

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito y su Impacto en la  
Creación de Valor: Los Casos de las Seis Cooperativas de Ahorro y Crédito**

**Top del Perú 2018**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN FINANZAS  
CORPORATIVAS Y RIESGO FINANCIERO OTORGADO POR LA PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Christian César Asencios Trinidad**

**Fernando Andrés López Guerrero**

**Heber David Poma Cornejo**

**Juan Antonio Babilón Grados**

**Asesor: Carlos Eduardo Agüero Olivos**

**Surco, agosto de 2019**

## **Agradecimientos**

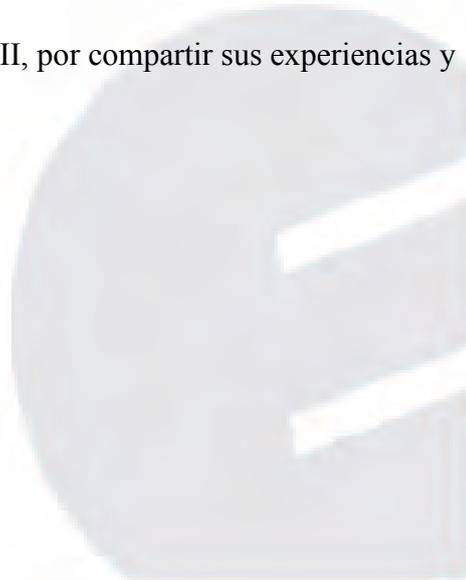
A la plana docente de Centrum Graduate Business School, la escuela de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por trabajar continuamente para formar una institución educativa de excelencia.

A las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (COOPAC), que formaron parte del presente estudio, por las facilidades brindadas.

A nuestro asesor de tesis Dr. Carlos Agüero Olivos, por su guía y acertados aportes.

Al profesor Alejandro Rabanal, por sus comentarios y sugerencias.

A nuestros compañeros del MCI Finanzas VIII, por compartir sus experiencias y conocimientos.



## Dedicatorias

A mis padres y hermanos por ser fuente de constante motivación, a Rosi por su incondicional apoyo y acompañamiento, a mis dos maravillosos hijos Lupe y David por ser mi motivo de alegría e inspiración.

Christian César Asencios Trinidad

A mi abuela Laura y a la memoria de mi abuelo Walter.

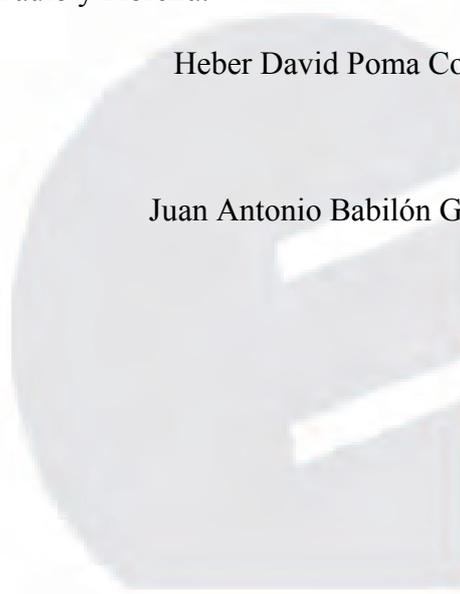
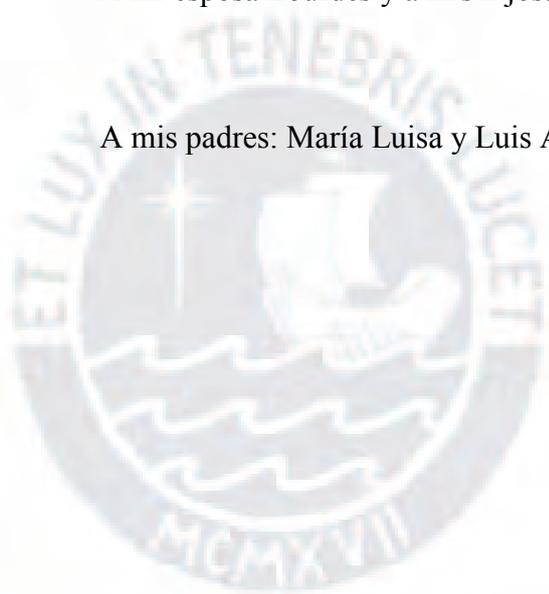
Fernando Andrés López Guerrero

A mi esposa Lourdes y a mis hijos: Ximena, Paulo y Fiorella.

Heber David Poma Cornejo

A mis padres: María Luisa y Luis Alberto.

Juan Antonio Babilón Grados



## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tuvo como objetivo identificar las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito y su impacto en la creación de valor en las cooperativas de ahorro y crédito top del Perú al 2017-2018, para lo cual se planteó un modelo inédito denominado BPCRM (Best Practices Credit Risk Model) que consta de 10 prácticas que representan buenas prácticas debido a los tres pilares en los que descansa: (1) amplio marco teórico revisado y relacionado a gestión de riesgo de crédito en el sector financiero, principalmente en el sector cooperativo; (2) juicio experto de los funcionarios responsables de la gestión de riesgo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en adelante COOPAC, capturado a través de entrevistas en profundidad; y (3) sustento estadístico de la regresión lineal simple que relaciona la variable dependiente creación de valor con la variable independiente puntaje obtenido en el modelo elaborado. El indicador usado para medir la creación de valor es el EVA (Economic Value Added). La robustez estadística del modelo es representada a través de dos estadígrafos: (1) coeficiente de determinación (R cuadrado), con un valor de 0.6232; y (2) coeficiente de correlación entre las variables de estudio, con un valor de 0.79.

La población está compuesta por aquellas COOPAC legalmente constituidas al 2018 y que poseen información financiera en la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), y la muestra se define en las seis COOPAC top del Perú, considerando representatividad del mercado puesto que, las seis COOPAC poseen el 47.52% del total de activos y el 48.98% de la cartera de créditos. La metodología empleada fue la entrevista cualitativa en profundidad, el diseño de la investigación es no experimental de tipo longitudinal y descriptivo.

Los resultados del estudio demuestran diversidad de prácticas de gestión de riesgo de crédito que se manifiestan en políticas, procesos y procedimientos en el otorgamiento,

seguimiento y recuperación del crédito, además se evidencia una relación directa entre el grado de aplicación de estas prácticas y el EVA, es decir, a medida que se incrementa el grado de aplicación de las diez buenas prácticas identificadas, también se incrementa el EVA. Finalmente, el modelo BPCRM puede ser incorporado en las herramientas de gestión de riesgo de crédito de las COOPAC y por entes supervisores como la Superintendencia de Bancos, Seguros y AFP en el caso peruano.



## Abstract

The objective of this work was to identify best practices in the credit risk management and its impact on the creation of value in the top savings and credit cooperatives of Peru in 2017- 2018. In order to identify these best practices, an unprecedented model called BPCRM (Best Practices Credit Risk Model) was outlined. This model consists of 10 practices considered as best practices on account of the three pillars they are based on: (1) the broad theoretical framework reviewed and related to credit risk management in the cooperative sector; (2) the expertise of the officials responsible for the risk management in the Savings and Credit Cooperatives (Cooperativas de Ahorro y Crédito) from now on COOPAC, background gathered through in-depth interviews to the aforementioned officials; and (3) the statistical substantiation of the simple linear regression that relates the dependent variable of the Creation of Value to the independent variable of the obtained results from the model proposed.

The indicator used to measure the creation of value is the EVA (Economic Value Added). The statistical robustness of the model is represented through two statisticians: (1) the coefficient of determination (R squared) with 0.6232 of value; and the coefficient of correlation among the variables of study with 0.79 of value.

The population is formed by the COOPAC legally constituted and whose financial information can be found in the Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú – FENACREP. The sample is based on the top six COOPAC of Peru, considering their representation in the market and that they own 47.52% of the total assets and 48.98% of the credit portfolio. The method used was the qualitative in-depth interview. The research design is non experimental. It is longitudinal and descriptive.

The results of the study evince a variety of practices of credit risk management, and this, in turns evince policies, processes and procedures to grant, monitor and recover

credits. In addition, there is a direct relationship between the application degree of these practices and the EVA. That is, the EVA increases whenever the application degree of the ten best practices increases.

Finally, in the case of Peru, the BPCRM model can be implemented as a tool to manage the credit risk of the COOPAC and supervisory organizations such as the Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.



## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Problema de Investigación .....	3
1.3. Propósito de la Investigación .....	4
1.3.1. Objetivo principal .....	4
1.3.2. Objetivos secundarios .....	4
1.4. Preguntas de Investigación.....	5
1.4.1. Pregunta principal .....	5
1.4.2. Preguntas secundarias .....	5
1.5. Justificación de la Investigación .....	5
1.6. Naturaleza de la Investigación .....	7
1.7. Viabilidad.....	7
1.8. Limitaciones.....	7
1.9. Delimitaciones.....	8
1.10. Resumen del Capítulo.....	8
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>9</b>
2.1 Buenas Prácticas en el Sector Financiero.....	9
2.1.1 Definición de buenas prácticas .....	9

2.1.2	Organismos internacionales que desarrollan y promueven las buenas prácticas en el sector financiero .....	10
2.1.3	Organismos nacionales que desarrollan y promueven las buenas prácticas en el sector financiero.....	12
2.1.4	Historia de las cooperativas de ahorro y crédito .....	13
2.1.5	Principios cooperativos universales en las cooperativas de ahorro y crédito ....	13
2.1.6	Buenas prácticas en diversos ámbitos de aplicación dentro del sector de las cooperativas de ahorro crédito .....	15
2.2	Gestión del Riesgo de Crédito.....	20
2.2.1	Las finanzas y el riesgo en la historia .....	20
2.2.2	Definiciones relacionadas al riesgo de crédito.....	25
2.2.3	Riesgo de crédito.....	28
2.2.4	Tipos de Riesgo de Crédito.....	30
2.2.5	Consideraciones en la gestión de riesgo de crédito .....	30
2.2.6	Modelos asociados a la gestión del riesgo de crédito .....	31
2.2.7	Modelos scoring para bancos.....	35
2.2.8	Scoring para sector microfinanzas .....	37
2.3	Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito.....	39
2.3.1	Buenas prácticas de gestión de riesgo.....	39
2.3.2	Buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito en el sector financiero .....	40
2.3.3	Buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito en el sector de cooperativas de ahorro y crédito .....	52

2.3.4	Buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito en el sector financiero peruano	58
2.3.5	Buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito del Perú	60
2.3.6	Problemas causados por la no aplicación de buenas prácticas en la gestión de riesgo de crédito	63
2.4	Creación de Valor	64
2.4.1	Definición	64
2.4.2	Modelos de medición de creación de valor	64
2.4.3	EVA en el sector financiero	65
2.4.4	EVA en el sector de cooperativas de ahorro y crédito	66
2.4.5	EVA – cálculo de costo de capital usando CAPM	66
2.4.6	EVA-CAPM usando beta contable	67
2.4.7	EVA- cálculo del NOPAT	69
2.4.8	EVA-ajustes para su aplicación en el sector cooperativo	69
2.5	Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito en la Creación de Valor	70
2.5.1	Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito en la Creación de Valor del sector bancario	70
2.5.2	Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito en la Creación de Valor de las cooperativas de ahorro y crédito	71
<b>Capítulo III: Metodología de la Investigación</b>		<b>73</b>
3.1	Diseño de la Investigación	73

3.2	La Población.....	74
3.3	La Muestra.....	75
3.4	Metodología para la Recolección de Datos.....	76
3.4.1.	Métodos de recolección de Datos .....	76
3.4.2.	Procedimiento para la recolección de datos.....	78
3.4.3.	Consentimiento Informado .....	79
3.4.4.	Confidencialidad.....	79
3.5	Análisis e Interpretación de Datos .....	80
3.5.1.	Transcripción, Codificación, Normalización e Integración de los Datos .....	80
3.5.2.	Análisis de la Información.....	81
3.6	Resumen del Capítulo .....	82
<b>Capítulo IV: Casos de Cooperativas de Ahorro y Crédito .....</b>		<b>84</b>
4.1	Perfil de los Informantes .....	84
4.2	Resultados de las Entrevistas .....	85
4.2.1.	Pregunta 1: ¿Cuál es la política y el proceso para establecer el apetito y tolerancia al riesgo de crédito? .....	85
4.2.2.	Pregunta 2: ¿Cuál es la política de difusión y capacitación sobre gestión de riesgo de crédito?.....	87
4.2.3.	Pregunta 3: ¿Cuál es el perfil y tiempo de permanencia del personal que labora actualmente en la División de Negocio, Riesgo y Recuperación?.....	89
4.2.4.	Pregunta 4: ¿Cuáles son las políticas, procesos y procedimientos previo al otorgamiento del crédito? .....	90

4.2.5. Pregunta 5: ¿Cuál es la normativa interna de garantías, así como, el proceso de ejecución y liquidación? .....	94
4.2.6. Pregunta 6: ¿Cuáles son las políticas, procesos y procedimientos después del otorgamiento del crédito, es decir, en la etapa de seguimiento?.....	95
4.2.7. ¿De qué manera la institución realiza pruebas de análisis de escenarios para entender mejor las exposiciones potenciales al riesgo y a partir de éstas, qué medidas preventivas se adoptan? .....	97
4.2.8. ¿Cuáles son las políticas, procesos y procedimientos en la etapa de recuperación del crédito, es decir, en la gestión de cobranza? .....	98
4.2.9. ¿Cómo se controla la correcta aplicación de las políticas, procesos y procedimientos para el otorgamiento de créditos?.....	100
4.2.10. ¿Cuál es la estructura organizacional para la toma de decisiones en materia de riesgo de crédito y cuáles son sus funciones?.....	100
4.2.11. Desde su punto de vista ¿Cómo influye la gestión de riesgo de crédito en la creación de valor para la institución?.....	103
4.2.12. ¿Qué programas sociales posee la cooperativa y cómo éstos impactan en la generación de valor? .....	105
4.3 Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito que Impactan en la Creación de Valor .....	106
4.1 Resumen del Capítulo .....	108
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>110</b>
5.1 Conclusiones .....	110
5.2 Recomendaciones.....	112

<b>Referencias.....</b>	<b>114</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>141</b>
<b>Apéndice A: Ranking por Volumen de Activos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito .....</b>	<b>141</b>
<b>Apéndice B: Guía de Entrevista .....</b>	<b>146</b>
<b>Apéndice C: Retroalimentación para la Entrevista por un Experto en Riesgo Financiero .....</b>	<b>148</b>
<b>Apéndice D: Cargo de Recepción de la Carta de Acercamiento a las Cooperativas.....</b>	<b>149</b>
<b>Apéndice E: Cartas de Acercamiento a las Cooperativas .....</b>	<b>159</b>
<b>Apéndice F: Consentimiento Informado .....</b>	<b>163</b>
<b>Apéndice G: Codificación de los Datos – Matriz de Codificación.....</b>	<b>169</b>
<b>Apéndice H: Grado de Aplicación de las Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito... </b>	<b>170</b>
<b>Apéndice I: información detallada del cálculo del costo de capital.....</b>	<b>171</b>

### Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Clasificación de los Scorings Usados por los Bancos</i> .....	36
Tabla 2. <i>Evolución de Modelos de Credit Scoring</i> .....	38
Tabla 3. <i>Ranking por Volumen de Activos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito con Participación Mayor que 2% (En Miles de Soles), a diciembre 2018</i> .....	74
Tabla 4. <i>Cooperativas de Ahorro y Crédito seleccionadas para la muestra</i> .....	76
Tabla 5. <i>Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito</i> .....	78
Tabla 6. <i>Información de los Entrevistados</i> .....	84
Tabla 7. <i>Cartera de Créditos por Cooperativa, en Miles de Soles</i> .....	85
Tabla 8. <i>EVA de las Cooperativas Top 2017</i> .....	106
Tabla 9. <i>EVA de las Cooperativas Top 2018</i> .....	106
Tabla 10. <i>Ranking por Volumen de Activos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (En Miles de Soles), a diciembre 2018</i> .....	141
Tabla 11. <i>Costo de Capital Cooperativa C1</i> .....	171
Tabla 12. <i>Costo de Capital Cooperativa C2</i> .....	172
Tabla 13. <i>Costo de Capital Cooperativa C3</i> .....	173
Tabla 14. <i>Costo de Capital Cooperativa C4</i> .....	174
Tabla 15. <i>Costo de Capital Cooperativa C5</i> .....	175
Tabla 16. <i>Costo de Capital Cooperativa C6</i> .....	176

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Pérdidas esperadas y no esperadas.....	26
<i>Figura 2.</i> Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea .....	46
<i>Figura 3.</i> Resultado del cálculo de las variables del modelo .....	107
<i>Figura 4.</i> Regresión lineal, buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito en la creación de valor .....	108
<i>Figura 5.</i> Retroalimentación para la Entrevista por un Experto en Riesgo Financiero .....	148
<i>Figura 6.</i> Cargo de Recepción de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa ABACO .....	149
<i>Figura 7.</i> Cargo de Recepción de la Carta CENTRUM a la Cooperativa ABACO .....	150
<i>Figura 8.</i> Cargo de Recepción de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa Pacífico .....	151
<i>Figura 9.</i> Cargo de Recepción de la Carta de CENTRUM a la Cooperativa Pacífico .....	152
<i>Figura 10.</i> Cargo de Envío de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa Bagazán.....	153
<i>Figura 11.</i> Cargo de Envío de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa Bagazán.....	154
<i>Figura 12.</i> Cargo de Recepción de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga .....	155
<i>Figura 13.</i> Cargo de Recepción de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga .....	156
<i>Figura 14.</i> Cargo de Recepción de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa Santa María Magdalena.....	157
<i>Figura 15.</i> Cargo de Recepción de la Carta de CENTRUM a la Cooperativa Santa María Magdalena.....	158
<i>Figura 16.</i> Correo Electrónico de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa Abaco.....	159
<i>Figura 17.</i> Correo Electrónico de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa Bagazán .....	160
<i>Figura 18.</i> Correo Electrónico de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa Pacífico .....	161
<i>Figura 19.</i> Correo Electrónico de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa Quillacoop ..	162

<i>Figura 20.</i> Correo Electrónico de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa Santa María Magdalena.....	162
<i>Figura 21.</i> Suscripción del Consentimiento Informado de la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga .....	163
<i>Figura 22.</i> Suscripción del Consentimiento Informado de la Cooperativa Pacífico .....	164
<i>Figura 23.</i> Suscripción del Consentimiento Informado de la Cooperativa Santa María Magdalena.....	165
<i>Figura 24.</i> Suscripción del Consentimiento Informado de la Cooperativa Abaco .....	166
<i>Figura 25.</i> Suscripción del Consentimiento Informado de la Cooperativa Quillacoop .....	167
<i>Figura 26.</i> Suscripción del Consentimiento Informado de la Cooperativa Bagazan .....	168
<i>Figura 27.</i> Codificación de los Datos – Matriz de Codificación.....	169
<i>Figura 28.</i> Grado de Aplicación de las Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito.....	170

## Capítulo I: Introducción

### 1.1. Antecedentes

Las instituciones financieras son tomadoras de riesgo, y el principal riesgo que asumen es el riesgo de crédito, en concepto, éste es la probabilidad de incurrir en pérdida debido a la omisión del compromiso de pago y se cuantifica mediante la probabilidad de incumplimiento. El proceso de administración del riesgo contempla cuatro etapas: (a) identificación, identificar los factores de riesgo; (b) medición, cuantificar el nivel de exposición al riesgo de forma cuantitativa; (c) control, definir límites de tolerancia al riesgo y planes de contingencia; y (d) monitoreo, comunicar el nivel de exposición, así como, verificar el cumplimiento de los límites. Si la institución cuenta con este proceso, el autor menciona que existe una “Cultura de Riesgos” en la organización. La cuantificación permite a la institución establecer reservas o provisiones ante la pérdida que espera por el riesgo de crédito (De Lara, 2016). Al respecto, Díaz (2016) “Propone la implementación de la Fábrica de Crédito que constituye una herramienta transversal que facilita el cumplimiento adecuado de procesos de prospección, análisis y aprobación de microcréditos”. Así también, Pérez (2017) “demuestra que la metodología de evaluación crediticia, si permite minimizar el nivel de riesgo crediticio” (p. 129). Por consiguiente, los modelos y metodologías cuantitativas, derivadas de técnicas econométricas y estadísticas, son de gran importancia en el proceso de administración del riesgo de crédito, puesto que, permiten cuantificar y reducir el nivel de exposición al riesgo. (Saavedra, M. L, & Saavedra, M. J. 2010; Sousa & Figueiredo 2014).

Sin embargo, las buenas prácticas no solo se limitan a los modelos y metodologías cuantitativas, sino también, existen paradigmas cualitativos que aportan a la gestión del riesgo de crédito, según Revollo (2010):

Entre las mejores prácticas para la gestión de portafolios de inversión se resaltan: la conformación de una adecuada estructura orgánica que guarde el principio de

segregación de funciones, es decir, unos serán los que asumen el riesgo, otros los que lo administran y otros los que supervisan; el establecimiento de objetivos claros y políticas alineados al cumplimiento de dichos objetivos, que deben ser entendidos por todos los participantes del proceso, sin lugar a interpretaciones diferentes y; finalmente la aplicación de herramientas que permitan cuantificar y calificar el nivel exposición al riesgo, a través de un sistema de alerta temprana. (p. 4)

Al igual que toda empresa, las COOPAC prosperan cuando crean verdadero valor económico para sus accionistas, dicho valor se cimienta en el rendimiento operativo de la institución, el cual, se explica principalmente a través de dos variables importantes que son: (a) la rentabilidad, y (b) riesgo (Ariza, 2014), siendo el riesgo de crédito el de mayor relevancia en las organizaciones del sector financiero. En ese sentido, el rendimiento de la organización, cuantificado a través de la creación o destrucción de valor que esta propicia, debe ser medido constantemente, por lo tanto, resulta vital identificar una herramienta de medición que represente fehacientemente la medida de creación de valor, por consiguiente, una de las más usadas en el mundo es el Valor Económico Agregado (EVA), el cual mide el resultado de la gestión del negocio basado en la creación de valor (Vergíu & Bendejú, 2007) y fue desarrollado por Joel Stern en 1983. En el caso específico de las COOPAC, el EVA refleja los beneficios percibidos por los asociados, los cuales, les son entregados a través de dos caminos: (a) la distribución de excedentes operativos del ejercicio, y (b) mediante los beneficios provenientes del uso de los servicios y las externalidades positivas del modelo cooperativo, las cuales pueden ser: ayuda mutua, patrocinio de microempresas, actividades culturales, asesoría financiera, campañas de salud y cuidado del medio ambiente, entre otros dependiendo de la misión y visión de la cooperativa (Alianza Cooperativa Internacional, 2018). El EVA en el sector cooperativo viene siendo aplicado de forma referente y en años recientes por la Cooperativa Médica del Valle (COOMEVA) de Colombia, su cálculo

considera un componente alpha ( $\alpha$ ) que corresponde al valor entregado en beneficio de los asociados (Coomeva, 2015), la propuesta para la cuantificación de dicho valor es la elaboración de un Balance Social, que según Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), es una herramienta de gestión que recoge resultados cuantitativos y cualitativos del cumplimiento de la Responsabilidad Social Cooperativista (Bautista, 2016), sin embargo, el componente alpha mencionado es opcional y podría ser utilizado para calcular valores de EVA asumiendo escenarios optimistas.

## **1.2. Problema de Investigación**

Las cooperativas representan un modelo asociativo en el que los objetivos económicos y empresariales se integran con otros de carácter social, consiguiendo de esta forma un crecimiento basado en el empleo, la equidad y la igualdad (Ministerio de la Producción & INEI, 2010). Actualmente han alcanzado gran acogida en el mercado, debido a las facilidades que brindan, la rapidez de atención en sus operaciones y al impulso de actividades productivas por medio de la inclusión financiera, sin embargo, las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito y su impacto en la creación de valor se aplican en diferente grado en el sector cooperativo peruano, ya que, existen cooperativas que poseen los recursos y el conocimiento para implementar buenas prácticas, mientras que, otras no poseen estas condiciones, generando un riesgo para el sistema, en ese sentido Westley y Branch (2000) indican que, pese a las notables ventajas de carácter intrínseco que poseen las cooperativas, en gran medida por ser de carácter comunitario, aún registran marcadas deficiencias en la gestión financiera y de riesgos. Así también, Nieto (2017) concluyó que las cooperativas de ahorro y crédito “vulneran los estándares de transparencia establecidos por el WOCCU que, si bien no son de obligatorio cumplimiento, sí constituyen un referente necesario para lograr prácticas adecuadas de buen gobierno corporativo” (p. 56).

El establecimiento y la adhesión a estándares financieros prudenciales son necesarios para la viabilidad de una cooperativa de crédito (World Council of Credit Unions, 2015), dichos estándares al no interiorizarse y reflejarse de manera clara en el accionar de una COOPAC representan su quiebra segura y con ello el perjuicio directo para todos sus asociados, decantando en un impacto negativo en la economía de toda la zona de influencia donde se desarrolla. Precisamente esta situación de afectación a la economía popular a raíz de problemas, fraudes y quiebras relacionadas a cooperativas de ahorro y crédito se ha presentado en el periodo 2016-2018 en el Perú y se ha manifestado a través de 2 eventos: (1) a raíz de la intervención de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), el Poder Judicial resolvió suspender las actividades de 71 cooperativas de ahorro y crédito que funcionaban sin autorización (“Cuidado! Estas son las 71 cooperativas clausuradas por mandato judicial por acción de la SBS” 2018), y (2) el cierre de la Cooperativa Federación de Mercados de Ayacucho en el año 2016 que perjudicó a más de 28,000 socios, la deuda económica ascendió a 92 millones de soles (“Ex socios de la Federación de Mercados exigen justicia” 2018) y gran parte del dinero fue sustraído sistemáticamente bajo la figura de “préstamo” a los familiares y amigos de los directivos, sin que ninguno de estos pseudo-prestarios cumpliera con requisitos ni aval para el otorgamiento de exorbitantes sumas de dinero (“El Doctorcito estafó a más de 28 mil ahorristas con su red de cooperativas” 2018).

### **1.3. Propósito de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo principal**

El objetivo principal de la presente investigación es: Identificar las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito que impactan en la creación de valor en las cooperativas de ahorro y crédito Top del Perú al 2017 - 2018.

#### **1.3.2. Objetivos secundarios**

Los objetivos secundarios serían los siguientes:

- a) Identificar las cooperativas de ahorro y crédito que formarán parte de este estudio;
- b) Describir las prácticas de gestión de riesgo de crédito que aplican las cooperativas de ahorro y crédito;
- c) Analizar la relación entre las prácticas de gestión de riesgo de crédito y la creación de valor en las cooperativas de ahorro y crédito;
- d) Determinar que las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito, impactan en la creación de valor de las cooperativas de ahorro y crédito.

#### **1.4. Preguntas de Investigación**

##### **1.4.1. Pregunta principal**

La pregunta principal en la presente investigación es: ¿Cuáles son las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito que impactan en la creación de valor en las cooperativas de ahorro y crédito Top del Perú al 2017 - 2018?

##### **1.4.2. Preguntas secundarias**

Las preguntas secundarias son las siguientes:

- a) ¿Cuáles son las cooperativas de ahorro y crédito que formarán parte de este estudio?
- b) ¿Qué prácticas de gestión de riesgo de crédito se aplican en las cooperativas de ahorro y crédito?
- c) ¿Cuál es la relación entre las prácticas de gestión de riesgo de crédito y la creación de valor en las cooperativas de ahorro y crédito?
- d) ¿Cuáles son las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito que impactan en la creación de valor en las cooperativas de ahorro y crédito?

#### **1.5. Justificación de la Investigación**

La presente investigación identifica cuatro aspectos fundamentales que justifican su desarrollo: (a) Las Cooperativas de Ahorro y Crédito surgen como una entidad de desarrollo

de la pequeña y micro empresa, generalmente, grupos marginados por la banca tradicional, favoreciendo así la inclusión financiera, ya que, las COOPAC no solamente financian las necesidades de capital de estos grupos, sino también, aportan su gestión y su crecimiento; la inclusión financiera es una tarea pendiente, pero en el Perú, según Aparicio & Jaramillo (2014), existe espacio para tomar ciertas medidas en el ámbito de la facilitación de la información crediticia y el respeto de los derechos legales para impulsar la expansión del sistema financiero en el corto y mediano plazos; (b) El crecimiento sostenido del número de microcréditos junto con las excelentes condiciones macroeconómicas para llevar a cabo la actividad microfinanciera en la economía y en el sistema financiero de la República de Perú, están impulsando a las instituciones de microfinanzas (IMF) a una mayor competencia con las entidades bancarias por este segmento de negocio, lo que las convierte en las Instituciones Financieras de mejor desempeño en el Sistema Financiero Nacional; las IMF incluyendo las COOPAC son una fuente natural de financiamiento para las pymes que según la OCDE (2018) desempeñan un papel fundamental en el crecimiento económico, la creación de empleo, el desarrollo local y regional y la cohesión social; (c) Conocer cómo evoluciona su situación financiera, puesto que, ofrecen una alternativa a la banca convencional y cada vez tienen mayor acogida, por consiguiente, la gestión del riesgo de crédito se convierte en un pilar fundamental para que el crecimiento alcanzado sea sostenible en el largo plazo, así también, alcance ventajas competitivas en la industria local e internacional (Soriano, 2015; Sanchis, 2016; Lara et al., 2011; Aguilar, 2017); y (d) aportar al conocimiento de los directivos y funcionarios acerca de las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito y su impacto en la creación de valor, así como, las conductas alejadas de la ética, que en el último lustro propinó duros golpes al movimiento cooperativo en el Perú (“SBS pidió al PJ liquidar 172 cooperativas, pero solo fueron cerradas 71”, 2018).

Finalmente, ante la escasa literatura de estudios referentes al sector de cooperativas de ahorro y crédito, esta investigación es una primera aproximación al entendimiento de las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito y su impacto en la creación de valor, dada la coyuntura de su gran crecimiento, así como, el actual proceso de implementación de cambios en la supervisión y regulación, que hacen de su estudio un tema de actualidad e ineludible conocimiento.

### **1.6. Naturaleza de la Investigación**

El enfoque de la presente investigación es cualitativo. El tipo de investigación es descriptivo, porque el estudio pretende identificar las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito y su impacto en la creación de valor: los casos de las cooperativas de ahorro y crédito más representativas del Perú al 2017 - 2018. El diseño de la investigación es no experimental longitudinal, puesto que, se recopila información al 2017 y 2018. La obtención de información de campo para el presente trabajo se realiza a través de entrevistas en profundidad a los funcionarios de las cooperativas seleccionadas en la muestra, así también, la consulta a la literatura científica.

### **1.7. Viabilidad**

La investigación es viable porque: (a) se dispone de los recursos económicos, administrativos, logísticos, humanos y de infraestructura necesarios para efectuar el trabajo de investigación; (b) se tiene un conocimiento adecuado del esquema de gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (c) se dispone del tiempo necesario de 8 meses para realizar la investigación; y (d) se cuenta con el patrocinio de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

### **1.8. Limitaciones**

La investigación tiene las siguientes limitaciones: (a) Limitada literatura científica sobre las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito y su impacto en la creación de

valor; (b) existe dispersión geográfica entre las distintas cooperativas de la muestra, puesto que, se distribuyen en cuatro departamentos diferentes, por lo tanto, es complejo recaudar información de cada una, así también, por su difícil acceso.

### **1.9. Delimitaciones**

La investigación tiene las siguientes delimitaciones: (a) la muestra para la investigación se determinó en base a la lista de cooperativas de ahorro y crédito formales del Perú, considerando seis de las 131 cooperativas que están registradas en la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), ya que, estas concentran el 48.98% de la cartera de créditos a nivel nacional, así como, el 47.52% del total de activos, estas cooperativas se encuentran en los siguientes departamentos: (a) Lima, (b) Ayacucho, (c) San Martín, y (d) Cusco (FENACREP, diciembre 2018).

### **1.10. Resumen del Capítulo**

El propósito de la presente investigación es identificar las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito que impactan en la creación de valor en las cooperativas de ahorro y crédito más representativas del Perú al 2017 - 2018, para cumplir el objetivo, se plantea una investigación de tipo cualitativo, no experimental longitudinal y de tipo descriptivo, así también, no se identificaron limitaciones importantes, ya que, se cuentan con los recursos económicos, tiempo suficiente, experiencia en la materia y el respaldo de la Escuela de Posgrados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Finalmente, la investigación pretende aportar al marco conceptual existente, el cual es relativamente escaso en el Perú.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura

El término “el pobre no puede darse el lujo de estar desempleado” (De Soto, 1988), hace sentido con el hecho de que el sector laboral informal crezca de manera considerable sobre todo en latitudes rurales y sectores más olvidados del país, esta informalidad causa que el acceso de estos ciudadanos a servicios financieros de la banca formal sea prácticamente inviable, y es allí donde la presencia de las cooperativas de ahorro y crédito juega un papel importante e innegable en la inclusión financiera de ciudadanos postergados (Superintendencia de Banca y Seguros, 2018b), por lo tanto, cualquier estudio que aporte con el mejor desempeño financiero de este tipo de instituciones, esta a su vez, colaborando con el progreso de la localidad donde se desarrolla el intermediario financiero, así como, con el progreso del país. En definitiva, el hecho de realizar un marco teórico para el tema de buenas prácticas en la gestión del riesgo de crédito en el sector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC), es invaluable en el sentido que, contribuirá a mejorar el desempeño de estas organizaciones que dan igual ponderación a la rentabilidad y al impacto social, es decir, que se enfocan en el crecimiento holístico de una persona preocupándose por su intermediación social y financiera (Muhaya, Hood & Kimani, 2015).

### 2.1 Buenas Prácticas en el Sector Financiero

#### 2.1.1 Definición de buenas prácticas

El Observatorio Colombiano de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria (2018) considera como Buenas Prácticas el conjunto de principios, medidas, actuaciones y experiencias que, habiendo reportado ventajas de distinto tipo (económicas, sociales, de satisfacción, ...) para la organización de forma constatada y probada, se pueda plantear como posible referente a seguir para acercar la mejora a otras organizaciones, para lo cual debe haber completado el ciclo de efectividad institucional: planificación, implantación, revisión y mejora, lo que permite considerarla como sostenible y, además, debe tener

vigencia en su aplicación. Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2015), refiere que una buena práctica no es tan sólo una práctica que se define buena en sí misma, sino que es una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas. Las buenas prácticas nos remiten a la aplicación recta y sistemática de reglas o instrucciones establecidas como idóneas en un determinado campo y para una determinada actividad, de tal forma que ejecutándose correctamente permiten alcanzar objetivos que inicialmente se han previsto alcanzar (Cabré, 2009), en relación al sector de las finanzas la aplicación de buenas prácticas tienen un gran potencial de ayuda a la recuperación de la confianza en el sistema financiero y de la transparencia de los mercados, proporcionando a los gestores herramientas adicionales de control de riesgos (Charlo & Moya, 2010).

### **2.1.2 Organismos internacionales que desarrollan y promueven las buenas prácticas en el sector financiero**

Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organización de ámbito Mundial creada en 1895 y que representa a más de 800 millones de personas.

Association for Social Advancement (ASA), es la principal institución de microfinanzas de Bangladesh, y una de las la IMF líderes del mundo, se estableció en 1978.

Comité de Basilea: fue establecida en 1975 y reúne a las autoridades de supervisión bancaria de los bancos centrales de Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Países Bajos, Suecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos, y dos países más que no son miembros del G-10, Luxemburgo y España, su función es fortalecer la solidez de los sistemas financieros(Superintendencia de Banca y Seguros, 2018b), desde su creación ha publicado

tres acuerdos, los cuales son: (1) Basilea I emitido en el año 1988, (2) Basilea II emitido en Junio del 2004, y (3) Basilea III emitido en el año 2010.

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CEMLA: Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos

CGAP: Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre

DGRV: Confederación Alemana de Cooperativas

FSB (Financial Stability Board) Consejo de Estabilidad Financiera, fue creado en el 2009 y nació como sustituto del FSF admitiendo como nuevos miembros al resto de países del G20; Argentina, Brasil, China, la India, Indonesia, Corea, México, Rusia, Arabia Saudí, Sudáfrica y Turquía. Además, también se incorporó España y la Comisión Europea. El consejo se encarga de supervisar el buen funcionamiento del sector financiero impulsando políticas de supervisión y regulación, para tal fin realiza asiduamente publicaciones de buenas prácticas y recomendaciones relacionadas a promover sistemas financieros robustos.

FSF (Financial Stability Forum) Foro de Estabilidad Financiera, fue creado en el año 1999 por los altos representantes de las instituciones financieras internacionales, las agrupaciones internacionales de los reguladores y supervisores, comités de expertos de los bancos centrales y las autoridades nacionales encargadas de la estabilidad financiera de los países miembros de G-7, más otros cinco países que representaban importantes centros financieros: Australia, Hong Kong, los Países Bajos, Singapur y Suiza, el foro buscaba promover la estabilidad financiera internacional a través de un mayor intercambio de información y la cooperación en la supervisión financiera y la vigilancia de los mercados, fue sustituido en el 2009 por el Consejo de Estabilidad Financiera.

FASB: Financial Accounting Standards Board, es el encargado de emitir las normas contables de acuerdo a principios generalmente aceptados en estados unidos (USGAAP), en el caso peruano, en donde puede existir determinadas circunstancias que no se encuentren

especificadas en las NIIFs, y no permitan su aplicación se podrá emplear las USGAAP. (Ríos, 2013).

GIZ: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, que en el 2011 tomó la posta de la Deutsche Gesellschaft Fur Technische Zusammenarbeit (GTZ), la cual había participado activamente en la cooperación para el desarrollo en todo el mundo desde 1975. GIZ es una agencia del Gobierno Federal Alemán, especializada en la cooperación técnica para el desarrollo sostenible en todo el mundo.

IASB: International Accounting Standards Board (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad) tiene su sede en Londres, Reino Unido, se encarga de emitir las normas internacionales de información financiera ampliamente reconocidas a nivel mundial. (Valdivia Loayza & Ferrer Quea, 2016).

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OIBESCOOP: Observatorio iberoamericano del empleo y la economía social

USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (United States Agency for International Development), es la institución estadounidense encargada de distribuir la mayor parte de la ayuda exterior de carácter no militar.

WOCCU: World Council of Credit Unions, El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito es la principal asociación de comercio internacional y agencia de desarrollo para cooperativas de crédito e instituciones financieras cooperativas.

### **2.1.3 Organismos nacionales que desarrollan y promueven las buenas prácticas en el sector financiero**

FENACREP: Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú

SBS: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú

El Consejo Normativo de contabilidad es el ente oficial encargado en el Perú de determinar las normas que se van a usar en la elaboración de estados financieros, forman

parte del sistema nacional de contabilidad y entre sus funciones principales está el homogenizar y armonizar la contabilidad en las entidades públicas y privadas. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

#### **2.1.4 Historia de las cooperativas de ahorro y crédito**

En general, el cooperativismo surge como un movimiento para superar las dificultades que eventualmente el mercado convencional produce, con efectos a veces perniciosos, teniendo como foco el reconocimiento del capital humano y la mejoría de la calidad de vida de las personas. El nacimiento del cooperativismo data del año 1844 en la ciudad de Rochdale en Inglaterra, a raíz de algunos inconvenientes que se presentaron en los trabajadores de la industria textil como escasez de trabajo y desaliento por los fracasos de las anteriores formas de lucha (protestas políticas bajo la guía de sindicatos y algunas débiles iniciativas de cooperación), por lo cual algunos de ellos pensaron que debían agruparse y se constituyeron en una organización para el suministro de artículos de primera necesidad (Curiazi, Dorigatti, Menzani, Doukh, Salinas, Giusti, Vaca, Durán, & Vallejo, 2017)

Luego, en Alemania en 1864, aparece el cooperativismo de crédito, y posteriormente, en 1902, surge la primera cooperativa de crédito de Brasil y de América Latina, en el municipio de Nova Petrópolis, en el estado de Rio Grande do Sul (RS), dicha cooperativa encarna un símbolo vivo de la fuerza del cooperativismo de crédito brasileño, y también, un ejemplo de la evolución del sector en torno a la exitosa experiencia de la integración del sector financiero cooperativo.

#### **2.1.5 Principios cooperativos universales en las cooperativas de ahorro y crédito**

Los Valores Cooperativos son los principios que rigen el funcionamiento de todas las cooperativas en el Mundo. Fueron aprobados por los miembros de ACI y son los siguientes (Federación de Cooperativas Madrileña, 2012): (a) Adhesión abierta y voluntaria de los/as

socios y socias: Tanto incorporarse como abandonar la cooperativa es voluntario. Las cooperativas son organizaciones abiertas para todas aquellas personas dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios/as, sin discriminación de género, etnia, clase social, posición política o religiosa; (b) Control democrático de los/as socios/as: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios/as, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su Cooperativa, responden ante los/as demás socios/as. En las cooperativas los/as socios/as tienen igual derecho de voto (un/a socio/a, un voto); (c) Participación económica de los/as socios/as: Los/as socios/as contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa; (d) Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios/as. Si entran en acuerdos con otras organizaciones o tienen capital de fuentes externas, se asegurará que el control esté siempre en manos de sus socios/as; (e) Educación, formación e información: Las cooperativas brindan educación y formación a sus socios/as, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados/as, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo, consolidación y crecimiento de sus cooperativas; (f) Cooperación entre Cooperativas: Las cooperativas sirven a sus socios/as más eficazmente y fortalecen mejor el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales, creando redes de colaboración y alianzas; (g) Compromiso e interés por la comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad. Con el objetivo de mantener vivos los valores del movimiento cooperativo y conseguir una sociedad más justa, ética y equitativa, luchando por una sociedad por y para las personas.

### **2.1.6 Buenas prácticas en diversos ámbitos de aplicación dentro del sector de las cooperativas de ahorro crédito**

**Gobierno Corporativo.** Se refiere al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa. Según la Confederación Alemana de Cooperativas (Durán, 2014) la aplicación de buenas prácticas (principios) de Gobierno Corporativo es relevante para las Cooperativas de Ahorro y Crédito ya que:

- Es más factible para una CAC lograr consolidarse como empresa sana, solvente y tener relevancia en el mercado financiero, con fortalezca para crecer sanamente.
- Se logra mayor transparencia en las operaciones por medio de revelación de la información cierta y relevante a la vez, pero que trasciende al mercado en forma oportuna.
- El cliente o inversionista tiene mayor seguridad en su empresa y por lo tanto genera mayor cantidad de negocios con la Cooperativa.
- La transparencia de la información, la oportunidad y las buenas prácticas hacen más fácil medir el desempeño de la cooperativa por medio de indicadores claves tanto cualitativos como cuantitativos.
- Aun cuando en las CAC generalmente, las leyes cooperativas no permiten escoger a los miembros de los Consejo de Administración de acuerdo con su idoneidad profesional, cada vez más los reguladores a través de normas establecen políticas de admisibilidad y por lo tanto los Consejos cada vez son más profesionales o al menos se logra que se preocupen más por serlo.
- Las funciones de los Consejos de Administración son más claras, se les da mayor visibilidad y son los responsables por el logro de objetivos estratégicos de la cooperativa.

- Acceso de las Cooperativas a mercados vedados para ellas, créditos internacionales, de gobiernos y organizaciones de crédito, nuevos negocios, acceso a nichos de mercado que no eran permitidos, etc.

- Se facilita la supervisión por parte de los entes de control y regulación en los países en donde se aplica las buenas prácticas de gobierno Corporativo.

- Se hace más eficiente el sistema de administración integral de riesgos y de control interno.

Por otro lado, el gobierno corporativo en las COOPAC se traduce según Nieto (2017) en un sistema que permite que la Asamblea General, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y los socios, utilicen mecanismos de dirección, supervisión y control para administrar la cooperativa. En la misma línea de las innumerables ventajas de la adopción de gobierno corporativo según Jara & Malo (2013) son:

- Permiten segmentar el mercado, generando reputación, confianza y credibilidad ante todas las partes interesadas en la gestión de la cooperativa.

