días
Más	130210	(Inversiones para negociar del Estado o de Entidades del Sector Público) de 31 a 90 días
Más	130305	(Inversiones Disponibles para la Venta de Entidades del Sector Privado) de 1 a 30 días
Más	130310	(Inversiones Disponibles para la Venta de Entidades del Sector Privado) de 31 a 90 días
Más	130405	(Inversiones Disponibles para la Venta del Estado o de Entidades del Sector Público) de 1 a 30 días
Más	130410	(Inversiones Disponibles para la Venta del Estado o de Entidades del Sector Público) de 31 a 90 días

A continuación se presenta el listado de los 100 mayores depositantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda. de los años 2014 y 2015 en la Tabla 21:

Tabla 21
Listado de los 100 mayores depositantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda.

N° DE MAYORES DEPOSITANTES	SALDOS 2014	SALDOS ENERO - SEPT 2015
1	\$ 28.736,94	\$ 22.302,99
2	\$ 10.203,39	\$ 10.047,87
3	\$ 7.364,39	\$ 6.775,43
4	\$ 6.734,54	\$ 5.760,75
5	\$ 6.368,60	\$ 5.677,92
6	\$ 6.001,00	\$ 5.060,34
7	\$ 5.662,00	\$ 4.984,16
8	\$ 5.528,80	\$ 4.586,09
9	\$ 5.405,88	\$ 4.326,53
10	\$ 4.597,34	\$ 4.266,32
11	\$ 4.502,90	\$ 3.636,70
12	\$ 3.510,66	\$ 3.556,72
13	\$ 3.451,32	\$ 3.523,29
14	\$ 3.273,45	\$ 3.461,33
15	\$ 3.003,64	\$ 3.407,43
16	\$ 2.985,62	\$ 2.994,44
17	\$ 2.672,51	\$ 2.963,04
18	\$ 2.620,20	\$ 2.884,04
19	\$ 2.502,00	\$ 2.723,17
20	\$ 2.373,89	\$ 2.718,62
21	\$ 2.209,90	\$ 2.644,81
22	\$ 2.085,53	\$ 2.624,02
23	\$ 2.045,54	\$ 2.616,46
24	\$ 1.957,20	\$ 2.543,97
25	\$ 1.910,35	\$ 2.490,64
26	\$ 1.837,00	\$ 2.401,98
27	\$ 1.801,50	\$ 2.202,89
28	\$ 1.756,58	\$ 2.189,63
29	\$ 1.750,00	\$ 2.158,80
30	\$ 1.732,79	\$ 2.153,04
31	\$ 1.655,47	\$ 2.141,08
32	\$ 1.651,03	\$ 2.083,64
33	\$ 1.634,72	\$ 2.002,79
34	\$ 1.634,50	\$ 1.983,72
35	\$ 1.632,68	\$ 1.950,54
36	\$ 1.570,00	\$ 1.919,73
37	\$ 1.517,43	\$ 1.751,27
38	\$ 1.502,00	\$ 1.710,24

CONTINÚA



39	\$ 1.465,44	\$ 1.635,42
40	\$ 1.460,21	\$ 1.607,34
41	\$ 1.452,00	\$ 1.587,20
42	\$ 1.394,24	\$ 1.585,83
43	\$ 1.380,26	\$ 1.555,97
44	\$ 1.377,79	\$ 1.548,39
45	\$ 1.318,60	\$ 1.508,88
46	\$ 1.310,00	\$ 1.507,02
47	\$ 1.295,46	\$ 1.502,00
48	\$ 1.258,33	\$ 1.413,72
49	\$ 1.222,50	\$ 1.382,41
50	\$ 1.217,65	\$ 1.354,74
51	\$ 1.202,00	\$ 1.353,32
52	\$ 1.202,00	\$ 1.338,76
53	\$ 1.178,90	\$ 1.324,80
54	\$ 1.168,90	\$ 1.314,65
55	\$ 1.155,36	\$ 1.309,05
56	\$ 1.148,80	\$ 1.287,94
57	\$ 1.129,36	\$ 1.272,59
58	\$ 1.105,53	\$ 1.253,91
59	\$ 1.091,50	\$ 1.243,32
60	\$ 1.077,80	\$ 1.204,35
61	\$ 1.052,00	\$ 1.178,90
62	\$ 1.023,57	\$ 1.170,80
63	\$ 1.008,13	\$ 1.165,47
64	\$ 1.005,00	\$ 1.135,26
65	\$ 1.002,00	\$ 1.130,69
66	\$ 1.002,00	\$ 1.124,18
67	\$ 977,00	\$ 1.109,90
68	\$ 924,25	\$ 1.103,54
69	\$ 903,58	\$ 1.092,96
70	\$ 899,95	\$ 1.088,55
71	\$ 897,00	\$ 1.006,86
72	\$ 894,78	\$ 1.006,57
73	\$ 877,14	\$ 1.006,18
74	\$ 877,00	\$ 1.004,80
75	\$ 868,07	\$ 992,64
76	\$ 863,03	\$ 976,17
77	\$ 834,61	\$ 956,51
78	\$ 829,05	\$ 953,95
79	\$ 820,02	\$ 942,24

CONTINÚA



80	\$ 810,45	\$ 890,18
81	\$ 802,00	\$ 873,66
82	\$ 784,07	\$ 873,55
83	\$ 764,54	\$ 868,75
84	\$ 763,57	\$ 855,14
85	\$ 758,02	\$ 849,06
86	\$ 752,16	\$ 840,13
87	\$ 742,00	\$ 838,97
88	\$ 738,81	\$ 832,15
89	\$ 729,18	\$ 831,33
90	\$ 707,98	\$ 826,71
91	\$ 704,69	\$ 816,38
92	\$ 702,34	\$ 810,75
93	\$ 702,25	\$ 803,12
94	\$ 702,00	\$ 802,15
95	\$ 702,00	\$ 774,81
96	\$ 682,87	\$ 772,13
97	\$ 675,78	\$ 764,44
98	\$ 672,67	\$ 753,48
99	\$ 655,52	\$ 752,00
100	\$ 643,83	\$ 729,08
TOTAL 25 MAYORES DEPOSITANTES	\$ 127.707,59	\$ 118.577,08
TOTAL 100 MAYORES DEPOSITANTES	\$ 209.750,83	\$ 213.622,18

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor

Una vez obtenido el fondo de mayor liquidez a través de los estados financieros y la sumatoria de saldos de depósitos de los 25 mayores depositantes, se aplica la siguiente ecuación:

$$Relación = \frac{Fondos MayorLiquidez}{Saldo de los 25 mayores depositantes}$$

Sus resultados se pueden observar en la Tabla 22:

Tabla 22
Cobertura de los 25 mayores depositantes (en porcentaje)

Cobertura de los 25 mayores depositantes	
2014	Ene-Sept 2015
74,38	34,11

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

En este análisis solo se tomaron en cuenta solo dos años porque la cooperativa no pudo suministrar mayor información acogiéndose a su derecho de confidencialidad y porque en ese momento se encontraban en migración de información digital y en el cambio del sistema “MEGASAC” al sistema “DATABOX”.

