

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



Análisis de las prácticas y propuesta de un sistema de gestión del riesgo crediticio a partir de marcos normativos vigentes para una Cooperativa de Ahorro y Crédito: Caso de estudio Financoop

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presentan:

*Alvaro Luis Acosta Aguirre*

*Piero Giovanni Cabezas Racchumi*

**Asesor:**

*Eduardo Nicolas Kieffer Begazo*

**Lima, 2021**

La tesis:

**Análisis de las prácticas y propuesta de un sistema de gestión del riesgo crediticio a partir de marcos normativos vigentes para una Cooperativa de Ahorro y Crédito: Caso de estudio Financoop**

ha sido aprobada por:

---

Dr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Eduardo Nicolas Kieffer Begazo  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Walther Leandro Cuadros  
[Tercer Jurado]



Agradezco a mis padres en primer lugar, por su amor y apoyo incondicional, su paciencia y su dedicación para poder formarme como persona de bien. De igual manera a mi hermano, quien siempre me extiende una mano amiga y que ha vivido conmigo toda mi etapa universitaria, dándome soporte para poder continuar ante las adversidades. A mis abuelos, que han sido los pilares y mi ejemplo de lucha, superación y esfuerzo, no hay palabras de agradecimiento suficientes, solo admiración. Finalmente, a todos mis familiares y amigos que siempre me han acompañado y respaldado en mi camino de vida.

**Alvaro Acosta**

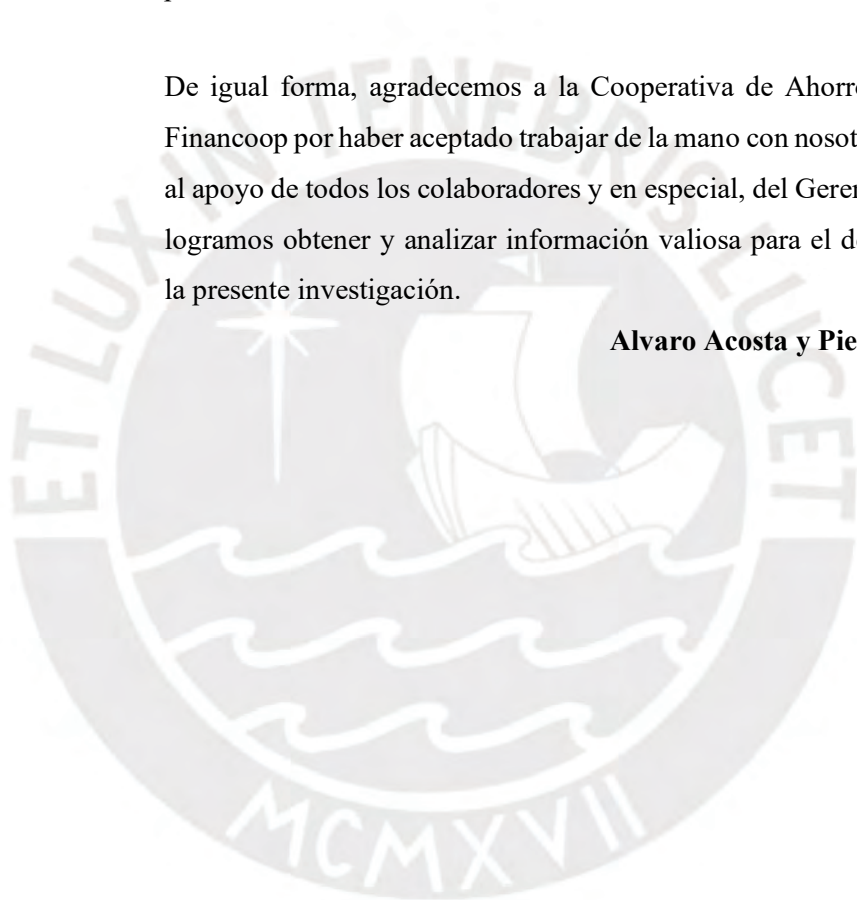
Agradezco a mi madre, por ser mi principal soporte y motivación para poder alcanzar todos mis objetivos. A mi padre, por ser la fuente de inspiración que me ayuda a dar siempre la mejor versión de mí. A todas aquellas amistades y personas muy importantes que me acompañaron y a las que aún continúan a mi lado y, finalmente, agradezco a mi eterna compañera Danuska, con quien inicié esta linda etapa y hoy en día es la estrella que me guía en todo aquello que me propongo alcanzar.

**Piero Cabezas**

Agradecemos de manera especial a nuestro asesor Eduardo Kieffer, por su apoyo y gran disposición en el desarrollo de la presente investigación. Gracias a sus comentarios, enseñanzas y recomendaciones logramos elaborar un gran trabajo de investigación. Estaremos siempre agradecidos por habernos acompañado en esta etapa y estamos seguros que continuará siendo un excelente profesor y profesional.

De igual forma, agradecemos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financoop por haber aceptado trabajar de la mano con nosotros. Gracias al apoyo de todos los colaboradores y en especial, del Gerente General, logramos obtener y analizar información valiosa para el desarrollo de la presente investigación.

**Alvaro Acosta y Piero Cabezas**



## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer un sistema de gestión de riesgo crediticio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financoop con el objetivo de mejorar el ratio de morosidad presente en el portafolio de créditos directos. Para la elaboración de la propuesta se realizó una revisión bibliográfica, en donde a partir de fuentes secundarias, se determinó tomar como referencia los siguientes marcos normativos vigentes sobre gestión del riesgo: COSO Enterprise Risk Management (ERM), ISO 31000:2018 y los principios de gobierno corporativo del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

La estrategia utilizada para la investigación es la de estudio de caso, el alcance es descriptivo y el enfoque es cualitativo. En relación a las entrevistas necesarias para el levantamiento de la información, se utilizaron 2 muestras. La primera muestra está conformada por 7 colaboradores de la cooperativa; mientras que, la segunda muestra está conformada por 7 expertos en el ámbito, específicamente se tomó en consideración académicos en el rubro de finanzas, gerentes y jefes de otras COOPAC y supervisores de cooperativas de la Superintendencia de Banca y Seguros. Ello con el objetivo de recoger recomendaciones y buenas prácticas en relación a los procesos de gestión del riesgo crediticio.

Como resultado del presente estudio, se elaboró un sistema de gestión del riesgo de crédito estructurado por 4 procesos presentes en el marco normativo COSO ERM. Asimismo, bajo la recomendación de los expertos, se decidió implementar las prácticas de gobierno corporativo establecidas por el Comité de Basilea y, finalmente, para la correcta identificación de los riesgos se tomó en consideración el estándar de ISO 31000:2018 en donde se establece identificar, analizar y darle un valor al riesgo para su correcto tratamiento.

**Palabras clave:** gestión de riesgos, cartero de créditos atrasada, morosidad, riesgo crediticio, microfinanzas, marcos normativos, sector cooperativo.

## TABLA DE CONTENIDOS

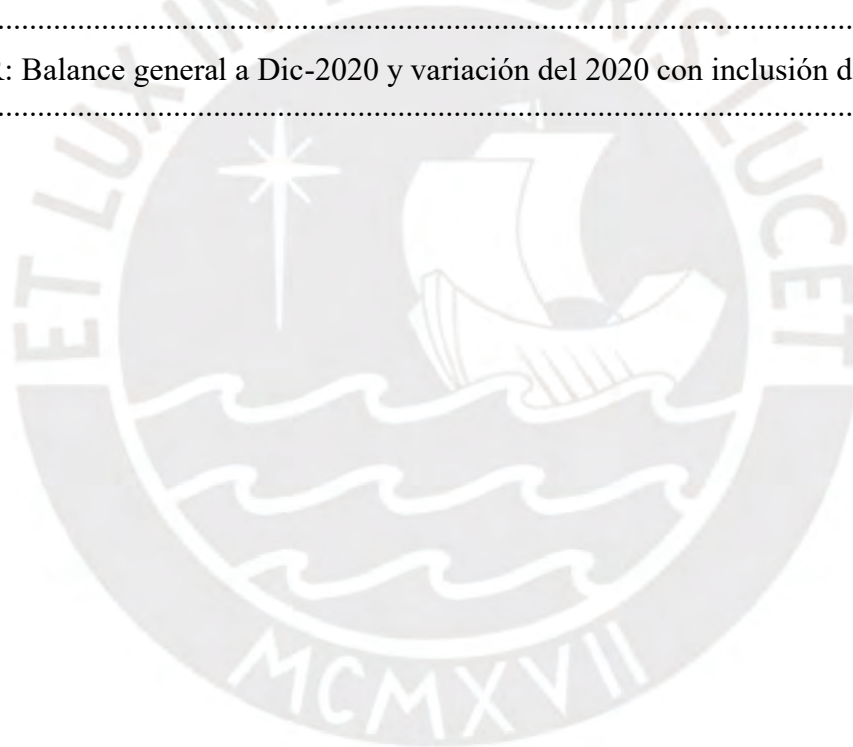
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1. Situación problemática y problema de gestión.....	4
2. Preguntas de investigación .....	7
2.1 Pregunta general .....	7
2.2 Preguntas específicas.....	8
3. Objetivos de investigación.....	8
3.1 Objetivo General.....	8
3.2 Objetivos Específicos .....	8
4. Justificación.....	8
5. Viabilidad .....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	11
1. Morosidad en entidades financieras .....	11
1.1 Morosidad.....	11
1.2 Determinantes de la morosidad en microfinancieras.....	12
1.3 Efectos de la morosidad en microfinancieras .....	14
2. Gestión del crédito.....	15
2.1 Crédito .....	15
2.2 Tipos de Créditos.....	16
2.3 Política de Créditos.....	18
2.4 Proceso de otorgamiento de crédito.....	18
2.5 Modelos de evaluación crediticia y posibilidad de impago.....	22
3. La gestión del riesgo en las organizaciones.....	26
3.1 Riesgo .....	26
3.2 Tipos de riesgos financieros .....	27
3.3 Riesgo de crédito .....	28
4. Gestión del riesgo crediticio .....	28
4.1 Normativa para la gestión del riesgo crediticio .....	29
4.2 Procesos de la gestión del riesgo crediticio .....	29
5. Marcos normativos (Estándares) para la administración de riesgos.....	32
5.1 Enfoque COSO ERM .....	32
5.2 Estándar ISO 31000:2018.....	36
5.3 Acuerdo de Basilea.....	45

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	50
1. Panorama Mundial de las COOPAC .....	50
2. Panorama regional de las COOPAC – América Latina.....	52
3. Sistema Financiero Peruano .....	56
3.1 Sistema Financiero Directo .....	56
3.2 Sistema Financiero Indirecto .....	57
3.3 Marco regulatorio del sistema financiero .....	59
4. Sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito en el País .....	61
4.1 Descripción general del sector COOPAC en el Perú .....	61
4.2 Rol de las COOPAC en el sistema financiero .....	62
4.3 Marco Regulatorio COOPAC.....	64
5. FINANCOOP .....	66
5.1 Descripción general de la cooperativa.....	66
5.2 Cartera de créditos.....	68
5.3 Prácticas actuales de gestión de riesgo crediticio.....	69
6. Casos de propuestas de sistemas de gestión del riesgo de crédito.....	70
CAPÍTULO 4: BASES METODOLÓGICAS .....	72
1. Enfoque, alcance y diseño metodológico .....	72
2. Selección de caso de estudio .....	73
3. Operacionalización de las variables .....	73
4. Población y muestra de estudio .....	75
5. Recolección y análisis de la información .....	77
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA COOPERATIVA .....	78
1. Análisis y triangulación de información frente al primer objetivo de investigación.....	78
1.1. Plan estratégico de Financoop.....	78
1.2. Situación financiera de la cooperativa .....	79
1.3. Situación operativa de la cooperativa.....	80
1.4. Evolución y crecimiento de la cooperativa .....	81
1.5. Cartera morosa de créditos .....	82
1.6. Definición de políticas de créditos .....	85
1.7. Percepción de las estrategias de seguimiento y cobranza .....	86
1.8. Relación con los socios .....	87
1.9. Capacitación a los colaboradores .....	88
2. Análisis y triangulación de información frente al segundo objetivo de investigación.....	88

2.1. Situación actual de la gestión del riesgo crediticio en Financoop.....	88
CAPÍTULO 6: DIAGNÓSTICO Y CAUSAS DE LA MOROSIDAD, EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO Y REGISTRO DE PROVISIONES.....	94
1. Investigación.....	94
2. Análisis .....	99
3. Aceptación del cliente .....	102
4. Análisis del registro de provisiones de créditos .....	104
CAPÍTULO 7: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO.....	108
1. Ambiente interno y establecimiento de objetivos (Alcance, contexto y criterios administrativos).....	108
1.1 Gobierno corporativo.....	108
1.2 Identificación de principales áreas en el proceso de gestión del riesgo crediticio y funciones sugeridas.....	113
2. Evaluación del riesgo de crédito.....	114
2.1 Identificación de riesgos.....	114
2.2 Análisis de riesgos.....	121
3. Mitigación y tratamiento del riesgo de crédito .....	125
3.1 Garantías mobiliarias.....	125
3.2 Garantías hipotecarias .....	126
3.3 Reprogramación del crédito .....	126
4. Seguimiento del riesgo de crédito .....	128
4.1 Análisis de cosechas .....	128
4.2 Indicadores propuestos para el control de la cartera de créditos .....	129
4.3 Análisis de Vulnerabilidad y Stress-Testing .....	129
CONCLUSIONES.....	131
RECOMENDACIONES .....	133
REFERENCIAS .....	135
ANEXOS .....	142
ANEXO A: Datos sobre Inclusión Financiera a nivel latinoamericano .....	142
ANEXO B: Situación de las COOPAC a nivel Latinoamericano .....	143
ANEXO C: Índice de morosidad en el sector cooperativo.....	144
ANEXO D: Indicadores de las COOPAC por continente .....	145
ANEXO E: Matriz de consistencia de la investigación.....	146
ANEXO F: Clasificación del deudor y provisiones generadas 2019 .....	150
ANEXO G: Matriz de evolución de la calificación del deudor (6 meses posteriores) de la cartera crediticia de diciembre 2020.....	151



ANEXO H: Funciones específicas para el comité de riesgos .....	153
ANEXO I: Funciones específicas para la unidad de riesgos .....	154
ANEXO J: Funciones específicas para la unidad de créditos y negocios .....	155
ANEXO K: Flujograma del proceso de seguimiento y cobranzas .....	156
ANEXO L: Flujograma del proceso de recuperaciones .....	158
ANEXO M: Requisitos adicionales propuestos a personas naturales dependientes para el manual de créditos .....	160
ANEXO N: Requisitos adicionales propuestos a personas naturales independientes para el manual de créditos .....	161
ANEXO O: Requisitos adicionales propuestos a personas jurídicas para el manual de créditos.....	162
ANEXO P: Herramienta para la evaluación de la capacidad de pago de Financoop ...	163
ANEXO Q: Variables independientes segmentadas por fases para el modelo de credit scoring .....	164
ANEXO R: Balance general a Dic-2020 y variación del 2020 con inclusión de déficit de provisión .....	166



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Ponderación de riesgo en base a la calificación asignada (Basilea II) .....	46
Tabla 2: Lista de colaterales (Basilea II) .....	47
Tabla 3: Condiciones de las garantías (Basilea II).....	48
Tabla 4: Indicadores de las COOPAC para Latinoamérica al 2019.....	53
Tabla 5: Situación de las COOPAC para Brasil al 2019.....	54
Tabla 6: Situación de las COOPAC para México al 2019 .....	55
Tabla 7: Situación de las COOPAC para Ecuador al 2019 .....	56
Tabla 8: Banca múltiple .....	58
Tabla 9: Entidades del sistema indirecto no bancario .....	59
Tabla 10: Situación de las COOPAC para Perú al 2019.....	62
Tabla 11: Esquema modular COOPAC .....	66
Tabla 12: Productos financieros de Financoop.....	68
Tabla 13: Variables operacionales de estudio.....	74
Tabla 14: Muestra Homogénea - Características .....	76
Tabla 15: Muestra homogénea de colaboradores entrevistados .....	76
Tabla 16: Muestra de expertos entrevistados.....	77
Tabla 17: Cartera Directa de Créditos de Financoop .....	83
Tabla 18: Evolución del ratio de morosidad.....	84
Tabla 19: Créditos refinanciados a diciembre 2020.....	85
Tabla 20: Análisis Producto vs. Tasas.....	95
Tabla 21: Análisis plazo del crédito vs. tasas para créditos a microempresas .....	96
Tabla 22: Análisis plazo del crédito vs. tasas para créditos de consumo .....	97
Tabla 23: Análisis monto del crédito (por rangos) vs. tasas para créditos de consumo .....	98
Tabla 24: Análisis monto del crédito vs. tasas para créditos de consumo.....	98
Tabla 25: Análisis monto del crédito vs. tasas para créditos de consumo.....	104
Tabla 26: Tasas de provisiones según Categoría de Riesgo (Resolución 11356-2008) .....	105
Tabla 27: Descomposición de la cartera de créditos en el balance general a Dic-2020 .....	105
Tabla 28: Estado de resultados a Dic-2020 .....	106
Tabla 29: Principales Ratios a Dic-2020 y variación del 2020 con déficit de provisiones.....	107
Tabla 30: Determinación del Nivel de Impacto .....	116
Tabla 31: Determinación del Nivel de Probabilidad.....	117
Tabla 32: Identificación del nivel de riesgo.....	118
Tabla 33: Propuesta de centrales de Riesgo.....	119
Tabla 34: Propuesta de centrales de Riesgo.....	124
Tabla 35: Propuesta de centrales de Riesgo.....	124
Tabla 36: Propuesta de centrales de Riesgo.....	125

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cubo COSO Enterprise Risk Management.....	35
Figura 2: Cláusula 4 - Principios de la gestión del riesgo .....	37
Figura 3: Cláusula 5 - Marco referencial de trabajo para la gestión del riesgo.....	39
Figura 4: Cláusula 6 - Proceso de la gestión del riesgo.....	42
Figura 5: Dimensiones de evaluación.....	73
Figura 6: Evolución de cartas fianza .....	83
Figura 7: Clasificación crediticia de los 20 mayores deudores .....	84
Figura 8: Identificación del nivel de riesgo .....	118
Figura 9: Proceso de desarrollo de stress-testing.....	130



## GLOSARIO

En este breve glosario, presentamos algunos de los conceptos que no presentan mayor profundización teórica, pero que son importantes de presentar para comprender el presente trabajo de investigación.

**Apalancamiento:** De acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú, refiere a la relación presente entre el capital propio y el crédito que ha sido invertido en una operación financiera. Cuando se presenta mayor incremento en el apalancamiento también incrementan los riesgos operativos, debido a que indica menor flexibilidad o mayor exposición a la incapacidad de atender las obligaciones financieras (BCRP, s/f).

**Apetito por el riesgo:** “Nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir dentro de su capacidad de riesgo, para alcanzar sus objetivos” (SBS, 2017).

**Cartera Atrasada/Vencida:** “Son todos aquellos créditos directos que no han sido cancelados o amortizados en la fecha de vencimiento y que se encuentran en situación de vencidos o en cobranza judicial” (SBS, 2017).

**Cartera de Alto de Riesgo:** Es la suma de los créditos reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial que posee una empresa en su cartera (SBS, 2017).

**Central de riesgo:** Son los servicios prestados por los bancos centrales de cada país, en donde se encargan de analizar la información proporcionada por las entidades de créditos sobre los riesgos asumidos por personas o empresas con la finalidad de identificar a los potenciales prestatarios que puedan presentar problemas de reembolso (BCRP, s/f).

**Clasificación de riesgo de crédito:** Refiere a la evaluación financiera-económica que cuenta como finalidad analizar la solvencia económica del solicitante del crédito. Este análisis es efectuado por agencias de calificación o la misma entidad (BCRP, s/f).

**Cobertura:** Refiere a los fondos utilizados con fin previsional que permitan garantizar el cumplimiento de una obligación financiera. Las partes involucradas en una operación financiera pueden solicitar el previo depósito o entrega de los títulos objeto de transacción (BCRP, s/f).

**Colocaciones:** Son los préstamos emitidos por una institución de intermediación financiera. Comprenden todas las cuentas que registran los préstamos por el dinero otorgado a los clientes en sus diversas modalidades en función al core de cada entidad, proveniente de recursos propios, de los recibidos como depósito por parte del público o de otras fuentes de financiamiento (BCRP, s/f).

**Créditos de alto riesgo / Créditos directos (%):** Refiere al porcentaje de los créditos directos que se encuentran en refinanciamiento, en reestructuración, en cobranza judicial o vencidos (SBS, 2017).

**Créditos castigados:** Considerados como créditos clasificados en condición de pérdida que han sido retirados del balance de la organización. Para realizar su castigo, es necesario la existencia de evidencia real de su irrecuperabilidad (SBS, 2015).

**Cartera Pesada:** “Corresponde a los créditos directos e indirectos con calificaciones crediticias del deudor de deficiente, dudoso y pérdida” (SBS, 2017).

**Capacidad de riesgo:** Nivel máximo de riesgo que puede asumir una empresa dados sus recursos actuales, requerimientos regulatorios y obligaciones contractuales; y que usualmente suele ser evaluada por la administración de riesgos de la empresa en conjunto con la gerencia (SBS, 2017).

**Créditos vigentes:** Refiere a los créditos concedidos en sus diversas modalidades y cuentan con sus pagos al día en función a su cronograma (SBS, 2015).

**Créditos vencidos:** Refiere a los créditos que no han sido amortizados o cancelados en su respectiva fecha de vencimiento de acuerdo al cronograma establecido y por lo tanto, contablemente son registrados como vencidos (SBS, 2015).

**Cultura de riesgo:** Esta se enmarca de la cultura de la organización, abarcando valores, las concepciones, las actitudes y el conocimiento sobre el riesgo que se tiene en el interior de las mismas y que suele ser compartida por los miembros en todos los niveles (ISO 31000:2018, 2018).

**Créditos en categoría Normal (Categoría del riesgo del deudor):** De acuerdo a la SBS, en el caso de créditos corporativos a grandes y medianas empresas, corresponde a los créditos cuyos deudores cuentan con un bajo nivel de endeudamiento patrimonial, presentan liquidez y poseen una adecuada estructura del mismo con relación a su capacidad de pagar dividendos; y cumplen con sus obligaciones financieras. A lo que refiere pequeñas, microempresas y créditos de consumo, refiere a los créditos cuyos deudores vienen cumpliendo con sus obligaciones de acuerdo al cronograma de pagos o con un atraso máximo de hasta 8 días calendario (SBS, 2015).

**Créditos en categoría CPP (Con Problemas Potenciales) (Categoría del riesgo del deudor):** Según la SBS, en el caso de créditos corporativos a grandes y medianas empresas, corresponde a los créditos cuyos deudores presentan una situación financiera y rentable normal, con un adecuado flujo de caja para el pago de las deudas e intereses con tendencia, en los próximos 12 meses, a debilitarse; asimismo, presentan incumplimientos de pago de forma ocasional, los

cuales no exceden los 60 días calendario. En relación con los créditos a microempresas, pequeñas empresas y de consumo, refiere a los créditos cuyos deudores registran un atraso en sus obligaciones financieras entre 9 a 30 días calendario como máximo (SBS, 2015).

**Créditos en categoría Deficiente (Categoría del riesgo del deudor):** Según la descripción de la SBS, en el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo se consideran los créditos a los deudores que registran atraso en el pago entre 31 y 60 días calendario (SBS, 2015).

**Créditos en categoría Dudoso (Categoría del riesgo del deudor):** Según la descripción de la SBS, en el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo se consideran los créditos de los deudores que registran atraso en el pago de 61 a 120 días calendario.

**Créditos en categoría Pérdida (Categoría del riesgo del deudor):** Según la descripción de la SBS, en el caso de los créditos a pequeñas empresas, a microempresas y de consumo considera los créditos de los deudores que presentan atraso en el pago mayor a 120 días calendario.

**Gobierno corporativo:** De acuerdo al Comité de Basilea, refiere al conjunto de actividades y relaciones presentes entre la gerencia de una entidad, su consejo, los accionistas y otras partes interesadas que componen la estructura mediante la cual se establecen los objetivos de la sociedad. Asimismo, permite definir las responsabilidades, potestades y obligaciones.

**Provisiones:** Representa una figura contable a modo de reserva con el cual se reconoce la no existencia de un pago de un crédito otorgado o pérdida crediticia. Según la SBS, es la cuenta que ajusta el valor de la cartera de créditos en función de la clasificación de riesgo del deudor, el tipo de crédito y las garantías que lo respaldan.

**Provisiones / Créditos Atrasados (%):** Refiere al porcentaje de los créditos directos que se encuentran en situación de vencido o en cobranza y por ello se encuentran coberturados por provisiones (SBS, 2015).

**Refinanciamiento del crédito:** Es el proceso por el cual se sufren variaciones en el plazo y/o monto respecto a las condiciones establecidas al momento de otorgamiento del crédito, debido a causas externas como la incapacidad de pago del socio.

**Reestructuración del crédito:** Proceso en donde se realiza una reprogramación de pagos sujeto a las políticas de una empresa o entidad financiera.

## INTRODUCCIÓN

El sector cooperativo ha ido recibiendo mayor atención dentro de los sistemas financieros debido a las bondades que ofrece con respecto a su operatividad, alcance y oferta de servicios financieros. De ello se desprende además que, en los países con mayores índices de exclusión financiera, estas entidades juegan un rol mucho más determinante para el desarrollo de actividades de personas naturales y jurídicas, permitiendo que cada vez más personas formen parte del sistema financiero sin necesidad de acudir a la banca. Por tales motivos, el aporte de las cooperativas de ahorro y crédito (COOPAC) resulta significativo, sin embargo, uno de los principales problemas en estas entidades se vincula con la morosidad de sus carteras de créditos. Este inconveniente genera deterioros en la calidad de la cartera, lo cual se refleja a través del incumplimiento de pagos, gastos adicionales para las cooperativas (en términos de seguimiento en la cobranza y en el provisionamiento) y problemas legales, además de las consecuencias monetarias, tanto a corto como a largo plazo. Frente a ello, la gestión del riesgo crediticio se transforma en necesidad fundamental para estas entidades.

En ese sentido, existen marcos normativos y estándares en torno a la gestión del riesgo, los cuales tienen la capacidad de ser adaptables para cualquier tipo de riesgo que pueda existir en organizaciones. Ese es el caso del Enfoque COSO Enterprise Risk Management y el Estándar ISO 31000:2018, siendo ambos similares en los parámetros definidos en las etapas de su proceso de gestión del riesgo. En base a los lineamientos adicionales presentados en ambos marcos normativos, el presente trabajo de investigación busca proponer un sistema de gestión del riesgo crediticio que permita reducir los niveles de morosidad de la cartera crediticia de una COOPAC; en este caso, el objeto de estudio será la cooperativa Financoop, la cual se encuentra supervisada en la actualidad por la SBS y pertenece al nivel 2 del esquema modular, según la nueva ley COOPAC que modifica a la Ley N° 26702 (LEY N°30822, 2019). El sistema propuesto para Financoop beneficiará en gran medida al seguimiento, monitoreo y mitigación del riesgo; así como también potenciará a la entidad con la inclusión de lineamientos y herramientas adicionales para alcanzar las estrategias organizacionales establecidas para el 2025 (se profundizará sobre ello más adelante).

En virtud de lo mencionado anteriormente, a continuación, se detallará el contenido a nivel general de cada capítulo en la presente investigación. En el primer capítulo, se presenta el problema de gestión identificado, las preguntas y objetivos de investigación, la justificación y la viabilidad del estudio. Cabe resaltar que en este capítulo se presenta de manera resumida el

contenido del segundo y tercer capítulo, los cuales son el marco teórico y el marco contextual, respectivamente.

En lo que concierne al segundo capítulo (marco teórico, se desarrollaron 2 ejes teóricos que determinan el desarrollo final de un tercer eje. En ese sentido, se realizó una búsqueda de los autores con más relevancia en torno al tema de la gestión crediticia y de la gestión de riesgos. Los autores claves en este proceso de búsqueda fueron Edward Altman, Robert Jarrow y Sohn & Kim, quienes han sido referenciados por los demás autores utilizados en nuestra investigación. De manera general, el primer eje desarrollado gira en torno a la gestión crediticia, en donde, encontramos conceptualizaciones acerca del crédito a partir de una serie de teorías que fueron desarrolladas por diferentes escuelas de pensamiento. Asimismo, otro aspecto clave es el desarrollo de dos modelos de evaluación crediticia: el modelo de las 5C's de Altman y los modelos de credit scoring. El segundo eje a desarrollar en la presente investigación parte del riesgo, en donde se exponen los conceptos relacionados con la teoría del riesgo, los tipos de riesgos y la gestión del riesgo de crédito. Finalmente, el tercer eje engloba el contenido teórico presente en el Enfoque COSO ERM y el Estándar ISO 31:000 2018.

Por otro lado, en lo que respecta al tercer capítulo (marco contextual), se plantea un panorama general de las COOPAC a 3 niveles: mundial, regional y país, evidenciando el crecimiento sectorial. Del mismo modo, se exponen la situación regulatoria actual de estas entidades en el país, así como también el rol que poseen en el sistema financiero peruano. Por último, se describen brevemente aspectos generales de Financoop, los cuales serán detallados a profundidad en el capítulo 5 de diagnóstico; así como también algunos casos de propuestas previamente desarrolladas de sistemas de gestión del riesgo de crédito.

En el cuarto capítulo, se establecen las bases metodológicas para el desarrollo de la investigación, a través del desarrollo de un enfoque cualitativo. Además de ello, se presenta la muestra de estudio y las técnicas de recolección involucradas, siendo ellas entrevistas a profundidad, el trabajo de codificación y la revisión de fuentes primarias de parte de Financoop.

En el quinto, sexto y séptimo capítulo de la investigación se desarrollan los resultados del trabajo de campo. En primer lugar, se realizó un diagnóstico de la cooperativa a partir de las entrevistas realizadas a los colaboradores de la cooperativa con vínculos con el área de riesgos, con mayor énfasis en las actividades relacionadas con la gestión del riesgo de crédito. Seguidamente, se realizó un análisis del proceso de otorgamiento de crédito a partir de la cartera directa de clientes de la cooperativa en los dos últimos años. Por último, en el séptimo capítulo se presenta la propuesta de sistema de gestión de riesgo del crédito en base a los lineamientos



establecidos por los marcos normativos vigentes anteriormente comentados, con ayuda y validación de la muestra de expertos entrevistado.

Finalmente, en las últimas secciones de la investigación se incluye una serie de conclusiones en base a objetivos y recomendaciones finales que complementan la propuesta de sistema de gestión del riesgo de crédito.



# **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1. Situación problemática y problema de gestión**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (en adelante COOPAC), según lo postulado por ASBANC (2017), son instituciones de intermediación financiera sin fines de lucro que se encargan de captar y prestar recursos al público (conformado por grupos de personas naturales y jurídicas), quienes terminan convirtiéndose en socios de estas entidades. Para resaltar la importancia de Asbanc dentro del sistema financiero, la misma se autoreconoce como una asociación que vincula a la banca comercial y al resto de entidades financieras, otorgando información vital del mercado financiero para el fortalecimiento y bienestar del sistema.

Dentro del sistema de intermediación financiera peruano, la SBS determinó que las COOPAC se encuentran dentro del sistema indirecto en el sistema no bancario, junto con las cajas municipales y rurales de ahorro y crédito, Edpymes, entre otras instituciones.

El público objetivo de las COOPAC, en su mayoría tienden a ser microempresas, pequeñas empresas y personas naturales que no pueden acceder al sistema bancario, debido a las restricciones y barreras que presentan estas entidades para el acceso a los servicios financieros. De acuerdo a lo presentado por Buendía & Tremblay (2015), en el congreso RulesCoop del 2015, a lo largo de la historia, las personas, consumidores y empresarios insatisfechos por los servicios bancarios resolvían sus problemas de exclusión desarrollando sus propias entidades financieras, siendo la razón principal del origen de las cooperativas. Esta situación presentada principalmente en las sociedades menos desarrolladas es la exclusión financiera, en donde al 2015, prácticamente el 90% de la población latinoamericana tenía dificultades para acceder a servicios financieros. A pesar de que los indicadores y variables que presenta el reporte Global Findex al 2018 evidencian una mejora considerable en comparación al 2015; en el contexto latinoamericano, por lo menos, esta problemática sigue latente (Anexo A) (Demirguc-Kunt, Klapper, Singer, Ansar & Hess, 2018).

Frente a este escenario, las COOPAC se presentan como ventanas de oportunidad para el desarrollo de políticas públicas y económicas para reducir el nivel de exclusión financiera y las barreras de entrada al sector bancario; sin embargo, en la mayoría de los sistemas financieros latinoamericanos, estas entidades no se han consolidado en comparación con las cooperativas de los países desarrollados. En el caso peruano, se evidencia la misma situación, en donde las COOPAC, al 2019, representaron el 2,82% del sistema financiero nacional, y, a nivel latinoamericano, el 3,89% del sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito (Durán, 2020). Además de ello, según los datos recogidos por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), las COOPAC en el Perú han mostrado un crecimiento a lo largo de la última

década, sin embargo, aún muestran valores más bajos en términos de créditos colocados, depósitos de ahorros, entre otros, en comparación con otros países de la región (Anexo B) (WOCCU, 2019). Una de las razones principales frente a este panorama se fundamenta en que, por muchos años, las COOPAC han estado al margen del sistema financiero, producto a una ineficaz regulación presente antes de la entrada en vigencia de la Ley N°30822 denominada “Ley COOPAC” en el 2019 (Morales, 2017), que ha generado que estas entidades cuenten con buenas justificaciones para no afiliarse a los entes reguladores delegados.

Además de ello, el sector cooperativo en el Perú ha venido mostrando un claro deterioro en los índices de morosidad desde el año 2011 (Anexo C). De acuerdo a la Clasificadora de Riesgos “Pacific Credit Rating”, el ratio de morosidad de las COOPAC ha estado en constante crecimiento, llegando a valores por encima del 6% como los presentados entre el año 2016 y 2017 (PCR, 2021). No obstante, a diciembre del 2018, se registró una mejora en el indicador, cerrando el año en aproximadamente 5.3%.

A raíz de la pandemia, el sector COOPAC y en general el sector financiero se vieron perjudicados en la dinámica de otorgamiento de créditos, ante la necesidad de reprogramación en los pagos de los créditos y la necesidad de ajustar costos y gastos administrativos (SBS, 2021b). En ese contexto, según cifras de la SBS en su Informe de Situación Financiera, los desembolsos de créditos se redujeron en un 38% comparado a lo que se desembolsó al mercado el año anterior; y la tasa de morosidad aumentó a un 14.4% a diciembre del 2020 (este ratio fue afectado por las cooperativas más pequeñas, inclusive (20 de las mismas fueron declaradas en quiebra debido al alto índice de morosidad en sus carteras), siendo los meses de mayor subida en el periodo de marzo 2019 a marzo 2020, con un aumento de 6 puntos porcentuales aproximadamente.

A diferencia de otras entidades de intermediación financiera, las COOPAC cuentan con un alto índice de morosidad tal y como lo presenta la Asociación de Bancos del Perú, en donde a junio del 2017, el nivel de morosidad de estas entidades era superior al de las empresas microfinancieras no bancarias, como las cajas municipales (5,81%), cajas rurales (5,20%) y Edpymes (4.05%); mientras que las COOPAC contaban con un ratio de aproximadamente 6,5% (Asbanc, 2017). El hecho de que este tipo de entidades cuenten con un alto índice de morosidad no solo afecta la continuidad del negocio. De acuerdo al Comité de Comisión de Supervisión Bancaria de Basilea y la universidad ESAN, la morosidad genera un encarecimiento del costo de crédito para los clientes puntuales. Esto ocurre debido a que las entidades financieras deben mitigar el impacto de los créditos no cobrados (ESAN, 2016). Asimismo, la morosidad termina teniendo un mayor impacto a largo plazo (en términos de liquidez, reputación financiera, visión del accionariado, etc.), debido a la acumulación de una cartera morosa incontrolable ante políticas

de riesgo de crédito poco eficaces de las entidades financieras (Freixas & Rochet, 2008). De este modo, podemos observar que la morosidad afecta los productos ofrecidos por estas entidades y la continuidad de la organización producto a la necesidad de financiamiento e insolvencia financiera.

Este problema de morosidad también se agudiza en la cooperativa de ahorro y crédito Financoop, entidad que viene ofreciendo servicios financieros por más de 10 años en el sector cooperativo. La cartera crediticia de la organización está compuesta por créditos directos e indirectos; de acuerdo a la memoria anual de la institución, los créditos directos representan el 2% de las colocaciones, mientras que, los créditos indirectos, únicamente conformados por cartas fianza, representan el 98% (Financoop, 2020a). La estrategia organizacional de Financoop se enfoca en la emisión de cartas fianzas debido a que permiten el fondeo de los créditos directos a partir de la obtención de comisiones y garantías. Con respecto a la cartera directa, conformada principalmente por créditos a los socios y a microempresas, de acuerdo a la PCR, al finalizar el ejercicio del año 2019, Financoop (2021b) contaba con un índice de morosidad de un 24.5%; mientras que, a junio de 2020, este ratio había disminuido a 9,9%. A pesar de la mejora de este indicador, aún continúa siendo mayor que el de la media del sector cooperativo previamente identificado. Es por ello que, Financoop recibe la clasificación de riesgo “C” por parte de la clasificadora de riesgos Pacific Credit Rating, en donde se identifica que la cooperativa es una “empresa solvente, cuenta con una buena fortaleza financiera intrínseca, con posicionamiento en desarrollo en el sistema, pero con dificultades al afrontar riesgos” (PCR, 2021, p. 1). Además de ello, una clasificación de tipo “C”, se asigna a aquellas entidades en donde existe un riesgo substancial de que las obligaciones contractuales no sean pagadas a tiempo (PCR, 2019). La dificultad para afrontar riesgos se presenta por el alto nivel de morosidad en la cartera directa y la exposición de créditos indirectos respecto al patrimonio.

En este punto es importante rescatar que la estrategia organizacional enfocada en la cartera indirecta se ve afectada, debido a que bajo la Ley N°30822 en concordancia con ley N° 30225, las cooperativas de ahorro y crédito que otorguen avales y fianzas para sus socios, válidos para procesos de contratación con el Estado, deben contar con una clasificación de riesgo B o superior. Es de este modo que, para continuar con la estrategia organizacional de la cooperativa, es necesario reducir los niveles de morosidad para alcanzar la clasificación B. De igual manera, se debe considerar la proyección estratégica que presenta Financoop hacia el 2025, en donde se busca ampliar y mejorar la calidad de la cartera directa, además de potenciar la cartera indirecta para el fondeo de los créditos directos con socios enfocados al sector construcción.

Ante los problemas de morosidad presentes en la cartera crediticia de la organización, un proceso que incide en su identificación, control y reducción es la gestión del riesgo crediticio

debido a que permite “la implementación de políticas conservadores, el diseño de procedimientos adecuados de admisión, seguimiento y recuperación [...], así como sistemas propios de calificación y herramientas de decisión” (SBS, s/f, p.10). En este sentido, es fundamental que las entidades financieras establezcan una clara política de créditos para mantener una buena salud de la cartera crediticia. De acuerdo a lo mencionado por Huerta (2014), una cartera crediticia sana no es fruto de la casualidad, sino del esfuerzo por implantar políticas de créditos que faciliten la venta, pero que a la vez restrinjan los posibles riesgos.

En adición a lo mencionado, existen investigaciones que evalúan la relación existente entre la gestión del riesgo crediticio con el nivel de morosidad presente en instituciones financieras. Un ejemplo de ello es el análisis realizado por Pally (2017), en donde concluye que la aplicación de las políticas de créditos y su posterior seguimiento y control permite reducir el nivel de morosidad de una caja municipal de ahorro y crédito para cumplir con los objetivos planteados por la entidad.

En la actualidad, encontramos diversos marcos metodológicos que ofrecen principios y directrices para una correcta gestión del riesgo. Entre los principales se encuentra el estándar australiano neozelandés AS/NZS:4630, la norma ISO 31000, el enfoque COSO ERM (Anexo D), el “Governance risk compliance” (GRC) y Nuevo Acuerdo de Capital (NAC) o también conocido como Basilea II. Estos marcos deben adaptarse a la organización en función de sus necesidades, con la finalidad de que sean aplicados en la forma que se estime más adecuada a las características de la empresa y su metodología.

Por lo tanto, la presente investigación tiene el propósito de plantear un modelo de gestión del riesgo crediticio a partir de los marcos metodológicos previamente presentados que permita a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financoop reducir el índice de morosidad, logrando de este modo obtener una mejora en el ratio y alcanzar la clasificación necesaria para continuar con la estrategia organizacional.

## **2. Preguntas de investigación**

De acuerdo con el problema de morosidad presente en el sector cooperativo en el Perú, y la necesidad de la organización por mejorar la calidad de la cartera crediticia, se busca responder la siguiente pregunta de investigación y sus respectivas preguntas específicas:

### **2.1 Pregunta general**

- ¿De qué manera la aplicación de un sistema de gestión del riesgo crediticio reducirá los niveles de morosidad de la cartera crediticia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financoop?

## **2.2 Preguntas específicas**

- ¿Cómo es la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financoop en el sistema de intermediación financiero peruano?
- ¿Cuáles son las principales prácticas de gestión del riesgo crediticio que desarrolla actualmente Financoop?
- ¿Cuáles son los aspectos relevantes en torno a la gestión del riesgo presentes en los marcos normativos vigentes de la ISO 31000: 2018 y el Enfoque COSO ERM que contribuyan a la reducción de la morosidad?
- ¿Cuáles serán las líneas de acción que se implementarán y quiénes serán los responsables que se designarán en cada etapa del proceso de gestión del riesgo crediticio?

## **3. Objetivos de investigación**

En línea de las interrogantes planteadas, el presente trabajo tiene por objetivos:

### **3.1 Objetivo General**

- Proponer un sistema de gestión de riesgo crediticio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Financoop” a partir de marcos normativos vigentes

### **3.2 Objetivos Específicos**

- Describir la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financoop en el sistema de intermediación financiero peruano y la calidad de su cartera crediticia.
- Identificar las prácticas de gestión del riesgo crediticio desarrolladas actualmente por Financoop.
- Identificar los aspectos relevantes en torno a la gestión del riesgo presentes en los marcos normativos vigentes de la ISO 31000: 2018 y el Enfoque COSO ERM que contribuyan a la reducción de la morosidad en Financoop.
- Plantear líneas de acción para Financoop en función de cada una de las etapas del proceso de gestión del riesgo de crédito definido por los marcos normativos presentados.

## **4. Justificación**

La justificación para el desarrollo de nuestra investigación se centra en tres aspectos. En primer lugar, el aporte para el sujeto, enfocado en la presentación de un sistema aplicable de gestión bajo modelos y marco normativos vigentes adaptado a las necesidades y prácticas actuales de Financoop, considerando los intereses de la cooperativa por alcanzar una calificación de riesgo “B” o superior para mantener en pie la estrategia organizacional presentada. En adición a ello,

este sistema permitirá mejorar la calidad de la cartera crediticia y presentar mejores resultados frente a los socios vigentes y potenciales, a la vez que garantizará la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

En segundo lugar, en la relevancia social de la investigación se destaca el rol de las COOPAC como actores indispensables en la reducción de la brecha financiera en el país y como ventanas de oportunidad para el desarrollo de políticas públicas y económicas frente a la inclusión financiera, por lo que es indispensable que manejen un panorama de gestión y control del riesgo en favor de sus socios. Asimismo, un sistema de gestión del riesgo puede ser de utilidad para intermediarios financieros con características similares, sobre todo enfatizando en el sector microfinanciero, quienes en la actualidad presentan mayores complicaciones en calidad de cartera crediticia (ASBANC, 2017).

Finalmente, esta proposición de sistema de gestión de riesgo permitirá obtener un marco metodológico enfocado en las características principales de las COOPAC y las prácticas de gestión de riesgo que vienen desarrollando, a partir de los principales modelos y marcos normativos vigentes en torno a la gestión del riesgo. Este marco metodológico podrá ser aplicable y enfocado hacia otros tipos de riesgos que puedan ser detectados en otras organizaciones en futuras investigaciones.

## **5. Viabilidad**

La viabilidad de la presente investigación recae principalmente en tres puntos a considerar. En primer lugar, con respecto al acceso a la información, el Gerente General de la organización, Ricardo Pino, ha mostrado total apoyo en la elaboración de la presente investigación, permitiendo el acceso a información institucional confidencial. No obstante, en relación al análisis de la situación actual del sector cooperativo, desde la entrada en vigencia de la “Nueva Ley Coopac” en el año 2019, los estados financieros e índices financieros dejaron de desarrollarse por la Fenacrep, por lo que solo se cuentan a disponibilidad la información financiera a diciembre del 2018. En segundo lugar, en relación con el tiempo, por recomendación del gerente de Financoop, para acceder a información institucional será necesario acudir a la sede de la entidad, lo cual genera que se agregue un tiempo adicional en lo que refiere a la obtención de información para su respectivo análisis. Finalmente, en relación con recursos humanos, debido a que la institución recién ha culminado el proceso de acreditación por la SBS, se encuentra en constante monitoreo y auditorías lo cual reduce la disponibilidad de los trabajadores para poder realizar entrevistas. No obstante, ante ello, el gerente ha recomendado que toda reunión o entrevista sea agendada con tiempo, para evitar problemas de coordinación. Los recursos

financieros no constituyen un impedimento para la elaboración de la presente investigación, debido a que, el acceso a la información es cubierto por la PUCP.





## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se presenta la conceptualización de morosidad, sus determinantes en las microfinancieras y los efectos que generan en la operatividad de las instituciones de intermediación financiera. Luego, se analizará el crédito en las entidades financieras, las políticas de créditos y los principales modelos utilizados para el proceso de evaluación crediticia. Además, se presentará el riesgo y su rol en las entidades financieras con la finalidad de comprender en qué consiste la gestión del riesgo crediticio y bajo qué normativa opera en nuestro país. Finalmente, se desarrollan los marcos metodológicos vigentes en relación con los estándares de gestión del riesgo.

### 1. Morosidad en entidades financieras

En este primer apartado, se realiza un análisis de los diversos conceptos de morosidad. Luego, se analizarán los determinantes de la morosidad en las microfinancieras. Finalmente, se explicará cuáles son sus efectos en la operatividad de las instituciones de intermediación financiera. El objetivo de este primer punto es presentar conceptos y la relación teórica y empírica entre la morosidad y la gestión del riesgo crediticio en microfinancieras.

#### 1.1 Morosidad

El concepto de mora o morosidad cuenta con diversas interpretaciones, lo cual ha permitido un mejor análisis para la determinación de una definición alineada al contexto del sujeto de estudio de la presente investigación.

De acuerdo al Código Civil (1984), el cual se mantiene vigente hasta la fecha, se incurre en mora desde el momento que el acreedor exige de forma judicial o extrajudicialmente, al deudor, el cumplimiento de su obligación financiera. Además de ello, el deudor es quien deberá responder a los daños y perjuicios que irroge producto del retraso en el cumplimiento de su obligación contractual.

Una segunda definición de morosidad es la desarrollada por Saurina (1998, citado en López y Pérez, 2017), quien define la morosidad como “activos problemáticos”, los cuales deben incorporar los saldos impagados por los deudores a los tres meses de su vencimiento y también a los saldos que aún no están vencidos pero que, dado el contexto del acreditado, se deberán considerar como cobro problemático por parte de la institución financiera.

González y Gómez (2004), por su lado, definen la morosidad desde un enfoque empresarial, la cual refiere al retraso en el cumplimiento del pago de obligaciones contractuales, por lo que, se trata del incumplimiento del cronograma de pagos. Asimismo, el autor resalta que

la morosidad es un tema de suma relevancia para las organizaciones, principalmente por el factor de que puede provocar la insolvencia e incluso incurrir en una situación de concurso de acreedores, en caso no se gestione adecuadamente.

Finalmente, Romanova (2008 citada en Caplinska et al., 2020) define que la noción de “incumplimiento”, se relaciona directamente con lo que refiere a riesgo crediticio, que generalmente se entiende como el hecho de que el deudor no liquide sus respectivos pasivos con la institución financiera.

Para la presente investigación, a partir de las definiciones previamente analizadas, se define la morosidad como el incumplimiento en el cronograma de pagos por lo que no se estaría respetando la obligación contractual acordada entre ambas partes.

## **1.2 Determinantes de la morosidad en microfinancieras**

A continuación, se presenta una revisión de diversos estudios teóricos y empíricos, los cuales exponen diversos factores que podrían ser considerados como los determinantes de la morosidad en las microfinancieras.

Saurina (1998) busca identificar cuáles son los determinantes de la morosidad de las cajas de ahorros españolas en el período de 1985 a 1995. Mediante técnicas econométricas de datos de panel, el autor obtiene que el ciclo económico adverso explica el nivel de morosidad de las cajas de ahorro españolas. Con respecto a las variables microeconómicas, Saurina concluye que la política crediticia de las entidades financieras son un factor importante que determina el índice de morosidad, ello debido a que, la eficiencia de las políticas, en lo que refiere a un correcto análisis de riesgo y control interno, son necesarias para afrontar problemas de agencia. Asimismo, el autor presenta que “un crecimiento estable, sin recesiones profundas que pongan en riesgo la supervivencia de la operatividad y sin crecimientos demasiado rápidos, son la mejor política macroeconómica para asegurar un bajo índice de morosidad” (Saurina, 1998, p. 422).

Aguilar y Camargo (2003) realizan un análisis de la morosidad de las instituciones microfinancieras (IMF) en el Perú. Los autores sustentan que la calidad de la cartera crediticia de la institución financiera será función directa de la política de colocaciones que se siga. Asimismo, entre otros factores, resaltan la tasa de crecimiento de las colocaciones, la gestión y eficiencia operativas de la entidad, la diversificación sectorial y las garantías. Mediante estimaciones econométricas de paneles no balanceados y tomando como muestra a Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, EDPYMES y bancos especializados en microfinanzas, se demuestra una relación negativa entre la tasa de crecimiento de las colocaciones rezagadas y el valor actual de la cartera pesada. Es a partir de esta relación que, el autor confirma

el relativo éxito presente en la aplicación de políticas crediticias que ha generado crecimientos en las colocaciones sin que presenten deterioros significativos en la calidad de la cartera crediticia.

Con respecto a causas del incumplimiento de pago que podrían considerarse como “externas” porque no se encuentran relacionadas con la actividad de la institución, se encuentran los problemas de salud, problemas familiares y olvidarse del cronograma de pagos establecido.

Maina, Kinyariro y Muturi (2016) evaluaron si las prácticas de gestión del riesgo crediticio influyen en el índice de morosidad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del condado de Meru, Kenia. La investigación es de carácter descriptiva y la muestra fue de 44 COOPAC del respectivo condado. El estudio reveló que existe una fuerte relación entre los controles de riesgo crediticio, la política crediticia y la morosidad de la cartera crediticia. Respecto a ello, el estudio concluye que, el período de cobranzas debe seguirse estrictamente para garantizar la identificación de los posibles morosos y a partir de ello, tomar las medidas necesarias para la recuperación de préstamos. Asimismo, se identificó que, el control del riesgo crediticio juega un rol importante en la tasa de morosidad, debido a que, es mediante este proceso que se logra identificar a los clientes, antes de que se desembolse el préstamo, que pueden incurrir en el incumplimiento de los pagos. Finalmente, los autores señalan que el comité de crédito también juega un papel clave en la evaluación crediticia, producto de que aseguran que exista una alta posibilidad de reembolso de préstamos por parte de los prestatarios (Maina, Kinyariro y Muturi, 2016).

Shieler, Emenike y Amu (2017) buscan identificar la relación presente entre la gestión del riesgo crediticio y el desempeño financiero de las microfinancieras en Kampala, Uganda. Para el respectivo análisis, se utilizó el coeficiente de correlación lineal de Pearson (PLCC) para determinar la relación presente entre las variables. Como resultado, se obtuvo que, existe una fuerte relación positiva significativa entre la identificación del riesgo crediticio y el desempeño financiero, ello debido a que, el proceso de identificación de riesgos incluye componentes de clasificación como la evaluación del riesgo crediticio, su monitoreo y la mitigación que permiten una correcta identificación del riesgo de acuerdo a su importancia; lo cual ayuda a la organización a poder desarrollar una estrategia de riesgos eficiente y, por ende, mejorar el desempeño crediticio.

Gómez y Checo (2014), analizan de qué forma la gestión del riesgo crediticio es una herramienta relevante para una administración financiera eficiente. Para ello, mediante los balances anuales de la entidad bancaria estudiada correspondientes al periodo de 2007 a 2010, se analizaron las herramientas utilizadas para el análisis crediticio, de las cuales destacaron el credit-scoring para el análisis de operaciones masivas, el rating alineado a un análisis individual para

los créditos corporativos y agropecuarios de alto riesgo y, finalmente, las 5 C's del crédito que otorga una calificación que es base a una escala predeterminada, en donde se mide en términos de riesgo de incumplimiento de pagos, garantías ofrecidas y condiciones externas. La eficiencia de esta última herramienta se refleja directamente en el nivel de la cartera vencida (morosidad) y el grado que ésta representa en relación con la cartera total. El análisis concluye que la implementación de estas metodologías de evaluación crediticia, aunque su implementación no fue la más eficiente, han contribuido en la generación de utilidades por parte de la institución.

A partir de los estudios teóricos y empíricos previamente analizados, identificamos que los principales procesos que determinan la morosidad son problemas presentes en la evaluación crediticia, en la política de colocaciones y de cobranzas; todas ellas generan que el riesgo crediticio no sea correctamente identificado, el monitoreo no sea el adecuado y, por lo tanto, no se pueda mitigar. Asimismo, los estudios establecen que la implementación de procesos como el establecimiento de un modelo a utilizar para la evaluación crediticia, la identificación de riesgos y el establecimiento de una clara política crediticia son procesos claves que inciden en el nivel de morosidad de las instituciones financieras.

### **1.3 Efectos de la morosidad en microfinancieras**

Uno de los efectos directos y de corto plazo de la morosidad en la cartera crediticia y la operatividad de una institución financiera son los sobrecostos que generan los clientes incapaces de pagar los créditos solicitados. En ese sentido, Durango Gutiérrez, Lara-Rubio y Navarro-Galera (2021) sostienen que una cartera morosa incrementa los costos de las instituciones microfinancieras en alrededor de 75,000 dólares al año, generando así ratios de liquidez menores y una caída del flujo de efectivo de la empresa, a la vez que repercute en la imagen y reputación de la institución financiera frente a accionistas, nuevos inversionistas y otros "stakeholders". Además de lo mencionado, se incurren en actividades adicionales a la operatividad de la institución financiera, como la búsqueda de alguna entidad que pueda comprar dicho préstamo moroso o el ajuste y aumento de las tasas de interés para compensar las pérdidas.

Asimismo, otro efecto que genera la morosidad en la operatividad de las microfinancieras es la insolvencia y baja rentabilidad. En relación a ello, Shieler, Emenike y Amu (2017) a partir de las estadísticas disponibles sobre las microfinancieras de Uganda hasta el período del 2015, identifican que la baja calidad de la cartera crediticia ha afectado negativamente la rentabilidad de estas instituciones, además de haber deteriorado la calidad de los activos.

## 2. Gestión del crédito

En esta sección, se abordarán las definiciones relativas al crédito, las políticas de créditos, los tipos de créditos determinados por la SBS y los modelos de evaluación crediticia y probabilidad de impago.

### 2.1 Crédito

El concepto del crédito parte de la primera concepción de un planteamiento teórico desarrollado por Alfred Mitchell-Innes en su artículo “The Credit Theory of Money”, del cual Kampa (2016) interpreta que el crédito es un derecho de “satisfacción” en el que se ven involucrados dos actores en una relación contractual; por un lado, la presencia de un deudor, quien tiene la obligación de devolver el crédito, por otro lado, la existencia de un acreedor quien en un inicio satisface el crédito solicitado y tiene el derecho de reclamar por la deuda.

A pesar de la conceptualización que propone Mitchell-Innes (siendo aceptada hasta la actualidad), la evolución del concepto del crédito ha estado enmarcada por diferentes relatos teóricos desde la perspectiva de diferentes escuelas de pensamiento acompañada de realidades históricas distintas. En este panorama, se distinguen tres teorías del crédito con enfoques y justificaciones distintas: la teoría naturalista del crédito, la teoría capitalista del crédito y la teoría de la supervisión del crédito (Caplinska & Tvaronavičienė, 2020). En base a la teoría de la supervisión del crédito, Caplinska postula una definición que guarda relación con el desarrollo económico, en donde el crédito ocupa una posición especial en el sistema transaccional. De esta manera se satisfacen las necesidades económicas y personales a raíz de la financiación, superando los límites de los recursos financieros que poseen los usuarios (Caplinska & Tvaronavičienė, 2020). En adición a ello, desde el enfoque de esta teoría, se enfatiza la importancia de la regulación del crédito, a través de la inclusión de modelos teórico-prácticos para la concesión de créditos y la evaluación crediticia del prestatario.

Otras de las definiciones en lo que respecta a la naturaleza del crédito se pueden encontrar con enfoques diferentes. Por un lado, Cooper (2021) manifiesta, haciendo referencia a los estudios de John Locke, que el crédito involucra una expectativa, que presenta una fuerte dependencia de la oferta de dinero, debido a la existencia de una relación contractual que implica una devolución en un plazo de tiempo definido. De igual forma, Ross, Westerfield y Jaffe presentan al crédito como una inversión en un portafolio de clientes que se enfoca en apoyar el desarrollo económico de los mismos y la generación de mayor rentabilidad a través de sus ingresos por ventas (citado en Leal, Aránguiz & Gallegos, 2017). Nuevamente, en torno a estas dos definiciones modernas brindadas por ambos grupos de autores, se presentan dos enfoques distintos para entender el concepto del crédito.

A partir de lo presentado en esta sección, en el presente trabajo de investigación se enfatizará en la definición de crédito propuesta desde la perspectiva de la teoría de la supervisión de Caplinska, puesto que es la que más se alinea al desarrollo de este trabajo de investigación.

## **2.2 Tipos de Créditos**

De acuerdo a lo expuesto por la SBS en la resolución N°14353 en el año 2009 y que permanece vigente hasta la fecha, se distinguen 8 tipos de créditos. La SBS (2009) los detalla en la resolución de la siguiente manera:

- **Créditos corporativos:** Son aquellos otorgados a personas jurídicas que registraron ventas anuales mayores a los S/. 200 millones en los dos últimos años, según lo presentado en sus estados financieros auditados; de no contar con los estados financieros auditados, no se podrá considerar al solicitante. En esta categoría se consideran los créditos soberanos, entre otros.
- **Créditos a grandes empresas:** Son aquellos otorgados a personas jurídicas que presentan al menos una de las siguientes características. Por un lado, deben generar ventas anuales mayores a S/. 20 millones, pero no mayores a S/.200 millones en los dos últimos años, según los estados financieros presentados. Por otro lado, el deudor debe mantener en vigencia instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales.
- **Créditos a medianas empresas:** Son aquellos otorgados a personas jurídicas que presentan al menos una de las siguientes características. Por un lado, deben poseer deudas en el sistema financiero superior a S/.300,000 en los últimos 6 meses y no deben presentar características para ser clasificados como créditos corporativos o a grandes empresas. Por otro lado, el deudor debe generar ventas anuales que no superen los S/. 20 millones. Asimismo, se consideran también los créditos otorgados a personas naturales que posean una deuda superior a S/.300,000 en los últimos 6 meses, a condición de que una parte de dicha deuda corresponda a créditos a pequeñas empresas o microempresas.
- **Créditos a pequeñas empresas:** Son aquellos destinados al financiamiento de actividades de comercialización, producción o prestación de servicios, que pueden ser otorgados a personas naturales y jurídicas, cuyas deudas en el sistema financiero debe ser superior a S/.20,000 pero no mayor a S/. 300,000 en el último semestre.
- **Créditos a microempresas:** Son aquellos destinados al financiamiento de actividades de comercialización, producción o prestación de servicios, que pueden ser otorgados a personas naturales y jurídicas, cuyas deudas en el sistema financiero no debe ser superior a S/.20,000 en el último semestre.

- Créditos de consumo revolvente: Son créditos revolventes otorgados a personas naturales, con el fin de realizar el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.
- Créditos de consumo no-revolvente: Son créditos no revolventes otorgados a personas naturales, con el fin de realizar el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.
- Créditos para vivienda: Dentro de esta categoría se encuentran los créditos otorgados a personas naturales para la construcción, adquisición, remodelación, ampliación, y mejoramiento de vivienda propia, siempre y cuando exista la garantía de una hipoteca debidamente inscrita. El otorgamiento de estos créditos puede darse de diversas formas, entre ellas la forma tradicional de otorgamiento del préstamo hipotecario, letras hipotecarias o por cualquier otro sistema similar. Además de lo presentado, se integran los créditos para la adquisición o construcción de vivienda propia sobre los que no se pueda constituir la hipoteca individualizada que deriva del crédito en el momento de la operación.

Conforme a los tipos de créditos que establece la SBS, es importante resaltar que no todos los que destaca la SBS son proporcionadas por el sujeto de estudio a analizar en el presente trabajo de investigación, por lo que esto será delimitado en el apartado del marco contextual referido a la cooperativa Financoop y su cartera crediticia.

Finalmente, la resolución de la SBS presenta dos conceptos que pueden ser atribuidos como conjuntos que engloban a los tipos de créditos presentados anteriormente. Por un lado, se definen los créditos directos que, según la resolución de la SBS, involucra el desembolso directo de dinero de parte del acreedor del contrato (instituciones financieras), para el financiamiento de los deudores, generándose a partir de ello una obligación de pago con intereses generados (2009, p. 3). En base a esta definición, los tipos de créditos descritos en las líneas precedentes pueden ser calificados como créditos directos. Por otro lado, esta resolución introduce los créditos indirectos, destacando entre ellos “los avales, las cartas fianza, las aceptaciones bancarias, las cartas de crédito, los créditos aprobados no desembolsados y las líneas de crédito no utilizadas, otorgados por las empresas del sistema financiero” (SBS, 2009, p.3).

Para fines de esta investigación, se hará mayor énfasis en los dos conjuntos de créditos definidos en el párrafo anterior, basándonos en la cartera crediticia actual de Financoop que será desarrollada en el marco contextual del presente documento.

### **2.3 Política de Créditos**

Las políticas de crédito de una entidad de intermediación financiera se encuentran establecidas en función del planeamiento en torno a la gestión del crédito. En este punto, Mafumbo indica que estas políticas constituyen un marco normativo, reglamentos y procedimientos definidos para el manejo de las operaciones financieras, ofreciendo a las instituciones “una filosofía organizada y repetible” en torno al crédito (2020, p. 73-74). Además de ello, el autor menciona que algunas temáticas desarrolladas en las políticas de crédito corresponden a términos y condiciones para el cobro de préstamos, procedimientos a seguir en lo que respecta a la cartera morosa, criterios para la evaluación crediticia y de solvencia del cliente, entre otras.

Otro autor que expone el concepto de política de créditos es Nduwayo, quien se alinea con lo presentado por Mafumbo, pero enfatiza en la necesidad de una revisión frecuente de las políticas, de tal forma que se mantengan actualizadas. El autor presenta que “A bank’s lending policy should not be a static document, but must be reviewed periodically and revised in light of changing circumstances surrounding the borrowing needs of the bank’s customers as well as changes that may occur with-in the bank itself.” (Nduwayo, 2015, p. 48). En este sentido, es fundamental la labor de la administración de la entidad financiera para poder realizar los ajustes necesarios a las políticas en concordancia con las áreas funcionales de la organización y los cambios que se susciten en el entorno.

Para concluir con la definición teórica de una política de créditos, es necesario destacar su importancia en las entidades financieras. Las ideas de Nduwayo y Mafumbo se complementan con lo propuesto por Chao Zhang, Kai Chang y Hong YongZeng (2021), quienes mencionan que ellas provocan un impacto significativo en el comportamiento de las empresas y las personas hacia los préstamos, en lo que concierne al número de préstamos solicitados. Además de ello, afirman que mejoran los niveles de rentabilidad, reducen el riesgo de crédito y repercuten en los flujos de caja de las entidades financieras.

### **2.4 Proceso de otorgamiento de crédito**

Por otra parte, y como se ha mencionado anteriormente, una de las actividades principales dentro de la operatividad de las entidades financieras es la concesión de crédito, además de la captación de ahorros del público y del otorgamiento de otros servicios financieros.

En esa línea, es importante conocer el proceso y las actividades inherentes al proceso de otorgamiento de crédito, a pesar de ser un proceso lógico y evidente. Morales y Morales proponen dentro de sus conceptos en torno a créditos y cobranza su modelo de otorgamiento de crédito, el cual se conforma a partir de 3 etapas mínimas que toda entidad financiera debe desarrollar (incluso



de forma empírica): la etapa de investigación, la etapa de análisis y la etapa de aceptación del crédito (Morales & Morales, 2014).

Cabe recalcar que este proceso no es universalizable, ya que las empresas definen políticas crediticias para la concesión y la gestión del crédito, lo cual permite la inclusión de nuevas actividades. Inclusive, existen diferencias en la asignación de áreas orgánicas dentro las entidades financieras, en donde algunas presentan especialización de funciones mediante la división de áreas, mientras que en otras el departamento de créditos se encarga de las funciones enfocadas en el otorgamiento del crédito, de la cobranza, seguimiento y recuperación del crédito.

En los siguientes apartados, se detallarán las tres etapas del proceso de otorgamiento del crédito determinado por Morales y Morales.

#### **2.4.1 Investigación**

De acuerdo a los autores, la primera etapa del proceso de otorgamiento del crédito consta de la investigación del solicitante del crédito. Esta es la etapa más importante dentro del proceso de otorgamiento de crédito, pues es en la misma en donde el personal de crédito recoge la información pertinente (“insights” específicos a cada solicitante de créditos) para el análisis posterior y la transformación de la data. Aun así, esta etapa viene acompañada de otra actividad relevante, siendo la verificación de la información, ya que la misma es creada y presentada por el sujeto investigado. En ese sentido, de acuerdo a Cole (1977), es fundamental considerar que la información de crédito no es creada por las agencias de información, centrales de riesgo u otras entidades del sector financiero; por lo que la misma debe verificarse como hechos y no como opiniones (concepto de subjetividad).

Dentro de esta etapa, es imprescindible considerar algunos conjuntos de información para su evaluación en la etapa de análisis, a partir del recojo de data mediante documentos emitidos, entrevistas personales y visitas domiciliarias al sujeto del crédito, además de la investigación del analista en centrales de riesgo o empresas con créditos colocados a nombre del sujeto de crédito. Estos conjuntos son los siguientes:

- **Ingresos y gastos:** Se debe solicitar las fuentes principales de ingreso del sujeto de crédito. En el caso de personas naturales, se debe considerar el salario recibido y las fuentes de ingresos fijas de segundo orden. Para el caso de empresas, en primer lugar, es indispensable reconocer el flujo de caja del negocio, con lo cual se obtiene la situación actual de la empresa en términos de liquidez (inclusive crisis de efectivo), además de generar proyecciones en base al sector y al desempeño de la misma para evaluar ratios de solvencia. De igual manera, se debe realizar una revisión de estados

financieros (de preferencia auditados) de la empresa y de empresas relacionadas. De igual manera, se requiere de la documentación de gastos relacionados al sujeto de crédito. Para el caso de personas naturales, se debe considerar gastos en alimentación, vivienda, vestimenta, educación (en caso existan gastos de este tipo), entretenimiento y posibles inversiones; mientras que para el caso de empresas se debe considerar los flujos de gastos correspondientes a la propia actividad del negocio (entre ellos, gastos de producción, planillas, gastos fijos en alquileres y servicios, gastos de publicidad, entre otros).

- **Registro de pagos (experiencia crediticia):** Es necesaria la solicitud de documentos que evidencien los pagos recurrentes del sujeto del crédito en préstamos anteriores. Según Morales y Morales (2014), el comportamiento de pago en el nuevo crédito puede ser pronosticado a partir del comportamiento histórico del sujeto de crédito. Algunos requerimientos importantes son los tipos de servicios financieros involucrados, el monto adeudado, los préstamos vencidos, el crédito reciente más alto, las vías de pago y expedientes de riesgo.
- **Edad:** Puede ser un factor de evaluación discriminante, pues usualmente se considera que, a menor edad, mayor probabilidad de impago (sobre todo por los salarios percibidos y el “character” del solicitante).
- **Estado Civil:** Según Morales y Morales (2014), muchas de las dificultades de cobro provienen de los problemas familiares y puede ser que la investigación tenga que ampliarse para incluir la información relativa a la estabilidad de la situación familiar. Además de ello, puede ser vital para estudiar los vínculos familiares más cercanos del sujeto de crédito en cuestiones de solicitudes de crédito (préstamo de la esposa/o, hijos, etc.).
- **Empleo o Sector:** Se debe solicitar una constancia de servicios actuales para conocer la regularidad del ingreso, el monto, el tiempo del sujeto de crédito en la empresa y la reputación de la misma en su sector. Para el caso de solicitantes jurídicos, es importante conocer la situación actual del sector y la de la empresa en el mismo.
- **Bienes muebles e inmuebles:** Se debe considerar la revisión de documentos que avalen la posesión de bienes muebles e inmuebles por parte del solicitante, sobre todo con miras a la solicitud de garantías en caso sea necesario. Asimismo, estos activos permiten inferir la posición social y económica del solicitante.
- **Destino del crédito:** Se debe considerar una solicitud que sirva como declaración del cliente sobre el uso respectivo del crédito.

### **2.4.2 Análisis**

De acuerdo a lo presentado por Morales y Morales (2014, p. 101), en esta etapa el personal de crédito realiza estudios con los datos conseguidos para tomar la decisión final de concesión. Históricamente, esta actividad se ha ido complejizando, considerándose nuevos conjuntos de variables para su estudio. Un ejemplo de ello lo propone el autor citado, el cual menciona que, en la época de los 30's, se revisaba el estado de resultados y el balance general para la evaluación crediticia, siendo más relevante hoy en día el análisis del flujo de caja y de indicadores financieros para la determinación de la capacidad de pago.

Es importante que el personal de crédito conozca la mayor cantidad de herramientas de análisis para sustentar su decisión final. Cabe destacar que dos herramientas de análisis (Modelo de las 5 C's y modelos de credit scoring) serán evaluadas en el siguiente apartado con mayor profundidad. A continuación, se expondrán las demás:

- **Análisis factorial:** Es una técnica de evaluación orientada a evaluar cada factor de decisión para obtener el valor final del problema. De acuerdo a las políticas crediticias de la empresa, se debe fijar un límite de aceptación, que tenga vínculo con los objetivos de la entidad financiera y el apetito del riesgo. Morales y Morales (2014) sugieren 4 elementos de análisis para entidades microfinancieras, los cuales son la reputación del solicitante, el arraigo, las garantías y la solvencia del mismo. La calificación final ponderada debe ser contrastada con el límite máximo de aceptación para el otorgamiento del crédito.
- **Aspectos cualitativos de análisis:** Según Morales y Morales (2014), el análisis de información cualitativa termina siendo mucho más determinante que los aspectos cuantitativos. Además, su estudio es mucho más complicado, al necesitar la consideración de percepciones sobre factores subjetivos. Algunos ejemplos brindados por los autores son el análisis de la capacidad gerencial de la empresa solicitante del crédito o la llegada de nueva competencia dominante al sector.

### **2.4.3 Aceptación del cliente**

Finalmente, según lo propuesto por Morales y Morales (2014), la tercera etapa del proceso otorgamiento consiste en la aceptación o denegación de la solicitud de crédito. El autor menciona que el personal de crédito debe asignar un monto límite de crédito según el análisis realizado, así como también la proposición de un calendario de pagos y las consideraciones adicionales. Asimismo, se indica que, si el análisis realizado transmite el rechazo de la solicitud de crédito, el personal de crédito está en la potestad de solicitar garantías para aprobar la petición de crédito.

Algunas de las garantías a solicitar a criterio del personal de crédito abarcan la cesión de activos, la emisión de avales bancarios, documentos de ventas como cuentas por cobrar, fideicomisos, entre otros.

## **2.5 Modelos de evaluación crediticia y posibilidad de impago**

En este apartado, se destacarán algunos de los modelos más destacados para la evaluación crediticia y la posibilidad de impago de los clientes, así como sus descripciones y las limitaciones que enfrentan en la realidad.

### **2.5.1 Credit scoring models**

Según Leal, Aránguiz y Gallegos (2017), los modelos de “credit scoring” se basan en análisis y procedimientos estadísticos en función a un conjunto de variables mixtas definidas por una institución financiera y que conllevan a un resultado o “score”, que finalmente permiten determinar la concesión final de un crédito a un cliente. Asimismo, Puertas y Martí exponen textualmente que estos modelos son “todo sistema de evaluación crediticia que permite valorar de forma automática el riesgo asociado a cada solicitud de crédito” (2013, p. 304). Finalmente, Blanco, Pino-Mejías, Lara y Rayo (2013) mencionan que estos modelos son “sistemas automatizados que permiten evaluar a los solicitantes de préstamos”, de manera que se reduce la incertidumbre y las posibles pérdidas, a la vez que se permite afrontar un seguimiento más riguroso con las cuentas existentes y establecer priorizaciones a través de la política de cobros de la institución financiera.

Uno de los aspectos importantes a destacar en torno a los modelos de “credit scoring” es que no existe un modelo general aplicable y estandarizado. Debido a su flexibilidad, este tipo de modelos pueden ser aplicados en distintos tipos de organizaciones. Ello dependerá principalmente de la información disponible para la determinación de las variables a utilizar en la elaboración y aplicación del modelo. En este sentido, Leal, Aranguiz y Gallegos (2017) plantea un modelo de credit scoring que incluyen variables cuantitativas como la liquidez y solvencia del cliente, el nivel de endeudamiento actual, el periodo promedio de cobro y pago y el margen neto, a la vez que incluye variables cualitativas como el tamaño de la empresa solicitante, su trayectoria, su participación actual de mercado y la calidad de su cartera de clientes. Asimismo, Sohn & Kim (2013) propone un modelo de credit scoring a través de indicadores e información financiera de PYMES dedicadas al rubro de tecnología, para determinar la capacidad de pago y las probabilidades de impago de los préstamos.

Además de ello, Ptak-Chmielewska (2021) expone a Altman y su modelo Z Score (1968) como el pionero en el desarrollo de modelos de scoring, así como también presenta estudios modernos que se basan en modelos de scoring con técnicas estadísticas más avanzadas como los

algoritmos genéticos GA, las redes neuronales NN y las máquinas de vectores de soporte SVM. En esta línea, un ejemplo citado por la autora de un modelo de estas características es el elaborado por Blanco (2012), quien postula un modelo no paramétrico de credit scoring para instituciones microfinancieras haciendo uso de “Artificial Neural Networks” (ANN’s) [Redes Neuronales Artificiales], en este caso de un perceptrón multicapa en donde la capa de salida estima la probabilidad de impago del cliente. En este estudio, el autor expone la diversidad de modelos paramétricos de credit scoring que utilizan las microfinancieras, resaltando algunas técnicas estadísticas como el análisis discriminante lineal (LDA), el análisis discriminante cuadrático (QDA) y la regresión logística (LR); a pesar de que la literatura evidencie que el uso de modelos no paramétricos de credit scoring en este sector brinda mejores resultados. Las variables financieras incorporadas en su modelo son similares a las propuestas por Ludovic, sin embargo, también toman importancia variables macroeconómicas y no financieras, como la variación del Índice de Precios al Consumidor y el destino final del microcrédito, respectivamente.

En este panorama, es importante exponer una afirmación propuesta por Caplinska y Tvaronavičienė (2020), la cual se enfoca en la presencia de una serie de problemas en los modelos de credit scoring, dentro de los que se destaca la necesidad de una selección minuciosa y justificada de las variables del modelo. Asimismo, menciona que no se consideran algunos factores como la reputación del prestatario, las condiciones del mercado operante, entre otras; sin embargo, la inclusión de variables cualitativas en los modelos de credit scoring como variables “dummies”, refuta esta crítica hacia estos modelos.

Por otro lado, a pesar del poco desarrollo de modelos de credit scoring para el análisis del riesgo de incumplimiento en los pagos de créditos para el sector microfinanciero, este tipo de herramientas pueden funcionar como un excelente complemento para las evaluaciones que realizan los analistas de crédito sobre potenciales nuevos clientes, mas no deben sustituir su labor.

A raíz de la inclusión de las cooperativas en el sistema financiero por parte de la SBS y de la adopción de marcos regulatorios propios del resto de entidades financieras, las cooperativas se rigen bajo las mismas que los demás participantes del mercado. Dentro de los estatutos en torno a los modelos de evaluación crediticia y posibilidad, la SBS, en el Reglamento para el Requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo de Crédito establece un modelo estándar para la gestión del riesgo de crédito; sin embargo, también destaca la opción de que las entidades microfinancieras puedan implementar sus propios métodos y modelos bajo distintas herramientas (Rayo, Lara & Camino, 2010)

El modelo a utilizar para nuestra propuesta de investigación es el desarrollado por Rayo Lara y Camino, quienes diseñaron un modelo econométrico capaz de justificar el otorgamiento

de un crédito a un potencial cliente, así como también de explicar el comportamiento de pago del mismo. A diferencia de la banca comercial, las microfinancieras, según lo estipulado por los autores, presentan limitaciones a considerar al momento de diseñar y ejecutar un modelo de credit scoring, entre ellos la asimetría y ausencia de información completa del cliente, bases de datos poco desarrolladas y actualizadas, y la figura del analista de crédito como el decisor final de la concesión (Rayo et al., 2010).

Para el desarrollo de su modelo, los autores plantean 5 fases a seguir:

**a) Fase 1: Investigación de mercado y promoción del crédito**

En esta fase, se identifica el lugar o zona ocupada por la microfinanciera a partir de la cual se realizará todo el proceso de investigación.

**b) Fase 2: Informes de créditos para clientes nuevos o recurrentes**

En esta fase, los analistas de crédito informan y presentan los productos financieros más convenientes de acuerdo al perfil del cliente; en otras palabras, se realiza una tarea de asesoría financiera con los clientes. Es en esta fase en donde se determina si el cliente es nuevo o ya ha tomado servicios financieros con la organización.

**c) Fase 3: Evaluación del expediente de crédito**

El analista de crédito evalúa los expedientes de créditos a ser presentados al Comité de Créditos, quienes analizan la aceptación de la solicitud. Esta fase presenta 3 etapas:

- i. Análisis de la actividad desarrollada por el cliente
- ii. Revisión y comprobación del comportamiento de pago del cliente en centrales de riesgo e historiales de crédito
- iii. Inspección económico-financiera de la microempresa

**d) Fase 4: Evaluación de las garantías**

En esta fase, el analista de crédito evalúa las posibles garantías que pueda ofrecer el cliente ante la posibilidad de incumplimiento de pago.

**e) Fase 5: Aprobación de la solicitud de crédito**

El analista toma la decisión final de conceder el crédito o no. Si el crédito se acepta, se incluyen nuevas variables al modelo elaborado.

**f) Fase 6: Variables Macroeconómicas**

Se considera el ciclo económico del negocio incluyendo variables macroeconómicas al modelo, como el PBI y el índice de precios al consumidor (IPC).

Durante el capítulo de desarrollo de la propuesta para Financoop, se retomará el trabajo con el modelo de credit scoring para microfinancieras propuesto por los autores mencionados en líneas anteriores.

### ***2.5.2 Modelo de las 5 C's***

El modelo de las 5 C's del Crédito de Altman (1968) es un procedimiento vigente que realizan las instituciones financieras para evaluar la concesión de un préstamo y estimar la probabilidad de incumplimiento de pago del prestatario en base a 5 factores definidos. Caplinska menciona que este modelo complementa los resultados obtenidos por parte de los modelos estadísticos de evaluación crediticia, al brindar un análisis cualitativo en base a la información que se obtiene de los prestatarios (Caplinska et al., 2020). En torno a este modelo, De Lara (2015) expone que el modelo de las 5 C's presenta una ventaja en costos para las instituciones microfinancieras en comparación con los modelos estadísticos, debido a que estos últimos demandan fuertes inversiones en capacitación y analistas financieros expertos en torno al riesgo del crédito. Sin embargo, el modelo de las 5 C's del crédito puede caer en problemas de subjetividad por parte de los analistas (sobre todo por la asimetría de información), lo que puede conllevar a malas decisiones en el otorgamiento de los créditos.

En este punto, es necesario describir los 5 factores del modelo, en base a lo expuesto por Altman y las explicaciones y aclaraciones de Caplinska (2020) y De Lara (2015).

El primero de los factores es la capacidad de pago, referida a la liquidez y solvencia del cliente para poder afrontar sus obligaciones. En este punto, De Lara enfatiza la necesidad de realizar un análisis del flujo de efectivo, siendo estos el principal indicador de su capacidad de pago (2015, p. 165).

El segundo factor es el capital, en el que se analizan las inversiones de los accionistas y el valor de los activos que poseen (Caplinska et al., 2020). En otras palabras, en este punto, se realiza un análisis de la situación financiera de la empresa, así como de la estructura de capital de la misma (proporción deuda/capital).

El tercer factor es el carácter, el cual está relacionado al análisis del comportamiento del prestatario hacia la deuda y su reputación crediticia, a partir del historial crediticio del cliente.

El cuarto factor son los colaterales, referido al análisis de las garantías que presentan los prestatarios para poder brindar ante un caso de incumplimiento de pago. De Lara (2015) menciona que mientras mayor sea el valor de mercado de los colaterales, menor será el riesgo que la empresa asuma al ejecutar el crédito, debido a que existirá un respaldo de una segunda fuente para la ejecución del pago.

Por último, el quinto factor se refiere a las condiciones cíclicas del sector, en el que se debe analizar la sensibilidad que presenta la operación del prestatario en el entorno que se desarrolla. Aspectos como la política, la economía y las condiciones ambientales pueden vulnerar sus actividades clave, por lo que es importante controlar los factores ajenos al prestatario.

### **3. La gestión del riesgo en las organizaciones**

La gestión del riesgo es comprendida como el conjunto de acciones que son aplicadas de forma integral y estructurada en la organización, lo cual permite identificar y evaluar los riesgos que puedan afectar en un futuro el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con el objetivo de emprender las medidas necesarias para responder ante ellos (Mejía, 2006). Antes de profundizar en los tipos de riesgo que se pueden presentar durante la operatividad de las instituciones es relevante conocer el concepto del riesgo. Para ello, en el presente apartado se presentarán los conceptos de riesgo en las organizaciones; luego se presentan los principales riesgos financieros y, por último, se explica qué es el riesgo crediticio en las entidades de intermediación financiera.

#### **3.1 Riesgo**

El término riesgo cuenta con diversas definiciones. Por consiguiente, se presentarán las interpretaciones de diferentes autores y con ello, concluir en una definición para la presente investigación.

De acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), el riesgo es la probabilidad de que un evento adverso ocurra. Asimismo, también es entendido como el grado de incertidumbre que conlleva una operación comercial o financiera. Es a partir de ello, que se puede esperar que, a mayor riesgo en una operación, mayor será el retorno esperado (2011). Actualmente, existen varias clases de riesgos como los de mercado, solvencia, de tipo de cambio, de liquidez, etc.

Londoño y Núñez (2010), por su lado, definen que el riesgo siempre está asociado a la incertidumbre incorporada a un evento que podrá ocurrir en el futuro. En las organizaciones, se caracteriza por ser una circunstancia que puede o no ocurrir. Ninguno de los posibles resultados es evidente; no obstante, si llegara a ocurrir, afectaría el cumplimiento de los objetivos de la organización, ya sea de toda la empresa, de un área o de un proceso.

Una tercera definición es la desarrollada por Gitman y Zutter (2012), quienes definen el riesgo como una medida de incertidumbre en relación al rendimiento que ganará una inversión. Asimismo, la tasa de rendimiento es la suma total de las distribuciones de efectivo, junto con los dividendos o intereses, más el cambio en el valor del activo en un determinado periodo de tiempo; todo ello dividido entre el valor inicial de la inversión.



A partir de las definiciones presentadas previamente, se concluye que el riesgo, es la probabilidad de que un evento ocurra en el futuro, asociado directamente con la incertidumbre en relación al rendimiento esperado que ganará de una operación comercial o financiera. Es de este modo, que se puede esperar que mientras mayor riesgo esté presente en la operación, mayor será el retorno esperado.

### **3.2 Tipos de riesgos financieros**

El riesgo cuenta con una amplia clasificación de acuerdo a su naturaleza; no obstante, la presente investigación, por su alcance, se enfocará en los riesgos financieros. De acuerdo a Lizarzaburu, Bergggrun y Quispe (2012), esta clase de riesgos están asociados a los servicios y productos que pueden ser adquiridos en las entidades de intermediación financiera. Asimismo, se encuentran asociados, entre otras cosas, a realizar estrategias con la finalidad de reducir o mitigar los riesgos. Gómez y López (2002) definen los siguientes riesgos financieros:

#### **a) Riesgo de mercado:**

Es el riesgo de incurrir en pérdidas significativas producto de un movimiento adverso en el nivel o volatilidad del precio de mercado de los instrumentos financieros. Ello incluye a los riesgos de tipos de cambio, tipos de interés, el precio de las acciones, instrumentos derivados y commodities.

#### **b) Riesgo de crédito:**

Es el riesgo de posibles pérdidas a partir de la posibilidad de incumplimiento de la contrapartida de sus obligaciones contractuales con la entidad. Ello incluye los riesgos de insolvencia (por parte del deudor como del acreedor), el riesgo país, el riesgo de liquidación y el riesgo de entrega.

#### **c) Riesgo operacional:**

Es el riesgo de incurrir en pérdidas financieras producto a un mal funcionamiento de los sistemas de información y control interno, fallos por parte de los colaboradores de la organización, en el tratamiento de las operaciones y sucesos inesperados.

#### **d) Riesgo de liquidez:**

Es el riesgo de no lograr deshacer una posición en el mercado financiero sin que el precio del producto se vea afectado, haciendo difícil u onerosa su cobertura, lo cual también incluye la imposibilidad de financiarse.

### **3.3 Riesgo de crédito**

El término “riesgo crediticio” cuenta con varias definiciones que han ido variando a lo largo de la historia. Por ello, se presentarán las interpretaciones de diversos autores y a partir de ello, concluir en una definición para la presente investigación.

De acuerdo a Chijoriga (citado en Ahamed & Malik, 2015), el riesgo crediticio es la posibilidad de que un prestatario o la contraparte cumplan con sus obligaciones bajo los términos que ambas partes han acordado. Este riesgo es el más caro en las instituciones de intermediación financiera producto y su efecto es más relevante a comparación de otros tipos de riesgos porque amenaza directamente la solvencia de la organización.

El riesgo crediticio, según Basilea (citado en Sheiler et al., 2017), es definido como la posibilidad de que un prestatario o una contraparte no cumpla con sus obligaciones financieras de acuerdo con los términos acordados. Es de este modo que se presenta como un riesgo de incumplimiento por parte del prestatario, que se produce cuando la contraparte incumple con el pago en función de las condiciones concretadas.

Robert A. Jarrow (2009), por su parte, define que el riesgo crediticio surge cuando dos contrapartes toman prestado y otorgan préstamos. En esta operación, la parte deudora implica el riesgo crediticio, debido a que, la mayoría de transacciones en los mercados financieros implican algún tipo de endeudamiento en donde la parte deudora puede incumplir con su obligación financiera.

Con las definiciones previamente mencionadas, se concluye que, el riesgo crediticio es la probabilidad de que un deudor o una contraparte no cumpla con las obligaciones que ambas partes han acordado. De este modo, el riesgo presente es el del incumplimiento de los pagos en función de los cronogramas o condiciones acordadas. Es a partir de ello, que, el riesgo crediticio, es uno de los riesgos más importantes en las instituciones financieras, debido a que afecta directamente la operatividad de la organización.

### **4. Gestión del riesgo crediticio**

De acuerdo a Mokogi, la gestión del riesgo crediticio refiere a los sistemas, procedimientos y controles que una organización emplea para garantizar el cobro eficiente de los pagos por parte de los clientes, minimizando el riesgo de incumplimiento de pago (citado en Shieler et al., 2017). Asimismo, el objetivo de la gestión del riesgo crediticio es maximizar la tasa de rendimiento ajustada al riesgo de la entidad de intermediación financiera, manteniendo la exposición al riesgo dentro de los parámetros establecidos (Basilea, 2000). La gestión eficaz del

riesgo crediticio es un componente fundamental dentro del enfoque integral de gestión del riesgo, además de ser esencial para el éxito a largo plazo de la institución.

#### **4.1 Normativa para la gestión del riesgo crediticio**

La Superintendencia de Banca, seguros y AFP (SBS), cuenta con dos resoluciones vigentes a lo que refiere gestión integral del riesgo.

En relación a la gestión de riesgos, la SBS (RESOLUCIÓN N° 272, 2017a) establece que las organizaciones deben contar, diseñar y aplicar una gestión integral de riesgos, que se adecue al tamaño de la organización y a la complejidad de las operaciones. Este proceso deberá ser efectuado y aplicado por el directorio, la alta dirección y los colaboradores en función de la estrategia organizacional. La presente resolución establece un marco integral de gestión de riesgos compuesto por 8 elementos: ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de riesgos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, control, información y comunicación y monitoreo.

Con respecto a la gestión del riesgo crediticio, la SBS (RESOLUCIÓN N° 3780, 2011), establece que es importante que las organizaciones cuenten con prácticas sólidas de gestión del riesgo de crédito, las cuales deberán ser consistentes y alineadas con las recomendaciones formuladas a nivel internacional, con el objetivo de que se logre proteger los intereses de los ahorristas, de los pensionistas y de los asegurados. Además de ello, las entidades de intermediación financiera serán las responsables de efectuar una gestión del riesgo crediticio que vaya acorde a su tamaño organizacional y a la complejidad presente en sus servicios u operaciones.