- Se facilita el manejo de los problemas de gobierno a nivel administrativo y en el seno de la cooperativa.

- Se dificulta el oportunismo de los administradores

- Ayudan a las cooperativas al tránsito hacia una mayor permanencia en el tiempo y hacia un mayor crecimiento.

- Contribuyen a formalizar, disciplinar y profesionalizar el gobierno de las cooperativas en sus distintos niveles: propiedad, administración y gestión.

- Se reducen los riesgos en beneficio de inversionistas y contribuyen a la reducción de los costos de capital y de la deuda de la empresa.

- Facilitan el acceso a nuevas fuentes de financiación y en mejores condiciones de tasa y de plazo, a través del mercado de capitales.

- Promueven la responsabilidad y la honestidad de los administradores
- Hacen de las cooperativas lugares más atractivos para trabajar en la visión de profesionales y trabajadores
- Contribuyen a evitar que la atomización en la estructura de capital atente contra la supervivencia de la institución como unidad económica generadora de empleo, riqueza y bienestar, no solamente para sus miembros sino para el conjunto de la colectividad.

En resumen, la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo representa un mecanismo para superar dos de las dificultades más frecuentes que enfrentan las cooperativas y que le impiden expandirse, dichas dificultades son según Bretos, Diaz-Foncea & Macuello (2018): (1) Contar con una dirección empresarial capacitada, y (2) erradicar los mecanismos ineficientes de las cooperativas para la toma de decisiones.

**Gestión Social.** Según Barba & Gavilánez (2016) la ejecución de la práctica social, económica y ambiental de las COOPAC, debe equilibrarse con las buenas prácticas empresariales, para alcanzar los resultados proyectados. Las metodologías de gestión social planteadas por los organismos como Alianza Cooperativa Internacional (ACI), Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCUU), CERISE de Francia, OXFAM de Inglaterra, FORD FOUNDATION, GRAMEEN FOUNDATION, Confederación Alemana de Cooperativas DGRV, engloban los siguientes aspectos: (a) Gestión del Desempeño Social, GDS; (b) Responsabilidad Social Cooperativa, RSCoop; (c) Balance Social Cooperativo BSCoop.

El Balance Social Cooperativo (BSCoop) “Es una herramienta de la gestión socioeconómica que facilita a las cooperativas medirse y rendir cuentas, a los/as asociados/as (sus dueños/a) especialmente, y a todos los demás grupos de interés que son impactados por su accionar en relación con el cumplimiento de su esencia o identidad, es decir, desde los valores y los principios cooperativos. Además de permitir el análisis interno de cada

cooperativa, este caudal de información ayuda a construir la imagen del movimiento cooperativo sobre parámetros objetivos y fiables”.

**Modelo Legislativo.** La World Council of Credit Unions (2015) publicó una actualización de guía que estipula texto de leyes escritas específicamente para cooperativas de ahorro y crédito, las cuales persiguen un equilibrio adecuado en términos de establecer una regulación segura y sólida sin imponer cargas reglamentarias irrazonables, la base de contenido de esta guía es la Ley de Procedimiento Administrativo de los Estados Unidos de América y los precedentes relacionados de la Corte Suprema de los Estados Unidos.

**Estructura de operación.** Según Curiazi, Dorigatti, Menzani, Doukh, Salinas, Giusti, Vaca, Durán, & Vallejo (2017) una buena práctica en el sector de cooperativas es la integración. Cuando actúa sola, el cooperativismo invierte mucha energía y recursos al cumplir con sus compromisos y obligaciones, que incluyen selección y contratación de personas, contabilidad, soporte jurídico, desarrollo tecnológico y otros temas que acaban reduciendo su capacidad natural de enfocar sus esfuerzos en su propósito mayor, que es la atención y satisfacción de sus socios. En cambio, cuando ella está integrada a las estructuras de apoyo y servicios de segundo y tercer piso y las empresas vinculadas realizan prácticamente todas estas tareas, y así, la Cooperativa puede dedicarse exclusivamente a la atención y organización del cuadro social y a su propio desarrollo y expansión.

El sector financiero cooperativo de Brasil inició su proceso de integración en los años 80, a través de la constitución de cooperativas centrales, llamadas cooperativas de segundo piso, cuyo concepto inicial fue de apoyo a las cooperativas de base o de primer piso en su representación y defensa política, para superar obstáculos normativos y legales que en aquella época se presentaban de forma bastante restrictiva y perjudicial para las cooperativas. Trascorridas más de tres décadas, esa estructuración progresó significativamente, y hace

mucho tiempo está enfocada a la prestación de servicios, reducción de costos y ganancia de escala para el sector.

***Auditoría externa de información financiera.*** Se constituye el primer apoyo del órgano fiscalizador ya que de la calidad de la auditoría depende la profundidad en que el supervisor estatal deberá realizar su inspección.

Acorde a Durán y Ramirez (2013) se debe poner en práctica las denominadas Normas Internacionales de auditoría emitidas por la International Federation Of Accountants (IFAC). Por otro lado, el Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria (2002) consagra en el párrafo 4 del documento elaborado que “El Comité de Prácticas Internacionales de Auditoría y el Comité de Basilea comparten el punto de vista que entre mayor sea el entendimiento sobre los papeles y responsabilidades respectivos de los supervisores bancarios y auditores externos y, cuando sea apropiado, la comunicación entre ellos, mejorará la efectividad de las auditorías de los estados financieros de la institución financiera y la supervisión para el beneficio de ambas disciplinas”. Las buenas prácticas que implica la exigencia de auditorías externa son obligatorias para las COOPAC en la mayoría de países encontrándose estipuladas en diversas leyes (Durán & Ramirez, 2013).

***De la contabilidad.*** La ética influye en las buenas prácticas contables, el no considerarla en sus procesos contables nos lleva a presentar una información financiera sesgada, irreal e inconsistente (Aniceto Gallego & Ñique Vasquez , 2018). Las buenas prácticas contables son lineamientos de normas que facilitan la construcción de la contabilidad de la empresa, teniendo como resultado que los libros estén conformes a las normas éticas y las leyes, para tener una información buena y fidedigna que ayude a tomar decisiones empresariales. (Codera, 1996)

Utilizar el servicio de auditoria, políticas contables uniformes, normas internacionales de información financieras (NIIF), y también el marco conceptual de las (NIIF) son señales

de que se aplican los distintos tipos de buenas prácticas (Aniceto Gallego & Ñique Vasquez , 2018). La aplicación de las normas Internacionales información financiera es de carácter universal, son oficializadas en el país por el consejo normativo de contabilidad, y logran la armonización de la información para que pueda ser comparada con otras empresas locales y mundiales (Rios, 2013), en el Perú para la elaboración de estados financieros de instituciones financieras se utiliza un manual de contabilidad emitido por la superintendencia de banca y seguros, en donde el manual no solo se compone de prácticas de carácter local, sino también de carácter internacional por cuanto son muchos los interesados del rendimiento de la compañía. (Rios, 2013)

## **2.2 Gestión del Riesgo de Crédito**

### **2.2.1 Las finanzas y el riesgo en la historia**

El surgimiento de los bancos es casi tan antiguo como la aparición de las organizaciones humanas, a razón de que las personas siempre han necesitado de un tercero que financie las ideas y proyectos que ellas tienen. Así es como, a partir del siglo IV A.C. en varias ciudades griegas se constituyen bancos públicos, administrados por funcionarios especialmente destinados a esta labor. Dichas instituciones, además de su rol propiamente bancario asociado a operaciones de cambio y crédito, recaudaban impuestos y acuñaban moneda. Por otro lado, en el mundo romano, en sus primeros tiempos de pueblo de agricultores, se recurre al '*mutuum*'; esto es, crédito mutual o crédito de consumo.

Posteriormente en el siglo VI D.C. fueron apareciendo nuevos términos como el de tasa de interés o préstamo. La sociedad occidental de la edad media conoce profundos cambios hacia el término del siglo XI, cuando ocurre la conquista de Inglaterra por parte de los normandos, se pone fin a las grandes invasiones y los cristianos terminan de imponer su presencia en el mediterráneo. Su interés por las innovaciones y los intercambios los lleva a redescubrir la banca, después que Carlomagno prohibió a los laicos prestar cobrando interés (Pérez, 2011).

Entre el siglo XII y XIV los bancos conocieron un renacimiento importante, ya que los hombres de negocios de Italia del norte desarrollaron notablemente las operaciones de cambio. Así, muchos comerciantes recurrían a los bancos para tratar sus negocios con terceros. Éstos, por una comisión, los representaban o se comprometían por ellos, con lo que eran comerciantes y banqueros al mismo tiempo, precisamente los comerciantes de dinero iban al mercado y vociferaban sus mejores ofertas, por ejemplo, era común escuchar: "¡Tengo 50 florines para prestarte y me los pagas en Navidad!", cada banquero trabajaba desde su propia mesa, instalada en el pasillo del mercado, *'Banko'* es italiano y significa mesa, de allí proviene la palabra "banco", tal como la conocemos actualmente, sin embargo, dicho negocio representaba alto riesgo y no era raro que muchos quebraran, y cuando eso sucedía tenían que romper ceremonialmente su mesa, lo que literalmente era representado por el término *'banco rotto'* o bancarrota (Graham-Dixon, 2018).

Se puede decir que los banqueros de esa época eran los hombres de negocios que tenían un banco en las plazas públicas de las ciudades. Posteriormente, se convirtieron en banqueros los cambistas manuales, que pesaban y cambiaban monedas de diversa procedencia. No obstante, en ese momento, la banca privada se ocupaba, primordialmente, de tres funciones: los depósitos, los préstamos y las transferencias (Segura, 2010).

Con todas sus limitaciones y sobre todo a pesar del costo elevado del dinero prestado, los mecanismos crediticios medievales garantizaban un modo de adquirir capitales y superar las necesidades periódicas de dinero, dichos mecanismos dinamizaban recursos que hubieran permanecido estáticos y constituyeron un sostén para la producción y el consumo, multiplicando las oportunidades de intercambio, y asegurando la continuidad del trabajo y la acumulación de riqueza, en esencia, la práctica y generalización del crédito se convirtió en un eje básico de propulsión económica de aquella época, que junto a otros mecanismos

financieros sirvieron para lubricar mejor el comercio y hacer frente a los riesgos inherentes a cualquier actividad de transporte y compraventa (Igual, 2014).

Luego en el período de transición entre la Edad Media y los inicios de la Edad Moderna, entre los siglos xv y xvi, aparecen nuevas técnicas bancarias, siendo las más destacadas: (1) la aparición del papel moneda (cheque y letra de cambio), (2) la contabilidad y (3) los seguros (Segura, 2010), además florece la banca renacentista, cuyo abanico de ofertas son lo más parecido a la banca moderna, en este contexto sobresalen dos exponentes, por un lado el banco Medici (1397-1494) fundada por la familia Medici en la ciudad italiana de Florencia y por otro la banca alemana fundada en el siglo XVI en la ciudad Augsburgo por la familia Fugger. En conclusión, en esta ventana de tiempo, se produjo una coyuntura favorable que permitió desarrollar las ciencias experimentales como la física y la química, dejando atrás la percepción cualitativa del mundo que imperaba en la edad antigua y edad media, la cual fue reemplazada por una visión cuantitativa, contribuyendo con ello a la creencia de una aparente realidad matemática del mundo, la cual, hizo evolucionar dos de las actividades humanas más activas y milenarias que son la banca y el riesgo, las cuales están ligadas y se interfieren.

En relación al banco Medici tuvo éxito gracias a sus reglas, como no prestarle a la realeza, pues nunca devolvía el dinero (Graham-Dixon, 2018), además mantuvieron balances, que usaron la contabilidad por partida doble, y que contenían estimaciones de provisiones para los créditos dudosos antes de calcular el resultado del periodo (Pérez, 2011). La capacidad de tener una red integrada liderada por la familia Medici le permitía tener un acceso privilegiado a la información y negocios, la mencionada institución financiera representó el banco más grande y de mayor reputación en Europa durante el siglo XV.

Por otro lado, a los Fugger se les recuerda como ‘los precursores del capitalismo moderno’ porque en su historia pasaron por todo y en gran escala: dinero, préstamos,

intereses, productos financieros sofisticados, colaterales, condonaciones y finalmente ruina. El representante más preclaro de los Fugger fue Jakob Fugger, apodado “El Rico”, que según su biógrafo Greg Steinmetz, fue sin dudas el banquero más poderoso de todos los tiempos, llegando a amasar una fortuna equivalente hoy a US\$ 400.000 millones, la cual se sustentaba en la negociación de derechos mineros a cambio de sus préstamos y así logró monopolizar el comercio de cobre y plata, es considerado también el banquero renacentista que revolucionó el arte de hacer dinero, él aprendió todo lo que necesitaba saber acerca de la banca en la ciudad italiana de Venecia, precisamente los italianos fueron los que inventaron las palabras débito, crédito y banco (Steinmetz, 2016).

Fugger tenía 33 años cuando Colón descubrió América e interesado en el potencial económico de estas expediciones financió el primer viaje a India y el viaje alrededor del mundo de Fernando de Magallanes (“Jakob Fugger, el hombre más rico de la historia, del que quizás nunca escuchaste hablar” 2017). Se debe destacar que en ese tiempo la Iglesia Católica no permitía el pago de intereses, por considerarlo usura, debido a esto, Fugger tuvo que convencer al Papa Leo X, un cliente suyo, de levantar esa prohibición y empezó a ofrecer un interés del 5% anual a los clientes que depositaban su dinero en su banco de Augsburgo, es por este motivo que se le considera como el creador de las cuentas de ahorro en su versión moderna.

El banco de los Medici quebró en 1494 debido a los problemas con el papado, el cual, provocó el cierre de varias de sus sucursales, adicionalmente se produjo la falta de reembolso del dinero prestado a los monarcas y aristócratas, como fue el caso de Eduardo IV de Inglaterra, quien pagaría una ínfima parte del dinero que le fue prestado. En 1607 se produjo la bancarrota de la banca Fugger, la causa principal fue el impago del financiamiento realizado a la corona española debido a su hundimiento económico.

Luego en los inicios del siglo XVII el centro financiero se trasladó a Ámsterdam, ciudad en la que permaneció hasta la Revolución Industrial, específicamente en el año 1609 se fundó en esta ciudad el banco Wisselbank Amsterdamsche, y sus oficinas bancarias se ubicaron en los mayores centros de comercio, como fueron los puertos de Ámsterdam, Londres y Hamburgo, en dicha época algunas personas podían participar en el lucrativo comercio de las Indias Orientales mediante la compra de letras de crédito de los bancos.

Posteriormente durante los siglos XVIII y XIX se produjo un crecimiento masivo en la actividad bancaria. Los bancos jugaron un papel clave en el movimiento de monedas de oro y plata basado en papel moneda, canjeable por sus tenencias. Entre fines del siglo xix y 1930 se dio el estallido de diversas calamidades económicas, las cuales llevaron a los especialistas a evidenciar el rol determinante de la banca y de las finanzas en el mantenimiento de las condiciones de bienestar o, por el contrario, en la interrupción de la prosperidad de individuos y de países enteros, debido a esta problemática, Luciano Palermo justifica el incremento de la preocupación de los historiadores por los fenómenos financieros (Igual, 2014). Ya en el siglo XX fue necesario el establecimiento de la regulación financiera en casi todos los países, debido a los siguientes factores: (1) asegurar la estabilidad económica general, (2) ofrecer seguridad y garantía a los clientes, (3) establecer normas mínimas de la actividad bancaria y la competencia financiera, y (4) evitar o enfrentar las posibles quiebras bancarias, especialmente durante las crisis económicas.

En el siglo XXI, a pesar de todos los esfuerzos realizados por los gobiernos y los actores de los mercados financieros, las crisis financieras acontecidas han servido para recalcar, que los mercados financieros ni son siempre eficientes por sí mismos, ni favorecen necesariamente el crecimiento de la economía.

### 2.2.2 Definiciones relacionadas al riesgo de crédito

**Crédito.** El crédito es dinero proporcionado por un acreedor a un prestatario (conocido también como obligado, ya que tiene una obligación de pago) (Chatterjee, 2016).

**Riesgo.** El riesgo es la valorización de una situación negativa, probable y futura que ocasiona un daño (pérdida del valor económico) y debido a ello, sus características básicas están basadas sobre la incertidumbre, en esencia la intermediación financiera es un negocio que requiere tomar riesgos y saber administrarlos con prudencia es una tarea de vital importancia (Vásquez, 2010).

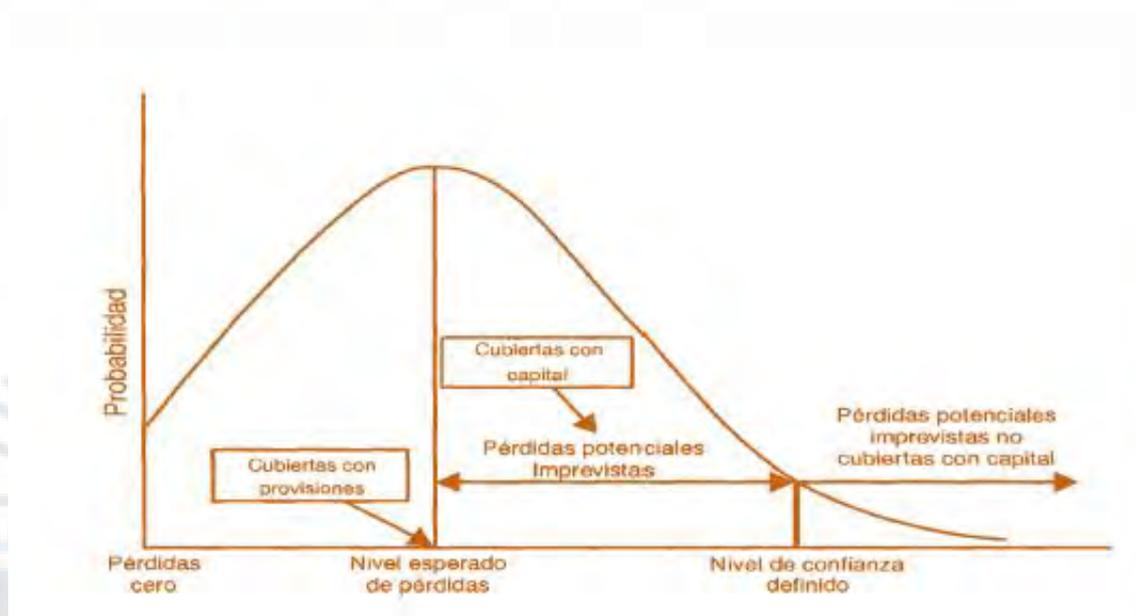
**Cultura de Riesgo.** Como definición general, la cultura de riesgo es el conjunto de actitudes compartidas, valores y prácticas que caracterizan cómo la entidad enfrenta el riesgo en el “día a día”, como un valor en sí mismo, sin que sea necesario que emerja de una norma (Roisenzvit & Zárate 2006).

**Gestión del Riesgo.** La gestión de riesgos es el proceso de controlar la probabilidad y la gravedad potencial de un evento adverso. La administración del riesgo permite a las organizaciones identificar, medir, monitorear y controlar en forma integral todos los riesgos inherentes a sus actividades. La Gestión del riesgo debe ser dinámica, inclusiva y transversal a toda la organización, con dirigentes, gerentes y funcionarios sensibilizados de su importancia en la generación de valor, entrenados y comprometidos en la identificación y en la implementación de la gestión de riesgos (FENACREP, 2018).

Para que el proceso de Gestión del Riesgo sea eficaz debe incorporar según Roisenzvit et al. (2006) ciertos pasos fundamentales, a saber: (1) supervisión activa por parte de la dirección y la gerencia;(2) desarrollo de políticas, procedimientos y límites adecuados;(3) medición y monitoreo del riesgo y sistemas de control de gestión adecuados; y (4) auditorías y controles internos integrales. La ampliación o reducción del proceso depende de la complejidad de las tenencias de activos, pasivos y partidas fuera de balance del banco,

como así también de sus actividades y de la experiencia del personal en cuestión. El mayor desafío es la creación de una sólida cultura de riesgo y control, que fluya desde el directorio, la alta gerencia, hasta el resto de los niveles de cargo en la organización.

**Pérdida Esperada.** Probabilidad de impago de una operación concreta



*Figura 1.* Pérdidas esperadas y no esperadas

Adaptado de “La medición del riesgo crédito en Colombia y el Acuerdo de Basilea III”, por Alvarez, S., LochMuller, C., & Osorio, A., 2011 (<https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/676/1/RSO00068.pdf>)

**Pérdida No Esperada.** Pérdidas reales, pueden ser mayores o menores que las inicialmente esperadas. Se necesita reservar capital para cubrir esta eventualidad.

**Portafolio de Créditos.** Está constituido por los créditos que han sido desembolsados o comprados por la institución financiera, representan su mayor activo. El valor de dicho portafolio depende no sólo de las tasas de interés sino también de la probabilidad de que los intereses y principal sean pagados. (Kisivuli, 2013). Los problemas relacionados al portafolio de créditos han sido históricamente la mayor causa de pérdidas y fallas, debido principalmente a: (1) estándares laxos en la emisión de los créditos, (2) un manejo de riesgo pobre del portafolio, y (3) debilidades en las economías. El manejo del portafolio de créditos

es el proceso por el cual los riesgos inherentes al proceso crediticio son manejados y controlados, esto deriva en que la revisión del manejo de la cartera de créditos sea la actividad primaria de la autoridad supervisora. Al adoptar las prácticas correctas en la gestión del riesgo cada institución logrará según Padma, Suresh & Vijayashree (2012) los siguientes beneficios: (1) Contar con un sistema de alerta de posibles problemas; (2) asignación eficiente de recursos; (3) acceso a información; (4) fortalecimiento de capacidades internas; (5) claridad en roles y responsabilidades. A partir del uso de matrices de transición, se pueden identificar posibles disminuciones en la fortaleza financiera del portafolio crediticio (Aparicio, Gutiérrez, Jaramillo & Moreno, 2012).

***Nuevo Acuerdo de Capital (NACB)***. Es la denominación que se le da al acuerdo internacional sobre regulación y supervisión bancaria aprobado en 2004 por el Comité de Basilea y conocido como Basilea II, exige a las entidades financieras de los países que se adscriba al mismo una revisión de sus dotaciones de capital para cubrir los riesgos (Rayo, Lara & Camino, 2010).

***Capital Mínimo Requerido***. El requerimiento del capital mínimo de riesgo crediticio busca reflejar el capital suficiente para sobreponerse a posibles perturbaciones económicas. Las entidades que forman parte del sistema financiero de cada país deben mantener la suficiencia patrimonial para respaldar las operaciones actuales y futuras de la entidad, para cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo y para apuntalar el adecuado desempeño macroeconómico (Superintendencia de Bancos de Ecuador, 2018).

El capital mínimo es contemplado por los acuerdos de Basilea I, Basilea II y Basilea III, según Chatterjee (2016) el detalle de cada acuerdo es el siguiente: (a) conforme a Basilea I los activos de un banco se asignaban por regla general a una de cuatro categorías de riesgo, cada una con una ponderación del riesgo que oscilaba entre el 0% y el 100%, de esta forma, el capital mínimo se establecía en proporción a la suma ponderada de estos activos; (b) según

Basilea II las técnicas para gestión del riesgo de crédito son de dos tipos: (1) estandarizadas, que sencillamente implican distribuir a los obligados en categorías, sin considerar sus riesgos reales de crédito y se recurre a calificaciones externas del riesgo; y (2) basadas en calificaciones internas, es decir, se permite a los intermediarios financieros utilizar sus modelos internos para calcular el requerimiento de capital reglamentario para el riesgo de crédito; y (c) de acuerdo a Basilea III se busca mejorar el método estandarizado de administrar el riesgo de crédito de varias maneras, entre otras, fortaleciendo el vínculo entre el método estandarizado y el basado en calificaciones internas.

**RORAC (Return On Risk-Adjusted Capital).** El Método RORAC o rendimiento ajustado al riesgo de capital (Superintendencia de Banca y Seguros, 2018c) es un indicador para medir la rentabilidad ajustada al riesgo para el capital económico, El RORAC es utilizado como una medida, base para el control del riesgo de capital establecido en los lineamientos expuestos por el Comité de Basilea. El método RORAC sólo puede ser desarrollado por aquellas entidades que cuenten con sistemas avanzados de información de gestión y de medición de riesgos, ya que se asigna un volumen de capital a cada una de las actividades del banco en función del riesgo incurrido en cada una de las mismas (Basso, 2013), en esencia es la tasa interna de rendimiento (TIR) que obtienen los accionistas como consecuencia de su aportación de capital para hacer frente al riesgo crediticio.

### **2.2.3 Riesgo de crédito**

De Lara (2016) define el riesgo de crédito como la pérdida potencial que se registra con motivo del incumplimiento de una contraparte en una transacción financiera (o en alguno de los términos y condiciones de la transacción). También se concibe como un deterioro en la calidad crediticia de la contraparte o en la garantía o colateral pactado originalmente.

El Riesgo de crédito afecta a las cuentas patrimoniales y al resultado de la entidad financiera, se puede gestionar mediante políticas conservadoras y diseño de procedimientos

adecuados de evaluación, otorgamiento, seguimiento, control y recuperación (Superintendencia de Banca y Seguros, 2011), el cual debería incluir el soporte de diversas herramientas de proceso de información, así como de sistemas propios de calificación de rating y herramientas automáticas de decisión (credit scoring, sistemas expertos, etc), además es preciso también establecer límites de concentración de riesgos.

El riesgo de crédito es el más importante en entidades financieras y en instituciones micro financieras (IMFs) (Rayo, 2015), asimismo es el más significativo para las instituciones cooperativas de ahorro y crédito (Red Internacional de Reguladores de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2013). En el sector de cooperativas de ahorro y crédito no es la excepción, por tanto el manejo de riesgo de crédito es de vital importancia debido a lo siguiente (Vásconez, 2010): (a) La cartera de crédito es el mayor activo de la CAC (75-95%); (b) La cartera es el mayor generador de ingresos de la institución; (c) La mayoría de otros ingresos están relacionados con Crédito; (d) El Crédito es la principal razón por la que los socios se afilian a una cooperativa; y (e) La mayor parte del resto de productos, se relacionan con crédito.

Para Vásconez (2010) el riesgo crediticio implica el riesgo que la contraparte de una transacción no cumpla de acuerdo a los términos y condiciones del contrato, causando por lo tanto una pérdida al beneficiario del mismo. Para Chorafas (2000) y recogido por Saavedra & Saavedra (2010) el riesgo de crédito es la probabilidad de que, a su vencimiento, una entidad no haga frente, en parte o en su totalidad, a su obligación de devolver una deuda o rendimiento, acordado sobre un instrumento financiero, debido a quiebra, iliquidez o alguna otra razón.

Para Galicia (2003) y recogido por Saavedra & Saavedra (2010) el riesgo de crédito puede analizarse en tres dimensiones básicas: (1) Riesgo de incumplimiento, (2) Exposición, y (3) Recuperación, resaltando a su vez que un factor importante en la ocurrencia del

incumplimiento es su relación con los ciclos económicos, ya que este incumplimiento suele reducirse durante los períodos de expansión económica, al mantenerse tasas totales de impagos bajas; mientras que sucede lo contrario en períodos de contracción económica.

El riesgo de crédito incluye: (1) el riesgo de transacción: se refiere al riesgo dentro de los préstamos individuales. Las instituciones microfinancieras mitigan este riesgo a través de técnicas de selección de prestatarios, criterios de suscripción y calidad, procedimientos para el desembolso, seguimiento y cobro de préstamos; y (2) el riesgo de cartera: se refiere al riesgo inherente a la composición del portafolio global de préstamos, para disminuir este riesgo se debe apelar a políticas de diversificación (evitar la concentración en un sector o área en particular), limitar el tamaño máximo de los préstamos, los tipos de préstamos y las estructuras de préstamos (Padma et al., 2012).

#### **2.2.4 Tipos de Riesgo de Crédito**

De acuerdo a Vásquez (2010) los tipos de riesgo de crédito son:

- Incumplimiento de resguardos
- Incumplimiento de pago
- Liquidación, Bancarrota
- Negación deliberada de pago
- Debilidad en el proceso de reestructuración de deuda
- Eventos que originen una aceleración en el pago de obligaciones o en la declaratoria de insolvencia

#### **2.2.5 Consideraciones en la gestión de riesgo de crédito**

En un estudio de la gestión de riesgo de crédito realizado por Kimoi, Ayuma, & Kirui (2016) se concluyó que: (a) la identificación de riesgos es importante porque permite que los riesgos sean conocidos a través de toda la institución y permite ordenarlos acorde de su importancia; (b) el análisis de riesgos permite estimar la magnitud de las consecuencias y

asiste en la comprensión del nivel de exposición en caso de un fallo de control significativo; (c) el monitoreo de riesgos es usado para asegurar que las prácticas del manejo de riesgos coinciden con un monitoreo apropiado que permite descubrir errores en una etapa temprana; (d) para facilitar la gestión del riesgo de crédito es necesario un alto grado de estandarización de procesos y una adecuada documentación de los mismos; y (e) el riesgo de crédito es uno de los principales riesgos que afectan la viabilidad y la performance de las COOPAC. Según SAS (2018), empresa líder a nivel mundial en análisis predictivo y soluciones de aprendizaje automático, los desafíos para gestionar exitosamente el riesgo crediticio implica superar los siguientes aspectos: (1) gestión ineficiente de datos; (2) inexistencia de un *framework* para modelar el riesgo a nivel de todo el grupo de responsables; (3) duplicación de esfuerzos: los analistas no pueden modificar fácilmente la parametrización del modelo; (4) insuficientes herramientas de riesgo; y (5) informes engorrosos y de difícil interpretación.

#### **2.2.6 Modelos asociados a la gestión del riesgo de crédito**

A pesar que el riesgo de crédito es inherente en una transacción financiera, este no había sido estudiado de manera amplia sino hasta hace 30 años (Kisivuli, 2013), a finales de la década de los 70 los modelos para estimar la probabilidad de incumplimiento comenzaron a surgir de manera formal. Anterior a la década de los 80 la única forma de medición de riesgo crediticio era a través de métodos tradicionales que tenían completa dependencia de data histórica, aunque desde los años treinta ya se habían iniciado estudios basados en el análisis tradicional de razones financieras. En la actualidad existen tres enfoques cuantitativos para evaluar dicho riesgo y son: modelos tradicionales, enfoque estructural y modelos de forma reducida de evaluación (Caicedo, Casanovas & Claramunt, 2011).

Los modelos tradicionales comprenden (Caicedo et al., 2011): el modelo de las 5 Cs, el modelo de Altman (1968 y 2000), Altman et al. (1977), Altman et al. (1994), Altman y Sabato (2005) y el modelo estándar de Basilea (1988, 2001 y 2004).

Al respecto del modelo de Altman desarrollado en 1968 se podría decir que fue un trabajo pionero (Seijas, Vivel, Lado & Fernández, 2017), su denominación es Z-score y es usado para predecir la quiebra de empresas en base a un modelo discriminante múltiple. En una primera etapa de su investigación se utilizaron datos históricos combinados con una técnica estadística a efectos de identificar aquellas características del prestatario, del préstamo y del contexto económico financiero que resultaran más significativas para distinguir entre préstamos regulares y aquellos que experimentaron dificultades financieras (incumplimiento). En una segunda etapa, el modelo se utiliza para calcular un nuevo “score” (o puntaje) para cada nuevo solicitante de préstamo. Este score debe ser comparado con un umbral, a efectos de determinar si la solicitud es aceptada, rechazada o bien necesita de una evaluación más profunda. Una medida de score alta se asocia con un mejor comportamiento de pago (devolución de la deuda) por parte del prestatario y, en consecuencia, una menor probabilidad de experimentar dificultades financieras.

En relación al modelo de las 5Cs (Carácter, Capital, Capacidad, Colateral y Ciclo) se puede aseverar que se basa en la experiencia subjetiva del analista de riesgos, y toma como input dos tipos de información: (1) Calidad y liquidez de la garantía o colateral y (2) Capacidad para generar flujos de caja suficientes para atender el servicio de la deuda.

Respecto a este modelo Rayo (2015) define cada una de las cinco Cs de la siguiente forma:

(1) El Carácter refleja la reputación de la empresa en el sector; (2) el Capital alude a ratios de apalancamiento; (3) la Capacidad tiene relación con la volatilidad de los ingresos y/o gastos; (4) el Colateral tiene relación con el valor y la capacidad de hacer liquida las garantías; y (5) Ciclo refleja el hecho de que las tasas de fallido se incrementan durante recesiones económicas. Si un prestatario cumple satisfactoriamente las 5Cs entonces minimiza las preocupaciones que pudiera tener el prestamista y se genera un factor importantísimo entre ambos llamado Confianza que normalmente incide en el costo del crédito.

Por otro lado, los modelos estructurales de amplio reconocimiento en los mercados financieros, utilizados por grandes firmas y de amplia divulgación en la literatura financiera, asumen que los inversores tienen toda la información del mercado y tienen un conocimiento completo del valor de los activos y las deudas de todas las firmas (Jarrow & Protter, 2004). Los modelos estructurales incluyen el modelo de Merton (1974), Geske (1977), el modelo CreditMetrics de JP Morgan and Company (1977) y el modelo Credit Portfolio Manager de kmv Moody's. El precursor de este tipo de modelos fue Melton que en 1974 introdujo la teoría de riesgo crediticio o también llamada teoría estructural.

Finalmente, los modelos de forma reducida asumen que los inversores no disponen de toda la información sobre el manejo de la firma, y esta falta de conocimiento no permite predecir la probabilidad de incumplimiento de las firmas (Caicedo et al., 2011). Entre los modelos de forma reducida más importantes se encuentra el modelo CreditPortfolioView de Mckinsey. En esta categoría también están otros trabajos realizados por distintos autores que se basan en modelos logit, modelos probit, modelos lineales de probabilidad, simulación en redes neuronales artificiales y en metodología borrosa. El uso extendido de los modelos logit se puede deber a la facilidad de aplicación, comprensión e interpretación de sus resultados.

Los modelos estadísticos no persiguen reemplazar a los oficiales de crédito, sino buscan complementar sus evaluaciones indicando que créditos tienen un alto riesgo de incumplimiento. Otra definición de los modelos tipo scoring (Superintendencia de Bancos de Ecuador, 2018) señala que son instrumentos de clasificación o puntuación utilizados por las entidades financieras para apoyar la decisión de otorgar un crédito, además según Adriazola (2015) el área de riesgo podrá tener argumentos más sólidos para defender la clasificación de clientes, ya que la primera clasificación la realiza el área comercial, por lo que podrían tener algún incentivo perverso para clasificar clientes en mejores categorías con el fin de mejorar

su *spread*, generando más y mayores colocaciones a un cliente, que quizás no cumplirá con estas obligaciones, teniendo un impacto en las provisiones, ya que se estarían subestimando.

La aplicación de modelos tomó gran importancia a partir del acuerdo sobre legislación y regulación bancaria emitido por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea II en el año 2004.

Adicionalmente, Echeverry (2006) propone que el uso de modelos para una adecuada gestión de riesgo de crédito constituye una herramienta y un instrumento útil para la toma de decisiones, al permitir diseñar estrategias para prever el comportamiento de pago de los clientes y optimizar el manejo de cartera. En la actualidad las entidades financieras se han visto forzadas a mejorar la gestión haciéndose evidente la necesidad de trabajar con herramientas de carácter predictivo, que permitan un buen análisis y a la vez alcancen los objetivos en forma medible y cuantificable, estableciendo mecanismos de control sobre la cartera de préstamos.

Por otro lado, Morgan Stanley's Microfinance Institutions Group, a partir de su propia experiencia, creó una metodología interna integral de evaluación y evaluación de crédito para evaluar y comparar riesgos dentro del creciente sector de microfinanzas. El enfoque propuesto identifica siete “factores de calificación” que son importantes a considerar al evaluar el riesgo crediticio de instituciones microfinancieras, dichos factores según Morgan Stanley (2008) son: (1) Portafolio de préstamos; (2) Rentabilidad, sostenibilidad y eficiencia operativa; (3) Gestión y estrategia; (4) Sistemas y reportes; (5) Procedimientos de operación y controles internos; (6) Administración de la responsabilidad de los bienes; y (7) Potencial de crecimiento. En esencia esta metodología proporciona una herramienta para ayudar principalmente a dos tipos de actores: (1) a los analistas les ayuda a comparar diferentes Instituciones Micro Financieras (IMFs); y (2) a las mismas instituciones microfinancieras les

ayuda a evaluar sus procesos de gestión del riesgo crediticio identificando sus fortalezas y debilidades.

En esencia los sistemas de medición de riesgo de crédito tienen por finalidad identificar los factores del riesgo de crédito de las carteras de cada institución, con el propósito de prevenir pérdidas potenciales en las que podría incurrir. Por ello en este tipo de análisis es importante considerar los criterios de calificación de las carteras crediticias de la institución, la estructura y composición de los portafolios crediticios, el impacto de las variables macroeconómicas y sectoriales en los portafolios y las características históricas de las carteras de crédito de cada institución. El eje central para crear modelos de riesgo de crédito radica en la necesidad de cuantificar el capital económico necesario para sustentar las actividades de toma de riesgo de una institución financiera, dicho capital sea regulatorio o económico, debe ser suficiente para cubrir pérdidas no esperadas (Pérdidas inesperadas) en las exposiciones crediticias (Vásquez, 2010). A pesar de las ventajas inherentes de los diferentes modelos, existe una dificultad en todos ellos cuando el cliente evaluado no posee historial crediticio, por esta razón el Fondo Multilateral de Inversiones (2015) propone el uso de pruebas psicométricas que ayudan a reducir los rechazos de créditos a estas personas marginadas de la banca tradicional, en estas pruebas se evalúan las habilidades, actitudes y rasgos de la personalidad de la persona.

### **2.2.7 Modelos scoring para bancos**

Según Rayo (2009), los scoring usados por los bancos pueden clasificarse de acuerdo a la tabla 1 siguiente:

Tabla 1  
*Clasificación de los Scorings Usados por los Bancos*

Características	Ventajas	Inconvenientes
Técnicas Paramétricas		
Análisis Discriminante Lineal	Buen rendimiento para grandes muestras. Técnicamente conveniente en la estimación y mantenimiento	Problemas estadísticos y estimadores ineficientes. No arroja probabilidades de impago.
Modelo de Probabilidad Lineal	Buen rendimiento para grandes muestras Sugieren probabilidades de impago Parámetros fácilmente interpretables	Estimadores Ineficientes Las probabilidades estimadas podrían estar fuera intervalo (0,1).
Modelo Logit No lineal	Buenas propiedades estadísticas y no son estrictos con las hipótesis datos Muestran las probabilidades de impago Gran rendimiento	Dificultad de interpretación de los parámetros.
Modelo Probit No lineal	Buenas propiedades estadísticas y no son estrictos con las hipótesis datos Muestran las probabilidades de impago	Dificultad de interpretación de los parámetros. Proceso de estimación relativamente complicado.
Técnicas No Paramétricas		
Programación Lineal	Apto para gran cantidad de variables Modelo de gran flexibilidad No requiere una especificación previa del modelo	No estima parámetros ni probabilidades de impago Difícil comprensión Inexactitud en la predicción
Redes Neuronales	Gran predicción en muestras pequeñas Modelo de gran flexibilidad No requiere una especificación previa del modelo	No estima parámetros ni probabilidades de impago Difícil comprensión
Arboles de decisiones	El mejor rendimiento para muchos autores Modelo de gran flexibilidad No requiere una especificación previa del modelo	No estima parámetros ni probabilidades de impago Difícil comprensión

*Nota.* Tomado de " Diseño de un sistema de credit scoring para entidades de microfinanzas. Superintendencia de Banca y Seguros" por Rayo, S., (2009). Recuperado de: [http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pres\\_doc\\_basilea/I\\_MODELO\\_DE\\_CREDIT\\_SCORING\\_EN\\_IMFs.pdf](http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pres_doc_basilea/I_MODELO_DE_CREDIT_SCORING_EN_IMFs.pdf)

Un scoring muy usado en Estados Unidos es FICO, el cual salió al mercado en 1989, sus resultados son usados para la toma de decisiones de por lo menos 90% de los préstamos de consumo de dicho país (FICO, 2018), las componentes clave de los puntajes confiables y predictivos que ofrecen son: (1) poder de predicción: protege la seguridad y solidez de las decisiones de préstamo, midiendo el riesgo de crédito con un algoritmo probado que ha sido examinado y validado por prestamistas y reguladores; (2) justicia: el algoritmo de predicción no se ve afectado por la edad de un individuo, la educación, historial de empleo, género, estado civil, raza o riqueza, por tanto en base a sus resultados se crean oportunidades de apalancamiento financiero para las personas, sin distinguir el estrato social al que pertenecen; (3) cobertura masiva: asegura que casi todos los adultos de Estados Unidos pueden ser evaluados; (4) transparencia: usa solo datos que individuos y prestamistas puedan revisar, desafiar y corregir; y (5) centrado en el consumidor: explica cómo se calcula la puntuación y proporciona claridad.

### **2.2.8 Scoring para sector microfinanzas**

El primer modelo de credit scoring para microfinanzas que se conoce fue desarrollado por Viganó (1993) para una institución de microfinanzas de Burkina Faso, la evolución de dichos modelos de acuerdo a Rayo (2009) se listan en la tabla 2 siguiente:

Tabla 2

*Evolución de Modelos de Credit Scoring*

Autor	Tipo de Institución	Tamaño/Muestra	Variables Iniciales	Variables en el Modelo	Técnica/Estadística	Medidas de bondad ajuste
Vigano(1993 Burkina Faso)	Microfinanzas	100	53	13	Análisis discriminante	PCC, R2
Sharma y Zeller(1997, Bangladesh)	Microfinanzas	868	18	5	TOBIT	N/A
Zeiler(1998, Madagascar)	Microfinanzas	168	19	7	TOBIT	N/A
Reinke(1998, Sudafrica)	Microfinanzas	1641	8	8	PROBIT	N/A
Schreiner(1999, Bolivia)	Microfinanzas	39956	9	9	LOGIT	PCC
Vogelgsang(2001, Bolivia)	Microfinanzas	8002	28	12	Modelo Utilidad Aleatoria	PCC/Pseudo-R2
Vogelgsang(2001, Bolivia)	Microfinanzas	5956	30	13	Modelo Utilidad Aleatoria	PCC/Pseudo-R2
Diallo(2006, Mali)	Microfinanzas	269	17	5	LOGIT Y Análisis Discriminante	PCC/R2
Kleimeier et at (2006, Vietnam)	Banca Minorista	56037	22	7	LOGIT	PCC,SENS, 8 ESPEC

*Nota.* Tomado de " Diseño de un sistema de credit scoring para entidades de microfinanzas. Superintendencia de Banca y Seguros" por Rayo, S., (2009). Recuperado de: [http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pres\\_doc\\_basilea/I\\_MODELO\\_DE\\_CREDIT\\_SCORING\\_EN\\_IMFs.pdf](http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pres_doc_basilea/I_MODELO_DE_CREDIT_SCORING_EN_IMFs.pdf).

En los últimos años la industria del software ha desarrollado versiones de Scoring que pueden ser ejecutados bajo un formato *SAAS* (Software as a Service), dicho formato es el óptimo para organizaciones microfinancieras con presupuestos limitados así como para cooperativas de ahorro y crédito ya que presentan ventajas como las siguientes (Fernández, 2010): (a) El servicio ofrecido reduce el esfuerzo que debe hacer la entidad para incorporar en su protocolo de admisión los modelos de Scoring Reactivos para automatizar la decisión., (b) Externalización de infraestructura y mantenimiento que soporta la solución, (c) Las actualizaciones de la solución (por ejemplo reestimaciones del modelo de scoring) no suponen coste alguno y queda intrínseco en el servicio, (d) La solución tiene un menor coste que la implantación de la solución en la entidad, y (e) El coste de la solución se adapta a la entidad según el tamaño y volumen de esta. Una ventaja de la aplicación de credit scoring en las microfinanzas es que permite a los ejecutivos de crédito manejar gran cantidad de cuentas

y en algunos casos insignia como en el Banco Estado Microcréditos es capaz de conjugar la tecnología de evaluación de créditos en el terreno, valiéndose de sistemas y tecnologías de punta cimentadas en minería de datos y credit scoring (Larrain, 2007).