Con respecto a los datos obtenidos, este indicador va en descenso como se puede divisar en la Figura 89. Además, se logró determinar que por cada 100 dólares correspondientes a los saldos de sus 25 mayores depositantes, la entidad produce aproximadamente 54 dólares para responder a las necesidades de sus clientes a corto plazo.

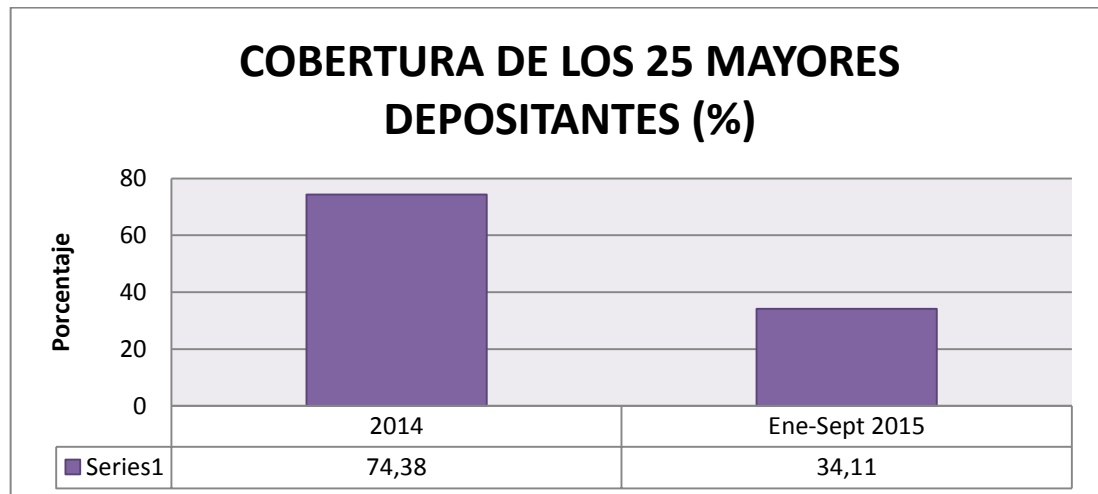


Figura 89 Tendencia de la Cobertura de los 25 mayores depositantes

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

Del mismo modo, se empleó la comparación de estas cifras con las de las cooperativas importantes del Segmento 4 a fin de deducir si sus ratios se encuentran dentro del promedio nacional como se puede apreciar en el Cuadro 34 y en la Figura 90 con su respectivo nivel de tendencia.

Cuadro 34

Cuadro comparativo de la cobertura de los 25 mayores depositantes con el sector financiero

FONDOS MAYOR LIQUIDEZ / SALDO DE LOS 25 MAYORES DEPOSITANTES				
	TIPOS DE COOPERATIVAS	AÑOS		
		2014	Sept 2015	Tendencia
COOPERATIVA EN ESTUDIO	ALFA Y OMEGA LTDA.	74,38	34,11	BAJA
COOP GRANDES	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	330,87	338,72	ALZA
	29 DE OCTUBRE	165,89	230,71	ALZA
COOP MEDIANAS	COOPROGRESO	99,23	108,04	ALZA
	MUSHUC RUNA	663,25	544,86	BAJA
COOP PEQUEÑAS	EL SAGRARIO	172,76	102,43	BAJA
	ATUNTAQUI	335,73	234,90	BAJA
	ALIANZA DEL VALLE	101,91	100,74	BAJA
TOTAL COOPERATIVAS	A NIVEL NACIONAL	182,15	186,31	ALZA

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

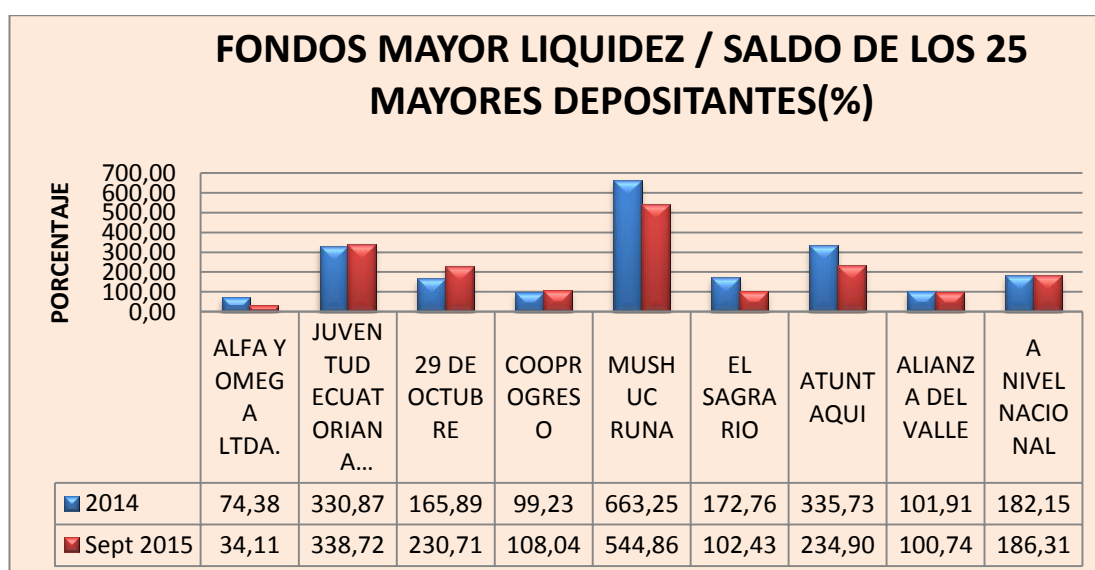


Figura 90 Gráficos comparativos de la Cobertura de los 25 mayores depositantes

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

Tanto en las tablas como en las figuras de este ratio se puede observar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda. tiene indicadores demasiado bajos en relación con las entidades más destacadas dentro de la economía popular y solidaria cuyos valores pueden incluso sobrepasar el 600% en este ratio como sucede con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUC RUNA”, dando a entender que la organización tiene serios problemas para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y que sus fondos de liquidez son muy escasos.

En cuanto a los estándares nacionales, la cooperativa en estudio no llega ni siquiera a acercarse a los índices de la SEPS ya que los mismos sobrepasan el 180%; valor muy por arriba que los registrados por la cooperativa en estudio.

4.5.2.2.1.1.5.3. Cobertura de los 100 mayores depositantes.

Este ratio busca mostrar la capacidad de respuesta de las instituciones financieras ante las solicitudes de efectivo de sus 100 mayores depositantes.