#### **4.2 Procesos de la gestión del riesgo crediticio**

De acuerdo a la SBS (RESOLUCIÓN N° 3780, 2011), para realizar una correcta gestión del riesgo crediticio se deberán seguir los siguientes procesos:

- a) **Ambiente interno:** El comité de riesgos de crédito deberá proponer al directorio objetivos, lineamientos, políticas y procedimientos para la gestión del riesgo crediticio. Además de ello, deberán presentar el grado de exposición al riesgo y de tolerancia que la empresa estará dispuesta a asumir en el desarrollo de las actividades. Asimismo, propondrán mecanismos para la implementación de acciones correctivas en caso se presenten desviaciones con relación al grado de exposición y a los niveles de riesgos establecidos. Otro documento a presentar por parte del comité de riesgos son los manuales para la administración del riesgo crediticio, el cual incluye metodologías para identificar, medir, tratar, controlar y reportar el riesgo crediticio. Finalmente, el comité deberá

proponer los modelos, parámetros y escenarios que se utilizarán para la medición y control del riesgo crediticio.

b) **Establecimiento de objetivos:** Las entidades de intermediación financiera deberán tener manuales de políticas y procedimientos con respecto a la realización de operaciones que se vean afectas al riesgo de crédito. Las políticas deberán establecer el grado de exposición y la tolerancia al riesgo de crédito en los diferentes mercados en los que la organización opera. Entre los principales aspectos que los manuales deberán incorporar encontramos los siguientes:

- Procedimientos a seguir durante la evaluación, otorgamiento del crédito, seguimiento, control y recuperación.
- Las metodologías a emplear para la asignación de las clasificaciones internas de riesgo de la contraparte.
- Los criterios bajo los cuales se determinarán las garantías reales o personales para el otorgamiento de una facilidad crediticia. Además de ello, también se deberá establecer los procedimientos para la constitución, valorización, monitoreo y ejecución de garantías.

c) **Evaluación del riesgo de crédito:** El proceso de aprobación crediticia incluye un conjunto de criterios y procedimientos establecidos por la organización para determinar si acepta o no el riesgo crediticio de una contraparte o de una operación. Es en este proceso en donde se deberá analizar los principales factores de riesgo; para ello, se considerarán las variaciones presentes en las tasas de interés y de tipos de cambio, así como la capacidad de pago por parte del deudor. Asimismo, es de suma importancia que las organizaciones cuenten con metodologías de evaluación crediticia con la finalidad de que se cuantifique el riesgo de crédito de los deudores y así determinar si se cumplen con los niveles de apetito y tolerancia al riesgo establecidos.

Para la evaluación previa a la aprobación crediticia, las entidades deberán tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Consultar todas las fuentes posibles a lo que refiere reputación crediticia de la contraparte.

- Se deberá tener en consideración el total de exposiciones afectas al riesgo crediticio con una misma contraparte.
- Con respecto a los deudores minoristas, durante el proceso de aprobación crediticia, se deberá tomar en cuenta lo establecido por el reglamento para la Administración del Riesgo de Sobre Endeudamiento de Deudores Minoristas.
- Establecer en las políticas de la organización los elementos de juicio que faciliten evaluar la viabilidad de operaciones que financian a deudores clasificados en categorías como deficiente, dudoso o pérdida.

d) **Mitigación y tratamiento del riesgo de crédito:** Las instituciones de intermediación financiera deberán contar con procedimientos internos para una adecuada administración de las garantías concedidas a modo de respaldo de los financiamientos otorgados, con la finalidad de asegurar que estas sean en todo momento un mitigador directo del riesgo de crédito asumido. De esta forma, los procedimientos deberán abarcar los procesos relacionados con la constitución, custodia, mitigación, seguimiento, valorización, cobertura a través de pólizas de seguros, cancelación y ejecución de las garantías concedidas.

En relación a la recuperación y cobranza de créditos, la organización deberá establecer políticas y procedimientos para la cobranza y recuperación de créditos; para ello, se deberá contar con personal especializado a la materia, con infraestructura física y recursos logísticos necesarios para desarrollar adecuadamente sus funciones e implementar procedimientos en relación a los procesos judiciales a iniciar por las empresas, la transferencia de cartera de créditos en cobranza, y el castigo de las cuentas incobrables.

e) **Actividades de seguimiento del riesgo de crédito:** Con el objetivo de ejercer un adecuado y eficaz seguimiento del riesgo crediticio de la contraparte, las instituciones deberán de seguir los siguientes lineamientos:

- Identificar señales de alerta temprana que indiquen una evolución negativa de la contraparte o del mercado en el que se opera para anticipar los riesgos. Asimismo, efectuar un seguimiento de la evolución del nivel de cobertura mediante técnicas de mitigación de riesgo crediticio.

- Elaborar informes periódicos de seguimiento en los que se incluya las alertas identificadas y se muestre la proporción y evolución de clientes y deudores con un alto riesgo crediticio.
- Monitorear el nivel de actualización de las revisiones de las clasificaciones internas y regulatorias y de la valorización de las garantías concedidas.
- Definir criterios para identificar y reportar exposiciones de crédito que se encuentren en problemas, que aseguren que serán revisadas con frecuencia, así como constituir provisiones cuando se presente un deterioro de los créditos, el valor de sus inversiones y demás exposiciones afectas al riesgo de crédito.

## **5. Marcos normativos (Estándares) para la administración de riesgos**

En la presente sección, se describirán dos de los marcos normativos más importantes en torno a la gestión de riesgos. Para ello, se iniciará presentando las características y componentes del proceso de gestión del riesgo del Enfoque COSO ERM. Luego de ello, se presentará el marco normativo de la ISO 31000:2018 y se destacarán sus principales cláusulas para la gestión de riesgos. Finalmente, se presentará el actual marco normativo utilizado en el sector financiero, Basilea II.

### **5.1 Enfoque COSO ERM**

En el siguiente apartado se presentará el estándar internacional COSO Enterprise Risk Management (ERM), de modo que, se desarrollaran las principales características del enfoque y los componentes del marco integral.

#### ***5.1.1 Caracterización del enfoque***

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) es una organización que actúa como líder en el ámbito del pensamiento organizacional a través del desarrollo de marcos y orientaciones generales sobre el control interno de las empresas, la gestión del riesgo empresarial y la disuasión de fraudes. Todo ello con el objetivo de mejorar el desempeño de la organización y la respectiva supervisión de los procesos.

COSO cuenta con diversas publicaciones, siendo COSO II el marco integrado de gestión del riesgo empresarial que ha recibido mayor aceptación por parte de las organizaciones en sus esfuerzos por gestionar correctamente el riesgo (COSO, 2017). No obstante, en junio del 2017, se presentó COSO III, con la finalidad de actualizar y hacer énfasis en la importancia de tener en cuenta el riesgo, tanto en el proceso de definición de la estrategia como en la ejecución del proceso.

El propósito de COSO ERM es de “ayudar a las organizaciones a proteger y aumentar el valor para las distintas partes interesadas” (COSO, 2017). Todo ello a través de la filosofía de que el valor se logra maximizar cuando la alta dirección establece estrategias y objetivos para lograr un óptimo equilibrio entre las metas organizacionales de crecimiento, rentabilidad y los riesgos relacionados; y así, desplegar los recursos de manera efectiva y eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales. El marco metodológico constituye un marco de trabajo para la alta dirección y consejos administrativos en donde se busca profundizar en el nivel actual de gestión del riesgo presente en las actividades cotidianas del negocio. Además de ello, demuestra de qué forma la integración de diversas prácticas de gestión del riesgo en toda la organización contribuyen a mejorar el desempeño y así, acelerar el crecimiento.

### **5.1.2 Componentes de COSO ERM**

La gestión de riesgos empresariales consta de 8 componentes que se encuentran relacionados entre sí, los cuales se derivan de la manera en que la alta dirección conduce la organización y cómo están integrados con el proceso de gestión. Además de ello, los componentes no constituyen estrictamente una serie de procesos lineal; en lugar de ello, es un proceso multidireccional e iterativo. COSO (2004) presenta y describe los siguientes componentes:

- a) **Ambiente interno:** Establece la base de cómo los colaboradores de la organización perciben y tratarán los riesgos incluyendo la filosofía a emplear para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y los valores y, el entorno en el que se opera.
- b) **Establecimiento de objetivos:** Los objetivos organizacionales deben encontrarse establecidos antes de que la alta dirección identifique potenciales eventos que afecten su cumplimiento. La gestión del riesgo empresarial asegura que la alta dirección ha establecido un respectivo proceso para determinar los objetivos y, además de ello, seleccionar cuales de estos se alinean con la misión, visión y estrategia de la organización. Asimismo, deberán de ser consecuentes con el riesgo aceptado.
- c) **Identificación de eventos:** Es de suma relevancia que los acontecimientos internos o externos que afectan el cumplimiento de los objetivos organizacionales sean identificados, diferenciando los respectivos riesgos u oportunidades que podrían surgir. Las oportunidades encontradas serán canalizadas en función de la estrategia de la organización.

- d) **Evaluación de riesgos:** Los riesgos deberán ser analizados en función de su probabilidad e impacto como base para determinar cuáles deberán priorizarse, cómo deberán ser gestionados y, además de ello, se evaluarán desde una doble perspectiva, residual e inherente.
- e) **Respuesta al riesgo:** La alta dirección cuenta con cuatro posibles respuestas ante el riesgo: evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos. La organización deberá desarrollar una serie de acciones para alinearlos con el nivel de riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo previamente establecidos.
- f) **Actividades de control:** Como parte de la gestión del riesgo empresarial, se establecen e implantan diversas políticas y procedimientos para contribuir a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de forma eficaz.
- g) **Información y continuación:** Toda información relevante deberá ser identificada, captada y comunicada en forma y plazo adecuado para permitir a los colaboradores de la organización afrontar sus responsabilidades. Es relevante una comunicación eficaz, la cual deberá producirse en un sentido amplio, fluyendo en todos los niveles de la organización.
- h) **Supervisión:** Todos los procesos de la gestión del riesgo son supervisados, en donde se deberán realizar modificaciones en caso sea necesario. Esta supervisión se desarrollará mediante diversas actividades permanentes por parte de la dirección como evaluaciones independientes.



**Figura 1: Cubo COSO Enterprise Risk Management**



Fuente: COSO (2004)

De acuerdo a COSO (2004), para lograr la eficacia en la gestión del riesgo empresarial, los 8 componentes previamente desarrollados son criterios para estimar la eficacia de dicha gestión. Asimismo, para que estos componentes funcionen de forma adecuada, no debe existir ninguna debilidad material y los riesgos deben estar alineados dentro del nivel de riesgo aceptado y establecido por la organización.

### ***5.1.3 Componentes actuales integrando estrategia y desempeño***

Con la actualización de Coso III, se busca hacer énfasis en la importancia de la gestión del riesgo en la planificación estratégica y su integración en todos los niveles de la empresa. Es de este modo que, de acuerdo a COSO (2017), el marco comprende cinco componentes interrelacionados los cuales son los siguientes:

- 1. Gobierno y cultura:** El gobierno busca marcar el tono en la organización, mediante el énfasis en la importancia de la gestión del riesgo y el establecimiento de responsabilidades de supervisión. La cultura se refiere a los valores éticos, comportamientos deseados y a la interpretación y comprensión del riesgo por parte de los colaboradores de la organización.
- 2. Estrategia y establecimiento de objetivos:** La planificación estratégica es un conjunto de los procesos de gestión del riesgo empresarial, el establecimiento de objetivos y la estrategia. Es mediante la planificación que se establece el apetito al riesgo para alinearlo con la estrategia de la organización; los objetivos organizacionales ponen en práctica la estrategia, además de que permiten identificar, evaluar y responder ante el riesgo.

3. **Desempeño:** Es de suma importancia identificar y evaluar aquellos riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Es de este modo que, es necesario priorizar los riesgos en función de su gravedad tomando como referencia el apetito al riesgo establecido. La organización deberá seleccionar las respuestas antes el riesgo y, por lo tanto, adoptar una visión a nivel de la cartera con relación al nivel de riesgo previamente asumido. Los resultados obtenidos de este proceso deberán comunicarse a las principales partes interesadas con respecto al riesgo.
4. **Revisión y monitorización:** Las organizaciones deben analizar constantemente cómo funcionan los componentes de la gestión del riesgo debido a que, en el entorno de cambios sustanciales en el que nos encontramos, será necesario revisar y modificar los aspectos necesarios.
5. **Información, comunicación y reporte:** La gestión del riesgo requiere de un proceso continuo de intercambio y obtención de información, tanto de fuentes internas como externas, que recorran todos los niveles de la organización.

## 5.2 Estándar ISO 31000:2018

La ISO 31000:2018 es una norma internacional que brinda directrices enfocadas en la gestión y manejo del riesgo en las empresas (2018). Este estándar internacional ha sido publicado, revisado y actualizado por la International Standard Organization (ISO), quien es la encargada de crear más de 22,000 estándares en base a diferentes temas que afectan a las organizaciones, como la calidad, la gestión ambiental, la responsabilidad social, entre otros.

Dentro de la ISO 31000:2018 se encuentran cláusulas en las que destacan principios en torno a la gestión del riesgo, un “framework” (marco referencial de trabajo) y un proceso de gestión del riesgo establecido (2018). Una de las principales características de este estándar es su flexibilidad en la aplicación práctica, pues la misma ISO determina que sus cláusulas son adaptables a cualquier contexto e industria, además de que presenta un enfoque común para la gestión de cualquier tipo de riesgo (2018, p. 1). Conforme a lo mencionado anteriormente, ello permite alinear esta investigación a la aplicación de un sistema de gestión del riesgo para una cooperativa de ahorro y crédito.

En adición a ello, el estándar permite identificar adecuadamente las amenazas que pueden afectar a las organizaciones, así como también elaborar estrategias para tratar el riesgo. Un

aspecto que debe ser mencionado es que, a diferencia de otras ISO's, la ISO 31000 no es certificable.

En las siguientes secciones, se describirán en mayor profundidad los principios, el marco referencial de trabajo y el proceso de gestión del riesgo establecido en el estándar ISO 31000:2018.

### 5.2.1 Principios para la gestión de riesgos

De acuerdo a lo planteado por ISO (2018), los principios presentados en el estándar son la base para el desarrollo del framework y del proceso de gestión del riesgo en las organizaciones. En ese sentido, estos brindan una guía para una gestión del riesgo eficaz y la reducción de la incertidumbre. En la Figura, se muestran los principios establecidos en el estándar ISO 31000:2018.

**Figura 2: Cláusula 4 - Principios de la gestión del riesgo**



Fuente: ISO 31000:2018 (2018)

A continuación, se explicarán y describirán cada uno de los principios, de la forma en que los presenta el estándar ISO 31000:2018.

- a) La gestión de riesgos debe ser integrada, es decir, un sistema de gestión del riesgo debe incorporarse a la organización y estar en armonía con los otros sistemas y procesos de la misma.
- b) Un sistema de gestión del riesgo tiene un enfoque estructurado y exhaustivo, lo cual favorece a la obtención de resultados sólidos, coherentes y comparables.

- c) El sistema de gestión del riesgo es adaptativo, en otras palabras, el marco de trabajo y el proceso de gestión del riesgo se ajusta a la situación general de la organización.
- d) El sistema de gestión del riesgo es inclusivo, puesto que permite la participación de los stakeholders interesados en torno a la gestión del riesgo.
- e) El sistema de gestión del riesgo es dinámico, ante la incertidumbre que conllevan los riesgos y el contexto de la organización. El sistema anticipa y previene estas situaciones.
- f) El sistema de gestión del riesgo mejora la información disponible, puesto que se considera la necesidad fundamental de contar con información actualizada, clara y disponible para los stakeholders involucrados en el sistema. Asimismo, considera la existencia de limitaciones debido a la asimetría de información.
- g) El sistema de gestión del riesgo incluye aspectos humanos y culturales que influyen directamente en la gestión del riesgo.
- h) El sistema de gestión del riesgo tiene un enfoque dirigido a la mejora continua, que se basa en lo aprendido con el objetivo de fortalecer la gestión del riesgo de la empresa.

### ***5.2.2 Marco referencial de trabajo***

Según lo expuesto por ISO, el marco referencial de trabajo se enfoca en integrar a la gestión del riesgo como parte de los sistemas organizacionales, las actividades clave de la organización y la cultura y gobernanza organizacional (2018, p.4). Frente a ello, existe la necesidad de analizar constantemente las prácticas y los procesos del riesgo para encontrar puntos de dolor y afrontarlos dentro de lo estipulado en el framework.

En la Figura, podemos evidenciar la composición del marco de trabajo que propone la ISO 31000:2018, conformado por el diseño, la integración, la evaluación, la implementación y la mejora de la gestión de riesgos en la organización, partiendo del liderazgo y compromiso de la alta dirección.

**Figura 3: Cláusula 5 - Marco referencial de trabajo para la gestión del riesgo**



Fuente: ISO 31000:2018 (2018)

- a) **Liderazgo y compromiso:** La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso frente a la gestión del riesgo para garantizar su integración en la organización, a través de la declaración de políticas en torno al riesgo, la aplicación del marco de trabajo y asignando las responsabilidades y recursos a las áreas correspondientes. La delegación y empoderamiento hacia órganos supervisores permite el control sobre los riesgos, mientras que la alta dirección se enfoca netamente en la gestión de los mismos (ISO, 2018). Esto permite garantizar que los riesgos son considerados en el planeamiento de las áreas y la aplicabilidad de los sistemas de gestión del riesgo en las actividades ordinarias.
- b) **Integración:** Según lo estipulado por la ISO 31000 (2018), este aspecto refleja que la gestión de riesgos es un proceso iterativo y adaptativo, que debe estar vinculado con el propósito, la estrategia y los objetivos organizacionales, así como de las operaciones y los miembros de la misma. Ello debido a que el riesgo debe ser considerado y evaluado en cada parte de la estructura organizacional. En ese sentido, la alta dirección debe presentar una mirada sistémica de la organización para integrar la gestión del riesgo.
- c) **Diseño:** Este aspecto se compone de 4 actividades que se explicarán a continuación:
  - **Entender la organización y su contexto:** De acuerdo a la ISO 31000:2018 (2018), la organización debe analizar su contexto interno y externo. Por un lado, al evaluar el contexto externo se deben considerar los factores políticos, tecnológicos, económicos y medioambientales en todos los niveles (desde el nivel local hasta nivel mundial),

las tendencias cambiantes, así como el comportamiento y las relaciones con los stakeholders. Por otro lado, el análisis interno debe incluir a la misión, visión y los valores de las organizaciones, la cultura, los recursos y sistemas de información, entre otros aspectos relevantes.

- **Articular el compromiso con la gestión de riesgos:** La ISO 31000 (2018) menciona que la alta dirección y los órganos supervisores deben establecer políticas que evidencien su compromiso con la gestión del riesgo.
  - **Asignación de funciones, responsabilidades y transparencia en la organización:** La alta dirección y los órganos supervisores deben identificar a los miembros que asumen la responsabilidad y la autoridad para gestionar y controlar el riesgo en las estructuras organizacionales, así como comunicar sus funciones.
  - **Asignación de recursos:** Una tarea fundamental de la alta dirección es determinar los recursos asignables para la gestión de riesgos, entre ellos, recursos humanos y capacitación, sistemas de información y procedimientos documentados, entre otros (ISO, 2018).
  - **Establecer la comunicación y la consulta:** La organización debe mantener una cultura hacia la comunicación y la consulta que facilite la aplicación de un sistema de gestión del riesgo; en donde se comparta la información necesaria y pertinente, así como también se garantice la participación de todos los miembros en el intercambio de información para la toma de decisiones.
- d) **Implementación:** En función a lo expuesto en la ISO 31000 (2018), la aplicación del marco de gestión de riesgos debe implementarse a través de un plan elaborado por la alta dirección, que identifique a quienes toman decisiones frente al riesgo y que garantice el entendimiento de los miembros acerca del plan. El diseño e implementación del plan es parte crucial del marco de trabajo, pues ambos aspectos influyen en la integración y alcance del mismo para toda la estructura organizacional.
- e) **Evaluación:** En este punto, la ISO enfatiza en la importancia de una revisión frecuente del rendimiento del sistema de gestión de riesgos, de la misma forma que es fundamental evaluar si se mantiene contribuyendo al logro de los objetivos planteados.
- f) **Mejora:** La ISO (2018) expone dos factores clave en torno al sistema de gestión del riesgo. Por un lado, existe una necesidad de una cultura de adaptabilidad del sistema de gestión del riesgo frente a la incertidumbre del contexto. Por otro lado, se destaca la mejora continua en torno al sistema de control del riesgo, a través de actividades y tareas

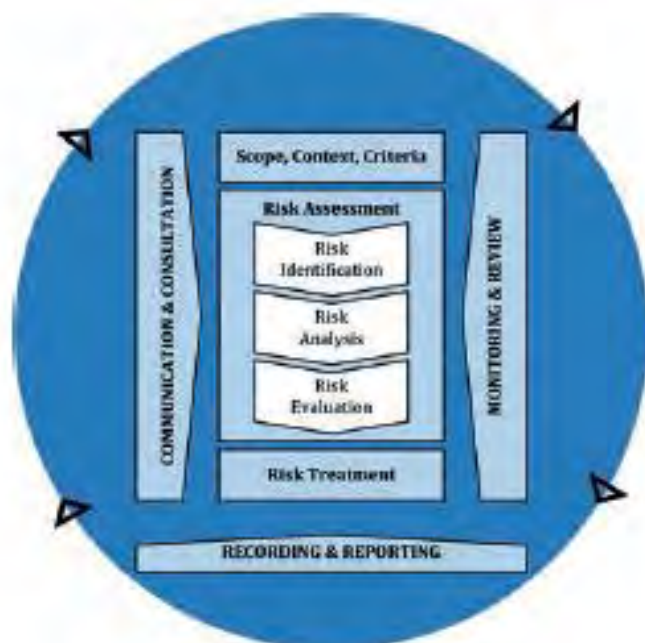
que deben ser gestionadas por los responsables delegados. Todo ello contribuirá en la mejora y eficacia del sistema.

### ***5.2.3 Proceso de la gestión del riesgo***

De conformidad con lo estipulado en la cláusula 6 de la ISO 31000 (2018), el proceso de gestión de riesgos se describe como una integración de actividades que deben ser aplicadas en la estructura y actividades de la organización, y pueden ser aplicadas a nivel estratégico, operativo, de área o de proyectos. La ISO califica a este proceso como personalizable y flexible, en tanto que es adaptable al ambiente interno y externo de la organización. Un aspecto importante a rescatar es que se describe a este proceso de gestión de riesgos como un proceso iterativo, y no necesariamente secuencial. En la Figura, se presenta el proceso de gestión del riesgo que presenta el estándar.



**Figura 4: Cláusula 6 - Proceso de la gestión del riesgo**



Fuente: ISO 31000:2018 (2018)

En las siguientes líneas, se describirán los componentes del proceso de gestión de riesgos que presenta la ISO:31000 2018.

- a) **Alcance, contexto y criterios:** En esta parte del proceso, la ISO (2018) estipula que se debe definir claramente el alcance que deben tener las actividades de gestión de riesgos. Asimismo, se menciona que, al momento de planificar el enfoque del sistema, se debe definir claramente el contexto interno y externo de la organización, a partir de los sucesos que ocurren alrededor de la organización. Se describe en la ISO que la definición y comprensión del contexto es fundamental porque permite detectar factores que pueden ser fuente de riesgo para la organización.

Finalmente, la determinación de criterios en torno a la aceptación del riesgo depende de la organización, puesto que es la alta gerencia quien determina el nivel de riesgo que se puede asumir. A pesar de que estos criterios deben ser determinados en un inicio, la ISO 31000 (2018) recomienda que deben ser revisados y modificados periódicamente, y se debe tener en cuenta la naturaleza del riesgo, como se determinará el nivel de riesgo, cuál será la forma en que se medirá las consecuencias y la probabilidad de ocurrencia, la capacidad de la organización frente al riesgo, entre otros indicadores.



b) **Evaluación de riesgos:** Esta etapa del proceso de gestión de riesgos que propone la ISO 31000 (2018) se compone de tres partes; la identificación, análisis y evaluación de riesgos. En ellas, se considera fundamental la presencia de información real y actualizada de los actores involucrados.

- **Identificación de riesgos:** Es la actividad de reconocer los riesgos (tanto los que se encuentren bajo control de la organización como los que no) que tienen potencial de poder afectar a la organización en el logro de sus objetivos. La Norma ISO 31000: 2018 expone que existen una serie de técnicas para la identificación de los riesgos, además de que describe algunos factores que deben tomarse en cuenta en el análisis, como la naturaleza de la fuente del riesgo (tangibles o intangibles), las causas del riesgo, amenazas y oportunidades en torno a la incertidumbre (2018, p. 11).
- **Análisis de riesgos:** El análisis de riesgo se centra en la comprensión de las características del riesgo y en la obtención de un resultado en torno al mismo. La complejidad del análisis del riesgo estará influenciada por la cantidad de información disponible, la credibilidad de la misma. La ISO 31000 (2018) expone que las técnicas de análisis en esta etapa del proceso pueden ser cualitativas, cuantitativas o una metodología mixta. Asimismo, el estándar identifica que el análisis de riesgos puede verse influido por la subjetividad de los miembros de la organización, además de la existencia de limitaciones en la ejecución de las metodologías y técnicas de análisis. Esta etapa es la base para la evaluación y tratamiento de los riesgos, así como también es clave para la toma de decisiones a juzgar por los resultados.
- **Valoración del riesgo:** El objetivo de este elemento de la etapa de evaluación del riesgo es comparar los criterios de riesgo establecidos por la alta gerencia con los resultados obtenidos en la etapa de análisis. En ese sentido, la ISO (2018) determina algunas acciones y decisiones que puede realizar la organización, como considerar algunos métodos para tratar el riesgo, mantener el control actual sobre los riesgos, analizar a mayor profundidad el riesgo o no hacer nada frente a los mismos.

c) **Tratamiento del riesgo:** De acuerdo a lo mencionado por la ISO 31000:2018, esta etapa corresponde a la decisión de actuar de la organización, a través de la selección meditada de opciones de tratamiento.

- **Selección de las opciones del tratamiento del riesgo:** Algunas de las decisiones que imperan en esta etapa es asumir el riesgo para generar posibles beneficios, eliminar la fuente del riesgo, compartir el riesgo con otros stakeholders, evitar el riesgo o

conservarlo en base a sustentos con información. Esta decisión final está enmarcada por una serie de factores que deben ser considerados, como los beneficios económicos que conlleva dicha decisión, los objetivos que persigue la organización, los recursos disponibles y la aceptación de los miembros de la organización (ISO 2018). Un aspecto relevante a considerar en el proceso de selección de opciones de tratamiento es el seguimiento de las mismas, puesto que estas acciones que las organizaciones realicen pueden condicionar la aparición de nuevos riesgos para las mismas.

- **Preparación y aplicación de los planes de tratamiento de riesgos:** Según lo descrito por el estándar ISO 31000 (2018), se necesita el diseño y aplicación de un plan de tratamiento que determine el proceso que se aplicará en torno al riesgo identificado. En este plan, deben detallarse los actores involucrados en la aplicación del plan, los recursos a utilizar, las acciones propuestas, la forma de medir el rendimiento del plan, así como las dificultades y la justificación de la aplicación del plan.
- d) **Registro y documentación:** Como se describió anteriormente en los principios que establece la ISO 31000 (2018), es necesario que el sistema de gestión de riesgos y sus resultados puedan ser comunicados con miras a mantener la transparencia en la organización. Debido a ello, es indispensable la etapa de documentación y registro de la información en torno al proceso. Algunos factores que deben ser tomados en cuenta para esta etapa es el coste de elaborar estos informes, la relevancia de la información presentada y los miembros interesados en conocer puntos clave del sistema de gestión del riesgo.
- e) **Comunicación y consulta:** Esta etapa del proceso, al igual que la de seguimiento y revisión se presentan en la ISO 31000 (2018) como actividades que impactan a lo largo de todo el proceso de gestión del riesgo. En específico, trata de mantener un vínculo estrecho entre los miembros de la organización con respecto al sistema de gestión del riesgo, ello con el objetivo de que los stakeholders comprendan el riesgo, puedan aportar para la toma de decisiones y que se sientan incluidos en el proceso de gestión del riesgo.
- f) **Seguimiento y revisión:** Finalmente, la etapa de seguimiento y revisión está enfocada al desarrollo durante todo el proceso de gestión del riesgo. Tal y como lo menciona la ISO, esta etapa debe ser planificada con el objetivo de mejorar la eficacia de las etapas del

proceso, así como también para recopilar información y compartir espacios de feedback en torno al mismo periódicamente.

### **5.3 Acuerdo de Basilea**

El objetivo primordial del Comité de Basilea con el Nuevo Acuerdo de Capital (NAC) es el de establecer un marco que logre fortalecer en mayor medida la estabilidad y la solidez del sistema bancario internacional. El Comité establece una serie de directrices que brindan un conjunto de recomendaciones y principios sobre supervisión bancaria. El NAC tiene como finalidad propiciar la convergencia regulatoria hacia estándares mucho más desarrollados y avanzados sobre la medición y gestión de los principales riesgos presentes en el sector financiero (SBS, s/f). Asimismo, Basilea II plantea métodos integrales para el cálculo del requerimiento patrimonial que incorporan (SBS, 2006):

1. Una medición más sensible al riesgo debido a que se reconoce la naturaleza de cada operación desarrollada, el riesgo presente en el deudor y las características del mitigantes.
2. Incluye esquemas que permiten homogeneizar parámetros para ser utilizados y comparados a nivel internacional.
3. Metodologías internas con permitirán a las instituciones las pérdidas esperadas (provisiones) y las pérdidas no esperadas (capital). Todo ello a través de un cálculo sobre la misma distribución de pérdidas.

El Nuevo acuerdo de Capital está compuesto por tres pilares complementarios, los cuales son los siguientes:

#### ***5.3.1 Pilar I – Requerimientos mínimos de capital***

El primer pilar establece el cálculo de los requerimientos mínimos de capital necesarios para los riesgos crédito, de mercado y operacional (Comité de Basilea, 2006).

Con la finalidad de que el cálculo del coeficiente de capital sea más sensible al riesgo, se establecen diversas metodologías para calcular, medir y mitigar el riesgo de crédito, los cuales son los siguientes:

##### ***5.3.1.1 Método estandarizado:***

El método estándar establece ponderaciones en función a la clasificación externa asignada a la contraparte y al riesgo de cada tipo de exposición. Entre los diversos tipos, de acuerdo al Comité de Basilea (2006), encontramos los siguientes créditos:

5.1.2. Créditos a empresas: El presente cuadro demuestra la ponderación por riesgo que se aplica a los créditos frente a empresas con calificación. La ponderación estándar por riesgo para créditos a instituciones sin calificación será del 100%.

**Tabla 1: Ponderación de riesgo en base a la calificación asignada (Basilea II)**

Calificación del crédito	AAA hasta AA -	A+ hasta A-	BBB+ hasta BB-	Inferior a BB-	No calificado
Ponderación del riesgo	20%	50%	100%	150%	100%

Fuente: Comité de Basilea (2006)

5.1.3. Préstamos morosos: La parte que no se encuentra garantizada de los préstamos que presenten morosidad durante más de 90 días y que se encuentre neto de provisiones específicas, se ponderará por riesgo de las siguientes formas:

5.3.1.1 Ponderación del 150% en caso las provisiones específicas dotadas sean menor al 20% de la cantidad que se encuentra pendiente del préstamo.

6.3.1.1 Ponderación del 100% en caso las provisiones específicas dotadas no sean menores al 20% de la cantidad que se encuentra pendiente del préstamo.

7.3.1.1 Ponderación del 100% en caso las provisiones específicas dotadas no sean menores al 50% de la cantidad que se encuentra pendiente de préstamos. No obstante, la discrecionalidad del supervisor podrá reducir la ponderación por riesgo hasta el 50%.

Cabe destacar que, en caso un préstamo moroso se encuentra garantizado mediante colaterales no reconocidos se podría aplicar una ponderación por riesgo del 100%. Ello siempre y cuando las provisiones dotadas alcancen el 15% de la cantidad que se encuentra pendiente del préstamo.

5.1.4. Categorías de mayor riesgo: De acuerdo al informe del Comité, a los siguientes créditos se les asignará una ponderación por riesgo del 150% o más:

5.3.1.1 Créditos a empresas que cuenten con una calificación inferior a BB-

6.3.1.1 Saldo morosos mencionados en el apartado anterior.

7.3.1.1 Créditos soberanos, bancos, PSE y sociedades de valores que cuenten con una calificación inferior a B-

5.2. La clasificación asignada del deudor se encuentra establecida por empresas clasificadores externas y ello estaría asociado a la probabilidad de incumplimiento de la exposición.

5.3. Los bancos utilizan una serie de técnicas para mitigar o cubrir los riesgos crediticios. Un ejemplo de ello es que los créditos pueden estar avalados por un tercero u otro banco puede comprar un derivado de crédito con la finalidad de compensar diversos riesgos crediticios (Comité de Basilea, 2006).

5.4. Asimismo, con respecto a la mitigación del riesgo crediticio se establecen las siguientes técnicas:

5.4.1. “Collaterals”: El informe establece los siguientes instrumentos de colateral:

**Tabla 2: Lista de colaterales (Basilea II)**

a	Efectivo, así como certificados de depósito o instrumentos similares emitidos por el banco prestamista, depositados en el banco que está asumiendo el riesgo de contrapartida
b	Oro.
c	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Títulos de deuda con calificación de una institución externa de evaluación de crédito reconocida, cuando ostenten alguna de las tres calificaciones siguientes:</li> <li>• BB- como mínimo, cuando estén emitidos por soberanos o PSE que el supervisor nacional considere soberanos; o</li> <li>• BBB- como mínimo, cuando estén emitidos por otras entidades (incluidos bancos y sociedades de valores); o</li> <li>• A-3/P-3 como mínimo, en el caso de instrumentos de deuda a corto plazo.</li> </ul>
d	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Títulos de deuda sin calificación de una institución externa de evaluación de crédito reconocido, cuando:</li> <li>• estén emitidos por un banco; y</li> <li>• coticen en un mercado reconocido; y</li> <li>• gocen de prelación preferente; y</li> <li>• todas las emisiones con el mismo grado de prelación realizadas por el banco emisor tengan una calificación de al menos BBB- o A-3/P-3 otorgada por una institución externa de evaluación de crédito reconocida; y</li> <li>• el banco que mantiene los valores como colateral no posea información que indique que la emisión merece una calificación inferior a BBB- o A-3/P-3 (según proceda); y</li> <li>• el supervisor esté suficientemente seguro de la liquidez del valor en el mercado.</li> </ul>
e	Acciones (y bonos convertibles) incluidas en un índice principal.
f	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas para la Inversión Colectiva en Valores Transferibles (UCITS) y fondos de inversión, cuando:</li> <li>• el precio de las participaciones cotice diariamente; y</li> <li>• la inversión de la UCITS o del fondo de inversión esté limitada a los instrumentos relacionados en este párrafo.</li> </ul>

Fuente: Comité de Basilea (2006)

5.4.2. Garantías y derivados crediticios: De acuerdo al Comité de Basilea (2006), refieren a un derecho de crédito directo frente al proveedor de protección. Asimismo, debe hacer referencia a posiciones en concreto; ello con el objetivo de que el alcance de la cobertura este definido claramente y sea incuestionable. Asimismo, la garantía deberá ser incondicional, lo cual refiere a que el contrato de protección no deberá contar con ninguna cláusula que escape del control de la entidad financiera y que permita que el proveedor de protección se encuentre exento de pagar de manera puntual en el escenario de que la contraparte inicial incumpla con los pagos acordados.

5.4.3. De acuerdo con el NAC, para que una garantía sea reconocida deberá de satisfacer las siguientes condiciones:

**Tabla 3: Condiciones de las garantías (Basilea II)**

a	En caso de incumplimiento/impago de la contraparte, el banco puede emprender acciones oportunas contra el garante con respecto a pagos pendientes conforme a la documentación que regula la operación. El garante puede abonar al banco un pago único que cubra la totalidad del importe contemplado en la documentación, o bien puede asumir el pago futuro de las obligaciones de la contraparte cubiertas por el deudor. El banco debe tener derecho a recibir cualquiera de estos pagos del garante sin tener que emprender acciones legales frente a la contraparte para que abone sus deudas.
b	La garantía es una obligación explícitamente documentada que asume el garante.
c	El garante cubre cualquier pago que el deudor subyacente esté obligado a efectuar en virtud de la documentación que regula la operación, como por ejemplo el importe notional, la constitución de márgenes, etc., excepto cuando la garantía cubra únicamente el principal, en cuyo caso se considerará que los intereses y otros pagos no cubiertos no están garantizados según el párrafo 198.

Fuente: Comité de Basilea (2006)

6. Método IRB: La presente metodología presenta 2 esquemas de modelos basados en clasificaciones internas:
  - 6.1. IRB Fundamental (FIRB): Enfocado para entidades que solo cumplen con requerimiento e información para el cálculo de la probabilidad de impago (PD: “Probability of default”).
  - 6.2. IRB Avanzado (AIRB): Enfocado para entidades que cumplen con los requerimientos necesarios e información para estimar la probabilidad de impago (PD), la pérdida dado el incumplimiento (LGD: “Loss given default), la exposición en caso de impago (EAD: “Exposure at default”) y la madurez (M: Maturity”).

De acuerdo al informe, “los activos ponderados por su nivel de riesgo se calculan multiplicando los requerimientos de capital para el riesgo de mercado y el riesgo operacional por 12,5” (Comité de Basilea, 2006). Luego de ello, se añade la cifra resultante a la suma de los activos ponderados en función de su riesgo de crédito. Con respecto a las entidades financieras

que utilicen el método IRB para determinar el riesgo de crédito se les aplicará un coeficiente mínimo de capital desde la implementación del presente marco referencial.

### ***5.3.2 Pilar II – Proceso de revisión del supervisor***

El segundo pilar establece los principios básicos del examen supervisor, de las orientaciones sobre la gestión del riesgo y, de la responsabilización y transparencia por parte de las autoridades supervisoras (Comité de Basilea, 2006). Asimismo, el presente pilar insta a las entidades de intermediación financiera a que desarrollen y utilicen mejores técnicas de gestión de riesgos y de seguimiento y control de los mismos. Además, es fundamental la participación de la alta dirección de la entidad en las actividades de control de riesgos y planificación del capital.

El Comité de Basilea establece que el papel de los actores supervisores consistirá en evaluar y determinar si las entidades de intermediación financiera cuantifican de forma adecuada sus necesidades de capital en función de los riesgos identificados, interviniendo cuando ello sea necesario.

### ***5.3.3 Pilar III – Disciplina del mercado***

El último pilar del NAC tiene como objetivo completar los requerimientos mínimos de capital y el proceso de examen supervisor. El Comité de Basilea intenta fomentar la disciplina del mercado a través de la divulgación de una serie de requisitos que permitirán a los agentes partícipes del mercado evaluar información esencial referida al ámbito de aplicación, la exposición al riesgo, el capital y los requerimientos de capital según el tipo de riesgo. Es relevante resaltar que, la entidad financiera deberá determinar qué información se compartirá basándose en su pertinencia; esta información se considerará pertinente en el caso en que su omisión o aserción errónea logre influir o modificar la evaluación de un usuario dependa de aquella información para determinar una decisión (Comité de Basilea, 2006).

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo, se caracterizará el sector cooperativo para poder describir un panorama relativo a la cooperativa de ahorro y crédito “FINANCOOP”. En los primeros apartados, se desarrollará el detalle del sector COOPAC a nivel mundial y regional. A partir de ello, se realizará una breve descripción del sistema financiero peruano y sus componentes. Finalmente, aterrizaremos en el sector COOPAC peruano y describiremos los aspectos más importantes de FINANCOOP y sus prácticas actuales de gestión de riesgo.

### 1. Panorama Mundial de las COOPAC

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito forman parte fundamental de los sistemas financieros mundiales, a la vez que han demostrado un crecimiento sostenido y se han convertido progresivamente en una opción adicional para quienes necesitan financiamiento frente a los bancos y otras instituciones microfinancieras. Además de ello, las COOPAC permiten la inclusión financiera de aquellos que no pueden acceder a los servicios del sector bancario, debido a las barreras y condiciones que se imponen. Esta situación la plantea Aghabarari, Guettler, Naem y Van Doonik, quienes expresan textualmente que “las cooperativas de crédito se fundaron para prestar servicios financieros a los agricultores, las (pequeñas) empresas y los hogares más pobres, que no estaban cubiertos por los bancos tradicionales” (Aghabarari et al., 2021, p. 1218).

En ese sentido, este panorama de crecimiento y consolidación de las COOPAC se presenta desde una perspectiva global. Una de las principales entidades que representan a las cooperativas y defienden sus intereses es el Consejo Mundial de Cooperativas de Crédito (WOCCU por sus siglas en inglés), quienes representan a las COOPAC de 118 países. El mismo consejo se autodescribe como una asociación gremial que impulsa el desarrollo de las COOPAC. Algunas de sus funciones fundamentales es el desarrollo de la Ley de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y la Guía para la legislación internacional de las COOPAC, además de promover modelos cooperativos de éxito a nivel mundial y fortalecer a las COOPAC con herramientas y procesos para su adecuada gestión. Por último, también se encarga de la realización de estudios y reportes estadísticos con datos de los sectores cooperativos de los países miembros del consejo, con indicadores como préstamos generados, depósitos de ahorros, activos de las COOPAC, número de socios cooperativos, entre otros.

Según reportes oficiales de la WOCCU en el 2015 se contabilizaron alrededor de 60,500 cooperativas funcionales alrededor de 109 países afiliados a la WOCCU, con préstamos concedidos en 1,2 billones de dólares, activos valorados en aproximadamente 1,8 billones de



dólares, y con una suma de 223 millones de socios cooperativos en el mundo (Aghabarari et al., 2021).

El crecimiento de estas instituciones se respalda con el último reporte oficial lanzado por la WOCCU en el año 2019, en donde se presenta que hubo un crecimiento de aproximadamente 26,000 cooperativas en el mundo, llegando a una cifra de 86,055 cooperativas. Además de ello, estas entidades presentaron préstamos concedidos por aproximadamente 1,85 billones de dólares y activos cotizados en 2,6 billones de dólares aproximadamente. Un último dato a considerar es la tasa de penetración que han tenido las COOPAC en los sistemas financieros de los países contabilizados, la cual asciende a un 9.55% en la población de 18 a 65 años (WOCCU 2019). En el Anexo D, se presentan los datos en torno a ciertos indicadores analizados por la WOCCU.

A pesar del evidente crecimiento y desarrollo del sector COOPAC a nivel global, la llegada de la pandemia del COVID-19 puede ser un obstáculo para la operatividad de estas entidades. A día de hoy, no existen reportes oficiales de la WOCCU con respecto a los indicadores analizados previamente (préstamos concedidos, depósitos de ahorros, número de socios, etc.), por lo que es imposible analizar la situación actual del sector en el contexto COVID, sin embargo, es posible inferir el comportamiento que están adoptando las COOPAC a partir de lo sucedido en la última crisis financiera global, dada en el 2008. Esta crisis financiera generó el temor de los bancos a la hora de conceder préstamos, lo que los llevó en gran medida a limitar el acceso, mientras que las COOPAC, a partir de su estructura y el aporte de sus socios cooperativos, pudieron mantener las facilidades del acceso al crédito. Ello lo mencionan Mckillop, French, Quinn, Sobiech y Wilson en la siguiente cita: “Esto ocurrió especialmente en la crisis financiera mundial, cuando en muchos casos las cooperativas financieras siguieron concediendo créditos a sus miembros, mientras que muchos bancos comerciales con ánimo de lucro restringieron los créditos a los hogares y las empresas” (2020, p.8). Esta situación no significaba que las condiciones que imponían las COOPAC en los préstamos no tuvieran ciertas adaptaciones, considerando el riesgo de impago presente en dicho panorama. Otros autores explican que, si bien los créditos presentaban menos requisitos de colaterales como las garantías, las cooperativas tuvieron que incrementar las tasas de interés para compensar el riesgo asumido y evitar la morosidad e incobrables (Aghabarari et al., 2021). Aun así, ambos autores concluyen en que este tipo de instituciones son capaces de lidiar con condiciones de mercado desfavorables, debido a su naturaleza y a su comportamiento en el sector financiero. Con ello podemos intuir un panorama similar en el contexto COVID, lo cual representa una fortaleza para el desarrollo cooperativo.