## 2.3 Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito

### 2.3.1 Buenas prácticas de gestión de riesgo

Las buenas prácticas de gestión de riesgo se plantean a partir de organismos internacionales como: Basilea, WOCCU, ACI, CEMLA, DGRV, GTZ, etc, y en el Perú, los organismos como FENACREP y SBS que tienen como objetivo apoyar y supervisar a las cooperativas de ahorro y crédito para que éstas puedan implementarlas como parte de sus procedimientos, sin embargo, la gestión del riesgo no debe verse sólo como requisitos regulatorios y de supervisión por parte de las autoridades financieras, sino debe ser visto como un proceso de importancia crítica para garantizar la solidez financiera, eficiencia operativa, crecimiento y estabilidad de la institución para lograr su misión (Padma, Suresh & Vijayashree, 2012).

Un *framework* que engloba 10 buenas prácticas para la gestión del riesgo enfocado en el sector microfinanzas es el denominado “*A Risk Management Framework for Microfinance Institutions*”, el cual fue emitido por la Deutsche Gesellschaft Fur Technische Zusammenarbeit (Sociedad Alemana de Cooperación Técnica - GTZ) en el año 2000, las buenas prácticas son: (1) liderar el proceso de gestión de riesgos desde la cima de la organización; (2) incorporar la gestión de riesgos en el diseño de procesos y sistemas; (3) establecer procedimientos simples y fáciles de entender; (4) involucrar a personal de todos los niveles; (5) alinear los objetivos de gestión de riesgos con los objetivos de los individuos; (6) abordar los riesgos más importantes primero; (7) asignar responsabilidades y establecer un calendario de seguimiento; (8) diseñar informes de gestión dirigidos al directorio; (9) desarrollar mecanismos efectivos para evaluar controles internos; y (10) administre el riesgo

continuamente usando un circuito de retroalimentación de administración de riesgos. Los componentes claves de este *framework* son: (1) Identificar, evaluar y priorizar los riesgos; (2) Desarrollar estrategias para medir el riesgo; (3) Diseñar políticas y procedimientos operativos para mitigar el riesgo; (4) Implementar en las operaciones y asignar responsabilidades; (5) Evaluar la efectividad y evaluar los resultados; y (6) Revisar las políticas y los procedimientos según sea necesario.

### **2.3.2 Buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito en el sector financiero**

En relación a buenas prácticas en gestión del riesgo de crédito en el sector financiero, en el año 1999 el Grupo de Transparencia del Comité de Basilea en Supervisión Bancaria emitió un documento denominado “Mejores prácticas para la Divulgación del Riesgo de Crédito” en el cual se hace hincapié en cinco áreas sobre las cuales los bancos deben proveer divulgaciones comprensibles y precisas: (1) Políticas y prácticas de contabilidad; (2) Administración de riesgo de crédito; (3) Exposiciones de crédito; (4) Ganancias; y (5) La información sobre los perfiles del riesgo de crédito del banco, incluyendo la calidad de sus exposiciones crediticias y la adecuación de sus procesos de administración de riesgo de crédito. Luego en el año 2000 el FSF publicó (Basel Committee on Banking Supervision) un artículo donde abordó las siguientes áreas: (a) establecer un entorno de riesgo crediticio apropiado; (b) operar bajo un proceso de otorgamiento de crédito sólido; (c) mantener un proceso apropiado de administración, medición y seguimiento de créditos; y (d) asegurar controles adecuados sobre el riesgo crediticio. En resumen, el estudio indica que la mayoría de dificultades que enfrentan los bancos es a raíz de los siguientes factores: (a) normas de crédito laxas para los prestatarios y contrapartes, (b) la mala gestión de los riesgos de cartera, (c) la falta de atención a los cambios en las circunstancias económicas o de otro nivel que pueden conducir a un deterioro de la solvencia de un banco. Por otro lado, la recomendación consiste en adoptar los siguientes cuatro lineamientos (a) Establecer un

entorno de riesgo crediticio adecuado, (b) Operar bajo un proceso de otorgamiento de crédito sólido, (c) Mantener un proceso apropiado de administración, medición y monitoreo de crédito, y (d) Garantizar controles adecuados sobre el riesgo crediticio.

En el año 2001 el Bank Negara Malaysia emitió una guía denominada “Best Practices for the Management of Credit Risk”, en el que se contemplan los siguientes 10 puntos: (1) se espera que la junta directiva adopte un rol supervisor y sea la responsable de asegurar que los procesos de manejo de riesgos sean los adecuados; (2) La función de aprobación de créditos debe ser realizada por personal ejecutivo a tiempo completo o por un comité comprometido con dicha labor, sin embargo, si el directorio considera que se está excediendo la exposición del banco entonces deben tener el poder de vetar o modificar la transacción crediticia en esas condiciones; (3) se requiere montar un comité especial para apoyar al directorio en la supervisión del proceso de administración del riesgo de crédito; (4) es necesario contar con un programa de evaluación de productos que exija que todo nuevo producto crediticio sea firmado por todos los departamentos relevantes y afectados, debe asegurar la aprobación del directorio antes de que sea introducido; (5) se requiere desarrollar sistemas apropiados de clasificación de créditos; (6) asegurar que el personal asignado a la evaluación, aprobación y revisión del crédito estén sujetos a programas comunes de entrenamiento sometidos a evaluaciones comunes y reciban certificaciones de organismos acreditados; (7) se requiere tener una unidad o departamento independiente encargada de revisar la calidad de las evaluaciones de los créditos realizados por los principales analistas y de verificar que el proceso de autorización de créditos se realice de acuerdo a los estándares planteados por la institución financiera; (8) realizar análisis de estrés al menos una vez por semestre y los resultados provenientes de estas pruebas deben ser presentados en reunión de directorio; (9) establecer límite de exposición de los clientes, preferentemente un importe menor al límite solicitado por el regulador, en caso se presenten operaciones que requieran sobrepasar el

límite, deberán ser tratadas como casos excepcionales y están sujetas a estricta justificación; y (10) la evaluación de créditos deben estar basadas principalmente en la capacidad de repago del cliente, teniendo menos importancia los colaterales ofrecidos. Como se puede observar en al menos 5 de las directrices mencionadas se hace referencia explícita al consejo directivo, por tanto, su participación activa es relevante, no solo deben ser informados, sino que también deben comprender el riesgo, para lo cual es necesario entender los drivers de rentabilidad inherentes a las principales innovaciones y la concentración de productos de crédito (Booz & Co, 2008).

Una buena práctica recogida por Wenner, Navajas, Trivelli & Tarazona (2007) a partir de la experiencia en cajas rurales de Perú y Guatemala implica: (1) el uso de tecnologías crediticias basadas en expertos y abundante información, donde los incentivos de pago para los clientes y los incentivos por cumplimiento de metas para el personal juegan un rol importante y la información actúa como un sustituto virtual de las garantías reales; (2) hacer frente a los riesgos empleando una serie de estrategias de diversificación (geográfica, sectorial, de productos); (3) establecer límites a la exposición de la cartera, por ejemplo: manejar una cartera agropecuaria menor al 40% de la cartera total; y (4) absorber e interiorizar los riesgos empleando un aprovisionamiento excesivo.

Posteriormente en el año 2008 la Asociación de Supervisores Bancarios publicó el documento “Sanas Prácticas de Gestión y Supervisión del Riesgo de Crédito en las Américas”, en el cual los puntos más resaltantes son: (1) las excepciones son importantes y la política debe cubrirlas específicamente y señalar cuándo son aceptables y la forma en que deben identificarse, mitigarse y documentarse; (2) las políticas de préstamos deben contener: límites sobre compromisos (líneas de crédito) y préstamos totales, distribución de la cartera por producto y categoría de préstamo, límites geográficos y por sectores económicos, tipos deseables de préstamos, criterio de suscripción, información financiera y requerimientos de

análisis, colateral y requerimientos de estructura, requerimientos de margen, lineamientos para fijación de precios, normas de documentación, cobranzas y préstamos amortizados, requerimientos de informes, lineamientos para participaciones de préstamos, exposición de partidas fuera de balance.

Por otro lado, Fernández (2010) señala que las herramientas relacionadas con la Gestión del Riesgo de Crédito como los scoring crediticios y los ratings permiten contener el incremento de morosidad de una cartera crediticia, por lo tanto, se han desarrollado fuertemente en los últimos años, teniendo como referente las entidades de tamaño medio y grandes bancos internacionales, los cuales invierten en el desarrollo de tecnologías de vanguardia. En vista que los bancos contienen dentro de su cartera crediticia empresas de gran envergadura, es importante que consideren en la construcción de sus modelos predictivos, ratios de información macroeconómica, debido a que las condiciones macroeconómicas afectan el desempeño de dichos clientes, con esta consideración se mejora la capacidad de predicción del modelo (Chen, Ribeiro & Chen, 2016). Para los bancos el uso y actualización de modelos de scoring y rating es una práctica común, sin embargo, en instituciones como bancos rurales o intermediarios financieros que atienden al sector micro financiero, dichos modelos no tienen poder de predictibilidad idóneo debido a que la información financiera y ratings crediticios de los clientes que albergan es escasa y en algunos casos inexistente, debido a esta realidad emergen propuestas como la de Wang, Y., Wang, W.C, & Wang, J.J. (2017) para desarrollar soluciones de scorings que evalúen adicionalmente variables no financieras como: nivel de conocimiento del capital humano, nivel de infraestructura instalada, ausencia o presencia de estrategias del manejo de riesgo, grado de entrenamiento del personal, actitudes negativas hacia adopción de nuevas tecnologías. De manera específica Wang et al. (2017) propone que las instituciones del sector microfinanciero construyan un framework propio que considere cuatro grupos de

factores de riesgo: (1) entorno, (2) financiero, (3) operacional, y (4) *guanxi* (término chino que describe la dinámica básica de la empresa o individuo dentro de una red de contactos así como la influencia que ejerce dentro de la sociedad, simboliza el ingrediente Chino para alcanzar el éxito); en relación al cuarto grupo se debe resaltar que es muy crítico ya que tiene relación directa con el hecho de que el prestatario tenga la capacidad de generar flujos que le permiten hacer frente a la deuda, en ese sentido, es importante representar en el scoring las siguientes variables: nivel de relación con la comunidad, relaciones gubernamentales, relaciones con los clientes, relaciones industriales, relaciones con proveedores, relaciones con cámaras de comercio y con los colegios de profesionales, en definitiva, es preciso identificar las relaciones sociales entre el agente deficitario y la sociedad en general. Según Wang et al. (2017) las fuertes relaciones con los grupos de interés proveen al prestatario un potencial de ganar contratos, obtener tratamiento favorable y soporte especial cuando tengan dificultades, por lo tanto, las firmas con fuertes relaciones con *stakeholders* son menos probable que fracasen en comparación con firmas que tienen relaciones débiles o inexistentes con dichos *stakeholders*, en la misma línea el Observatorio iberoamericano del empleo y la economía social (2011) sostiene que el conocimiento cercano basado en las relaciones sectoriales, gremiales o vecinales es una fuente de establecimiento de confianza crediticia con los asociados, se debe evitar los abusos con el cliente teniendo mecanismos que los protejan y que estén considerados en la regulación y las políticas internas de la institución (AECID, 2017).

En un estudio aplicado a un grupo de organizaciones microfinancieras de Vietnam, Ayayi (2012) concluyó que una buena práctica de la gestión de riesgo crediticio lo constituye el trinomio formado por: (1) implementación de una buena gestión financiera a través de herramientas de gestión de riesgos cualitativas y cuantitativas, (2) buenas prácticas de gobierno, y (3) participación activa del gobierno a través de una regulación constructiva. En

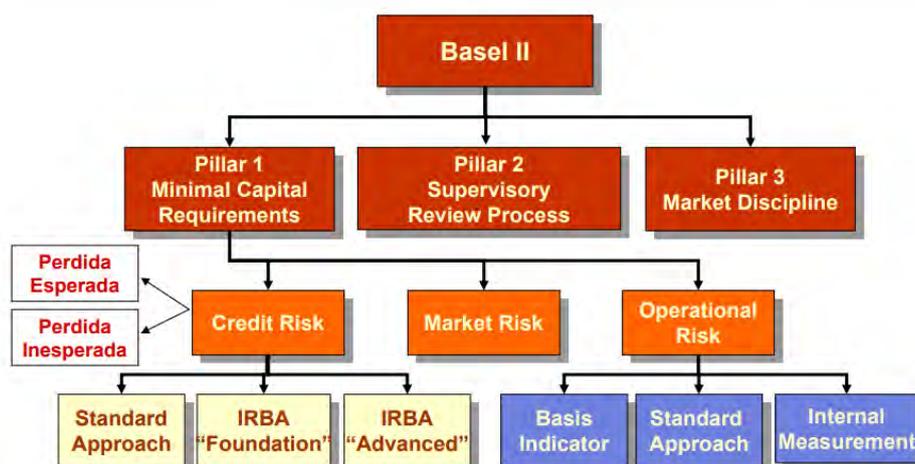
Otro estudio importante aplicado a 632 instituciones microfinancieras de 37 países de la región africana del sub-Sahara (SSA) Chikalipah (2018) evidenció que los préstamos con importes pequeños conllevan un riesgo menor en comparación a préstamos con cantidades mayores, sin embargo, Getu (2015) evidenció que un cliente no satisfecho con el importe de préstamo otorgado eleva el riesgo de incumplimiento de pago debido a que afecta su actitud en relación a la institución financiera prestamista, también concluyó que los clientes morosos comparten tres características comunes durante todo el período del préstamo: (1) no recibieron la capacitación adecuada; (2) no recibieron la supervisión, y (3) no recibieron el apoyo adecuado.

En un estudio realizado por Martínez (2013) se establece como buenas prácticas: (1) Darse a conocer los puntos fuertes y débiles de las políticas de crédito de una entidad, entre los propios trabajadores del Área Comercial y del Área de Riesgos, para que su cumplimiento sea correcto; (2) Las operaciones han de ir correctamente documentadas y firmadas: los riesgos legal y operativo son muy importantes en una reclamación judicial; (3) Corroborar el destino de los fondos de la operación y elaborar una estimación de los posibles perjuicios económicos que pueden ocasionar tanto a las entidades prestadoras, como a los prestatarios y reducir sus efectos negativos. Sabemos que el riesgo comienza cuando se formalizan las operaciones, por ello se ha de analizar bien la capacidad de reembolso y las garantías del prestatario; (4) Conocer y analizar bien a cada cliente, aplicarle criterios de concesión más estrictos y asignarle un límite de riesgo acorde con su generación de recursos; de esta forma se evitarán las refinanciaciones y reestructuraciones; y (5) Considerar un sistema de fijación de precios en función de cada grupo de riesgo según su clasificación. Otro informe de buenas prácticas referente al manejo de riesgo crediticio, fue publicado por el FSB en el 2015 bajo el nombre de “Evolución de la gestión del riesgo crediticio en todos los sectores: prácticas y recomendaciones actuales”, en dicho informe se recomienda a los supervisores lo siguiente:

Los supervisores deben tener cuidado de no confiar demasiado en los modelos internos para la gestión del riesgo de crédito y el capital regulatorio. Cuando sea apropiado, se podrían evaluar medidas simples junto con un modelado sofisticado para proporcionar una imagen más completa. Además, dado que en coyunturas de tasas de interés bajas se puede generar una "búsqueda de rendimiento" a través de una variedad de mecanismos, los supervisores deben conocer el crecimiento de tales conductas de riesgo y la necesidad resultante de que las empresas tengan procesos adecuados de gestión de riesgos (The Joint Forum, 2015).

Sin embargo, las buenas prácticas más difundidas y referenciadas por las entidades financieras para gestionar el riesgo crediticio son las realizadas por el Comité de Basilea que en el año 1988 publicó Basilea I estipulando el Primer Acuerdo de Capital (Superintendencia de Banca y Seguros, 2006), el cual requería que los bancos mantengan capital equivalente al 8% de sus activos ponderados por riesgo, es decir, el capital se basaba en un solo pilar. El cálculo del riesgo crediticio era factible únicamente a través del método estandarizado.

Por otro lado, en el año 2004 el Acuerdo de Basilea II estipuló que el capital requerido se debía basar en tres pilares: capital mínimo requerido, proceso de revisión por el supervisor y disciplina de mercado.



*Figura 2.* Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea

Tomado de "Gestión Avanzada de Riesgos de Crédito-Seminario para gerentes de riesgos de las entidades de microfinanzas", por Rayo, S., 2015

([http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pres\\_doc\\_basilea/I%20CONCEPTOS.pdf](http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pres_doc_basilea/I%20CONCEPTOS.pdf))

Un punto resaltante señalado por Rayo (2009) consiste en que la integración de Basilea II en la gestión de riesgo crediticio de las IMFs (Instituciones microfinancieras) permite discriminación de precio entre clientes a partir de la diferencia de probabilidad de impago o de un rating diferente.

El acuerdo de Basilea III publicado en el 2010 (Alvarez, LochMuller, & Osorio, 2011) define que las entidades financieras deben realizar los siguientes cambios frente al cálculo del requerimiento mínimo de capital: (a) Mejorar la calidad, consistencia y transparencia del capital base; (b) Constitución de colchones de capital (*buffer*), es decir, introducción de un conjunto de medidas para promover la construcción de amortiguadores de capital en períodos prósperos para que puedan ser utilizados en periodos de estrés; (c) Introducción de un ratio de apalancamiento (*leverage*): como medida complementaria al ratio de solvencia basado en riesgo y con el objetivo de contener el apalancamiento excesivo en el sistema financiero.

El acuerdo de Basilea III básicamente aumenta la exigencia con respecto al capital regulatorio que tiene que mantener una entidad financiera cualquiera para poder responder a riesgos que se materializan y causan pérdidas. Estos requerimientos apuntan a negocios menos riesgosos porque si los bancos se involucran en ellos, en términos de su cartera crediticia, éstos deben tener más capital para cubrir posibles pérdidas y no deben contar con el rescate del Estado. En resumen, las buenas prácticas derivadas de los Acuerdos de Basilea persiguen que las entidades financieras deben tener incentivos para construir carteras menos riesgosas.

En un análisis de las microfinanzas en Tunez, Ibtissem & Bouril (2013) detectaron que la mejor combinación de la utilización de scorings es cuando estos modelos estadísticos se usan para tratar la información difícil de tal forma que los analistas de crédito dediquen más tiempo a recopilar y analizar información suave y/o cualitativa.

Adicionalmente es relevante el dominio del personal en el manejo de los productos financieros que se ofrecen, los cuales deben ir acorde con la idiosincrasia de los clientes que alberga la institución financiera, en ese sentido Hussain & Babak (2014) estudiaron un sector muy particular como son los bancos islámicos y llegaron a la conclusión que para ser respetuosos de los principios de la ley islámica (*sharia*), estas instituciones deben contratar personal con experiencia en el trato con personas practicantes del Islam, con capacidad de formular productos y servicios que no colisionen con sus costumbres e idiosincrasia (aceptan afrontar un "precio" para pagar bienes o servicios pero tachan de inmoral la fijación de precios para pagar el simple uso del dinero), es decir, se deben realizar conferencias y cursos de capacitación para el personal y los clientes, esta buena práctica debe ser acogida por las coopac, sobre todo por las que se desarrollan en áreas rurales, en vista que la mayoría de los clientes que atienden, tienen particularidades como: búsqueda de responsabilidad social, escasez de garantías reales, conducta basada en principios cooperativos, administración de negocios informales funcionando en base a empirismo puro, pensamiento acorde a reglas de comunidades campesinas; estas características no son propias del público objetivo de la banca y de los intermediarios del sector micro financiero. En relación a este punto Toledo (2009) estudio la evaluación crediticia que se debe usar con las micro y pequeñas empresas en el Perú, y detectó que una buena práctica consiste en que el analista de créditos debe evaluar la voluntad de pago y la capacidad de pago de la empresas y de la unidad familiar que es responsable de la empresa, sin importar el monto de crédito solicitado, esto se logra recabando la siguiente información acerca del cliente: responsabilidad de pago de sus deudas, características de vida familiar moderada, cálculo del excedente familiar, cálculo financiero del negocio (niveles de venta, costo de ventas y sus gastos financieros). Otro estudio que complementa el hecho de que la actitud de un cliente puede variar de acuerdo a una región o una coyuntura es el realizado por Morgan Stanley (2008) en el que infiere que la actitud de

los prestatarios con frecuencia varía significativamente por región, un ejemplo de lo afirmado se da en el hecho que las actitudes de repago de los prestatarios urbanos son distintas a los la de los prestatarios rurales, adicionalmente los prestatarios en ciertas regiones pueden ser más susceptibles a la influencia de líderes políticos (por ejemplo, líderes inclinados socialistas) que desalientan a los prestatarios en el cumplimiento de sus pagos, por tanto se vuelve imprescindible que el analista de crédito revise las tendencias históricas y el alcance de tales incidencias para determinar la posibilidad futura de tales situaciones.

Independientemente de contar con un scoring para la evaluación de los préstamos, debe existir un manual con las políticas de préstamos que marquen la pauta de todas las actividades inmersas en el otorgamiento del crédito, dicho manual debe elaborarse con el involucramiento de los empleados asociados a la gestión de la cartera de crédito, esto permitirá sensibilizarlos acerca del riesgo de crédito (Kwagara, 2006), es importante anotar de acuerdo a Figueroa, San Martín & Soto (2018) que el manual de préstamos debe contemplar la constitución de comités de crédito, los cuales reducen la subjetividad y permiten obtener decisiones colegiadas, además los integrantes de dicho comité a través de la práctica constante de toma de decisiones, compartir de ideas y planteamiento de cuestionamientos acerca de las propuestas de crédito, se convertirán a causa de la especialización, en candidatos con un peso específico alto para promover iniciativas y ajustes a las políticas o procedimientos actuales, concretando así una mejora continua en las reglamentación crediticia de la entidad financiera.

En relación a los sistemas de clasificación de préstamos y calificación crediticia el Banco Federal de Reserva de Atlanta (Revisado el 2018) identifica que la eficiencia de dichos procesos se basan principalmente en el personal de préstamos de la institución, por lo tanto, es una buena práctica que dichos colaboradores se encuentren sujetos a revisión por: (1) pares, superiores o comité(s) de préstamos; (2) un empleado calificado e independiente; 3) un

departamento interno dotado de especialistas en revisión de créditos; y (4) consultores externos calificados en revisión de créditos.

Al aplicar la metodología de Morgan Stanley en la evaluación de manejo de riesgo de crédito en instituciones microfinancieras de Etiopía, Ahmed, Seyoum, & Kedir (2015) propusieron las siguientes recomendaciones: (1) incrementar el ratio de reservas para pérdida de préstamos debido a que si este ratio se encuentra subvaluado entonces se puede estar perjudicando la continuidad de la institución en el mercado; (2) elevar el nivel del ratio ROA (Return on Assets); (3) aumentar cartera bruta de préstamos mediante la diversificación de canal de endeudamiento y tratar de incrementar ratio de liquidez para poder continuar en la actividad comercial y cubrir las obligaciones; y (4) minimizar el monto del ratio PAR 30 (Portfolio at Risk que representa el monto principal de los préstamos vencidos por 30 días o préstamos en los que no se ha realizado ningún reembolso durante 30 días) ya que dicho ratio determina en gran medida la calidad de la cartera de créditos así como la continuidad competitiva de una institución en el mercado.

En base a una encuesta llevada a cabo en 77 instituciones financieras alrededor del mundo, Delloitte (2016) encontró que instituciones que reducen su inversión en la gestión de riesgos se enfrentan a incapacidad de fácil ajuste al cumplimiento de nuevos requisitos reglamentarios, de allí la importancia que tiene un presupuesto exclusivo para cubrir el desafío que implica el cumplimiento normativo.

En cuanto a Recuperación de la cartera de créditos se detectan las siguientes buenas prácticas: (1) Tercerización de cobranza de cartera vencida y castigada que según Aguirre (2017) permite cubrir la necesidad de recuperación de cartera castigada a través de una empresa de cobranza externa que opere de forma diferencial, eficiente y eficaz, a través de 03 canales de gestión (Domiciliario, Call Center y Courier), 01 plataforma de atención al cliente y gestores de cobranza experimentados que realicen negociaciones idóneas y de buen trato

con el deudor; (2) Segmentación de cartera de cartera por días de mora, tipos de producto y la utilización de múltiples canales de contacto como: llamadas de contacto, visitas de campo, envío de SMS o emails (Carrera, 2017), adicionalmente todas las gestiones realizadas deben ser formalizadas a través de formatos de compromisos de pago, los cuales deben ser sometidos a un continuo seguimiento; (3) Contar con un área encargada de cobranzas y de cartera morosa, lo cual según Figueroa et al. (2018) contribuirá a que la institución no se desvíe de su core business; y (4) diseñar un scoring orientado a las cobranzas ya que según resultados obtenidos por Delgado, Cardona & Gil (2017) se deduce que según las características socioeconómicas, la morosidad, los ingresos y el endeudamiento, el 50% de las carteras comercial, de consumo y microcrédito son recuperables, por lo tanto, los modelos de *scoring* en este ámbito permiten realizar seguimientos más individualizados a los clientes.

Una importante guía relacionada a las buenas prácticas en la gestión del riesgo de crédito es la emitida por la Autoridad Bancaria Europea en el año 2017, dicho documento denominado “Directrices sobre prácticas de gestión del riesgo de crédito de las entidades de crédito y contabilización de las pérdidas crediticias esperadas” contempla los siguientes principios: (1) Órgano de gestión y responsabilidades de la alta dirección; (2) Metodologías ECL (expected credit loss-pérdida esperada de Crédito) sanas; (3) Proceso de calificación de riesgo de crédito y agrupación; (4) Adecuación del subsidio; (5) validación del modelo ECL; (6) Juicio de crédito experimentado; (7) Procesos, sistemas, herramientas y datos comunes; (8) Divulgación. Es importante anotar que las metodologías de riesgo crediticio sólidas deben considerar diferentes escenarios potenciales y no deben basarse únicamente en consideraciones subjetivas, sesgadas o demasiado optimistas. Las entidades de crédito deben desarrollar y documentar sus procesos para generar escenarios relevantes para ser utilizados en la estimación de la pérdida esperada y esta a su vez debe ser sometida a contrastes periódicos contra las pérdidas reales experimentadas, mediante pruebas retrospectivas

(backtesting), ejercicios de comparación y referencia (benchmarking) (Banco de España, 2016).

### **2.3.3 Buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito en el sector de cooperativas de ahorro y crédito**

En el documento Principios directrices para mejorar la gobernabilidad de las instituciones cooperativas financieras (Red Internacional de Reguladores de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2013) se establece en la directriz número siete lo siguiente: las instituciones reguladas deben contar con políticas apropiadas en términos de su asunción de riesgo, así como de sistemas adecuados para administrar dichos riesgos, de tal forma que sean capaces de administrar efectivamente su cartera de créditos, especialmente en dos aspectos: (1) monitoreo de desempeño de la cartera y (2) cobro de líneas de crédito emproblemadas. La piedra angular radica en el enfoque de formas de préstamo que sean capaces de emprender y paralelamente evitar áreas o nichos que requieren de habilidades que no poseen. De forma adicional la directriz número seis establece que las políticas y límites de asunción de riesgo deberán establecerse con toda claridad y revisarse periódicamente, en consonancia con la directriz siete se establece que el sistema de administración de riesgos deberá ser conmensurable con el tamaño y la complejidad de la institución y sus actividades. La directriz cinco establece que cuando un supervisor de cooperativas de ahorro y crédito opte por alinear los requerimientos de suficiencia de capital con los estándares de Basilea, una Cooperativa simple o pequeña tiene la posibilidad de adoptar un enfoque simplificado, en mérito que el cumplimiento de las técnicas de medición del riesgo más avanzadas se encuentre fuera de su alcance en términos de recursos. En relación a fórmulas de buenas prácticas asociadas a la reserva de capital, Pabst & Baustista (2015) consideran necesario promover una mayor asignación de los excedentes de gestión hacia las cuentas de reservas o utilidades acumuladas, la orientación del cómo y en base a qué referencia se debe

incrementar el capital ganado, es el incremento anual de las reservas adicionales, en por lo menos la misma tasa de crecimiento de los activos o volúmenes de operación.

Según la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV) (Vásconez ,2010) la correcta gestión del riesgo de crédito implica prestar atención a los siguientes tópicos:

- Responsabilidad de Directorio.
- Responsabilidad de la Gerencia
- Gestión integral del riesgo de crédito-Riesgo de productos
- Criterios sólidos de otorgamiento
- Límites de crédito individual
- Aprobación y ampliación de créditos
- Criterios independientes- Créditos Vinculados
- Seguimiento de carteras- Gestión de Cartera
- Análisis de activos en riesgo y provisiones- Cercanía al cliente/socio
- Sistemas de calificación y puntaje
- Análisis del riesgo de crédito
- Composición y calidad de la cartera
- Cambios potenciales y condiciones extremas
- Revisión independiente
- Límites y controles internos
- Créditos problemáticos y *Work-Out*- Alertas Tempranas
- Rol de los supervisores

Además la DGRV recomienda asumir un manejo proactivo y no reactivo, es decir, se debe homologar el proceso crediticio de acuerdo al apetito por el riesgo que considere la institución, el modelo planteado es denominado “Modelo de Rentabilidad” y considera atar el riesgo asumido al rendimiento esperado, definiendo desde el nacimiento del producto

crediticio las condiciones específicas relacionadas a su operatividad y mercados objetivos que se pretende atender bajo criterios definidos de Aceptación de riesgo, el modelo consta de dos etapas bien definidas: (1) Planificación del Proceso Crediticio y (2) Administración del Riesgo. En relación a la etapa uno se debe contemplar los siguientes pasos:

- Planeación del producto
- Promoción y Originación
- Levantamiento y Validación
- Evaluación y Aprobación
- Documentación y Desembolso
- Seguimiento
- Cobranza
- Represtamo

En relación a la administración de riesgo se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Aplicación correcta y sostenida de la metodología apropiada.
- Calificación de Cartera y Constitución de Provisiones
- Seguimiento y reevaluación permanente.

El Banco Interamericano de Desarrollo (2014) recopiló en un manual de buenas prácticas una serie de lineamientos relacionados a la gestión del riesgo de crédito en las cooperativas, el documento contempla los siguientes puntos: (1) Articular las políticas de crédito con las necesidades financieras de la cooperativa, (2) Establecer normativas adecuadas para la autorización de líneas de crédito, (3) Realizar estudios sistemáticos sobre los créditos a socios y clientes, (4) Clasificar el riesgo crediticio de cada socio o cliente, (5) Solicitar las garantías apropiadas en función al riesgo crediticio (6) Actualizar las líneas de crédito conforme al comportamiento crediticio del socio, (7) Bloquear las solicitudes de crédito por montos fuera de rango, (8) Analizar y evaluar de forma sistemática y oportuna la

cartera de créditos, (9) Establecer políticas y prácticas definidas de recuperación de cartera, y (10) Realizar un seguimiento sistemático de los indicadores clave de rendimiento de cartera.

Previo a la etapa de ofrecimiento de nuevos productos crediticios es recomendable que se realice una evaluación de los riesgos asumidos (Red Internacional de Reguladores de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2013), lo cual permitirá a las cooperativas contar con un portafolio de créditos variado con un manejo efectivo de acuerdo a su exposición al riesgo (Lagat, Mugo & Otuya, 2013), un punto vital en la estrategia de identificación de dicha exposición es la participación activa del directorio (Kalui & Wanjiku, 2016), el equipo encargado de la evaluación de las características de productos debe tener en cuenta algunas consideraciones especiales como por ejemplo: (1) los créditos orientados a solventar actividades productivas están sujetos al carácter estacional de dichas actividades lo cual decanta en flujos de efectivo irregulares, un caso puntual es la actividad agrícola, la cual entraña riesgos como condiciones meteorológicas adversas, plagas, fluctuación de los precios, acceso a los mercados, por lo tanto los planes de pago deberán ser con cuotas variables en importes y en plazos; y (2) muchos pobres del medio rural carecen de garantías que puedan utilizarse (Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre, 2006), por tanto el producto no debe requerir garantías reales de forma obligatoria, sino por el contrario, debería ser suficiente un aval solidario.

Dentro del abanico de productos ofertados Muhaya et al. (2015) recomienda contar con productos crediticios que tomen como referencia el nivel de ahorro y sobretodo el saldo de aporte que tiene el socio en la cooperativa, lo cual evitará un sobreendeudamiento del socio, sólo se les debe prestar hasta el umbral en el que se sientan cómodos para afrontar el peso de la deuda, en ese sentido es recomendable ofrecer productos con tasas especiales para socios con capacidad de ahorro demostrada dentro de la institución. El importe de crédito otorgado según Magali (2013) debe ir acorde al flujo que puede generar el prestatario, esto en

razón que dicha variable tiene alta correlación con la probabilidad de que el socio caiga en default, por otro lado Xin Song & Xiao (2017) encontraron una fuerte correlación entre elevadas tasas de intereses para los créditos y la posibilidad de que el titular del crédito caiga en mora, por tanto, es conveniente reducir tasas altas que pudieran ser percibidas como tasas deshonestas así como otorgar los créditos con periodos acorde a los flujos que pudiera generar el prestatario.

Es relevante la estandarización de los procesos y directivas asociadas a la gestión de riesgos, en ese sentido las cooperativas tienen a disposición herramientas adecuadas para el sector que les permiten realizar el monitoreo de las mismas, estas son según Kaupelyte & McCarthy (2006) CAMEL (Capital adequacy, Asset Quality, Management Quality, Earning, Operating Efficiency, Liquidity) y PERLAS (Protección, Estructura, Rendimientos y Costos, Liquidez, Activos Improductivos, Señales de Crecimiento). Las políticas asociadas a la cartera de créditos deben contener todos los factores que pudieran impactar en la morosidad y de acuerdo a un estudio realizado en 40 cooperativas de Kenia, éstas deben ser conocidas por los miembros de la cooperativa a través de una inducción planificada (Wambugu, 2010).

La participación del ente regulador es importante en el accionar de las cooperativas (Magali, 2013), pero la reglamentación debe ser acorde a la dimensión y alcance de las mismas en aras de que sean eficientes, una estricta regulación con altos estándares operativos, similar a la que se aplica a los bancos, puede causarles problemas para competir con otro tipo de entidades que se desarrollan en el mercado financiero (Kaupelyte et al, 2006).

Independientemente del grado de regulación al que están sometidos las cooperativas, éstas deben contar con un sistema eficiente de controles internos consistentes con la naturaleza, complejidad y el riesgo inherente de la organización (Wambugu, 2010), los cuales deben ser frecuentemente evaluados para estar acorde a los nichos objetivo y a las fluctuaciones y tendencias del mercado. En relación al seguimiento de la cartera es una buena

práctica contar con información histórica que permita realizar análisis comparativos de la evolución de la cartera de crédito y sus segmentos de tal manera que se puedan tomar decisiones más sustentadas de cara al futuro (Márquez, 2014).

Una buena práctica recomendada por el Observatorio iberoamericano del empleo y la economía social (2011) es la que se refiere a la estabilidad de los empleados de las cooperativas en aras de generar lazos de confianza con los asociados, perdurables en el tiempo y evitar estar sujetos a los vaivenes económicos de las decisiones de corto plazo.

En un estudio relacionado a las cooperativas de Brasil, Leonel de Carvalho, Montoya, Bialoskorski & Guimarães (2015) detectaron que la fusión de pequeñas y grandes cooperativas de crédito a través de un mecanismo de central de cooperativas generan economías de escala que proporcionan mayores niveles de eficiencia y menor riesgo de cierre para las organizaciones integrantes. En otro estudio aplicado a 53 oficiales de crédito que laboran en una cooperativa en Kenia (Kibui, & Moronge, 2014) se detectó que el consejo de administración y la alta dirección deben participar activamente en la evaluación del riesgo de crédito y en el proceso de control interno.

Es una realidad que los scoring crediticios están cobrando mayor usabilidad en las cooperativas, sin embargo el mayor problema que enfrentan los resultados que ofrecen es que la mayoría de prestatarios no se ajustan al modelo de prestatario tradicional, en ese sentido Baumann (2016) propone que los scoring consideren información financiera tradicional y a su vez consideren variables no financieras como: (1) cantidad de tiempo que ha permanecido una persona en una dirección específica, (2) archivos judiciales, (3) condenas penales, (4) licencias de educación, y (5) membresías de asociaciones comerciales; este enfoque integral proporcionará una imagen clara de la persona, por ejemplo cambios frecuentes de dirección o la disminución de los valores de propiedad de una persona pueden ser una indicación de problemas económicos.

Asociado a la dimensión de recuperación de cartera se podrían considerar diferentes facilidades de pago, descuentos por pronto pago, restructuración de la deuda en función al flujo de caja, etc (El Banco Interamericano de Desarrollo, 2014). Otra recomendación en este aspecto es la realizada por Kalu, Shieler & Amu (2018) y consiste en considerar el uso de las compañías de seguros en un intento por transferir o compartir el riesgo en caso de incumplimiento.

Es relevante que las prácticas de gestión de riesgo de crédito sean ejecutadas de forma eficiente por los colaboradores involucrados, por lo tanto, se sugiere que dichos colaboradores deben tener: habilidades de monitoreo, experiencia y buen conocimiento de las prácticas de gestión de riesgo de crédito establecidas (Gaitho, 2010).

En relación a la mitigación del riesgo una buena práctica consiste en contar con un plan, un proceso y un equipo en su lugar, además los responsables deben estar vigilantes a cualquier evidencia de hecho riesgoso, sin importar lo leve que sea (Dahl, 2011).

#### **2.3.4 Buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito en el sector financiero peruano**

El reglamento que aplica la SBS en cuanto al requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo de crédito que deben cumplir las entidades financieras del Perú, está basado en el acuerdo de Basilea II, se pueden resaltar los siguientes aspectos: (a) El capital económico y Regulatorio de una entidad crediticia debe converger, es decir el capital debe cubrir las pérdidas no esperadas, (b) Se acepta y potencia la utilización de modelos internos (IRB), (c) Permite usar modelos estadísticos que conviven con los elementos cualitativos y (d) Se objetiviza en mayor grado el proceso de concesión de créditos.

La SBS al basar su exigencia en el marco de Basilea II, señala que existen tres alternativas para calcular el capital regulador: (1) calcular el riesgo de manera estándar, (2)

Método basado en calificaciones internas IRB (Internal Rated Based) básico y (3) Método basado en calificaciones internas IRB (Internal Rated Based) avanzado.

El modelo estándar es usado cuando la entidad no dispone de modelos de calificación y por ende es el regulador el que aplica “estándares” para la obtención del capital mínimo requerido, por otro lado, los métodos IRB plantean la aplicación de los modelos internos que el banco posee, sujeto a la aprobación explícita de su supervisor. De acuerdo a la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (SBS) el modelo IRB básico aplica cuando la entidad dispone únicamente de Modelos de Calificación para la estimación de impago (PD), en base a lo cual el regulador aplicará estándares para la obtención de la Severidad (LGD) y Exposición (EAD). Por otro lado, el modelo IRB Avanzado aplica cuando la entidad dispone de Modelos de calificación para la estimación de impago (PD), Severidad (LGD) y Exposición (EAD) (Rayo, 2015).

El objetivo del Comité no es elevar los requerimientos de capital generales con el método estándar para el riesgo de crédito, sino ajustarlos al nivel de riesgo subyacente (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2015).

De acuerdo a Aparicio et al. (2013) la supervisión y regulación del sistema financiero peruano cobra mayor relevancia en situaciones extremas, es decir, en coyunturas de crisis económica y cuando el crecimiento económico es muy elevado, tomando como base la cartera de bancos y financieras del Perú en el periodo 2001-2011 los autores infieren que un crecimiento económico del país entre el 4% y 6% permite un crecimiento saludable de los créditos.

Un estudio muy representativo de las buenas prácticas en gestión de riesgo de crédito en el sector financiero Peruano constituye el documento elaborado por Figueroa et al. (2018), en el cual se evidencia que los bancos más importante del Perú aplican las siguientes buenas prácticas: (1) manejan procesos estandarizados y estrictos de cobranza; (2) otorgan créditos

solamente a aquellas empresas o personas que demuestran capacidad de pago al momento de realizar el análisis de riesgo crediticio; (3) realizan un análisis de las operaciones crediticias por segmento; (4) utilizan las centrales de riesgo para investigar el historial de pago del cliente y de forma adicional para empresas investigan al representante legal y otros funcionarios, lo cual constituye una medida de su carácter de pago; (5) combinan datos de diferentes fuentes (generalmente internet) al momento de realizar la evaluación de riesgo de crédito.

### **2.3.5 Buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito en las cooperativas de ahorro y crédito del Perú**

En el año 2008 la Superintendencia de Banca y Seguros (2008) publicó la resolución S.B.S. N° 11356-2008 que alberga el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones que rige a las cooperativas de ahorro y crédito, donde se incide principalmente en que la evaluación de las operaciones que integran la cartera crediticia deberá considerar los flujos de caja del deudor, sus ingresos y capacidad de servicio de la deuda, situación financiera, patrimonio neto, proyectos futuros y otros factores relevantes para determinar la capacidad del servicio y pago de la deuda; señalando expresamente que el criterio básico es la capacidad de pago del deudor y que las garantías son subsidiarias. En relación a las provisiones establecidas por la SBS, el resultado final que se persigue no es el de provisionar más sino el de provisionar mejor, en función del perfil de riesgo genuino de los clientes.

En el 2009 la Superintendencia de Banca y Seguros (2009) publicó la Resolución S.B.S. N° 13278 -2009, la cual indica que la gestión integral de riesgos de una Cooperativa de ahorro y crédito debe tener relación con su tamaño y con la complejidad de las operaciones y servicios que brinda; además dicha Gestión Integral de Riesgos debe estar diseñada para contar con un entorno interno apropiado, determinando objetivos adecuados,

implementando oportuna identificación, evaluación, tratamiento y control de riesgos, así como elaborar los reportes pertinentes y efectuar un adecuado monitoreo. También, es necesario revisar los criterios previstos en el Reglamento del Sistema de Control interno a fin de hacerlo compatible con las mejores prácticas internacionales para el desarrollo de una Gestión Integral de Riesgos, tomando como referencia, entre otros documentos, al Marco Integrado para la Gestión de Riesgos Corporativos, publicado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Un punto importante de la Resolución estipula: “Establecer un lenguaje común de gestión de riesgos basado en las definiciones de esta norma y de los demás reglamentos aplicables” (p. 8), precisamente el lenguaje común al que se hace referencia coincide con una de las tres claves que Morosini (2017) plantea en su propuesta metodológica llamada “The Common Glue” [“El Aglutinante Común”], la cual se basa en la adopción de: (1) lenguaje común, (2) propósito común, e (3) identidad común, la mencionada metodología está orientada a asegurar el éxito en la gestión de equipos multiculturales y heterogéneos, por lo tanto, al representar las cooperativas de ahorro y crédito puntos de conjunción de personas que comparten un mismo sentido de pertenencia hacia su institución pero que a su vez congregan a personas con características diversas (campesinos, microempresarios, trabajadores provenientes de banca, trabajadores que solo tienen experiencia en el sector cooperativo, directivos con bajo nivel de instrucción académica, etc.), se puede inferir que “El Aglutinante Común” es perfectamente aplicable al sector de las cooperativas.

En el año 2011, la Superintendencia de Banca y Seguros (2011) emitió la resolución S.B.S. N° 3780 -2011 que complementa la anterior del 2009 con normas específicas, estableciendo lineamientos para cada tipo de riesgo significativo; además recomienda que las empresas cuenten con prácticas sólidas de gestión de riesgo de crédito que sean consistentes

con las recomendaciones formuladas a nivel internacional y que permitan proteger los intereses de los ahorristas.