Este cociente se resuelve tomando en cuenta el “Fondo de Mayor Liquidez Ampliado”; el cual no es más que los “Fondos de Mayor Liquidez” sumados a otros fondos que tienen una solvencia elevada, pero en menor relación con los primeros.

Las cuentas que se van a adicionar son las siguientes:

Más	130115	(Inversiones para negociar del Sector Privado) de 91 a 180 días
Más	130215	(Inversiones para negociar del Estado o de Entidades del Sector Público) de 91 a 180 días
Más	130315	(Inversiones Disponibles para la Venta de Entidades del Sector Privado) de 91 a 180 días
Más	130415	(Inversiones Disponibles para la Venta del Estado o de Entidades del Sector Público) de 91 a 180 días
Más	130505	(Inversiones Mantenedas hasta el Vencimiento de Entidades del Sector Privado) de 1 a 30 días
Más	130510	(Inversiones Mantenedas hasta el Vencimiento de Entidades del Sector Privado) de 31 a 90 días
Más	130515	(Inversiones Mantenedas hasta el Vencimiento de Entidades del Sector Privado) de 91 a 180 días

Más	130605	(Inversiones Mantenidas hasta el Vencimiento del Estado o de Entidades del Sector Público) de 1 a 30 días
Más	130610	(Inversiones Mantenidas hasta el Vencimiento del Estado o de Entidades del Sector Público) de 31 a 90 días
Más	130615	(Inversiones Mantenidas hasta el Vencimiento del Estado o de Entidades del Sector Público) de 91 a 180 días

Después de haber calculado el fondo de mayor liquidez ampliado y la sumatoria de saldos de depósitos de los 100 mayores depositantes, se aplica la siguiente ecuación:

$$\text{Relación} = \frac{\text{Fondos Mayor Liquidez Ampliado}}{\text{Saldo de los 100 mayores depositantes}}$$

Estos resultados se encuentran registrados en la Tabla 23:

Tabla 23
Cobertura de los 100 mayores depositantes (en porcentaje)

Cobertura de los 100 mayores depositantes	
2014	Ene-Sept 2015
45,29	18,93

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

Al igual que en la ecuación de cobertura para los 25 mayores depositantes, solo se pudo calcular dos períodos económicos por las razones mencionadas anteriormente.

Una vez calculado este ratio, se pudo determinar que este índice va en descenso tal y como se muestra en la Figura 91, deduciendo que por cada 100 dólares correspondientes a los saldos de sus 100 mayores depositantes, la cooperativa genera alrededor de 32 dólares para responder a las necesidades de sus clientes a corto plazo. Esto significa que a mayor cantidad de depositantes, menor capacidad para responder a los requerimientos de efectivo por parte de la organización.

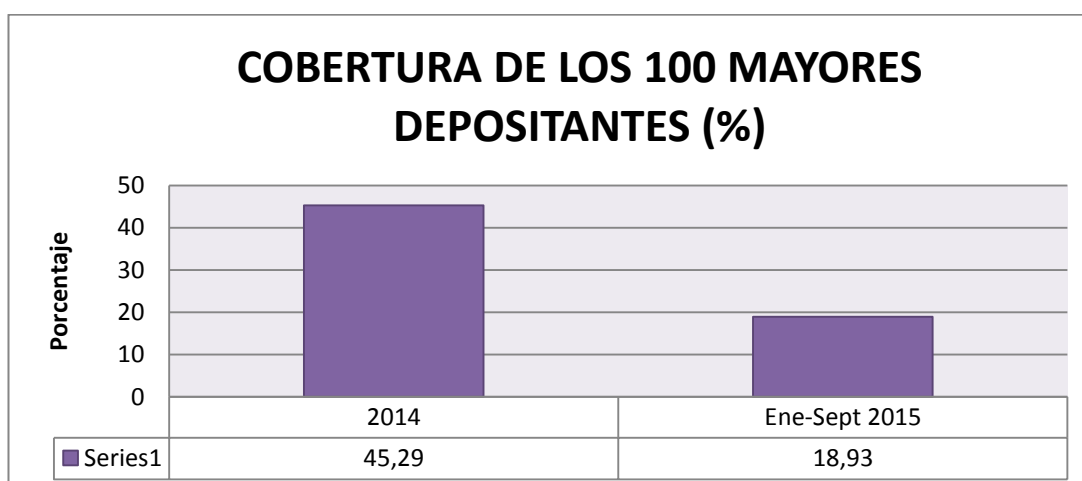


Figura 91 Tendencia de la Cobertura de los 100 mayores depositantes

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2015).

Elaborado por: Autor.

Asimismo, se comparó dichas cantidades con las entidades del sector cooperativista ecuatoriano del Segmento 4 para comprobar si sus índices se acercan a los que plantea la SEPS como se puede mirar en el Cuadro 35 y en la Figura 92 con su correspondiente grado de tendencia.

Cuadro 35

Cuadro comparativo de la cobertura de los 100 mayores depositantes con el sector financiero

FONDOS MAYOR LIQUIDEZ AMPLIADO / SALDO DE LOS 100 MAYORES DEPOSITANTES				
	TIPOS DE COOPERATIVAS	AÑOS		
		2014	Sept 2015	Tendencia
COOPERATIVA EN ESTUDIO	ALFA Y OMEGA LTDA.	45,29	18,93	BAJA
COOP GRANDES	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	246,17	220,23	BAJA
	29 DE OCTUBRE	137,47	152,82	ALZA
COOP MEDIANAS	COOPROGRESO	85,67	93,62	ALZA
	MUSHUC RUNA	270,89	224,83	BAJA
COOP PEQUEÑAS	EL SAGRARIO	129,92	80,02	BAJA
	ATUNTAQUI	218,46	141,00	BAJA
	ALIANZA DEL VALLE	98,13	85,68	BAJA
TOTAL COOPERATIVAS	A NIVEL NACIONAL	138,30	141,64	ALZA