Tras haber presentado un panorama en contexto de pandemia a partir de lo sucedido en la crisis del 2008, se describirán las razones principales del crecimiento de este sector hasta finales

del 2019. Una de ellas se fundamenta en la mayor oferta de servicios financieros, evidenciado en el aumento en las cifras en torno a los préstamos y servicios proporcionados por las COOPAC. Ante ello, Disalvo y Johnston (2017) exponen que la participación de mercado de estas entidades ha ido aumentando considerablemente, mientras que la de los bancos pequeños ha ido disminuyendo; enfatizando en el establecimiento de reformas y cambios legales en torno a las COOPAC que han permitido ampliar la capacidad de oferta de estas instituciones financieras. Este importante desarrollo y evolución a nivel legal y regulatorio ha impactado directamente en la visión de los stakeholders hacia las COOPAC, puesto que mantenerse autorreguladas genera incertidumbre en su operatividad, a la vez que implica desconfianza de parte de posibles inversores y acreedores. En ese sentido, la labor de actores como la WOCCU en el fortalecimiento de la legislación y promoción de las COOPAC, ha permitido que estas entidades puedan competir directamente con otras instituciones financieras.

De forma específica, en países como los Estados Unidos, existen entidades que están encargadas de la supervisión y regulación de las COOPAC. Entre ellas se encuentra la agencia Nacional de cooperativas de Crédito (NCUA), la cual supervisa a las COOPAC autorizadas por el gobierno federal, a la vez que trabaja en conjunto con el Fondo Nacional de Seguro de Acciones de Cooperativas (NCUSIF), quienes proporcionan seguros de acciones a las COOPAC federales y estatales; y las agencias reguladoras del Estado, quienes velan por las COOPAC estatales (Naaman, Magnan, Hammami & Yao, 2021). De igual manera, ello se evidencia en el caso particular del sector financiero peruano en un inicio con la FRENACREP y posteriormente la SBS, pero ello se detallará más adelante.

## **2. Panorama regional de las COOPAC – América Latina**

En esta sección, se desarrollará una breve descripción de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el contexto latinoamericano, partiendo de reportes estadísticos e indicadores regionales en torno a estas entidades, así como también se profundizará en el panorama de algunos países de la región, como Brasil, Ecuador y México.

Del mismo modo que en la descripción de la situación de las COOPAC en el panorama mundial, las COOPAC han presentado un ligero crecimiento en el sistema financiero latinoamericano entre el año 2016 y 2019. Desde una perspectiva del sistema financiero a nivel general, las COOPAC han logrado aumentar su participación en el mercado financiero. Según el ranking de Cooperativas de Ahorro y Crédito para América Latina elaborado por Durán (2020) en conjunto con la Confederación Alemana de Cooperativas, se estimó un crecimiento de 0,65%

entre los años 2016 y 2019, llegando a abarcar el 2,85% del sistema financiero latinoamericano total.

Además de lo presentado anteriormente, el número de COOPAC ha presentado un incremento significativo en el periodo de evaluación destacado. Según Durán (2017), en el año 2016 se presentó un total de 92,219 COOPAC en todo el sector cooperativo de ahorro y crédito latinoamericano, mientras que a finales de 2019 se encontraban en funcionamiento un total de 121,331 COOPAC, lo cual se traduce en un crecimiento de 29,112 COOPAC en toda la región. Asimismo, si se evalúa el número de cooperativas en funcionamiento en el sector latinoamericano por cada país de la región, se puede destacar que el país que presenta mayor población de estas entidades es Brasil, con un 50,26% del total de COOPAC, seguido por Ecuador y México con un 12,21% y 8,02% del total, respectivamente. Otros indicadores adicionales son presentados en la Tabla 4.

**Tabla 4: Indicadores de las COOPAC para Latinoamérica al 2019**

PAÍSES LATINOAMERICANOS / INDICADORES	ACTIVOS (MILLONES DE USD)	CARTERA DE PRÉSTAMOS (MILLONES DE USD)	DEPÓSITOS (MILLONES DE USD)	NÚMERO DE SOCIOS
Brasil	\$ 60.980	\$ 36.127	\$ 36.413	10.900.000
México	\$ 9.725	\$ 5.595	\$ 7.165	8.548.262
Chile	\$ 3.174	\$ 2.547	\$ 1.443	1.638.270
Colombia	\$ 5.894	\$ 4.584	\$ 3.633	3.294.460
Perú	\$ 4.715	\$ 3.477	\$ 2.951	2.169.520
Pánama	\$ 1.226	N.D	N.D	86.060
Ecuador	\$ 14.817	\$ 11.311	\$ 11.638	4.835.969
Costa Rica	\$ 6.626	\$ 4.708	\$ 3.314	700.000
Guatemala	\$ 2.500	\$ 1.784	\$ 1.921	2.134.596
Uruguay	\$ 325	\$ 240	\$ 15	517.704
Bolivia	\$ 1.284	\$ 990	\$ 940	1.200.000
República Dominicana	\$ 1.447	\$ 880	\$ 787	937.286
Paraguay	\$ 2.966	\$ 2.891	\$ 2.398	1.879.252
Honduras	\$ 1.798	\$ 1.341	\$ 707	1.346.909
El Salvador	\$ 3.853	\$ 2.935	\$ 2.365	1.773.178

Finalmente, se realizará una breve caracterización del contexto de los 3 países con mayor influencia en el sector cooperativo latinoamericano; los cuales son Brasil, Ecuador y México.

En primer lugar, en el contexto brasileño a partir del siglo XXI, se ha evidenciado un crecimiento exponencial en el sector de cooperativas de ahorro y crédito (ver Tabla 5). En relación a ello, se evidencia un aumento en el número de socios cooperativos en el país desde el 2005 al

2015, comenzando este periodo de tiempo con 2.6 millones de socios aproximadamente, y finalizando dicho periodo con 7.8 millones de socios aproximadamente (Aghabarari et al., 2021). Asimismo, este periodo termina consolidándose hacia el año 2019, en donde Durán reporta que el número de asociados en el país ascendió a 10.9 millones de socios aproximadamente (2020, p. 6). De igual manera, se explica que el crecimiento de las COOPAC en Brasil no solo proviene de un aumento en el número de socios cooperativos, sino también se observa un aumento en sus activos, depósitos y operaciones crediticias en los últimos 30 años (Aghabarari et al., 2021). En ese sentido, a finales de 2019, el sector cooperativo de ahorro y crédito en Brasil maneja una cartera crediticia que asciende a los 36,127 millones de dólares, depósitos que suman alrededor de 36,413 millones de dólares, así como también activos que rondan los 60,980 millones de dólares (Durán, 2020). De esta manera, este crecimiento desemboca en una mayor participación de mercado de parte de las cooperativas, lo cual se ve reflejado en el periodo de 1998-2019, en donde se parte con una participación de menos del 1% en el sistema financiero brasileño hasta llegar a cifras que rondan el 3,5% de participación de mercado (Durán, 2020).

**Tabla 5: Situación de las COOPAC para Brasil al 2019**

<b>BRASIL</b>	<b>ACTIVOS (MILLONES DE USD)</b>	<b>CARTERA DE PRÉSTAMOS (MILLONES DE USD)</b>	<b>DEPÓSITOS (MILLONES DE USD)</b>	<b>NÚMERO DE SOCIOS</b>
<b>2016</b>	\$ 47.342	\$ 25.271	\$ 27.878	8.861.040
<b>2019</b>	\$ 60.980	\$ 36.127	\$ 36.413	10.900.000

Por otro lado, las COOPAC en México ofrecen servicios financieros, desarrollando el crecimiento y mejoras sociales en las regiones más pobres, en donde el sector bancario no presta especial atención.

Según lo expuesto por Lara y Hurtado, las COOPAC en México “han sido reconocidas en la Constitución como integrantes del sector social de la economía [...], la legislación particular no incluyó la intermediación financiera como una actividad propia de las cooperativas, lo que las condujo a funcionar sin una legislación propia” (2019, p. 6). Esta cita nos revela vulnerabilidades en el sector COOPAC mexicano, pues no han sido completamente institucionalizadas, lo que les impide competir en igualdad de condiciones frente a las demás instituciones financieras. Además de ello, es importante recalcar que aquellas COOPAC en proceso de autorización no son supervisadas por entidades como la Comisión Nacional bancaria y de Valores (CNBV), la cual solo ampara y vela por las actividades de las COOPAC autorizadas y sociedades financieras populares (Lara & Hurtado, 2019, p.3). Esta situación implica que las COOPAC en proceso de

autorización en México deban establecer políticas y mecanismos de autorregulación, lo cual puede ser sinónimo de desconfianza y pocas garantías para quienes necesitan financiamiento.

A pesar de este panorama regulatorio, las COOPAC en el sector financiero mexicano han presentado un crecimiento en todos los indicadores analizados previamente para el contexto brasileño (ver Tabla 6). En ese sentido, a través de los reportes estadísticos de Durán entre el 2016 y 2019, se observa un aumento en las cifras de préstamos (incremento de 2,080 millones de dólares en préstamos hacia el 2019), depósitos (incremento de 2,398 millones de dólares en 2019), número de socios (incremento de 1,286,238 socios hacia el 2019), entre otros indicadores (2020, p.3-6). Todo este contexto evidencia el potencial de las COOPAC en el sector financiero mexicano, es especial para atender las necesidades de las regiones más pobres y los excluidos financieramente.

**Tabla 6: Situación de las COOPAC para México al 2019**

MÉXICO	ACTIVOS (MILLONES DE USD)	CARTERA DE PRÉSTAMOS (MILLONES DE USD)	DEPÓSITOS (MILLONES DE USD)	NÚMERO DE SOCIOS
2016	\$ 6.459	\$ 3.515	\$ 4.767	7.262.024
2019	\$ 9.725	\$ 5.595	\$ 7.165	8.548.262

Finalmente, se presentará una breve descripción de las COOPAC en el contexto ecuatoriano. De la misma forma que en el panorama mexicano, el sector cooperativo ecuatoriano se ha visto impactado por los marcos regulatorios establecidos en los últimos años. A diferencia del contexto mexicano y brasileño, en Ecuador se evidenció “un decremento en el número de cooperativas entre el 2013 y 2016 a causa de la implementación de una nueva regulación que clasifica a las COOPAC en segmentos según el monto en activos” (Luque & Peñaherrera, 2021). Asimismo, Durán presenta que el número de socios cooperativos también presentó una disminución entre los años 2016 y 2019, de aproximadamente 464,031 socios (2020, p.6). A pesar de las cifras de estos dos indicadores, en términos de préstamos solicitados, depósitos y activos, el sector presenta un crecimiento exponencial (ver Tabla 7). Se evidencia un incremento de 5861 millones de dólares en préstamos solicitados, duplicando los valores obtenidos al 2016; así como también se observa un incremento de 4,227 millones de dólares en depósitos en comparación con el 2016 (Durán, 2020, pp. 3-6).

**Tabla 7: Situación de las COOPAC para Ecuador al 2019**

ECUADOR	ACTIVOS (MILLONES DE USD)	CARTERA DE PRÉSTAMOS (MILLONES DE USD)	DEPÓSITOS (MILLONES DE USD)	NÚMERO DE SOCIOS
2016	\$ 9.300	\$ 5.450	\$ 7.411	5.300.000
2019	\$ 14.817	\$ 11.311	\$ 11.638	4.835.969

De esta manera, las COOPAC forman parte fundamental del sistema financiero nacional a diferencia del resto de países de la región, en donde representa un 16,85% de la participación del total del mismo, situando al sector cooperativo ecuatoriano como el más representativo a nivel latinoamericano en su respectivo mercado financiero.

### **3. Sistema Financiero Peruano**

De acuerdo a la Superintendencia de Banca y Seguros (2017), el sistema financiero nacional o también llamado mercado de capitales es el conjunto de transacciones realizadas por demandantes y oferentes de fondos. Es relevante destacar que, esta definición es del sistema financiero en general; por lo que también involucra a las operaciones financieras de intermediación directa e indirecta.

El sistema financiero peruano se encuentra constituido por organizaciones autorizadas por los organismos correspondientes, como la SBS. Estas empresas operan como intermediarios financieros, bajo la Ley N°26702, la cual refiere a que, reciben dinero de personas naturales y empresas (considerados como agentes superavitarios) y lo ofertan a aquellas personas u organizaciones que lo necesitan (considerados como agentes deficitarios).

El sistema financiero peruano está conformado por empresas de intermediación directa e indirecta, las cuales se detallarán en las siguientes líneas.

#### **3.1 Sistema Financiero Directo**

La SBS (2017) define que el mercado de intermediación directa se presenta cuando las personas u organizaciones necesitan financiamiento para sus proyectos (considerados agentes deficitarios) y no les resulta conveniente tomar la propuesta del sector bancario. De este modo, pueden recurrir a emitir valores y así captar los recursos que necesiten. Producto a ello, los oferentes no son otros que los inversionistas que adquieren los títulos valores sobre la base de un rendimiento esperado, además del riesgo que estas operaciones implican.

En el sistema de intermediación financiera directa encontramos el mercado de valores que es el conjunto de transacciones realizadas por personas u organizaciones que ofertan y

adquieren valores y títulos de empresas que requieren de financiamiento para su operatividad y otras actividades (SBS, 2017). Además de ello, el sistema financiero directo está constituido por el mercado primario y secundario. Por un lado, en el mercado primario se ofrece la venta por primera vez o colocación de valores emitidos por organizaciones que requieren de financiamiento. Por otro lado, el mercado secundario es el conjunto de transacciones que se realizan con los valores previamente emitidos en el mercado primario, lo cual da paso a hacer líquidos los valores mediante la transferencia de propiedad o su venta para su conversión en dinero, estas operaciones son desarrolladas en la Bolsa de Valores de Lima.

### **3.2 Sistema Financiero Indirecto**

El sistema de intermediación financiera indirecta es aquel mercado donde un intermediario (comúnmente el sector bancario) es parte de la operación financiera, quien se encarga de captar los recursos del público para luego colocarlos en forma de préstamo. Es a partir de ello que, quien ofrece el capital y el que lo requiere se vinculan de forma indirecta a través del intermediario; es decir, las personas que han depositado su dinero no tienen ninguna relación con la contraparte que solicitará un crédito o préstamos a la entidad bancaria (SBS, 2017).

Es importante recalcar que, la persona que deposita dinero en una institución bancaria, recibe una retribución por este monto el cual es llamado interés (específicamente interés pasivo). Con respecto a la persona quien solicita el crédito o préstamo, se le cobrará un interés por el dinero otorgado (llamado interés activo). La diferencia entre el interés pasivo y el activo es llamada “spread bancario”, el cual es la ganancia obtenida por el intermediario financiero.

#### **3.2.1 Sistema Indirecto Bancario**

Según la SBS (2017), las organizaciones bancarias son todas aquellas cuyo core del negocio consiste en recibir dinero del público mediante su depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en poder utilizar aquel dinero, el obtenido por otros medios de financiamiento y su capital propio para conceder créditos en las diversas modalidades presentes en el mercado.

El sistema bancario indirecto está constituido principalmente por la banca múltiple, que también es conocida como banca privada, de primer piso o comercial; la cual es toda aquella institución de crédito que cuenta con una amplia gama de instrumentos de captación y canalización de recursos.

**Tabla 8: Banca múltiple**

	<b>Banca múltiple</b>
<b>Entidades privadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banco de comercio</li> <li>- BBVA Banco continental</li> <li>- Banco de crédito del Perú</li> <li>- Banco Financiero del Perú</li> <li>- Scotiabank</li> <li>- ICBC Perú</li> <li>- GNB Perú</li> <li>- Santander Perú</li> <li>- Banco Ripley</li> <li>- Banco Falabella</li> <li>- Banco Azteca</li> <li>- Interbank</li> <li>- MiBanco Banco de la Microempresa</li> <li>- Citibank del Perú</li> <li>- Banco CENCOSUD</li> <li>- Banco Interamericano de Finanzas BANBIF</li> </ul>
<b>Entidades públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banco de la nación</li> <li>- Banco Agropecuario (AGROBANCO)</li> <li>- Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE)</li> <li>- Fondo Mi Vivienda SA</li> </ul>

Cabe destacar que las entidades bancarias, apuntan a un perfil de clientes rentables o con mayor potencial de rentabilidad, lo que a largo plazo permitirá una mejor asignación de los costes invertidos. Producto a ello, los bancos buscan conocer y detectar con precisión la relación entre valor, rentabilidad y lealtad que une a los clientes con la entidad (Valenzuela & Trujillo, 2017).

### **3.2.2 Sistema Indirecto No Bancario**

Las empresas no bancarias pertenecientes al sistema financiero son el conjunto de instituciones de intermediación financiera no clasificadas como bancarias pero que participan en la captación y canalización de recursos. De acuerdo a la SBS (2017), las empresas del sistema no bancario pueden ser agrupadas en tres grupos, los cuales son los siguientes:



**Tabla 9: Entidades del sistema indirecto no bancario**

Clasificación	Entidades
Empresas financieras	<ul style="list-style-type: none"><li>- Financiera TFC</li><li>- Financiera Crediscotia</li><li>- Financiera Confianza</li><li>- Financiera Qapaq</li><li>- Financiera Efectiva</li><li>- Credinka</li><li>- Financiera OH</li><li>- América Financiera</li><li>- Mitsui Auto Finance</li><li>- Proempresa</li><li>- Compartamos Financiera</li></ul>
Instituciones microfinancieras	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cajas Rurales de ahorro y crédito</li><li>- Edpymes</li><li>- Cajas Municipales de ahorro y crédito</li><li>- Cajas Municipales de Crédito Popular</li></ul>
Otras empresas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Empresas de arrendamiento financiero</li><li>- Empresas de factoring</li><li>- Almacenes generales de depósito</li><li>- Empresas de servicios fiduciarios</li></ul>

Además de estas organizaciones, la SBS también se encarga de la supervisión de otras instituciones no bancarizadas. En el año 2019, con la entrada en vigencia de la Ley N° 30822, Ley que modifica a la Ley N° 26702 (Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica), la Superintendencia de Banca y Seguros también se encarga de la supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en apoyo de colaboradores técnicos como la FENACREP u otros organismos cooperativos de grado superior (SBS, 2021).

### **3.3 Marco regulatorio del sistema financiero**

A inicios de la década del 1990, se inicia la reforma financiera en el Perú, la cual trajo consigo la disolución de la Banca de Fomento, la creación del Fondo de Seguro de Depósitos, el otorgamiento del rol como banco de segundo piso a COFIDE y como punto relevante la eliminación de cualquier control a las tasas de interés. Asimismo, se opta por la libre competencia y la igualdad de trato para las inversiones nacionales y extranjeras, se introduce la regulación prudencial y la adopción de recomendaciones por parte del Comité de Basilea (ASBANC, 2016).

En diciembre del año 1996 se publicó la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley N° 26702) con la finalidad de fortalecer el sistema financiero y así consolidar a la SBS en su calidad de órgano

supervisor y rector del sistema financiero peruano. Asimismo, la Ley establece el marco de regulación y supervisión que se someten a las organizaciones que operarán en el sistema financiero y seguros, así como aquellas otras que realizan actividades relacionadas o vinculadas al objeto social de dichas personas (LEY N°26702, 1996).

La Ley está compuesta por 5 secciones: La primera de ellas establece las normas comunes al sistema financiero y al sistema de seguros como la forma de constitución de empresas, los órganos de gobierno y otras autorizaciones necesarias a las que deberán incurrir; la segunda sección profundiza las normas, composición, constitución, límites, prohibiciones del sistema financiero peruano. La tercera profundiza en el sistema de seguros. La cuarta sección especifica el alcance, características, atribuciones y funciones del órgano de supervisión y, finalmente, la quinta sección detalla el tratamiento de transacciones financieras sospechosas.

Cabe resaltar que la Ley incluye recomendaciones por parte del Comité de Basilea como el marco regulatorio para una adecuada administración del riesgo crediticio y el riesgo de mercado. La Ley N° 26702 incluye modificaciones desde el año 1998 hasta la última modificación presente en el Decreto Legislativo N°1434 publicado el 16 de septiembre del año 2018. Previo a este Decreto Legislativo, se encuentra la modificación N°30822 publicada el 19 de julio del 2018, la nueva “Ley COOPAC” que se detalla más adelante. De acuerdo a ASBANC (2016), la actual normativa del sistema financiero ha permitido al Perú contar con uno de los mejores entornos para la inclusión financiera, de acuerdo a la versión del 2016 del Microscopio Global, de 55 países, el Perú se ha ubicado en el primer lugar producto al liderazgo en indicadores como la capacidad de regulación y supervisión para la inclusión financiera y de seguros dirigidos a poblaciones de bajos ingresos, sistemas de información crediticia, reglas de conducta de mercado y mecanismo de reclamación y operación de resolución de controversias.

Otro punto a resaltar es la alineación actual del sistema financiero con respecto a Basilea II. En el Perú, a través de la Superintendencia de Banca y Seguros, se tiene en consideración de las ventajas en estabilidad y seguridad que brinda el marco de Basilea II. Es producto a ello que, el Perú no se encuentra al margen de esta reforma internacional de la regulación bancaria. De acuerdo a la SBS, el cronograma de implementación del NAC inició en el año 2007 con los estudios sobre el impacto y la normativa necesaria para su implementación. En el año 2009, la SBS culminó la implementación del primer Pilar de Basilea II, con la emisión de diversos reglamentos enfocados en el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operacional (SBS, 2019a). Asimismo, en nuestro país, las entidades de intermediación financiera cargan capital bajo el método estandarizado, pero cuentan con la opción de postular al método de calificaciones internas (IRB fundamental o avanzado). Además de ello,

se han incorporado algunos elementos prudenciales tomando en consideración las características de riesgo presentes en la economía peruana, de las cuales resaltan los ajustes para las exposiciones sujetas a riesgo cambiarios crediticio y ponderados mayores de riesgo crediticio para las exposiciones que se consideren como más riesgos en el sistema financiero nacional (SBS, 2019). Los ajustes exigen un requerimiento mínimo de capital más elevado al establecido en el NAC (10% en comparación con el 8%).

Actualmente, la SBS exige que las entidades de intermediación financiera preparen y presenten de forma anual un Informe de Autoevaluación de Suficiencia de Capital (IASC). En el documento se debe detallar las necesidades, fuentes y niveles de capital previstos para los siguientes 3 años (SBS, 2019).

#### **4. Sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito en el País**

En el siguiente apartado, se realizará una breve descripción del sector COOPAC en el país y del rol de estas entidades, culminando con la presentación del marco regulatorio COOPAC vigente para su supervisión y regulación.

##### **4.1 Descripción general del sector COOPAC en el Perú**

En esta sección se realizará una descripción del sector COOPAC en el país, a partir de los datos reportados por Durán para finales del año 2019; así como también se expondrá a las 3 cooperativas de ahorro y crédito más influyentes del sector.

Entre los años 2016 y 2019, el sector cooperativo peruano ha presentado un ligero crecimiento en términos de cartera de crédito, activos y número de socios cooperativos (ver Tabla 10). En primer lugar, se evidencia un crecimiento en el número de socios cooperativos en aproximadamente 506,040 hacia el 2019, así como también se evidencia un aumento en los activos propios del sector en 1229 millones de dólares y en la cartera de crédito en aproximadamente 891 millones de dólares (Durán, 2020). A pesar de ello, se evidencia un deterioro en los depósitos de ahorros que presentan las COOPAC, puesto que las cifras disminuyeron en 1816 millones de dólares (Durán, 2020). Una de las limitantes para explicar la razón del crecimiento de las COOPAC en el país en ciertos indicadores es la poca investigación relacionada con este sector, más aún en la actualidad. A pesar de ello, se puede inferir que la inclusión de las COOPAC en el sector financiero y la supervisión directa de la SBS, además de la nueva legislación denominada Ley COOPAC (la cual será detallada en las siguientes secciones) puede haber jugado un rol importante en el desempeño de este sector.

**Tabla 10: Situación de las COOPAC para Perú al 2019**

PERÚ	ACTIVOS (MILLONES DE USD)	CARTERA DE PRÉSTAMOS (MILLONES DE USD)	DEPÓSITOS (MILLONES DE USD)	NÚMERO DE SOCIOS
2016	\$ 3.486	\$ 2.586	\$ 2.439	1.663.480
2019	\$ 4.715	\$ 3.477	\$ 2.951	2.169.520

Finalmente, dentro del sector cooperativo peruano, destacan 3 entidades por encima del resto. La primera de ellas es la COOPAC “Pacífico”, la cual, según reporte de riesgo de Clasificadora Apoyo & Asociados (2021a), presenta un total de activos al 2020 ascendente a S/3,456,728, además de contar con una cartera de crédito saludable y niveles de morosidad estables en torno a la media del sector. Esta cooperativa es la más importante en el Perú, ocupando un 0.6% del sistema financiero nacional (Durán, 2020). La segunda cooperativa más importante en el sector COOPAC peruano es “Abaco”, la cual representa un 0.31% del sistema financiero nacional (Durán, 2020). Esta cooperativa cuenta al igual que Pacífico con bajos niveles de morosidad en su cartera crediticia, sin embargo, ha presentado un deterioro de la cartera a partir del impacto del Covid-19. A pesar de ello, es importante recalcar que la COOPAC viene haciendo un proceso de seguimiento agudo a sus clientes, analizando su capacidad de pago y en el mejor de los casos, otorgando nuevos créditos para afrontar la coyuntura (Apoyo & Asociados, 2021b). Por último, la tercera COOPAC más influyente en el sector es “AELUCOOP”, la cual representa el 0.31% del mercado y maneja una cartera de activos que ascienden a 505 millones de dólares (Durán, 2020).

En los siguientes apartados, se destacará en mayor profundidad el rol de las COOPAC en el sistema financiero peruano, así como también se presentará el marco regulatorio actual para estas entidades.

#### **4.2 Rol de las COOPAC en el sistema financiero**

Como se presentó en el punto 3 del presente capítulo, el sistema de intermediación financiero peruano está conformado por el sistema bancario y el sistema no bancario, siendo este último el conjunto que agrupa a las COOPAC y a otras entidades microfinancieras. Ante la evidente predominancia del sector bancario en el sistema financiero peruano, las COOPAC y las demás entidades microfinancieras se sitúan menos visibles frente a aquellos clientes que requieren financiamiento, y en la mayoría de casos, estas entidades terminan prestando servicios financieros a aquellos que han sido excluidos del sector bancario. Lo mencionado anteriormente se reafirma con la siguiente cita: “Menos reconocida en esta mezcla local es la presencia de formas colectivas de financiación que fortalecen a las comunidades y las ayudan a resistir los efectos de la

financiación. Un ejemplo de ello son las cooperativas financieras, también conocidas como cooperativas de crédito” (Pavlovskaya, Borowiak, Safri, Healy & Eletto, 2019, p.1279). Frente a este panorama, es fundamental conocer la dinámica que atraviesa el mercado financiero y sus clientes, con el objetivo de describir el rol que ejercen las cooperativas en el sistema financiero peruano.

La dinámica del mercado financiero se basa específicamente en el tipo de financiación solicitada por los clientes y el nivel de riesgo asociado al mismo. En primer lugar, la financiación solicitada por el cliente es variable, pues ello dependerá del fin último de dicha solicitud de crédito. En ese sentido, existe una brecha entre lo que puede solicitar una gran empresa consolidada en el sector con respecto a una persona natural que busca acceder a créditos de consumo. Por ejemplo, una gran empresa puede solicitar préstamos para adquirir un terreno o un gran número de máquinas, para lo cual accede al sistema bancario, puesto que son estas instituciones las que ofrecen este tipo de servicios financieros con el objetivo de generar mayores niveles de rentabilidad. Por el contrario, las entidades microfinancieras como las COOPAC atienden a personas naturales, así como también micro y pequeñas empresas con préstamos menores. Además de lo mencionado, la dinámica del sistema financiero también se determina por el nivel de riesgo evaluado en los clientes. Generalmente, y como lo hemos venido mencionando, a mayor riesgo detectado en el cliente, existen mayores limitaciones y barreras para el acceso al sistema bancario, lo que fomenta que los clientes recurran a entidades microfinancieras. De igual forma, si existe menor riesgo detectado en la evaluación crediticia en el cliente, existen menos barreras, lo que permite acceder a créditos fácilmente. Esta dinámica del sector financiero es pieza fundamental para entender el rol de las COOPAC en el Perú, pues es a partir de ella que las COOPAC determinan su fin último en el sistema, siendo totalmente diferente al del sistema bancario.

Tras haber descrito la dinámica del mercado financiero, se describirá el rol fundamental de las COOPAC en el sistema financiero peruano. Como se introdujo anteriormente, las COOPAC, generalmente, atienden a clientes de alto riesgo que han sido excluidos del sistema bancario. En ese sentido, el papel de las COOPAC en este panorama es incluir financieramente a este tipo de clientes, para fomentar el desarrollo económico de regiones y localidades marginadas, y en donde el sector bancario no opera. Las COOPAC no realizan discriminación de ningún tipo, lo que permite que cualquier persona o empresa pueda convertirse en un socio cooperativo. La SBS, en la ley N° 30822, menciona explícitamente que es evidente la importancia de las COOPAC para el desarrollo económico y la inclusión financiera en el país, sobre todo en las comunidades más vulnerables. Asimismo, según lo expuesto por Pavolvskaya, resulta interesante estudiar el modelo operativo de las COOPAC, puesto que no solo combaten la marginación económica

impuesta por el sector bancario, sino también ofrecen una guía para todo tipo de personas que busquen manejar y gestionar sus propios activos, con el objetivo de generar desarrollo económico y transformaciones sociales (Pavlovskaya et al., 2019). En ese sentido, si no existieran las COOPAC, existiría una gran parte de población, sobre todo en regiones menos desarrolladas, que no podrían acceder a servicios financieros, lo que limitaría el desarrollo de ciertos sectores e industrias, sobre todo en las que se concentran las micro y pequeñas empresas. Esto se expone en la siguiente cita: “La ausencia de cooperativas de crédito hará que muchas personas no tengan acceso a los servicios de crédito al consumo, a los préstamos hipotecarios, al crédito agrícola y a las hipotecas” (Adusei, Adeleye & Okafor, 2020).

Además de ello, debe considerarse que existe una diferencia fundamental que ampara la operatividad de las COOPAC en comparación con la banca, a pesar de que ambos tipos de entidades sean intermediarios financieros. A diferencia del sector bancario, las COOPAC tienen un alto componente social en su operatividad, puesto que son entidades sin fines de lucro. Ante ello, la rentabilidad generada por las COOPAC está orientada exclusivamente a servir financieramente a sus clientes a largo plazo, mientras que la rentabilidad generada por los bancos está destinada completamente a la repatriación mediante dividendo hacia los accionistas. Esta condición le permite a las COOPAC ofrecer servicios financieros más competitivos, puesto que las utilidades generadas se derivan a más financiamiento y mejores tasas de interés en el mercado peruano. Ello lo expone Mckillop aludiendo a que las COOPAC, a diferencia de la banca comercial, no persiguen la maximización de utilidades, sino que su principal objetivo es generar beneficios para aumentar el capital social y estar en capacidad de generar solicitudes de crédito en el largo plazo (Mckillop et al., 2020).

Con todo lo mencionado anteriormente, podemos decir que el rol de las COOPAC en el Perú tiene un valor social diferenciador de la banca comercial, fomentando de esta manera la accesibilidad a servicios financieros y la inclusión de aquellos discriminados por los bancos.

#### **4.3 Marco Regulatorio COOPAC**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú se encuentran reguladas por Decreto Supremo 074-90-TR (TUO Ley General de Cooperativas), que por Decretos Legislativos N° 141 y 592 de 12 de junio de 1981 y 26 de abril de 1990, modifican el Decreto Legislativo N°85. Con respecto a la Ley General del Sistema Financiero, debido a que este tipo de organizaciones no se encontraban reglamentadas del todo, y con la reforma financiera desarrollada a inicios de la década de 1990, por disposición de la Ley N°26702 (que entró en vigencia en 1996), la encargada de la regulación de estas entidades sería la SBS. No obstante, solo supervisarán a todas aquellas COOPAC autorizadas a captar ahorros del público, mientras las demás cooperativas serían

reguladas mediante el sistema de supervisión delegada por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP). Es por ello que, la Ley General del Sistema Financiero contempla dos tipos de COOPAC, las autorizadas a captar ahorros del público y las que no se encuentran autorizadas a captar recursos del público. De acuerdo a Morales (2017), la supervisión delegada no hizo nada más que colocar a las cooperativas en un sistema financiero paralelo, por lo que se rompía el esquema inicial de contar con un sistema financiero unitario; además de ello, el factor de que la afiliación a la FENACREP fuera de carácter opcional generó que muchas cooperativas no se encuentren reguladas por ningún ente. Ante ello, se presentaron diversos proyectos de Ley con la necesidad de supervisar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito:

- Proyecto de Ley 3324-2008-SBS: La presente Ley tenía como objetivo “modificar la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, y la Ley General de Cooperativas para incluir precisiones sobre la regulación y supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito”.
- Proyecto de Ley 876-2011-CR: La presente Ley tenía como objetivo la modificación de la Ley 26702.

Es hasta el año 2018 en donde se emitió la Ley N°30822, Ley que modifica la Ley N° 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. De acuerdo a la SBS (2021a), los principales aspectos de la nueva “Ley Coopac” son los siguientes:

- **Registro nacional de Coopac:** Consiste en el registro obligatorio, con la finalidad de tener conocimiento de las cooperativas que operen en el mercado y que se proceda a la clausura de los locales de aquellas organizaciones que no hayan realizado el registro correspondiente.
- **Fondo de Seguro de Depósitos Cooperativo:** Consiste en un Fondo de seguro de depósitos exclusivo para el sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito. El fondo cubrirá los ahorros de los socios que se hayan integrado previamente al Fondo y que hayan efectuado aportaciones en los últimos 24 meses.

- **Supervisión SBS a las Coopac en función a un esquema modular:** La supervisión bajo un esquema modular permite clasificar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en niveles, con ello, las exigencias de regulación y supervisión serán distintas en función del nivel en el que se hayan asignado. A mayor nivel, mayores serán las exigencias, lo cual permitirá que la regulación y supervisión sean proporcionales en función del riesgo de cada nivel.

**Tabla 11: Esquema modular COOPAC**

COOPAC Nivel 1	Aquellas que su monto total de activos es de hasta 600 UIT.
COOPAC Nivel 2	Aquellas que su monto total de activos es menor a 65,000 UIT.
COOPAC Nivel 3	Aquellas que su monto total de activos es mayor a 65,000 UIT.

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (2021a)

## 5. FINANCOOP

En el siguiente apartado, se presentará al sujeto de estudio de la investigación a través de una descripción general de la cooperativa, su cartera crediticia y una descripción del proceso de gestión de riesgos en torno a la cartera crediticia.

### 5.1 Descripción general de la cooperativa

Cooperativa Financoop Ltda. es una cooperativa de ahorro y crédito que se constituyó como organización el 20 de octubre del 2008; a finales del mismo año fue inscrita en los Registros Públicos de Lima con lo que se le permitió iniciar operaciones de ahorro y crédito con sus socios. La Cooperativa es una institución sin fines de lucro que tiene como principal objetivo servir a sus socios. En el año 2010, la cooperativa emprendió proyectos de desarrollo mediante el financiamiento de entidades afines y a partir de ello, en el 2014, la institución logró alcanzar un mayor alcance en el número de socios (PCR, 2020). No obstante, el conflicto de intereses presente entre los inversionistas ocasionó la imposibilidad de la canalización de fondos, de modo que, se decidió abstenerse a la gestión de financiamiento y producto a ello, se frenaron las operaciones hasta el año 2019, en donde la cooperativa decidió retomar las negociaciones de financiamiento. La incorporación de nuevos socios y la nueva ley COOPAC vigente permitieron el reinicio de las operaciones de la cooperativa.

De acuerdo a la memoria institucional, la misión de Financoop es “estregar y promover servicios integrales de ahorro y crédito, y promover la inversión de los socios de manera responsable entregando instrumentos de ahorro y financiamiento que generen una rentabilidad superior para fortalecer el patrimonio de la Cooperativa y brindar bienestar a sus socios”, mientras que la visión de la institución es “ser reconocida y posicionada como una Cooperativa de Ahorro



y Crédito que garantice la prestación de servicios financieros de manera eficiente y competitiva y que permitan satisfacer las necesidades de nuestros asociados en general” (Financoop, 2021b).

La cooperativa tiene como principal objetivo enfocarse en la emisión de cartas fianza dirigidas al segmento de micro y pequeña empresa como parte de la estrategia corporativa y, como parte de la planificación estratégica, para el período 2021-2022 se planea implementar las siguientes estrategias:

- Reducir la concentración de créditos indirectos (cartas fianza) y aumentar de manera gradual la participación en diversos programas sociales como Techo Propio y Compras Myperú.
- Ampliar los productos financieros de la cartera directa, manteniendo un enfoque en los vigentes Créditos de Consumo y Microempresa.
- Con la finalidad de impulsar los créditos hipotecarios y con ello generar mayor demanda para el proyecto inmobiliario, se plantea que los miembros puedan acceder al apoyo financiero del Fondo Mivivienda.

De acuerdo a Pacific Credit Rating (2019), a diciembre de 2018, Financoop registró una participación de mercado sobre el total de créditos directos inferior a 0,01%; por lo que ocupó el puesto 129 en el ranking de cooperativas de ahorro y crédito. Además de ello, bajo el esquema modular desarrollado por la SBS, Financoop se encuentra categorizada como una cooperativa de nivel 2, producto a que el monto total de sus activos es mayor a las 600 UIT, pero menor a 65,000 UIT. De este modo, entre las principales actividades, la cooperativa solo tiene permitido realizar las siguientes actividades:

- Recibir depósitos de CTS de sus socios.
- Otorgar avales y fianzas a sus asociados, válidos para procesos de contratación con el estado.
- Realizar operaciones de arrendamiento financiero y capitalización inmobiliaria con sus socios.
- Otorgar créditos a otras cooperativas.
- Comprar forwards de moneda extranjera con fines de cobertura (previa autorización de la SBS).
- Expedir y administrar tarjetas de crédito (previa autorización de la SBS).

## 5.2 Cartera de créditos

La cartera de créditos de la cooperativa está compuesta por los siguientes productos:

**Tabla 12: Productos financieros de Financoop**

CRÉDITOS INDIRECTOS	
Carta fianza	Esta herramienta permite a las organizaciones asociadas acceder a garantías requeridas para ofrecer sus servicios al sector privado y estatal. Los principales tipos de carta fianza emitidos por la cooperativa corresponde a Fiel Cumplimiento, Adelanto Directo y Adelanto de Materiales.
CRÉDITOS DIRECTOS	
Productos activos	
Créditos de consumo	Son otorgados a los socios que son personas naturales con la finalidad de financiar compra de bienes o servicios, con un plazo entre 6 y 60 meses. El rango entre los montos a financiar varía entre S/. 1000 y S/. 50,000. La tasa anual es de 32.92% y préstamos mayores a S/. 50,000 requieren una garantía hipotecaria, su tasa anual sitúa en 25.2%
Créditos administrativos	Son otorgados al personal que labora en la organización. Los pagos son realizados a través del descuento por planilla y la TEA es de 18%.
Créditos MYPES	Destinado a los socios para capital de trabajo y/o compra de activos para el negocio, con un plazo entre 6 a 60 meses. Los montos financiados se sitúan entre S/. 5,000 y S/. 50,000. La tasa anual es de 32.92% y préstamos mayores a S/. 50,000 (requieren una garantía real), su tasa anual sitúa en 25.2%
Productos pasivos	
Depósitos de Ahorro Libre	Son depósitos libres en soles o dólares. No se realizan cobros por comisiones de mantenimiento de cuenta y genera interés anual dependiendo del tipo de moneda, monto y condición del socio. -Persona natural: Monto mínimo de S/. 100 / TEA: 1.0% - 1.25% para MN y 0.25%-0.50% para ME -Persona jurídica: Monto mínimo de S/. 5,000 / TEA: 0.5% - 1.0% para MN y 0.25% - 0.75% para ME
Depósitos a Plazo Fijo	Son depósitos a plazo fijo en soles o dólares, desde un mínimo de 90 días hasta 5 años. -Persona natural: Monto mínimo S/. 300 / TEA: 5.5% - 11.5% / Para ME: monto mínimo de \$100 con una TEA entre 2,0% y 4,0% -Persona jurídica: Monto mínimo de S/. 3,000 / TEA: 3.0% y 9.0% / Para ME: monto mínimo de \$ 1,000 con una TEA entre 1,5% a 4,5%
Aportaciones	Refiere a los pagos que hace el socio mensualmente para incrementar su participación en el Capital Social como miembro de la cooperativa que se utiliza como Encaje para obtener un Préstamo. El aporte mensual de los socios es el siguiente: -Persona natural: S/. 20 -Persona jurídica: S/. 50  A solicitud del socio se puede establecer una cuota extraordinaria bi mensual de S/. 200

Adaptado de Pacific Credit Rating (2021)

### **5.3 Prácticas actuales de gestión de riesgo crediticio**

En función de los procesos establecidos por la Superintendencia de Banca y Seguros para la gestión del riesgo crediticio, de acuerdo al informe anual de la gestión integral de riesgos, Financoop presenta las siguientes prácticas:

#### **5.3.1 Ambiente interno**

Desde la alta dirección, la cooperativa ha establecido el Reglamento General de Créditos y Cobranza y el Manual para la Gestión Integral de Riesgos. Un punto pendiente sobre estos lineamientos es el establecimiento y desarrollo del apetito y el grado de tolerancia hacia el riesgo mediante una metodología propia o externa. Asimismo, la cooperativa no cuenta con suficientes manuales y procedimientos para gestionar las operaciones afectas al riesgo crediticio. Entre los principales documentos que necesitan ser actualizados o no existen se encuentran:

- Reglamento General de Créditos Directos.
- Manual de procedimientos para el otorgamiento de créditos indirectos.
- Reglamento de Cobranza.
- Reglamento de Créditos Indirectos de Carta Fianza.
- Reglamento del Funcionamiento del Comité de Riesgos.
- Manual de Procedimientos para la evaluación de la capacidad de pago para créditos de consumo no revolventes.

#### **5.3.2 Evaluación del riesgo crediticio**

La cooperativa evalúa el riesgo crediticio mediante la capacidad de pago, para ello se realiza una evaluación cuantitativa y cualitativa, así como el criterio de sobre endeudamiento interno y externo. En relación a este último punto, la Unidad de Riesgos ha establecido un límite del 35% en la capacidad de endeudamiento.

Además de ello, la cooperativa contempla que, para la admisión de nuevos socios, se deberá contar con nuevos procedimientos en la evaluación crediticia, con el objetivo de identificar la sostenibilidad y solvencia para asumir deuda con la cooperativa.

#### **5.3.3 Mitigación y tratamiento del riesgo de crédito**

La mitigación del riesgo y crédito en Financoop se logra mediante el establecimiento de garantías, ya sean líquidas o solidarias. Un factor importante a destacar es que, durante la asignación de créditos, muchas veces los créditos no son coberturados de manera adecuada. La Unidad de Riesgos establece el límite mínimo del 35% como cobertura de créditos.

### **5.3.4 Actividades de seguimiento del riesgo de crédito**

La cooperativa realiza reportes periódicos sobre el comportamiento de los socios que afectan la calidad de la cartera crediticia. Además de ello, se realizan análisis e informes retrospectivos sobre los créditos fallidos que perjudicaron en su determinado momento la cartera de créditos o en la emisión de cartas fianzas.

Para el seguimiento de los créditos a nivel portafolio, es la Unidad de Riesgos quien se encarga de elaborar informes partiendo del criterio de “Análisis de Cosechas” sobre los créditos más riesgosos. Este análisis deberá ser difundido e implementado en la estructura de control de la cooperativa para contar con información histórica sobre el comportamiento de la cartera de créditos.

## **6. Casos de propuestas de sistemas de gestión del riesgo de crédito**

Un caso similar al presente estudio es una investigación desarrollada en la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, en donde se presentó una propuesta de un sistema de gestión del riesgo crediticio para reducir el alto nivel de morosidad en las cajas municipales de ahorro y crédito de la provincia de Arequipa. De acuerdo a Gómez (2019), con el objetivo de ampliar el portafolio de clientes, las entidades financieras no bancarias optan por ampliar su mercado mediante la diversificación de su cartera en diversas zonas del país; producto a ello, se alcanzan personas con pocos recursos económicos o aquellos quienes se encuentran excluidos del sistema financiero tradicional. El hecho de incursionar en otros mercados nacionales con la finalidad de ampliar la cartera origina que las entidades se vuelvan más flexibles con las políticas de créditos y esto, a largo plazo, afecta a los indicadores de morosidad. A partir de ello, la investigación presenta que, en el año 2018, el grado de morosidad de las cajas municipales de ahorro y crédito de Arequipa, Huancayo, Curso, Piura, Sullana y Tacna crecieron en aproximadamente 2.17 puntos a diferencia del periodo del 2017; ello es producto al incremento de la cantidad de deudores por factores como la falta de capacidad de pago o la no voluntad de pagar por parte de los clientes, todo ello debido a una ineficaz evaluación crediticia y un mal seguimiento del crédito.