En Enero del 2017 la Superintendencia de Banca y Seguros (2017) publicó la Resolución SBS N° 272-2017 - Reglamento de Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos, con la finalidad de aplicar las mejores prácticas para el buen funcionamiento de los sectores bajo supervisión, en relación a Gestión de Riesgos se destaca la actualización de algunos de los conceptos como capacidad de riesgo, apetito por el riesgo y límite de riesgo, para lo cual se ha tomado en consideración los Principios para un Marco Efectivo de Apetito al Riesgo del Foro de Estabilidad Financiera (FSB).

Finalmente, con la intención de contribuir con la formalidad y mejora del desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito del Perú el 7 de junio de 2018, el Pleno del Congreso de la República aprobó el dictamen recaído en los Proyectos de Ley N° 350/2016-CR y 1161/2016-SBS, que otorga a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), el mandato de supervisar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito no autorizadas a captar recursos del público (COOPAC). Dichos proyectos dieron lugar a la Ley 30822 que fue emitida y publicada el 19 de Julio del 2018 en el diario oficial del Perú (El Peruano, 2018), la cual tiene como fecha de inicio de vigencia el 1 de enero de 2019 (Superintendencia de Banca y Seguros, 2018a).

Adicional a lo estipulado por la normativa que rige a las cooperativas de ahorro y crédito del Perú existen buenas prácticas que emergen desde este sector, por ejemplo, en relación a la reputación y posición crediticia del socio una buena práctica consiste en consultar más de una fuente de información (Lizarraga, 2013) y no limitarse únicamente a consultas directas a los buró de crédito, se debe realizar un escrutinio detallado de información del socio previo al desembolso del crédito (Appiah-Konadu, Churchill, Agbodohu & Frimpong, 2016); en lo referido a los niveles de autonomía para autorizar

créditos Paredes, Tineo & Vivanco (2017) recomiendan una actualización semestral de dicho escalafón, en función al índice de mora.

En relación al objetivo de contar con un portafolio diversificado de créditos, mención importante representan los productos asociados a descuentos por planilla, los cuales tienen el respaldo de convenios firmados con ciertas instituciones que demuestran tener solidez, sin embargo, según Lizarraga (2013) este tipo de convenios requieren también un seguimiento continuo, ya que ante alguna incidencia con las entidades empleadoras se podría desencadenar incumplimiento en la retención de sueldos a los trabajadores. En el tema de la estructura organizacional de una cooperativa es necesario que ésta cuente con un área específica de riesgo de crédito (Castro & Vásquez, 2015), complementariamente Paredes et al. (2017) proponen crear un área de contraloría de créditos que cuente con un staff de tres personas, uno encargado y otros dos de apoyo, el área debe ser autónoma y debe informar directamente a Gerencia General.

### **2.3.6 Problemas causados por la no aplicación de buenas prácticas en la gestión de riesgo de crédito**

La máxima expresión de inacción en gestión de riesgo de crédito se manifestó en la crisis financiera mundial del 2008, desde ese año la gestión integral de riesgo crediticio, específicamente su medición, es un tema gravitante para reguladores, directores de empresas e inversionistas, por los efectos sistemáticos que dicho riesgo puede ocasionar, este efecto de contagio masivo se da a raíz de que los mercados pierden el elemento más importante en las relaciones económicas y comerciales: la confianza, causando que los agentes superavitarios de fondos reducen la cantidad de recursos que pueden poner a disposición de los inversionistas y público en general, afectando finalmente en un congelamiento de los mercados de crédito, lo cual es un freno para el crecimiento de cualquier economía.

Justamente a raíz de la crisis global del 2008, la Declaración de la cumbre de Washington llevada a cabo el 15 de noviembre del mismo año, en el artículo tres precisa que los actores del mercado financiero buscaron rentabilidades más altas sin una evaluación adecuada de los riesgos y fracasaron rotundamente. Al mismo tiempo, las poco sólidas o malas prácticas de gestión del riesgo, los crecientemente complejos productos financieros y el consecuente excesivo apalancamiento se combinaron para crear debilidades en el sistema. En el artículo nueve se establece que los incentivos deben ser alineados para evitar excesivos riesgos y en el artículo diez se vuelve a hacer hincapié en el hecho de revisar las prácticas compensatorias cuando estén relacionadas con los incentivos para tomar riesgos e innovar.

## **2.4 Creación de Valor**

### **2.4.1 Definición**

La creación de valor es un Proceso de generación de riqueza por parte de la empresa en un ejercicio o período de tiempo (Coomeva, 2015). Argandoña (2011) indica que, si sólo se limita la creación de valor al ámbito económico, es posible, conseguir resultados óptimos, pero no se asegura una gestión sostenible y no conflictiva, ya que se deja de lado aspectos importantes de la realidad, por lo tanto, es importante ampliar el concepto de valor desde el mismo núcleo de las relaciones entre la organización y sus *stakeholders*.

### **2.4.2 Modelos de medición de creación de valor**

***Q de Tobin.*** Es un indicador básico de rentabilidad y de beneficios a largo plazo de un sector. Es la relación entre el valor en el mercado de un activo de una empresa entre su valor intrínseco.

***Beneficio económico (BE).*** Es la diferencia entre la utilidad contable y la utilidad exigida por los accionistas.

**MVA (*market value added*).** Es igual al valor de mercado de las acciones (E) menos su valor contable (EC), dicha diferencia corresponde a la creación de valor en el momento en el que se crea la empresa.

**CVA (*cash value added*).** En palabras de Gómez (2008) el CVA es una medida propuesta por la Boston Consulting Group, el cual se expresa como el beneficio operativo neto después de impuestos (NOPAT) más la amortización contable (AC), y restándole la amortización económica (AE) y el costo de los recursos utilizados (inversión inicial multiplicada por el costo de capital promedio ponderado).

**EVA (*economic value added*).** Es igual al beneficio antes de intereses menos el costo del capital necesario para generar dicho beneficio. Si el EVA es positivo, significa que la empresa ha generado una rentabilidad por encima del costo que obtienen los recursos empleados; mientras que si es negativo significa que la empresa no ha cubierto el costo de estos recursos (Gómez, 2008). El EVA puede ser medido a nivel de cada área de la organización, lo cual permite, invertir los recursos financieros de la organización en aquellas áreas que contribuyen de manera directa en la creación de valor (Gómez, Mora, Muñoz & Ceballos, 2015).

**DCF (*flujo de caja descontado*).** Mide la capacidad de la empresa de generar riqueza futura, y parte de considerar que el valor de cualquier activo es una función de la dimensión de los flujos de caja que genera, del tiempo durante el cual genera dichos flujos de caja y del nivel de riesgo asociado a la generación de los mismos (Coomeva, 2015).

#### **2.4.3 EVA en el sector financiero**

Según Kanahalli & Kashinath (2015) es relevante la medición de la creación de valor en empresas del sector bancario, en ese sentido, el Valor Agregado Económico (EVA) es una métrica que además de medir el alcance de la creación de valor permite mantenerla en todos y cada uno de los niveles de la organización. En un estudio aplicado a los bancos

públicos de la India en el 2015 (Kanhalli & Kashinath) se detectó que dichas organizaciones ya no pueden confiar solamente en los viejos puntos de referencia como depósitos, préstamos, líneas de crédito, etc, ahora, tienen que centrarse en la creación de valor para sobrevivir y mantenerse.

Según Fraker (2006) el EVA puede ser una herramienta importante que los banqueros pueden usar para medir y mejorar el desempeño financiero de su entidad. Desde que el EVA considera el retorno de los accionistas del banco, su uso puede llevar a decisiones diferentes que, si la gerencia se basara únicamente en otras medidas, en la misma línea Bravo & Reyes (2018) recomiendan la aplicación del modelo EVA en las instituciones financieras para que todos sus *stakeholders* tengan una visión más amplia y apegada a la realidad, ya que la metodología considera el costo y la rentabilidad de los recursos.

#### **2.4.4 EVA en el sector de cooperativas de ahorro y crédito**

El EVA cooperativo es el indicador que recoge el remanente producido por una inversión al restar de las utilidades operativas el costo del capital que las produce, y los beneficios entregados a los Asociados (Cooomeva, 2015). Una manera objetiva de cuantificar los beneficios entregados a los asociados es el Balance Social, que según la OIT (2001) es “un instrumento en el que se registra en términos cuantitativos o cualitativos el desempeño social de una empresa en un periodo dado”. Al vincular el Valor Económico Agregado a un sistema de incentivos, se logra que los responsables de la administración adquieran conciencia de las decisiones para crear y destruir valor (Gómez, et al., 2015), y en consecuencia, se adopte la cultura de creación de valor.

#### **2.4.5 EVA – cálculo de costo de capital usando CAPM**

En cuanto a la teoría de CAPM (Capital Asset Pricing Model) fue desarrollada en conjunto por William Sharpe, Lintner y Mossin durante la década del 60 a manera de complementar el modelo de diversificación de portafolios implantado por Harry Markowitz

en el año 1952. Sharpe propuso en 1964 que la diversificación le permite a cualquier inversionista escapar de contingencias excepto al riesgo de mercado resultante de las oscilaciones inherentes a la actividad económica, en base a este postulado afirma que se puede esperar una tasa de rendimiento más alta de sus participaciones, sólo si se incurre en un riesgo adicional, es decir, a mayor riesgo de inversión mayor es la prima obtenida, siendo ésta prima por riesgo de mercado proporcional al beta, variable que mide la sensibilidad al riesgo de una determinada inversión. El beta representa la variable independiente del modelo CAPM, es decir que todo depende de su valor y es a su vez la base del riesgo sistemático (Andela, K. & Ordoñez, E., 2017).

Es preciso indicar que el modelo CAPM, a pesar de sus cuestionamientos, se sigue utilizando hoy en día como un referente para el cálculo del costo del capital y es bajo este modelo donde aparece la utilización de la beta como un parámetro que sirve para estimar el riesgo no diversificable (Támara, Chica, & Montiel, 2017), y puede tomar valores mayores o menores a uno mostrando con esto la sensibilidad que tiene la empresa frente al mercado donde se desarrolle.

#### **2.4.6 EVA-CAPM usando beta contable**

En base a un estudio realizado en el sector bancario colombiano durante el periodo 2008-2014 (Andela et al., 2017) se infiere que el uso de los betas contables como herramienta determinante del riesgo de inversión representa una herramienta alternativa de medición del riesgo sistemático y se fundamenta en la utilización de variables contables que reflejan de alguna manera el comportamiento que presenta el mercado, para el caso de las cooperativas de ahorro y crédito se hace vital la utilización de este indicador alternativo mediante fuentes de información contable como el ROE o el ROA, ya que permiten medir sensibilidad al riesgo a pesar que no cotizan en bolsa de valores, por tanto, no existe información real sobre sus retornos diarios.

Otro estudio en la misma línea es el realizado por Jiménez (2012) aplicado a los sectores económicos de hidrocarburos, comercio, servicios y energéticos, en el cual, demostró que en los mercados emergentes a partir de fuentes contables trimestrales procedentes de los estados financieros de las empresas se puede determinar los betas contables, y que comparados con los betas de Damodaran presentan aproximaciones válidas entre estos, las empresas escogidas en el estudio realizado fueron trece que cotizaron en el periodo comprendido desde el primer trimestre de 2006 hasta el último trimestre de 2010.

Adicionalmente Bravo & Reyes (2018) aplicaron el cálculo de EVA para los cuatro bancos privados más importantes del Ecuador usando el beta contable patrimonial y recomiendan realizar análisis mediante el modelo CAPM, utilizando un beta contable y modificando la fórmula con la variable riesgo país, con el fin de obtener resultados ajustados a la realidad.

Por otro lado Támara et al. (2017) luego de estudiar las empresas que componen el indicador COLCAP (indicador que refleja las variaciones de los precios de las 20 acciones más liquidas de la Bolsa de Valores de Colombia, donde el valor de la Capitalización Bursátil Ajustada de cada compañía determina su nivel de ponderación) en el período 2008 al 2014, indican que la beta se puede calcular de varias maneras, ya sea como una relación entre los rendimientos del precio de la acción versus el rendimiento del índice del mercado o se puede plantear un cálculo de manera contable, es decir, utilizando los estados financieros de la empresa para calcular el ROE y el ROA como índices de rentabilidad de la empresa y enfrentarlos contra el índice del mercado, infieren finalmente que no existe una verdad única o generalizada acerca de la mejor manera de obtener la beta de una empresa.

Finalmente, un estudio realizado por Intrisano, Palomba, Di Nallo, & Calce (2017) a 303 compañías que cotizan en la bolsa de Italia, indican que las 3 betas contables evaluadas (ROE, ingreso neto e ingreso operativo) tienen diferentes características, pero infieren de

forma inapelable que la beta contable basada en ROE es la mejor y presenta una estabilidad aceptable y es consistente con los valores de los betas obtenidos en base a variaciones de precios de mercado.

#### **2.4.7 EVA- cálculo del NOPAT**

El primer paso para calcular el EVA es realizar los ajustes a la utilidad neta de la compañía para obtener el NOPAT (Net Operating Profit After Taxes- Beneficio Operativo Neto Después de Impuestos), los ajustes a la utilidad neta son necesarios a raíz de que dicho valor es calculado bajo la óptica de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), los cuales a menudo distorsionan la realidad económica de las compañías, dicha distorsión se atribuye al sesgo conservador de los PCGA (Fraker, 2006), algunos ejemplos del mencionado carácter conservador de dichos principios son: (1) reconocer pérdidas no realizadas cuando estas ocurren y retrasando el reconocimiento de ganancias no realizadas, (2) declarando los activos a su costo histórico en lugar que su valor de mercado.

Según Stern Stewart & Co. se han identificado más de 120 ajustes potenciales que una empresa puede realizar a su ingreso neto. Sin embargo, la mayoría de las empresas no requieren más de diez ajustes para producir un cálculo del EVA suficientemente preciso. Las reglas generales según Fraker (2006) para decidir sobre los ajustes a realizar en el ingreso neto de una empresa son: (1) la materialidad de los ajustes, (2) el efecto que tendrán en el comportamiento de la administración, (3) la facilidad con que sean entendidos, y (4) el grado en que impactarán en el valor de mercado de la compañía.

#### **2.4.8 EVA-ajustes para su aplicación en el sector cooperativo**

De acuerdo al estudio realizado por Fraker (2006) dos de los ajustes más comunes al cálculo del NOPAT que debe hacer un banco incluyen su provisión para préstamos y su provisión para impuestos. Para el caso de las cooperativas que tienen un régimen especial que las exonera del impuesto general a las ventas, sólo es necesario aplicar el ajuste por las

provisiones de créditos. Bajo los PCGA y la normativa vigente que regula a las cooperativas, estas deben de provisionar una proporción del crédito de acuerdo a su calificación desde el primer cierre de mes posterior a su desembolso, por tanto, se acredita un importe de provisión, el cual, es reportado en el estado de situación financiera, y a su vez se refleja como gasto y en la misma magnitud en el estado de resultados.

Dicha práctica distorsiona la medida del desempeño de la institución para un periodo dado, debido a que las provisiones por pérdidas esperadas de los créditos impactan de forma directa en su utilidad neta del periodo, a pesar de que cualquier potencial pérdida de créditos podría ocurrir en el futuro. Acorde a reflejar solo las pérdidas reales del periodo actual en vez de anticipar futuras pérdidas, y de acuerdo al estudio realizado por Fraker (2006) se propone calcular el NOPAT de las cooperativas prescindiendo del gasto de provisiones de la cartera de créditos.

## **2.5 Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito en la Creación de Valor**

### **2.5.1 Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito en la Creación de Valor del sector bancario**

En un estudio aplicado al sector bancario de Ghana, Boahene, Dasah & Agyei (2012) concluyeron que la falta de efectividad en el manejo del riesgo de crédito impacta negativamente en la rentabilidad del banco, por lo tanto, la calidad crediticia es considerada un indicador primario de solidez financiera y salud del banco.

Por otro lado Ariza (2014) señala que es deber fundamental de los bancos controlar las decisiones de su equipo gestor sin perder de vista los cambios en el marco regulatorio a través de su impacto en el valor económico, además se debe considerar, que la creación de valor de una entidad financiera se ve restringida debido a que operan bajo un estricto marco regulatorio que establece cómo se capitalizan, dónde invierten y a qué velocidad crecen, por

lo tanto, determinados cambios en el entorno regulatorio pueden ocasionar grandes fluctuaciones en dicha creación de valor.

### **2.5.2 Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito en la Creación de Valor de las cooperativas de ahorro y crédito**

Según Coomeva (2015) la creación de valor de una cooperativa de ahorro y crédito depende de la rentabilidad económica y del impacto positivo sobre el activo estratégico más importante de las cooperativas: la comunidad, dicho impacto requiere que los empleados de la cooperativa desarrollen capacidades sociales, lo cual según Morosini (2005, p. 169) decanta en un accionar altamente competitivo de la institución, lo cual a su vez le permitirá crear valor.

Por el lado de la rentabilidad económica, ésta se basa en tres pilares: (1) Identificación y evaluación de alternativas de inversión; (2) Gestión y rentabilización inversiones; y (3) Administración Riesgos Financieros, siendo el riesgo de crédito el más importante de gestionar, motivo por el cual la aplicación de buenas prácticas resulta una tarea innegable.

Acorde con lo señalado por Coomeva, Carini & Costa (2013) indican que en el sector cooperativo el valor económico y social no deben estar excluidos mutuamente, ya que por un lado su objetivo principal es la creación de valor social, y por otro lado la creación de valor económico, en forma de ingresos, es necesaria para garantizar la sostenibilidad de la iniciativa y la autosuficiencia financiera. Por lo tanto, las cooperativas deberían ser capaces de obtener ingresos para garantizar su supervivencia a largo plazo.

Adicionalmente Gómez, et al. (2015) concluyeron, luego de estudiar el caso de la Cooperativa de Empleados, Pensionados y Exempleados del Comité de Cafeteros de Nariño y Almacafé S.A. (CEMPECAFEN), que la razón de la destrucción de valor se genera por la ineficiente gestión del riesgo asumido y por la escasez de financiación externa, confirmando así que el riesgo total no se está diversificando, motivo por el cual, resulta relevante una

oportuna gestión del riesgo, en consonancia con lo expuesto, López (2018) recoge lo estipulado en la UNE-ISO 31000:2018 (Asociación Española de Normalización, 2018) e indica que la gestión de riesgos tiene como propósito no sólo la creación de valor sino también su protección, por consiguiente, la organización debe integrar a su estructura organizacional y a sus procesos de negocio un marco de referencia de la gestión de riesgos que identifique, analice, evalúe y de tratamiento a los riesgos más críticos del negocio, en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, el riesgo más crítico viene dado por el riesgo de crédito.



### **Capítulo III: Metodología de la Investigación**

El presente capítulo tiene como propósito dar a conocer la metodología empleada para identificar las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito en la creación de valor de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, es decir, la metodología desarrollada denominada Modelo BPCRM para cumplir con el objetivo principal de la investigación, por consiguiente, el capítulo posee la siguiente estructura: diseño de la investigación, la población, la muestra, la metodología para la recolección de datos, y la metodología para el análisis e interpretación de los mismos

#### **3.1 Diseño de la Investigación**

La investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2013) “es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4), entonces, la presente investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que, el conjunto de procesos para llevar a cabo la observación y evaluación del fenómeno no fue secuencial, al contrario, las preguntas de investigación se fueron perfeccionando tras la recolección y análisis de los datos, para la recolección de datos, el enfoque se basa en métodos no estandarizados, con el objetivo de obtener perspectivas y puntos de vista de los responsables de las divisiones de riesgo de crédito, por consiguiente, la técnica para recolectar datos es la entrevista cualitativa en profundidad, la cual permite obtener datos de procesos en profundidad. El diseño de la investigación es No Experimental, puesto que, la estrategia adoptada para obtener información y responder a la pregunta principal no contempla la manipulación deliberada de las variables, así como, se observó el fenómeno en su estado natural, así también, se estudiaron situaciones existentes en dos períodos de tiempo, ya que, se utilizaron los estados financieros de los años 2017 y 2018, con el objetivo de analizar la evolución y tendencia de la creación de valor en las cooperativas, por lo tanto, el tipo de la investigación es longitudinal. Adicionalmente, la investigación es descriptiva,

debido a, que pretende puntualizar cada una de las buenas prácticas de riesgo de crédito para generar valor (Hernández, 2013).

### 3.2 La Población

El conjunto de cooperativas de ahorro y crédito que forman parte del sistema financiero peruano se constituye como la población de la presente investigación, no obstante, se delimita a las cooperativas formales, es decir, aquellas que están legalmente constituidas y poseen información financiera en la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP); según datos de éste organismo, al cierre de diciembre de 2018, en el Perú existen 131 Cooperativas formales y que reportan información financiera, las cuales se detallan en la Tabla 3, ordenadas de acuerdo al volumen de activos totales, sin embargo, se presenta solamente las cooperativas que poseen una participación del total de activos superior al dos por ciento, debido a lo extensa que resulta la lista completa, el detalle integral se puede visualizar en el Apéndice A. (FENACREP, diciembre 2018)

Tabla 3

*Ranking por Volumen de Activos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito con Participación Mayor que 2% (En Miles de Soles), a diciembre 2018*

Ranking	Cooperativas de Ahorro y Crédito	Activo Total		
		Monto	%	% Acum
1	Pacífico	2.936.310	22,20	22,20
2	Abaco	1.667.075	12,60	34,81
3	Aelu	1.629.522	12,32	47,13
4	Santa María Magdalena	571.676	4,32	51,45
5	Santo Cristo De Bagazán	441.053	3,33	54,78
6	San Cristóbal De Huamanga	348.711	2,64	57,42
7	Quillacoop	320.549	2,42	59,84
8	San Martin De Porres Ltda.	310.371	2,35	62,19
9	Efide	293.894	2,22	64,41
10	San Isidro	269.281	2,04	66,45
11	Santo Domingo De Guzmán	263.944	2,00	68,44
Total COOPAC		13.225.790	100,00	

*Nota.* Adaptado de "RANKING DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018", por FENACREP, 2018. Recuperado de <https://www.fenacrep.org/2-25-ranking-cooperativo>

### 3.3 La Muestra

Según Hernández (2013) la muestra “en el proceso cualitativo, grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p. 384)., por consiguiente, la presente investigación utiliza una muestra no probabilística, es decir, el proceso de muestreo no otorga a todas las cooperativas de la población la misma oportunidad de ser seleccionadas, así como, no busca la generalización en términos de probabilidad. Adicionalmente, la muestra se establece considerando las particularidades de la investigación y siguiendo el enfoque cualitativo, así, el tamaño de la muestra no es importante desde la perspectiva probabilística, sino, lo que se busca es profundidad, por ende, para determinar la técnica de muestreo se consideró la capacidad operativa de recolección de información, debido a, que existen limitaciones económicas y de tiempo, ya que, las cooperativas se encuentran dispersas en los diferentes departamentos y provincias del Perú, teniendo que recorrer largas distancias para realizar las entrevistas. Considerando lo expuesto en líneas anteriores, el tipo de muestra utilizada en la presente investigación es una Muestra por Conveniencia, la cual permite tomar ventaja de la situación y considerar los casos disponibles a los cuales se tienen acceso (Hernández, 2013), por lo tanto, de las 131 cooperativas de ahorro y crédito establecidas como población, se seleccionaron seis, las cuales se detallan en la tabla 4, la muestra presenta tres beneficios: (a) representatividad del mercado, puesto que, las seis cooperativas poseen el 47.52% del total de activos y el 48.98% de la cartera de créditos, es decir, se definen como las cooperativas top del Perú; (b) diversificación geográfica, ya que, la muestra representa a las COOPAC de la costa, sierra y selva del Perú; (c) acceso directo a los responsables de la división de riesgo de crédito.

Tabla 4

*Cooperativas de Ahorro y Crédito seleccionadas para la muestra*

Cooperativas de Ahorro y Crédito	Activo Total			Créditos		
	Monto	%	%Acum	Monto	%	%Acum
Pacífico	2,936,310	22.20	22.20	2,357,078	24.02	24.02
Abaco	1,667,075	12.60	34.81	1,283,645	13.08	37.11
Santa María Magdalena	571,676	4.32	39.13	319,347	3.25	40.36
Santo Cristo De Bagazán	441,053	3.33	42.46	303,507	3.09	43.46
San Cristóbal De Huamanga	348,711	2.64	45.10	276,515	2.82	46.28
Quillacoop	320,549	2.42	47.52	265,062	2.70	48.98
Total	6,285,373	47.52		4,805,155	48.98	

*Nota.* Adaptado de "RANKING DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018", por FENACREP, 2018. Recuperado de <https://www.fenacrep.org/2-25-ranking-cooperativo>

### 3.4 Metodología para la Recolección de Datos

#### 3.4.1. Métodos de recolección de Datos

Para Hernández (2013), “En la investigación cualitativa necesitamos estar entrenados para observar, que es diferente de ver (lo cual hacemos cotidianamente). Es una cuestión de grado. Y la “observación investigativa” no se limita al sentido de la vista, sino a todos los sentidos” (p. 399)., por lo tanto, la metodología para la recolección de datos es la entrevista cualitativa, la cual permite obtener datos de procesos en profundidad, en las propias expresiones de los participantes. En concepto, la entrevista cualitativa según Hernández (2013) es una reunión para intercambiar información. El tipo de entrevista utilizada es semiestructurada, ya que, se elaboró una guía de entrevista, sin embargo, los entrevistadores tuvieron la libertad de realizar preguntas adicionales para esclarecer, profundizar u obtener mayor información, el tipo de preguntas empleadas en la entrevista fueron de conocimiento y opinión. Así también, para evitar sesgos personales, tener distintas perspectivas, poner atención a los detalles, y comprender la información, las entrevistas fueron realizadas por al menos dos de los cuatro autores de la presente investigación, como sugiere Hernández (2013). Adicionalmente, se usó información de una fuente secundaria, FENACREP, para recopilar la información financiera de las cooperativas.

La guía de entrevista está compuesta por 12 preguntas y se elaboró considerando la literatura científica expuesta en el capítulo dos de la presente investigación, ya que, tras la revisión de dicha literatura, se identificaron las prácticas que se utilizan con mayor frecuencia en la gestión de riesgo de crédito, las mismas que se detallan en la Tabla 5, por consiguiente, el objetivo de las diez primeras preguntas es conocer y comprender el grado o nivel de aplicación de cada una de éstas prácticas en las diferentes cooperativas, mientras que, las últimas dos preguntas permiten relacionar las dos variables de estudio, la entrevista tiene una duración aproximada de 60 minutos y está disponible en el Apéndice B, asimismo, la entrevista está dirigida a los responsables de la División de Riesgo de Crédito, puesto que, el entrevistado debe tener conocimiento de las políticas, procesos y procedimientos de gestión de riesgo de crédito. Además, para validar la guía de entrevista se solicitó la revisión del documento a un experto en gestión de riesgos financieros, el Sr. Alejandro Rabanal, profesor en el Área Académica de Finanzas, Contabilidad y Economía en CENTRUM Católica Graduate Business School, Master en Administración de Negocios y cuenta con Certificación Financial Risk Manager (FRM), quien brindó tres sugerencias, (a) modificar la introducción, recomendación que fue acatada en su totalidad; (b) recomendó que la entrevista sea realizada solo por dos personas, puesto que, una reunión con muchas personas podría distraer al entrevistado e imaginar que tomará más tiempo del acordado, en este caso las entrevistas fueron cubiertas por al menos dos de los cuatro autores de la presente investigación; y (c) entrevistar a consultores de las cooperativas para recaudar mayor información, esta recomendación no pudo ser acogida, ya que, los consultores no se encuentran dentro de la población y muestra, así como, existen limitaciones de recursos; la retroalimentación brindada por el profesor se puede leer en el Apéndice C.

Tabla 5

*Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito*

Prácticas	Descripción
1	¿Cuál es la política y el proceso para establecer el apetito y tolerancia al riesgo de crédito?
2	¿Cuál es la política de difusión y capacitación sobre gestión de riesgo de crédito?
3	¿Cuál es el perfil y tiempo de permanencia del personal que labora actualmente en la División de Negocio, Riesgo y Recuperación?
4	¿Cuáles son las políticas, procesos y procedimientos previo al otorgamiento del crédito?
5	¿Cuál es la normativa interna de garantías, así como, el proceso de ejecución y liquidación?
6	¿Cuáles son las políticas, procesos y procedimientos después del otorgamiento del crédito, es decir, en la etapa de seguimiento?
7	¿De qué manera la institución realiza pruebas de análisis de escenarios para entender mejor las exposiciones potenciales al riesgo y a partir de éstas, qué medidas preventivas se adoptan?
8	¿Cuáles son las políticas, procesos y procedimientos en la etapa de recuperación del crédito, es decir, en la gestión de cobranza?
9	¿Cómo se controla la correcta aplicación de las políticas, procesos y procedimientos para el otorgamiento de créditos?
10	¿Cuál es la estructura organizacional para la toma de decisiones en materia de riesgo de crédito y cuáles son sus funciones?

*Nota.* Guía de Entrevista

### 3.4.2. Procedimiento para la recolección de datos

El procedimiento para llevar a cabo las entrevistas se dividió en tres partes: (a) acercamiento a las cooperativas establecidas en la muestra, (b) aceptación escrita por parte de las cooperativas, y (c) entrevista en el lugar y fecha acordado. En el acercamiento, se remitió vía correo electrónico y en forma física, una carta dirigida al Gerente General de la cooperativa con copia al Responsable de la División de Riesgos, los correos electrónicos y el cargo de recepción se pueden consultar en el Apéndice D, en la carta se solicitó una entrevista con el responsable de la División de Riesgo de Crédito, así también, se explicó el motivo de la entrevista, duración aproximada y el uso de la información (la carta a detalle se puede leer en el Apéndice E), como resultado del acercamiento se obtuvo el lugar y la fecha de las entrevistas. Posteriormente, en la cita pactada, antes de iniciar la entrevista, se solicitó la aceptación escrita y suscrita por parte de la cooperativa, para este objetivo, se elaboró un documento llamado “Consentimiento Informado” en el cual la cooperativa expresa su voluntad de participar en la investigación y acepta el uso de su información en la misma, así como, el audio de la entrevista sea grabado, tras la firma de este documento, se inicia con la

entrevista, el tiempo aproximado de cada entrevista es de 60 minutos, todas las entrevistas se realizaron en las instalaciones de la oficina principal o matriz de las diferentes cooperativas, así también, siempre el entrevistado fue el responsable de la División de Riesgo de Crédito.

### **3.4.3. Consentimiento Informado**

Todos los participantes de la entrevista fueron informados sobre la importancia, objetivo y alcance de la misma, así también, se explicó el uso y confidencialidad de la información entregada y el procedimiento de la entrevista, en este último punto se expuso que el audio de la entrevista sería grabado y que el entrevistado tiene derecho a abstenerse de responder una o varias preguntas. Para dejar constancia de lo expuesto anteriormente, así como, suscribir la voluntad de la cooperativa en participar de la presente investigación, se elaboró el documento “Consentimiento Informado” el cual se puede leer a detalle en el Apéndice F, este documento fue suscrito por el responsable de la División de Riesgos de cada cooperativa antes de empezar con la entrevista.

### **3.4.4. Confidencialidad**

La información recopilada mediante las entrevistas es utilizada únicamente con fines académicos y para la presente investigación, es preciso comunicar y asegurar el cumplimiento de este particular, para que el entrevistado se sienta cómodo, en confianza y pueda expresarse libremente y en profundidad, con este objetivo, en la guía de entrevistas en el literal g), se ratifica que el uso de la información es estrictamente académico, así también, como se mencionó en el apartado anterior, en el “Consentimiento Informado” también se comunica al entrevistado lo siguiente: “El uso de la información es estrictamente académico y únicamente para la presente investigación”.

### 3.5 Análisis e Interpretación de Datos

#### 3.5.1. Transcripción, Codificación, Normalización e Integración de los Datos

Los datos se recopilaron de acuerdo al método de recolección de información descrito en el apartado anterior, mientras que, el análisis de estos tiene como objetivo responder a las preguntas de la presente investigación, según Hernández (2013) “el análisis de los datos, la acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura.” (p. 418)., por consiguiente, después de realizar las entrevistas, los datos recopilados se estructuraron en una matriz, solo se consideraron las diez primeras preguntas, ya que, como se mencionó anteriormente, estas preguntas se elaboraron a partir de las prácticas de gestión de riegos de crédito identificadas en la revisión de la literatura, el objetivo de la matriz es analizar el grado o nivel de aplicación de cada práctica, por lo tanto, en cada pregunta se determinó un número finito de criterios, los cuales fueron establecidos en función de la literatura y de la información recopilada, así, cada criterio tiene como respuesta un “Sí” cuando la cooperativa posee el atributo o un “No” cuando esta carece del mismo, de esta forma se codificó los datos obtenidos en las entrevistas, así también, en el caso que la respuesta del criterio sea numérica, se realizó un análisis de dispersión, es decir, aquellas cooperativas que poseen el criterio con un valor promedio más una desviación estándar mayor que el promedio general se hacen acreedoras del atributo, mientras que, si la cooperativa tiene un valor promedio menos una desviación estándar menor que el promedio general carecen del atributo, el intervalo no definido le asigna el atributo a la cooperativa, pero en un medio, la matriz codificada se encuentra en el Apéndice G.

Luego de codificar y normalizar la información, la matriz resultado de este proceso es una variable binaria expresada como “Sí” o “No”, que hace referencia a si posee o no el atributo, cada práctica de gestión de riesgo de crédito establecida en la guía de entrevista posee varios atributos independientes entre sí, es decir, la cooperativa puede contar con

ciertos atributos y carecer de otros en una misma práctica, por consiguiente, se utilizó una ponderación relativa como metodología para establecer el grado o nivel de aplicación de cada práctica, en otras palabras, la ponderación relativa es la relación entre el número de atributos que tiene la cooperativa para determinada práctica y el total de atributos de la práctica en evaluación, con este resultado se establecieron tres categorías: (a) si la ponderación relativa esta entre el 0% y 33.33%, el grado de aplicación es “Bajo”; (b) si la ponderación relativa esta entre el 33.34% y 66.66%, el grado de aplicación es “Medio”; y (c) si la ponderación relativa esta entre el 66.67% y 100.00%, el grado de aplicación es “Alto”.

Posteriormente, se determinó el grado de aplicación de las diez prácticas de gestión de riesgo de crédito para cada caso de estudio, en otras palabras, el grado de aplicación general por cooperativa, para este propósito se elaboró un esquema de puntuación, en donde, a cada categoría que refleja el grado de aplicación se le asignó un puntaje, así, (a) si el grado de aplicación es “Alto”, recibe 10 puntos; (b) si el grado de aplicación es “Medio”, recibe 5 puntos; y (c) si el grado de aplicación es “Bajo”, recibe 1 punto, el puntaje máximo que puede alcanzar una cooperativa es de 100 puntos, ya que, son diez prácticas de gestión de riesgo de crédito y si la cooperativa aplica correctamente cada una de ellas tendrá diez puntos por práctica, el resultado se puede visualizar en el Apéndice H.

### **3.5.2. Análisis de la Información**

El objetivo principal de la presente investigación es identificar las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito que impactan en la creación de valor en las cooperativas de ahorro y crédito, por consiguiente, la metodología empleada para determinar la creación de valor es el “Valor Económico Agregado” (EVA), indicador que fue ampliamente expuesto en el capítulo II de la presente investigación, sin embargo, para considerar la evolución y la tendencia de la creación de valor, se determinó utilizar la variación relativa del EVA, utilizando como período inicial el año 2017 y como período final el año 2018, mientras que,

para determinar las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito que impactan en la creación de valor se relacionó el grado de aplicación general de las prácticas de riesgo de crédito (variable 1) con la variación relativa del EVA (variable 2), así también, para complementar el análisis, se relacionó el grado de aplicación general de las prácticas de riesgo de crédito (variable 1) con la tasa de morosidad de la cartera de créditos de las cooperativas (variable 2). La relación entre las variables se analizó utilizando dos metodologías estadísticas, (a) el coeficiente de correlación, estadígrafo que permitirá determinar la fuerza y sentido con el cual se relacionan linealmente las variables; y (b) la regresión lineal, metodología matemática que permitirá explicar la relación entre las variables, particularmente se analizará la pendiente de la ecuación y el coeficiente de determinación, es decir, el “R cuadrado”, puesto que, el primero permitirá corroborar el sentido o la dirección con la que se relacionan las variables, mientras que, el “R cuadrado” permitirá determinar que tanto explica el grado de aplicación de las diez prácticas, la creación de valor. Adicionalmente, la regresión lineal se estimó utilizando mínimos cuadrados ordinarios (MCO), método que elige los parámetros que minimizan la suma de los errores al cuadrado, así también, se evaluó el cumplimiento de los supuestos del método, para que el modelo sea el mejor estimador lineal insesgado.

### **3.6 Resumen del Capítulo**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, para la recolección de datos el enfoque se basa en métodos no estandarizados y la técnica fue la entrevista en profundidad de tipo semiestructurada. Así también, el diseño de la investigación es No Experimental y se estudiaron situaciones existentes en dos períodos de tiempo, por lo tanto, el tipo de la investigación es longitudinal. Adicionalmente, la investigación es descriptiva. El tipo de muestra utilizada en la presente investigación es una “Muestra por Conveniencia”, de las 131 cooperativas de ahorro y crédito establecidas como población, se seleccionaron seis. Los

datos tuvieron un proceso de transcripción, codificación, normalización e integración.

Finalmente, para determinar la creación de valor en las cooperativas se utilizó la variación relativa del EVA, mientras que, para determinar las buenas prácticas se relacionó el grado de aplicación general de las prácticas de gestión de riesgo de crédito y la variación relativa del EVA, esta relación se analiza mediante el coeficiente de correlación y la regresión lineal. Se concluye denominar éste procedimiento como el modelo BPCRM (Best Practices Credit Risk Model).



## Capítulo IV: Casos de Cooperativas de Ahorro y Crédito

El presente capítulo muestra los resultados de la investigación, es decir, identifica las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito que impactan en la creación de valor en las cooperativas de ahorro y crédito Top del Perú, considerando las metodologías desarrolladas en capítulos anteriores.

### 4.1 Perfil de los Informantes

En el capítulo anterior se estableció la metodología para la recolección de datos y la implementación del modelo BPCRM, el presente agregado busca proporcionar información sobre el tamaño y el perfil de los entrevistados de las cooperativas de ahorro y crédito seleccionadas en la muestra, puesto que, a pesar de ser instituciones de la misma industria, su mercado objetivo es heterogéneo, algo similar sucede con el perfil de los entrevistados, ya sea por edad, género, nivel de instrucción, experiencia, etc., varía entre los responsables de las Divisiones de Riesgos. En la Tabla 6 se muestra el perfil de los informantes, mientras que, en la Tabla 7 se detalla el volumen de cartera de créditos.

Tabla 6

#### *Información de los Entrevistados*

	C1	C2	C3	C4	C5	C6
Edad	46	37	36	34	34	46
Grado de Instrucción	Post-Grado	Pre-Grado	Pre-Grado	Post-Grado	Post-Grado	Post-Grado
Cargo Actual	Gerente de Riesgo de Crédito	Gerente de Riesgo de Crédito	Sub-gerente de Riesgo de Crédito	Analista de Riesgo de Crédito	Funcionario Senior de Riesgo	Gerente de Riesgo de Crédito
Años en el cargo	1.6 Años	2 Años	2 Años	3 Años	6 Años	6 Años
Años en la empresa	1.6 Años	4 Años	2 Años	7 Años	9 Años	14 Años
Años de experiencia	23 Años	12 Años	10 Años	9 Años	13 Años	23 Años

Nota. Guía de Entrevista

Tabla 7

*Cartera de Créditos por Cooperativa, en Miles de Soles*

(Miles de S/.)	C1	C2	C3	C4	C5	C6
Cartera de Créditos 2018	2,310,685	257,761	212,849	267,135	1,246,896	297,377
Cartera de Créditos 2017	1,873,197	226,382	191,733	264,900	1,156,157	302,751

*Nota.* Adaptado de "RANKING DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018", por FENACREP, 2018. Recuperado de <https://www.fenacrep.org/2-25-ranking-cooperativo>

## 4.2 Resultados de las Entrevistas

El presente apartado permitirá conocer, comprender y analizar la información recolectada en las entrevistas, así también, relacionar cada pregunta con el marco teórico de la presente investigación, ya que, como se mencionó en el capítulo III, la guía de entrevista se construyó recopilando las prácticas que se mencionan con mayor frecuencia en la literatura científica, así como, en las organizaciones mundiales que emiten lineamientos sobre la administración de riesgos. El grado de aplicación de cada una de las prácticas se determinó de acuerdo a la metodología establecida en el capítulo III, así como, el orden de los resultados obedece al número de pregunta de la guía de entrevista.

### 4.2.1. Pregunta 1: ¿Cuál es la política y el proceso para establecer el apetito y tolerancia al riesgo de crédito?

El apetito al riesgo es el nivel de exposición al riesgo, en este caso, riesgo de crédito, que la institución está dispuesta a asumir o aceptar, para alcanzar los niveles de rentabilidad esperados o sus objetivos estratégicos, mientras que, la tolerancia al riesgo se constituye como el nivel máximo de exposición al riesgo que la cooperativa puede soportar. Según la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), el apetito y tolerancia al riesgo se convierten en objetivos ineludibles en la administración del riesgo, ya que, indican hacia dónde vamos y hasta donde podemos llegar, por consiguiente, DGRV enfatiza que las cooperativas deben homologar el proceso crediticio de acuerdo al apetito por el riesgo que

considere la institución, el modelo planteado es denominado “Modelo de Rentabilidad” y considera atar el riesgo asumido al rendimiento esperado (Vásconez, 2010). Así también, las cooperativas deben contar con un sistema eficiente de controles internos, consistentes con la naturaleza, complejidad y el riesgo inherente de la organización, los cuales deben ser frecuentemente evaluados para estar acorde a los nichos objetivo y a las fluctuaciones y tendencias del mercado (Wambugu, 2010). En cuanto a los indicadores de apetito por riesgo el ratio de morosidad es el indicador natural por excelencia, sin embargo, presenta sesgos significativos que limitan su interpretación y su idoneidad como indicador de apetito por riesgo, debido a que su valor es influenciado por los siguientes factores: (a) perfil de riesgo de la cartera, (b) el crecimiento de las colocaciones, (c) el entorno económico, (d) el tipo de cliente (línea de negocio), y (e) la política de castigos y ventas de cartera, en ese sentido, mejores indicadores para definir el apetito por riesgo de crédito son: (a) gastos por provisiones específicas, (b) índice de resistencia crediticia definido como el Patrimonio efectivo sobre el Total de activos ponderados por riesgo, y (c) tasa de incumplimiento definido como la deuda (en t-12) de deudores incumplidos en t que no lo eran en t-12 sobre la deuda no default en t-12 (Bastante, E., Rodriguez, C., & Melchor, C., 2019).

Las respuestas de los responsables de las divisiones de riesgo son diversas, dos de las seis cooperativas no tienen definido un apetito y tolerancia al riesgo, la institución C2 y C4. El funcionario de C2 mencionó que han consultado manuales de otras instituciones, no obstante, éstos no corresponden a la realidad de la cooperativa, así también, al desconocer el nivel de exposición al riesgo deseado y máximo, no poseen acciones correctivas o planes de contingencia para controlar las desviaciones o el exceso de riesgo de crédito, éste último punto se replica para C4, pero a diferencia de C2, ésta cooperativa utiliza el índice de morosidad histórico para determinar el nivel aceptable de riesgo. Las otras cuatro cooperativas respondieron que, si poseen apetito y tolerancia al riesgo, sin embargo, se

diferenció el grado de aplicación de acuerdo a las respuestas de los funcionarios, ya que, C1 se rige en demasía a los límites normativos para establecer sus niveles de riesgo, esto puede no reflejar las necesidades del negocio, C3 implementó este punto en el último año, por consiguiente, no ha madurado en la institución y todavía sujeta a modificaciones. Finalmente, C5 y C6 poseen un grado alto de aplicación, puesto que, los funcionarios de estas cooperativas indicaron que tienen estipulado en sus manuales el apetito y tolerancia al riesgo, poseen planes de contingencia para disminuir la cantidad de riesgo en caso de ser necesario y comunican al Comité de Riesgos el nivel de exposición en comparación con el apetito.