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

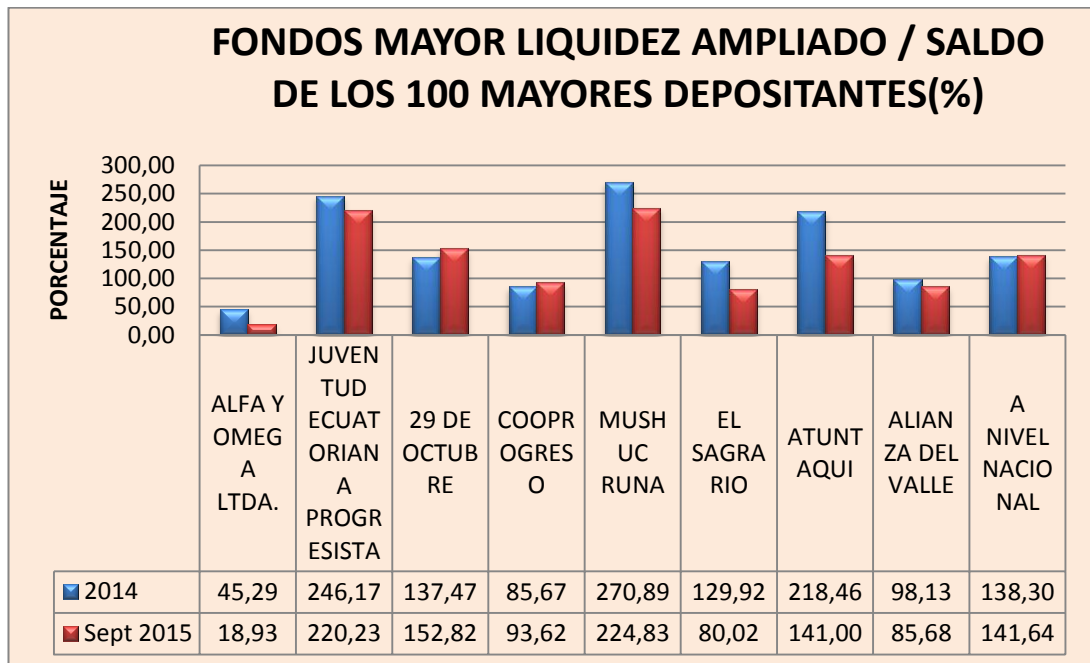


Figura 92 Gráficos comparativos de la Cobertura de los 100 mayores depositantes

Fuente: (SEPS, 2015).

Elaborado por: Autor.

De acuerdo a la tabla y figura correspondiente a la cobertura de los 100 mayores depositantes, las cifras que mantienen las grandes cooperativas del sector financiero ecuatoriano son mucho más elevadas que las de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda.; a tal punto que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COOPROGRESO" que tiene el porcentaje más bajo de la tabla supera a los ratios de la cooperativa en estudio en una proporción de casi 2 a 1.

Con respecto a los estándares nacionales, los índices establecidos por la SEPS están mucho más arriba que los de entidad en estudio ya que su porcentaje promedio es del 140%.

Finalmente, se llegó a la conclusión de que si la entidad hubiera tenido que responder inmediatamente ante los requerimientos de efectivo de los clientes, en el 2014 su fondo mayor de liquidez hubiera podido cubrir a los 12 mayores depositantes; mientras que hasta Septiembre del 2015 solo hubieran podido retirar su dinero los 3 mayores depositantes tal y como se observa en la Tabla 24.

Tabla 24
Capacidad de cobertura de depósitos de la cooperativa en base a su fondo de liquidez

N° DE MAYORES DEPOSITANTES	SALDOS 2014	SALDOS ENERO - SEPT 2015
1	\$ 28.736,94	\$ 22.302,99
2	\$ 10.203,39	\$ 10.047,87
3	\$ 7.364,39	\$ 6.775,43
4	\$ 6.734,54	
5	\$ 6.368,60	
6	\$ 6.001,00	
7	\$ 5.662,00	
8	\$ 5.528,80	
9	\$ 5.405,88	
10	\$ 4.597,34	
11	\$ 4.502,90	
12	\$ 3.510,66	
Total saldo de depósitos cubiertos por la cooperativa	\$94.616,44	\$39.126,09
Fondo de Mayor Liquidez	\$94.991,71	\$40.448,03
N° de depósitos que puede devolver el fondo de liquidez	12	3

Fuente: (COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda., 2014).

Elaborado por: Autor.

4.6. RESPUESTAS AL RIESGO.

Luego de que las principales amenazas han sido analizadas, se da paso al planteamiento de posibles respuestas para los mismos; las cuales deben estar alineadas con el riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo de la entidad en estudio.

En el Cuadro 36 se encuentran clasificados los riesgos en base a las posibles medidas que se van a llevar a cabo para contrarrestar el efecto negativo de los mismos.

Cuadro 36

Cuadro de respuesta a los riesgos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda.

RESPUESTA A LOS RIESGOS	
1° ACEPTAR	
RIESGO	RESPUESTA
1) Estimación incorrecta de la demanda de créditos en el mercado.	1) Ejecución de un minucioso estudio de mercado sobre las necesidades de las personas de bajos recursos únicamente en los sectores aledaños a la Agencia Matriz y a la Agencia Tambillo.
2° REDUCIR	
RIESGO	RESPUESTA
1) Desorganización en el manejo de las carpetas crediticias de sus solicitantes.	1) Delegación de un solo trabajador para la administración y resguardo de las carpetas de crédito de los clientes; y que las mismas se encuentren almacenadas en un lugar fijo y seguro.
2) Registro incorrecto de la información sobre los solicitantes de crédito en los sistemas y bases de datos de la cooperativa.	2) Revisión detallada de toda la información proporcionada por los clientes de la cooperativa antes de ingresar estos datos al sistema. Capacitación por parte de los altos directivos y el Área de Sistemas al resto de trabajadores de la cooperativa sobre cómo manejar sus sistemas y bases de datos.
3° COMPARTIR O MITIGAR	
RIESGO	RESPUESTA
1) No apertura de nuevas fuentes de financiamiento nacionales e internacionales.	1) Evaluación económica y financiera de la entidad con funcionarios de la SEPS a fin de medir su grado de morosidad, liquidez, rentabilidad y suficiencia de capital antes de solicitar nuevas fuentes de financiamiento. Estudio minucioso de los factores macroeconómicos que inciden en las entidades de economía popular y solidaria (tasas de interés, inflación, otros.).
2) Falta de un portal Web en la institución.	2) Convenio con una empresa de Diseño Gráfico e Internet a fin de que pueda crear un portal Web que muestre la información básica de la cooperativa (antecedentes, misión, visión, catálogo de servicios financieros y no financieros, datos de transparencia de información, otros.).
3) Determinación incorrecta de los montos máximos para los microcréditos.	3) Observación y aplicación por parte del Área Crediticia y Gerencia General de la entidad de las normas y estatutos referentes a los créditos de consumo y microcréditos expedidas por el BCE, la SEPS y la CONAFIPS.