A partir del análisis y diagnóstico de la calidad de la cartera de créditos, se identifica que el sobreendeudamiento, la huida del deudor frente a sus obligaciones financieras y las dificultades de pago del cliente son las principales causas que los analistas crediticios deben de tomar en consideración al momento de otorgar un crédito. Tomando en consideración estos factores, se propone un sistema de gestión del riesgo crediticio a partir de los marcos metodológicos ISO 9001:2015 (Sistema de gestión de la calidad), ISO 22301:2012 (Sistema de continuidad del negocio), ISO 31000:2018 (Sistema de gestión del riesgo) y la Resolución SBS 3780:2011

(Reglamento de gestión del riesgo de crédito). Luego de haber desarrollado la propuesta de SGRC, la investigación identifica que el sistema tendrá influencia en el contexto de la organización debido a que ayudará a las CMAC a comprender sus componentes internos y externos, para luego determinar qué acciones se deberán resolver y cuál será el impacto que generarán estas acciones en los resultados esperados. A lo que refiere la operatividad, la propuesta permitirá a la organización tener una mejor planificación, implementación y control de sus procesos y procedimientos para poder desarrollar un buen análisis del impacto del riesgo crediticio y su posterior evaluación mediante modelos estadísticos que permitirán distinguir a los malos clientes. Finalmente, con respecto a la mejora, la propuesta permitirá a las CMAC afrontar cualquier problema y empezar a tomar las respectivas acciones correctivas para disminuir el grado de morosidad y con ello, obtener una mejora en los indicadores de rentabilidad, solvencia y liquidez.

De igual forma que el caso presentado previamente, en el contexto internacional, Javier Oña desarrolló una propuesta de un modelo de gestión de riesgo de crédito para instituciones de microfinanzas del Ecuador. Para el desarrollo de la investigación, Oña identificó que, hasta el año 2015, la cartera vencida del segmento de microcréditos presentaba una clara tendencia creciente, la cual se veía afectada directamente por factores como el creciente número de oferentes de microcrédito en el mercado ecuatoriano, la alta rotación de asesores de crédito en las microfinancieras, asesores crediticios con nula o escasa capacitación sobre la metodología de microcrédito, etc. Con la finalidad de mitigar el riesgo de crédito en las instituciones microfinancieras, Oña evalúa la posibilidad de implementar el score de crédito, debido a que, este modelo permite otorgar una calificación crediticia al posible cliente y con ello, cuantificar el posible riesgo presente en el proceso del otorgamiento de crédito. No obstante, se identificó que, en el segmento de microcrédito, este modelo no puede ser utilizado como medio de aprobación por lo que se optó por emplear el scoring como un instrumento presente en las políticas de crédito en lugar de ser el medio decisivo, ello con la finalidad de reducir la exposición al riesgo crediticio. La metodología tradicional utilizada en las microfinancieras evidenciaba diversas falencias en el proceso del otorgamiento de créditos; ante ello, el scoring presenta una serie de herramientas que deberán ser implementadas durante la concesión de microcréditos como la implementación de controles internos durante las etapas de promoción, verificación y evaluación de los créditos y, además de lo mencionado, durante la etapa de aprobación se deberá integrar la unidad centralizada de aprobación de microcréditos. De acuerdo a Oña (2015), la correcta implementación de estas herramientas permitirá reducir la asimetría de información durante el levantamiento de información y, de este modo, mitigar el riesgo crediticio.

## CAPÍTULO 4: BASES METODOLÓGICAS

En el presente capítulo se definirán las bases metodológicas de investigación para el presente estudio, desde la declaración del enfoque y diseño metodológico a utilizar, hasta los criterios de selección de la muestra y las técnicas de recolección y análisis de información a utilizar.

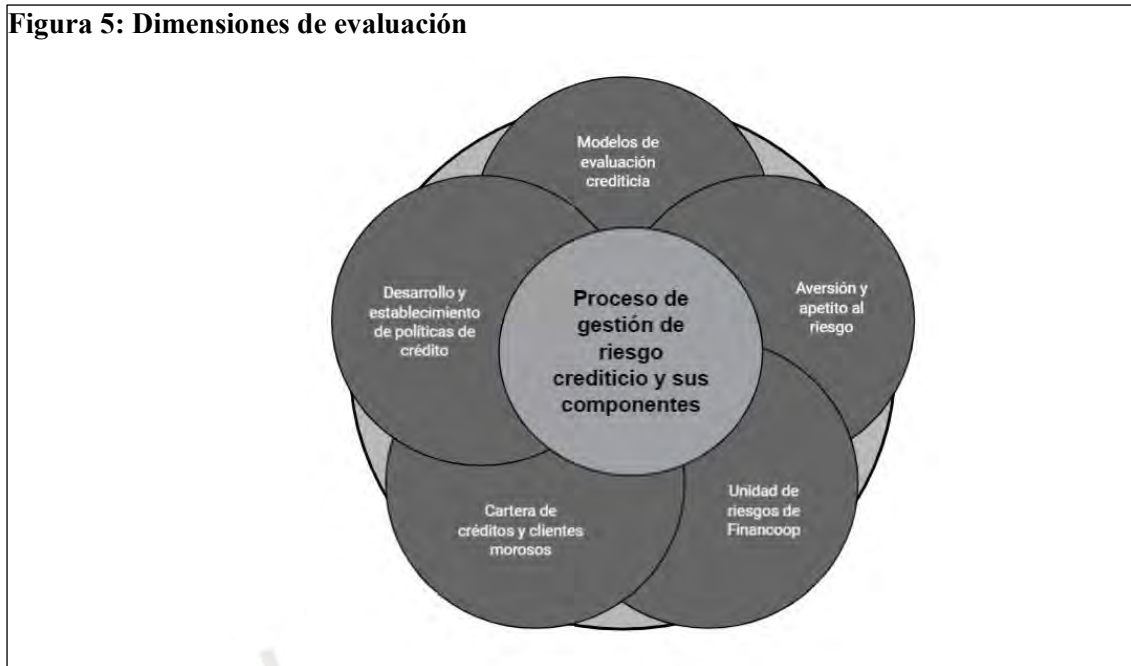
### 1. Enfoque, alcance y diseño metodológico

Tras haber definido y presentado la problemática de investigación, el marco teórico y el marco contextual, detallaremos las bases metodológicas de nuestra investigación.

En primer lugar, delimitaremos el enfoque a utilizar. Dentro de los actuales enfoques de investigación y en relación a la temática desarrollada, el enfoque cualitativo se alinea al desarrollo del presente estudio debido a que, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorarlos desde la perspectiva de los participantes y en relación con su contexto. Además de ello, este tipo de estudios permiten desarrollar preguntas y regresar a la literatura antes, durante o después de la recolección y el análisis de la información, lo cual nos permitirá desarrollar un proceso iterativo que finalmente fortalezca la validez de los hallazgos encontrados. Por último, es importante destacar que, a diferencia de los enfoques cuantitativos, el cualitativo destaca por estar enmarcado dentro de un proceso inductivo, es decir, observa y analiza para generar distintas perspectivas teóricas en torno al fenómeno estudiado (Hernández et al., 2014).

Seguidamente, hemos definido el alcance de nuestra investigación, la cual presenta una orientación descriptiva. Ello se sustenta en la decisión de analizar y elaborar un diagnóstico en torno el proceso de gestión del riesgo crediticio y la morosidad de la cartera de créditos de Financoop. En este sentido, según Hernández, un estudio de alcance descriptivo tiene como objetivo especificar y precisar las características y las propiedades de diversos fenómenos y someterlos a análisis (Hernández et al., 2014). En nuestro estudio, buscamos describir y entender las prácticas actuales de gestión del riesgo crediticio en la Cooperativa Financoop, en base a lo determinado por la SBS y con ello, proponer un sistema de riesgo crediticio en base a marcos normativos vigentes. A partir de ello, se han determinado las siguientes dimensiones y variables, las cuales pueden ser observadas en la Figura 5 y la Tabla 13, respectivamente.

**Figura 5: Dimensiones de evaluación**



Finalmente, el diseño metodológico de nuestro estudio se ajusta alrededor de una estrategia de estudio de casos. De acuerdo a Ponce y Pasco (2015), en este tipo de estrategia se estudia en profundidad un número limitado de casos específicos o, en ocasiones, un solo caso para comprender de mejor manera los atributos de un fenómeno en el sujeto examinado. En la presente investigación, se utilizará como caso de estudio la situación actual de la cooperativa Financoop, enfatizando en el análisis de su cartera morosa y la contribución de las prácticas de gestión del riesgo frente a ella. Como parte de esta estrategia, se utilizará la triangulación de la información mediante diversas formas de recolección de datos.

## **2. Selección de caso de estudio**

Para la presente investigación se eligió a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financoop Ltda.; la cual se encuentra en el segundo nivel del esquema modular de COOPAC y, en el año 2018, ocupó el puesto 129 del ranking de cooperativas en el Perú.

## **3. Operacionalización de las variables**

En esta sección, se presentarán las principales variables operacionales a indagar durante el estudio, las cuales han sido destacadas a partir de la elaboración del marco teórico.

**Tabla 13: Variables operacionales de estudio**

N°	VARIABLE	DEFINICIÓN
1	<b>Estrategia para el monitoreo del portafolio de clientes</b>	Se define como la capacidad de la institución de realizar un adecuado seguimiento a socios que cuentan con una línea de crédito.
2	<b>Nivel de riesgo asociado al cliente</b>	Se define como a la clasificación del cliente ante la posibilidad de impago o el no interés de respetar el acuerdo contractual por parte del acreedor.
3	<b>Definición de las políticas de créditos</b>	Se define como la capacidad de la organización de establecer políticas de créditos eficaces para otorgar créditos a clientes con un óptimo perfil crediticio.
4	<b>Porcentaje de morosos de la cartera crediticia</b>	Se define como el número de clientes que no han pagado los créditos solicitados sobre el total de la cartera de créditos de la cooperativa.
5	<b>Estrategias para la calificación del cliente</b>	Se define como la capacidad de los analistas financieros de evaluar correctamente a los potenciales socios de la organización.
6	<b>Evaluación de riesgos</b>	Se define como la capacidad de la organización para gestionar los riesgos de forma oportuna con el objetivo de evitar que ocurran o lograr mitigarlos a tiempo.
7	<b>Grado de aversión al riesgo</b>	Se define como el comportamiento y actitud conservadora frente al riesgo, optando por clientes con mejor calificación crediticia
8	<b>Cultura frente al riesgo</b>	Se define como los valores, creencia y aptitudes frente a los riesgos, interiorizados por todos los miembros de una organización
9	<b>Capacidad de pago del cliente</b>	Se definen como los medios disponibles de los clientes financieros para afrontar sus requerimientos de crédito.
10	<b>Estrategia para la cobertura de créditos</b>	Se define como la capacidad de la organización para establecer garantías adecuadas para evitar pérdidas producto a la insolvencia o impago por parte de los socios.

Asimismo, las presentes variables serán determinadas en función de los objetivos y preguntas de investigación en la matriz de consistencia que está presente en el Anexo E.



#### 4. Población y muestra de estudio

Teniendo en cuenta el enfoque metodológico de nuestra investigación, debemos concentrarnos en las dimensiones respectivas al enfoque cualitativo. Según lo estipulado por Hernández, la metodología cualitativa no pretende generalizar resultados a partir de la información obtenida de la muestra (Hernández et al., 2014). Ello involucra un análisis a mayor profundidad de la muestra de casos seleccionada para poder responder a las preguntas de investigación con los hallazgos encontrados. Asimismo, se debe precisar que, bajo los lineamientos del enfoque cualitativo, no existe un número preciso casos a estudiar en la muestra, pues ello dependerá de las unidades de análisis a estudiar y de la necesidad de nuevos aportes de información, con lo que inclusive se pueden ir agregando casos a la muestra determinada inicialmente. Sin embargo, según Hernández, algunos autores sugieren un número mínimo de tamaño de muestra, en función al diseño del estudio seleccionado (Hernández et al., 2014).

A partir de la estrategia seleccionada de estudio de caso, será necesaria la aplicación de entrevistas a dos tipos de muestras para obtener información de fuentes primarias; por un lado, será una muestra homogénea de colaboradores vinculados en el proceso y desarrollo de prácticas de gestión de riesgo crediticio, mientras que, por otra parte, se tendrán que realizar entrevistas a expertos en el tema para validar los hallazgos encontrados. Este público muestral fue verificado con nuestro asesor metodológico. Para cada tipo de muestra, se requerirán de 6 a 10 entrevistas, las cuales pueden aumentar considerando que ello puede variar hasta encontrar el punto de saturación de la información.

A continuación, se presentará el perfil y los criterios de selección de los entrevistados para el trabajo de campo de la investigación. En base a ello, se definirán las áreas y actores principales que se involucran con el proceso de gestión del riesgo crediticio y el manejo de la cartera crediticia en Financoop.

- Muestra homogénea: Colaboradores, gerentes y supervisores involucrados con la unidad de riesgos y gestión de calidad de la cartera de FINANCOOP con 6 meses de experiencia como mínimo en el puesto.
- Muestra de expertos: Gerentes de otras cooperativas, expertos en gestión del riesgo crediticio y el sector COOPAC, y académicos especializados en gestión de riesgos financieros.
- Cartera crediticia: 285 créditos de la cartera crediticia de Financoop desde agosto 2019 hasta agosto del 2021. Esta muestra de socios fue utilizada para enriquecer el diagnóstico realizado a partir de las entrevistas a los colaboradores, a través de la identificación de

factores inherentes a la cartera; como la clasificación crediticia, la información brindada por los socios, las condiciones de los créditos y la evolución de los mismos.

En el siguiente cuadro, se observa la distribución inicial de participantes de la muestra de expertos, la cual fue seleccionada y definida a partir de las necesidades de información.

**Tabla 14: Muestra Homogénea - Características**

MUESTRA	APORTE AL ESTUDIO	Nº DE ENTREVISTAS
Supervisores de cooperativas y colaboradores de la SBS	Este grupo permitirá conocer el grado de aversión adecuado de las microfinancieras, además de la correcta identificación, mitigación y monitoreo del mismo en base a su experiencia del sector cooperativo.	2
Gerentes de Cooperativas de Ahorro y Crédito	Este grupo permitirá comprender las prácticas de gestión del riesgo crediticio desarrolladas por otras cooperativas, además de brindarnos mayor información sobre el impacto del proceso de gestión del riesgo crediticio en la operatividad y estrategia de las mismas.	2
Académicos vinculados al tema estudiado y otros perfiles	Este grupo permitirá validar los hallazgos y generar en conjunto nuevas perspectivas teóricas en torno a la gestión del riesgo crediticio que permitan establecer las bases para futuras investigaciones académicas.	4
<b>Total</b>		7

Asimismo, en los siguientes cuadros (Tabla 15 y 16) se detallarán los cargos de las personas que finalmente fueron entrevistadas durante el trabajo de campo realizado:

**Tabla 15: Muestra homogénea de colaboradores entrevistados**

ENTREVISTAS	NOMBRES Y APELLIDOS	ACTIVIDAD/PUESTO LABORAL	FECHA DE ENTREVISTA
Entrevistado N°1	Ricardo Pino	Gerente General de Financoop	29/09/2021
Entrevistado N°2	Fernando Cotito	Asesor de la unidad de Gestión y Control de la calidad	28/09/2021
Entrevistado N°3	César Chambi	Jefe de la Unidad de Gestión y Control de Calidad	29/09/2021

Entrevistado N°4	Roberto Góngora	Gerente de Créditos y Negocios	30/09/2021
Entrevistado N°5	Katia Amanqui	Jefa de la Unidad de Riesgos	28/09/2021
Entrevistado N°6	Ítalo Breña	Analista de créditos directos	28/09/2021
Entrevistado N°7	Lourdes Taboada	Analista de créditos indirectos	30/09/2021

**Tabla 16: Muestra de expertos entrevistados**

ENTREVISTAS	ACTIVIDAD/PUESTO LABORAL	FECHA DE ENTREVISTA	TIPO
Entrevistado N°1	Supervisor de cooperativas de Nivel 1 y 2 de la SBS	03/11/2021	Expertos en supervisión de cooperativas y microfinanzas
Entrevistado N°2	Supervisor Principal de cooperativas de la SBS	05/11/2021	
Entrevistado N°3	Analista de regulación de inversiones y banca	07/11/2021	
Entrevistado N°4	Jefe de tesorería y finanzas en Agrobanco	09/11/2021	Expertos en actividades de gestión del riesgo crediticio
Entrevistado N°5	Gerente de la División de Finanzas de la cooperativa ABACO	10/11/2021	
Entrevistado N°6	Académico en Finanzas y experto en banca y microfinanzas	11/10/2021	Académicos
Entrevistado N°7	Académico en Finanzas y contabilidad	11/10/2021	

## 5. Recolección y análisis de la información

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), en la etapa de recolección y análisis de información en la investigación cualitativa se busca obtener datos que durante el desarrollo del estudio se convertirán en información y conocimiento; tanto la recolección como el análisis de datos se efectuarán en forma paralela. Por un lado, para la recolección de datos, se utilizarán diversas herramientas como las anotaciones y bitácora de campo, observación, entrevistas, grupos de enfoque, documentos y registros. Para la presente investigación, la obtención de información vía fuentes primarias se realizará vía entrevistas a los colaboradores de la unidad integral de riesgos y el área de gestión de calidad, se realizarán observaciones a los asesores comerciales de cómo se realiza el proceso de evaluación crediticia y se realizarán grupos de enfoque con asesores comerciales. Respecto a las fuentes secundarias, se analizarán documentos como estados financieros auditados, memorias anuales, informes de riesgo anuales, manuales de procedimientos y clasificaciones de riesgo. Por otro lado, para el análisis de la información, se realizará una codificación axial, la cual permitirá la interpretación de los datos y su respectiva codificación selectiva para la generación de explicaciones, teorías y narrativas.

## **CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA COOPERATIVA**

El presente capítulo tiene como objetivo describir los hallazgos encontrados durante el trabajo de campo desarrollado. La investigación realizada ha involucrado el análisis y recopilación de fuentes secundarias (informes anuales de riesgo, Estados Financieros, Memoria institucional y Clasificación de Riesgos) y de fuentes primarias (entrevistas virtuales y presenciales con los colaboradores de la organización). La muestra está compuesta principalmente por el personal administrativo, los colaboradores de la Unidad de Riesgos y los de la Unidad de Gestión y Control de Calidad. Las entrevistas fueron desarrolladas con el objetivo de conocer cuál es la situación financiera actual y cómo se encuentran los procesos que componen la gestión del riesgo crediticio en la cooperativa. En las siguientes líneas se expondrán los hallazgos recabados para la presente investigación.

### **1. Análisis y triangulación de información frente al primer objetivo de investigación**

#### **1.1. Plan estratégico de Financoop**

Financoop ha establecido un plan estratégico para el periodo de tiempo 2020-2025 en colaboración con la alta gerencia, el consejo administrativo y bajo la aprobación de la mayoría de los socios cooperativos. El gerente general y el asesor de la unidad de gestión y control de la calidad consideran que el apoyo de los socios hacia la alta gerencia es un factor clave para el logro de los objetivos que se propone la cooperativa; además de que indican que es importante que la cooperativa se centre principalmente en planes de corto y mediano plazo, puesto que, ante un cambio en la directiva, los planes no se culminan, generando pérdidas de tiempo y otros recursos, e inclusive recae la necesidad de desarrollar nuevos planes estratégicos (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021; comunicación personal, 29 de septiembre, 2021).

Dentro de las principales acciones estratégicas que viene desarrollando la cooperativa se encuentra la implementación del nuevo sistema de control de calidad mencionado en los puntos anteriores; así como también se encuentra la actualización de las políticas y manuales de créditos, riesgos, lavado de activos y financiamiento del terrorismo, y programas de capacitación intensivos para los colaboradores. Además de ello, existen proyecciones operativas para el año 2022 orientadas a proyectos inmobiliarios, dentro del cual se incluyen los programas de Techo Propio y del Fondo “MiVivienda”, con el fin de generar mayores ingresos a través de las cartas fianza. Para ello, es necesario una calificación de riesgo “B” como mínimo, sin embargo, la cooperativa presenta una calificación “C”. Finalmente, la propuesta de Financoop es fortalecer la cartera directa de créditos, ampliando su diversidad de productos con énfasis en el crédito hipotecario “Mi Techo Propio” para MYPE’s y personas naturales (Financoop, 2021b; PCR 2021). Según el

gerente general y el jefe de la unidad de gestión y control de la calidad, todas estas propuestas tienen como objetivo principal posicionar a Financoop en un puesto importante dentro del sector cooperativo (puesto 94 en el ranking cooperativo peruano al 2020) y generar mayores beneficios financieros para sus socios actuales y potenciales (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021; comunicación personal, 28 de septiembre, 2021).

## **1.2. Situación financiera de la cooperativa**

A raíz del contexto de pandemia, el sector financiero se ha visto vulnerado. A pesar de ellos, los bancos y las microfinancieras debieron continuar operando. Esta situación no ha sido ajena para Financoop (a pesar de que muchas cooperativas quebraron y otras dejaron de operar), puesto que los socios continuaron generando solicitudes por acceso a servicios financieros y pagando sus créditos colocados previamente.

En ese sentido, se realizará un recuento de los resultados obtenidos por la cooperativa con respecto al año 2019 a partir de la Memoria Anual 2020 y el Plan de Continuidad del Negocio. En primer lugar, en torno a los ingresos de la misma, se registró un crecimiento de 2.65% con respecto al año anterior (S/.20,966,874 al 2020 frente a S/.19,628,143 del 2019), ello debido al aumento de la cartera de socios y créditos colocados (data que se revisará más adelante). Por otro lado, los gastos generados por la cooperativa se vieron disminuidos considerablemente en el transcurso del ejercicio, llegando a la cifra de 97.62% aproximadamente (S/.3,386,979 al 2020 frente a S/.80,757 del 2019) (Financoop, 2020a; Financoop 2021b). Este panorama favorable aconteció, según opinión del gerente general, a causa de un enfoque de ahorro en gastos, el aplazamiento de proyectos de la cooperativa y la orden de la SBS para que Financoop no continúe emitiendo créditos indirectos (comunicación personal, 29 de septiembre, 2021). Por último, la cooperativa ha generado un margen operativo neto equivalente a S/.13,091 miles de soles al 2020, lo que representa una disminución de -28.4% con respecto al 2019. Ello también se vio reflejado en la utilidad neta de la misma, pues se redujo en un 57.69% con respecto al año 2019 (Financoop 2020a, p.18, 52-54). Según el gerente general, la principal razón de esta disminución en ambas cuentas se debió a la pandemia, a través de las reprogramaciones de pagos y la incapacidad de pago de los socios (comunicación personal, 29 de septiembre, 2021).

Por otro lado, es interesante realizar un pequeño análisis con respecto a algunos ratios financieros. El primero de ellos es el ROA, el cual se situó en 6.78% (presenta una disminución, pues en 2019 ascendió a 14.50), lo cual significa que por cada S/. invertido en la cuenta de activos, Financoop obtuvo S/. 6.78 de rentabilidad. De igual manera, con respecto al ROE, la empresa presenta una cifra de 8.22% (siendo 21.29% en 2019), lo cual indica que, por cada sol invertido en recursos propios, la empresa generó una rentabilidad de 8.22% (Revisar Figura). Finalmente,

es interesante abordar el ratio de liquidez de Financoop. En lo que respecta al ratio de liquidez, este se encuentra en 3.61%, lo cual indica que la cooperativa es capaz de cubrir hasta 3.61 veces sus pasivos corrientes con sus activos corrientes, generando perspectivas interesantes para la misma frente a posibles nuevos socios.

De igual manera, es importante destacar los comentarios realizados por los entrevistados sobre la situación financiera de la cooperativa. De acuerdo al analista senior de créditos directos, Financoop ha podido mantenerse en una posición financiera estable a partir de los ingresos generados por la cartera indirecta, sin embargo, menciona que es evidente que la pandemia retrasó el potencial crecimiento proyectado para la cooperativa (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021). De igual modo, según el jefe de la unidad de gestión y control de calidad, la situación pandémica ha sido generalizable para todo el sector financiero, sin embargo, a diferencia de otras cooperativas, la operatividad, la generación de ingresos y la situación de los socios de Financoop pudo estabilizarse paulatinamente (comunicación personal, 29 de septiembre, 2021).

### **1.3. Situación operativa de la cooperativa**

Como bien es sabido, las principales operaciones de Financoop se vinculan con la concesión y captación de fondos hacia sus socios cooperativos. Antes de la llegada de la pandemia, las actividades mencionadas se realizaban de forma presencial (previa cita) en el mismo local de la cooperativa, considerando necesaria la condición de asociado para la ejecución de los trámites respectivos para las operaciones. A diferencia de la situación presentada, durante la pandemia, la atención a los asociados fue completamente remota (a excepción de ciertos casos específicos) lo que permitió que los colaboradores y la alta gerencia puedan enfocarse en la mejora de procesos internos y la reestructuración de las áreas más relevantes de la cooperativa. En la Memoria Anual del año 2020, se estipula que la Financoop activó procesos y protocolos regidos bajo las medidas de confinamiento establecidas por el gobierno, con el fin de asegurar la continuidad de sus negocios y a su vez proteger a sus socios y colaboradores, garantizando así la sostenibilidad y seguridad de sus diversas operaciones (Financoop, 2021b). Asimismo, otros puntos de vista en torno a esta información fueron compartidos por el gerente general de la cooperativa y por el asesor de la unidad de gestión y control de la calidad. Por un lado, el gerente general de la cooperativa hace hincapié en la mejora de los procesos y las herramientas que se utilizan siguiendo los requerimientos que exige la SBS en torno a la ley de Cooperativas (comunicación personal, 29 de septiembre, 2021), mientras que, por otro lado, el asesor de la unidad de gestión y control de la calidad, menciona que este panorama ha permitido que se regule y trabaje en la información de las áreas principales (control de la calidad, unidad integral de riesgos, unidad de créditos y negocios) con el propósito de actualizarla y elaborar nuevos flujos de procesos (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021).

Además de lo mencionado, es importante resaltar que la cooperativa se encuentra en proceso de diseño en implementación de un sistema de control de calidad con miras a mejorar los procesos internos, sistematizar actividades e implementar parámetros para el control y seguimiento de las mismas. El asesor de la unidad de gestión y control de la calidad comenta que se busca testear este sistema a inicios del año 2022 dado el crecimiento operativo de la cooperativa en su portafolio de productos financieros, siendo una de las razones fundamentales de la necesidad de un sistema actualizado (comunicación personal, 28 de septiembre de 2021). Con ello se habla de una mejora sustancial para la operatividad y el control, generando así mayor eficiencia operativa para Financoop.

#### **1.4. Evolución y crecimiento de la cooperativa**

Durante sus años de existencia, Financoop ha atravesado por una serie de cambios estructurales internos. Desde su constitución e inicio de actividades en el 2008, la cooperativa diseñó y desarrolló proyectos con entidades relacionadas, cooperativas y otras instituciones, logrando un crecimiento en el número de socios y construyendo un portafolio de clientes diversificado. Inclusive, en el año 2014, con miras a captar nuevas inyecciones de fondos y financiamiento, Financoop gestionó la inmersión de inversionistas extranjeros en conjunto con sus socios cooperativos, sin embargo, tras una serie de conflictos entre los inversionistas y la imposibilidad de canalizar los fondos a invertir, la cooperativa decidió abstenerse y frenó sus operaciones con el exterior (Financoop, 2021a; PCR, 2021). En opinión del gerente general, esta situación de crisis interna generada limitó un crecimiento mayor para la cooperativa, sin embargo, dada la experiencia de los colaboradores y la confianza de los asociados, la cooperativa pudo mantener un crecimiento moderado y constante (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021). De igual manera, el jefe de la unidad de gestión y control de la calidad menciona que, en los primeros años de funcionamiento, el crecimiento de la cooperativa fue desordenado, inclusive ello se reflejaba en la composición de sus estados financieros; no obstante, el otorgamiento de cartas fianzas generó ingresos financieros extraordinarios para Financoop en el contexto prepandemia (comunicación personal, 29 de septiembre, 2021). Finalmente, el asesor rescata que no solo ha existido una evolución favorable a nivel financiero, sino que también enfatiza en el desarrollo interno a nivel operativo y humano que ha permitido que la cooperativa se fortalezca y que pretenda acercarse en el corto plazo a una cooperativa de nivel 3 (comunicación personal, 29 de septiembre, 2021).

A pesar de ello, en el 2019, la cooperativa retomó sus operaciones de financiamiento, rigiéndose bajo la Ley N°30822 y ubicándose en el nivel 2 de la escala COOPAC. Asimismo, la cooperativa se trasladó al distrito de San Isidro, considerando a la estructura propietaria y la ubicación como un factor estratégico clave para la atracción de nuevos socios cooperativos (PCR

2021). A finales del año 2020, la cooperativa contaba con 657 socios cooperativos, generando ingresos por intereses de S/. 1,141,501 (crecimiento de 263% aproximadamente), ingresos por servicios financieros de 19,825,373 (crecimiento de 2,6% aproximadamente con respecto al año anterior) y una utilidad neta de S/. 4,710,756 (a pesar del contexto de pandemia, la cooperativa pudo generar resultados positivos) (Financoop, 2021b).

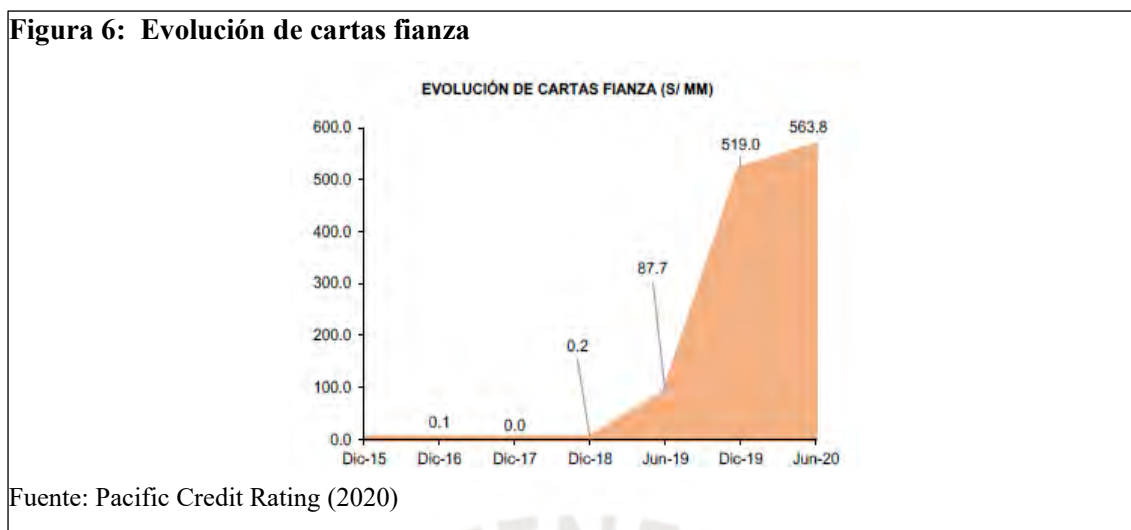
### **1.5. Cartera morosa de créditos**

Desde el reinicio de las actividades de la cooperativa, la estrategia organizacional se ha enfocado en la emisión de cartas fianza para contrataciones con el estado. De este modo, a diciembre del 2020, de acuerdo a la memoria anual y al informe anual de riesgos de Financoop, la cartera crediticia está compuesta por créditos directos e indirectos, representando un 3,57% y 96,43% del total respectivamente (Financoop, 2021b; Financoop, 2021a). Es importante destacar en este punto la aclaración del jefe de créditos y negocios, el jefe y el asesor de gestión y control de la calidad, quienes mencionan que esta supremacía de la cartera indirecta se debe a los montos de contratos que se garantizan, los cuales son elevados en comparación a los préstamos ejecutados en la cartera directa. Es decir, si existiera un contrato de 5 millones de soles y el analista establece un 10% de cobertura en la carta fianza, el monto de garantía asciende a 500 mil soles, siendo este monto el que compone la cartera (comunicación personal, 30 de septiembre, 2021; comunicación personal, 29 de septiembre, 2021; comunicación personal, 28 de septiembre, 2021).

En primer lugar, la cartera indirecta ascendió a S/. 410 MM, de los cuales se encuentra provisionado el 50%. De acuerdo al sector económico, las cartas fianza tienen una alta concentración en el rubro de Construcción (83.9%), seguido por el rubro de Comercio (6,4%) y Transporte (6,1%). Según lo mencionado por el jefe de la unidad de control y gestión de la calidad, actualmente la cooperativa no está autorizada a emitir cartas fianzas, sin embargo su cartera crediticia indirecta en torno al sector construcción se mantiene debido a que estos instrumentos financieros tienen una duración prolongada y fueron emitidos mucho antes de que se les denegará la oferta de este servicio financiero, lo cual permite que Financoop siga generando ingresos constantes (comunicación personal, 29 de septiembre, 2021) (ver Figura 6). De igual manera, el gerente general de la cooperativa menciona que, en el sector, únicamente un 5% de las mismas estaba autorizada para emitir créditos indirectos, siendo Financoop una de las que perdió la autorización con la entrada de la SBS como ente regulador del sector cooperativo (comunicación personal, 29 de septiembre, 2021).



**Figura 6: Evolución de cartas fianza**



Fuente: Pacific Credit Rating (2020)

Con respecto a los créditos directos, la cartera bruta de la institución ascendió a S/ 13,7 MM a diciembre del 2020, compuesta principalmente por los créditos otorgados a microempresas (52.5%) y créditos de consumo (47.5%) (ver Tabla 17). El analista senior de créditos directos menciona que esta cartera es bastante reducida en comparación a otras cooperativas, a pesar de que haya presentado un crecimiento considerable en el contexto COVID (creció un 162% de diciembre de 2019 a diciembre de 2020) (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021).

**Tabla 17: Cartera Directa de Créditos de Financoop**

CARTERA CREDITICIA	2019	%	2020	%
Cartera de Créditos Vigentes	4,374,276	76%	13,538,964	89%
Cartera de Créditos Reestructurados		0%		0%
Cartera de Créditos Refinanciados		0%	141,455	1%
Cartera de Créditos Vencidos	1,415,836	24%	1,515,312	10%
Cartera de Créditos en Cobranza Judicial		0%		0%
<b>Totales</b>	<b>5,790,11</b>	<b>100%</b>	<b>15,195,732</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pacific Credit Rating (2020)

La calidad de la cartera crediticia es un punto crítico importante a tratar en la cooperativa producto a la estrategia organizacional definida. Al cierre del año 2019, los créditos directos vencidos ascendieron a S/. 1,4 MM; lo cual generaba que se cuente con un ratio de morosidad de 24,5%. De acuerdo al Informe de Riesgos de la institución, al cierre del año 2020 el indicador de morosidad se había reducido a un 9,97% (Financoop, 2021a). Según el gerente general, el alto nivel de morosidad presentado en el año 2019 era el reflejo de una cartera de socios antigua, sin embargo, el crecimiento de la cartera directa redujo el ratio de morosidad por efecto (comunicación personal, 29 de septiembre, 2021) (ver Tabla 18). Inclusive, la cartera de créditos vencida ha presentado un aumento ligero con respecto al año 2019. En este punto, todos los colaboradores entrevistados de Financoop concuerdan en que el nivel de morosidad de la

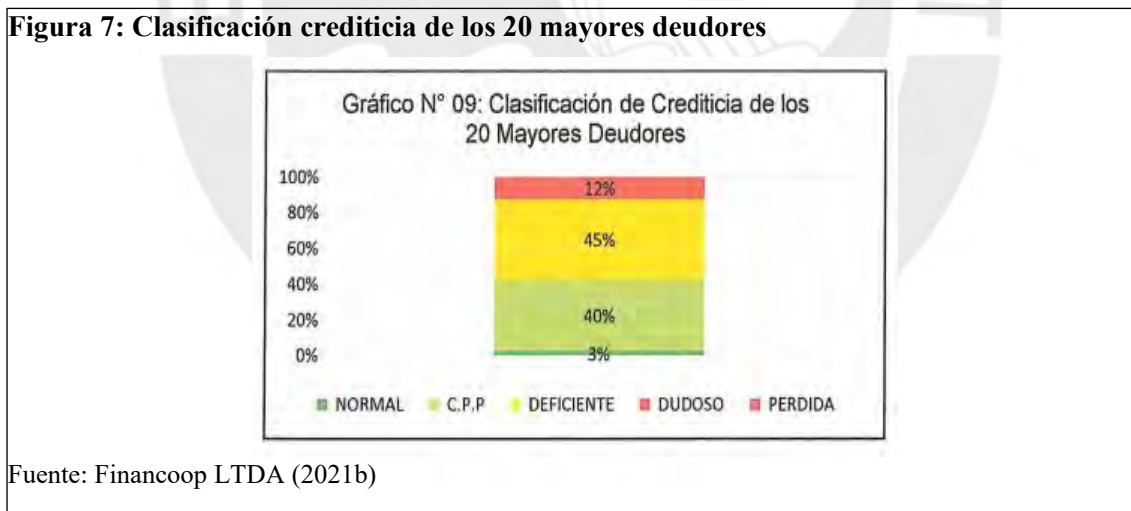
cooperativa era demasiado alto, y que la situación era preocupante frente a las entidades reguladores y a potenciales nuevos socios, sobre todo por la necesidad de provisionar las cuentas con posibilidad de ser incobrables. Sin embargo, gracias a las disposiciones del gobierno con respecto a las reprogramaciones de cronogramas de pagos, el sistema financiero en general ha visto reducciones en sus ratios de morosidad, generando en muchos casos carteras aparentemente sanas e íntegras. En este contexto, las cooperativas han dejado de percibir dichos ingresos, lo cual tendrá un efecto en los resultados del ejercicio 2021; a pesar de ello, se espera que paulatinamente, a través de la reactivación económica, estos ingresos sean cobrados por las instituciones.

**Tabla 18: Evolución del ratio de morosidad**

MES	CARTERA VENCIDA	JUDICIAL	CARTERA MOROSA	SALDO DE CARTERA	MORA
Dic 2019	1,415,836	0	1,415,836	5,790,113	24.45%
Dic 2020	1,515,312	0	1,515,312	15,195,732	9.97%

Por otro lado, al realizar un desglose de los asociados deudores de la cooperativa, se ha identificado que la clasificación del deudor de los 20 mayores deudores de la institución, refleja que solo el 3% se encuentra con una clasificación de riesgo NORMAL, el 40% se encuentra con la calificación CON PROBLEMAS POTENCIALES y, finalmente, el 57% representa a la cartera pesada (Financoop, 2021a) (ver Figura 7).

**Figura 7: Clasificación crediticia de los 20 mayores deudores**



Asimismo, en el Anexo F se puede apreciar a los socios que podrían empeorar en la clasificación crediticia del deudor el siguiente mes, lo cual generaría un aumento en las provisiones de la cartera en un monto de S/. 749,568.19. La presente Tabla segmenta a los créditos de alto riesgo, los cuales representan el 16,87% del total de la cartera directa.

En relación a la pandemia producto al COVID-19, los créditos refinanciados no han afectado significativamente la calidad de la cartera crediticia. Ello producto a que solo representan el 1% de del total de la cartera crediticia directa como se puede observar en la Tabla:

**Tabla 19: Créditos refinanciados a diciembre 2020**

ÍTEM	CÓDIGO DE SOCIO	MONTO	SALDO	CLASIFICACIÓN DEL DEUDOR	PROVISIONES
1	892	45,722	44,515	C.P.P.	2,225
2	950	51,560	50,977	DEFICIENTE	12,890
3	951	46,489	45,963	DEFICIENTE	11,622
<b>Totales:</b>		<b>143,772</b>	<b>141,455</b>		<b>26,738</b>

Fuente: Financoop LTDA (2021b)

Durante el año 2021, según el jefe de créditos y negocios y el jefe de la unidad de gestión y control de la calidad, el ratio ha ido presentando mejoras, oscilando entre un 7% u 8%, siendo un ratio similar al de las cooperativas más grandes del sistema financiero. A pesar de ello, en opinión de los mismos, este ratio sigue siendo elevado, pues bajo su criterio, se debería presentar un ratio de morosidad que oscile entre un 3% y 4% para ser una cartera sana (comunicación personal, 30 de septiembre, 2021; comunicación personal, 29 de septiembre, 2021). De igual forma, el gerente general recalca la importancia de una evaluación mensual de este ratio, en lugar de realizarse trimestralmente (actualmente se evalúa en esta periodicidad), pues ello permite mantener un control exhaustivo de la cartera y ejecutar acciones en torno al proceso de cobranza y recuperación con la unidad de créditos y negocios (comunicación personal, 29 de septiembre, 2021).

#### **1.6. Definición de políticas de créditos**

Financoop presenta un Manual de Créditos con última fecha de actualización al año 2019. Este documento presenta los requisitos, consideraciones y limitaciones para la concesión del crédito, las garantías requeridas, una escala de calificación crediticia para los socios, las tasas de interés asignables, las provisiones, las políticas en torno a ampliación de plazos para créditos, el procedimiento para la refinanciación y las políticas de cobranza. A pesar de ello, este manual, según la opinión del gerente general y el jefe de la unidad de créditos y negocios, ha quedado desfasado y amerita ser actualizado, gestión que se lleva realizando en todo el año 2021. Cabe resaltar que el manual cumple todos los requisitos y lineamientos establecidos por la ley COOPAC (N°30822) y la SBS, por lo que esta actualización se enfoca en generar nuevas medidas y políticas que reduzcan los eventos negativos para Financoop.

### **1.7. Percepción de las estrategias de seguimiento y cobranza**

Dentro de los procesos fundamentales de la cooperativa se encuentra el proceso de cobranza y seguimiento de la cartera de créditos. Actualmente, el gerente general de la cooperativa menciona que este proceso se encuentra en una etapa de transición, en donde se han asignado dos colaboradores nuevos quienes velan por el seguimiento de los socios y la recuperación de los créditos. Sin embargo, una de las dos personas se encarga de la gestión del proceso y de la evaluación crediticia de los socios, mientras que la otra persona se encarga netamente de las diligencias de la cobranza (comunicación personal, 29 de septiembre, 2021). Asimismo, el asesor de la unidad de gestión y control de la calidad menciona que este proceso está controlado y respeta los lineamientos establecidos por la SBS (ello se revisará más adelante), a pesar de ello, la cooperativa se encuentra en búsqueda y análisis de puntos de mejora para poder parametrizarlo con la llegada del nuevo sistema (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021). Ambos coinciden en que este proceso debe ser monitoreado y asistido por más áreas de la cooperativa, siendo la misma involucrada directamente con la cartera morosa de créditos; además de que deben considerarse una mayor cantidad de filtros en la evaluación de ingreso del socio a la cooperativa y en la evaluación crediticia.

Por otro lado, un aspecto relevante dentro de este proceso es la necesidad de información actualizada de los socios con miras a realizar una evaluación crediticia consistente y generar solicitudes de créditos sólidas. Según los comentarios del propio gerente, se realizan campañas de actualización de información de socios (la última de ellas se realizó hace 6 meses y está en proceso de realizarse otra). Sin embargo, muchas veces la inactividad de los socios con la cooperativa no permite el flujo de este proceso, por lo que otra medida asumida por la cooperativa es la actualización manual de la información del socio cuando este solicita un nuevo crédito o genera depósitos (comunicación personal, 29 de septiembre, 2021). Además de ello, el asesor de la unidad de gestión y control de la calidad asegura que el nuevo sistema de control de calidad abarcará también la sistematización y actualización de información de los socios. Para alimentar al sistema, lo que se planea ejecutar es la comunicación directa de los asesores comerciales con los socios y recabar la información necesaria, a través de formatos editables o también links de actualización que permitan al socio ejecutar este proceso desde la web (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021).

Finalmente, dentro de la cooperativa también se concibe la elaboración de informes y reportes de los analistas de crédito para la gerencia general y el consejo administrativo. En ellos, se incluyen estadísticas de la cartera (% cartera vencida, % de cartera sana, ratio de morosidad entre otros), proyecciones de ingresos con la generación de solicitudes de crédito, resultados de

las actividades de seguimiento de la cobranza, y los informes finales de créditos concedidos de cada uno de los socios solicitantes.

### **1.8. Relación con los socios**

Como bien se ha explicado, la esencia de las cooperativas radica en las operaciones generadas alrededor de los socios, no con el fin de obtener beneficios, sino de brindar los mejores servicios financieros del sistema. En ese sentido, es necesario que Financoop establezca una relación sólida y sana con sus asociados, hecho que sucede en la misma en base al crecimiento en el número de socios y a las opiniones de sus representantes y colaboradores. Por un lado, según la información declarada por la cooperativa a la PCR, para junio de 2020 se registró un crecimiento de 192% con respecto a junio de 2019 (pasaron de atender 225 socios a 657 socios), lo cual representa un gran atractivo para la cooperativa. Por otro lado, el gerente general de la cooperativa sostiene que, a diferencia de los bancos, las cooperativas enfatizan mucho en la relación con el socio, pues dicho actor no es visto como un cliente. Él menciona que, implícitamente, ellos son los dueños de la cooperativa, desde sus aportes, por lo tanto, el trato y la comunicación con ellos debe ser constante (comunicación personal, 29 de septiembre, 2021). Asimismo, el asesor de la unidad de gestión y control de la calidad comenta que la relación con los socios es 50% transaccional y 50% “amical”, en donde existe un nulo índice de reclamos de los socios hacia la cooperativa; sin embargo, afirma que siempre existe un 5% aproximado de socios que no se sienten completamente satisfechos con la gestión de la cooperativa (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021). Finalmente, el jefe de la unidad de créditos y negocios menciona que los socios son aliados estratégicos importantes para el crecimiento de la cooperativa, por tal motivo, es tarea fundamental de la misma de velar por sus condiciones y auxiliarlos o asesores ante eventuales problemas financieros.