#### **4.2.2. Pregunta 2: ¿Cuál es la política de difusión y capacitación sobre gestión de riesgo de crédito?**

La difusión y capacitación sobre gestión de riesgo de crédito permite conocer, comprender y aplicar eficazmente las políticas, procesos y procedimientos para el otorgamiento, seguimiento y recuperación de las operaciones crediticias, así como, el uso adecuado de los sistemas informáticos, por consiguiente, todos los miembros de la organización deben recibir una inducción y capacitación en el momento de la contratación, así como, de forma periódica para mantener sus conocimientos actualizados, caso contrario, los manuales serán escritos infructuosos y los funcionarios actuarán bajo su criterio individual y no mediante un sistema de gestión de riesgo crediticio estandarizado y objetivo. No obstante, las capacitaciones no solo se limitan a la difusión de la normativa interna, sino también, engloba un proceso de educación continua en materia de riesgos, específicamente en riesgo de crédito, para adquirir nuevo conocimiento e innovar las prácticas de gestión. Adicionalmente, las cooperativas deben estipular en su política la existencia y frecuencia de las capacitaciones, así como, establecer un presupuesto, puesto que, las capacitaciones deben ser planificadas (Gaitho, 2010; Martínez, 2013; Wambugu, 2010). Del mismo modo, los manuales deben ser simples y fáciles de entender, es decir, debe existir un lenguaje común,

para que todos los miembros de la organización entiendan, comprendan y puedan aplicar fácilmente el procedimiento, por lo tanto, los manuales simples, permitirán que en las capacitaciones no se usen palabras rebuscadas y excesivamente técnicas (Deutsche Gesellschaft Fur Technische Zusammenarbeit, 2000).

Todas las cooperativas de la muestra realizan capacitaciones a sus funcionarios, sin embargo, el grado de aplicación de esta práctica varía entre las diferentes instituciones. El funcionario de la cooperativa C1 mencionó que, C1 tiene capacitaciones internas y externas, ésta práctica está estipulada en la política y la cooperativa cuenta con un presupuesto especial, así también, las capacitaciones pueden ser dictadas por personal de la misma cooperativa o por un externo y pueden ser presenciales o por canales web. La Gerencia de Riesgo de Crédito prepara para su equipo capacitaciones sobre las políticas de evaluación, con el objetivo que todos sepan todo y hablen el mismo idioma, el cual debe ser lógico y fácil de memorizar, el funcionario ilustró con un ejemplo la importancia de esta práctica: es importante que la persona de seguimiento tenga conocimiento de las políticas de otorgamiento, para que sepa y entienda a qué y sobre qué realizar el seguimiento, así como, pueda detectar incrementos en la cantidad de riesgo por alguna de las políticas. La cooperativa C5 posee una situación similar a C1, ya que, el funcionario entrevistado mencionó la existencia de un programa de capacitaciones, el cual se encuentra estipulado en la política y existe un rubro específico en el presupuesto, así también, para C3, pero ésta última mencionó la siguiente particularidad: riesgos recibe capacitaciones externas, y luego éste difunde y comparte el conocimiento a otras divisiones. Además, C3 posee una escuela de analistas de crédito, para formar e instruir a sus futuros evaluadores, a causa de las malas prácticas que desarrollan los analistas con experiencia, quienes poseen como motivación única las comisiones y no el trabajar por los objetivos de la cooperativa. Asimismo, C2 y C6 también poseen una escuela de formación de analistas, así como, capacitaciones internas y

externas establecidas en su política, pero, C6 no tiene un presupuesto asignado y posee lenguaje muy especializado y técnico, lo que puede dificultar el fácil entendimiento del personal en general. La Cooperativa C4 no cuenta con un presupuesto de capacitaciones.

Finalmente, cuatro de las seis cooperativas poseen un grado alto en la aplicación de difusión y capacitación de la gestión del riesgo de crédito, C1, C2, C3 y C5, mientras que, C6 posee un nivel medio, debido a, la complejidad del lenguaje utilizado y la falta de presupuesto. La cooperativa C4 posee un grado de aplicación bajo, ya que, no posee presupuesto, no mencionaron capacitaciones externas y no poseen un lenguaje común que facilite la comprensión de los manuales entre sus funcionarios.

#### **4.2.3. Pregunta 3: ¿Cuál es el perfil y tiempo de permanencia del personal que labora actualmente en la División de Negocio, Riesgo y Recuperación?**

El Banco Federal de Reserva de Atlanta (Revisado el 2018) identifica que la eficacia en los sistemas de calificación crediticia se basa principalmente en el personal responsable del proceso, por lo tanto, los funcionarios deben ser calificados e independientes, así como, especialistas en revisión de créditos. Así también, es relevante que las prácticas de gestión de riesgo de crédito sean ejecutadas de forma eficiente por los colaboradores involucrados, por lo tanto, se sugiere que dichos colaboradores deben tener: habilidades de monitoreo, experiencia y buen conocimiento de las prácticas de gestión de riesgo de crédito establecidas (Gaitho, 2010). Adicionalmente, el Observatorio iberoamericano del empleo y la economía social (2011) recomienda la estabilidad de los empleados de las cooperativas en aras de generar lazos de confianza con los asociados, perdurables en el tiempo y evitar estar sujetos a los vaivenes económicos de las decisiones de corto plazo.

Las cooperativas C1 y C6 obtuvieron un grado de aplicación alto, puesto que, los responsables de la División de Riesgos poseen en promedio más años de experiencia laboral, así como, un nivel de instrucción de cuarto nivel o postgrado. Adicionalmente, el responsable

de riesgos de la cooperativa C6 posee más tiempo que el promedio en la institución y en el cargo actual, otorgándole mayor conocimiento del negocio. Así también, el nivel de rotación del personal en ambas instituciones es bajo. Las cooperativas C2 a C5 poseen un grado de aplicación medio, debido a, que los responsables de la división poseen menos años en promedio de experiencia laboral, así como, de tiempo en la institución y en el cargo actual, asimismo, el nivel de instrucción es pregrado, a excepción de la C5 que su responsable posee cuarto nivel, en cuanto a rotación del personal C2 posee un nivel alto de rotación.

#### **4.2.4. Pregunta 4: ¿Cuáles son las políticas, procesos y procedimientos previo al otorgamiento del crédito?**

Según Saavedra & Saavedra, 2010; Adriazola, 2015 y Gaitho, 2010, es imprescindible manejar una etapa de otorgamiento de crédito que contemple modelos para medir el riesgo de crédito, los cuales complementen el criterio del analista a través del uso de herramientas cuantitativas y objetivas que permitan mitigar la subjetividad que se puede generar en el análisis mismo, otra ventaja de los modelos es que permiten: determinar el riesgo, limitar y tener certidumbre sobre el nivel de riesgo que puede impactar el capital de la institución, es preciso señalar que diversos autores refieren que los modelos que albergan exclusivamente variables contables y macroeconómicas alcanzan una precisión inferior en la predicción de la insolvencia (Saavedra & Saavedra, 2010), para amenguar dicho problema, Wang et al. (2017) propone que la herramienta o *framework* utilizado considere variables financieras y no financieras como factores predictivos del fracaso o incumplimiento del prestatario, en el aspecto no financiero señala que una persona con una robusta red de contactos y con influencia en el ámbito territorial donde se desenvuelve es menos proclive a caer en default que una persona que es anónima en su sector y que no da importancia a sus relaciones interpersonales. De manera complementaria FICO (2018) recomienda considerar cinco componentes claves en la construcción de sistemas robustos de scoring, estos son: (1) poder

de predicción, (2) justicia, (3) cobertura masiva, (4) transparencia, y (5) debe ser centrado en el cliente final, en relación a la transparencia la lógica y variables contenidas en el scoring deben ser plausibles de explicación clara ante un requerimiento del supervisor.

Adicionalmente Wambugu (2010), precisa que debe existir una política clara de administración de riesgo de crédito en la etapa del otorgamiento, la cual según Magali (2013) debe establecer que el importe del crédito otorgado debe ir acorde al flujo que pueda generar el prestatario, para tal fin, se debe diversificar y perfilar los productos ofrecidos de tal forma que los socios puedan tomar prestado importes que puedan pagar cómodamente, evitando el sobreendeudamiento de los mismos (Muhaya et al., 2015), además los flujos deben ser cuantificados a través de documentación fidedigna, de tal forma que reflejen en tiempo y forma el cumplimiento de la obligación asumida (Banco de España, 2016).

Es importante brindar a los analistas el acceso a múltiples fuentes de información que les permita inferir acerca de la reputación y posición crediticia del socio (Lizarraga, 2013).

En cuanto a la documentación de las excepciones de otorgamiento de créditos a socios con puntuaciones debajo de corte (cut-off score) debido a que existen otros factores atenuantes que quizás no fueron incluidos en la puntuación de calidad crediticia, la Asociación de Supervisores Bancarios (2008) indica que se deben documentar y si amerita el caso deben ser cubiertas en cambios posteriores a las políticas, indicando la forma en que deben identificarse, mitigarse y documentarse.

En relación a esta práctica, C1, C4 y C5 alcanzan un nivel medio mientras que C2, C3 y C6 alcanzan un nivel alto. Al analizar en detalle esta práctica se observa lo siguiente: las 6 cooperativas tienen definido de forma clara los niveles de autonomía que utilizan en la aprobación de los créditos, también poseen metodologías que permiten determinar el carácter y capacidad del pago del prestatario, en cuanto a las políticas de excepciones todas manejan un corolario de excepciones así como flujos a seguir por cada excepción, sin embargo, sólo

C6 en algunos casos autoriza excepciones con cierto grado de laxitud, permitiendo así la aprobación de créditos específicos que escapan a las excepciones documentadas formalmente, es decir, tienen un perfil flexible ante prestatarios que tienen buena reputación y buen historial de pagos, pero que no cumplen al 100% con los lineamientos del reglamento de crédito.

En relación a escuelas de formación de analistas C2, C3 y C6 cuenta con dicho mecanismo, fundamentando su uso en los buenos resultados que han obtenido de parte de los analistas de crédito formados en el seno de la cooperativa, estas instituciones consideran que el desempeño de los analistas provenientes de otras instituciones, sobre todo de la banca tradicional o de cajas municipales, es de menor efectividad que el desempeño de los analistas formados en sus escuelas debido a que vienen con ciertas malas prácticas heredadas de otras instituciones financieras y que no orquestan muchas veces con las estrategias de las cooperativas de ahorro y crédito, por otro lado C1, C4 y C5 no consideran una ventaja importante formar a un analista dentro de su institución. Según C2, C3 y C6 las malas prácticas que traen consigo analistas experimentados de otros sectores son: poca tolerancia a negociación de remuneración variable, se llevan su cartera de créditos saludable posterior a su renuncia y poco compromiso con el hecho de perdurar en la institución.

En cuanto a la documentación completa y robusta de los procesos y políticas del otorgamiento de créditos, todas las cooperativas a excepción de C5, tienen en la actualidad un alto grado de formalización de la parte documentaria que los rige al momento de enfrentar el otorgamiento de un crédito y los pasos previos que lo anteceden, C5 viene trabajando en actualizar sus reglamentos y convive con ciertas decisiones de juicio experto que no están escritas pero que se toman preponderando la rentabilidad de la institución.

En relación al grado de automatización de las metodologías de evaluación crediticia y de explotación de información histórica previo al desembolso, se registra que C1, C3 y C4

tienen mucha oportunidad de mejora en sistematización de funcionalidades en la etapa previa al otorgamiento, C2, C5 y C6 si cuentan con alto grado de automatización debido principalmente a que cuentan con un área de TI bien estructurada y con un soporte de consultores externos que en conjunto vienen desarrollando herramientas informáticas de fácil uso. Tres puntos resaltantes previo al desembolso, que generan ventaja competitiva y hacen referente en el sector a C1 son: (1) aplicación de metodología de los 4 pilares (similar a las 5c's del crédito), la cual incluye la evaluación de los siguientes aspectos del socio: (a) administración, (b) entorno (usando modelo del diamante Porter), (c); análisis financiero, y (d) evaluación de garantías; (2) todo prestatario debe absolver y evidenciar las respuestas a tres preguntas ineludibles:(a) ¿Cuál será el destino del crédito?, (b) ¿Cómo piensa pagar? y (c) ¿Cuál es la garantía?; y (3) los comités de crédito incluyen a socios referentes, experimentados dentro del sector empresarial y con conductas alineadas a los valores cooperativos, de tal forma que se lograr enriquecer el juicio experto previo a la aprobación de créditos, al menos, los créditos de montos elevados con respecto a la media. Según C1 se pueden realizar supuestos y dejar margen al analista en el proceso de evaluación, pero estos deben reflejar números que hagan sentido.

Las cooperativas tienen una oportunidad de mejora en este aspecto, en el sentido que hay margen para sistematizar sus modelos, las excepciones deben documentarse en su totalidad y debe existir una bitácora de las mismas que permita hacer seguimiento posterior al comportamiento de créditos otorgados con excepción. Se debe aprovechar mejor la experiencia de socios exitosos en el ámbito empresarial, invitándolos a participar en comités de crédito. Una tarea pendiente por parte de las cooperativas es registrar en una base de datos las variables de carácter no financiero de los socios, por ejemplo: (1) pertenencia a organizaciones de carácter social y voluntariado, (2) cantidad de personas en su red profesional de contactos, (3) pertenencia a colegio de profesionales, (4) pertenencia a clubes,

(5) pertenencia a cámaras de comercio, (6) escribe en blogs, (7) grado de influencia y participación en redes sociales; toda esta información permitirá ofrecer productos dirigidos a determinados perfiles de socios con menores tasas debido al menor riesgo inherente.

#### **4.2.5. Pregunta 5: ¿Cuál es la normativa interna de garantías, así como, el proceso de ejecución y liquidación?**

Las cooperativas deben ser conscientes que lo más relevante al evaluar la capacidad de pago son los fondos o flujos netos de efectivo procedentes de los negocios o fuentes de renta habituales de los prestatarios, dicha capacidad según el Banco de España (2016), no debe depender de avalistas, fiadores o activos entregados como garantía. Estos deberán ser siempre considerados en la valorización de la concesión del crédito como una segunda y excepcional vía de recobro para cuando haya fallado la obtención de flujos de efectivo del prestatario.

En relación a esta práctica, las 6 cooperativas poseen una normativa interna clara y precisa acerca del manejo de garantías, manejan asimismo procedimientos estándares para la valuación, adjudicación y ejecución de garantías, sin embargo, se detecta que para el caso de garantías hipotecarias en algunos casos se puede mejorar el seguimiento de fechas de fin de bloqueo registral. Para C1 las garantías representan un accesorio, si no se evidencia la capacidad de generar flujos no hay crédito.

Se debe solicitar las garantías apropiadas en función al riesgo crediticio (BID, 2014), en aras de no desincentivar la solicitud de créditos ante la falta de garantías reales. Se debe considerar también que muchos pobres del medio rural carecen de garantías que puedan utilizarse.

#### **4.2.6. Pregunta 6: ¿Cuáles son las políticas, procesos y procedimientos después del otorgamiento del crédito, es decir, en la etapa de seguimiento?**

Según análisis realizado por Getu (2015), la causa de que los socios incumplan el pago normal de sus créditos radica en que no han recibido adecuado entrenamiento, apropiada supervisión y soporte durante el periodo del crédito, En el caso de créditos con fines empresariales, constituye una buena práctica la realización de visitas in situ a las empresas, ya que permite conocer y confirmar de primera mano el buen desempeño de la entidad y el personal que labora en la empresa (Figuroa et al., 2018).

Por otro lado, en un estudio realizado en 35 cooperativas de ahorro y crédito, Gaitho (2010) recoge dos coincidencias primordiales en relación al seguimiento de la cartera: (1) el portafolio de créditos desde ser monitoreado y revisado constantemente, y (2) los analistas de crédito o gestores de cartera deben ser vigilantes del avance del pago de los créditos, de tal forma que se les pueda proponer en el momento adecuado, operaciones de représtamo según su avance puntual u operaciones de reprogramación o refinanciamiento en caso de que el deudor presente problemas en su capacidad de pago. El seguimiento continuo de la cartera permite evaluar su maduración y realizar análisis comparativos de su evolución permitiendo disponer de una base de datos actualizada de las operaciones de crédito y así tomar decisiones de cara al futuro (Márquez, 2014).

Es importante también para las instituciones financieras contar con documentación detallada y actualizada de todas sus metodologías, procedimientos y criterios de evaluación, seguimiento y control de riesgo de crédito (Banco de España, 2016), se debe especificar claramente las responsabilidades y facultades delegadas de los diferentes órganos y personas encargadas de la concesión, modificación, evaluación, seguimiento, y control de las operaciones crediticias.

En relación a esta práctica, C1, C3 y C4 alcanzan un nivel alto, C5 y C6 alcanzan un nivel medio y C2 se ubica en un nivel bajo. Al analizar detalladamente los aspectos incluidos en esta práctica se observa lo siguiente:

Las 6 cooperativas poseen procedimientos y metodologías para el seguimiento de la cartera, en relación al manejo de estadísticas y retroalimentación de políticas en base a información proveniente del seguimiento del portafolio, sólo C2 no lo aplica. Por último C1, C3 y C4 tienen la práctica común de verificar in situ la aplicación de los destinos de los fondos de créditos microempresas, adicionalmente están en constante búsqueda de mecanismos de asesoría a los socios prestatarios en aras de apoyarlos en sus emprendimientos y mitigar de esta forma el riesgo de incumplimiento en el pago de las cuotas, algunos de los mecanismos ejercidos por C1, C3 y C4 son: (1) convocar a reuniones específicas en la cooperativa a socios con montos de apalancamiento importante y con alerta de morosidad, esto con el fin, de entender causas del deterioro en la capacidad de pago y acordar planes de acción; (2) apoyar y asesorar al socio en la resolución de trabas que impiden alcanzar los flujos para cubrir sus obligaciones, por ejemplo C3 indica que a través de su área de Marketing promueve charlas y clases prácticas a sus socios que operan o buscan operar en sectores como: peluquerías, producción de café, industrialización de productos en base al cacao, elaboración de licores, etc.; (3) visitar a los socios en el lugar mismo donde se realiza la labor productiva, con el fin de verificar e incentivar el buen desempeño del emprendimiento que ha apalancado la cooperativa.

En el seguimiento post-desembolso de un crédito, es importante adoptar metodologías y modelos que permitan realizar seguimiento al comportamiento de la cartera de créditos, identificando las causas de los incumplimientos y retroalimentando a las políticas y modelos asociados a la etapa de colocación, el punto clave es no repetir errores del pasado sino usar estos como mecanismos de aprendizaje cuyos hallazgos constituyan una especie de base de

datos de conocimiento, adicionalmente y con el mismo peso de importancia se debe realizar un seguimiento de los prestatarios desde el punto de vista de las relaciones interpersonales, detectando, entendiendo y ofreciendo soluciones flexibles a los prestatarios que caen en incumplimiento y que tienen el deseo de cumplir con su obligación. La confianza crediticia con los asociados yace en el análisis de la información disponible del mismo, incluyendo el contacto habitual, la estabilidad de los funcionarios a cargo, y el conocimiento cercano basado en las relaciones sectoriales, gremiales o vecinales (Observatorio iberoamericano del empleo y la economía social. 2011).

**4.2.7. ¿De qué manera la institución realiza pruebas de análisis de escenarios para entender mejor las exposiciones potenciales al riesgo y a partir de éstas, qué medidas preventivas se adoptan?**

Las cooperativas para una eficiente gestión de riesgos deben contar con análisis de escenarios en donde se pueda medir la exposición al riesgo, es el área de gestión de riesgos quien se debe encargar de la identificación, evaluación, medición, monitoreo, y mitigación del riesgo, dichas funciones sobre el área de riesgo se encuentran especificadas como principios directrices para la buena gobernabilidad de las instituciones financieras cooperativas especificadas por la Red Internacional de Reguladores de Cooperativas de Ahorro y Crédito (2013).

El hecho de estar expuestas las cooperativas a distintas variaciones de contextos significativas, que involucren o influyan en cambios del perfil de riesgo de la compañía o los patrimonios administrados bajo la responsabilidad de las cooperativas, nos lleva a establecer medidas necesarias en el área de gestión de riesgo, que están relacionadas a la toma de exposiciones que modifiquen el perfil de riesgo de la compañía, estas se encuentran en la resolución 272 del 2017 de la Superintendencia de Banca y Seguros (2017)

Se observa que solo las cooperativas C2 y C4 poseen escenarios para medir la exposición al riesgo, y las cooperativas C1, C5, C6 y C3 no tienen análisis a nivel cartera o portafolio, tampoco existen procedimientos, pero en algunos casos efectúan análisis de escenarios a nivel de cliente con data histórica de cuotas iniciales. Por otro lado, si revisamos a las cooperativas que tienen políticas y procedimientos para medir la exposición al riesgo, nos daremos cuenta que la respuesta es negativa en todos los casos, aunque es necesario tener estas políticas y procedimientos, ninguna lo tiene, pero todas han afirmado que están en proceso de elaboración de dichos procedimientos, por cuanto la superintendencia de banca y seguros estaría próxima a revisar tales parámetros en sus visitas de supervisión y fiscalización que les compete.

Para que las cooperativas puedan llevar de manera más responsable su gestión de riesgo, es indispensable que puedan establecer y determinar exposiciones potenciales al riesgo, elaborando escenarios, políticas y procedimientos que les ayude a enfrentar coyunturas adversas y puedan mitigar los riesgos de forma eficiente.

El monitorear las exposiciones al riesgo, y determinar las necesidades correspondientes de capital y reservas de forma continua a los cambios que se suscitan en el tiempo, es tarea del área de gestión de riesgos, Red Internacional de Reguladores de Cooperativas de Ahorro y Crédito (2013).

#### **4.2.8. ¿Cuáles son las políticas, procesos y procedimientos en la etapa de recuperación del crédito, es decir, en la gestión de cobranza?**

Las políticas y procedimientos de la etapa de recuperación del crédito en la gestión de cobranzas se dan con el objetivo de disminuir la morosidad, y deben ser procesos estrictos una vez que se muestren los indicadores de incumplimiento de obligaciones (Figuroa, M; San Martín, A; & Soto, J; 2018), por otro lado las políticas de facilitar mecanismos de facilidades de pagos, cuando puedan existir incumplimientos y voluntad del deudor de honrar

sus deudas, deberían efectuarse a través de reprogramaciones como: reestructuraciones, refinanciamientos, agotando los últimos medios de recuperación. Banco Interamericano de Desarrollo (2014)

En cuanto a tener políticas y procedimientos en el aspecto judicial es importante, todas las cooperativas tienen dichos procedimientos estipulados, y estos procesos estrictos de cobranza se dan con el objetivo de disminuir la morosidad. Al igual que el punto anterior, también las políticas en lo extrajudicial son necesarias, no faltando en ninguna de las cooperativas que se ha tomado como alcance.

En lo que respecta a incentivos solo las cooperativas C1, C5, C2 otorgan dicho beneficio a sus gestores. Los procedimientos difieren, por ejemplo, la cooperativa C1 basa sus incentivos entregados al equipo humano de riesgos en un factor de evaluación por mora, en la cooperativa C5 y C2, hay un reglamento de incentivos por topes y metas. Las cooperativas pueden establecer e implementar estrategias que permitan la recuperación adecuada y oportuna de la cartera de créditos. Entre los procedimientos y prácticas a implementar podrían considerarse diferentes facilidades de pago, reestructuraciones, refinanciamientos. En la encuesta de campo las cooperativas que otorgan créditos se basan en una normativa, toman en cuenta el cambio de una estructura de condiciones, que puede ser por debilidad de pago u otras características, y determinar así la transición o temporalidad de cuan largo será la nueva etapa. Las cooperativas C1, C6 y C4 cumplen con dichas prácticas de evaluación previa a la normalización de los préstamos.

Las cooperativas deben contar con políticas en la gestión de cobranza, tanto en el tema judicial, extrajudicial, otorgar incentivos para sus analistas o gestores de cobranza con la intención de motivarlos y de esta forma optimicen sus resultados, proporcionar refinanciamientos, reprogramaciones que ayuden a recuperar los créditos otorgados con clientes que tengan potencial de incumplimiento de obligaciones.

#### **4.2.9. ¿Cómo se controla la correcta aplicación de las políticas, procesos y procedimientos para el otorgamiento de créditos?**

El control de las políticas de crédito a través de departamentos de auditorías internas y que su aplicación está relacionada a las normas establecidas, es una de las funciones elementales que debe tener el departamento de cobranzas, además de hacer el seguimiento del destino de crédito (Toaquiza, 2015), no solo terminan las funciones de cobranzas una vez otorgado y desembolsado los créditos, sino hay una prolongada revisión de las razones por las cuales se origina el crédito, y si se cumplen dichas tareas.

La necesidad de efectuar el control de políticas de crédito es una buena práctica, y esta solo se manifiesta en la cooperativa C4, en donde tienen un departamento de auditoría interna que efectúa la correcta aplicación de los procedimientos para otorgar créditos. Efectuar visitas a las agencias también es una buena práctica, pero estas no lo hacen las cooperativas C1 y C4. Las cooperativas que las hacen aplican la zonificación de los lugares para una mejor y eficiente visitas a las agencias.

Las cooperativas deben tener control de las políticas y procedimientos, y realizar auditorías de control de funcionamiento que nos lleven a concluir que se ha respetado todos los pasos que se tienen estipulados en las normas, estas revisiones o monitoreo de los procesos nos ayudaran a retroalimentar nuestra data de cumplimiento.

#### **4.2.10. ¿Cuál es la estructura organizacional para la toma de decisiones en materia de riesgo de crédito y cuáles son sus funciones?**

La estructura organizacional definida para la toma de decisiones en la gestión del riesgo de crédito se interpreta desde la estructuración del poder de decisión y la organización de los flujos de información para que faciliten la coordinación de las tareas, en la medición y control de los riesgos. Los comités funcionales de riesgos constituyen la metodología que permite abordar la generación continua de eventos respecto a los créditos otorgados y otros

relacionados a la gestión del riesgo de crédito, con el propósito de uniformizar criterios en la organización de estrategias con participación de todos los involucrados en el proceso de otorgamiento y recuperación del crédito, al respecto Castro, L., & Vásquez, R. (2015), explican que toda empresa que otorga créditos a sus clientes a través de cualquiera de las modalidades deben contar con departamentos de riesgos crediticios y se debe definir e implementar los procesos de control interno que sean oportunos y políticas que norman los procedimientos, tomando en consideración un mejor control en el departamento de crédito.

También el Banco Interamericano de Desarrollo (2014) en su Manual de Buenas Prácticas para Cooperativas de Producción, explica que la estructura organizacional de la cooperativa debe contemplar mecanismos adecuados de control interno cruzado para las autorizaciones de las líneas de crédito, y en particular para nuevos socios o clientes, y para las modificaciones de las mismas. Específicamente, las buenas prácticas relacionadas al riesgo de crédito son: (1) Articular las políticas de crédito con las necesidades financieras de la cooperativa (2) Establecer normativas adecuadas para la autorización de líneas de crédito (3) Realizar estudios sistemáticos sobre los créditos a socios y clientes (4) Clasificar el riesgo crediticio de cada socio o cliente (5) Solicitar las garantías apropiadas en función al riesgo crediticio (6) Actualizar las líneas de crédito conforme al comportamiento crediticio del socio (7) Bloquear las solicitudes de crédito por montos fuera de rango (8) Analizar y evaluar de forma sistemática y oportuna la cartera de créditos (9) Establecer políticas y prácticas definidas de recuperación de cartera (10) Realizar un seguimiento sistemático de los indicadores clave de rendimiento de cartera.

Estas buenas prácticas de deben articular en los denominados comités de riesgos que, según Durán, A. (2014), este comité de riesgos, es un cuerpo colegiado cuya principal función en el cumplimiento de un buen gobierno corporativo, es la administración integral de los riesgos que asume una entidad financiera. En el sector cooperativo, es un tema reciente,

sobre todo como respuesta a la tendencia de las Superintendencias de Bancos de realizar la supervisión basada en riesgos. El comité es formado por miembros del Consejo de Administración. En Costa Rica, es obligatorio contar con un miembro externo.

Las respuestas de los gerentes de riesgo de las seis cooperativas de ahorro y crédito top del Perú, indican que todos cuentan con la conformación del comité de riesgos, pero con distintos estilos, así C1, explica que cuentan con un comité de riesgos y que se reúnen trimestralmente, C2 indica que el comité de riesgos está integrada por cinco personas y que se reúnen cada mes; por su parte C3, cuenta con comité de riesgos, no está reglamentado aún pero que se encuentran expuestas en las políticas institucionales. Se debe advertir que en la cooperativa C4 lo asume el comité de gerencia, porque está en proceso de conformación y más aún no cuenta con reglamentación, caso contrario ocurre en la cooperativa C6, que cuenta con un comité de gestión integral de riesgos que está presidido por el presidente del Consejo de Administración, como vicepresidente está el Gerente General, como secretario el Gerente de Riesgos, como miembros están todos los Gerentes de línea. Se reúnen mensualmente y está contemplado en el manual.

En resumen, C1, C2, C5 y C6; tienen un alto grado de aplicación en una estructura organizacional definida para la toma de decisiones en la gestión del riesgo de crédito la que se evidencia en la existencia de un Comité de Gestión Integral de Riesgos, se reúnen periódicamente y que se encuentra reglamentado en manuales y políticas de buen gobierno. Caso contrario se puede observar que las unidades de estudio C3 y C4, aún están en proceso de implementación, aún no cuentan con la reglamentación respectiva, lo que implica un bajo nivel en el grado de aplicación por su inexistente identificación en la estructura organizacional definida para la toma de decisiones en la gestión del riesgo de crédito.

#### **4.2.11. Desde su punto de vista ¿Cómo influye la gestión de riesgo de crédito en la creación de valor para la institución?**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito surgen como una entidad de desarrollo de grupos marginados por la banca tradicional con un sentido de desarrollo comunitario, que cada vez tiene mayor acogida por su modelo asociativo en el que los objetivos económicos y empresariales se integran con otros de carácter social, consiguiendo de esta forma un crecimiento basado en el empleo, la equidad y la igualdad (Ministerio de la Producción & INEI, 2010), que representan el criterio más importante de generación de valor cooperativo, de esta manera también Argandoña (2011) indica que si sólo se limita la creación de valor al ámbito económico, es posible, conseguir resultados óptimos pero no se asegura una gestión sostenible y no conflictiva, ya que se deja de lado aspectos importantes de la realidad, por lo tanto, es importante ampliar el concepto de valor desde el mismo núcleo de las relaciones entre la organización y sus *stakeholders*, que en este caso se refiere a los socios y la comunidad; de ésta forma Coomeva (2015), refiere que la creación de valor de una cooperativa de ahorro y crédito depende de la rentabilidad económica y del impacto positivo sobre el activo estratégico más importante de las cooperativas: la comunidad, dicho impacto requiere que los empleados de la cooperativa desarrollen capacidades sociales.

Las respuestas de los responsables de las gerencias de riesgos respecto a su gestión y su repercusión en la creación de valor para la institución es muy variada, donde se puede destacar que C5 prioriza la gestión de riesgos y asevera que es condicionante para la creación de valor de la cooperativa; por otro lado C1, explica que no obstante los socios pueden acceder a una tasa de interés flat, se opta por ser responsable y prudente y se debe evaluar conforme al perfil de riesgo del socio, por consiguiente la adecuada administración del riesgo de crédito es uno de los factores clave en la generación de rentabilidad económica, por otro lado no se descuida la calidad y calidez del servicio estableciendo condiciones de crédito a

medida del socio y que es muy valorado por éste, de esta forma se garantiza la fidelización del socio; por su parte C2, manifiesta que la creación de valor está en el cuidado de la buena imagen y prestigio logrado que se evidencia en la infraestructura moderna y acogedora para los socios, también están conscientes que la nueva ley de cooperativas le hace mucho bien para sus propósitos de desarrollo y creación de valor sostenible, por ello identifican que, el tiempo de respuesta de aprobación del crédito aún es un tema pendiente, ya que tiene un lapso de tres días y estaría destruyendo valor para la cooperativa. Por su parte C3, identifica oportunidades de mejora como es la nueva normativa, sin embargo, aún no tiene algún avance significativo en el tema de evaluación de creación de valor; en la misma línea C4, explica que la gestión del riesgo de crédito consiste en que los niveles de mora no aumenten ya que afectarían directamente en su creación del valor. En la gestión del riesgo de crédito y su impacto en la creación de valor destaca C6, que identifica que la mejor forma de gestionar riesgos que luego impactan en la creación de valor de sus resultados y objetivos comunitarios, está relacionado con el “Pre” con la finalidad de anticiparse a los problemas, además de la cuantificación y comunicación permanente de los niveles de exposición.

Los resultados presentan que, las unidades de análisis C1, C5 y C6, tienen un alto grado de aplicación debido a la importancia para su gestión de riesgos que se expresan en su responsabilidad, calidad de servicio, buena imagen y aprovechamiento de la nueva ley como una oportunidad para sus planes de expansión. Por su parte C2 y C3, adquieren una calificación media, debido entre otros a la demora en el tiempo de respuesta en la aprobación de créditos y al limitado enfoque en la gestión de riesgos con impacto en la creación de valor de sus cooperativas. La cooperativa de ahorro y crédito C4, adquiere una calificación baja, ya que solo enfoca como única forma de crear valor, su control del nivel de mora

#### **4.2.12. ¿Qué programas sociales posee la cooperativa y cómo éstos impactan en la generación de valor?**

Actualmente las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú, han alcanzado gran acogida en el mercado y se debe a las facilidades que brindan respecto a las exigencias de la banca tradicional, en la rapidez de atención en sus operaciones y al impulso de actividades productivas por medio de la inclusión financiera y pese a sus notables ventajas de carácter intrínseco, en gran medida por ser de carácter comunitario, estas deben reflejarse en actividades de programas sociales que, conforme a su experiencia y objetivos se pueden distinguir variadas formas de presentación, de esta forma se identifica que la unidad de análisis C1, realiza capacitaciones a otras cooperativas. C1 comparte su know-how con otras cooperativas. Es un lineamiento directo de la gerencia general el compartir el conocimiento, así como, realizar las capacitaciones. Según la gerencia de riesgos esto tiene una repercusión directa en la generación de valor, ya que, genera un círculo de confianza y de crecimiento. Por su parte C2, cuenta con una clínica que atiende en las especialidades de medicina y odontología, además de contar con un resonador magnético a disposición de los socios a bajos costos, también se hace la distribución de canastas navideñas y la pertenencia a un espacio de esparcimiento y talleres vacacionales a los niños donde se les comunica sobre la importancia del ahorro y la gestión cooperativa. Del mismo modo C3, desarrolla programas de capacitación y talleres a socios, así como la promoción del ahorro infantil; también C4, a través de su comité de educación desarrolla actividades como vacaciones útiles para atraer futuros clientes. Del mismo modo C5, fomenta el ahorro, hacia los hijos y familiares de los socios y los visualiza como futuros socios, también apoyan actividades de bien social como el friaje en Puno y otros. Finalmente, la cooperativa C6, establece dos pilares: por un lado, los Incentivos y por otro lado se respeta los principios democráticos. De esta manera, los incentivos cuentan con programas como: Navidad y escolaridad y los principios democráticos

ordenan que, todos los socios tienen derecho a voto y todos tienen derecho a la calidad en el servicio.

### 4.3 Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito que Impactan en la Creación de Valor

La metodología para determinar las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito en la creación de valor se estableció en el punto 3.5.2 “Análisis de la Información” del capítulo III de la presente investigación, los resultados del cálculo del EVA para el 2017 se exponen en la Tabla 8, mientras que, el EVA de 2018 se visualiza en la Tabla 9, así también, el resultado del grado de aplicación de las prácticas (puntaje), variación relativa del EVA y el porcentaje de morosidad de la cartera de crédito se presentan en la Figura 3, considerando estos insumos y aplicando la metodología mencionada, se determinaron que las diez prácticas de gestión de riesgo de crédito son “Buenas Prácticas”, debido a que el coeficiente de correlación entre las dos variables, las cuales son: (1) grado de aplicación general de las prácticas de gestión de riesgo de crédito (variable explicativa); y (2) variación relativa del EVA (variable explicada) es igual a 0.79, por consiguiente, existe una fuerte relación lineal directa entre dichas variables, es decir, cuando se incrementa el grado de aplicación general de las prácticas de riesgo de crédito (puntaje), también se incrementa la variación relativa del EVA.

Tabla 8

#### *EVA de las Cooperativas Top 2017*

Descripción	C1	C2	C3	C4	C5	C6
NOPAT (A)	174.169.559	19.926.470	17.796.114	37.577.067	113.823.706	49.125.486
Capital Invertido (B)	1.921.682.785	298.350.132	276.996.812	359.266.827	1.314.216.674	464.761.452
CCPP (C)	4,67%	2,98%	8,69%	10,61%	6,19%	9,34%
EVA (A - B*C)	84.455.045	11.025.751	-6.275.470	-524.568	32.528.574	5.723.747

Tabla 9

#### *EVA de las Cooperativas Top 2018*

Descripción	C1	C2	C3	C4	C5	C6
NOPAT (A)	221.844.978	17.429.339	23.881.010	35.982.782	123.135.911	42.687.918
Capital Invertido (B)	2.472.752.304	321.886.229	291.583.523	402.839.746	1.426.274.850	519.505.318
CCPP (C)	5,00%	3,60%	7,70%	9,46%	4,97%	7,94%
EVA (A - B*C)	98.267.401	5.848.547	1.420.002	-2.122.838	52.198.152	1.440.215

Descripción	C1	C2	C3	C4	C5	C6
Máxima Puntuación	100	100	100	100	100	100
Puntuación	72	63	67	53	75	71
$\Delta$ EVA	16.35%	-46.96%	122.63%	-304.68%	60.47%	-74.84%
%Mora	2.68	6.64	24.21	10.24	3.59	12.15

Figura 3. Resultado del cálculo de las variables del modelo

Así también, tras aplicar una regresión lineal, utilizando como variable explicativa el grado de aplicación general de las prácticas de gestión de riesgo de crédito y como variable dependiente la variación relativa del EVA, se corrobora que las diez prácticas son “Buenas Prácticas”, puesto que, el coeficiente de determinación del modelo ( $r$  cuadrado) es igual a 0.6232, es decir, el grado de aplicación general de las práctica de gestión de riesgo de crédito (puntaje) explica en un 62.32% a la variación relativa del EVA, considerando que, la pendiente de la recta es positiva, en otras palabras, como se mencionó en el coeficiente de correlación, existe una relación lineal directa entre las variables. Adicionalmente, el término independiente o intersección tiene signo negativo, lo que quiere decir que, ante la ausencia de las diez prácticas de gestión de riesgo de crédito (puntaje igual a cero) la variable dependiente (variación relativa del EVA) adopta un valor menor que cero, lo mencionado se puede observar en la Figura 4. Al modelo se le denominó Best Practices Credit Risk Model (BPCRM).

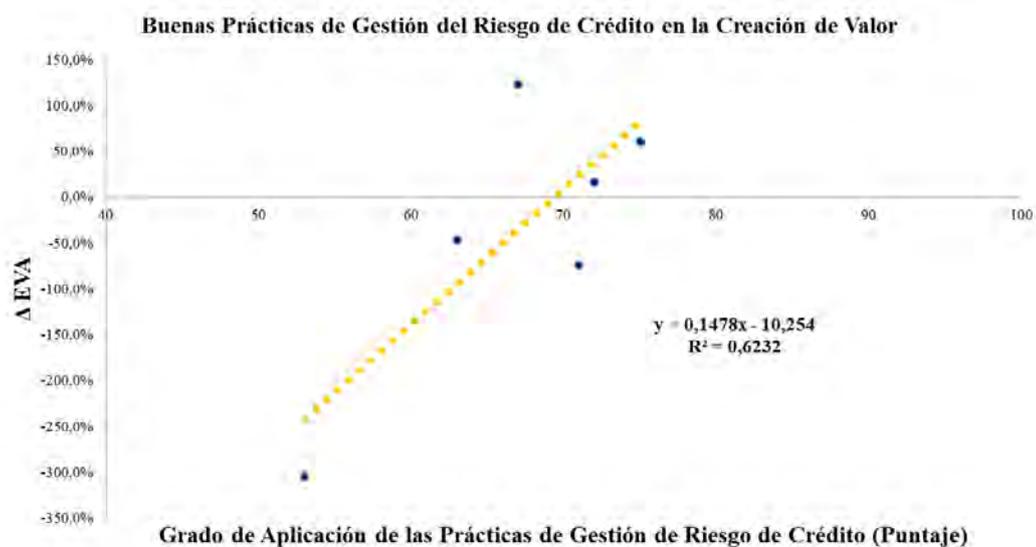


Figura 4. Regresión lineal, buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito en la creación de valor

Adicionalmente, el coeficiente de correlación entre el grado de aplicación general de las prácticas de gestión de riesgo de crédito y el porcentaje de morosidad de la cartera de crédito es igual a -0.22, por lo tanto, existe una relación lineal inversa entre estas variables, es decir, cuando sube el grado de aplicación general baja el porcentaje de morosidad de la cartera. En base a lo expuesto anteriormente, existe suficiente evidencia teórica, empírica y estadística para determinar que las diez prácticas de gestión de riesgo de crédito son “Buenas Prácticas” e impactan positivamente en la creación de valor de las cooperativas.

#### 4.1 Resumen del Capítulo

Las diez prácticas de gestión de riesgo de crédito se encuentran plasmadas en diez preguntas que forman parte de la entrevista y son consideradas “Buenas Prácticas” debido a los tres pilares en los que descansan: (1) amplio marco teórico revisado y relacionado a gestión de riesgo de crédito en el sector financiero, principalmente en el sector cooperativo; (2) juicio experto de los funcionarios responsables de la gestión de riesgo en las COOPAC top del Perú, capturado a través de entrevistas en profundidad realizadas a dichas personas; y (3) sustento estadístico de la regresión lineal simple que relaciona la variable dependiente creación de valor con la variable independiente puntaje obtenido en el modelo elaborado. El

indicador usado para medir la creación de valor es el EVA (Economic Value Added). La robustez estadística del modelo es representada a través de dos estadígrafos: (1) coeficiente de determinación (R cuadrado), con un valor de 0.6232; y (2) coeficiente de correlación entre las variables de estudio, con un valor de 0.79.



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Las conclusiones responden la pregunta principal, así como, las preguntas secundarias de la presente investigación de enfoque cualitativo.

### 5.1 Conclusiones

**¿Cuáles son las cooperativas de ahorro y crédito que formarán parte de este estudio?**

Para la identificación de las seis COOPAC, se privilegia: a) la representatividad de mercado ya que, representa aproximadamente el 50% de los activos, así como del saldo de cartera de las COOPAC formales peruanas, b) diversidad geográfica puesto que, estas cooperativas top pertenecen a las 3 regiones geográficas del Perú, ya que 2 se encuentran en la costa, y la misma cantidad en la sierra y selva, diversificando y no concentrado el foco de atención de la muestra, y c) el acceso directo a los responsables de la división de riesgo de crédito que contempla conocer el juicio experto basado en la experiencia.

**¿Qué prácticas de gestión de riesgo de crédito se aplican en las cooperativas de ahorro y crédito?**

La literatura identifica como prácticas que tienen que ver con la gestión de riesgo de crédito a las siguientes:

1. Apetito y tolerancia al riesgo.
2. Difusión y capacitación.
3. Perfil de recursos humanos.
4. Evaluación de prospecto.
5. Garantías.
6. Seguimiento.
7. Análisis de escenarios.
8. Recuperación.