CONTINÚA



4) Variación en el tipo de cambio al momento de solicitar financiamiento externo.	4) Establecimiento de acuerdos con entidades financieras internacionales que tengan una adecuada solvencia económica y en cuyos países donde laboran tengan un riesgo país bajo y un riesgo de tipo de cambio lo menos inestable posible.
5) Investigación poco exhaustiva de la información brindada por los clientes en la solicitud de créditos.	5) Revisión exhaustiva por parte del Área de Crédito de la documentación proporcionada por sus clientes e indagación del historial crediticio de los mismos en la “Central de Riesgos ECUADOR”.
6) Ausencia de datos referentes a los costos de intermediación financiera, seguros de desgravamen, políticas judiciales para el cobro de préstamos y provisiones para cuentas incobrables en el Manual de Crédito.	6) Elaboración de un trabajo mancomunado entre el Departamento de Crédito, Contabilidad y Auditoría para determinar y añadir la información referente a costos de intermediación, políticas de seguros, políticas judiciales de cobro y provisiones de cartera en el Manual de Crédito.
7) Anomalías durante los procesos judiciales y extrajudiciales para el cobro de préstamos en mora.	7) Establecimiento de descuentos por pronto pago para clientes morosos. Contratación de una empresa de factoraje que se encargue del cobro de préstamos a clientes deudores.
8) Excesiva rotación de personal y no diferenciación de las funciones y actividades en el Área de Crédito.	8) Establecimiento de políticas internas en la cooperativa por parte de los altos directivos que determinen funciones específicas para sus trabajadores. Mejoramiento en el proceso de contratación del personal del Departamento de Crédito.
9) Inobservancia de las normas internacionales para el manejo de créditos (Acuerdos de Basilea II y III).	9) Convenios con miembros de la SEPS, de la CONAFIPS o de alguna organización privada que brinde asesoría contable, financiera y tributaria a fin de que capaciten al personal de Crédito de la entidad sobre normas internacionales relacionadas con el manejo de créditos.
10) No renovación frecuente de los aparatos informáticos de la institución.	10) Mantenimiento frecuente de los productos informáticos tangibles e intangibles de la organización a fin de verificar si se encuentran en buen estado. Renovación y adquisición de hardware y software moderno a importantes empresas de computación al menos cada 3 años.
11) Falta de software y páginas Web de seguridad para las bases de datos de la cooperativa.	11) Respaldo de información crediticia en memorias USB cuyo uso será exclusivo del personal de Crédito y del Gerente General. Convenios con empresas de Internet que faciliten la instalación de una red de uso local (LAN) y las cuales cuenten con claves de acceso y seguridad.

CONTINÚA



12) Omisión o entrega de datos falsos o erróneos por parte de los clientes al personal de Crédito de la cooperativa.	12) Acuerdos con el cliente de que debe entregar información actualizada principalmente sobre sus ingresos, su empleo y sus garantes. Aplicación minuciosa de las 5 “C” de Crédito a las solicitudes de préstamos por parte de la cooperativa
13) Excesivo lapso de tiempo para el pago de los créditos.	13) Mejoramiento en el proceso de negociación y aprobación de créditos a fin de no conceder plazo de pago excesivo a los mismos. Ofrecimiento de descuentos por el pronto pago de préstamos a sus clientes.
14) Poca actualización de los datos referentes a socios morosos y con créditos castigados.	14) Revisión frecuente, de ser posible diaria o al menos semanal de todos los sistemas y bases de datos de la entidad, pero principalmente de la cartera improductiva (no genera intereses y vencida) por parte del Área de Crédito.
15) Inobservancia del descenso de las tasas de interés activas referenciales de los microcréditos.	15) Observación constante de las tasas de interés activas referenciales establecidas por las principales entidades gubernamentales como el BCE o la CONAFIPS a fin de poder crear planes de contingencia que le permita a la cooperativa seguir obteniendo ingresos por concepto de intereses ganados en sus créditos otorgados.
16) Excesiva concesión de créditos a personas con créditos recurrentes.	16) Mejoramiento en las gestiones de cobro a clientes morosos con créditos muy altos. Restricción de préstamos a personas que tengan demasiados créditos pendientes de pago ya sea en la cooperativa en estudio como en otras instituciones financieras.
4° EVITAR O MITIGAR	
RIESGO	RESPUESTA
1) Posible fallecimiento, quiebra o evasión de pago de los solicitantes de crédito.	1) Análisis detallado de los garantes de los solicitantes de préstamos a fin de determinar si se puede llegar a algún acuerdo de pago de los créditos. Preparación de provisiones para créditos incobrables y elaboración del castigo de cartera.
2) Temor por parte de los clientes y personal de la cooperativa de sufrir ataques delincuenciales al momento de recibir el dinero proveniente de la concesión de créditos y retiros.	2) Adquisición de sistemas de seguridad para las instalaciones de la cooperativa (alarmas, cámaras de vigilancia en audio y video, otros.). Contratación de al menos un guardia de seguridad para precautelar la integridad física de las personas.

CONTINÚA



<p>3) Retraso y gastos excesivos en la capacitación del área crediticia sobre el otorgamiento de préstamos.</p>	<p>3) Creación de un cronograma de actividades que indiquen de manera precisa cómo, cuándo y dónde se van a llevar a cabo las labores de capacitación para el personal de la cooperativa. Establecimiento de convenios con funcionarios de la SEPS y de la CONAFIPS sobre los procesos de capacitación sobre la concesión de créditos.</p>
<p>4) Poco control en el aumento de los índices de morosidad de cartera.</p>	<p>4) Mejoramiento en las gestiones de cobro por parte de la cooperativa hacia los clientes que concentran la mayor cantidad de cartera vencida o que tienen demasiado tiempo de incobrabilidad. Mayor eficacia durante los procesos de negociación, evaluación y aprobación de los préstamos. Negación de créditos a personas que tienen demasiados créditos recurrentes o que en la actualidad no poseen un empleo o negocio fijo.</p>
<p>5) Inexistencia de objetivos estratégicos relacionados con los procesos clave de la entidad.</p>	<p>5) En caso de no tenerlo, elaboración inmediata de los planes estratégico, táctico y operativo anual para la cooperativa en estudio. Establecimiento detallado de metas donde se incluyan el tiempo específico, la cantidad de recursos (humanos, económicos, tecnológicos, materiales, otros.) y el modo en que se van a cumplir dichos propósitos. Buscar asesoría contable, financiera o tributaria de suma urgencia ya sea de la SEPS, la CONAFIPS o de alguna empresa privada.</p>
<p>6) Escasa capacitación en el manejo y control de riesgos financieros</p>	<p>6) Estudio minucioso de la cooperativa tanto a nivel interno como a nivel externo afin de poder crear planes de contingencia que permitan enfrentar eventos negativos que podrían darse en el futuro. Busqueda de asesoramiento sobre el manejo de riesgos financieros a la SEPS, a la CONAFIPS o a una entidad privada.</p>

Fuente: (Tipantuña Narváez, 2013).

Elaborado por: Autor.