Asimismo, según lo mencionado por el asesor de la unidad de gestión y control de la calidad, el inconveniente principal con los socios durante el contexto covid recayó en la pérdida de sus puestos laborales (en el caso de personas naturales) o la no continuidad de la operatividad de los negocios (en el caso de personas jurídicas). Ante ello, un factor que brindó facilidades para los socios fue la reprogramación estipulada por el gobierno (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021). Por último, también comentó acerca de los procesos judiciales vigentes con los asociados, en donde existen hasta 3 casos en situación de arbitraje en la cartera indirecta de la cooperativa, siendo los abogados y asesores de Financoop los encargados de estos procesos. Hasta el momento, los procesos han terminado a favor de la cooperativa, pero se sigue en la lucha con estas empresas que pueden afectar el desempeño de la cooperativa.

## **1.9. Capacitación a los colaboradores**

En lo que concierne a capacitaciones, Financoop mantiene un compromiso vigente con sus colaboradores. Dentro de su Plan Estratégico para el 2020-2025, la cooperativa establece un mapa estratégico y una matriz BSC (Balance ScoreCard) con objetivos, indicadores y acciones específicas para la perspectiva de aprendizaje y conocimiento de sus colaboradores. Dentro de ambos, se exponen las necesidades de capacitación, en donde recalcan la programación que se viene realizando en torno a temas de cooperativismo y de habilidades para el manejo de clientes. (Financoop 2020b).

Asimismo, según lo comentado por el gerente general, las capacitaciones han tomado mayor protagonismo a raíz de la pandemia, gracias a las bondades que surgieron con el predominio de la virtualidad, siendo los temas más abordados los orientados a control y cumplimiento normativo, riesgos, manejo de cartera, políticas contables, lavado de activos, entre otros (comunicación personal, 29 de septiembre, 2021). Por otro lado, el jefe de la unidad de créditos y negocios, el asesor de la unidad de gestión y control de la calidad y el analista senior de créditos concuerdan en sentirse satisfechos con las capacitaciones brindadas por la cooperativa y empresas contratadas por la misma para este fin, en donde han visto los temas mencionados por el gerente de forma periódica (comunicación personal, 30 de septiembre, 2021; comunicación personal, 28 de septiembre, 2021, comunicación personal, 28 de septiembre, 2021). Por otro lado, también se destaca el rol de las entidades supervisoras del sistema financiero como capacitadores en temas vinculados con la operatividad de Financoop. El analista senior de créditos y el asesor de la unidad de gestión y control de la calidad mencionan que la SBS y la FENACREP han brindado capacitaciones virtuales en los últimos meses de forma quincenal, sin embargo, la mayoría de ellas tienen como público objetivo a la gerencia general y a los jefes de unidad. Aun así, existen algunas sesiones en donde todos los colaboradores se reúnen para revisar temas que impactan a todos los niveles de la cooperativa (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021; comunicación personal, 28 de septiembre, 2021).

## **2. Análisis y triangulación de información frente al segundo objetivo de investigación**

### **2.1. Situación actual de la gestión del riesgo crediticio en Financoop**

Financoop, de acuerdo al Informe Anual de Gestión Integral de Riesgos del año 2020, adopta el esquema presente en el Reglamento de Gestión de Riesgo de Crédito de la SBS (Resolución SBS N° 3708-2011). Asimismo, en conjunto con las entrevistas realizadas al personal de la unidad de riesgos, del área administrativo y de la unidad de créditos, se expondrán los

hallazgos de la información primaria en conjunto con lo identificado en fuentes secundarias de la organización.

### ***2.1.1. Ambiente interno***

De acuerdo al Informe Anual de Gestión Integral de Riesgos (2021a), la cooperativa, al cierre del ejercicio, presentaba sus parámetros y lineamientos en función de dos principales reglamentos y manuales: El manual para la Gestión Integral de Riesgos y el Reglamento General de Créditos y Cobranza. Asimismo, en el documento se identificó tres puntos relevantes a mejorar. En primer lugar, el establecimiento y desarrollo del apetito y tolerancia al riesgo, ello mediante una metodología propia o externa. En segundo lugar, la implementación de un comité de riesgos que discuta los riesgos a los cuales la organización está expuesta. En tercer lugar, la actualización de manuales existentes y la implementación de manuales para la gestión de los créditos, tales como:

- Reglamento general de créditos directos
- Reglamento de cobranza
- Reglamento del funcionamiento del Comité de Riesgos
- Reglamento de Créditos Indirectos de Carta Fianza
- Manual de procedimiento para el otorgamiento de créditos indirectos
- Manual de procedimientos para la evaluación de la capacidad de pago para créditos de consumo no revolventes.

La jefa de la Unidad de Gestión Integral de Riesgos, con respecto al primer punto, reafirma la observación y comenta que, hasta la actualidad, no se ha establecido un grado de apetito y tolerancia al riesgo. Ello principalmente por el motivo que, para su establecimiento, se necesitan, como mínimo, dos años de evaluación histórica y ello recién se estaría cumpliendo a finales del año 2021 (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021). Por ese motivo, recién al finalizar el ejercicio del presente año, se podría determinar o proponer un grado de tolerancia. Asimismo, otro factor que ha afectado la determinación del grado de aversión al riesgo es la alta variación presente en la cartera, la cual ha pasado de 5 millones en colocaciones en el año 2019 a 15 millones aproximadamente en la actualidad. Con respecto al tercer punto, tanto la jefa de la Unidad de Gestión Integral de Riesgos como los colaboradores de la Unidad de Gestión y Control de la Calidad, argumentaron que actualmente, sí se cuentan establecidas las políticas crediticias en la organización en donde se indican principalmente los requisitos, el plazo y los niveles de aprobación (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021; comunicación personal, 29 de septiembre, 2021). No obstante, tal y como se presentaba en el informe, como parte de los proyectos actuales, falta alinear las políticas a los diversos manuales de la organización. El jefe

de la Unidad de Gestión y Control de la Calidad comentaba que, los manuales se encuentran en términos muy generales y ello generaba en ocasiones la posibilidad de interpretar a su manera a los asesores crediticios (comunicación personal, 29 de septiembre, 2021). Asimismo, ello generaba una cierta flexibilización de las políticas crediticias, factor que ha sido identificado por los colaboradores de la Unidad de Riesgos como por lo de la Unidad de Gestión y Control de la Calidad como perjudicial en la cartera crediticia, producto a que, influye directamente en el ratio de morosidad. Además de ello, se identificó que, es de suma importancia controlar, parametrizar y hacer más rigurosos los controles presentes en el Manual de Créditos de la institución. Como parte de los esfuerzos por atender estos mundos de mejora, actualmente se están actualizando los manuales de riesgos, manuales de créditos, las políticas crediticias se están ajustando a la realidad de la cooperativa y la política de riesgos se está ajustando para hacerlas más específicas y profundizar en cada tipo de riesgo.

### ***2.1.2 Evaluación del riesgo de crédito***

Los mecanismos actualmente utilizados para la evaluación crediticia del socio, de acuerdo al Informe Anual de Gestión Integral de Riesgos (2021a) se realiza a través de la capacidad de pago del socio; además de ello, también se realiza una evaluación cualitativa y cuantitativa y se utiliza el criterio de sobre endeudamiento interno y externo. Respecto a este último punto, la cooperativa ha establecido aplicar el límite del 35% de capacidad de endeudamiento como tolerancia de niveles de sobre endeudamiento. De acuerdo a la jefa de la Unidad Integral de Riesgos y al analista senior de créditos indirectos, como parte de la evaluación cualitativa, si las personas son naturales con negocios, se le realizan visitas al negocio y en ese lugar se realiza el levantamiento de datos en el momento (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021; comunicación personal, 28 de septiembre, 2021). Además de ello, se evalúa la rotación que tiene el negocio para conocer correctamente para qué va dirigido el capital de trabajo que se requiere. Con respecto al perfil del socio, se evalúa como se ha comportado en créditos anteriores otorgados y se establecen barreras de admisión por lo que se analiza el perfil que cuenta en las centrales de riesgo, el historial crediticio en otras entidades. De acuerdo al asesor de créditos directos, la plataforma en la cual se solicita esa información es Equifax, antes conocida como Infocorp (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021). Otra herramienta que es utilizada como parte de la evaluación es el análisis del socio mediante una serie de preguntas, de acuerdo al Gerente de la Unidad de Créditos y Negocios, el asesor crediticio deberá analizar mediante una serie de preguntas sobre el entorno, conocimientos, actividades de familiares o avales, etc.; todo ello permitirá proporcionar una mejor evaluación cualitativa del socio (comunicación personal, 30 de septiembre, 2021).



Con respecto a las herramientas cuantitativas, la jefa de la Unidad de Riesgos y los colaboradores de la Unidad de Créditos y Negocios comentaron que, en la institución, no se cuenta con un modelo cuantitativo para cuantificar el riesgo del socio (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021). Es mediante un documento propio de la institución en donde se realiza el cálculo del cronograma de cuotas y tasas. Asimismo, el analista de créditos directos presentaba que únicamente, en la banca múltiple, se utilizan metodizados debido a que el volumen de clientes al que atienden es mayor en comparación a la cantidad de socios que atiende una cooperativa (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021). Con respecto al proceso general de evaluación crediticia, el gerente de la unidad de negocios identificó deficiencias en las actividades de evaluación, debido a que, en ocasiones se habían otorgado créditos a personas con una baja calificación crediticia por parte de las centrales de riesgos (comunicación personal, 30 de septiembre, 2021). Ello se refleja en el Informe Anual de Gestión Integral de Riesgos (2021a), en donde se identifica que, a cierre del ejercicio del 2020, de los 20 mayores deudores de la institución, solo el 3% se encuentra en una clasificación de riesgo NORMAL, el 40% se encuentra en calificación CON PROBLEMAS POTENCIALES y el 57% representa a la cartera pesada, lo cual es un factor determinante debido a que su deterioro significa el aumento de provisiones (2021a).

### ***2.1.3 Mitigación y tratamiento del riesgo de crédito***

Según la jefa de la Unidad de Gestión Integral de Riesgos, con el objetivo de mitigar el riesgo de crédito, actualmente la cooperativa ha establecido, además de garantías líquidas y solidarias que son las que principalmente se utilizan, las contragarantías, en donde el socio hace un depósito previo al desembolso del préstamo (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021). Esta es una herramienta adicional que ha sido incluida como instrumento de mitigación. Asimismo, las hipotecas también son utilizadas para coberturar el crédito. No obstante, son pocos los casos en donde se utiliza este instrumento. Todo ello, de igual forma, se puede identificar que está presente en el Informe Anual de Gestión Integral de Riesgos, documento que establece que la mitigación del riesgo de crédito se logra a través del establecimiento de garantías solidarias y líquidas. Asimismo, el informe identifica el hecho de que, en muchas ocasiones, los créditos no son coberturados de forma adecuada, específicamente en el caso de los aportes sobre créditos ordinarios y sobre los extraordinarios. El Manual de crédito y cobranzas, presenta que actualmente la institución cuenta con 5 tipos de garantías: Garantía del socio, garantía hipotecaria, garantía dineraria, depósitos de CTS y garantía prendaria. Asimismo, el socio deberá presentar tantos garantes como fuera necesario en función al monto solicitado y a su capacidad de pago.

### ***2.1.4 Actividades de seguimiento del riesgo de crédito***

Según el Informe Anual de Gestión Integral de Riesgos del año 2020, como parte del proceso de gestión de riesgos, en la cooperativa se realizan reportes periódicos sobre el comportamiento de aquellos socios que inciden en la calidad de la cartera crediticia. Asimismo, se realizan análisis e informes sobre los créditos fallidos que en un determinado momento afectaron a la cartera de créditos o en la emisión de cartas fianza (Financoop, 2021a). Los colaboradores de la Unidad de riesgos y de la Unidad de Gestión y Control de Calidad, especificaron que los informes sobre el comportamiento de los socios se remiten de forma mensual a nivel cartera y trimestralmente a nivel portafolio (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021; comunicación personal, 29 de septiembre, 2021). El motivo por el cual actualmente se está desarrollando el análisis cada tres meses es porque la organización se encuentra en una etapa de implementación en donde se busca, de acuerdo a la jefa de la Unidad de Riesgos, otorgar también estos informes a la PCR, debido a que la cooperativa actualmente se encuentra siendo calificada por esta entidad. Otra herramienta presente en el informe para el seguimiento de los créditos a nivel de portafolio es la elaboración de informes a partir del “análisis de cosechas”, en donde se hace énfasis a los créditos más riesgosos. No obstante, la herramienta actualmente no se encuentra en uso por lo que no se está aplicando el análisis correspondiente necesario en la cartera de créditos directos (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021). A partir de las entrevistas, otro factor relevante identificado con respecto al seguimiento y monitoreo de los créditos es la actualización del perfil del socio. Respecto a ello, el jefe de la Unidad de Gestión y Control de Calidad mencionaba que actualmente, se cuenta con la política de actualización de datos. No obstante, algunos socios son reacios con ello, se les solicita la información para la actualización del perfil, pero no suelen presentarlo debido a que no es obligatorio (comunicación personal, 29 de septiembre, 2021). Respecto a ello, lo que ocasionalmente se realiza son campañas en donde se les regalan diversas cosas para que, de alguna forma, se actualicen los datos. Asimismo, la jefa de la Unidad de Riesgos, indicaba que solo se actualizaba la información de los socios cuando solicitaban un nuevo crédito (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021).

La gestión de cobranzas, también fue un punto desarrollado en función al seguimiento que se le realizan a los créditos concedidos. Respecto a ello, las herramientas actualmente utilizadas para la cobranza son visitas al negocio, llamadas telefónicas, correos electrónicos, propuesta de pagaré, etc. De acuerdo al analista senior de créditos directos de la institución, como parte de las estrategias actualmente utilizadas, se asesora al socio cuando está presentando ciertas falencias o está presentando retrasos de algunos días al momento de pagar (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021). El proceso de cobranza está presente en el Manual de créditos de la institución, documento que establece tres tipos de cobranza: La cobranza regular, la cual es

aquella que se ejecuta mensualmente; la cobranza de préstamos extraordinarios, la cual es aquella que se realiza periódicamente por el otorgamiento de préstamos contra las gratificaciones de fiestas patrias, navidad y utilidades y, por último; la cobranza por cese laboral o jubilación, la cual es aquella que se hace a través de una liquidación de la deuda en aplicación de la autorización realizada por el socio en el Contrato Mutuo y en el mismo Pagaré. Asimismo, con respecto a la actualización de la información, el manual indica que el Departamento de Créditos y Cobranzas deberá contar con un registro actualizado del domicilio, así como del área de trabajo y empresa de cada socio; para ello, se deberán realizar reportes trimestrales de socios prestatarios por cada zonal para corroborar su domicilio real y reportes mensuales de actualización domiciliaria en el sistema “pestrosis”. No obstante, como se presentó previamente, la actualización de la información del socio es un punto a mejorar por parte de la organización.



## **CAPÍTULO 6: DIAGNÓSTICO Y CAUSAS DE LA MOROSIDAD, EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO Y REGISTRO DE PROVISIONES**

### **1. Investigación**

De acuerdo a Morales y Morales (2014), el primer proceso para el otorgamiento de un crédito es el de investigación, en donde para conocer la capacidad financiera del socio se solicita una serie de documentación para llevar a cabo una investigación y análisis sobre los antecedentes financieros del cliente. Todos estos requerimientos documentarios están incluidos en los manuales crediticios de las instituciones de intermediación financiera. De acuerdo a los colaboradores de la Superintendencia de Banca y Seguros, los lineamientos presentes en los manuales crediticios y en los reglamentos, parten del apetito al riesgo establecido por la organización, el cual será subjetivo y determinado de acuerdo al modelo de negocio y al tipo de socio que la institución desee atender. Respecto a ello, además, argumentaron que las políticas crediticias son la base para la definición del perfil de riesgo junto con la tolerancia y el apetito, siendo estos determinantes para un correcto establecimiento de tasas, garantías, requerimientos documentarios y lineamientos que se solicitarán de acuerdo al tipo de cliente y/o socio que se busque atender.

En el caso de la cooperativa de ahorro y crédito Financoop, se ha identificado lo siguiente, de acuerdo a comentarios de los colaboradores de la Unidad de Riesgos y de Gestión y Calidad, actualmente la institución no ha establecido un grado de apetito al riesgo, principalmente por el factor de que, luego del reinicio de las operaciones en el 2019, no se ha contado con la evolución histórica necesaria (2 años como mínimo) para un correcto establecimiento del grado de apetito y tolerancia al riesgo. Asimismo, la alta variación presente en la cartera de créditos en relación a los montos, no ha permitido un claro escenario para el establecimiento del apetito. Ello ha repercutido en que, a día de hoy, las políticas crediticias se han establecido tomando como referencia únicamente lo estipulado en la normativa de la SBS y en la experiencia de los funcionarios, específicamente la alta gerencia. El manual de créditos es el único documento que representa las políticas crediticias de la organización, en donde resalta el factor en común que los colaboradores han identificado que este documento necesita ser actualizado, el nivel de operaciones ha aumentado y lineamientos como los rangos establecidos en las escalas de aprobación de créditos ya no son seguidos del todo por parte del asesor de créditos directos.

Asimismo, el jefe del área de gestión y calidad ha identificado que los lineamientos presentes en el manual son muy generales, lo cual da paso a libre interpretación por parte de los colaboradores de la unidad de créditos y negocios, quienes se encargan de la emisión y aprobación de los créditos solicitados. Adicionalmente, factores cruciales como la identificación del tipo de

cliente de acuerdo al sector que proviene aún no ha sido implementado en el análisis para el establecimiento del perfil del riesgo, lo cual se refleja en el manual de créditos. Aguilar y Camargo (2003) identificaron que, en el Perú, la calidad de la cartera crediticia se ve afectada directamente por la política de colocaciones que se siga, producto a que establecen las tasas y garantías a partir de la diversificación sectorial que se realice del portafolio.

De igual manera, Maina, Kinyariro y Muturi (2016), identificaron que la morosidad en las cooperativas de ahorro y crédito del condado de Meru en Kenia, se ve directamente relacionada con los controles de riesgo y la política de crédito establecida por la entidad. Como se observa en la institución, las políticas crediticias se encuentran en un nivel general y no responden al grado de operatividad actual ni a las políticas cooperativistas que la institución busca alcanzar, ello da paso a que el proceso del análisis de la capacidad de pago se vea sesgado y se presenten deficiencias en la evaluación por parte del asesor.

Por último, el manual no refleja el grado actual de aceptación de créditos y el proceso que se debería seguir para un apropiado proceso de aceptación y otorgamiento de crédito, lo cual da paso a aprobaciones llevadas a cabo por áreas quienes necesitan el respaldo de la alta gerencia o de los consejos para la aceptación del crédito solicitado. De este modo, se puede identificar, que la morosidad en la institución parte del correcto desarrollo y actualización de las políticas para establecer un apropiado grado de apetito y tolerancia al riesgo, de acuerdo al perfil de los socios que la entidad busca atender.

En línea a lo presentado, se tomó como referencia los créditos emitidos desde junio del 2019 hasta agosto del 2021. Únicamente se tomaron en cuenta los créditos referidos a los productos de consumo y los dirigidos a microempresas. Asimismo, el estatus de estos créditos era el de vigente, dejando de lado a los castigados, cancelados y por registrar. A partir de ello se identificó lo siguiente:

**Tabla 20: Análisis Producto vs. Tasas**

<b>PRODUCTO / TASAS</b>	<b>14,03 %</b>	<b>15,39 %</b>	<b>18,00 %</b>	<b>19,56 %</b>	<b>25,20 %</b>	<b>26,8 2%</b>	<b>28,3 2%</b>	<b>28,8 2%</b>	<b>30,0 0%</b>	<b>32,9 0%</b>	<b>32,9 2%</b>	<b>33,55 %</b>	<b>Total</b>
CONSUMO	1		13	4	2	5	1		1	1	123	1	152
MICRO-EMPRESA	1	1	1		3	13	3	1			109		133
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>232</b>	<b>1</b>	<b>285</b>

Como se observa en el cuadro 20, la mayor concentración de créditos, tanto de consumo como de microempresa, cuentan con una tasa de 32,92%. Del total de la muestra de créditos que

cumplen con los lineamientos previamente establecidos, el 81% de créditos cuentan con esta tasa establecida, independientemente del tipo, plazo o monto establecido.

**Tabla 21: Análisis plazo del crédito vs. tasas para créditos a microempresas**

TABLA CRUZADA PARA CRÉDITOS A MICRO- EMPRESAS	TASAS ASIGNADAS AL CRÉDITO											
	Plazo del Crédito	14,03 %	15,39 %	18,00 %	18,02 %	25,20 %	26,82 %	28,32 %	28,32 %	28,82 %	32,92 %	Total
1 mes				1	1						1	3
2 meses						1					1	2
4 meses						1						1
10 meses											1	1
12 meses						1					33	34
18 meses											27	27
20 meses											1	1
21 meses											1	1
24 meses					1						34	35
31 meses											1	1
35 meses					1							1
36 meses		1				3					8	12
48 meses									1			1
60 meses						6	2	1			1	10
68 meses	1											1
72 meses			1			1						2
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>109</b>	<b>133</b>

En relación a los créditos a microempresas, en la Tabla 21 se puede identificar que, a pesar del plazo establecido, la mayor concentración de créditos se presenta con una tasa de 32,92%. Créditos con plazos a 12,18,24 y hasta 36 meses presentan la misma tasa de interés, lo cual demuestra el hecho de que la organización aún no cuenta establecido con claridad el perfil del riesgo al cual se puede exponer.

**Tabla 22: Análisis plazo del crédito vs. tasas para créditos de consumo**

Plazo del Crédito	TASAS ASIGNADAS AL CRÉDITO										Total
	14,03 %	18,00 %	19,56 %	25,20 %	26,82 %	28,32 %	30,00 %	32,90 %	32,92 %	33,55 %	
6 meses		1							1		2
8 meses		1									1
9 meses									1		1
10 meses									1		1
12 meses		6							22		28
13 meses									1	1	2
18 meses									15		15
20 meses									1		1
24 meses		3	3					1	56		63
36 meses		1	1						13		15
38 meses	1										1
48 meses					1				6		7
55 meses				1							1
57 meses					1						1
58 meses					1						1
60 meses		1		1	2	1	1		6		12
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>123</b>	<b>1</b>	<b>152</b>

Los créditos de consumo presentan la misma tendencia que los créditos a microempresas a pesar de la diferencia presente en el tipo de entidad al cual va dirigido y en qué se invertirá el monto financiado. La mayor concentración de créditos de consumo emitidos se encuentra en la tasa de 32,92% y, de igual forma, independientemente del monto, los créditos presentan las mismas tasas como se observa en los plazos de 12, 18, 24 y 36 meses (ver Tabla 22).

**Tabla 23: Análisis monto del crédito (por rangos) vs. tasas para créditos de consumo**

TABLA CRUZADA PARA CRÉDITOS DE CONSUMO	TASAS ASIGNADAS AL CRÉDITO											
	Rangos de los montos del crédito	14,0 3%	18,00 %	19,56 %	25,20 %	26,82 %	28,32 %	30,00 %	32,90 %	32,92 %	33,55 %	Total
[0-S/.5,000]		1								5		6
[S/.5,001-S/.20000]		7								33	1	41
[S/.20,001-S/.50,000]		4	3	1						47		55
[S/.50,001-∞[	1	1	1	1	5	1	1	1	1	38		50
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>123</b>	<b>1</b>	<b>152</b>

Los créditos en la cooperativa son otorgados mediante escalas de aceptación en donde a mayor monto, existen áreas específicas involucradas para el respectivo análisis y ratificación. Como se evidencia en la Tabla 23, los créditos de consumo a pesar del incremento en los montos otorgados, presentan una misma tendencia en donde la mayor concentración se encuentra en la tasa de 32,92%, siendo los créditos en el rango de 20,001 a 50,000 los que mayor concentración cuentan.

**Tabla 24: Análisis monto del crédito vs. tasas para créditos de consumo**

TABLA CRUZADA PARA CRÉDITOS A MICROEMPRESAS	TASAS ASIGNADAS AL CRÉDITO											
	Rangos de los montos del crédito	14,03 %	15,39 %	18,00 %	18,02 %	25,20 %	26,82 %	28,32 %	28,32 %	28,82 %	32,92 %	Total
[0-S/.5,000]											2	2
[S/.5,001-S/.20000]											26	26
[S/.20,001-S/.50,000]											49	49
[S/.50,001-∞[	1	1	1	1	3	13	2	1	1	1	32	56
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>109</b>	<b>133</b>

Asimismo, a pesar de la diferencia en el público objetivo, los créditos a microempresas demuestran la misma tendencia. La concentración de créditos, independientemente del plazo, se encuentran con la tasa de 32,92% (ver Tabla 24).

Con lo presentado se puede concluir que, como se mencionó anteriormente, el perfil de riesgo es un punto determinante a desarrollar. El grado de exposición que se busca asumir de



acuerdo al tipo de cliente y producto, como se evidencia en los cuadros, es el principal tema a implementar por parte de la organización debido a que, no se evidencia claramente la diferenciación entre los productos y las tasas asignadas. Asimismo, el plazo determinado también evidencia la falta de determinación en relación al grado de exposición que busca asumir la organización de acuerdo al tipo de crédito emitido. Finalmente, el monto del crédito termina por consolidar el hecho de que el plazo determinado y el tipo de producto ofrecido muy pocas veces influye en la tasa asignada.

## **2. Análisis**

Según lo expuesto por Morales y Morales (2014), la segunda etapa del proceso de otorgamiento de crédito consiste en el análisis de la información obtenida del sujeto de crédito. En ella, es fundamental y necesaria la realización de estudios, con el objetivo de determinar la decisión final de concesión del crédito. En ese sentido, de acuerdo a lo estudiado en el sector cooperativo y en Financoop, y en base a lo expuesto por los miembros de la cooperativa y la muestra de expertos, se expondrán las principales causas encontradas que afectan directamente a la morosidad de la cartera cooperativa.

En primer lugar, es importante destacar el impacto de la flexibilidad en la regulación dispuesta por la SBS para las COOPAC en términos de la difusión de sus socios cooperativos. De acuerdo a lo estipulado en la décima disposición de la Resolución N°480-2019 para cooperativas (SBS, 2019b), la SBS determinó que, a partir del 01 de enero de 2025, las cooperativas estarán obligadas a suministrar información relevante de sus socios a las centrales de riesgo y también de realizar el proceso de alineamiento externo señalado en el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones aprobado por la Resolución SBS N° 11356-2008 (SBS, 2008, p. 37). En otras palabras, a día de hoy, no es condición obligatoria que las cooperativas compartan la información de sus socios ni realicen el proceso de alineamiento externo. Según dos de los expertos entrevistados (supervisores de la SBS), el mismo consiste en el estudio de las obligaciones financieras del socio en varias entidades, en donde la calificación predominante será la de mayor riesgo, con el permiso de asignar un nivel de discrepancia inferior en la escala de calificación de crédito (comunicación personal, 3 de noviembre, 2021; comunicación personal, 5 de noviembre, 2021).

En lo que concierne a la aplicación práctica de la disposición, actualmente, según los comentarios de tres de los expertos muestreados, gran parte del sector cooperativo no rinde cuentas de la información de los socios a las centrales de riesgo, y con ello, al sistema financiero (comunicación personal, 3 de noviembre, 2021; comunicación personal, 5 de noviembre, 2021;

comunicación personal, 9 de noviembre, 2021), sobre todo aquellas cooperativas con nivel de activos 1 y 2. Ello implica una externalidad negativa para el sistema, dada la condición de asimetría de información de clientes con calificaciones desde la categoría deficiente hasta pérdida, según el Anexo 1 de la resolución N°480-2019 (SBS, 2019b). Asimismo, según lo comentado por el gerente de la división de finanzas de la cooperativa ABACO, “Cuando están en calificación normal, no lo reportamos a la fecha, tenemos que reportarlos a partir del 2025, nosotros realizamos el alineamiento solo con socios CPP a pérdida” (comunicación personal, 10 de setiembre, 2021). Esta afirmación demuestra que, inclusive, una de las cooperativas más influyentes del sector, no comunica completamente la información de los créditos colocados con sus socios. De igual manera, esta situación no es ajena para la cooperativa Financoop. En función a los comentarios del analista de créditos directos, del asesor de la unidad de gestión y control de la calidad y de la gerente de riesgo, Financoop no comparte la información de sus socios dada la condición de no obligatoriedad de la norma, sin embargo, gracias al trabajo en la implementación del sistema parametrizado para la cooperativa, se espera manejar para inicios de 2022 con bases de datos automatizadas con la información de los socios (comunicación personal, 28 de setiembre, 2021; comunicación personal, 28 de setiembre, 2021; comunicación personal, 28 de setiembre, 2021).

De ello, se desprende que el impacto generado por esta condición de no obligatoriedad de difusión de la información y el proceso de alineamiento externo sea significativo para el sistema financiero y sus procesos de evaluación a potenciales clientes. El motivo radica en que el resto de entidades financieras no pueden reconocer aquellos créditos concedidos por el sector COOPAC, con lo que el riesgo al momento de evaluar y conceder el crédito aumenta. Por lo mencionado, es fundamental que las cooperativas interioricen la necesidad de reportar la situación de los créditos solicitados sin necesidad de esperar la condición de obligatoriedad en el año 2025, por lo menos aquellos créditos que, según la clasificación crediticia de la SBS, son más riesgosos.

De igual manera, es importante resaltar que, otras de las razones de la morosidad, a partir de lo estudiado en Financoop, son la estructura organizacional y la asignación de funciones entre áreas. De acuerdo a las palabras de 4 entrevistados de la muestra de expertos (2 supervisores de la SBS, el analista de regulación de inversiones y banca y el gerente de división de finanzas), es fundamental que exista una interconexión entre las áreas relacionadas a la evaluación crediticia y a la gestión de los riesgos inherentes al crédito (comunicación personal, 3 de noviembre, 2021; comunicación personal, 5 de noviembre, 2021; comunicación personal, 7 de noviembre, 2021; comunicación personal, 10 de noviembre, 2021). Para ello, la SBS dictamina dentro de la séptima disposición de la Resolución N°480-2019 que las COOPAC de nivel 3 y nivel 2 con activos totales de más de 32,200 UIT deben constituir un comité de riesgos (2019b, p. 33).

En ese sentido, los expertos concuerdan en que es necesario que una cooperativa con estos niveles tenga por lo mínimo 4 áreas clave en torno la gestión del crédito y sus potenciales riesgos, siendo estas una unidad de riesgos, el comité de riesgos, la unidad de créditos y negocios y la auditoría interna, lo cual se acopla a la situación de Financoop, pues la misma dispone de las áreas mencionadas. Sin embargo, ello no significa que sea suficiente con tenerlas, pues debe existir una labor compartida en la evaluación crediticia y la identificación de los riesgos de crédito en la medida que lo contemplen sus funciones; así como también se deben determinar funciones específicas dentro de las áreas para enfocarse correctamente en cada etapa de la evaluación crediticia.

Por un lado, es fundamental la interconexión entre las áreas mencionadas dada la necesidad de revisión del análisis y trabajo de campo generado por la unidad de créditos y negocios, y la gestión de la unidad de riesgos en la evaluación de factores externos que puedan afectar al crédito y al solicitante. Con respecto al primer punto, dados los comentarios del analista de créditos de Financoop, se menciona que él, en compañía de su asistente, son quienes se encargan de generar el análisis y evaluación correspondiente para cada crédito (comunicación personal, 28 de setiembre, 2021), debiendo ser esta labor compartida con la unidad de riesgos, sobre todo con créditos de mayor monto o con solicitantes riesgosos (ello se analizará más adelante a detalle). Además de ello, mencionaron que ambos son también los encargados de realizar el seguimiento del crédito, de la cobranza de los créditos vigentes y de la recuperación de los créditos morosos; siendo esta situación la clara evidencia de una necesidad de especialización de funciones y asignación de nuevo personal con experiencia en el rubro, considerando el expectativa y potencial de crecimiento de la cooperativa dentro del sector. Asimismo, según la opinión de los supervisores de la SBS, la unidad de riesgos de Financoop debe trabajar con herramientas más especializadas para predecir la probabilidad de impago, como el análisis de cosechas, herramientas estadísticas como modelos scoring o validaciones costo-beneficio, con el objetivo de profundizar el análisis desarrollado por la unidad de créditos y analizar data histórica presentada (comunicación personal, 3 de noviembre, 2021; comunicación personal, 5 de noviembre 2021). Finalmente, se mencionó inclusive que muchas veces la unidad de créditos y negocios se encargaba de aprobar los créditos a pesar de no estar contemplado dentro de sus funciones.

Por último, se destacará la razón principal de la morosidad en Financoop. Para ello, se seleccionaron 28 créditos colocados, siendo este el total de créditos directos registrados en el mes de diciembre del 2020. Dentro de esta muestra, se concedieron créditos de consumo y a microempresas, con diferentes plazos y tasas de 26.86% y 32.92%. Es importante recalcar que estos créditos se encuentran vigentes a la fecha, así como también se aprecia la evolución de los

mismos en los siguientes 6 meses de acuerdo a la clasificación del deudor estipulada por la SBS en el capítulo 2 del Anexo de la Resolución N°480-2019 (2019b, p. 4) (ver Anexo G para la información completa). En relación a estos créditos, se evidencia que no existe una diferenciación entre el tipo de crédito concedido, monto desembolsado y plazo con respecto a la tasa atribuida, siendo esta la que determina el retorno para Financoop y el nivel de riesgo atribuido al socio. Pero el problema más serio se evidencia en la línea de tiempo del crédito concedido, en donde se evidencia que, de los 28 créditos colocados, 17 (60.71%) empezaron con una calificación normal y 13 terminaron en una calificación CPP o peor en el lapso de los 6 meses. Asimismo, es aún más impactante cuando observamos que 11 de los 28 créditos colocados (39.29%) fueron concedidos a socios que presentaban calificaciones de CPP o deficiente desde un inicio.

A partir de esta información se desprenden dos causas evaluadas con la muestra de expertos. En primer lugar, existen motivos suficientes para afirmar que la evaluación crediticia no está siendo firme y exhaustiva. Por el contrario, según lo conversado con los supervisores de la SBS y el gerente de la división de finanzas de ABACO, el cooperativismo está enmarcado por un sistema de referidos implícito, que muchas veces genera una menor intensidad en la evaluación de asociado como en las posteriores evaluaciones crediticias (comunicación personal, 3 de noviembre, 2021; comunicación personal, 5 de noviembre, 2021; comunicación personal, 10 de noviembre, 2021). Lo mencionado anteriormente ocurre de igual manera en Financoop. En este punto, entra un factor adicional tácito, que es la confianza, y que termina convirtiéndose en una especie de 6 “C” en la evaluación crediticia; inclusive llegando a atenuar el análisis del “Character” y la capacidad de pago del socio, sobre todo con créditos muy pequeños, pero que, a largo plazo, terminan impactando en la cartera crediticia. Ello debido a que la confianza recae en la persona, pero no puede recaer del mismo modo en el comportamiento de pago del socio. Del mismo modo, los expertos concuerdan en que el establecimiento de metas de colocación para la unidad de créditos y negocios ocasiona que exista una mala evaluación del socio y concesión equivocada de créditos, puesto que se prioriza el logro de objetivos. Ello se puede evidenciar en la muestra seleccionada a partir de los créditos concedidos a socios con problemas de acuerdo a la calificación crediticia del deudor. De todas maneras, es necesario recalcar que la cooperativa puede otorgar créditos libremente a personas o entidades con problemas en su comportamiento de pago, sin embargo, debería existir una diferenciación entre los socios de acuerdo a su calificación como deudor, y que se refleje en las tasas de interés, los plazos y los montos desembolsados.

### **3. Aceptación del cliente**

El último componente en el proceso de otorgamiento de crédito es el de aceptación del socio, en donde se determina si la acreditación será efectuada o no, el monto límite a otorgar de acuerdo al análisis previamente realizado, el establecimiento de un cronograma de pagos y lineamientos adicionales. Cabe recalcar que esta etapa no necesariamente implica una causa de la morosidad, pero es un componente de evaluación necesario como se observará en las siguientes líneas.

En relación a este proceso, es determinante destacar el esquema seguido por el sector cooperativo en donde la aprobación de créditos es desarrollada a partir de escalas. En el caso de Financoop, de acuerdo al manual de créditos, la aprobación de créditos junto con la ampliación de plazos y la refinanciación, según línea de créditos, se desarrollará de la siguiente manera (ver Tabla 25):



**Tabla 25: Análisis monto del crédito vs. tasas para créditos de consumo**

<b>LÍMITE DE MONTO SOLICITADO</b>	<b>ÁREAS ENCARGADAS DE LA APROBACIÓN</b>
Hasta 5,000 soles o su equivalente en dólares	Jefe del Departamento de Créditos
De 5,001 soles hasta 20,000 o su equivalente en dólares	Gerente general, previa evaluación del Analista de Créditos y verificación del jefe de créditos y negocios
De 20,001 a 50,000 soles o su equivalente en dólares	Comité de créditos, previa evaluación del Analista de Créditos y verificación del jefe de Créditos y negocios, además del visto bueno del área de Riesgos
Montos superiores a 50,000 soles o su equivalente en dólares	Gerencia general, ratificado por el Comité de Riesgos y por el Consejo de Administración, previa evaluación del Analista de Créditos y verificación del jefe de Créditos y negocios, además del visto bueno del área de Riesgos

Respecto a la escala de créditos establecida por la institución, como se mencionó en líneas previas, de acuerdo a la jefa de la Unidad de Riesgos y a los colaboradores de la Unidad de Gestión y Calidad, las escalas de aprobación no responden a las políticas crediticias actuales que la institución busca ejercer. Los límites en los montos a aprobar fueron establecidos en el año 2019 y, a día de hoy, el nivel de operaciones ha aumentado por lo que, con el objetivo de optimizar el flujo de aprobación no se desarrollaban pasos como la verificación o ratificación de las aprobaciones por parte del Consejo de administración o el comité de riesgo. Por políticas de la cooperativa, detalles específicos sobre las aprobaciones concedidas no se proporcionaron para profundizar en el análisis.

#### **4. Análisis del registro de provisiones de créditos**

Finalmente, se realizó una evaluación del cálculo y registro de provisiones para créditos en el año 2020, con ayuda de la base de datos de socios y su respectiva categorización en términos de la SBS. Para ello se tomaron en consideración los créditos a microempresas y créditos de consumo otorgados a lo largo del año 2020, con corte al día 31 de diciembre, así como también la categorización impuesta en dicha fecha (no se consideró las calificaciones anteriores).

Por otro lado, dentro del capítulo 3 de la Resolución 11356-2008 desarrollada por la SBS, se presentan las diferentes tasas mínimas para provisionar estos tipos de créditos en función a la categoría de riesgo asignada al deudor. En el siguiente cuadro, se pueden observar respectivamente.

Tabla 26: Tasas de provisiones según Categoría de Riesgo (Resolución 11356-2008)

CATEGORÍA DE RIESGO	TASAS DE PROVISIONES
Categoría Normal	1.00%
Categoría con Problemas Potenciales	1.25%
Categoría Deficiente	6.25%
Categoría Dudosa	15.00%
Categoría Pérdida	30.00%

Fuente: Resolución 11356-2008 de la SBS (2008)

A partir de las consideraciones expuestas, se procedió a realizar el cálculo total de provisiones registrado en las cuentas con naturaleza pasiva del activo. Es importante recalcar que la cifra presentada por la cooperativa en su balance general alcanza (S/.1,646,326) para el año 2020. Además de ello, la cartera total de ambos tipos de créditos para el año 2020 ascendió a S/.13,647,932. De lo presentado se desprende que, el cálculo de provisiones realizado en la investigación asciende a (S/.2,279,931.75), lo cual representa un déficit de provisiones para créditos de (S/.633,605) en el 2020.

Tabla 27: Descomposición de la cartera de créditos en el balance general a Dic-2020

RUBRO	AL 31-12-2020 (EN SOLES)	AL 31-12-2020 (DÉFICIT DE PROVISIONES)
Créditos a Microempresa	8.628.531	8.628.531
Créditos de Consumo	5.019.401	5.019.401
Créditos Vencidos	1.515.312	1.515.312
Rendimiento Devengados	193.792	193.792
Sub Total	15.357.036	15.357.036
(-) Provisiones para créditos	-1.646.326	-2.279.931,75
<b>Total</b>	<b>13.710.710</b>	<b>13.077.104</b>

En base a lo analizado previamente, se identificó lo siguiente. La cuenta “Cartera de Créditos, neto” presente en el balance general, disminuiría a un total de S/ 13,077,104. Por otro lado, producto al nuevo provisionamiento realizado, en el Estado de Resultados se presentaría una variación en el Resultado del Ejercicio; el cual pasaría de S/ 4,710,756 a S/ 4,077,150. En el siguiente cuadro se puede observar la variación proveniente al déficit de provisiones identificado

en el Estado de resultados, y en el Anexo R se pueden observar los cambios en el balance general de Financoop.

**Tabla 28: Estado de resultados a Dic-2020**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020</b>		
<b>(Expresado en Soles)</b>		
	<b>2020</b>	<b>2020 (Variación en provisiones)</b>
Ingresos por intereses	1.141.501	1.141.501
Gastos por intereses	-55.955	-55.955
<b>MARGEN FINANCIERO BRUTO</b>	<b>1.085.546</b>	<b>1.085.546</b>
Ingresos por Servicios Financieros	19.825.373	19.825.373
Gastos por Servicios Financieros	-24.802	-24.802
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>20.886.117</b>	<b>20.886.117</b>
Depreciación y amortización	-319.708	-319.708
Gastos de Administración	-7.475.185	-7.475.185
<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>13.091.224</b>	<b>13.091.224</b>
Otras Provisiones	-6.205.426	-6.839.032
Otros Ingresos/ gastos	-2.175.042	-2.175.042
<b>UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>4.710.756</b>	<b>4.077.150</b>
Impuesto a la Renta	0	0
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO NETO</b>	<b>4.710.756</b>	<b>4.077.150</b>

Fuente: Financoop (2020a)



Por último, existe un impacto en las cuentas e indicadores más importantes para una entidad, sin embargo, como se mostrará a continuación, dicho impacto no resulta significativo. En lo que concierne a los principales ratios de rentabilidad evaluados, estos resultados desembocan en una mejora mínima del mismo, siendo en el caso del ROA una mejora de 0.28% (pasa de 30.08% del 2020 a 30.36% con la incorporación del déficit en el cálculo,) y en el caso del ROE una mejora de 0.40% (pasa de 36.46% del 2020 a 36.86% con la incorporación del déficit en el cálculo). A pesar de ello, este ratio presenta un sesgo, dado que en el caso del ROA, los activos disminuyen dada la incorporación del déficit de provisiones, mientras que en el beneficio neto considerado dentro de la fórmula no se presenta ningún cambio. De igual manera ocurre con el ROE, sin embargo, esta vez el patrimonio es el que se ve afectado, dada la disminución del resultado del ejercicio por la consideración de las provisiones en el estado de resultados.

Por otro lado, en lo relativo a los ratios de liquidez y solvencia, existe una caída ligera, por ejemplo en el ratio de liquidez disminuye de 1.73 a 1.68 veces (2020 frente a variación del 2020 con déficit de provisiones, respectivamente) la capacidad de la cooperativa de poder afrontar su deuda de corto plazo con activos de corto plazo, mientras que en el ratio de solvencia se disminuye de 5.72 a 5.67 veces (2020 frente a variación del 2020 con déficit de provisiones, respectivamente) la capacidad de la cooperativa de afrontar su deuda de largo plazo con activos de largo plazo. Aun así, Financoop presenta ratios positivas en general (como se observa en la Tabla 29), por lo que el impacto de la inclusión del déficit de provisiones no es del todo significativo. A pesar de ello, se recomienda que la entidad pueda registrar este déficit en los años siguientes dada la normativa SBS con respecto al registro de provisiones en créditos de consumo y créditos a microempresas, así como también para mantener la transparencia en los resultados finales legítimos de la cooperativa.