9. Control.

10. Estructura organizacional

**¿Cuál es la relación entre las prácticas de gestión de riesgo de crédito y la creación de valor en las cooperativas?**

La relación entre las prácticas de gestión de riesgo de crédito (grado de aplicación general) y la creación de valor (variación relativa del EVA) en las cooperativas se estableció mediante dos técnicas estadísticas: (a) el coeficiente de correlación, el resultado de este estadígrafo es 0.79, por consiguiente, existe una relación lineal directa y fuerte entre las dos variables, es decir, a medida que se incrementa el grado de aplicación de las diez prácticas de gestión de riesgo de crédito, también se incrementa en gran proporción la variación relativa del EVA; y (b) una regresión lineal, de la cual se evaluaron tres componentes: (1) la pendiente de la ecuación, la cual tiene signo positivo, es decir, se corrobora la relación lineal directa entre las variables; (2) el signo del término independiente o intersección de la ecuación, el mismo que es negativo, lo que quiere decir que, ante la ausencia de las prácticas de gestión de riesgo de crédito (variable explicativa) la variable dependiente (variación relativa del EVA) es negativa; y (3) el coeficiente de determinación, este estadígrafo es igual a 0.6232, en otras palabras, el grado de aplicación (puntaje) de las prácticas de gestión de riesgo de crédito explica en un 62.32% la variación relativa del EVA.

**¿Cuáles son las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito que impactan en la creación de valor en las cooperativas de ahorro y crédito?**

Las prácticas de gestión de riesgo de crédito y la creación de valor en las cooperativas, se determinaron a las diez prácticas como “Buenas Prácticas”, debido a, que cuando se incrementa el grado de aplicación de las prácticas de gestión de riesgo de crédito, la variación relativa del EVA (medida para cuantificar la creación de valor) también se incrementa, y

viceversa, así también, para corroborar que son “Buenas Prácticas”, se calculó el coeficiente de correlación entre el grado de aplicación de las diez prácticas de gestión de riesgo de crédito y el porcentaje de morosidad superior a 30 días de la cartera de créditos, obteniendo como resultado un valor de - 0.22, una relación lineal inversa relativamente fuerte, es decir, cuando el grado de aplicación de las diez prácticas disminuye, el porcentaje de morosidad se incrementa, y viceversa. Entonces, existe el sustento teórico, empírico y estadístico para determinar a las diez prácticas como “Buenas Prácticas” de gestión de riesgo de crédito, las cuales tienen un impacto directo en la creación de valor.

## **5.2 Recomendaciones**

### **Recomendaciones prácticas**

Las COOPAC del Perú deben incluir el modelo BPCRM en la gestión del riesgo de crédito.

La SBS debe aplicar el modelo BPCRM para identificar a las COOPAC que requieren mayor apoyo en la gestión del riesgo de crédito.

Las COOPAC deben priorizar la implementación de buenas prácticas en los siguientes ítems: 1) Definición de apetito y tolerancia al riesgo, 2) Capacitación y adopción de lenguaje común en el personal de la entidad, y 3) Manejo de escenarios.

### **Recomendaciones para futuras investigaciones**

Realizar investigaciones cuantitativas que permita conocer el peso de cada buena práctica de gestión de riesgo de crédito de una cooperativa de ahorro y crédito en la creación de valor.

Adoptar la metodología aplicada en la presente investigación, con respecto a la agrupación y medición de prácticas de gestión de riesgo de crédito, en futuros estudios de

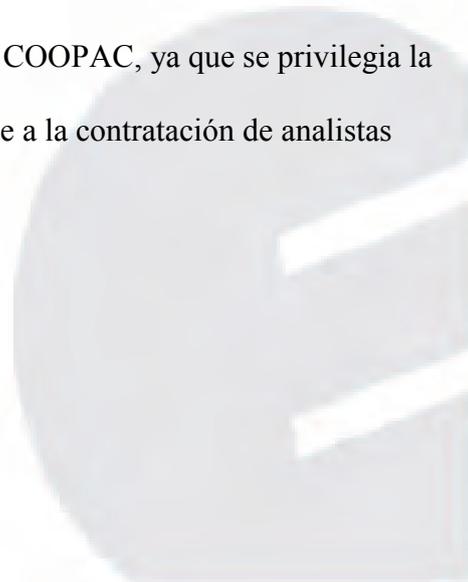
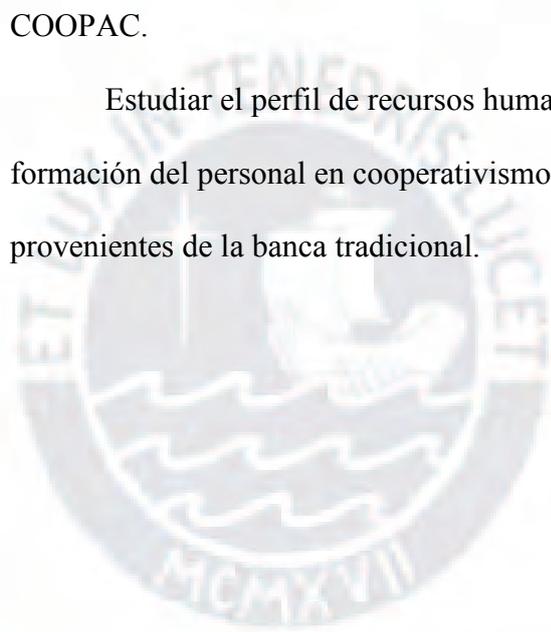
prácticas relacionadas a la gestión de otros tipos de riesgos como: operacional, de mercado, de liquidez, de lavado de activos.

Aplicar estudios similares en otros tipos de cooperativa, diferentes a las COOPAC, dado que las diferentes tipificaciones de cooperativas manejan también productos crediticios.

Ampliar el estudio considerando en la medición de creación de valor, otras variables que impactan en el componente social que las COOPAC persiguen.

Estudiar las buenas prácticas en la gestión integral del riesgo al interior de las COOPAC.

Estudiar el perfil de recursos humanos en las COOPAC, ya que se privilegia la formación del personal en cooperativismo y se resiste a la contratación de analistas provenientes de la banca tradicional.



## Referencias

- Adriazola, N. (2015). *Construcción de un modelo rating de admisión para la clasificación de riesgo de crédito*. (Tesis de postgrado, Universidad de Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137352/Adriazola%20Roman%20Nicol%C3%A1s.pdf?sequence=1>
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) (2017). Mejores prácticas en microfinanzas, Innovación desde BID/FOMIN. Recuperado de <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/documentos%20adjuntos/2.2%20Jornadas%20FONP RODE%2019DIC2017.%20Laura%20Fdez.pdf>
- Aguilar, P. (2017). La calidad de la cartera de créditos y su incidencia en la solvencia financiera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Región Puno, 2012-2014. *Revista de la Escuela de Posgrado UNAP*, vol. 6(2). Obtenido de <http://revistaepgunapuno.org/index.php/SECONOMICO/article/view/621/202>
- Aguirre, R. (2017). *Plan De Negocio de la Empresa de Cobranzas Outsourcing Solutions Jr S.A.C*. (Tesis de maestría en Ciencias Empresariales, Universidad San Ignacio de Loyola). Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2971/1/2017\\_Aguirre\\_Empresa-de-cobranzas.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2971/1/2017_Aguirre_Empresa-de-cobranzas.pdf)
- Ahmed, A., Seyoum, A., & Kedir, H. (2015). Credit Risk Management Of Mfis Found In Ethiopia. *European Scientific Journal*, 11 (31). Recuperado de <http://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/6609/6313>
- Alianza Cooperativa Internacional (noviembre, 2001). *Metodología para la medición del impacto del compromiso social de las cooperativas*. Trabajo presentado en la X

Conferencia Regional de ACI Américas Recuperado de

<https://www.aciamericas.coop/Balance-Social-Cooperativo,468>

Alianza Cooperativa Internacional (2018). *Creación De Valor Económico En Una Cooperativa*. Recuperado de

[https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/creacion\\_de\\_valor\\_economico\\_en\\_una\\_cooperativa\\_v6.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/creacion_de_valor_economico_en_una_cooperativa_v6.pdf)

Altman, E., De La Fuente, M., Elizondo, A., Finger, C., Gutiérrez, J., Gutiérrez, R.,

Márquez, J., Mina, J., & Segoviano, M. (2012). *Los Métodos de Calificación de Cartera y su Importancia para los Paradigmas de Medición de Riesgo de Crédito*.

En *Medición Integral del Riesgo de Crédito* (pp. 21 - 41). México D.F., México: Editorial Limusa.

Alvarez, S., LochMuller, C., & Osorio, A. (2011). La medición del riesgo crédito en

Colombia y el Acuerdo de Basilea III. *Revista Soluciones de Postgrado EIA*, 7, 49-66. Escuela de Ingeniería de Antioquía. Recuperada de

<https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/676/1/RSO00068.pdf>

Andela, K. & Ordoñez, E. (2017). *Análisis de los betas contables como herramienta*

*determinante del riesgo de inversión en el sector bancario colombiano durante el periodo 2008-2014* (Tesis de Pregrado, Universidad de la Salle, Colombia).

Recuperado de

[http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/20635/63112046\\_2017.pdf?sequence=1](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/20635/63112046_2017.pdf?sequence=1)

Aniceto Gallego, R., & Ñique Vasquez, M. (2018). *Influencia de la ética en las buenas prácticas contables frente a la información financiera en la empresa constructora*

*M&R SAC Chiclayo 2015/2016*. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

- Aparicio, C., & Jaramillo, M. (2014). Determinantes de la inclusión al sistema financiero: ¿cómo hacer para que el Perú alcance los mejores estándares a nivel internacional?. *SBS Revista de Temas Financieros*, X (1). Recuperada de [http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/rebper\\_2014\\_vol\\_vi/20150908\\_Aparicio-Jaramillo.pdf](http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/rebper_2014_vol_vi/20150908_Aparicio-Jaramillo.pdf)
- Aparicio, C., Gutierrez, J., Jaramillo, M., & Moreno, H. (2013). Indicadores alternativos de riesgo de crédito en el Perú: matrices de transición crediticia condicionadas al ciclo económico. *SBS Revista de Temas Financieros*, IX (1). Recuperada de [http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/rebper\\_2012\\_vol\\_vi/20150908\\_Aparicio-Gutierrez-Jaramillo-Moreno.pdf](http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/rebper_2012_vol_vi/20150908_Aparicio-Gutierrez-Jaramillo-Moreno.pdf)
- Appiah-Konadu, P., Churchill, R., Agbodohu, W., & Frimpong, W. (2016). *Evaluating the Credit Risk Management Practices of Microfinance Institutions in Ghana Evidence from Capital Line Investment Ltd and Dream Finance Ltd*. *Archives of Business Research*, 5. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/323880954\\_Evaluating\\_the\\_Credit\\_Risk\\_Management\\_Practices\\_of\\_Microfinance\\_Institutions\\_in\\_Ghana\\_Evidence\\_from\\_Capital\\_Line\\_Investment\\_Ltd\\_And\\_Dream\\_Finance\\_Ltd](https://www.researchgate.net/publication/323880954_Evaluating_the_Credit_Risk_Management_Practices_of_Microfinance_Institutions_in_Ghana_Evidence_from_Capital_Line_Investment_Ltd_And_Dream_Finance_Ltd)
- Argandoña, A. (2011). *La teoría de stakeholders y la creación de valor*. IESE Business School-Universidad de Navarra .Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0922.pdf>
- Ariza, J. (2014). *Valoración de Bancos: Un análisis crítico*. Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0922.pdf>
- Asociación Española de Normalización (2018). UNE-ISO 31000 *Gestión del riesgo - Directrices*. Recuperado de

<http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/convocatorias-a-myperu/archivos-pdf-sci/1387-capacitacion-sistema-gestion-de-riesgos-iso-31000-aenor-franco-gamboni-30-05-a-11-06-2018/file>

Asociación de Supervisores Bancarios (2008). *Sanas Prácticas de Gestión y Supervisión del Riesgo de Crédito en las Américas*. Grupo de Trabajo No 2. Recuperada de <https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwifuaOr2Y3fAhUR0FkKHY4LBk8QFjAAegQIChAC&url=http%3A%2F%2Fwww.asbasupervision.com%2Fes%2Fbibl%2Fi-publicaciones-asba%2Fi-1-grupos-de-trabajo%2F772-gt06-1%2Ffile&usg=AOvVaw1sGot1NRYIwiqzu7jvZTFS>

Autoridad Bancaria Europea (2017). *Guidelines on credit institutions' credit risk management practices and accounting for expected credit losses*. Recuperado de <https://eba.europa.eu/documents/10180/1842525/Final+Guidelines+on+Accounting+for+Expected+Credit+Losses+%28EBA-GL-2017-06%29.pdf>

Ayayi, A. (2012). Credit risk assessment in the microfinance industry. *Economics of Transition*, 20 (1) pp 37-72. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=4f0bd50c-d2cf-4684-a93d-14f44bf35734%40pdc-v-sessmgr03>

Banco de España (2016). Circular 4/2016, de 27 de abril, del Banco de España, por la que se modifican la Circular 4/2004, de 22 de diciembre, a entidades de crédito, sobre normas de información financiera pública y reservada y modelos de estados financieros, y la Circular 1/2013, de 24 de mayo, sobre la Central de Información de Riesgos. Recuperada de [http://app.bde.es/clf\\_www/leyes.jsp?id=153532&tipoEnt=0](http://app.bde.es/clf_www/leyes.jsp?id=153532&tipoEnt=0)

- Banco Interamericano de Desarrollo (2014). *Manual de Buenas Prácticas para Cooperativas de Producción*. Recuperada de <http://www.fecoprod.com.py/api/filesDao/getFile?collectionId=centroRecurso&id=SC7X2U&extension=pdf>
- Bank Negara Malaysia (2001). *Best Practices For The Management Of Credit Risk*. Recuperado de [http://www.bnm.gov.my/guidelines/01\\_banking/04\\_prudential\\_stds/10\\_best\\_practices\\_credit\\_risk.pdf](http://www.bnm.gov.my/guidelines/01_banking/04_prudential_stds/10_best_practices_credit_risk.pdf)
- Barba, D., & Gavilánez, M. (2016). Gestión social en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de una provincia ecuatoriana. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(19), 30-38. Recuperada de <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/321/277>
- Basel Committee on Banking Supervision (2000). *Principles for the management of Credit Risk* [Principios para la administración del Riesgo de Crédito]. Recuperado de <https://www.bis.org/publ/bcbs75.htm>
- Basso, O. (2013). *Modelos de Gestión del Riesgo de Crédito*. Superintendencia de Bancos de Guatemala. Recuperada de [https://www.sib.gob.gt/c/document\\_library/get\\_file?folderId=1409374&name=DLFE-13522.pdf](https://www.sib.gob.gt/c/document_library/get_file?folderId=1409374&name=DLFE-13522.pdf)
- Bastante, E., Rodríguez, C., & Melchor, C. (Abril, 2019). *Gestión de Riesgo de Crédito*. Trabajo presentado en Evento organizado por Class Consulting. Lima
- Bautista J. (noviembre, 2016). Balance Social Cooperativo: La experiencia Paraguay. IV Cumbre Cooperativa de las Américas. Recuperado de <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/josebautista.pdf>
- Boahene S., Dasah, J., & Agyei, S. (2012). Credit Risk and Profitability of Selected Banks in Ghana. *Research Journal of Finance and Accounting* 3 (7) pp 6-12. Recuperado

de

[https://www.researchgate.net/profile/Samuel\\_Agyei2/publication/266224453\\_Credit\\_Risk\\_and\\_Profitability\\_of\\_Selected\\_Banks\\_in\\_Ghana/links/586e668808ae329d6213a3d4/Credit-Risk-and-Profitability-of-Selected-Banks-in-Ghana.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Samuel_Agyei2/publication/266224453_Credit_Risk_and_Profitability_of_Selected_Banks_in_Ghana/links/586e668808ae329d6213a3d4/Credit-Risk-and-Profitability-of-Selected-Banks-in-Ghana.pdf)

Booz&Co (2008). Bringing Back Best Practices in Risk Management Banks' Three Lines Of Defense. Recuperado de

<https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Bringing-Back-Best-Practices-in-Risk-Management.pdf>

Bravo, V. & Reyes, B. (2018). *Análisis Del Valor Económico Agregado (Eva) De Los Bancos Privados Grandes Del Ecuador Correspondiente Al Periodo 2012 – 2016*

(Trabajo de Titulación, Universidad de Cuenca, Ecuador). Recuperado de

<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/30394/1/Trabajo%20de%20titulaci%C3%B3n.pdf>

Bretos, I., Diaz-Fonca, M., & Macuello, C. (2018). Cooperativas e internacionalización: un análisis de las 300 mayores cooperativas del mundo. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 92, 5-37. Recuperada de

<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=f257c82b-4be1-402e-b135-caf23fde9a76%40pdc-v-sessmgr05>

Cabré, M.T. (2009). *Terminología y Buenas Prácticas, Atti Convegno Assiterm 2009, Publifarum, n. 12, publicado el 01/12/2010, consultado el 20/12/2018*. Recuperada de [http://www.publifarum.farum.it/ezine\\_articles.php?art\\_id=161](http://www.publifarum.farum.it/ezine_articles.php?art_id=161)

Caicedo, E., Casanovas, M., & Claramunt, M. (2011). Medición del riesgo de crédito mediante modelos estructurales: una aplicación al mercado colombiano. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 24 (42). Recuperada de

<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v24n42/v24n42a04.pdf>

- Carini, C. & Costa, E. (2013). Exploring the performance of social cooperatives during the economic crisis: the Italian case. *Euricse Working Paper*, 59 (13). Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2335302](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2335302)
- Carrera, A. (2017). Optimización De Generación De Contactos Telefónicos En Gestión De Cobranzas Mediante Un Modelo Multinomial De Mejor Horario De Llamada (Best Time To Call). (Tesis título de Ingeniero Matemático, Escuela Politécnica Nacional). Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/17508/1/CD-8013.pdf>
- Caruana, J. (2004). Basilea II: *Un nuevo enfoque para la supervisión bancaria*. Washington DC: Cuarto seminario anual internacional sobre retos estratégicos para el sector financiero
- Castro, L., & Vásquez, R. (2015). *Plan De Riesgo Crediticio Para Disminuir La Morosidad De Los Socios En La Coopac Valle La Leche En La Provincia De Ferreñafe*, Año 2015. (Tesis título de Contador Público, Universidad Señor de Sipán). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7122/1/UPS-CT003904.pdf>
- Charlo, M., & Moya, I. (2010). El Comportamiento Financiero De Las Empresas Socialmente Responsables. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (2) pp. 1135-2523. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3197527>
- Chatterjee, S. (julio 2016). Modelos del Riesgo de Crédito. *Boletín CEMLA*, 273-300. Recuperada de [http://www.cemla.org/PDF/boletin/PUB\\_BOL\\_LXII-03-03.pdf](http://www.cemla.org/PDF/boletin/PUB_BOL_LXII-03-03.pdf)
- Chen, N., Ribeiro, B., & Chen, A. (2016). Financial credit risk assessment: a recent review. *Artif Intell*, 45 pp 1-23. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=4f0bd50c-d2cf-4684-a93d-14f44bf35734%40pdc-v-sessmgr03>

- Chikalipah, S. (2018). Credit risk in microfinance industry: evidence from Sub-Saharan Africa. *Review of Development Finance*, 8 (2018) pp 38-48. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1879933718300617>
- Chorafas, D. (2000). *Managing credit risk, analysing rating and pricing the probability of default*. Londres: Euromoney Institutional Investor PLC
- Codera, J. (1996). *Contabilidad*. Madrid, España: Pirámide.
- Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria (2002). La relación entre los supervisores bancarios y los auditores externos de los bancos. Recuperada de <http://fceca.unicauca.edu.co/old/relacion.htm>
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2015). Revisión del método Estándar para el riesgo de crédito. Recuperada de [https://www.bis.org/bcbs/publ/d307\\_es.pdf](https://www.bis.org/bcbs/publ/d307_es.pdf)
- Coomeva (Junio, 2015). La Función Financiera y el Modelo de Creación de Valor en una Cooperativa. Recuperado de [https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/microsoft\\_powerpoint\\_-\\_modelo\\_de\\_creacion\\_de\\_valor\\_cooperativo\\_v3.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/microsoft_powerpoint_-_modelo_de_creacion_de_valor_cooperativo_v3.pdf)
- Cuidado! Estas son las 71 cooperativas clausuradas por mandato judicial por acción de la SBS (2018, Junio). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/1256480-cuidado-son-71-cooperativas-clausuradas-mandato-judicial-accion-sbs>
- Curiazi, R., Dorigatti, M., Menzani, T., Doukh, N., Salinas, A., Giusti, S., Vaca, J., Durán, A., & Vallejo, S. (2017). La integración, clave para el éxito de los actores de la economía popular y solidaria. Superintendencia de Economía Popular y solidaria. Recuperado de <https://www.cpalsocial.org/documentos/496.pdf>

- Dahl, J. (2011). *Mitigation Practices Help CUs Manage Risks*. Credit Union National Association. Recuperado de <https://news.cuna.org/articles/37001-mitigation-practices-help-cus-manage-risks>
- De Lara, A. (2013). La Función de Administración de Riesgos. En *Medición y Control de Riesgos Financieros* (3a ed., pp. 11 - 24). México D.F., México: Editorial Limusa.
- De Lara, H.A. (2016). *Medición y Control de Riesgos Financieros* (3era ed.). México: Limusa Noriega Editores.
- De Soto, H. (1988). Sector Informal, Economía Popular Mercados Abiertos. Mesa Redonda. Recuperada de <http://www.hacer.org/pdf/Desoto001.pdf>
- Delgado, L., Cardona, C., & Gil, O. (2017). *Diseño de un modelo de scoring para la gestión eficiente de la cartera en una agencia de cobranzas*. Institución Universitaria ESUMER. Recuperado de <http://revistas.esumer.edu.co/index.php/escenarios/article/view/114/136>
- Deloitte (2016). Global risk management survey, 10th edition [Encuesta Global de Gestión de Riesgos, décima edición]. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/risk/articles/encuesta-global-de-gestion-de-riesgo.html>
- Deutsche Gesellschaft Fur Technische Zusammenarbeit (GTZ). (2000). A Risk Management Framework for Microfinance Institutions. *Frankfurt: GTZ*. 5-27. Recuperado de [http://www.ruralfinanceandinvestment.org/sites/default/files/1126266387218\\_A\\_risk\\_management\\_framework\\_for\\_MFIs.pdf](http://www.ruralfinanceandinvestment.org/sites/default/files/1126266387218_A_risk_management_framework_for_MFIs.pdf)
- Díaz, M. (2016). *Las fábricas de crédito como un mecanismo de mitigación del riesgo de crédito de los procesos de concesión de microcrédito, caso: "Cooperativas de ahorro y crédito primer segmento"*. (Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón

Bolívar). Recuperado de

<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5115/1/T2030-MFGR-Diaz-Las%20fabricas.pdf>

Durán, A. (2014). El Gobierno Corporativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina y el Caribe – estado actual de implementación. Confederación Alemana de Cooperativas. Recuperado de <http://www.dgrv.org/docs/711.Est-DGRV18%20-%20GobCorpCACsAL-v15-04-14.pdf>

Durán, A., & Ramirez, L. (2013). Auditoría Externa de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina. Confederación Alemana de Cooperativas. Recuperado de <http://www.dgrv.org/docs/689.EstudioDGRV16-final.pdf>

Echeverry, F. (2006). *Evaluación de modelos para la medición de incumplimiento en créditos para una entidad financiera del eje cafetero*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1083/1/faneryecheverrivaldes.2006.pdf>

El Doctorcito estafó a más de 28 mil ahorristas con su red de cooperativas (2018, Mayo). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/1252430-doctorcito-estafo-28-mil-ahorristas-red-cooperativas>

El Observatorio Colombiano de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria (Revisado Octubre 2018). ¿Qué significa una buena práctica?. Recuperada de [http://www.javeriana.edu.co/telescopi/?page\\_id=651](http://www.javeriana.edu.co/telescopi/?page_id=651)

El Peruano (2018). *Ley Que Modifica La Ley 26702, Ley General Del Sistema Financiero Y Del Sistema De Seguros Y Orgánica De La Superintendencia De Banca Y Seguros, Y Otras Normas Concordantes, Respecto De La Regulación Y Supervisión De Las Cooperativas De Ahorro Y Crédito*. Recuperado de

[https://s3.amazonaws.com/gobpeproduction/uploads/document/file/154449/Ley\\_30822.pdf](https://s3.amazonaws.com/gobpeproduction/uploads/document/file/154449/Ley_30822.pdf)

Ex socios de la Federación de Mercados exigen justicia (Revisado Diciembre 2018).

*Jornada: Diario Judicial*. Recuperado de <https://www.jornada.com.pe/local/7516-ex-socios-de-la-federacion-de-mercados-exigen-justicia>

Federación de Cooperativas Madrileña (2012). Guía de buenas prácticas en las cooperativas madrileñas. Recuperada de

<http://econiassolidarias.unmsm.edu.pe/sites/default/files/Guia%20buenas%20practicas.pdf>

Federal Reserve Bank of Atlanta (Revisado Diciembre 2018). *Components of a Sound Credit Risk Management Program*. Recuperado de <https://www.frbatlanta.org/-/media/documents/banking/publications/components-of-a-sound-credit-risk-management-program.pdf>

FENACREP (Junio 2018). Herramientas clave para la gestión de riesgos. Panorama Cooperativo: *Revista de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú* (64) p. 8. Recuperado de

<https://www.fenacrep.org/assets/media/panorama-junio-2018.pdf>

FENACREP (Diciembre 2018). *Ranking De Las Cooperativas De Ahorro Y Crédito Efectivamente Supervisadas Al 31 De diciembre Del 2018*.

<https://www.fenacrep.org/2-25-ranking-cooperativo>

Fernández, D. (2010). *Herramientas para contener el incremento de la morosidad en las carteras*. Alianza Cooperativa Internacional. Recuperada de

<https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/DFernandez.pdf>

FICO (Revisado Diciembre 2018). 5 Building Blocks of a Great Credit Scoring System.

Recuperado de <https://www.fico.com/25years/>

- Figuroa, M., San Martín A., & Soto, J. (2018). Buenas Prácticas Financieras en la Gestión del Riesgo de Crédito de Empresas del Sector Bancario. (Tesis de Maestría, Centrum). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/12882/FIGUEROA\\_SAN%20MARTIN\\_PRACTICAS\\_BANCARIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/12882/FIGUEROA_SAN%20MARTIN_PRACTICAS_BANCARIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fondo Multilateral de Inversiones (2015). Psicometría: capacidad crediticia a prueba. Recuperado de [https://www.fomin.org/Portals/0/impact%20evaluation/brief\\_psychometrics\\_ES.pdf](https://www.fomin.org/Portals/0/impact%20evaluation/brief_psychometrics_ES.pdf)
- Fraker, G. (2006). Using Economic Value Added (EVA) to Measure and Improve Bank Performance [Uso del valor económico agregado (EVA) para medir y mejorar el desempeño de un banco] . RMA - Arizona Chapter. Recuperado de <http://www.rmaaz.org/pictures/measuringbankperformance.pdf>
- Gaitho, M. (2010). *A Survey Of Credit Risk Management Practices By Saccos In Nairobi*. (Tesis de Maestría, Universidad de Nairobi). Recuperado de [http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/12757/Gaitho\\_A%20survey%20of%20credit%20risk%20management%20practices%20by%20Saccos%20in%20Nairobi.pdf?sequence=3](http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/12757/Gaitho_A%20survey%20of%20credit%20risk%20management%20practices%20by%20Saccos%20in%20Nairobi.pdf?sequence=3)
- Galicia, M. (2003). Los enfoques del riesgo de crédito. México D.F: Instituto del Riesgo Financiero.
- Gamboa, N. A. (2016). *“La administración del riesgo de crédito y la morosidad en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 5, del cantón Ambato, en el año 2015.”* (Tesis, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador). Recuperada de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23991/1/T3783ig.pdf>

Getu, T. (2015). *Determinants of Credit Risk in Microfinance Institution of Ethiopia-A Case study of Addis Credit and Saving Institution (ADCSI)*. Clear IJRMST, 5 (10).

Recuperado de

<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=00131d3f-3e04-4750-bf08-d65b4c9683f2%40sdc-v-sessmgr03>

Gómez, L. (2008). *Medidas de Creación de Valor*. Actualidad Empresarial, 166.

Recuperado de [http://aempresarial.com/web/revitem/9\\_8486\\_25510.pdf](http://aempresarial.com/web/revitem/9_8486_25510.pdf)

Gómez, N., Mora, A., Muñoz, Y. & Ceballos, H. (2015). *Análisis de la generación de valor de la Cooperativa de Empleados, Pensionados y Exempleados del Comité de Cafeteros de Nariño y Almacafé S.A. (CEMPECAFEN) en función de la Norma ISO 26000, periodo 2010 – 2012*. Revista UNIMAR, 33(1) pp 165-173. Recuperado de [http://ojseditorialumariana.com/index.php/unimar/article/download/910/pdf\\_25/](http://ojseditorialumariana.com/index.php/unimar/article/download/910/pdf_25/)

Graham-Dixon, A. (2018). *Cómo los Medici usaron su fortuna para abrirse las puertas del cielo*. BBC. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/1252430-doctorcito-estafo-28-mil-ahorristas-red-cooperativas>

Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (2006). *Guía Sobre Buenas Prácticas Para Los Financiadores De Las Microfinanzas*. Recuperado de

[https://www.eda.admin.ch/dam/deza/es/documents/themen/privatsektorentwicklun g/162777-cgap-microfinance-consensus-guidelines\\_ES.pdf](https://www.eda.admin.ch/dam/deza/es/documents/themen/privatsektorentwicklun g/162777-cgap-microfinance-consensus-guidelines_ES.pdf)

Grupo de Transparencia del Comité de Basilea en Supervisión Bancaria (1999). *Mejores prácticas para la Divulgación del Riesgo de Crédito*. Documento de consulta

emitido por el Comité de Basilea en Supervisión Bancaria. Recuperada de

[https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiYjc7rv5nfAhXvqlkKHQctB\\_wQFjAAegQICChAC&url=http%3A%2F%2Fwww.asbasupervision.com%2Fes%2Ftodos%2Fbiblioteca-](https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiYjc7rv5nfAhXvqlkKHQctB_wQFjAAegQICChAC&url=http%3A%2F%2Fwww.asbasupervision.com%2Fes%2Ftodos%2Fbiblioteca-)

virtual-asba%2Fgestion-de-riesgos%2Friesgo-de-credito%2F145-gr-rc04%2Ffile&usg=AOvVaw23hRQh\_9lh4Yd6Lfaefj4l

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2013). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). México D.F., México: McGraw Hill.

Huayta, K. (2016). *Análisis de la competencia que enfrentan las instituciones microfinancieras peruanas y el impacto sobre su estabilidad financiera*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú

Hussain, A., & Babak, N. (2014). Risk Management Practices in Islamic Banks in Kuwait. *Journal of Islamic Banking and Finance*, 2 (1) pp 123-1148. Recuperado de [http://jibfnet.com/journals/jibf/Vol\\_2\\_No\\_1\\_March\\_2014/8.pdf](http://jibfnet.com/journals/jibf/Vol_2_No_1_March_2014/8.pdf)

Ibtissem, B., Bouril, A. (2013). Credit Risk Management in Microfinance: The Conceptual Framework. *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives* 2 (1), 9-24. Recuperado de <http://www.acrn.eu/resources/Journals/jfrp201301b.pdf>

Igual, D. (2011). *La circulación de capitales*. El mundo financiero europeo en la Baja Edad Media. Reunión científica: XVI Curs d'Estiu Comtat d'Urgell. Recuperado de [https://www.academia.edu/4195502/La\\_circulaci%C3%B3n\\_de\\_capitales.\\_El\\_mundo\\_financiero\\_europeo\\_en\\_la\\_Baja\\_Edad\\_Media](https://www.academia.edu/4195502/La_circulaci%C3%B3n_de_capitales._El_mundo_financiero_europeo_en_la_Baja_Edad_Media)

Intrigano, C., Palomba, G., Di Nallo, L., & Calce, A. (2017). Accounting Beta: Which Measure Is the Best? Findings from Italian Market [Beta Contable: ¿Qué medida es la mejor? Hallazgos del Mercado italiano]. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 96. Recuperado de [http://www.europeanjournalofeconomicsfinanceandadministrativesciences.com/issues/PDF/EJEFAS\\_96\\_09.pdf](http://www.europeanjournalofeconomicsfinanceandadministrativesciences.com/issues/PDF/EJEFAS_96_09.pdf)

Jakob Fugger, "el hombre más rico de la historia", del que quizás nunca escuchaste hablar

(2017, Julio). BBC. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-40598562>

Jara, M. & Malo, J. (2013). *Propuesta para una metodología de prácticas de buen gobierno*

*corporativ, considerando la ley orgánica de economía popular y solidaria, en las*

*cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Cuenca-Ecuador durante le*

*periodo 2011: Caso cooperativa ERCO Ltda.* (Tesis de bachiller, Universidad

Politécnica Salesiana). Recuperado de

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3992/1/UPS-CT002580.pdf>

Jarrow, R. A., & Protter, P. (2004). Structural versus reduced form models: A new

information based perspective. *Journal of Investment Management*, 2 (2), 1-10.

Recuperado de

<http://forum.johnson.cornell.edu/faculty/jarrow/100%20Structural%20vs%20Reduced%20Review%20JIM%202004.pdf>

Jiménez, J. (2012). Betas Contables. Colegio de Estudios Superiores en Administración.

Recuperado de

<https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/392/TMF00237.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kalu, E., Shieler, B., & Amu, C., (2018). Credit Risk Management And Financial

Performance Of Microfinance Institutions In Kampala, Uganda. *Independent*

*Journal of Management & Production (IJM&P)* 9 (1). Recuperado de

<http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/658/783>

Kalui, F., & Wanjiku, S. (2016). The Effects of Credit Risk Management Practices on

Growth of Saccos' Wealth in Nakuru Town. *European Journal of Business and*

*Management*, 8 (32). Recuperado de

<https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwi81JrBvqDfAhWpuVkKHS7oCBUQFjAAegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fiiste.org%2FJournals%2Findex.php%2FEJBM%2Farticle%2Fdownload%2F33948%2F34914&usg=AOvVaw3WXzMHOxDcoGzc-o1wZo-U>

- Kanahalli, B.M., & Kashinath, R.B. (2015). Assessment Of Economic Value Creation Of Select Indian Public Sector Banks: A Comparative Study. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 6 (1) pp 21-24. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=8c0863c7-c4a2-49bb-bc9e-d8fa3253ddcb%40sessionmgr4009>
- Kaupelyte, D., & McCarthy, O. (2006). Risk Management In Lithuanian And Irish Credit Unions: Trends And Impacts On Credit Union Development. *Journal of Rural Cooperation*, 34 (2) pp 179-196. Recuperado de <https://www.ucc.ie/en/media/research/centreforco-operativestudies/docs/doc1.pdf>
- Kibui, N., & Moronge, M. (2014). Effects Of Credit Risk Management On Financial Performance Of Saccos: Acase Study Of Harambee Sacco. *International Academic Journal of Information Sciences and Project Management*, 1 (3) pp 157-172. Recuperado de [http://www.iajournals.org/articles/iajispm\\_v1\\_i3\\_157\\_172.pdf](http://www.iajournals.org/articles/iajispm_v1_i3_157_172.pdf)
- Kimoi, A., Ayuma, C., & Kirui, K. (2016). Assessment of Credit Risk Management Practices on Organizational Performance: A survey of Savings and Credit Co-operative Societies in Eldoret Town Kenya. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 7 (5). Recuperado de <https://www.ijser.org/researchpaper/Assessment-of-Credit-Risk-Management-Practises-on-Organizational-Performance-A-survey-of-Savings-and-Credit-Co-operative-Societies-in-Eldoret-Town-Kenya.pdf>

- Kisivuli, L. (2013). *The effect of credit risk management on loans portfolio among Saccos in Kenya* [El efecto de la gestión del riesgo de crédito en la cartera de préstamos entre Coopacs en Kenia]. (Tesis de maestría de Administración de Empresas, Universidad de Nairobi). Recuperado de [http://chss.uonbi.ac.ke/sites/default/files/chss/Essendi%20MBA%20Thesis\\_0.pdf](http://chss.uonbi.ac.ke/sites/default/files/chss/Essendi%20MBA%20Thesis_0.pdf)
- Kwagara, M.P. (2006). *An Assessment Of Credit Risk Management Techniques Adopted By Microfinance Institutions In Kenya*. (Tesis de postgrado, Universidad de Nairobi). Recuperado de [http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/22432/Mwirigi%20Patrick%20K\\_An%20Assessment%20of%20Credit%20Risk%20Management%20Techniques%20Adopted%20by%20Microfinance%20Institutions%20in%20Kenya.pdf?sequence=3](http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/22432/Mwirigi%20Patrick%20K_An%20Assessment%20of%20Credit%20Risk%20Management%20Techniques%20Adopted%20by%20Microfinance%20Institutions%20in%20Kenya.pdf?sequence=3)
- Lagat, F., Mugo, R., & Otuya, R. (2013). Effect of Credit Risk Management Practices on Lending Portfolio Among Savings and Credit Cooperatives in Kenya. *European Journal of Business and Management* 5 (19). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/267393208\\_Effect\\_of\\_Credit\\_Risk\\_Management\\_Practices\\_on\\_Lending\\_Portfolio\\_Among\\_Savings\\_and\\_Credit\\_Cooperatives\\_in\\_Kenya](https://www.researchgate.net/publication/267393208_Effect_of_Credit_Risk_Management_Practices_on_Lending_Portfolio_Among_Savings_and_Credit_Cooperatives_in_Kenya)
- Lara, J., Rodriguez, M., & Rayo, S. (2011). Un caso empírico en la evaluación del riesgo de crédito de una institución de microfinanzas peruana. *Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 6 (11). Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/440/433>
- Larraín, C. (2007). *Banco Estado Microcréditos: lecciones de un modelo exitoso*. CEPAL. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5169/1/S0700303\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5169/1/S0700303_es.pdf)

- Leonel de Carvalho, F., Montoya, M., Bialoskorski, S., & Guimarães, A. (2015). *Exit and Failure of Credit Unions in Brazil: A Risk Analysis*. *R. Cont. Fin.- USP, Sao Paulo*, 26 (67) pp 70-84. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v26n67/1519-7077-rcf-26-67-00070.pdf>
- Lizarraga, N. (2013). *Gestión de riesgo de crédito y su impacto en la morosidad coopac de la region La Libertad* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo).  
Recuperada de  
[http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2363/lizarraga\\_nelson.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2363/lizarraga_nelson.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- López, G. (2018). *Creación de Valor Mediante la Gestión de Riesgos*. Centrum Think Tank. Recuperada de <https://centrumthink.com/creacion-de-valor-mediante-la-gestion-de-riesgos>
- Magali, J. (2013). Factors Affecting Credit Default Risks For Rural Savings and Credits Cooperative Societies (SACCOS) in Tanzania. *European Journal of Business and Management* 5 (32). Recuperado de  
<https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/9559>
- Márquez, F. (2014). *Propuesta de un plan de administración de riesgo crediticio en la coopac de la cámara de comercio de Loja, basado en el análisis de portafolio de crédito del año 2013*. (Tesis título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Universidad Politécnica Salesiana). Recuperado de  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7122/1/UPS-CT003904.pdf>
- Martinez, M. (2013). *Gestión de Riesgos en las Entidades Financieras: El Riesgo de Crédito y Morosidad*. (Tesis de grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Valladolid). Recuperado de  
<https://core.ac.uk/download/pdf/61509927.pdf>

Ministerio de la Producción & Inei, (2010). *Desarrollo Cooperativo: Rol del Estado y perspectivas*, 1º edición, Perú: R&C Holding

Ministerio de Economía y Finanzas. (15 de octubre de 2018). *www.mef.gob.pe*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/consejo-normativo-de-contabilidad/presentacion>

Morgan Stanley (2008). Morgan Stanley's Approach to Assessing Credit Risks in the Microfinance Industry. *Journal of Applied Corporate Finance*, 20 (1). Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=2f578f2d-d396-4b29-8619-4b53387775ff%40sessionmgr102>

Morosini, P. (2005). *The common glue: An alternative way of transcending differences to unleash competitive performance [El aglutinante común: una forma de transcender las diferencias para desatar el desempeño competitivo]*. Amsterdam: Elsevier

Morosini, P. (2017). Webinar: claves para gestionar equipos multiculturales [video de capacitación]. Centrum Católica. Recuperado de [https://educast.pucp.edu.pe/video/8010/webinar\\_claves\\_para\\_gestionar\\_equipos\\_multiculturales](https://educast.pucp.edu.pe/video/8010/webinar_claves_para_gestionar_equipos_multiculturales)

Muhaya, N., Hood, A., & Kimani, M. (2015). Role Played By Saccos In Financial Intermediation In The Improvement Of The Welfare Of Members, A Case Study Of Fundilima Sacco. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5 (6). Recuperado de <http://www.ijsrp.org/research-paper-0615/ijsrp-p42113.pdf>

Nieto, K. M. (2017). *Cumplimiento de estándares de transparencia como práctica de buen gobierno corporativo ben la Cooperativa de Ahorro y Crédito QUILLACOOP-Sede Quillabamba*. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8370/NIETO\\_SALIZAR\\_KATIA\\_AHORRO\\_CREDITO.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8370/NIETO_SALIZAR_KATIA_AHORRO_CREDITO.pdf?sequence=1)

Observatorio iberoamericano del empleo y la economía social (2011). *Manual De Buenas Prácticas De La Economía Social Y El Empleo En América Latina*. Recuperado de [http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/manual\\_buenas\\_practicas\\_es\\_empleo\\_am\\_latina.pdf](http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/manual_buenas_practicas_es_empleo_am_latina.pdf)

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2015). Plantilla de buenas prácticas. Recuperada de <http://www.fao.org/3/a-as547s.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2001). *Manual de balance social*. Medellín: OIT/Asociación Nacional de Industriales / Cámara Junior de Colombia. Recuperado de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/01128.pdf>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (2018). Financiamiento De Pymes Y Emprendedores 2018: un marcador de la OCDE. Recuperado de <https://www.oecd.org/cfe/smes/SPA-Highlights-Financing-SMEs-and-Entrepreneurs-2018.pdf>

Ortega-Pereira, J., Borja-Borja, F., Aguilar-Rodríguez, I., & Montalván-Burbano, R. (2017). Evolución De Las Cooperativas De Ahorro Y Crédito En Ecuador, 2000-2015. *Semestre Económico*, 20(45), 187-216. doi:10.22395/seec.v20n45a7

Pabst, H., Baustista, J.M. (2015). La dualidad en el sector de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo en México. *Confederación Alemana de Cooperativas*. Recuperado de <http://www.dgrv.org/docs/699.20150824-Dualidad-rentabilidad-riesgo-credificio2014.pdf>

Padma, K., Suresh, A.M., & Vijayashree, L. (2012). *Micro Finance and its Risk Management Practices in India: A Conceptual Study*. *Sinergy*, 10 (1) Recuperado

de

<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/detail/detail?vid=1&sid=52eeb7e9-7a2a-4f56-9c64-d8089d8e8087%40sessionmgr4008&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT11ZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=72081224&db=bth>