4.7. DISEÑO Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.

Es necesario establecer estrategias para fomentar la administración de riesgos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena “Alfa y Omega” Ltda. Entre las estrategias más relevantes se encuentran:

- Realizar un análisis interno de la cooperativa a través de la revisión de los estados financieros, reportes de depósitos y créditos de clientes e informes de auditoría a fin de determinar cómo se encuentra la entidad en la actualidad a nivel operativo, económico, financiero y legal.
- Evaluar los factores externos a nivel político, económico, social y tecnológico que pudieran incidir directa o indirectamente en el desempeño de sus labores con el fin de definir la conveniencia de ampliar o reducir su oferta de productos y servicios financieros.
- Buscar asesoramiento externo en el manejo de créditos y depósitos y sobre la administración de riesgos financieros ya sea de entidades públicas como la CONAFIPS o la SEPS o de empresas privadas.
- Crear planes estratégicos, tácticos y operativos que tengan como propósito mantener niveles óptimos de capital, solvencia patrimonial, liquidez, rentabilidad y morosidad ante la presencia de eventos negativos que pudieran afectar las actividades de la entidad.
- Elaborar planes de contingencia ante situaciones extremas para las operaciones activas y pasivas de la cooperativa a fin de evitar pérdidas económicas como por ejemplo: disminución de las tasas de interés activas, retiro masivo de depósitos, amenaza de desastres naturales, ataques delincuenciales, otros.
- Crear un sistema de scoring crediticio en la entidad para examinar la capacidad de pago, los antecedentes de crédito y las referencias financieras y empresariales de los clientes a los que van a otorgar préstamos.
- Implementar acciones de ajuste progresivo tanto de los activos productivos como de las provisiones para los créditos de consumo y microcréditos con el fin de que sus ratios puedan al menos acercarse a los estándares nacionales del sector cooperativo ecuatoriano.

- Ejecutar acciones inmediatas para la recuperación de cartera y la depuración del valor de los activos financieros.
- Controlar y evaluar frecuentemente los recursos de mayor liquidez en la cooperativa (dinero en efectivo, fondos interbancarios vendidos, inversiones, otros.) a fin de que sean capaces de responder ante los requerimientos de efectivo de sus depositantes en el corto plazo.
- Realizar métodos cuantitativos sobre los préstamos y retiros de la cooperativa como el análisis VAR, los flujos de caja y beneficios en riesgo a fin de poder determinar posibles pérdidas en los mismos y así elaborar estrategias proactivas que permitan evitar o al menos mitigar sus efectos negativos.
- Desarrollar el análisis de sensibilidad del manejo de créditos y depósitos a través del planteamiento de tres escenarios: optimista, real y pesimista con el propósito de que sirvan de guía para la toma de decisiones por parte de los altos directivos.
- Hacer seguimientos continuos a todos los procesos de la entidad; pero de manera especial a sus operaciones activas y pasivas a fin de detectar desde un principio las posibles amenazas a las que pueden estar expuestas a futuro para darles su debido tratamiento.
- Revisar de manera frecuente que los planes de contingencia para la administración de riesgos sean actualizados periódicamente con el fin de que la entidad esté siempre alerta ante situaciones negativas.
- Organizar talleres de grupo por parte de la alta dirección en donde el cliente interno pueda sugerir estrategias o ideas para mejorar la recuperación de cartera, la concesión de créditos, la administración de los depósitos y así no solo crear un ambiente interno sano en la organización sino también tener mayores elementos de juicio para brindar productos y servicios adecuados a sus clientes.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. CONCLUSIONES

Luego de haber identificado, evaluado y dado respuestas a los posibles riesgos que podría enfrentar la cooperativa en estudio, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- La cooperativa en estudio en la actualidad no cuenta con objetivos estratégicos que permitan direccionar a la entidad cómo y hacia dónde quiere llegar a corto y largo plazo; ocasionando que a futuro sus altos directivos no puedan decidir si expandir su mercado o primero mejorar los productos y servicios que brindan en las agencias que tienen actualmente.
- Las bases de datos sobre créditos concedidos, cartera improductiva, depósitos y estados financieros de años anteriores no se encuentran actualizados o simplemente no constan en el nuevo Software Financiero “DATABOX”, lo cual puede ser contraproducente para la institución al momento de rendir cuentas ante los auditores externos de la SEPS.
- La cooperativa hasta el año 2014 no calculaba índices financieros básicamente porque en anteriores administraciones los altos directivos no realizaban procesos de capacitación de su personal sobre este tema por no tener datos actualizados de sus movimientos financieros y también por los costos elevados que implicaba financiar los mismos.
- La entidad en estudio tiene ratios financieros que no se acercan a las cifras registradas en las grandes cooperativas de ahorro y crédito del país, ni tampoco a las cantidades establecidas por la SEPS; especialmente en relación a la morosidad, cobertura de provisiones para la cartera improductiva y liquidez.
- En la cooperativa no se está llevando a cabo un adecuado proceso de evaluación y aprobación de créditos ya que la mayoría de clientes que se encuentran en mora se encuentran la categoría “E”; la cual corresponde a las

personas con créditos de difícil cobro, con valores de recuperación bajos y con mucho tiempo de antigüedad.

- No se ha llevado a cabo el castigo de créditos irrecuperables en la entidad porque al momento de analizar los saldos crediticios de los clientes con más de tres años en mora se encontró que sus cantidades estaban en “cero”; caso contrario, la organización no tendría actualmente índices de morosidad tan elevados.
- Más de la cuarta parte de la cartera vencida se concentra en un reducido número de clientes; dando a entender que los mismos tienen muchos créditos recurrentes o que los montos de sus préstamos son demasiado altos.
- La cooperativa no posee muchos fondos disponibles que permitan cubrir las necesidades de efectivo de sus depositantes en el corto plazo salvo si recibe financiamiento externo por parte de la CONAFIPS o cualquier otra entidad financiera.
- La entidad no se encuentra preparada para cubrir las necesidades de sus cien mayores depositantes ya que sus fondos de mayor liquidez apenas alcanzan para satisfacer los requerimientos de efectivo de máximo doce clientes.

5.2. RECOMENDACIONES

Después de haber finalizado el trabajo de investigación, es adecuado plantear las siguientes recomendaciones:

- Elaborar de manera inmediata el Plan Estratégico, el Plan Táctico y el Plan Operativo Anual donde se puedan visualizar los objetivos y estrategias que se van a efectuar a corto, mediano y largo plazo para el cumplimiento tanto de las actividades de intermediación financiera como de las labores administrativas y operativas de la entidad.
- Actualizar en el menor tiempo posible los registros de sus operaciones activas y pasivas así como también sus estados financieros con el propósito de que

puedan sustentar la validez de dicha información ante su auditor interno y ante la SEPS.