**Tabla 29: Principales Ratios a Dic-2020 y variación del 2020 con déficit de provisiones**

RATIOS	2020	VARIACIÓN 2020
ROA	30.08%	30.36%
ROE	36.46%	36.86%
RATIO LIQUIDEZ	1.73	1.68
RATIO SOLVENCIA	5.72	5.67

## **CAPÍTULO 7: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO**

Para la siguiente propuesta de sistema de gestión de riesgo crediticio, en primer lugar, se ha tomado como referencia el marco normativo COSO Enterprise Risk Management (ERM), en donde, de los 8 componentes que permiten relacionar las actividades de la alta dirección y su integración con el proceso de gestión del riesgo se ha determinado proponer los siguientes cuatro procesos: Ambiente interno y establecimiento de objetivos; evaluación del riesgo de crédito; mitigación y tratamiento del riesgo crediticio y el seguimiento del riesgo de crédito. En segundo lugar, se ha considerado las orientaciones del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea para la adopción de prácticas de gobierno corporativo, lo cual ha sido desarrollado en el primer proceso de ambiente interno en función de las características de la cooperativa. Finalmente, a lo que refiere el Estándar ISO 31000:2018, se está utilizando como referencia la forma en cómo el marco establece el proceso de identificación del riesgo, es a partir de ello que, la presente propuesta establece identificar el riesgo, analizarlo y darle un valor en función de su posible impacto. Cabe resaltar que, para mantener la propuesta acorde a ley actual, se ha utilizado la normativa vigente para cooperativas estipulada por la SBS (Ley 30822, la resolución N°480-2019 y la Resolución N°3780) y, además de ello, se ha tomado en consideración la información obtenida por la muestra de colaboradores de Financoop y la validación con la muestra de expertos.

### **1. Ambiente interno y establecimiento de objetivos (Alcance, contexto y criterios administrativos)**

#### **1.1 Gobierno corporativo**

Para la correcta implementación del presente sistema de gestión del riesgo crediticio, de acuerdo a las recomendaciones de los expertos, es determinante contar con un óptimo Gobierno Corporativo. Respecto a ello, la Resolución N°480-2019 de la SBS establece que las Cooperativas de Ahorro y Crédito deberán definir lineamientos y principios para la adopción de prácticas de gobierno corporativo que sirvan como guía para la operatividad de los órganos de gobierno de la institución (SBS, 2019b, p. 5). En línea a ello, se propone a la organización tomar como referencia las prácticas y responsabilidades establecidas por el Comité de Basilea, en donde se establece que el Gobierno Corporativo determina la asignación de potestades al Consejo y a la Alta Dirección con la finalidad de proveer dirección estratégica y, de este modo, lograr que los objetivos organizacionales sean cumplidos asegurando que los riesgos sean manejados de forma adecuada y que los recursos de la institución sean usados con responsabilidad. Para ello, se establecen los siguientes pilares:

### ***1.1.1 Consejo de administración***

El consejo de administración de la cooperativa será el responsable de la estrategia del negocio, además de la solvencia financiera, organización interna y estructura y prácticas de gobierno, además de la gestión del riesgo y otras obligaciones. Es determinante que el consejo garantice una cultura cooperativa que establezca y refuerce normas apropiadas para un comportamiento responsable y ético por parte de los colaboradores. Principalmente, estas normas deberán ser críticas en materia de concienciación del riesgo en la cooperativa, comportamiento del riesgo y, finalmente, gestión del riesgo. Por lo cual, se debe promover una cultura de riesgo en la entidad. Con la finalidad de fomentar una cultura corporativa sólida, se debe enfatizar en lo siguiente:

- Establecer y respetar los valores cooperativos que fomenten el accionar de forma ético y legal.
- Promocionar la concienciación sobre el riesgo en una cultura robusta de riesgo, en donde se transmita la expectativa del consejo de no apoyar una excesiva exposición de riesgo y de que los colaboradores son responsables de ayudar a la organización a operar dentro del grado de apetito al riesgo deseado.
- Establecer que tanto los colaboradores, como la alta dirección, son conscientes de que se tomarán medidas correctivas y disciplinarias ante comportamientos inaceptables o infracciones.
- Se debe de contar con un código de conducta, en donde se establezcan los comportamientos aceptables e inaceptables.
- Es determinante dejar en claro el factor de que los empleados deberán comportarse éticamente y deberán realizar su trabajo con profesionalidad y la debida diligencia, bajo lo establecido en la legislación, las regulaciones y las políticas de la cooperativa.

Otro punto a destacar, como parte del marco general de Gobierno Cooperativo, es que el consejo será el responsable de establecer una declaración del apetito por el riesgo en donde se establezcan las responsabilidades bien definidas para la gestión del riesgo y, específicamente, funciones de control. Tomando en consideración los puntos de mejora identificados en la cooperativa, se recomienda a la institución contar con los siguientes lineamientos para la definición del apetito al riesgo:

- Se debe establecer los tipos y niveles individuales y agregados de riesgo que la cooperativa esté dispuesta a asumir a fin de operar dentro de su capacidad.

- Se debe definir los límites y otras expectativas organizaciones de cómo la cooperativa operará para lograr su estrategia organizacional y comunicar el apetito por el riesgo del directorio en toda la entidad.
- Se deben incluir consideraciones cuantitativas y cualitativas.
- Es relevante la segmentación de los socios actuales de la organización con la finalidad de identificar los sectores provenientes y con ello, determinar el riesgo presente de acuerdo a la proyección esperada del desempeño a futuro del sector.

Asimismo, tomando en consideración lo establecido por la SBS en la resolución N°3780-2011, artículo 38°, para el establecimiento del nivel de apetito y tolerancia al riesgo, la cooperativa deberá tomar en consideración los siguientes límites:

- Límites de concentración por deudor, ello se deberá realizar tanto a nivel individual como por grupo económico, tomando en consideración la vinculación por riesgo único.
- Límites por sectores económicos, además de ello también se deberá establecer por ubicación geográfica y otros factores de riesgo comunes que podrían impactar al total de exposiciones de riesgo de crédito.
- Límites por país
- Límites en función de los instrumentos de inversión.

La cultura al riesgo de la entidad deberá presentarse a detalle en tres líneas de defensa por parte de la institución, las responsabilidades de cada línea deben estar claramente definidas.

- Línea N°1: La unidad de negocios deberá identificar, evaluar y notificar las exposiciones, partiendo del apetito por el riesgo de la entidad, las políticas, procedimiento y controles establecidos.
- Línea N°2: Conformada por una función de gestión del riesgo independiente, la alta dirección y los jefes de las líneas de negocio deberán identificar y evaluar las críticas de los riesgos por lo que no se deberá depender únicamente de la vigilancia realizado por el área o unidad de riesgos. Asimismo, se deberá realizar un seguimiento cotidiano de la legislación, normas de gobierno cooperativo, regulaciones y políticas a las cuales esté sujeta la institución.
- Línea N°3: La tercera línea de defensa es conformada por una auditoría interna independiente y eficaz. Los auditores internos de la cooperativa deben ser competentes y estar adecuadamente formados. Además, deberán garantizar que

las funciones de gestión del riesgo, su cumplimiento y auditoría interna se encuentren adecuadamente posicionadas, cuenten con los recursos necesarios y se desarrollen sus responsabilidades de forma objetiva y eficaz.

El consejo debe estructurarse en cuanto a liderazgo, tamaño y, además de ello, debe utilizar o implementar comités con el objetivo de que desarrollen eficazmente el rol de vigilancia y otras responsabilidades a asignar. Respecto a ello, para incrementar la eficacia y ahondar en áreas determinadas, el directorio puede establecer comités especializados. En este caso, de acuerdo a lo presentado en la Ley General de Cooperativas y tomando en consideración las actividades a desarrollar por parte de la institución debido a que se encuentra en el 2° nivel del esquema modular de cooperativas, los comités que pueden ser partícipes son los siguientes:

- Comité de educación
- Comité de riesgos
- Comité de vigilancia
- Comité de créditos

### ***1.1.2 Alta dirección:***

La alta dirección de la cooperativa será la encargada de gestionar las actividades de la institución en función de la estrategia del negocio, el apetito al riesgo y otras políticas aprobadas por el directorio. Los procedimientos que realice y las decisiones tomadas deberán ser claras, transparentes y estar diseñadas con el objetivo de potenciar la gestión eficaz de la cooperativa.

La alta dirección será la encargada de delegar responsabilidades a los empleados. Además de ello, deberá establecer una estructura de gestión en donde se promueva la transparencia de las actividades y rendición de cuentas. En relación al consejo y a los comités, la alta dirección deberá proporcionar información como cambios en la estrategia del negocio, resultados y condición financiera de la cooperativa, posibles deficiencias y puntos de mejora en los controles internos e inquietudes regulatoras o jurídicas.

### ***1.1.3 Gestión del riesgo:***

Es fundamental que la cooperativa establezca políticas que sean respaldadas por procedimientos y procesos de control apropiados y que sean diseñadas para garantizar que las actividades de identificación, evaluación, mitigación y seguimiento del riesgo sean proporcionales al tamaño de la organización y a su perfil de riesgo. Asimismo, es determinante que se desarrollen los controles internos para garantizar que las políticas, procesos u otras medidas establecidas por la cooperativa se estén aplicando y se encuentren funcionando de la forma esperada. Como parte de las actividades recomendadas para un correcto desarrollo del control

interno, se recomienda a la institución utilizar la metodología del ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) con el objetivo de que la cooperativa pueda reaccionar de forma rápida y efectiva ante desviaciones presentes en los procesos identificados y se puedan realizar las correcciones o adaptaciones necesarias.

Un marco eficaz de gobernanza cooperativa exige una sólida comunicación sobre el riesgo, tanto a través de la organización como mediante la elaboración y presentación de informes a la alta dirección y al consejo de administración. Los canales de divulgación de información sobre riesgos deben ser dinámicos, precisos e integrales. La entidad debe evitar silos organizativos que puedan interferir o trabar el intercambio eficaz de información. Para lograr ello, es necesario que el consejo y la alta dirección establezcan prácticas óptimas que fomenten una comunicación horizontal, eficaz y precisa. Para lograr una comunicación horizontal en la institución, se recomienda seguir las siguientes iniciativas:

- Promover la retroalimentación y el diálogo entre los equipos de trabajo con el objetivo de identificar principales puntos de mejora.
- Desarrollar diagramas de flujo en donde se detalle la estructura organizacional entre los diversos miembros y jefes de área.
- Implementar un tablero de mensajes con el objetivo de notificar accidentes, necesidades o preocupaciones en el lugar de trabajo.
  - Revelación y transparencia:

De acuerdo a los principios propuestos en el Estándar ISO, el gobierno cooperativo de la institución debe ser transparente con sus socios, depositantes, grupos de interés y con las entidades reguladoras. La transparencia es sinónimo de un gobierno cooperativo sólido y eficaz. La divulgación de información relevante y útil de la organización debe ser proporcional al tamaño de la entidad, complejidad, estructura, importancia económica y al perfil del riesgo establecido por la institución. De este modo, será relevante como mínimo divulgar información sobre la metodología utilizada para la selección de los miembros de los comités, ello para garantizar una apropiada diversidad de habilidades, experiencia y puntos de vista. Asimismo, es relevante compartir información sobre la frecuencia con que los comités se han reunido.

## **1.2 Identificación de principales áreas en el proceso de gestión del riesgo crediticio y funciones sugeridas**

### **1.2.1 Comité de riesgos**

De acuerdo a lo conversado con los miembros de la cooperativa, la misma aún no dispone de un comité de riesgos, sin embargo, la muestra de expertos concuerda en que esta área orgánica es indispensable, pues sirve de nexo entre las áreas de créditos y negocios, la unidad de riesgos y la alta gerencia. Según lo establecido en la Resolución N° 13278-2009, el comité de riesgos de una cooperativa debe estar formado por un miembro del consejo de Administración (como mínimo), de preferencia un miembro del Consejo de Vigilancia y el gerente general (SBS, 2009, p.7).

En el Anexo H, se exponen las principales funciones que debe realizar el comité de riesgos en torno a la gestión del riesgo crediticio.

### **1.2.2 Unidad de riesgos:**

En lo que concierne a la unidad de riesgos de una cooperativa, es fundamental que esta área se enfoque en la aplicación de la Gestión Integral de Riesgos. Según lo comentado por los expertos, esta área debe trabajar en conjunto con la unidad de créditos y negocios y el Comité de Riesgos para una correcta gestión del riesgo crediticio. Sin embargo, dados los comentarios de los expertos (en especial del Gerente de Finanzas de ABACO), es esta área quien debe ser la encargada de realizar un correcto análisis del socio, al igual que de otro tipo de riesgos. Inclusive, la SBS determina que las cooperativas están en la potestad de poder implantar unidades especializadas en la gestión de riesgos específicos. A pesar de ello, los expertos comentan que, dada la magnitud de las operaciones de la cooperativa y los gastos implícitos de tener subunidades especializadas en ciertos tipos de riesgos, se priorizará la interconexión de actividades entre las áreas mencionadas.

De lo presentado en el Anexo I, se desprenden las funciones mínimas que debe asumir la unidad de riesgos en torno a la gestión del riesgo crediticio.

### **1.2.3 Unidad de créditos y negocios:**

Finalmente, como se ha mencionado anteriormente, el área de créditos y negocios dentro del sistema financiero tiene un enfoque comercial, pues es la unidad encargada del proceso de evaluación y generación de operaciones con los socios. De igual manera, los expertos mencionan que esta área debe mantener vínculos con la unidad de riesgos y el comité de riesgos, a fin de hacer un adecuado seguimiento a los socios, generar los inputs necesarios (información) para la evaluación de los mismos y evitar la caída en mora de los créditos concedidos. Dado el caso específico de Financoop, en donde esta área está conformada por un analista de créditos directos

y un analista de créditos indirectos y sus respectivos asistentes, es necesario generar sub-áreas específicas que se centren en 3 macro-funciones: la evaluación crediticia del socio junto con las unidades mencionadas, el seguimiento y cobranza de los créditos colocados y la recuperación de los créditos morosos, tal y como mencionaron los expertos en el análisis.

A partir de lo expuesto, en el Anexo J se especifican las funciones afines de la unidad de créditos y negocios. De igual manera, se han propuesto dos flujogramas con los procesos de seguimiento y cobranzas, y el proceso de recuperación, dada la ausencia de esta herramienta en la cooperativa en el Anexo K y L (debido a que prima el empirismo para la realización de estos procesos).

## **2. Evaluación del riesgo de crédito**

### **2.1 Identificación de riesgos**

#### **2.1.1 Reconocimiento de potenciales factores de riesgo en torno al pago del crédito**

- Factores de riesgos inherentes a la cooperativa:
  - a) Composición del portafolio: Según lo observado en el análisis, es fundamental evaluar la composición vigente de la cartera de créditos de Financoop, en términos de montos colocados, plazos, tasas asignadas, tipos de créditos y deudores. Deben existir diferencias en torno a estas variables, pues ello evidencia la puesta en práctica y aplicación del grado de aversión al riesgo que ha determinado la cooperativa.
  - b) Diversificación de cartera: La diversificación de la cartera es un aspecto clave para evitar un deterioro rápido y caída en mora. Dada la condición de la cartera directa vigente de Financoop, se observó en el análisis un enfoque por los créditos de consumo y a microempresas, a pesar de que la cooperativa mantiene dentro de sus políticas la oportunidad de otorgar otros tipos de créditos. Por otro lado, en base a los comentarios y a la estrategia planteada, la cartera indirecta de Financoop está enfocada en el otorgamiento de cartas fianzas al sector construcción, con lo cual existe este riesgo en ambas carteras.
  - c) Decisión de concesión: Es un factor de riesgo que involucra el trabajo de 3 áreas mencionadas en el análisis: la unidad de créditos y negocios, la unidad de riesgos y el comité de riesgos. La decisión final de concesión implica la credibilidad en la evaluación crediticia realizada, y la validez y pertinencia de la información evaluada. Inclusive, este factor de riesgo puede ser consecuencia de la búsqueda por alcanzar metas de colocación o el exceso de confianza de los analistas en los socios (tras realizar el filtro de socio y la relación que se haya forjado).



- Factores de riesgos inherentes al deudor:
  - a) Perfil del deudor: Como se definió en el marco teórico de esta investigación, el carácter implica el análisis del comportamiento de pago del deudor. Es fundamental la priorización de esta variable, pues ella determina la capacidad moral para devolver el crédito. De ello se desprende que la persona puede tener la suficiencia económica, sin embargo, pueden existir factores que conlleven a irregularidades en el pago, o finalmente que no realicen el mismo (entre ellos fraude crediticio, comportamiento histórico irregular, solicitudes de nuevos créditos en otras entidades, entre otros), por lo que esto debe ser evaluado con la información necesaria por las áreas involucradas de Financoop.
  - b) Incapacidad de pago: La capacidad de pago implica el reconocimiento de un flujo de ingresos que, después de deducir los gastos de una persona o empresa, mantenga un margen que pueda ser utilizado para el pago de la deuda. Para limitar el riesgo en torno a este factor, las áreas involucradas de Financoop deben establecer un monto para cada perfil de crédito que sea acorde al margen del flujo restante, evaluando la regularidad de la fuente de ingresos asociadas, el incremento de posibles gastos y factores que puedan afectar a las personas o empresas solicitantes (situación de continuidad del negocio)
  - c) Garantías y colaterales: A pesar de que las garantías son factores terciarios dentro del establecimiento de un contrato de crédito, es importante incorporar su evaluación para casos específicos en donde el riesgo a asumir es significativamente mayor. Para evitar mayores inconvenientes ante la posible irregularidad en el pago, Financoop debe priorizar aquellos activos que puedan transformarse más rápidamente en liquidez, y sobre todo evaluar que no correspondan con el valor del crédito otorgado o que presenten situaciones legales adscritas o tenencia compartida.
  
- Factores de riesgos externos al crédito
  - a) Factores políticos, macroeconómicos o ambientales: Estos factores deben ser evaluados por la unidad de riesgos de forma estratégica, dado el posible impacto holístico en la cooperativa. Sin embargo, la mayoría de veces son los más difíciles de detectar, pues no suelen afectar directamente a una sola entidad, sino que pueden tener consecuencias sectoriales, o inclusive de mayor alcance. Es por ello

que la cooperativa debe determinar límites precisos en su operatividad, y sobre todo con respecto al crédito, dada la exposición del patrimonio ante el crecimiento de una cartera morosa.

### 2.1.2 Determinación del riesgo

En este apartado, es importante destacar la importancia de identificar los posibles riesgos que puedan presentarse durante el proceso del otorgamiento del crédito en Financoop, con el objetivo de establecer las medidas de contingencia necesarias para mitigarlo. Una herramienta vital en este proceso es la matriz de riesgo en donde, en función de la ponderación del riesgo, se presenta qué tan vulnerable se encuentra la institución con respecto al factor del riesgo identificado. Para realizar este proceso, se recomienda a la cooperativa identificar el nivel de riesgo en función de su probabilidad e impacto, para ello se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Impacto: El nivel de impacto será establecido de acuerdo a los resultados de la evaluación y el posible efecto que pueda generar en el comportamiento o gestión financiera de la cooperativa. De acuerdo a ello, los niveles de impacto están definidos de la siguiente forma en la tabla 26:

**Tabla 30: Determinación del Nivel de Impacto**

NIVEL DE IMPACTO	DESCRIPCIÓN	IMPACTO OPERATIVO	CALIFICACIÓN
Insignificante	Mínimo impacto en la operatividad producto a que el control desarrollado cubre los principales factores de riesgo.	Pequeños o ningún cambio	1
Bajo	Afecta la consecución de los objetivos de la unidad/ departamento.	Daños o pérdidas bajas	2
Moderado	Afecta el cumplimiento de los objetivos de la unidad/ departamento.	Daños o pérdidas moderados	3
Alto	Se presenta la necesidad de modificar la estrategia organizacional.	Daños o pérdidas moderados	4
Catastrófico	Modifica sustancialmente el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.	Daños o pérdidas graves	5

- Probabilidad: Como segundo paso, para identificar el nivel de probabilidad se deberá tener en consideración la frecuencia con la que posiblemente podría llegar a presentarse el riesgo de forma negativa en caso no se cuenten con las medidas necesarias que mitiguen el riesgo, ello partiendo de las evidencias y el análisis de la información histórica. Para la identificación se presenta la tabla 27 en donde, mediante un mapa de calor basado en la ponderación obtenida entre la multiplicación del parámetro de frecuencia e impacto, se puede identificar el riesgo con mayor probabilidad de ocurrencia.

**Tabla 31: Determinación del Nivel de Probabilidad**

NIVEL DE PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN	PERÍODO DE OCURRENCIA	CALIFICACIÓN
Raro	Se presenta la posibilidad en solo casos excepcionales.	1 vez al año	1
Improbable	Puede ocurrir en pocas circunstancias.	1 vez al semestre	2
Posible	Puede ocurrir en cualquier momento.	1 vez al trimestre	3
Probable	Se presenta la posibilidad de que ocurra en la mayoría de circunstancias.	1 vez al mes	4
Casi seguro	Ocurre en la mayoría de los casos	1 o más veces a la semana	5

- Identificación del riesgo: Luego de haber identificado la probabilidad y el impacto, el producto de ambas variables da el resultado del nivel de riesgo, ello con el objetivo de identificar el grado de afectación en los diversos procesos del otorgamiento de crédito y así definir la implementación o modificación de los manuales o procedimientos para lograr minimizar el riesgo (ver Tabla 28).

**Tabla 32: Identificación del nivel de riesgo**

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	EVALUACIÓN DEL RIESGO		
	PROBABILIDAD (P)	IMPACTO (I)	NIVEL DE RIESGO NR = P*I
Composición del portafolio			
Poca diversificación de la cartera de créditos			
Acceso a información del socio			
Incapacidad de pago del socio			
Administración de las garantías			

- Matriz de riesgos: Finalmente, de acuerdo a la ponderación obtenida en la identificación del nivel de riesgo se puede evidenciar la vulnerabilidad de la cooperativa en función del riesgo identificado. El color verde representa un bajo nivel de impacto en el proceso de otorgamiento y evaluación mientras que el color rojo, por el contrario, concentra los riesgos más relevantes a los cuales la institución deberá establecer controles preventivos para minimizar su impacto.

**Figura 8: Identificación del nivel de riesgo**

<b>Probabilidad de ocurrencia</b>	Casi seguro	A	E	E	E	E
	Probable	A	A	E	E	E
	Posible	M	M	A	A	E
	Improbable	B	B	M	A	A
	Raro	B	B	B	M	A
		Insignificante	Bajo	Moderado	Alto	Catastrófico
<b>Impacto generado</b>						

### 2.1.3 Recolección de información en fuentes internas y externas

De acuerdo a lo evidenciado en el diagnóstico y análisis de Financoop acerca de las fuentes de información que utiliza para evaluar a los sujetos de crédito, se valorará la oportunidad de que la misma pueda acceder, en base a los comentarios de los expertos y a las ofertas actuales del mercado en servicios de información y analítica de data. Es fundamental que la cooperativa

pueda alimentarse de diversas fuentes de información, dada la condición de no obligatoriedad para el sector en la declaración de información de sus socios a las centrales de riesgo y el alineamiento externo.

En lo que concierne a fuentes externas de información sobre los sujetos de créditos, en el siguiente cuadro (ver Tabla 33), se proponen dos alternativas de centrales de riesgo adicionales a las que ya utiliza Financoop (principalmente de Infocorp, ahora Equifax).

**Tabla 33: Propuesta de centrales de Riesgo**

NIVEL DE PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN
Radar Cooperativo by Sentinel	<p>La organización nace como una propuesta de la FENACREP y las COOPAC más grandes para recopilar datos específicos de las mismas, para su propio uso. En su operatividad, se ejecutan cruces de información con el resto del sector financiero, así como también de créditos comerciales, de los tributos y servicios públicos. Este servicio recibe el respaldo de Sentinel, por lo que la confiabilidad de la información del sector está garantizada. Radar brinda la opción de adquirir más información y data analizada de las COOPAC (Reportes crediticios, Scoring Bureaus, Matrices de transición, Semáforos de riesgo, etc.) por una mayor tarifa, dado que estos datos no son públicos. Sin embargo, según la opinión de los expertos, parte de la labor de evaluación crediticia será tercerizada con esta propuesta, con lo que las áreas involucradas de Financoop podrán validar la información y elaborar las propuestas de crédito con mayor eficiencia,</p>
Xchange	<p>Xchange es una central de riesgos con dos años de experiencia en el mercado, sin embargo, ofrece servicios de análisis de información muy competitivos. La ventaja comparativa de esta entidad, según los expertos, es el servicio de prospecting para identificar nuevos segmentos potenciales, además de la posibilidad de análisis y seguimiento de cartera a partir de su servicio “Procesos Masivos Xchange”. De todas maneras, se sugiere un uso progresivo de Xchange por parte de la cooperativa y en servicios específicos, dada su reputación y las similitudes frente a la competencia.</p>

De igual modo, la automatización del registro de información en bases de datos es un objetivo a corto plazo que Financoop busca alcanzar, a partir del sistema parametrizado presentado por el asesor de la unidad de gestión y control de la calidad. De esta manera, la cooperativa espera mantener un registro actualizado de la información de sus socios, además de que le permitirá desarrollar herramientas de análisis que se alimenten de esta data. Finalmente, esta inclusión le permitirá adecuarse a la normativa establecida en la Resolución N°480-2019 de la SBS, mediante la generación de informes trimestrales para el ente regulador y el suministro de información a las centrales de riesgo (clasificación de riesgo y comportamiento crediticio de los socios en la cooperativa) (2019b).

#### ***2.1.4 Selección de variables apropiadas para cada crédito específico***

Es determinante que la cooperativa, de acuerdo al tipo de persona, establezca una serie de requisitos documentarios los cuales serán utilizados para el análisis en el proceso del otorgamiento de crédito. Es relevante destacar que toda información deberá ser fidedigna y ello deberá ser validado por el analista de créditos. De acuerdo a los productos financieros actuales de la institución e identificando a los principales tipos de socio, se ha recomendado en los anexos M, N y O la información documentaria para personas naturales dependientes, independientes y para las personas jurídicas.

Es importante señalar que, es necesario que el analista de créditos identifique el destino del crédito solicitado, ante ello el socio solicitante del crédito deberá presentar un plan de inversión. En caso se desee adquirir un activo fijo, el solicitante deberá presentar lo siguiente:

- Bienes nuevos: Deberá adjuntar un plan de inversión y/o la proforma del bien que se desee adquirir.
- Inversión en local comercial o establecimiento productivo: Se deberá adjuntar la proforma o el presupuesto necesario para la ejecución de la obra.
- Bienes usados: Tomar en consideración el precio de mercado del bien en función de las características requeridas.

#### ***2.1.5 Validación de la información***

Luego de haber recibido la información documentaria es determinante como parte del proceso de evaluación crediticia que el analista de créditos de la cooperativa valide que la información sea verídica, para ello puede utilizar las siguientes herramientas:

- Validación del estado del RUC: En caso se necesite conocer el estado de un Registro Único Contribuyente (RUC), se puede revisar de manera virtual a través

del siguiente link: <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/eltiitmrconsruc/FrameCriterioBusquedaWeb.jsp>

- Verificación de los Estados Financieros: En el caso de personas jurídicas, en el caso de los EEFF o balance general que se presente y no se encuentren auditados se deberá validar la información presentada mediante el cruce de información entre los PDT's y lo presentado en los balances.
- Verificación de identidad: En caso sea necesaria la validación para reducir posibles intentos de suplantación se podrá realizar mediante el sistema de consultas en línea al Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC).
- En relación a la validación de otro tipo de información, la plataforma de SUNAT permite a las instituciones poder validar los importes pagados ingresando el tipo de formulario y el número de orden del formulario.
- Información adicional presentada en los requisitos documentarios deberán ser validados con firma notarial.

Luego de haber corroborado la información del socio solicitante, es necesario una verificación mediante una visita de campo, ello con la finalidad corroborar las condiciones del negocio (dirección, instalaciones para la venta y/o producción, clientes, estado del domicilio) y verificar los bienes propuestos como garantía (características, estado de conservación en el que se encuentra y, en caso sea necesario, pruebas de funcionamiento).

## **2.2 Análisis de riesgos**

### **2.2.1 Herramienta de evaluación de capacidad de pago**

En relación al análisis de la capacidad de pago realizada por la institución, como se puede observar en el Anexo P, las variables utilizadas en el presente flujo de efectivo se consideran las adecuadas producto a que consideran variables relacionadas al solicitante, datos e información de los avales, información patrimonial y el presupuesto familiar. No obstante, se recomienda a la institución volver más riguroso este proceso, dado que no se considera, por ejemplo, la ampliación de una empresa, ingresos o gastos extraordinarios fuera de los montos fijos de entrada y salida, entre otros.

Asimismo, como se mencionó anteriormente con respecto al grado de aversión y tolerancia al riesgo, es importante que este sea considerado dentro de la propuesta de otorgamiento, reflejándose en los montos a conceder, los plazos, las tasas y las garantías (en caso se requieran). Por propia manifestación del analista senior de créditos directos, esta información se reafirma, e indica que la cooperativa no manifiesta sus políticas dentro de la herramienta

principal de evaluación que posee (comunicación personal, 28 de septiembre, 2021). Por otro lado, esta herramienta obvia completamente el análisis de variables cualitativas que pueden ser extrapolables a un modelo de evaluación cuantitativo (a pesar de que el analista menciona que es un trabajo propio de evaluación documentaria, y también se hace énfasis en entrevistas y visitas a los socios mediante el análisis de sus patrones de comportamiento, actitudes y gestualidad). El siguiente paso de Financoop para mejorar su proceso de evaluación crediticia parte de criterios de priorización y enfoque en el análisis, lo que debe estar establecido en las políticas de la cooperativa en función a la clasificación del deudor.

### ***2.2.2 Modelos Scoring para el sector microfinanciero***

A partir del modelo de credit scoring definido para el sector microfinanciero en el marco teórico, se detallará la propuesta de trabajo a futuro para Financoop en lo que concierne a evaluación crediticia. En primera instancia, es importante destacar la opinión de la muestra de expertos entrevistada, pues se deben aclarar las limitaciones actuales para el trabajo con este tipo de modelos estadísticos en el sector cooperativo. Según sus perspectivas, la primera de ellas está relacionada con la necesidad de recursos, siendo algunos la información sistemática, personas capacitadas en estadística y data analytics y desembolso de dinero. Esta necesidad se refuerza tras la entrevista con el gerente de la división de finanzas de la cooperativa ABACO (siendo la segunda cooperativa más importante del país), quien mencionó que para la evaluación crediticia se utiliza una herramienta de scoring propia que no sigue procesos estadísticos complejos (comunicación personal, 10 de noviembre del 2021). Además de ello, estos modelos quedan en segundo plano en el sector cooperativo frente a la capacidad y experiencia del analista de crédito y las áreas de riesgos para la concesión final del crédito, a diferencia del sector bancario.

No obstante, la estrategia organizacional y las expectativas de crecimiento de la cooperativa requieren de herramientas más sofisticadas y precisas para el análisis de un potencial sujeto de crédito. Frente a ello, el modelo de Camino, Lara y Rayo aplica una regresión logística binaria que se adapta a las necesidades del sector microfinanciero, debido a que considera las fases y variables presentadas en el marco teórico y en el Anexo Q. Para el cálculo del scoring, los autores proponen la siguiente fórmula matemática:

$$p = \frac{1}{1+e^{-z}}$$

Reemplazando “Z” a partir de:

$$Z = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \dots + \beta_nx_n$$

En donde,

P: Representa la probabilidad de impago.



$e$ : Representa el número de Euler (2,71828).

$\beta_x$ : Representan los coeficientes que acompañan a las variables predictoras sujetas al solicitante de crédito.

$x_x$ : Representan las variables predictoras del solicitante.

Para poder ejecutar eficientemente este modelo, los autores mencionan como principio innegociable el contar con información de calidad y no con información innecesaria, pues el modelo necesita ser validado mediante significancia estadística (estadístico de Wald y bondad de ajuste), análisis de estabilidad y de sensibilidad. Con este análisis estadístico, los “ $\beta$ ” del modelo se transforman en coeficientes numéricos, con lo que se necesitaría convertir las “ $x$ ”. Dado que las “ $x$ ” son las variables propias referentes al solicitante de crédito, simplemente se reemplazan las variables cuantitativas y las cualitativas se convierten en variables “dummies”. Con ello, se puede calcular la incógnita “ $p$ ”, que se refiere a la probabilidad de impago del crédito.

### ***2.2.3 Metodología de Pérdida Crediticia Esperada***

Otra herramienta que debe ser considerada por la unidad de riesgos, el comité de riesgos y la unidad de créditos y negocios para el cálculo de gastos por provisiones es el método de pérdidas esperadas. Este modelo matemático permite establecer un valor promedio esperado de la pérdida generada por un portafolio, una cartera de clientes o un único crédito (Soler, Staking, Ayuso & Beato, 1999). Su aplicación permite que la cooperativa se autogenera una idea de la provisión esperada, lo cual implica que puedan determinar reservas de dinero frente a problemas de liquidez o necesidad de colocar nuevos créditos, además de poder generar un control sistemático de los gastos provisionados y generar estrategias más ofensivas para la recuperación de aquellos créditos con mayor posibilidad de impago. La bondad del método para Financoop es radica en la posibilidad de analizar y estimar la pérdida, por un lado, de un solo sujeto de crédito a partir de su comportamiento histórico en la entidad o en el sector financiero y la experiencia de la cooperativa para la recuperación; o también del mismo modo a la cartera de créditos completa.

El trabajo de la cooperativa con este método puede ser netamente empírico, a partir de la aplicación e interpretación de la siguiente fórmula:

$$PE = EAD \times PD \times LG$$

$$PE = EAD \times PD \times (1 - CdR)$$

En donde las definiciones de las variables se encuentran en la Tabla 34:

**Tabla 34: Propuesta de centrales de Riesgo**

VARIABLE	DEFINICIÓN
EAD	Se define como la exposición al momento de default, lo cual representa al valor total de la cartera estudiada.
PD	Representa al porcentaje de cartera con posibilidad de incurrir en mora
LGD	Es la severidad de la mora, es decir, que porcentaje de la cartera finalmente se perderá y cuanto se recuperará.
CdR	Es el valor real que se puede recuperar del total de cartera incurrido en mora.

A partir de lo presentado, se realizará una breve aplicación del cálculo de pérdidas esperadas en la cartera de créditos colocada en diciembre de 2020 para Financoop (revisar Anexo G). Para ello, es fundamental recurrir al capítulo 3 de la Resolución N° 11356-2008 de la SBS, en donde se expone el tratamiento general para las provisiones. En dicha sección, la SBS estipula las tasas mínimas de provisiones como referencia en función al nivel de clasificación crediticia del deudor, además de mencionar la posibilidad de establecerlas como el porcentaje de pérdida esperada para la aplicación del método (SBS, 2008). En ese sentido, el cálculo de la variable “PD” puede obtenerse a través de una proporción entre el saldo de cartera con clasificación con probabilidad de pérdida considerable (es decir, los rangos de DEFICIENTE, DUDOSO Y PÉRDIDA) y el monto total de la cartera. Esta operación se evidencia en la Tabla 35:

**Tabla 35: Propuesta de centrales de Riesgo**

CLASIFICACIÓN DEL DEUDOR	TASA	SALDO DEL TOTAL
NORMAL	1%	S/126,300.00
CPP	5%	S/480,481.22
DEFICIENTE	25%	424,280.00
DUDOSO	60%	87,560.00
<b>TOTAL</b>		S/1,118,621.22
<b>PD</b>		45,76%

Seguidamente, se debe calcular el monto total de la cartera evaluada (sumatoria, que se obtiene S/1,118,621.22) y el porcentaje de recuperación por parte de Financoop en base a su propia experiencia frente a carteras vencidas anteriores (Monto de créditos recuperados / Monto de créditos vencidos). En función de último dato, se puede asumir un LGD de 73,30%, que se explica por el porcentaje de la cartera que viene acompañada de garantías, lo cual puede permitir una recuperación del valor del crédito. Con todo ello, se puede obtener la siguiente estimación en la tabla 32:

**Tabla 36: Propuesta de centrales de Riesgo**

<b>TOTAL CARTERA DICIEMBRE</b>	<b>TASA PONDERADA PROVISIONES</b>	<b>LGD</b>	<b>PÉRDIDAS ESPERADAS</b>
S/.1.118.621,22	45,76%	73,30%	S/375.178,72

No obstante, las expectativas de crecimiento de Financoop pueden requerir mayor precisión en el cálculo de pérdidas esperadas, a consecuencia de una mayor cantidad de colocaciones de créditos. En este contexto, la SBS estipula que, previa autorización, las entidades financieras estarán en la capacidad de emplear metodologías basadas en calificaciones internas para calcular las provisiones; es decir, Financoop adquiriría la capacidad de adaptar el modelo matemático bajo criterios propios en el futuro, o diseñar uno para su uso específico (2008). Una propuesta de adaptación temprana para la cooperativa implicaría el trabajo de data histórica; por ejemplo, para calcular la variable “PD”, Financoop podría segmentar perfiles de socios con características similares en el pasado (clasificación, momento de mora, entre otras), y con ello, incluir factores adicionales al cálculo del “PD” a través de métodos estadísticos para precisar el porcentaje.

### **3. Mitigación y tratamiento del riesgo de crédito**

La cooperativa debe establecer procesos internos para una adecuada gestión de las garantías otorgadas que cumplirán un rol de mitigador del riesgo de crédito asumido. Es por ello que, es determinante para la organización mantener permanentemente actualizado el valor de las garantías. Asimismo, como herramienta para el análisis, la organización deberá conservar la información histórica de las valorizaciones desarrolladas con el objetivo de poder tomar mejores decisiones a futuro. Es a partir de ello que, para una correcta administración de las garantías, se recomienda a la cooperativa contar con la siguiente información documentaria a fin de validar la condición y estado del bien asignado como garantía:

#### **3.1 Garantías mobiliarias**

- Documento fidedigno que valide la propiedad del bien entregado como Garantía Mobiliaria o prendaria
- Certificado negativo de Gravámenes con una antigüedad no mayor a treinta días, expedido por Registros Públicos.
- A criterio del jefe del área de Créditos y Negocios, póliza de seguros a favor de la Cooperativa que cubra el riesgo de robo, incendio o rotura en el caso de equipo, maquinaria y para vehículos.

### **3.2 Garantías hipotecarias**

- Certificado Registral del Inmueble (CRI), expedido por la Oficina Nacional de los Registros Públicos con antigüedad no mayor a 30 días.
- Recibos del Impuesto Predial del último período a la fecha de presentación de la solicitud.
- Copia legible de los propietarios
- Partida/registro de matrimonio en caso los propietarios se encuentren casados
- Autovaluo completo del año en curso (documento original)
- Tasación Reglamentaria o Comercial del inmueble emitida por un perito tasador autorizado por la SBS.
- Copia literal original con una antigüedad menor a 30 días.

Con la documentación previamente solicitada, la cooperativa podrá validar que la garantía cumplirá efectivamente su rol de mitigador del riesgo de crédito. Asimismo, es necesario que se contrate un perito valuador (REPEV), inscrito en el Registro de la Superintendencia de Banca y Seguros que se encargue de la correcta evaluación y análisis del bien.

Asimismo, resulta importante aclarar que las garantías juegan un papel contingente y que el core del negocio de la organización no busca adquirir bienes mobiliarios u otros, por lo que es determinante que el analista de créditos realice una correcta evaluación crediticia al socio solicitante para evitar incurrir en el cobro de las garantías otorgadas.

En adición a las garantías mobiliarias e hipotecarias, la cooperativa puede utilizar los siguientes mecanismos para lograr la normalización de los préstamos:

### **3.3 Reprogramación del crédito**

Esta es una facilidad que involucra cambios en las condiciones de un crédito, normalmente en términos de recomposición o extensión del cronograma de pagos establecido. Las reprogramaciones de crédito únicamente pueden ser aplicadas bajo los siguientes dos escenarios en específico:

- Primer caso  
Si se presenta un evento natural o una crisis macroeconómica que afecte de manera parcial o total a todo el país y se establezca la reprogramación por parte de las entidades reguladoras del sistema financiero (Superintendencia de Banca, Seguros

y AFP). Las condiciones necesarias para acceder a una reprogramación de pago establecido por las entidades reguladoras son las siguientes:

- Encontrarse al día con el cronograma de pagos o, en su defecto,
- Contar como máximo 30 días de atraso en la obligación financiera.
- La reprogramación solo aplica para aquellos créditos cuyos deudores se hayan visto afectados en su capacidad de pago producto a la crisis o situación presente en el mercado.

La cooperativa, en caso apruebe una reprogramación producto a una crisis coyuntural deberá sustentar la decisión a la SBS. El sustento deberá incluir una evaluación de riesgos, el seguimiento realizado al deudor, la aprobación de la reprogramación realizada por la cooperativa, constancias que validen la comunicación con el socio, la aceptación por parte del socio y, por último, el análisis y sustento de la nueva estructura del cronograma de pagos.

La cooperativa, al encontrarse en el Nivel 2 del esquema modular de supervisión deberá reportar de forma semanal un documento con el detalle a profundidad de las reprogramaciones realizadas, esta información deberá ser adjuntada a [reprogramacionessacoop@sbs.gob.pe](mailto:reprogramacionessacoop@sbs.gob.pe). Asimismo, en caso la institución no haya realizado reprogramaciones, de igual forma se deberá remitir el archivo digital con los campos vacíos.

- Segundo caso

A solicitud de un cliente que se encuentre con sus obligaciones financieras al día y que sustente problemas temporales de flujo de caja y por ello necesite el apoyo necesario. Para ello, la cooperativa deberá tener en consideración los siguientes lineamientos:

- Solo se podrá realizar el ajuste de dos cuotas que serán reprogramadas al final del préstamo (de acuerdo al cronograma de pagos).
- La aprobación de la solicitud debe de evaluarse por parte de la Unidad de Créditos y Negocios en conjunto con la Unidad de Riesgos.
- Solo se podrá solicitar la reprogramación de las cuotas si el solicitante se encuentra al día en todas sus obligaciones financieras.

## 4. Seguimiento del riesgo de crédito

Con la finalidad de que la cooperativa desarrolle un correcto seguimiento del riesgo crediticio a nivel individual y portafolio, se recomienda utilizar las siguientes herramientas:

### 4.1 Análisis de cosechas

Es una metodología que permitirá a la cooperativa evaluar y analizar el comportamiento y evolución de los créditos en un período determinado. Asimismo, el análisis de cosechas permite a la institución evaluar la estabilidad financiera a través del uso de reportes de créditos de los deudores (Sánchez & Serrano, 2019). El análisis de la presente herramienta consiste en la identificación de una cosecha (créditos) generada en un plazo determinado, la cual cuenta con pagos vigentes. Luego de que haya transcurrido un tiempo, los créditos atraviesan la etapa de “maduración” por lo que presentan algunas características en específico:

- Incumplimientos con el cronograma de pagos establecido
- Recuperaciones parciales o totales producto a que los deudores han efectuado los pagos correspondientes o se han desarrollado actividades de recuperación y cobranza.

Con esta información, se realiza la medición de los créditos que presentan atrasos mediante los indicadores de morosidad. De acuerdo a Sánchez y Serra (2019), para la cosecha que se ha generado en el periodo “t”, el indicador de morosidad obtenido luego de n periodos posteriores al otorgamiento de dicho crédito se define de la siguiente manera:

$$\text{Indicador de morosidad}_{t+n} \Rightarrow \frac{\text{Cartera Morosa } t+n}{\text{Créditos otorgados } t} * 100 =$$

Es relevante de igual forma, destacar que el indicador obtenido no es el real de atrasos debido a que no se están considerando los créditos castigados.

Para la correcta implementación del presente método, se recomienda utilizar el Reporte Crediticio Consolidado (RCC), en donde se podrá registrar los saldos al final de cada mes de los créditos por deudor en la cooperativa. Asimismo, es recomendable realizar la construcción de la cartera que se evaluará utilizando los créditos concedidos a nuevos socios en una fecha determinada.