- Paredes, E., Tineo, E., & Vivanco, P. (2017). *Diagnóstico Operativo Empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cristóbal de Huamanga*. (Tesis de magister, Centrum Católica, Perú). Recuperada de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/10001/PAREDES\\_TINEO\\_DIAGNOSTICO\\_HUAMANGA.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/10001/PAREDES_TINEO_DIAGNOSTICO_HUAMANGA.pdf?sequence=1)
- Pérez, C. J. (2017). *La evaluación crediticia y su relación con el riesgo crediticio, en la Cooperativa de Ahorro y crédito San Viator Ltda. Año 2013, Lima* (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperada de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/7262/Perez\\_cc.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/7262/Perez_cc.pdf?sequence=1)
- Pérez, J. (2011). *Vidas paralelas: la banca y el riesgo a través de la historia* (3era ed.). España: Marcial Pons, Ediciones de la Historia S.A. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=aZK8shN-14wC&oi=fnd&pg=PA21&dq=historia+del+riesgo+financiero&ots=BDwv2n1pW\\_&sig=H9m1Mo7j4YtDMqSQofPfMakXSk#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=aZK8shN-14wC&oi=fnd&pg=PA21&dq=historia+del+riesgo+financiero&ots=BDwv2n1pW_&sig=H9m1Mo7j4YtDMqSQofPfMakXSk#v=onepage&q&f=false)
- Rayo, S. (2009). *Diseño de un sistema de credit scoring para entidades de microfinanzas*. Superintendencia de Banca y Seguros. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pres\\_doc\\_basilea/I\\_MODELO\\_DE\\_CREDIT\\_SCORING\\_EN\\_IMFs.pdf](http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pres_doc_basilea/I_MODELO_DE_CREDIT_SCORING_EN_IMFs.pdf)

- Rayo, S. (2015). *Gestión Avanzada de Riesgos de Crédito-Seminario para gerentes de riesgos de las entidades de microfinanzas*. Superintendencia de Banca y Seguros. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pres\\_doc\\_basilea/I%20CONCEPTOS.pdf](http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pres_doc_basilea/I%20CONCEPTOS.pdf)
- Rayo, S., Lara, J., & Camino, D. (2010). Un modelo de credit scoring para instituciones de microfinanzas en el marco de Basilea II. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 15 (28). Recuperado de <http://jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/65/57>
- Red Internacional de Reguladores de Cooperativas de Ahorro y Crédito (2013). *Principios directrices para mejorar la gobernabilidad de las instituciones cooperativas financieras*. Recuperado de [https://www.woccu.org/documents/ICURN\\_Principios\\_directrices\\_mejorar\\_gobernabilidad](https://www.woccu.org/documents/ICURN_Principios_directrices_mejorar_gobernabilidad)
- Revolledo, J. (2010). *Metodología para la Valoración y Gestión de Riesgos del Portafolio de Inversiones de una Cooperativa de Ahorro y Crédito* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2717/1/T0886-MFGR-Revollo.pdf>
- Rios, M. L. (2013). *Implementación de las NIIF en el sistema financiero, sistema de seguro y AFP*. Lima, Perú.: Facultad de Ciencias Contables, Pontificia Universidad Católica del Perú
- Roisenzvit, A., & Zárate, M. (2006). *Hacia una cultura de risk management*. Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias. Recuperado de [http://www.riesgooperacional.com/docs/paper\\_alfredo.pdf](http://www.riesgooperacional.com/docs/paper_alfredo.pdf)

- Saavedra, M. L., & Saavedra, M. J. (2010). Modelos para medir el riesgo de crédito de la banca. *Cuadernos de Administración*, 23 (40), 295-319. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20514982012.pdf>
- Sanchis, J. R. (2016). La revolución de las finanzas éticas y solidarias. *Oikonomics* (6), 28-34. Obtenido de [http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/\\_recursos/documents/06/04\\_Oikonomics\\_6\\_Sanchis\\_es\\_2016.pdf](http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/06/04_Oikonomics_6_Sanchis_es_2016.pdf)
- SAS (Revisado Diciembre 2018). *Credit Risk Management*. Recuperada de [https://www.sas.com/en\\_us/insights/risk-management/credit-risk-management.html](https://www.sas.com/en_us/insights/risk-management/credit-risk-management.html)
- SBS pidió al PJ liquidar 172 cooperativas, pero solo fueron cerradas 71 (2018, Junio). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/1253640-sbs-pidio-pj-liquidar-172-cooperativas-cerradas-71>
- Segura, M. (2010). *Actividades bancarias y financieras en la baja edad media. España*. Temas para la educación (8). Recuperado de <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd7175.pdf>
- Seijas, M., Vivel, M., Lado, R., & Fernández, S. (2017). La evaluación del riesgo de crédito en las instituciones de microfinanzas: estado del arte. *Compendium*, 4 (9), 36-52. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6230472.pdf>
- Soriano, J. (2015). *Análisis estratégico de los grupos empresariales. Los grupos bancarios y el papel de las cooperativas de crédito en los grupos empresariales de la Economía Social. El caso de la Comunidad Valenciana*. Universidad de Valencia: Tesis doctoral. Obtenido de <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/43628/Tesis%20Jose%20Fco%20Soriano%20completa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sousa, M. d. M., & Figueiredo, R. S. (2014). Credit Analysis Using Data Mining: Application in the Case of a Credit Union. *Journal of Information Systems and Technology Management: JISTEM*, 11(2), 379-396. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/264971194\\_Credit\\_analysis\\_using\\_data\\_mining\\_application\\_in\\_the\\_case\\_of\\_a\\_credit\\_union/download](https://www.researchgate.net/publication/264971194_Credit_analysis_using_data_mining_application_in_the_case_of_a_credit_union/download)
- Steinmetz, G. (2016). *The Richest Man Who Ever Lived: The Life and Times of Jacob Fugger*. Simon and Schuster. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=T7PGDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=the+richest+man+who+ever+lived&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiEs6f349riAhWBm1kKHTxzCh4Q6AEIOzAD#v=onepage&q=the%20richest%20man%20who%20ever%20lived&f=false>
- Superintendencia de Banca y Seguros (2006). *Basilea II: El Nuevo Acuerdo de Capital*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/REGUL\\_PROYIMP\\_BASIL\\_FUNSBS/BasileaII-Introduccion-JPoggi-MLuy.pdf](http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/REGUL_PROYIMP_BASIL_FUNSBS/BasileaII-Introduccion-JPoggi-MLuy.pdf)
- Superintendencia de Banca y Seguros (2008). Resolución SBS N° 11356-2008 Nuevo Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/sistema-financiero/cooperativas-supervisadas-por-la-sbs>
- Superintendencia de Banca y Seguros (2009). Resolución S.B.S. Nro 13278-2009. Recuperado de [http://www.coopetro.com/pdf/10-Resolución\\_N°\\_13278-2009\\_Reglamento\\_Gestion\\_Integral\\_Riesgos.pdf](http://www.coopetro.com/pdf/10-Resolución_N°_13278-2009_Reglamento_Gestion_Integral_Riesgos.pdf)
- Superintendencia de Banca y Seguros (2011). Resolución SBS N° 3780-2011 Aprueba el Reglamento de Gestión de Riesgos de Créditos. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/sistema-financiero/cooperativas-supervisadas-por-la-sbs>

Superintendencia de Banca y Seguros (2017). SBS Publicó Nuevo Reglamento De Gobierno Corporativo Y Gestión Integral De Riesgos. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/noticias/noticia/sbs-publico-nuevo-reglamento-de-gobierno-corporativo-y-gestion-integral-de-riesgos/id/392>

Superintendencia de Banca y Seguros (2018a). *Nuevo esquema de supervisión Coopac*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/enlaces-a-otras-paginas/nuevo-esquema-de-supervision-coopac>

Superintendencia de Banca y Seguros (2018b). Nuevo Marco de Regulación y Supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito - COOPAC. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ENLACES\\_OTRASPAGINAS/EL\\_RETO\\_DE\\_LA\\_NUEVA\\_REGULACION\\_COOPAC\\_2.pdf](http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ENLACES_OTRASPAGINAS/EL_RETO_DE_LA_NUEVA_REGULACION_COOPAC_2.pdf)

Superintendencia de Banca y Seguros (2018c). *Efecto de Basilea II en la aplicación del RORAC como medida de rentabilidad en las entidades financieras*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pres\\_doc\\_basilea/III\\_CALCULO\\_RORAC.pdf](http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pres_doc_basilea/III_CALCULO_RORAC.pdf)

Superintendencia de Bancos de Ecuador (2018). *Suficiencia de Capital Regulator*. Recuperada de [https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2018/01/suficiencia\\_de\\_capital\\_regulador.pdf](https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/wp-content/uploads/sites/4/downloads/2018/01/suficiencia_de_capital_regulador.pdf)

Támara, A., Chica, I., & Montiel, A. (2017). Metodología de Cálculo del Beta: Beta de los Activos, Beta Apalancado y Beta Corregido por Cash. *Espacios*, 38 (34), 15. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n34/a17v38n34p15.pdf>

The Joint Forum (2015). *Developments in credit risk management across sectors: current practices and recommendations* [Evolución de la gestión del riesgo de crédito en

- todos los sectores: prácticas actuales y recomendaciones.]. Recuperado de <https://www.bis.org/bcbs/publ/joint38.pdf>
- Toaquiza, A. (2015). *Auditoría de Gestión al departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito educadores de Chimborazo y su incidencia en la optimización de recursos para el período de julio a diciembre del 2013*. Riobamba-Ecuador: Universidad Nacional de Chimborazo.
- Toledo, E. (2009). Microfinanzas: diagnóstico del sector de la micro y pequeña empresa y su tecnología crediticia. *Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 4 (8). Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/933/901>
- Valdivia Loayza, C., & Ferrer Quea, A. (2016). *Todo sobre activos aplicación de las NIIF y el PCGE*. Lima: Instituto del Pacífico SAC.
- Vásconez, G. (2010). El riesgo de crédito en las microfinanzas. *Confederación Alemana de Cooperativas*. Recuperado de <http://cemla.org/actividades/2010/2010-05-EducacionFinanciera/Riesgo-credito-micrfinanzas.pdf>
- Vergü J., & Bendezú, C. (2007). Los indicadores financieros y el Valor Económico Agregado (EVA) en la creación de valor. *Industrial Data* 10 (1) pp 42-47. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81610107.pdf>
- Wambugu, E. (2010). *Credit risk management practices in savings and credit cooperative societies (Saccos) offering Front Office Service Activity (FOSA) in Kenya* (tesis de postgrado, Universidad de Nairobi). Recuperado de <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/5961>
- Wang, J., Wang, W., & Wang, J. (2017). Credit Risk Management Framework for Rural Commercial Banks in China. *Journal of Financial Risk Management* 6, 48-65. Recuperado de [https://file.scirp.org/pdf/JFRM\\_2017031015022869.pdf](https://file.scirp.org/pdf/JFRM_2017031015022869.pdf)

- Wenner, M., Navajas, S., Trivelli, C., & Tarazona, A. (2007). Manejo del riesgo crediticio en instituciones financieras rurales en América Latina. Banco Interamericano de Finanzas. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/254421583\\_Manejo\\_del\\_riesgo\\_crediticio\\_en\\_instituciones\\_financieras\\_rurales\\_en\\_America\\_Latina/download](https://www.researchgate.net/publication/254421583_Manejo_del_riesgo_crediticio_en_instituciones_financieras_rurales_en_America_Latina/download)
- Westley, G. (2007). *Bancos comerciales en microfinanzas: Mejores prácticas y directrices para el diseño, seguimiento y evaluación de proyectos*. Banco Interamericano de Finanzas. Recuperado de <http://www.findevgateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-bancos-comerciales-en-microfinanzas-mejores-practicas-y-directrices-para-el-diseno-seguimiento-y-evaluacion-de-proyectos-6-2007.pdf>
- Westley, G., & Branch, B. (2000). Dinero Seguro-Desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito eficaces en América Latina. *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado de <https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/Dinero-seguro-Desarrollo-de-cooperativas-de-ahorro-y-credito-eficaces-en-América-Latina.pdf>
- World Council of Credit Unions (2015). *Model Law for credit unions* [Ley Modelo para las cooperativas]. Recuperada de [http://www.woccu.org/documents/Model\\_Credit\\_Union\\_Law\\_2015](http://www.woccu.org/documents/Model_Credit_Union_Law_2015)
- Xin Song, L., & Xiao, L. (2017). Review of Research on Credit Risk Management for Rural Credit Cooperatives. *Journal of Risk Analysis and Crisis Response*, 7 (1) pp 21-26. Recuperado de <https://doaj.org/article/135e1fed26574901b58c92b07f4b8ec0>

## Apéndices

### Apéndice A: Ranking por Volumen de Activos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Tabla 10.

*Ranking por Volumen de Activos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (En Miles de Soles), a diciembre 2018*

Ranking	Cooperativas de Ahorro y Crédito	Activo Total		
		Monto	%	%Acum
1	PACIFICO	2.936.310	22,20	22,20
2	ABACO	1.667.075	12,60	34,81
3	AELU	1.629.522	12,32	47,13
4	SANTA MARIA MAGDALENA LTDA. N° 219	571.676	4,32	51,45
5	SANTO CRISTO DE BAGAZAN	441.053	3,33	54,78
6	SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA	348.711	2,64	57,42
7	QUILLABAMBA LTDA N° 295- QUILLACOOP	320.549	2,42	59,84
8	SAN MARTIN DE PORRES LTDA.	310.371	2,35	62,19
9	EFIDE	293.894	2,22	64,41
10	SAN ISIDRO	269.281	2,04	66,45
11	SANTO DOMINGO DE GUZMAN	263.944	2,00	68,44
12	PETROPERU LTDA	254.388	1,92	70,37
13	LOS ANDES COTARUSI AYMARAES	239.576	1,81	72,18
14	SANTA CATALINA DE MOQUEGUA	219.394	1,66	73,84
15	EL TUMI	189.136	1,43	75,27
16	LA REHABILITADORA LTDA 24	187.982	1,42	76,69
17	CUAJONE LTDA N° 60	181.020	1,37	78,06
18	ILO LTDA.	179.243	1,36	79,41
19	TOQUEPALA	167.621	1,27	80,68
20	LEON XIII LTDA. N° 520	164.356	1,24	81,92
21	NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO	135.529	1,02	82,95
22	FINANTEL LTDA.	129.485	0,98	83,93
23	SAN HILARION LTDA.	107.457	0,81	84,74
24	NORANDINO LTDA	105.621	0,80	85,54

25	DE SUB OFICIALES PNP SANTA ROSA DE LIMA	105.531	0,80	86,34
26	FONDESURCO	97.633	0,74	87,08
27	SEÑOR DE LOS MILAGROS LTDA	90.448	0,68	87,76
28	TOCACHE LTDA.	78.638	0,59	88,35
29	PARROQUIA SAN LORENZO TRUJILLO LTDA N° 104	68.541	0,52	88,87
30	FINANZAS SOLIDARIAS MONSEÑOR MARCOS LIBARDONI (FINANSOL)	65.950	0,50	89,37
31	KORI	59.980	0,45	89,82
32	SEÑOR DE LOS TEMBLORES LTDA.	53.260	0,40	90,23
33	LA PORTUARIA	53.048	0,40	90,63
34	HUANCAVELICA LTDA. N° 582	48.021	0,36	90,99
35	INTERFINCO LIMITADA	43.763	0,33	91,32
36	SAN JUAN BAUTISTA LTDA. 023-III	43.533	0,33	91,65
37	TODOS LOS SANTOS DE CHOTA	42.239	0,32	91,97
38	QUINCE DE SETIEMBRE LTDA.	37.519	0,28	92,25
39	CABANILLAS MAÑAZO	35.939	0,27	92,53
40	DE OFICIALES DE LA POLICIA NACIONAL DEL PERU CRNL HUMBERTO FLORES HIDALGO	34.914	0,26	92,79
41	SAN JOSE CARTAVIO	34.034	0,26	93,05
42	VIRGEN DE LAS NIEVES LTDA. N° 278	90.094	0,68	93,73
43	PROMOCION TAHUANTINSUYO 1946	32.650	0,25	93,97
44	DE LOS EMPLEADOS DE IBM	30.018	0,23	94,20
45	CHIQUINQUIRA LTDA 471	29.945	0,23	94,43
46	MICREDISOL	29.041	0,22	94,65
47	INMACULADA CONCEPCION DE CANTA LTDA.	28.123	0,21	94,86
48	FINANCIAMIENTO POPULAR	26.277	0,20	95,06
49	URBANIZACION TAHUANTINSUYO LTDA.	24.225	0,18	95,24
50	AOPCOOP	23.711	0,18	95,42
51	EMPHOST LTDA.	23.597	0,18	95,60
52	RONDAS Y DESARROLLO (RONDESA)	23.511	0,18	95,78
53	FORTALECER	21.481	0,16	95,94
54	CELENDIN LTDA N° 406	19.686	0,15	96,09
55	SERVICREDIT	19.362	0,15	96,24
56	S.O. 3ERA. S.F.P. JOSE DEL CARMEN HUAMAN MUÑOZ	19.292	0,15	96,38
57	SERFINCO LTDA	18.720	0,14	96,52

58	SAN JOSE LTDA. N° 178	18.516	0,14	96,66
59	SEÑOR DE QUINUAPATA	18.455	0,14	96,80
60	REFINERIA DE PLATA Y RESIDUOS ANODICOS N° 011	18.316	0,14	96,94
61	CREDICOOP LUZ Y FUERZA LTDA	18.124	0,14	97,08
62	SAN PIO X LTDA.	18.109	0,14	97,21
63	SAN FRANCISCO DE MOCUPE LTDA.	16.434	0,12	97,34
64	LA PROGRESIVA LTDA	15.817	0,12	97,46
65	DEL SECTOR SALUD DE AYACUCHO	15.136	0,11	97,57
66	RESPALDA	14.569	0,11	97,68
67	DEL ORIENTE LTDA	14.454	0,11	97,79
68	AGROFINCA	14.169	0,11	97,90
69	EL DORADO LTDA.	14.026	0,11	98,01
70	MICROFINANZAS PRISMA	14.021	0,11	98,11
71	SAN SALVADOR DE MILPO LTDA. N° 305	13.355	0,10	98,21
72	JUAN XXIII LTDA 508	13.208	0,10	98,31
73	EMPRENDER APURÍMAC	11.846	0,09	98,40
74	DE LOS VENDEDORES AMBULANTES DE COMAS	11.166	0,08	98,49
75	PARROQUIA SANTA ROSA DE LIMA	10.219	0,08	98,56
76	MUNICIPAL DE AREQUIPA	8.927	0,07	98,63
77	SERVICIO ADUANERO DEL PERU	8.859	0,07	98,70
78	DE LOS TRABAJADORES DE SIDERPERU, ENAPUPERU Y ELECTROPERU	8.580	0,06	98,76
79	TRES CRUCES	8.347	0,06	98,83
80	TRABAJADORES ALICORP LTDA.	8.254	0,06	98,89
81	SAN SALVADOR Ltda	7.538	0,06	98,95
82	HOSNI LTDA. N° 518	7.171	0,05	99,00
83	CENTENARIO LTDA.	7.016	0,05	99,05
84	DE TRABAJADORES DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ LTDA N° 90	6.497	0,05	99,10
85	CHICLAYO LTDA.	6.109	0,05	99,15
86	CONTINENTAL	5.780	0,04	99,19
87	DE LOS TRABAJADORES DEL BANCO DE CREDITO LTDA.	5.658	0,04	99,23
88	SAN COSME LTDA.	5.618	0,04	99,28
89	CENTRAL SINDICAL LIMA LTDA.	4.950	0,04	99,31
90	SANTIAGO APOSTOL DE TALAVERA	4.820	0,04	99,35

91	DE CESANTES, JUBILADOS Y ACTIVOS DEL SECTOR SALUD LA LIBERTAD LTDA.	4.331	0,03	99,38
92	SAYARI	4.110	0,03	99,42
93	SANTA VERONICA LTDA N° 31	4.026	0,03	99,45
94	ELECTROCOOP LTDA.	3.919	0,03	99,48
95	VALLE LA LECHE	3.845	0,03	99,50
96	SEPAPOSE LTDA	3.632	0,03	99,53
97	JUAN XXIII	3.548	0,03	99,56
98	CREDIPANGO	3.505	0,03	99,58
99	SONDOR PACUCHA	3.415	0,03	99,61
100	SAGRADO CORAZON DE JESUS DEL MERCADO LOBATON	3.263	0,02	99,64
101	INDECO PERUANA LTDA.	3.230	0,02	99,66
102	CRISTO REY LTDA.	2.993	0,02	99,68
103	LIBERTAD	2.900	0,02	99,70
104	EXITO (CREDIEXITO)	2.628	0,02	99,72
105	FINANCOOP LTDA.	2.496	0,02	99,74
106	SAN VIATOR	2.420	0,02	99,76
107	DEL CUERPO MEDICO DE LA C.N.S.S.O. LTDA N° 312	2.340	0,02	99,78
108	EL SALVADOR LTDA. 06	2.284	0,02	99,80
109	CREDIPOL	2.241	0,02	99,81
110	DE LOS TRABAJADORES DE LA CIA. GOODYEAR LTDA.	2.209	0,02	99,83
111	LA CHUSPA - MIDE	2.165	0,02	99,85
112	DE LOS TRABAJADORES DROKASA LTDA	2.086	0,02	99,86
113	DE LOS TRABAJADORES DE HILANDERIAS Y TEJEDURIAS LIMA	1.924	0,01	99,88
114	DE LOS SERVIDORES DEL MINISTERIO DEL INTERIOR	1.577	0,01	99,89
115	SANTA ROSA LTDA. N° 239	1.565	0,01	99,90
116	SANTA TERESITA DEL NIÑO JESUS	1.498	0,01	99,91
117	EL PROGRESO DEL COMERCIANTE DE CARABAYLLO	1.434	0,01	99,92
118	ASISTENCIA SOCIAL LTDA. COOPCREAS	1.318	0,01	99,93
119	MI EMPRESA	1.254	0,01	99,94
120	SANTA MARIA DE LA PROVIDENCIA	1.144	0,01	99,95
121	SAN CARLOS LTDA. N° 276	1.071	0,01	99,96
122	INTI LTDA.	821	0,01	99,97
123	TELEFONICA DEL PERU ZONA SUR LTDA	787	0,01	99,97

124	DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUEBLO LIBRE	750	0,01	99,98
125	HORIZONTE NUEVO	738	0,01	99,98
126	QORI WASI LIMITADA-COOPAC QORI WASI LTDA.	616	0,00	99,99
127	NUEVO HORIZONTE LTDA	595	0,00	99,99
128	NUESTRA SEÑORA DEL SAGRADO CORAZON DE MARIA	455	0,00	99,99
129	SAN PEDRO DE LURIN LTDA.	350	0,00	100,00
130	TRABAJADORES UNION LTDA.	272	0,00	100,00
131	MUJERES DEL NUEVO MILENIO	51	0,00	100,00
<b>TOTAL COOPAC</b>		<b>13.225.790</b>	<b>100,00</b>	



## Apéndice B: Guía de Entrevista

### Entrevista

#### a) Introducción

La presente entrevista tiene como objetivo identificar las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito y su impacto en la creación de valor: los casos de las seis cooperativas de ahorro y crédito top del Perú 2018, está dirigida a los responsables de la Unidad de Riesgos, puesto que, son quienes toman las decisiones y asumen la responsabilidad de las mismas, conjuntamente con El Directorio y el Comité de Administración Integral de Riesgos.

#### b) Características de la Entrevista

El tiempo aproximado de la entrevista es de 60 minutos.

#### c) Información de la Entrevista

- Lugar:
- Fecha y hora de inicio de la entrevista:
- Fecha y hora de culminación de la entrevista:

#### d) Información del Entrevistador

Estudiantes de CENTRUM Católica Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

- Christian Asencios
- Juan Babilón
- Fernando López
- Heber Poma

#### e) Información del Entrevistado

- Nombre y Apellidos:
- Edad:
- Profesión / Especialización:
- Cargo:
- Tiempo en el cargo actual:
- Tiempo en la institución:
- Número de empleados a su cargo:

- Años de experiencia laboral en general:

**f) Preguntas:**

1. ¿Cuál es la política y el proceso para establecer el apetito y tolerancia al riesgo de crédito?
2. ¿Cuál es la política de difusión y capacitación sobre gestión de riesgo de crédito?
3. ¿Cuál es el perfil y tiempo de permanencia del personal que labora actualmente en la División de Negocio, Riesgo y Recuperación?
4. ¿Cuáles son las políticas, procesos y procedimientos previo al otorgamiento del crédito?
5. ¿Cuál es la normativa interna de garantías, así como, el proceso de ejecución y liquidación?
6. ¿Cuáles son las políticas, procesos y procedimientos después del otorgamiento del crédito, es decir, en la etapa de seguimiento?
7. ¿De qué manera la institución realiza pruebas de análisis de escenarios para entender mejor las exposiciones potenciales al riesgo y a partir de éstas, qué medidas preventivas se adoptan?
8. ¿Cuáles son las políticas, procesos y procedimientos en la etapa de recuperación del crédito, es decir, en la gestión de cobranza?
9. ¿Cómo se controla la correcta aplicación de las políticas, procesos y procedimientos para el otorgamiento de créditos?
10. ¿Cuál es la estructura organizacional para la toma de decisiones en materia de riesgo de crédito y cuáles son sus funciones?
11. Desde su punto de vista ¿Cómo influye la gestión de riesgo de crédito en la creación de valor para la institución?
12. ¿Qué programas sociales posee la cooperativa y cómo éstos impactan en la generación de valor?

**g) Observaciones**

Agradecemos por su gentil atención a nuestra petición, así como, ratificamos que el uso de la información es estrictamente académico.

## Apéndice C: Retroalimentación para la Entrevista por un Experto en Riesgo Financiero

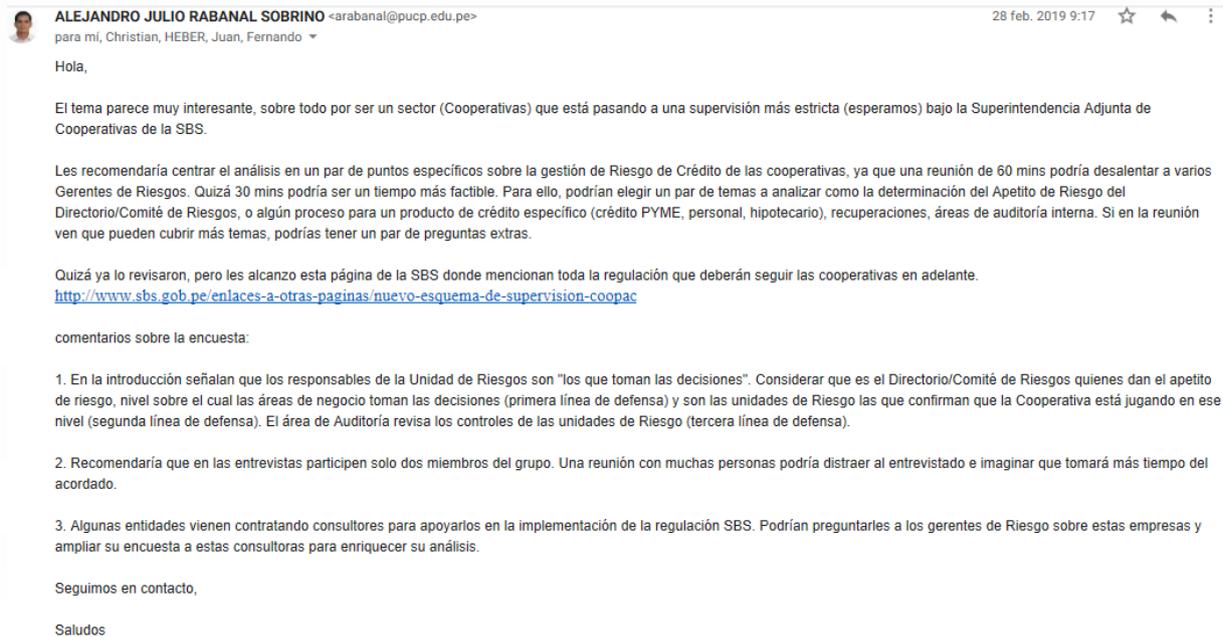


Figura 5. Retroalimentación para la Entrevista por un Experto en Riesgo Financiero

## Apéndice D: Cargo de Recepción de la Carta de Acercamiento a las Cooperativas



Figura 6. Cargo de Recepción de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa ABACO



Surco, miércoles, 27 de febrero de 2019

Señores

**Cooperativa de ahorro y crédito ABACO**

Presente.-



**At :** Sr. José Carlos Pachas  
Gerente General

**Cc :** Gerencia de Control de Riesgos

De mi consideración:

Es grato dirigirse la presente y saludarle en nombre de CENTRUM Católica, Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, escuela en la cual se impartió entre otros, el programa de Maestría en Finanzas Corporativas y Riesgo Financiero.

Un grupo de alumnos de este Programa viene desarrollando su tesis con el tema "**Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito y su Impacto en la Creación de Valor: Los Casos de las Seis Cooperativas de Ahorro y Crédito Top del Perú 2018**", para tal fin, mucho agradeceremos brindar el apoyo necesario a los alumnos que a continuación presentamos, los cuales son alumnos regulares de nuestra casa de estudios:

NOMBRE Y APELLIDOS	Código
<i>Christian César Asencios Trinidad</i>	40035018
<i>Juan Antonio Babilón Grados</i>	40008753
<i>Fernando Andrés López Guerrero</i>	Pasaporte: 1803427598
<i>Heber David Poma Cornejo</i>	01371284

Asimismo, manifestarles que el manejo de la información que podrán proporcionar a los alumnos descritos será manejado exclusivamente para uso académico.

Aprovecho la oportunidad para reiterarle mis saludos y le agradezco anticipadamente por su colaboración con este grupo y nuestra escuela, haciendo hincapié en que estudios como éstos buscan hacer un aporte a nuestra sociedad.

*Juan Pedro Rodolfo Narro Laví*  
Jefe de la Oficina de Tesis

Figura 7. Cargo de Recepción de la Carta CENTRUM a la Cooperativa ABACO

Lima, 28 de febrero de 2019

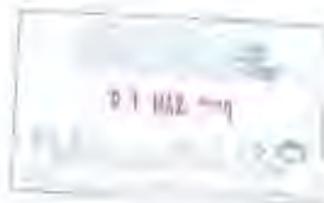
Señores

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico**

Presente –

At : Sr. Jorge Armando Ouchida Noda  
Gerente General

Cc : Gerente de Riesgo de Crédito



De nuestra consideración:

Reciba un cordial saludo, somos estudiantes de CENTRUM Católica Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, estamos realizando nuestra Tesis sobre "Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito y su Impacto en la Creación de Valor: Los Casos de las Seis Cooperativas de Ahorro y Crédito Top del Perú 2018" para optar el grado de Magíster en Finanzas Corporativas y Riesgo Financiero, para tal fin, solicitamos de la manera más respetuosa nos brinden una entrevista de una hora con la Gerencia de Riesgo de Crédito o su delegado, la entrevista está compuesta por doce preguntas sobre Gestión de Riesgo de Crédito y su impacto en la creación de valor, así también, la información obtenida será utilizada estrictamente con fines académicos y con la reserva del caso.

Adjunto sírvase encontrar la carta expedida por nuestra casa de estudios que argumenta lo expuesto anteriormente.

De antemano agradecemos su gentil colaboración y quedamos atentos a su respuesta.

Le remitimos el siguiente email de respuesta: [babilon.ja@pucp.edu.pe](mailto:babilon.ja@pucp.edu.pe)

Atentamente,

**Alumnos de CENTRUM Católica**

Christian Asencios – Consultor en Soluciones Informáticas para Instituciones Financieras

Juan Babilón – Contador de Inversiones en Minería

Fernando López – Gestión de Riesgos Financieros

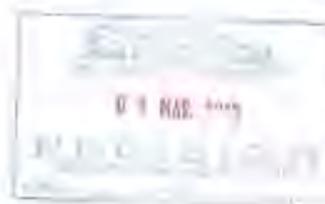
Heber Poma – Docencia Universitaria en Contabilidad y Finanzas

*Figura 8. Cargo de Recepción de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa Pacífico*



Surco, miércoles, 27 de febrero de 2019

Señores  
*Cooperativa de ahorro y crédito Pacífico*  
 Presente.-



Atte : Sr. Jorge Armando Ouchida Noda  
 Gerente General Gerente General

Cc : Gerente de Riesgo de Crédito

De mi consideración:

Es grato dirigirle la presente y saludarle en nombre de CENTRUM Católica, Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, escuela en la cual se imparte entre otros, el programa de Maestría en Finanzas Corporativas y Riesgo Financiero.

Un grupo de alumnos de este Programa viene desarrollando su tesis con el tema "**Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito y su Impacto en la Creación de Valor: Los Casos de las Seis Cooperativas de Ahorro y Crédito Top del Perú 2018**", para tal fin, mucho agradeceremos brindar el apoyo necesario a los alumnos que a continuación presentamos, los cuales son alumnos regulares de nuestra casa de estudios:

NOMBRE Y APELLIDOS	Código
<i>Christian César Asencios Trinidad</i>	40035018
<i>Juan Antonio Babilón Grados</i>	40008753
<i>Fernando Andrés López Guerrero</i>	Pasaporte: 1803427598
<i>Heber David Poma Cornejo</i>	01321284

Asimismo, manifestarles que el manejo de la información que podrán proporcionar a los alumnos descritos será manejado exclusivamente para uso académico.

Aprovecho la oportunidad para reiterarle mis saludos y le agradezco anticipadamente por su colaboración con este grupo y nuestra escuela, haciendo hincapié en que estudios como éstos buscan hacer un aporte a nuestra sociedad.

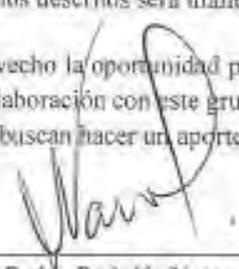
  
 Juan Pedro Rodolfo Narro Lavi  
 Jefe de la Oficina de Tesis

Figura 9. Cargo de Recepción de la Carta de CENTRUM a la Cooperativa Pacífico

**ANEXO 7**



**INFORMACIÓN IMPORTANTE PARA EL CLIENTE**

**SERVICIO PUERTA A PUERTA:**  
DHL no es responsable de las posibles demoras o inconvenientes que puedan surgir en destino, al consignarse una dirección incorrecta o incompleta, así demás mencionar que no hacemos entregas en casillas postales.

**IMPUESTO EN DESTINO:**  
Todos los envíos de encomiendas (no documentales) pueden estar sujetos al pago de derechos, impuestos, Gastos de Nacionalización en destino, siendo el consignatario responsable de cancelarlos contra la entrega de la mercancía. Esto varía de acuerdo a la legislación aduanera del país de destino.

**TIEMPO DE TRÁNSITO:**  
Nuestros tiempos de tránsito son aproximados, los mismos pueden extenderse por diversos motivos como: demoras en las conexiones aéreas, huelgas diversas, feriados, algún requerimiento especial solicitado por las autoridades aduaneras, cierre de aeropuertos, fenómenos naturales, etc).

**ENTREGA EN ÁREAS REMOTAS EXTENDIDAS:**  
Se aplica a todos los envíos no cubiertos por la Red de DHL y se realiza a través de servicios especializados, en los que mayormente no obtenemos detalles de entrega. Este servicio no permite calcular un estimado del tiempo de tránsito. La entrega en áreas remotas tiene un costo adicional por gastos aéreos de documentos o encomienda.

**SEGURO:**  
El remitente puede asegurar su envío con un costo adicional. DHL no se hace responsable por pérdidas y/o daños totales o parciales si el remitente no asegura el envío. El seguro no cubre daños emergentes y/o luzn costosa.

**VALORACIÓN:**  
La valoración del contenido del envío, es responsabilidad exclusiva del remitente y tiene que ser sustentada por un documento, ya sea una boleta o factura del pago realizado por dicho contenido.

**EMBALAJE:**  
DHL brinda el servicio de embalaje especial a solicitud del remitente con un costo adicional. DHL no se responsabiliza por daños parciales o totales si el embalaje provisto por el remitente, no es el adecuado.

**PASAPORTES Y DOCUMENTOS DE IDENTIFICACIÓN:**  
El envío de pasaportes y otros documentos que certifiquen la identidad de una persona, están sujetos a inspecciones durante el tránsito a su destino final. Este trámite puede tomar varios días e inclusive ameritar y estar fuera de nuestras jurisdicciones, al ser una decisión exclusiva de las autoridades de inmigración.

**EXPORTACIÓN FORMAL:**  
Se aplica a los envíos que están sujetos a los límites formales de exportación, para registrar la salida del país (exportación temporal, reexportación, exportación, exportación definitiva, ventas o envíos con preferencia arancelaria en el país de destino). Es responsabilidad del remitente comunicar este requerimiento a DHL antes de hacer uso del servicio, para que se realicen las coordinaciones pertinentes.

**TRÁMITES ADICIONALES DE EXPORTACIÓN:**  
Según la naturaleza de los envíos y el país de destino, se puede requerir documentación adicional. Es responsabilidad del remitente comunicar este requerimiento a DHL antes de hacer uso del servicio para que se coordine su emisión de manera oportuna.

**MERCADERÍA RESTRINGIDA O PROHIBIDA:**  
Cada país tiene sus propias políticas respecto a mercancías restringidas o prohibidas; lo pedimos que nos consulte antes de realizar su envío para evitar cualquier tipo de inconveniente.

Declaro haber leído y aceptado la información indicada previamente. Asimismo, declaro haber leído y aceptado los Términos y Condiciones de DHL, disponibles en la página web de DHL EXPRESS [www.logistics.dhl.es](http://www.logistics.dhl.es) en la guía aérea.

---

<p>Razón Social de la Empresa y N° RUC: _____</p> <p>Nombre y Apellidos del remitente: <u>Dña. Antonia Beatriz Estrada</u></p> <p>DNI / CE / Pasaporte del remitente: <u>400057523</u></p> <p>Dirección de lugar de origen del envío: <u>Alameda Independencia 124</u></p> <p>Teléfono: <u>2595-50766</u></p> <p>_____ Firma del cliente o remitente</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Para ser llenado por el personal de DHL o agente receptor del envío.</p> <p>Datos de la persona que recibió el envío:</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><u>Manuel Rojas</u> Nombre y Apellidos</td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><u>[Firma]</u> Firma</td> </tr> </table> <p>POS o Agencia: <u>DHL San Isidro</u></p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  <p>Huellas Dactilares</p> </div>	<u>Manuel Rojas</u> Nombre y Apellidos	<u>[Firma]</u> Firma
<u>Manuel Rojas</u> Nombre y Apellidos	<u>[Firma]</u> Firma		

**DECLARACIÓN JURADA**

Exclido la presente Declaración con la finalidad de reforzar el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas para envíos en aerolíneas. Certifico que el material amparado bajo la guía aérea N° 1161263776 No contiene sustancias tóxicas o peligrosas (Gases, líquidos, manifiesto, barbilicos, etc.) mercancías peligrosas (Hielo seco, solventes, pinturas, pastillas, drogas, baterías húmedas, aerosoles, cilindros con gases comprimidos, etc.) o de exportación prohibida (Armas de fuego, partes corrientes, municiones, material explosivo, pirócnico, pólvora, animales vivos, flora en peligro de extinción, huasca, marionetas, momias, dinero en efectivo, joyas, pornografía, falsificaciones, etc).

Reconozco el traslado de responsabilidad de mercancías.