- Calcular mensualmente o al menos trimestralmente todos los indicadores financieros de la SEPS que corresponden a las cooperativas de ahorro y crédito bajo la premisa de economía popular y solidaria para verificar sus niveles de morosidad, liquidez, rentabilidad, capital y solvencia patrimonial.
- Crear un plan de contingencia que plantee la revisión continua de los activos productivos (inversiones, créditos por vencer, otros.), la cartera improductiva (que no devenga intereses y vencida), los pasivos con costo (depósitos a la vista, operaciones interbancarias, obligaciones financieras, otros) y los fondos disponibles a fin de establecer estrategias que permitan enfrentar todos los riesgos financieros a los que está expuesta la cooperativa; en especial los riesgos de tasas de interés, de crédito y de liquidez.
- Indagar de manera exhaustiva los antecedentes crediticios de los clientes a través de visitas a sus domicilios o lugares de trabajo, entrevistas con sus garantes y consultas a la “Central de Riesgos Ecuador” o burós de información de crédito sobre su historial al momento de solicitar y pagar préstamos.
- Establecer provisiones para cuentas incobrables y castigar los créditos que hayan superado los tres años de morosidad luego de haber agotado todas las instancias posibles de cobro a fin de poder estimar de mejor manera los niveles de pérdida máxima aceptada en la cartera de créditos vencida para los próximos períodos económicos.
- Impulsar la gestión de recuperación de la cartera vencida especialmente en las personas que adeuden montos grandes o que tengan muchos préstamos con el objetivo de recuperar toda o al menos la mayor parte de los créditos en mora y así disminuir los niveles de morosidad.
- Elaborar proyecciones de flujos de caja incluyendo intereses ganados y pagados que permitan determinar la cantidad de fondos disponibles que la entidad pudiera tener a futuro para satisfacer las necesidades de efectivo de sus depositantes.

- Efectuar un estudio detallado de los tipos de depósitos que maneja la entidad a fin de definir a los principales depositantes y el grado de concentración que tiene cada uno en los ahorros.

CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA.

- Superintendencia de Bancos y Seguros. (22 de Enero de 2004). *Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero No JB-2004-631 de 22 de enero del 2004*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_X_cap_I.pdf
- Álvarez García, S. (2010). *Diccionario de Economía Pública*. Madrid - España. P. 136: Ecobook - Editorial del Economista.
- Alviar, F. (2 de Enero de 2013). *Administración del Riesgo*. Recuperado el 16 de Agosto de 2015, de <http://slideplayer.es/slide/1019607/>
- Ambrosone, M. (2007). *La Administración del Riesgo Empresarial: Una Responsabilidad de Todos- El Enfoque COSO*. Buenos Aires - Argentina: PricewaterhouseCoopers.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Coruña-España. P.17: Gesbiblo S.L.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (5 de Junio de 2012). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 29 de Julio de 2015, de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Econom%C3%ADa%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0fb9b64e-fecf-485e-ba73-63df33aa9e6f>
- Banco Central del Ecuador. (30 de Junio de 2015). *Banco Central del Ecuador. Tasas de Interés activas efectivas vigentes con datos históricos*. Recuperado el 11 de Julio de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasHistorico.htm>
- BCE . (31 de Marzo de 2015). *Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador. Resultados de las Variables Macroeconómicas, 2014.IV*. Recuperado el 17 de Julio de 2015, de http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/Presen_Result90.pdf
- BCE . (30 de Junio de 2015). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural*. Recuperado el 16 de Julio de 2015, de

<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro062015.pdf>

BCE . (30 de Mayo de 2015). *Evolución del Volumen de Crédito y Tasas de Interés del Sistema Financiero Nacional*. Recuperado el 21 de Julio de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201505.pdf>

BCE . (1 de Abril de 2015). *Monitoreo de los principales riesgos internacionales de la economía ecuatoriana*. Recuperado el 16 de Julio de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/781>

BCE. (01 de Enero de 2012). *Banco Central del Ecuador Información sobre el riesgo país*. Recuperado el 16 de Junio de 2015, de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Bueno, R. (2010). *Compilación de Seguros*. Quito-Ecuador. Ps. 9-10: Gráficas Argenis.

Cardoso, E. G. (1 de Febrero de 2015). *Informe de Gestión de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias al 31 de Diciembre del 2014*. Recuperado el 7 de Mayo de 2015, de <http://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/ANEXO-02-Informe-de-Gesti%C3%B3n-a-dic-2014.pdf>

Carey, M., & Curtis, P. (1 de Octubre de 2012). *Risk Assessment in Practice*. Recuperado el 31 de Enero de 2015, de http://www.coso.org/documents/COSOAnnncsOnlineSurvy2GainInpt4Updt2InternlCntrlIntgratdFrmwrk%20-%20for%20merge_files/COSO-ERM%20Risk%20Assessment%20inPractice%20Thought%20Paper%20October%202012.pdf

Chiriboga Rosales, L. A. (2014). *Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Popular y Solidaria*. Quito- Ecuador. P.194: Artes e Impresión IMPREFEPP. Pirmera Edición.

COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda. (31 de Agosto de 2014). Informe Crediticio al 31 de Agosto del 2014. Quito, Pichincha, Ecuador.

COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda. (31 de Septiembre de 2015). Reportes de los mayores depositantes. Quito, Pichincha, Ecuador.

COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda. (30 de Septiembre de 2015). Estados Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda. desde el 2012 hasta Septiembre 2015. Quito, Pichincha, Ecuador.

- COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda. (25 de Julio de 2015). Informe Crecimiento de Clientes Matriz y Tambillo. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1 de Septiembre de 2004). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación*. Recuperado el 21 de Enero de 2015, de <http://www.asesoriacooperativa.com/wp-content/uploads/2014/06/Gestion-de-Riesgos-Corporativos-COSO+ERM.pdf>
- CONAFIPS. (1 de Febrero de 2015). *Información sobre los Financiamientos de la CONAFIPS*. Recuperado el 7 de Mayo de 2015, de <http://www.finanzaspopulares.gob.ec/descargas/>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda. (1 de Septiembre de 2014). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda*. Recuperado el 2 de Marzo de 2015, de www.coacalfayomega.com
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda. (19 de Abril de 2014). Manual de Organización y Funciones Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega Ltda. Quito, Pichincha, Ecuador. Ps. 3- 4.
- Crespo Ramos, T., Nieto Salinas, A., López Yépes, J. A., Madrid Garre, M. F., Carreño Sandoval, F., & Peña Alcaraz, J. E. (2004). *Administración de Empresas. Volumen III*. Sevilla - España. P. 281: Editorial MAD S.L.
- De Lara, A. (2005). *Medición y control de riesgos financieros. Incluye Riesgo de Mercado y de Crédito*. México D.F. - México: Limusa S.A. P.13.
- Escoto Leiva, R. (2007). *Banca Comercial*. San José - Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia San José - Costa Rica.
- Estupiñán Gaitan, R. (2006). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Bogotá - Colombia: ECOE Ediciones. P. 117.
- Estupiñán Gaitan, R. (2006). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Bogotá - Colombia: ECOE Ediciones. Ps. 118 -119.
- Estupiñán Gaitan, R. (2006). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Bogotá - Colombia: ECOE Ediciones P.120.
- Estupiñán Gaitan, R. (2006). *Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Bogotá - Colombia: ECOE Ediciones. P. 138.
- EXES España. (1 de Enero de 1998). *Área de Programación y Desarrollo. Manual de XML*. Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de <http://www.mundolinux.info/formulario-de-contacto.html>

- Feria Domínguez, J. M. (2005). *El Riesgo de Mercado. Su medición y control*. Madrid-España. P. 7: Delta Publicaciones.
- Fernández-Laviada, A. (2010). *La gestión del riesgo operacional. De la teoría a su aplicación*. Santander-España. P.249: Infoprint, S.L.
- Gómez Cáceres, D., & López Zaballos, J. M. (2002). *Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales. Simulator Business Game*. Madrid-España. P.76: ESIC Editorial.
- Hacche, G., Morrison, J., Donaldson, S., Carminis, A., & Etchebarne.Bourdin, A. (2005). *Fondo Monetario Internacional. Por una economía mundial para todos. Informe Anual 2005*. Washington-Estados Unidos de América. P.167: Spanish Equipment.
- Hopkin, P. (2010). *Fundamentals of Risk Management*. New Delhi - India: Replika Press Pvt Ltd.
- INEC Ecuador. (2007 de Julio de 2007). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Niveles de empleo y desempleo*. Recuperado el 19 de Junio de 2015, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_content&view=article&id=278
- Johnson, E. (2007). *IT Control Objectives for Basel II. The Importance of Governance and Risk Managemet for Compliance*. Rolling Meadows, IL, USA. P.29: IT Governance Institute.
- Kulik, P., & Weber, C. (1 de Agosto de 2001). *Software Risk Management Practices - 2001*. Recuperado el 8 de Agosto de 2015, de http://www.agileconnection.com/sites/default/files/article/file/2013/XDD6171filelistfilename1_0.pdf
- Lahoud, D. (2006). *Los Principios de las Finanzas y los Mercados Financieros*. Caracas-Venezuela. P.87: Editorial Texto, C.A.
- Lequiller, F., Blades, D., & Álvarez, R. (2009). *Comprendiendo las Cuentas Nacionales*. Madrid - España. P.22: Editorial OCDE.
- Los Préstamos.Net. (1 de Enero de 2011). *Los Préstamos. Recuperación de Créditos*. Recuperado el 5 de Mayo de 2015, de <http://www.losprestamos.net/recuperacioncreditos/>
- Menéndez Alonso, E. J. (2007). *Prácticas de Contabilidad Financiera Bancaria*. La Coruña-España. P.224: Netbiblo, S.L.
- Merton, Z. B.-R. (2003). *Finanzas*. México D.F. - México: Pearson Educación México. P. 257.

- Moeller, R. R. (2008). *Sabanes-Oxley Internal Controls. Effective Auditing with AS5, COBIT AND ITIL*. New Jersey - The United States of America: John Wiley & Sons Inc.
- Newred Colombia. (29 de Marzo de 2011). *Administración de Riesgos*. Recuperado el 21 de Enero de 2015, de <http://admonerm.blogspot.com/search?updated-min=2011-01-01T00:00:00-08:00&updated-max=2012-01-01T00:00:00-08:00&max-results=1>
- Pampillón Fernández, F., De la Cuesta González, M., Ruza y Paz Curbera, C., & Arguedas Sanz, R. (2004). *Apuntes de Tendencias del Sistema Financiero Español*. Madrid-España. P.152: Editorial Dykinson, S.L.
- Parkin, M., Esquivel, G., & Muñoz, M. (2007). *Macroeconomía*. México D.F.-México: Pearson Education.
- Quinatoa, Á. (25 de Noviembre de 2014, p. 59). Manual de Políticas, Procedimientos, Procesos y Productos de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena "Alfa y Omega" Ltda. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Quinatoa, Á. (17 de Junio de 2015). Análisis FODA de la COAC Indígena "Alfa y Omega Ltda. (J. Llerena, Entrevistador)
- Quinatoa, A., & Aguagallo, M. (19 de Diciembre de 2013). Pagaré expedido por la CONAFIPS a la COAC Indígena "Alfa y Omega" Ltda. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Roca Domínguez, T. (2 de Octubre de 2010). *ISTQB Certified Test Consultant and Passionate about Sustainability in Barcelona*. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de <http://tedi.es/es/impacto-de-los-sistemas-de-informacin-en-las-organizaciones/>
- Samaniego Medina, R. (2008). *El Riesgo de Crédito en el Marco del Acuerdo Basilea II*. Madrid-España. P.13: Delta Publicaciones Universitarias. Primera Edición.
- SBS. (9 de Diciembre de 2003). *Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero No JB-2003-602 sobre el Riesgo de Crédito*. Recuperado el 21 de Febrero de 2015, de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/lib_I_tit_X_cap_II.pdf
- SBS. (23 de Diciembre de 2003). *Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero No JB-2003-615 sobre el Riesgo de Liquidez*. Recuperado el 21 de Febrero de 2015, de

http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/lib_I_tit_X_cap_IV.pdf

SBS. (23 de Diciembre de 2003). *Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero No JB-2003-615 sobre el Riesgo de Mercado*. Recuperado el 21 de Febrero de 2015, de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/lib_I_tit_X_cap_III.pdf

SEPS . (30 de Septiembre de 2015). *Boletines Mensuales de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4*. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de <http://www.seps.gob.ec/estadisticas?boletines-mensuales-de-segmento-1>

Servicio de Rentas Internas. (15 de Enero de 2007). *Servicio de Rentas Internas. Impuesto a la Salida de Divisas*. Recuperado el 10 de Junio de 2015, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/isd>

Tipantuña Narváez, M. L. (6 de Mayo de 2013). *Evaluación y Prevención de Riesgos Financieros en la Fundación de Ayuda Microempresarial FUNDAMIC*. Recuperado el 10 de Agosto de 2015, de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6599/1/T-ESPE-047126.pdf>

Van Horne, J. C., & Wachowicz Jr., J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Naucalpan de Juárez- Estado de México: Pearson Education Inc.

Viajar.com Agencia de Viajes. (3 de Julio de 2015). *Convertor de Monedas*. Recuperado el 3 de Julio de 2015, de <http://www.viajar.com/servicios/convertor/pab/usd/>

Whelen, T., Sánchez, M., Van Der Linde, G., Mejía, H., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos*. Naucalpan de Juárez - México: Pearson Educación de México S.A. P. 267.

XBRL España. (21 de Abril de 2004). *The Business Reporting Standard Spain*. Recuperado el 12 de Febrero de 2015, de <http://www.xbrl.es/es/>