Figura 10. Cargo de Envío de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa Bagazán



## Recibo del envío

### Shipment From

411 SAC  
 JUAN ANTONIO BABILON GRADOS  
 Av. Petit Thouars 3419

LIMA SAN ISIDRO PED  
 Peru  
 +5114214883

san\_isidro\_411@hotmail.com

### Shipment To

COOP. SANTO CRISTO DE BAGAZAN  
 ROLANDO REATEGUI BARRERA  
 SAN MARTIN RIOJA, JR DOS DE MAYO NRO 801

RIOJA RIOJA SAN MARTIN  
 Peru  
 +51042558183

### Shipment Details

Shipment Date: 2019-02-28  
 Waybill Number: 4612037345  
 Service Type: EXPRESS DOMESTIC  
 Packaging Type: Su propio empaque  
 Number of Pieces: 1  
 Total Weight: 0.50kg  
 Dimensional: 0.00kg  
 Chargeable: 0.50kg  
 Insured Amount  
 Terms of Trade:

### International Information

Declared Value:  
 Duties&taxes acct:  
 Dutiable Status: Non-Dutiable  
 Estimated Del date: Friday, 01 Mar, 2019  
 Promo Code:

### Billing Information

Payment Type: DHL Account Number  
 Billing Account: 709020431  
 Duties&taxes acct:  
 Charge Breakdown: \*\*\*\*\*

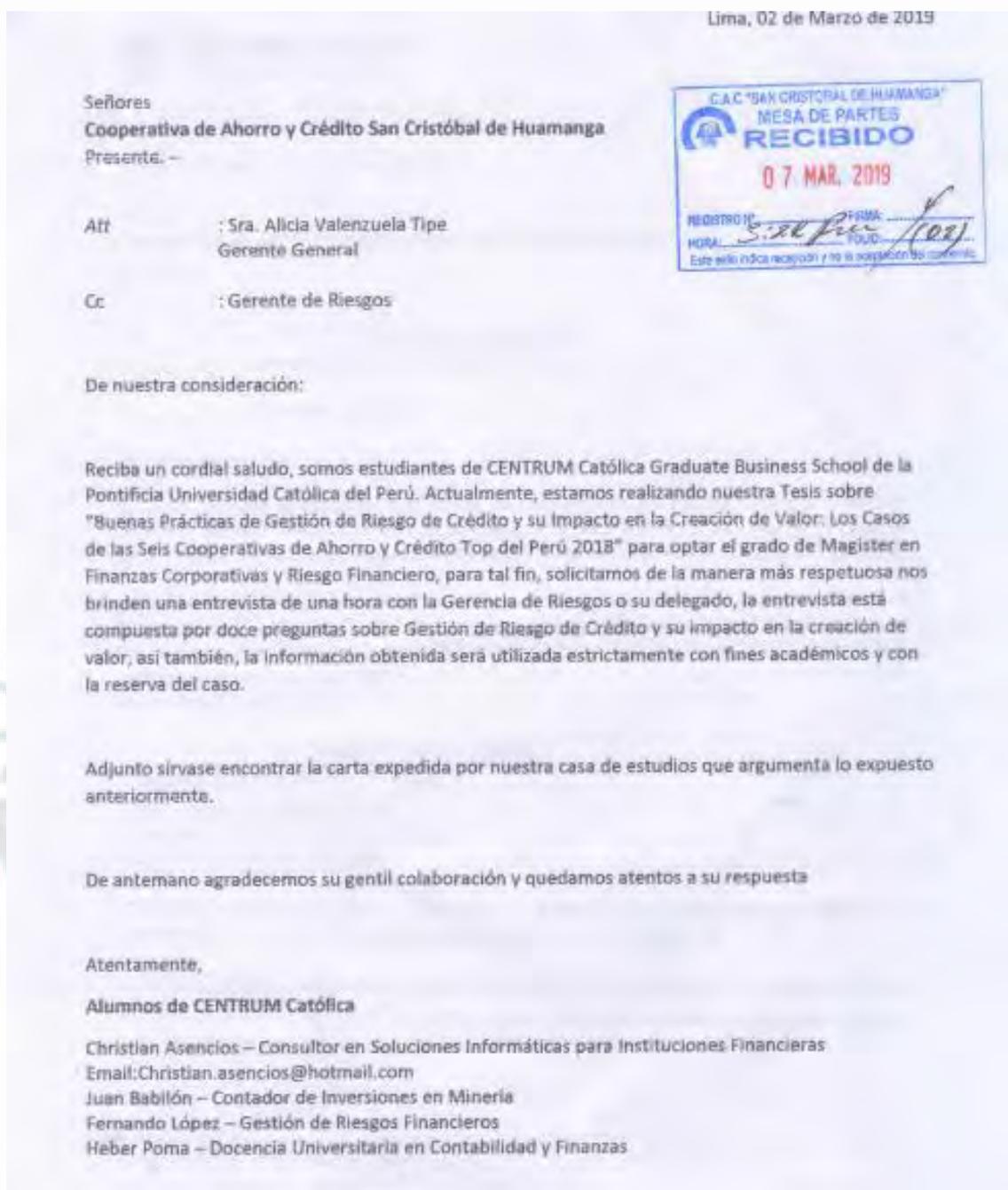
Special Services: Entrega en área remota

### Reference Information

Reference: SC:797846 DOC:  
 \*\*\*\*\*



Figura 11. Cargo de Envío de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa Bagazán



*Figura 12.* Cargo de Recepción de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga

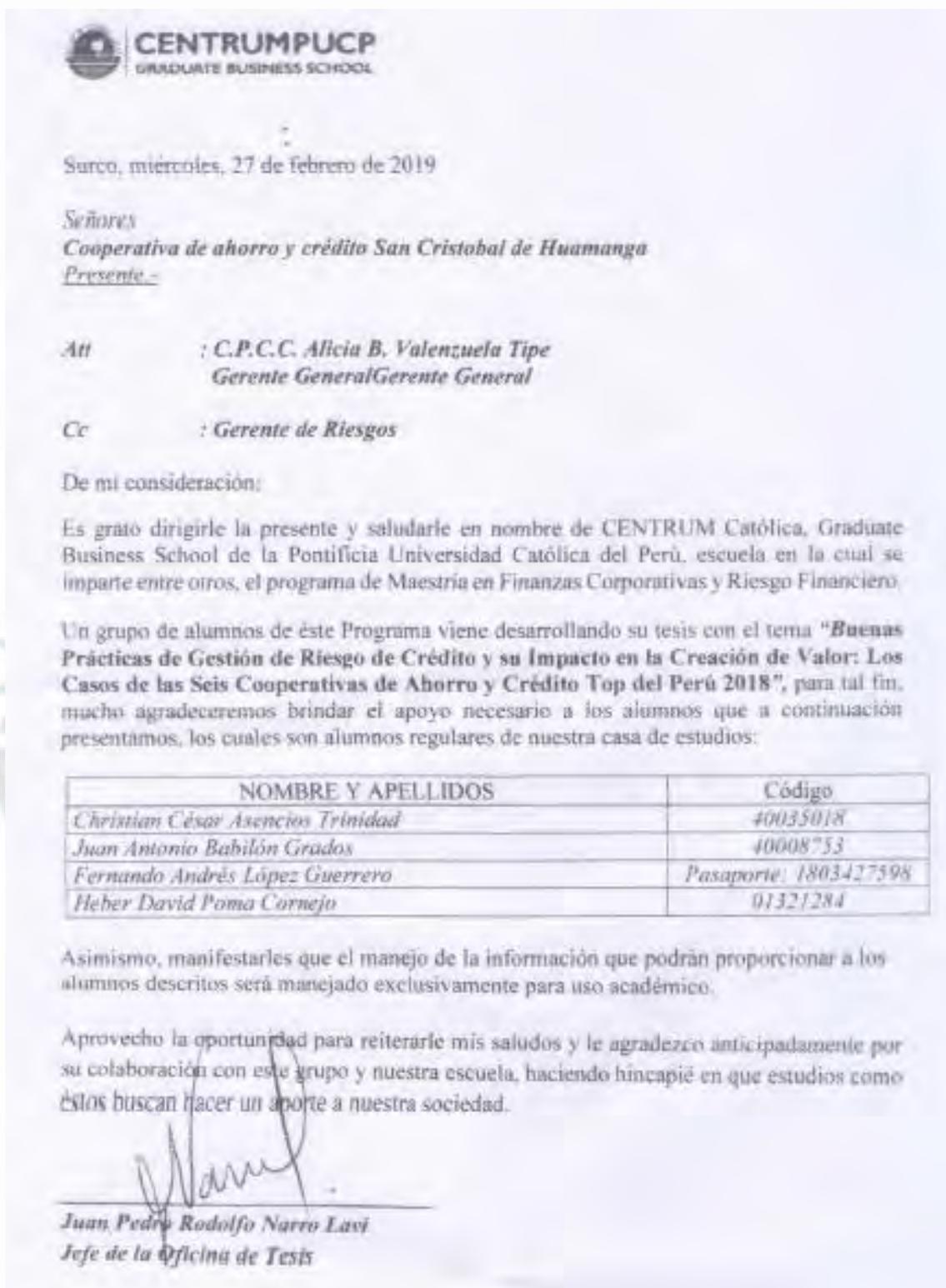


Figura 13. Cargo de Recepción de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga

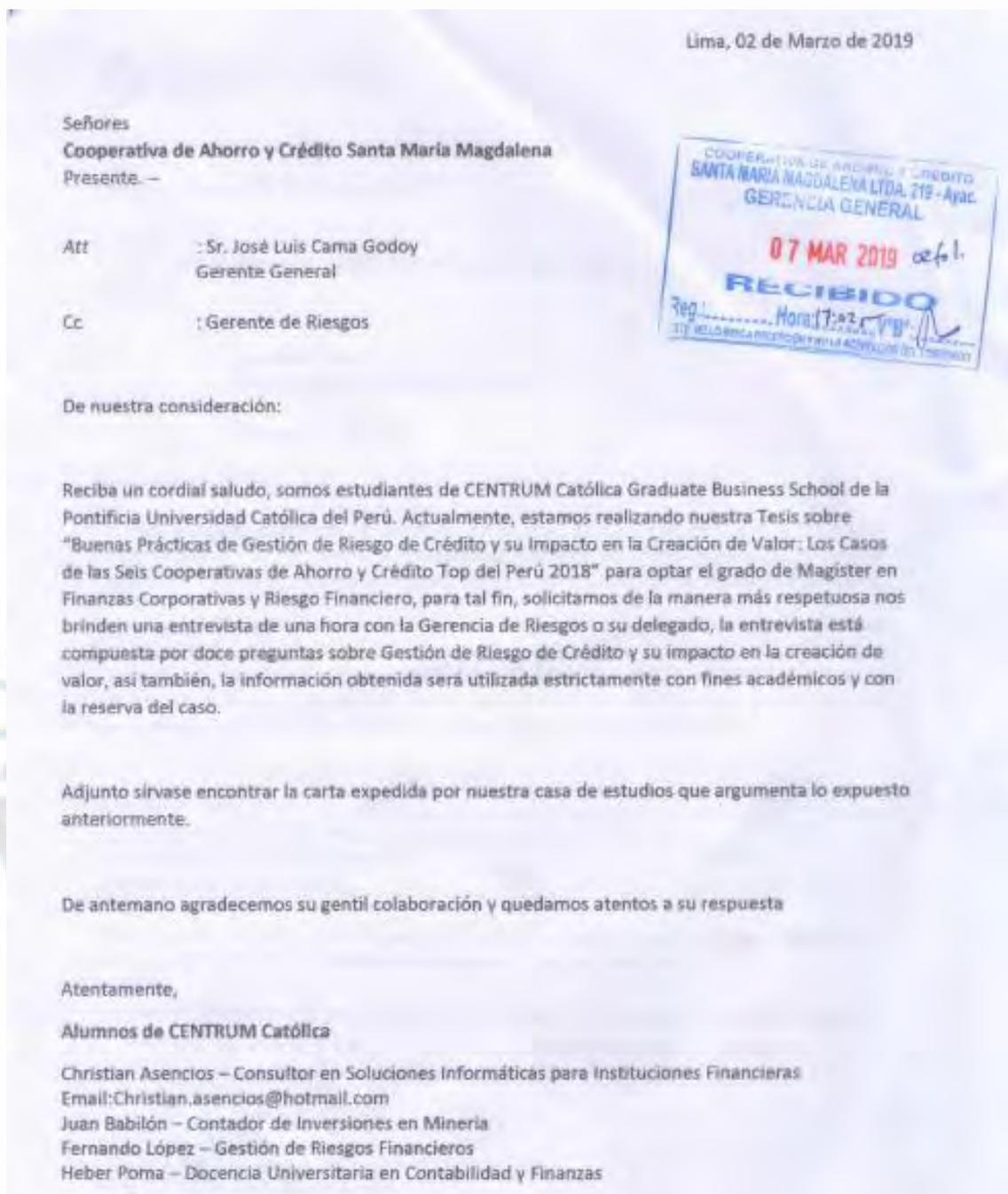


Figura 14. Cargo de Recepción de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa Santa María Magdalena

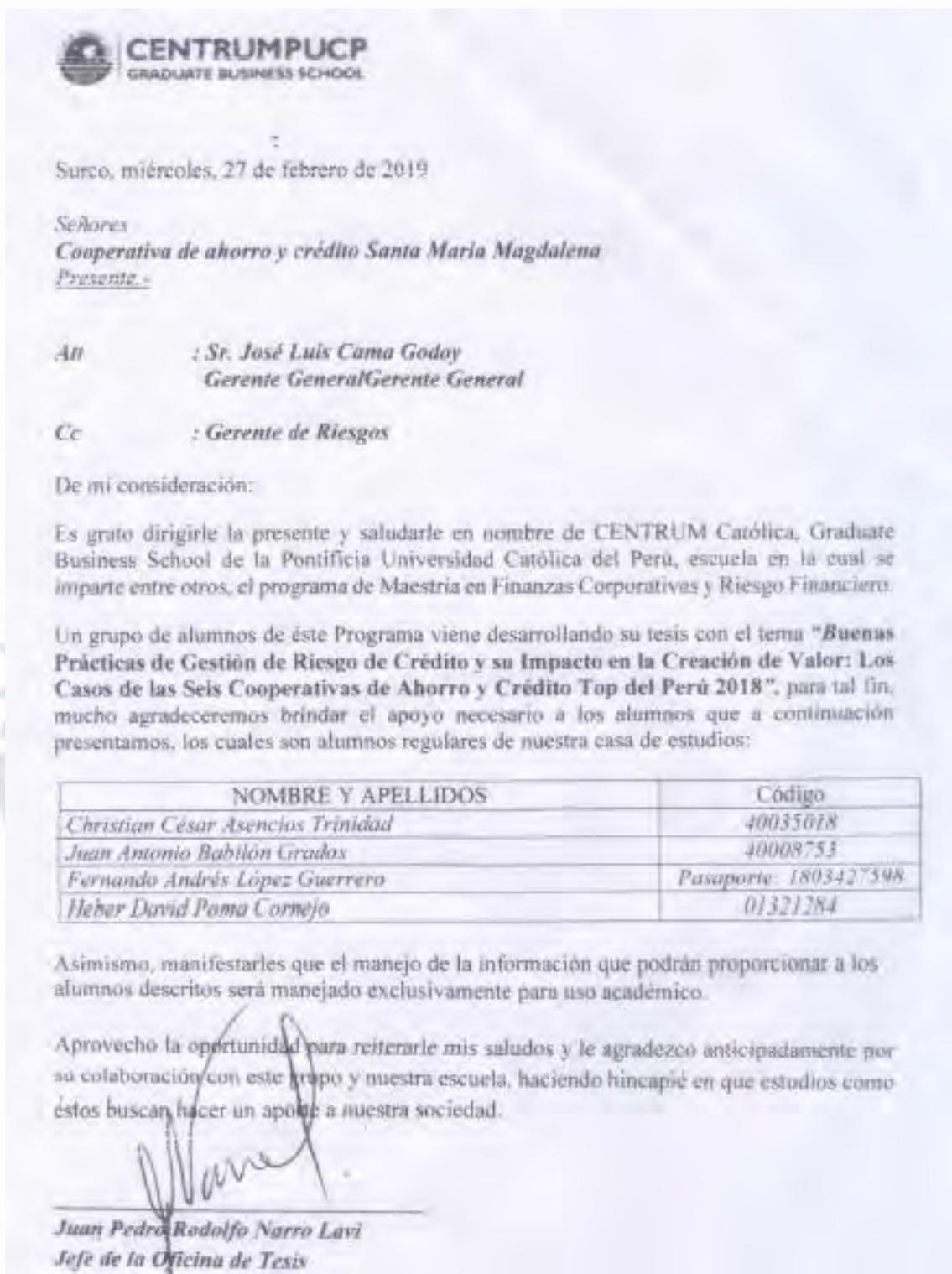


Figura 15. Cargo de Recepción de la Carta de CENTRUM a la Cooperativa Santa María Magdalena

## Apéndice E: Cartas de Acercamiento a las Cooperativas

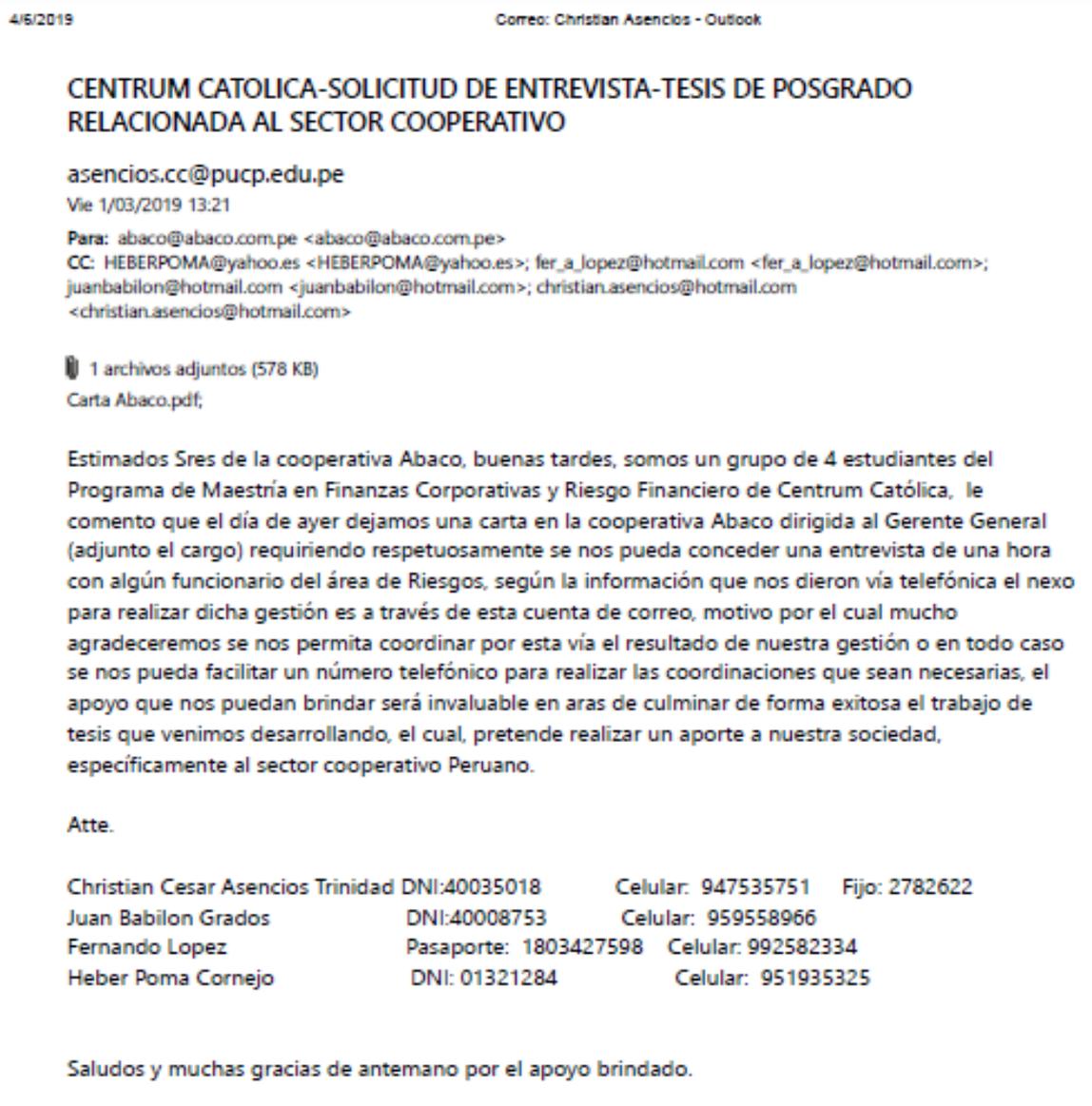


Figura 16. Correo Electrónico de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa Abaco

4/6/2019

Correo: Christian Asencios - Outlook

**CENTRUM CATOLICA-SOLICITUD DE ENTREVISTA-TESIS DE POSGRADO  
RELACIONADA AL SECTOR COOPERATIVO**

asencios.cc@pucp.edu.pe

Vie 1/03/2019 13:33

Para: reategui@coopacsb.com.pe &lt;reategui@coopacsb.com.pe&gt;

CC: HEBERPOMA@yahoo.es &lt;HEBERPOMA@yahoo.es&gt;; fer\_a\_lopez@hotmail.com &lt;fer\_a\_lopez@hotmail.com&gt;;

juanbabilon@hotmail.com &lt;juanbabilon@hotmail.com&gt;; christian.asencios@hotmail.com

&lt;christian.asencios@hotmail.com&gt;

1 archivos adjuntos (946 KB)

Carta Santo Cristo.pdf

Estimado Sr. Rolando Reategui, buenas tardes, somos un grupo de 4 estudiantes del Programa de Maestría en Finanzas Corporativas y Riesgo Financiero de Centrum Católica, le comento que el día de ayer le enviamos via DHL una carta dirigida a su persona (adjunto el cargo) requiriendo respetuosamente se nos pueda conceder una entrevista de una hora con algún funcionario del área de Riesgos, según la información que nos dieron vía telefónica el nexa para realizar dicha gestión es directamente con su persona a través de su cuenta de correo institucional, motivo por el cual mucho agradeceremos nos permita coordinar por esta vía el resultado de nuestra gestión o en todo caso nos pueda facilitar un número telefónico para realizar las coordinaciones que sean necesarias, el apoyo que nos puedan brindar será invaluable en aras de culminar de forma exitosa el trabajo de tesis que venimos desarrollando, el cual, pretende realizar un aporte a nuestra sociedad, específicamente al sector cooperativo Peruano.

Atte.

Christian Cesar Asencios Trinidad DNI:40035018 Celular: 947535751 Fijo: 2782622

Juan Babilon Grados DNI:40008753 Celular: 959558966

Fernando Lopez Pasaporte: 1803427598 Celular: 992582334

Heber Poma Cornejo DNI: 01321284 Celular: 951935325

Saludos y muchas gracias de antemano por el apoyo brindado.

Figura 17. Correo Electrónico de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa Bagazán

4/6/2019

Correo: Christian Asencios - Outlook

**RE: Tesis - Reunión con Gerencia de Créditos**

Carla Alvarez Cordova &lt;carla.alvarez@cp.com.pe&gt;

Mié 5/03/2019 11:56

Para: babilonja@puqp.edu.pe <babilonja@puqp.edu.pe>  
CC: christian.asencios@hotmail.com <christian.asencios@hotmail.com>

Ok los espero el lunes.

Saludos,

-----Mensaje original-----

De: babilonja@puqp.edu.pe &lt;babilonja@puqp.edu.pe&gt;

Enviado el: miércoles, 6 de marzo de 2019 09:23

Para: Carla Alvarez Cordova &lt;carla.alvarez@cp.com.pe&gt;

CC: christian.asencios@hotmail.com

Asunto: Re: Tesis - Reunión con Gerencia de Créditos

Estimada Carla,

Muchas gracias por su gentil respuesta, confirmamos nuestra asistencia el día lunes 11/03 a las 4 pm en las oficinas de la cooperativa, así también, adjunto sírvase encontrar la relación de las 12 preguntas para la entrevista.

Estamos atentos a cualquier inquietud

Atentamente,

Alumnos de CENTRUM Católica

Christian Asencios

Juan Babilón

Fernando López

Heber Poma

Figura 18. Correo Electrónico de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa Pacífico

4/6/2019

Correo: Christian Asencios - Outlook

**Entrevista acerca de Buenas Practicas en la gestion de Riesgo de credito**

Christian Asencios

Jue 4/04/2019 19:58

Para: dennys\_ovalle@hotmail.com &lt;dennys\_ovalle@hotmail.com&gt;

CC: luis.diaz@quillacoop.com.pe &lt;luis.diaz@quillacoop.com.pe&gt;, luis.pando@quillacoop.com.pe &lt;luis.pando@quillacoop.com.pe&gt;

2 archivos adjuntos (268 KB)

Entrevista.pdf, page-10.pdf,

Estimado Denys buenas tardes , de acuerdo a lo coordinado via telefónica te envío el documento de Centrum Católica Business School en el que se avala el estudio de Buenas Prácticas en Gestión de Riesgo de Crédito que venimos realizando como tema de tesis en al programa de Maestría de Finanzas Corporativas y Riesgos Financieros , será muy valioso para el estudio, la entrevista de 45 minutos que podamos llevar a cabo con el funcionario de Riesgos de la Cooperativa Quillacoop. Adjunto también las 12 preguntas asociadas a la entrevista.

Agradezco de antemano el apoyo que nos puedan brindar.

Saludos.

*Figura 19.* Correo Electrónico de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa Quillacoop

4/6/2019

Correo: Christian Asencios - Outlook

**preguntas de la entrevista**

Christian Asencios

Mar 12/03/2019 01:58

Para: Rubén Ayala Berrocal &lt;rayalab@coopsantamaria.net&gt;

CC: anasetri@hotmail.com &lt;anasetri@hotmail.com&gt;

1 archivos adjuntos (41 KB)

Entrevista.pdf;

Estimado Rubén buenos días, el día de hoy Martes 12 te estaremos visitando a las 4pm en tu oficina para realizarte la entrevista de una hora, son 12 preguntas, las cuales te estoy adjuntando, reitero mi agradecimiento por el invaluable apoyo.

Saludos.

*Figura 20.* Correo Electrónico de la Carta de Acercamiento a la Cooperativa Santa María Magdalena

## Apéndice F: Consentimiento Informado

**Consentimiento Informado**

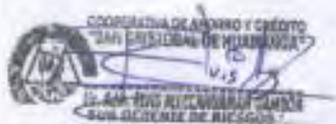
Yo estoy de acuerdo en ser participe de la investigación sobre "Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito y su Impacto en la Creación de Valor: Los Casos de las Seis Cooperativas de Ahorro y Crédito Top del Perú 2018", la cual es desarrollada por los estudiantes de la Maestría de Finanzas Corporativas y Riesgo Financiero VIII de CENFROU Católica Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, bajo la supervisión de su Asesor Carlos Agüero Olivos. Entiendo que esta participación es totalmente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin perjuicio, y los resultados de dicha participación no implican ningún riesgo para mí.

Me han explicado lo siguiente:

La investigación tiene como propósito identificar Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito y su Impacto en la Creación de Valor: Los Casos de las Seis Cooperativas de Ahorro y Crédito Top del Perú 2018. En este trabajo se presenta los resultados de un estudio descriptivo. El uso de la información será estrictamente académico y únicamente para la presente investigación.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Entiendo que la recolección de datos forma parte del estudio integral, el cual utiliza como instrumento una entrevista grabada de 60 minutos de duración, tiempo en el cual el entrevistador me preguntará sobre las buenas prácticas en la gestión del riesgo de crédito y la creación de valor en la cooperativa a la cual represento. Comprendo que puedo abstenerme de responder alguna o algunas preguntas.

<p>Nombre de los entrevistadores:</p> <p>Christian Asencios          Juan Babilón          Fernando López          Heber Portu</p>	<p>Firma y sello del entrevistado/a</p> <div style="text-align: center;">  </div>
--	---

*Figura 21.* Suscripción del Consentimiento Informado de la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga

### Consentimiento Informado

Yo estoy de acuerdo en ser partícipe de la investigación sobre "Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito y su Impacto en la Creación de Valor: Los Casos de las Seis Cooperativas de Ahorro y Crédito-Top del Perú 2018", la cual es desarrollada por los estudiantes de la Maestría de Finanzas Corporativas y Riesgo Financiero VIII de CENTRUM Católica Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, bajo la supervisión de su Asesor Carlos Ágüero Olivos. Entiendo que esta participación es totalmente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin perjuicio, y los resultados de dicha participación no implican ningún riesgo para mí.

Me han explicado lo siguiente:

La investigación tiene como propósito identificar Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito y su Impacto en la Creación de Valor: Los Casos de las Seis Cooperativas de Ahorro y Crédito Top del Perú 2018. En este trabajo se presenta los resultados de un estudio descriptivo. El uso de la información será estrictamente académico y únicamente para la presente investigación.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Entiendo que la recolección de datos forma parte del estudio integral, el cual utiliza como instrumento una entrevista grabada de 60 minutos de duración, tiempo en el cual el entrevistador me preguntará sobre las buenas prácticas en la gestión del riesgo de crédito y la creación de valor en la cooperativa a la cual represento. Comprendo que puedo abstenerme de responder alguna o algunas preguntas.

Nombre de los entrevistadores:

Christian Asencios  
 Juan Babilón  
 Fernando López  
 Heber Poma

Firma y sello del entrevistado/a

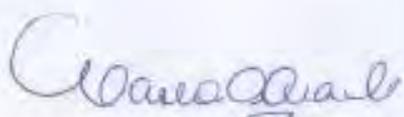
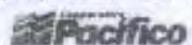
  
 Gerente de Riesgo de Crédito.  
  
 CARLA ALVAREZ CORDOVA  
 GERENTE DE RIESGO DE CRÉDITO

Figura 22. Suscripción del Consentimiento Informado de la Cooperativa Pacífico

### Consentimiento Informado

Yo estoy de acuerdo en ser partícipe de la investigación sobre "Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito y su Impacto en la Creación de Valor: Los Casos de las Seis Cooperativas de Ahorro y Crédito Top del Perú 2018", la cual es desarrollada por los estudiantes de la Maestría de Finanzas Corporativas y Riesgo Financiero VIII de CENTRUM Católica Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, bajo la supervisión de su Asesor Carlos Agüero Olivos. Entiendo que esta participación es totalmente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin perjuicio, y los resultados de dicha participación no implican ningún riesgo para mí.

Me han explicado lo siguiente:

La investigación tiene como propósito identificar Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito y su Impacto en la Creación de Valor: Los Casos de las Seis Cooperativas de Ahorro y Crédito Top del Perú 2018. En este trabajo se presenta los resultados de un estudio descriptivo. El uso de la información será estrictamente académico y únicamente para la presente investigación.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Entiendo que la recolección de datos forma parte del estudio integral, el cual utiliza como instrumento una entrevista grabada de 60 minutos de duración, tiempo en el cual el entrevistador me preguntará sobre las buenas prácticas en la gestión del riesgo de crédito y la creación de valor en la cooperativa a la cual represento. Comprendo que puedo abstenerme de responder alguna o algunas preguntas.

Nombre de los entrevistadores:

Christian Asencios  
 Juan Babilón  
 Fernando López  
 Heber Poma

Firma y sello del entrevistado/a:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
 "SANTA MARÍA MAGDALENA"  
 C.A.C.  
 ORGANISMO AJUSTADO DEVERBAL  
 ORGANISMO DE FIANZAS

Figura 23. Suscripción del Consentimiento Informado de la Cooperativa Santa María Magdalena

### Consentimiento Informado

Yo estoy de acuerdo en ser partícipe de la investigación sobre "Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito y su Impacto en la Creación de Valor: Los Casos de las Seis Cooperativas de Ahorro y Crédito Top del Perú 2018", la cual es desarrollada por los estudiantes de la Maestría de Finanzas Corporativas y Riesgo Financiero VIII de CENTRUM Católica Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, bajo la supervisión de su Asesor Carlos Agüero Olivos. Entiendo que esta participación es totalmente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin perjuicio, y los resultados de dicha participación no implican ningún riesgo para mí.

Me han explicado lo siguiente:

La investigación tiene como propósito identificar Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito y su Impacto en la Creación de Valor: Los Casos de las Seis Cooperativas de Ahorro y Crédito Top del Perú 2018. En este trabajo se presenta los resultados de un estudio descriptivo. El uso de la información será estrictamente académico y únicamente para la presente investigación.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Entiendo que la recolección de datos forma parte del estudio integral, el cual utiliza como instrumento una entrevista grabada de 60 minutos de duración, tiempo en el cual el entrevistador me preguntará sobre las buenas prácticas en la gestión del riesgo de crédito y la creación de valor en la cooperativa a la cual represento. Comprendo que puedo abstenerme de responder alguna o algunas preguntas.

Nombre de los entrevistadores:

Christian Asencios  
 Juan Babilón  
 Fernando López  
 Héber Poma

Firma y sello del entrevistado/a

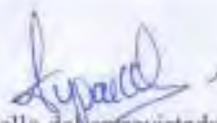


Figura 24. Suscripción del Consentimiento Informado de la Cooperativa Abaco

**Consentimiento Informado**

Yo estoy de acuerdo en ser participe de la investigación sobre "Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito y su Impacto en la Creación de Valor: Los Casos de las Seis Cooperativas de Ahorro y Crédito Top del Perú 2018", la cual es desarrollada por los estudiantes de la Maestría de Finanzas Corporativas y Riesgo Financiero VIII de CENTRUM Católica Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, bajo la supervisión de su Asesor Carlos Agüero Olivos. Entiendo que esta participación es totalmente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin perjuicio, y los resultados de dicha participación no implican ningún riesgo para mí.

Me han explicado lo siguiente:

La investigación tiene como propósito identificar Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito y su Impacto en la Creación de Valor: Los Casos de las Seis Cooperativas de Ahorro y Crédito Top del Perú 2018. En este trabajo se presenta los resultados de un estudio descriptivo. El uso de la información será estrictamente académico y únicamente para la presente investigación.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Entiendo que la recolección de datos forma parte del estudio integral, el cual utiliza como instrumento una entrevista grabada de 60 minutos de duración, tiempo en el cual el entrevistador me preguntará sobre las buenas prácticas en la gestión del riesgo de crédito y la creación de valor en la cooperativa a la cual represento. Comprendo que puedo abstenerme de responder alguna o algunas preguntas.

Nombre de los entrevistadores:

Christian Asencios  
Juan Babilón  
Fernando López  
Heber Poma

Firma y sello del entrevistado/a

*[Firma manuscrita]*

*Luis Paredes Alvarez,  
Sub Gerente de Riesgo,  
Coopac Quillacoop.*

Fecha:

Figura 25. Suscripción del Consentimiento Informado de la Cooperativa Quillacoop

### Consentimiento Informado

Yo estoy de acuerdo en ser partícipe de la investigación sobre "Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito y su Impacto en la Creación de Valor: Los Casos de las Seis Cooperativas de Ahorro y Crédito Top del Perú 2018", la cual es desarrollada por los estudiantes de la Maestría de Finanzas Corporativas y Riesgo Financiero VIII de CENTRUM Católica Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, bajo la supervisión de su Asesor Carlos Agüero Olivos. Entiendo que esta participación es totalmente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin perjuicio, y los resultados de dicha participación no implican ningún riesgo para mí.

Me han explicado lo siguiente:

La investigación tiene como propósito identificar Buenas Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito y su Impacto en la Creación de Valor: Los Casos de las Seis Cooperativas de Ahorro y Crédito Top del Perú 2018. En este trabajo se presenta los resultados de un estudio descriptivo. El uso de la información será estrictamente académico y únicamente para la presente investigación.

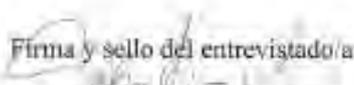
Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Entiendo que la recolección de datos forma parte del estudio integral, el cual utiliza como instrumento una entrevista grabada de 60 minutos de duración, tiempo en el cual el entrevistador me preguntará sobre las buenas prácticas en la gestión del riesgo de crédito y la creación de valor en la cooperativa a la cual represento. Comprendo que puedo abstenerme de responder alguna o algunas preguntas.

Nombre del entrevistador:

Juan Babilón

Firma y sello del entrevistado/a

  
Eron, Robert Campos Vásquez  
ANALISTA DE RIESGO CREDITICIO  
COOPERATIVA SANJO CRÉDITO DE SAGAZA

Fecha: 15/08/14

Figura 26. Suscripción del Consentimiento Informado de la Cooperativa Bagazan

## Apéndice G: Codificación de los Datos – Matriz de Codificación

Orden	Preguntas	Pacífico	San Cristobal	Quillacoop	Bagazan	Abaco	Santa Maria
<b>BP1</b>	<b>1. ¿Cuál es la política y el proceso para establecer el apetito y tolerancia al riesgo de crédito?</b>						
bp1-1	Tiene Apetito y Tolerancia al Riesgo?	Si	No	Si	No	Si	Si
bp1-2	Tiene plan de contingencia cuando se supera el umbral definido?	No	No	No	No	Si	Si
bp1-3	Se comunica al comité de riesgos y al consejo de administración la exposición?	Si	No	Si	No	Si	Si
<b>BP2</b>	<b>2. ¿Cuál es la política de difusión y capacitación sobre gestión de riesgo de crédito?</b>						
bp2-1	Tiene Política de Capacitación Interna y Externa?	Si	Si	Si	No	Si	Si
bp2-2	Realiza Inducciones a las políticas internas de crédito y manejo de herramientas?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
bp2-3	Tiene presupuesto para capacitaciones?	Si	Si	Si	No	Si	No
bp2-4	Utiliza un Leguaje Común y de Fácil Entendimiento	Si	Si	Si	No	No	No
<b>BP3</b>	<b>3. ¿Cuál es el perfil y tiempo de permanencia del personal que labora actualmente en la División de Negocio, Riesgo y Recuperación?</b>						
bp3-1	Cargo de la Persona Entrevistada	Gerente de Riesgo de Crédito	Subgerente de Riesgos	Subgerente de Riesgos	Gerente de Riesgos (E)	Funcionario Control de Riesgos	Gerente de Riesgos
bp3-2	Años de Experiencia	23	12	10	9	13	23
bp3-3	Nivel de Instrucción	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
bp3-4	Tiempo en el Cargo Actual	Postgrado	Pregrado	Pregrado	Pregrado	Postgrado	Postgrado
bp3-5	Tiempo en la institución	2	2	2	3	6	6
bp3-6	Años en el Sector Cooperativo	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
bp3-7	Equipo de Riesgos / Volumen de Cartera	2	4	2	7	9	14
bp3-8	Rotación del Personal	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
bp3-9	Perfil de Analistas de Crédito	2	4	2	7	13	14
		Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
		Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo
		Baja	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja
		Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto
		Senior	Junior	Junior	Estandar	Estandar	Senior
		Alto	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
<b>BP4</b>	<b>4. ¿Cuáles son las políticas, procesos y procedimientos previo al otorgamiento del crédito?</b>						
bp4-1	Tiene una Escuela de Formación de Analistas - Cualquier Modalidad de Enseñanza?	No	Si	Si	No	No	Si
bp4-2	Tiene Metodologías para Determinar el Carácter y Capacidad de Pago?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
bp4-3	Tiene Niveles de Autonomía?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
bp4-4	Tiene Políticas de Excepciones?	Si	Si	Si	Si	Si	No
bp4-5	Las Metodologías constan en Manuales / Existe Documentación?	Si	Si	Si	Si	No	Si
bp4-6	Tiene Sistemas Automatizados para Evaluación / Data Warehouse?	No	Si	No	No	Si	Si
<b>BP5</b>	<b>5. ¿Cuál es la normativa interna de garantías, así como, el proceso de ejecución y liquidación?</b>						
bp5-1	Tiene Normativa Interna de Garantías?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
bp5-2	Tiene establecidos Procesos y procedimientos para la valoración y ejecución?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>BP6</b>	<b>6. ¿Cuáles son las políticas, procesos y procedimientos después del otorgamiento del crédito, es decir, en la etapa de seguimiento?</b>						
bp6-1	Tiene Metodologías de seguimiento?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
bp6-2	Realiza actualizaciones de las políticas, en base al seguimiento?	Si	No	Si	Si	Si	Si
bp6-3	Brinda asesoría al socio?	Si	No	Si	Si	No	No
<b>BP7</b>	<b>7. ¿De qué manera la institución realiza pruebas de análisis de escenarios para entender mejor las exposiciones potenciales al riesgo y a partir de éstas, qué medidas preventivas se adoptan?</b>						
bp7-1	Tiene escenarios?	No	No	No	Si	Si	No
bp7-2	Tiene Políticas / Procesos para realiza pruebas de análisis de escenarios?	No	No	No	No	No	No
<b>BP8</b>	<b>8. ¿Cuáles son las políticas, procesos y procedimientos en la etapa de recuperación del crédito, es decir, en la gestión de cobranza?</b>						
bp8-1	Tiene Cobranza Judicial?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
bp8-2	Tiene Cobranza Extrajudicial (hojas de ruta, cartas, llamadas, p relación en la gestión)?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
bp8-3	Tiene Incentivos para los gestores y/o analistas?	Si	Si	No	Si	No	No
bp8-5	Tiene Evaluación previa a la Normalización (refinanciamiento, reprogramación)?	Si	No	Si	No	Si	No
<b>BP9</b>	<b>9. ¿Cómo se controla la correcta aplicación de las políticas, procesos y procedimientos para el otorgamiento de créditos?</b>						
bp9-2	Tiene control de las políticas de credito (auditoría)?	No	No	No	No	Si	No
bp9-3	Realiza visitas a las agencias para verificar cumplimiento?	No	Si	Si	Si	No	Si
<b>BP10</b>	<b>10. ¿Cuál es la estructura organizacional para la toma de decisiones en materia de riesgo de crédito y cuáles son sus funciones?</b>						
bp10-1	tiene comité de riesgos?	Si	Si	No	No	Si	Si
bp10-2	se comunica el nivel de exposición al riesgo?	Si	Si	No	No	Si	Si

Figura 27. Codificación de los Datos – Matriz de Codificación

## Apéndice H: Grado de Aplicación de las Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito

Orden	Preguntas	Pacífico	San Cristobal	Quillacoop	Bagazan	Abaco	Santa María
BP1	1. ¿Cuál es la política y el proceso para establecer el apetito y tolerancia al riesgo de crédito?	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Alto
BP2	2. ¿Cuál es la política de difusión y capacitación sobre gestión de riesgo de crédito?	Alto	Alto	Alto	Bajo	Alto	Medio
BP3	3. ¿Cuál es el perfil y tiempo de permanencia del personal que labora actualmente en la División de Negocio, Riesgo y Recuperación?	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
BP4	4. ¿Cuáles son las políticas, procesos y procedimientos previo al otorgamiento del crédito?	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto
BP5	5. ¿Cuál es la normativa interna de garantías, así como, el proceso de ejecución y liquidación?	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
BP6	6. ¿Cuáles son las políticas, procesos y procedimientos después del otorgamiento del crédito, es decir, en la etapa de seguimiento?	Alto	Bajo	Alto	Alto	Medio	Medio
BP7	7. ¿De qué manera la institución realiza pruebas de análisis de escenarios para entender mejor las exposiciones potenciales al riesgo y a partir de éstas, qué medidas preventivas se adoptan?	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Bajo
BP8	8. ¿Cuáles son las políticas, procesos y procedimientos en la etapa de recuperación del crédito, es decir, en la gestión de cobranza?	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio
BP9	9. ¿Cómo se controla la correcta aplicación de las políticas, procesos y procedimientos para el otorgamiento de créditos?	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
BP10	10. ¿Cuál es la estructura organizacional para la toma de decisiones en materia de riesgo de crédito y cuáles son sus funciones?	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Alto
Máxima Puntuación		100	100	100	100	100	100

Figura 28. Grado de Aplicación de las Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito

## Apéndice I: información detallada del cálculo del costo de capital

Tabla 11

### Costo de Capital Cooperativa CI

Tasas	2018	2017
Costo de la deuda (antes de impuesto)	4.83%	4.58%
Costo de la deuda (después imp)	4.83%	4.58%
Riesgo País	1.67%	1.30%
Beta apalancado	29.24%	32.61%
Tasa libre de riesgo	2.47%	2.42%
Prima de mercado	7.63%	7.60%
Retorno del accionista en USD	6.37%	6.20%
Inflación EEUU	1.91%	2.11%
Inflación Perú (IPC)	2.19%	1.36%
Retorno del accionista en Sol	6.65%	5.45%
Ponderación del Pasivo y Patrimonio		
Pasivo	90.64%	90.20%
Patrimonio	9.36%	9.80%
Tasa Impositiva (Exonerado)	0.00%	0.00%
Cálculo del Costo Capital promedio Ponderado (CCPP)	5.00%	4.67%

Tabla 12

*Costo de Capital Cooperativa C2*

Tasas	2018	2017
Costo de la deuda (antes de impuesto)	3.07%	3.15%
Costo de la deuda (después imp)	3.07%	3.15%
Riesgo País	1.67%	1.30%
Beta apalancado	8.60%	-6.18%
Tasa libre de riesgo	2.47%	2.42%
Prima de mercado	7.63%	7.60%
Retorno del accionista en USD	4.80%	3.25%
Inflación EEUU	1.91%	2.11%
Inflación Perú (IPC)	2.19%	1.36%
Retorno del accionista en Sol	5.08%	2.50%
Ponderación del Pasivo y Patrimonio		
Pasivo	73.85%	74.35%
Patrimonio	26.15%	25.65%
Tasa Impositiva (Exonerado)	0.00%	0.00%
Calculo del Costo Capital promedio Ponderado (CCPP)	3.60%	2.98%

Tabla 13

*Costo de Capital Cooperativa C3*

Tasas	2018	2017
Costo de la deuda (antes de impuesto)	7.18%	7.47%
Costo de la deuda (después imp)	7.18%	7.47%
Riesgo País	1.67%	1.30%
Beta apalancado	121.81%	247.36%
Tasa libre de riesgo	2.47%	2.42%
Prima de mercado	7.63%	7.60%
Retorno del accionista en USD	13.43%	22.52%
Inflación EEUU	1.91%	2.11%
Inflación Perú (IPC)	2.19%	1.36%
Retorno del accionista en Sol	13.71%	21.77%
Ponderación del Pasivo y Patrimonio		
Pasivo	91.97%	91.44%
Patrimonio	8.03%	8.56%
Tasa Impositiva (Exonerado)	0.00%	0.00%
Calculo del Costo Capital promedio Ponderado (CCPP)	7.70%	8.69%

Tabla 14

*Costo de Capital Cooperativa C4*

Tasas	2018	2017
Costo de la deuda (antes de impuesto)	6.0%	5.9%
Costo de la deuda (después imp)	6.0%	5.9%
Riesgo País	1.7%	1.3%
Beta apalancado	249.0%	350.7%
Tasa libre de riesgo	2.5%	2.4%
Prima de mercado	7.6%	7.6%
Retorno del accionista en USD	23.1%	30.4%
Inflación EEUU	1.9%	2.1%
Inflación Perú (IPC)	2.2%	1.4%
Retorno del accionista en Sol	23.4%	29.6%
Ponderación del Pasivo y Patrimonio		
Pasivo	80.3%	80.2%
Patrimonio	19.7%	19.8%
Tasa Impositiva (Exonerado)	0.0%	0.0%
Calculo del Costo Capital promedio Ponderado (CCPP)	9.5%	10.6%

Tabla 15

*Costo de Capital Cooperativa C5*

Tasas	2018	2017
Costo de la deuda (antes de impuesto)	4.94%	5.35%
Costo de la deuda (después imp)	4.94%	5.35%
Riesgo País	1.67%	1.30%
Beta apalancado- beta contable patrimonial	12.06%	176.99%
Tasa libre de riesgo	2.47%	2.42%
Prima de mercado	7.63%	7.60%
Retorno del accionista en USD	5.06%	17.17%
Inflación EEUU	1.91%	2.11%
Inflación Perú (IPC)	2.19%	1.36%
Retorno del accionista en Sol	5.34%	16.42%
Ponderación del Pasivo y Patrimonio		
Pasivo	92.37%	92.44%
Patrimonio	7.63%	7.56%
Tasa Impositiva (Exonerado)	0.00%	0.00%
Calculo del Costo Capital promedio Ponderado (CCPP)	4.97%	6.19%

Tabla 16

*Costo de Capital Cooperativa C6*

Tasas	2018	2017
Costo de la deuda (antes de impuesto)	5.63%	5.73%
Costo de la deuda (después imp)	5.63%	5.73%
Riesgo País	1.67%	1.30%
Beta apalancado	137.68%	225.77%
Tasa libre de riesgo	2.47%	2.42%
Prima de mercado	7.63%	7.60%
Retorno del accionista en USD	14.65%	20.88%
Inflación EEUU	1.91%	2.11%
Inflación Perú (IPC)	2.19%	1.36%
Retorno del accionista en Sol	14.93%	20.13%
Ponderación del Pasivo y Patrimonio		
Pasivo	75.16%	74.91%
Patrimonio	24.84%	25.09%
Tasa Impositiva (Exonerado)	0.00%	0.00%
Calculo del Costo Capital promedio Ponderado (CCPP)	7.94%	9.34%