## 4.2 Indicadores propuestos para el control de la cartera de créditos

En relación al control de la cartera de créditos, se recomienda a la cooperativa utilizar los siguientes indicadores que permitirán identificar el estado de la cartera y con ello, establecer la herramienta a utilizar para un mayor análisis:

- Operaciones de crédito activas/ Operaciones de crédito en mora
- Cartera vencida por asesor crediticio/ Total de la cartera
- Porcentaje de la cartera en riesgo (segmentar en función del análisis a desarrollar)
- Operaciones crediticias otorgadas por mes / Solicitudes de crédito aprobadas

## 4.3 Análisis de Vulnerabilidad y Stress-Testing

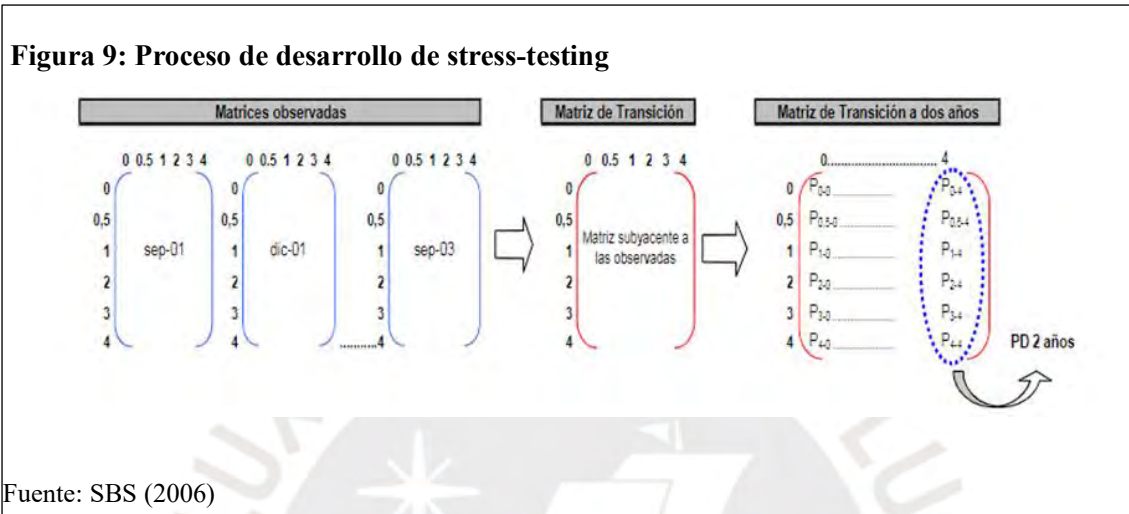
En este apartado, se propondrá otra herramienta que puede ser utilizada en menor medida por Financoop (debido a su condición hipotética), sin embargo, la volatilidad del entorno amerita que se evalúe la sensibilidad de una cartera de créditos ante cambios drásticos (como lo sucedido en la crisis del 2008 o la pandemia del Covid-19).

De acuerdo a lo establecido por Johnson, este análisis “incrementa la ponderación de los eventos extremos negativos en la secuencia de valoración del portafolio” (2001, p. 236). Ello quiere decir que se expone una cartera de créditos a escenarios o eventos negativos, en donde las condiciones macroeconómicas y microeconómicas se desploman y afectan directamente a la situación de los asociados (tanto en su calificación como deudor y en su capacidad de retorno del crédito). Inclusive, este tipo de análisis permite replicar escenarios históricos con indicadores desfavorables para evaluar el comportamiento de la cartera. Asimismo, el autor (Johnson) señala que este proceso se puede realizar a través de la teoría de Valores Extremos, lo cual implica el análisis de las colas de la distribución de probabilidad.

Sin embargo, la SBS simplifica esta labor mediante el análisis de la relación entre la calidad de la cartera y el escenario de estrés, a través de una matriz de transición con periodos de análisis definidos (ver Figura 9). Ello permite que Financoop pueda evaluar el impacto en la cartera de créditos (como variaciones en la clasificación del deudor y situación económica frente al evento).

Desde una mirada práctica, se pueden definir algunos indicadores o variables que pueden presentar cambios significativos con el tiempo, lo cual permite observar con mayor precisión el comportamiento de la cartera de créditos Financoop. De acuerdo a los expertos, algunas

propuestas de variables para la cooperativa pueden ser una disminución en el PBI, un aumento en el indicador de riesgo país, una crisis espontánea en el sector en el que se desempeñe el socio cooperativo (por ejemplo, una caída del precio de los metales puede afectar directamente a un socio que se desempeña en el sector minero), un cambio en el tipo de cambio y en las tasas de interés de mercado, y finalmente factores climáticos, políticos y legales.



A partir de la presentación de la herramienta, es importante considerar que su aplicación desemboca en un doble cálculo de resultados, siendo los mismos la probabilidad de ocurrencia de los eventos (representando eventos individuales o eventos en simultáneo) y el impacto en el comportamiento de los socios que componen la cartera de Financoop (ello a partir de la información recopilada de los socios en la evaluación crediticia). A pesar de la obtención de resultados interesantes para interpretar, el análisis involucra conocimientos considerables en la metodología del análisis y estadística; sin embargo, una de las bondades de esta herramienta es que se transforma en un insumo esencial para la aplicación del cálculo de pérdidas esperadas (Ver Punto 2.2.2 de la propuesta), lo cual es indispensable dentro del sistema de gestión del riesgo de crédito. Con ello se recomienda que Financoop pueda acceder a este tipo de análisis anualmente con ayuda de las centrales de riesgo y la SBS, a partir de la determinación por parte de la cooperativa de las condiciones a evaluar en los escenarios.



## CONCLUSIONES

La presente investigación se desarrolló con el objetivo de establecer un sistema de gestión del riesgo crediticio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financoop a partir de marcos normativos vigentes. Para ello, se realizó un análisis y diagnóstico del estado actual del sistema de gestión de riesgo de crédito de la cooperativa con el objetivo de identificar los principales puntos de mejora.

En primer lugar, luego de haber realizado la revisión y análisis de bibliografía, casos de estudio y propuestas de mejora a otras instituciones del sector microfinanciero se puede concluir que los estudios relacionados sobre Cooperativas de Ahorro y Crédito son limitados, específicamente, la gestión del riesgo crediticio es un tema que no ha sido analizado a profundidad producto a que este proceso se trabaja con mayor rigurosidad en instituciones de intermediación financiera con mayores operaciones, como las entidades financieras de la banca múltiple.

En segundo lugar, la ausencia regulatoria de las cooperativas de ahorro y crédito generó poco control y monitoreo de las prácticas y procesos realizados por estas instituciones. Recién en el año 2019, con la vigencia de la Ley N°30822, la SBS recibió la delegación de supervisar estas entidades, bajo un marco regulatorio enfocado en un esquema de supervisión en función de la capacidad operativa de la institución. Con ello se concluye que, estas instituciones, con la finalidad de recibir la acreditación de la SBS, recién han iniciado sus esfuerzos de diseñar y establecer el control interno y la gestión de riesgos por lo que presentan diversos puntos de mejora en la correcta adopción de las prácticas establecidas en la normativa. Ello se evidencia en la institución, principalmente en la falta de establecimiento de un apetito al riesgo, lo cual impacta en las políticas crediticias, los manuales y reglamentos de la institución, en donde a partir de las entrevistas realizadas a los colaboradores y jefes de área se identificó la necesidad de actualizar parámetros dentro de las políticas con el objetivo de que el proceso de aceptación y otorgamiento de crédito sea más riguroso.

En tercer lugar, mediante el análisis del modelo de otorgamiento de crédito y utilizando 285 créditos vigentes desde el 2019 hasta agosto del presente año, se validaron las observaciones identificadas durante las entrevistas al personal de la institución. Los créditos otorgados, independientemente de su plazo o monto, presentaban la misma tasa a pesar de estar dirigido a públicos distintos; ello principalmente se reflejaba en los créditos de consumo y créditos a microempresas que, a pesar de que una está enfocada a personas naturales dependientes o independientes y la otra estar enfocada a pequeñas empresas, no presentaban diferencias en la asignación de tasas de interés. De igual manera, se resalta que, en gran medida, las causas

principales de las deficiencias en la evaluación crediticia de Financoop radican en la flexibilidad del reglamento COOPAC y de la SBS frente a estas entidades, el desorden en la asignación de funciones dentro de la unidad de riesgos y la unidad de créditos y negocios, y el sistema de referidos implantado en el sector cooperativa que termina sesgando la evaluación final del solicitante. Por último, el análisis de registro de provisiones evidenció un déficit de provisiones de (S/.633,605) para el año 2020, lo cual no desembocó en un cambio significativo en las cuentas de los estados y ratios financieros; sin embargo, es parte importante de la normativa SBS, por lo que debe ser reconocido.

Finalmente, con los principales marcos normativos relacionados a la gestión del riesgo se concluyó que, la estructura de la propuesta del sistema de gestión del riesgo crediticio tomará los procesos establecidos por Coso Enterprise Risk Management. Asimismo, de ISO 31000 se recogerían prácticas esenciales en el proceso de evaluación de riesgo, dividiéndolo en identificación, validación y análisis del riesgo para una mejor determinación. Respecto a Basilea y a partir de las recomendaciones de los expertos, se utilizaron las prácticas de Gobierno Corporativo y fueron adaptadas al core del negocio y a las operaciones permitidas al encontrarse en el segundo nivel del esquema modular de supervisión de cooperativas de ahorro y crédito. Con ello se le brinda a la cooperativa la capacidad de adaptar el contenido práctico de las herramientas brindadas en torno a la gestión del riesgo, al proceso de evaluación crediticia, y al de cobranzas y seguimiento de cuentas por cobrar.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financoop considerar e implementar de forma progresiva la propuesta del sistema de gestión del riesgo crediticio desarrollado en la presente investigación con el objetivo de reducir el índice de morosidad y con ello, mejorar la calificación crediticia para continuar con la estrategia organizacional de emisión de cartas fianza. Para ello, es necesario que la institución establezca un apetito y tolerancia al riesgo con el fin de que las políticas crediticias se actualicen con el grado de operaciones que actualmente desarrolla la institución.

Asimismo, se recomienda a Financoop, de acuerdo a los hallazgos identificados y a las entrevistas con los expertos, incorporar la cultura de riesgo en la operatividad diaria, lo cual debe de partir desde una correcta gobernanza cooperativa en donde la cultura al riesgo se comparta de forma transversal en toda la institución, partiendo desde la alta gerencia y atravesando cada departamento. Con ello, se identificarán amenazas, aumentarán las posibilidades de alcanzar los objetivos organizacionales y los colaboradores estarán alineados con el grado de tolerancia al cual la cooperativa desee exponerse.

Adicionalmente, a miras de proponer un proceso de evaluación crediticia con mayor eficacia, recogiendo y cuantificando el riesgo, se recomienda implementar en un futuro el presente modelo scoring que permitirá a la cooperativa determinar la posibilidad de impago por parte del acreedor, reducir las ineficiencias asociadas a la subjetividad en el análisis, tomar mejores decisiones en base a predicciones financieras, estandarizar el proceso de evaluación, reducir la exposición al riesgo e incrementar el rendimiento del portafolio de clientes. No obstante, para su adopción, la cooperativa deberá contar con personal especializado y asesoría externa que contribuya en la implementación del sistema y capacitación del personal.

Por último, respecto al seguimiento realizado a la cartera actual de créditos directos, se recomienda a la institución tomar en consideración las herramientas presentadas como el análisis de cosechas y la prueba de estrés. A través de ellas se logrará identificar la evolución de los créditos a nivel portafolio e individual. Con esa información el área de riesgos podrá optimizar el tiempo utilizado para la evaluación y análisis del estado de la cartera, determinar las acciones correctivas a desarrollar y determinar posibles alineamientos o mejoras en las políticas crediticias de la cooperativa.

En relación al análisis de la capacidad de pago realizada por la institución, como se puede observar en el Anexo P, las variables utilizadas en el presente flujo de efectivo se consideran las

adecuadas producto a que consideran variables relacionadas al solicitante, datos e información de los avales, información patrimonial y el presupuesto familiar. No obstante, se recomienda a la institución volver más rigurosa la herramienta aplicada en la evaluación crediticia, sobre todo priorizando aspectos cualitativos (sin necesidad de tornarlos en variables cuantitativas).



## REFERENCIAS

- Adusei, M., Adeleye, N., & Okafor, A. (2021). Drivers of credit union penetration: An international analysis. *Managerial and Decision Economics*, 42(3), 710–723. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/mde.3267>.
- Aghabarari, L., Guettler, A., Naem, M., & Van Doornik, B. (2021). Is there help indeed, if there is help in need? The case of credit unions during the global financial crisis. *Economic Inquiry*, 59(3), 1215–1233. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/ecin.12982>
- Aguilar, G., & Camargo, G. (2003). Análisis de la morosidad en las instituciones microfinancieras (IMF) en el Perú. 25, 60.
- Ahmed, S. F., & Malik, Q. A. (2015). Credit risk management and loan performance: Empirical investigation of micro finance banks of Pakistan. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(2), 574–579.
- Altaman, E. I., (1968). Financial ratios, Discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*, 23(4), pp. 589–609.
- ASBANC. (2016). *Se cumplen 20 años de la Ley del Sistema Financiero*. 1–3.
- ASBANC (2017). Cooperativas de ahorro y crédito registran más de S/ 8,500 millones en depósitos. *Reporte semanal N°257*. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-Semanal-257.pdf>
- Apoyo & Asociados. (2021a). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico*.
- Apoyo & Asociados. (2021b). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco*.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011). Glosario de Términos Económicos. Banco Central de Reserva Del Perú, 1–264. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Glosario/Glosario-BCRP.pdf>
- Basilea. (2000). Principios para la administración del riesgo crediticio.
- Blanco, A., Pino-Mejías, R., Lara, J., & Rayo, S. (2013). Credit scoring models for the microfinance industry using neural networks: Evidence from Peru. *Expert Systems with Applications*, 40(1), 356–364. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.07.051>
- Buendía, I., & Tremblay, B. (2015). Cooperativismo De Crédito Latinoamericano: ¿Solución Para La Exclusión Financiera?
- Caplinska, A., & Tvaronavičienė, M. (2020). Creditworthiness place in Credit Theory and methods of its evaluation. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2542–2555. Recuperado de [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(72\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(72))
- Código Civil. Decreto Legislativo N.º 295, 14 de noviembre de 1984 (Perú)
- Cole, R. (1977). *Administración del crédito a las empresas y al consumidor*, México, Diana.

- Comité de Basilea (2006). *Convergencia internacional de medidas y normas de capital*. Recuperado de [https://www.bis.org/publ/bcbs128\\_es.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs128_es.pdf)
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. (2004). *Gestión de riesgos corporativos - Marco Integrado. Técnicas de aplicación*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. (2017). *Gestión del Riesgo Empresarial Integrando Estrategia y Desempeño*. 16.
- Cooper, J. (2021). Credit and the problem of trust in the thought of John Locke, c. 1668–1704. *The Historical Journal*, 64(2), 211–232. Recuperado de <https://doi.org/10.1017/S0018246X20000229>
- De Lara, A. (2015). *Medición y Control de Riesgo financieros*. LIMUSA.
- Demirguc-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2018). The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution. In *The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution*. Recuperado de <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1259-0>
- DiSalvo, J., & Johnston, R. (2017). Credit Unions' Expanding Footprint. *Economic Insights*, 17–25. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=1701459&site=ehost-live>
- Durán, Á. (2017). *Datos y Ranking de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina y el Caribe*.
- Durán, Á. (2020). *Datos y Ranking de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina I*.
- Durango-Gutiérrez, M. P., Lara-Rubio, J., & Navarro-Galera, A. (2021). Analysis of default risk in microfinance institutions under the Basel III framework. *International Journal of Finance and Economics*, 8, 1–18. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/ijfe.2475>
- ESAN. (2016). *El impacto financiero del incremento de la morosidad bancaria | Finanzas | Apuntes empresariales ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/el-impacto-financiero-del-incremento-de-la-morosidad-bancaria/>
- Financoop Cooperativa de Ahorro y Crédito LTDA (2020a). *Memoria anual 2019*. Lima, Perú.
- Financoop Cooperativa de Ahorro y Crédito LTDA (2020b). *Plan Estratégico 2020-2025*. 1-27. Lima, Perú.
- Financoop Cooperativa de Ahorro y Crédito LTDA (2021a). *Gestión integral de riesgos*. Lima, Perú.
- Financoop Cooperativa de Ahorro y Crédito LTDA (2021b). *Memoria Anual 2020*. Lima, Perú.
- Freixas, X; Rochet, J. (2008). *Microeconomics of Banking*. The MIT Press, USA. Recuperado de <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=1638721>

- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). Principios de administración financiera. In *Pearson Educación* (Vol. 12). Recuperado de <https://educativopracticas.files.wordpress.com/2014/05/principios-de-administracion-financiera.pdf>
- Gómez, B. (2019). *Propuesta de un sistema de gestión del riesgo crediticio para reducir el alto nivel de morosidad en las cajas municipales de ahorro y crédito de la provincia de Arequipa*. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10008>
- Gómez, L., & Checo, H. (2014). La Gestión del Riesgo de Crédito como herramienta para una Administración Financiera eficiente: Un estudio de caso. *Revista Científica de La UCSA*, 1(1), 24–32.
- Gómez, D. & López, J. (2002). *Riesgos financieros y operaciones internacionales*.
- González, J., & Gomes, R. (2004). *La morosidad; Un problema financiero de nuestros días*. 1–22.
- Hernández, R., Feránadez, C., & Baptista, M. D. P. (2014). Metodología de la investigación. In *Metodología de la investigación*. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Huerta, R. M. (2014). “*Morosidad y calidad de cartera en Mibanco – Agencia Huaraz, 2010 - 2011*” [Santiago Nunez de Mayolo]. Recuperado de [http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/2484/T033\\_45522655\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/2484/T033_45522655_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- ISO 31000:2018. Risk Management Guidelines, 1 (2018).
- Jarrow, R. A. (2009). Credit Risk Models. *Annual Review of Financial Economics*, 1(1), 37–68. Recuperado de <https://doi.org/10.1146/annurev.financial.050808.114300>
- Johnson, C. (2001). Value at risk: Teoría y aplicaciones. *Value at Risk: Teoría y Aplicaciones*, 28(2), 217–247.
- Kampa, A. (2016). *Money, Credit Conversion and the legacy of Mitchell-Inne* (Gold Press (ed.)). Recuperado de [papers2://publication/uuid/372A6206-8511-4AE2-ACCD-673E383AFCC9](https://papers2://publication/uuid/372A6206-8511-4AE2-ACCD-673E383AFCC9)
- Lara, G., & Hurtado, J. (2019). Los desafíos para las cooperativas de ahorro y préstamo de nivel básico en México. *Cooperativismo & Desarrollo*, 27(115), 1–25. Recuperado de <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.02.01>
- Leal, A. L., Aranguiz M. & Gallegos, J. (2017). Análisis de riesgo crediticio, propuesta del modelo credit scoring. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 26(1), 181–207. Recuperado de <https://doi.org/10.18359/rfce.2666>
- Ley N°26702 (1996). Superintendencia de Banca y Seguros [SBS]. Obtenido de Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica. Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/8CEF5E01E937E76105257A0700610870/\\$FILE/26702.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8CEF5E01E937E76105257A0700610870/$FILE/26702.pdf)

- Ley N°30822 (2019). Superintendencia de Banca y Seguros [SBS]. Obtenido de 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://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/ley/17927-ley-30822/file>
- Lizarzaburu, E. R., Berggrun, L., & Quispe, J. (2012). Financial risk management: Experience in a Latin-American bank. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 96–103. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70012-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70012-8)
- López, M. & Pérez, E. (2017). Determinantes que explican la morosidad de las cajas rurales de ahorro y crédito durante el periodo 2009 al 2016. Aplicación de los resultados a la gestión de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12823/LopezRojasPerezValdez\\_Determinantes\\_explican\\_morosidad1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12823/LopezRojasPerezValdez_Determinantes_explican_morosidad1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Londoño, L., & Núñez, M. (2010). Desarrollo de la administración de riesgos. *Diagnóstico en grandes empresas del área metropolitana del Valle de Aburrá*. 46, 34–51. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21520993004.pdf>
- Luque, A., & Peñaherrera, J. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: el desafío de ser cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 138(138). Recuperado de <https://doi.org/10.5209/reve.73870>
- Maina, J. N., Kinyariro, D. K., & Muturi, H. M. (2016). Influence Of Credit Risk Management Practices On Loan Delinquency In Savings And Credit Cooperative Societies In Meru County. *International Journal of Economics, Commerce & Management*, IV(2).
- Mafumbo, P. W. (2020). Credit Management, Credit Policy and Financial Performance of Commercial Banks in Uganda. *International Journal of Business and Management Review*, 8(5), 68–99. Recuperado de <https://doi.org/10.37745/ijbmr.vol8.no5.p68-99.2020>
- Mejía, R. (2004). *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT, 239.
- McKillop, D., French, D., Quinn, B., Sobiech, A. L., & Wilson, J. O. S. (2020). Cooperative financial institutions: A review of the literature. *International Review of Financial Analysis*, 71(December 2019). Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101520>
- Mokogi, J. G. O. (2003). Economic implications of lending of Micro finance institution on MSES. Unpublished MBA project, University of Nairobi. Recuperado de [http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/22298/Makogi\\_Economic%20implications%20of%20lending%20of%20micro%20finance%20Institutions%20on%20micro%20and%20small%20enterprisespdf?sequence=3](http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/22298/Makogi_Economic%20implications%20of%20lending%20of%20micro%20finance%20Institutions%20on%20micro%20and%20small%20enterprisespdf?sequence=3)
- Morales A., & Morales J. A. (2014). *Economía Digital: Crédito y cobranza*.
- Morales, J. (2017). *Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú, importancia y necesidad de un nuevo modelo de supervisión*. Pontificia Universidad Católica del Perú.



- Naaman, C., Magnan, M., Hammami, A., & Yao, L. (2021). Credit unions vs. commercial banks, who takes more risk? *Research in International Business and Finance*, 55, 101340. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101340>
- Nduwayo, A. (2015). Effect of Loan Management on the Financial Performance of Commercial Bank: the Case of Bank of Kigali (B.K). *African Journal of Science and Technology*, 5(1), 46–59.
- Oña, E. S. (2015). *Desarrollo de un modelo de gestión de riesgo de crédito para instituciones de microfinanzas del Ecuador*. 98.
- Pacific Credit Rating [PCR] (2019). *Metodología de calificación de riesgo de bancos e instituciones financieras*. Recuperado de [https://www.ratingspcr.com/application/files/8715/7609/6949/PCR-MET-P-020\\_V4.pdf](https://www.ratingspcr.com/application/files/8715/7609/6949/PCR-MET-P-020_V4.pdf)
- Pacific Credit Rating [PCR] (2021). *Cooperativa de Ahorro y Crédito LTDA - FINANCOOP, INFORME PRIVADO*. Lima, Perú.
- Pally, U. (2016). Análisis de la gestión del riesgo crediticio y su incidencia en el nivel de morosidad de la caja municipal de ahorro y crédito de Piura agencia Juliaca periodo 2013 – 2014 [Universidad Nacional del Altiplano]. In *Universidad Nacional del Altiplano*. Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/1551>
- Pavlovskaya, M., Borowiak, C., Safri, M., Healy, S., & Eletto, R. (2020). The Place of Common Bond: Can Credit Unions Make Place for Solidarity Economy? *Annals of the American Association of Geographers*, 110(4), 1278–1299. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/24694452.2019.1685368>
- Ptak-Chmielewska, A. (2021). Bankruptcy prediction of small- And medium-sized enterprises in Poland based on the LDA and SVM methods. *Statistics in Transition*, 22(1), 179–195. Recuperado de <https://doi.org/10.21307/STATTRANS-2021-010>
- Ponce, M. de F., & Pasco, M. M. (2015). *Guía de Investigación. Gestión*.
- Puertas, R., & Martí, M. (2013). *Análisis del credit scoring*. 303–315.
- Romanova, I. (2008). Iekšējo reitingu sistēma aizņēmēju kredītriska novērtēšanai. [Internal Rating System for Assessing Borrowers' Credit Risk].
- Sánchez, E. & Serrano, E. (2019). *Análisis de cosechas en tarjetas de crédito*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-180/moneda-180-07.pdf>
- Saurina, J. (1998). Determinantes de la morosidad de las cajas de ahorro españolas. In *Investigaciones Económicas* (Vol. 22, Issue 3, pp. 393–426).
- Shieler, B., Emenike, K. O., & Amu, C. U. (2017). Credit Risk Management and Financial Performance of Microfinance Institutions in Kampala, Uganda. *Journal of Banking and Financial Dynamics*, 1(1), 29–35. Recuperado de <https://doi.org/10.20448/journal.525.2017.11.29.35>

- Sohn, S. Y., & Kim, Y. S. (2013). Behavioral credit scoring model for technology-based firms that considers uncertain financial ratios obtained from relationship banking. *Small Business Economics*, 41(4), 931–943. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9457-5>
- Soler, J., Staking, K., Ayuso A., Beato, P., Botín O'shea, E., Escrig M., & Falero Carrasco, B. (1999). *Gestión de Riesgos Financieros: Un enfoque práctico para países latinoamericanos*.
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2006). “Gestión integral de riesgos”. Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/REGUL\\_PROYIMP\\_BASIL\\_FUNSBS/Gestion\\_integral\\_de\\_riesgos-DCisneros.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/REGUL_PROYIMP_BASIL_FUNSBS/Gestion_integral_de_riesgos-DCisneros.pdf)
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2008). *Resolución S.B.S N° 11356-2008*, 42.
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2009). *Resolución S.B.S N° 13278-2009*, 11.
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2010). *Resolución S.B.S N° 14353-2009*.
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2011). *Resolución S.B.S. N° 3780: Reglamento de gestión de riesgo de crédito*.
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2017a). *Resolución S.B.S. N° 272: Reglamento de gobierno corporativo y gestión integral de riesgos*. Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/app/pp/INT\\_CN/Paginas/Busqueda/BusquedaPortal.aspx](https://www.sbs.gob.pe/app/pp/INT_CN/Paginas/Busqueda/BusquedaPortal.aspx)
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2017b). *Programa de Asesoría a docentes sobre el rol y funcionamiento del sistema financiero, de seguros, AFP y unidades de inteligencia financiera*. 111. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/educacion-financiera/finanzas-en-el-cole>
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2019a). Regulación del sistema financiero peruano consistente con los mejores estándares internacionales de regulación prudencial. Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/Archivos/2019\\_01.%20Implementaci%C3%B3n%20de%20Basilea%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/Archivos/2019_01.%20Implementaci%C3%B3n%20de%20Basilea%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf)
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2019b). *Resolución S.B.S N° 480-2019*, 37.
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2021a). Principales aspectos de la Ley Coopac. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/coopac>
- Superintendencia de Banca y Seguros (2021b). Informe de Estabilidad del Sistema Financiero. In *El sistema financiero*.
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (s/f). “Gestión avanzada de riesgos de crédito: seminario para gerentes de riesgos de las entidades financieras”. Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pres\\_doc\\_basilea/I%20CONCEPTOS.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pres_doc_basilea/I%20CONCEPTOS.pdf)

Valenzuela, L., & Trujillo, A. (2017). Does customer value-oriented management influence financial results? A supplier's perspective. *Innovar*, 27(63), 29–42. Recuperado de <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n63.60664>

World Council of Credit Unions. (2017). 2017 Statistical Report. In WOCCU. Recuperado de [https://www.woccu.org/our\\_network/statreport](https://www.woccu.org/our_network/statreport)

World Council of Credit Unions [WOCCU] (2019). 2019 Statistical Report. *Woccu*, 5. Recuperado de [https://www.woccu.org/our\\_network/statreport](https://www.woccu.org/our_network/statreport)

Zhang, C., Chang, K., & Zeng, H. Y. (2021). The influences of fiscal and credit policies on renewable energy enterprises' investment in China. *Journal of Renewable and Sustainable Energy*, 13(2), 1–12. <https://doi.org/10.1063/5.0036258>



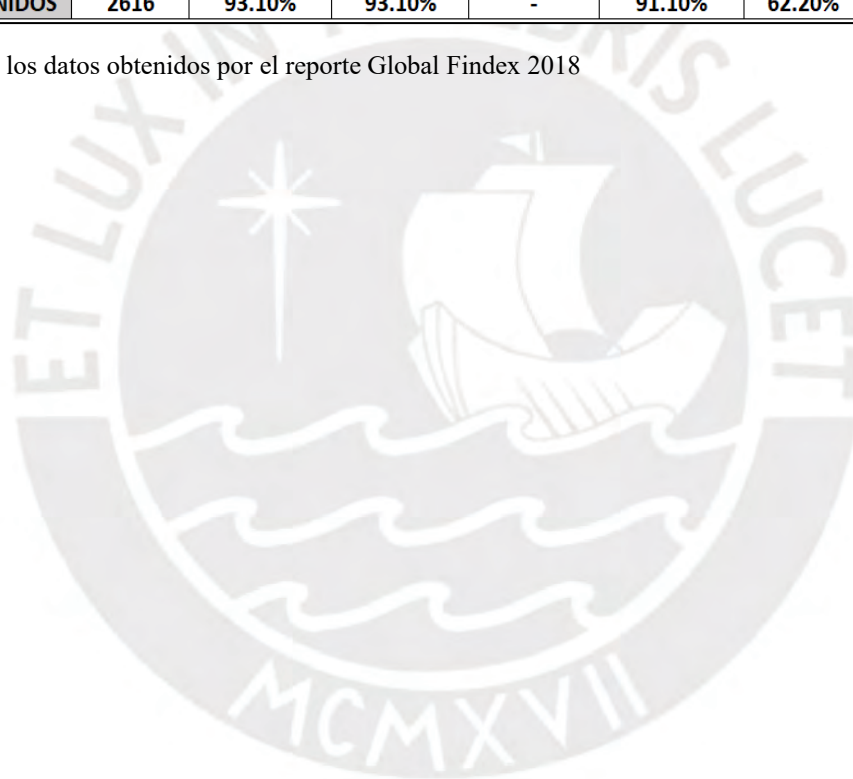
## ANEXOS

### ANEXO A: Datos sobre Inclusión Financiera a nivel latinoamericano

Tabla A1: Datos sobre Inclusión Financiera a nivel latinoamericano

INCLUSIÓN FINANCIERA	Adultos +15 (Millones)	Tenencia de cuentas (% Adultos +15)	Cuentas en IFF (% Adultos +15)	Dinero Móvil (% Adultos)	Pagos Digitales (% Adultos +15)	Ahorro (% Adultos +15)	Créditos (% Adultos +15)
PERÚ	23	42.60%	42.20%	2.60%	33.90%	8.20%	19.10%
ARGENTINA	32.9	48.70%	47.90%	2.40%	40.20%	7.20%	24.40%
COLOMBIA	37	45.80%	44.90%	4.70%	37.30%	8.70%	21.20%
BOLIVIA	7.4	54.40%	51.20%	7.10%	40%	16.40%	20%
CHILE	14.2	74.30%	73.80%	18.70%	65.40%	21.10%	30.90%
BRASIL	161.7	70%	70%	4.80%	57.90%	14.50%	26.30%
ESTADOS UNIDOS	2616	93.10%	93.10%	-	91.10%	62.20%	68.40%

Adaptado de los datos obtenidos por el reporte Global Findex 2018



## ANEXO B: Situación de las COOPAC a nivel Latinoamericano

Tabla B1; Situación de las COOPAC a nivel Latinoamericano

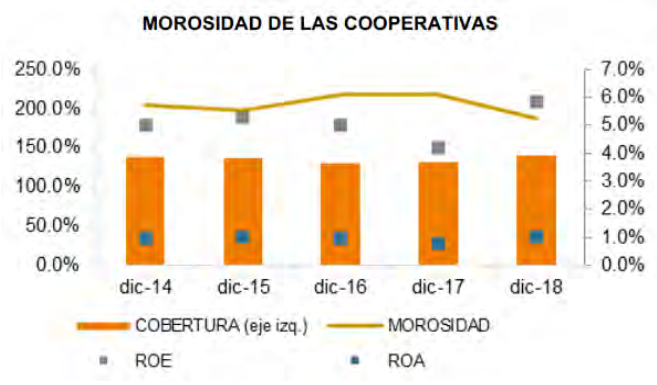
SITUACIÓN COOPAC'S	NÚMERO DE SOCIOS (Millones)	TASA DE PENETRACIÓN	NÚMERO DE COOPAC'S	ACTIVOS (Millones)	AHORROS (Millones)	PRÉSTAMOS (Millones)
PERÚ	2.170	7.94%	438	\$ 4,679.49	\$ 2,374.43	\$ 2,182.63
ESTADOS UNIDOS	121.744	56.85%	5347	\$ 1,584,742.06	\$ 1,335,351.87	\$1,127,363.37
BRASIL	11.001	7.47%	872	\$ 62,177.22	\$ 37,131.65	\$ 37,721.52
COLOMBIA	3.295	9.54%	188	\$ 7,682.70	\$ 5,836.29	\$ 6,048.75

Adaptado de los datos obtenidos por el World Council of Credits Unions 2019



## ANEXO C: Índice de morosidad en el sector cooperativo

Figura C1: Índice de morosidad en el sector cooperativo



Fuente: Pacific Credit Rating (2021)



## ANEXO D: Indicadores de las COOPAC por continente

TABLA D1: Indicadores de las COOPAC por continente

REGIONES / INDICADORES	CANTIDAD DE COOPAC	MIEMBROS	AHORROS (USD)	PRÉSTAMOS	RESERVAS	ACTIVOS
ÁFRICA	39.666	37.897.913	\$ 10.642.868.602	\$ 11.758.017.186	\$ 1.177.544.742	\$ 11.853.778.368
ASIA	33.634	64.839.695	\$ 375.285.513.320	\$ 269.585.242.475	\$ 6.662.186.598	\$ 440.543.467.760
CARIBE	371	3.527.662	\$ 6.961.706.223	\$ 5.289.460.980	\$ 824.726.718	\$ 8.550.358.638
EUROPA	3.574	9.188.106	\$ 24.907.867.135	\$ 12.482.097.446	\$ 4.173.286.847	\$ 34.401.925.799
LATINOAMÉRICA	2.808	37.930.013	\$ 76.735.625.779	\$ 73.637.021.942	\$ 19.688.821.739	\$ 115.620.136.846
NORTEAMÉRICA	5.825	132.248.412	\$ 1.599.045.429.587	\$ 1.407.218.368.054	\$ 187.483.179.225	\$ 1.925.435.064.237
OCEANÍA	177	5.801.171	\$ 74.934.965.113	\$ 70.369.619.458	\$ 6.754.541.619	\$ 90.687.261.657
<b>TOTALES</b>	86.055	291.432.972	\$ 2.168.513.975.759	\$ 1.850.339.827.541	\$ 226.764.287.488	\$ 2.627.391.993.305

## ANEXO E: Matriz de consistencia de la investigación

Tabla E1: Matriz de consistencia de la investigación

Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables de Estudios	Técnicas Recolección de Datos	Criterios selección muestra
Análisis de las prácticas y propuesta de un sistema de gestión del riesgo crediticio a partir de marcos normativos vigentes para una Cooperativa de Ahorro y Crédito: Caso de estudio Financoop	Pregunta principal:  ¿De qué manera la aplicación de un sistema de gestión del riesgo crediticio reducirá los niveles de morosidad de la cartera crediticia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financoop?	Objetivo principal:  Proponer un sistema de gestión de riesgo crediticio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Financoop” a partir de marcos normativos vigentes	Gestión del riesgo crediticio  Morosidad en la cartera crediticia	Entrevistas a profundidad Observación Revisión de fuentes secundarias de la cooperativa	<p><b><u>Muestra homogénea:</u></b> Colaboradores, gerentes y supervisores involucrados con la unidad de riesgos y gestión de calidad de la cartera de FINANCOOP con 6 meses de experiencia como mínimo en el puesto.</p> <p><b><u>Muestra de expertos:</u></b> Gerentes de otras cooperativas, expertos en gestión del riesgo crediticio y el sector COOPAC, y académicos especializados en gestión de riesgos financieros.</p>
	Preguntas secundarias:  P1: ¿Como es la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financoop en el sistema de intermediación financiero peruano?	Objetivos secundarios:  O.S.1: Describir la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Financoop en el sistema de intermediación financiero peruano y la calidad de su cartera crediticia.	Nivel de riesgo asociado al cliente Porcentaje de morosos en la cartera crediticia Grado de aversión al riesgo	Entrevistas a profundidad Revisión de fuentes secundarias de la cooperativa	



**Tabla E1: Matriz de consistencia de la investigación (continuación)**

Tema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos	Variables de Estudios	Técnicas Recolección de Datos	Criterios selección muestra
<p>Análisis de las prácticas y propuesta de un sistema de gestión del riesgo crediticio a partir de marcos normativos vigentes para una Cooperativa de Ahorro y Crédito: Caso de estudio Financoop</p>	<p>P2: ¿Cuáles son las principales prácticas de gestión del riesgo crediticio que desarrolla actualmente Financoop?</p>	<p>O.S.2: Identificar las prácticas de gestión del riesgo crediticio desarrolladas actualmente por Financoop.</p>	<p>Estrategias para la calificación del cliente                      Capacidad de pago del cliente                      Estrategias para la cobertura de clientes                      Estrategia para el monitoreo del portafolio de clientes                      Definición de las políticas de créditos                      Evaluación de riesgos                      Comunicación efectiva con los clientes</p>	<p>Entrevistas                      Observación                      Revisión de fuentes secundarias de la cooperativa</p>	<p><b><u>Muestra homogénea:</u></b>                      Colaboradores, gerentes y supervisores involucrados con la unidad de riesgos y gestión de calidad de la cartera de FINANCOOP con 6 meses de experiencia como mínimo en el puesto.</p>
	<p>P3: ¿Cuáles son los aspectos relevantes en torno a la gestión del riesgo presentes en los marcos normativos vigentes de la ISO 31000: 2018 y el Enfoque COSO ERM que contribuyan a la reducción de la morosidad?</p>	<p>O.S.3                      Identificar los aspectos relevantes en torno a la gestión del riesgo presentes en los marcos normativos vigentes de la ISO 31000: 2018 y el Enfoque COSO ERM que contribuyan a la reducción de la morosidad.</p>	<p>Proceso de gestión del riesgo crediticio                      Principios de la gestión de riesgos</p>	<p>Revisión de la literatura</p>	<p><b><u>Muestra de expertos:</u></b>                      Gerentes de otras cooperativas, expertos en gestión del riesgo crediticio y el sector COOPAC, y académicos especializados en gestión de riesgos financieros.</p>

--	--	--	--	--	--

**Tabla E1: Matriz de consistencia de la investigación (continuación)**

<b>Tema de investigación</b>	<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Variables de Estudios</b>	<b>Técnicas Recolección de Datos</b>	<b>Criterios selección muestra</b>
Análisis de las prácticas y propuesta de un sistema de gestión del riesgo crediticio a partir de marcos normativos vigentes para una Cooperativa de Ahorro y Crédito: Caso de estudio Financoop	P4: ¿Cuáles serán las líneas de acción que se implementarán y quienes serán los responsables que se designarán en cada etapa del proceso de gestión del riesgo crediticio	O.S.4: Plantear líneas de acción y designar responsabilidades en función de cada una de las etapas del proceso de gestión del riesgo crediticio definido por los marcos normativos presentados.	<p>Estrategias para la calificación del cliente</p> <p>Capacidad de pago del cliente</p> <p>Estrategias para la cobertura de clientes</p> <p>Estrategia para el monitoreo del portafolio de clientes</p> <p>Definición de las políticas de créditos</p> <p>Evaluación de riesgos</p> <p>Comunicación efectiva con los clientes</p>	<p>Entrevistas a profundidad</p> <p>Observación</p>	<p><b><u>Muestra homogénea:</u></b> Colaboradores, gerentes y supervisores involucrados con la unidad de riesgos y gestión de calidad de la cartera de FINANCOOP con 6 meses de experiencia como mínimo en el puesto.</p> <p><b><u>Muestra de expertos:</u></b> Gerentes de otras cooperativas, expertos en gestión del riesgo crediticio y el sector</p>

					COOPAC, y académicos especializados en gestión de riesgos financieros.
--	--	--	--	--	--



## ANEXO F: Clasificación del deudor y provisiones generadas 2019

Figura F1: Clasificación del deudor y provisiones generadas 2019

Ítem	Código Socio	Monto de Desembolso	Saldo de Colocaciones	Clasificación del Deudor	Provisiones	Calificación	Provisiones	Superávit/Déficit
1	1231	26,520.00	20,579.81	DEFICIENTE	5,144.95	DUDOSO	12,347.89	7,202.94
2	1256	3,940.00	3,416.28	DEFICIENTE	854.07	DUDOSO	2,049.77	1,195.70
3	943	31,620.00	23,035.77	DEFICIENTE	5,758.94	DUDOSO	13,821.46	8,062.52
4	416	51,970.00	47,056.39	DEFICIENTE	11,764.10	DUDOSO	28,233.83	16,469.73
5	959	52,020.00	46,908.06	DEFICIENTE	11,727.02	DUDOSO	28,144.84	16,417.82
6	436	52,020.00	27,939.12	DEFICIENTE	6,984.78	DUDOSO	16,763.47	9,778.69
7	1059	51,000.00	50,584.47	DEFICIENTE	12,646.12	DUDOSO	30,350.68	17,704.56
8	1262	6,640.00	6,224.22	DUDOSO	3,734.53	DUDOSO	3,734.53	0.00
9	1217	21,420.00	20,766.72	DUDOSO	12,460.03	PERDIDA	20,766.72	8,306.69
10	879	26,520.00	20,298.71	DEFICIENTE	5,074.68	DUDOSO	12,179.23	7,104.55
11	881	31,620.00	27,033.38	DEFICIENTE	6,758.35	DUDOSO	16,220.03	9,461.68
12	401	52,020.00	50,391.93	DEFICIENTE	12,597.98	DUDOSO	30,235.16	17,637.18
13	426	16,270.00	13,135.58	DEFICIENTE	3,283.90	DUDOSO	7,881.35	4,597.45
14	421	52,020.00	46,167.34	DUDOSO	27,700.40	DUDOSO	27,700.40	0.00
15	1134	52,020.00	48,767.21	DUDOSO	29,260.33	DUDOSO	29,260.33	0.00
16	450	52,020.00	46,167.34	DUDOSO	27,700.40	DUDOSO	27,700.40	0.00
17	1130	26,520.00	25,616.70	DUDOSO	15,370.02	DUDOSO	15,370.02	-
18	951	46,489.31	46,489.31	DEFICIENTE	11,622.33	DUDOSO	27,893.59	16,271.26
19	950	51,560.68	51,560.68	DEFICIENTE	12,890.17	DUDOSO	30,936.41	18,046.24
20	969	10,327.00	4,266.89	DEFICIENTE	1,066.72	DUDOSO	2,560.13	1,493.41
21	1176	52,020.00	50,391.93	DUDOSO	30,235.16	PERDIDA	50,391.93	20,156.77
22	1216	11,220.00	10,150.42	DUDOSO	6,090.25	DUDOSO	6,090.25	0.00
23	918	184,620.00	164,482.64	DEFICIENTE	41,120.66	DUDOSO	98,689.58	57,568.92
24	454	11,220.00	8,103.45	DEFICIENTE	2,025.86	DUDOSO	4,862.07	2,836.21
25	898	31,620.00	17,939.07	DUDOSO	10,763.44	PERDIDA	17,939.07	7,175.63
26	1257	73,980.36	73,980.36	DUDOSO	44,388.22	DUDOSO	44,388.22	0.00
27	906	13,260.00	11,094.52	DUDOSO	6,656.71	PERDIDA	11,094.52	4,437.81
28	915	41,820.00	27,675.18	DEFICIENTE	6,918.80	DUDOSO	16,605.11	9,686.31
29	452	52,020.00	48,724.79	DUDOSO	29,234.87	DUDOSO	29,234.87	0.00
30	912	52,020.00	44,816.10	DEFICIENTE	11,204.03	DUDOSO	26,889.66	15,685.63
31	924	11,220.00	7,787.79	DUDOSO	4,672.67	PERDIDA	7,787.79	3,115.12
32	1124	8,180.00	7,628.03	DUDOSO	4,576.82	DUDOSO	4,576.82	0.00
33	1011	11,220.00	7,837.20	DUDOSO	4,702.32	DUDOSO	4,702.32	-
34	896	52,020.00	48,227.86	DUDOSO	28,936.72	DUDOSO	28,936.72	0.00
35	882	6,220.00	1,834.09	DUDOSO	1,100.45	DUDOSO	1,100.45	0.00
36	458	352,266.94	343,381.91	DEFICIENTE	85,845.48	DUDOSO	206,029.15	120,183.67
37	400	36,720.00	28,105.86	DEFICIENTE	7,026.47	DUDOSO	16,863.52	9,837.05
38	895	41,820.00	32,008.49	DUDOSO	19,205.69	DUDOSO	19,205.69	0.00
39	1172	26,520.00	23,991.87	DEFICIENTE	5,997.97	DUDOSO	14,395.12	8,397.15
40	933	16,320.00	15,130.31	DEFICIENTE	3,782.58	DUDOSO	9,078.19	5,295.61
41	56	30,090.00	25,122.38	DEFICIENTE	5,032.36	DUDOSO	15,073.43	10,041.07
42	639	67,347.78	67,347.78	DUDOSO	40,408.67	PERDIDA	67,347.78	26,939.11
43	686	645,500.00	636,090.00	DEFICIENTE	159,022.50	DUDOSO	381,654.00	222,631.50
44	945	62,220.00	42,042.10	DEFICIENTE	10,510.52	DUDOSO	25,225.26	14,714.74
45	1100	63,720.00	47,506.15	DUDOSO	28,503.69	DUDOSO	28,503.69	-
46	1106	9,280.00	6,888.29	DEFICIENTE	1,722.07	DUDOSO	4,132.97	2,410.90
47	448	41,820.00	35,394.13	DEFICIENTE	8,848.53	DUDOSO	21,236.48	12,387.95
48	901	72,420.00	54,170.89	DEFICIENTE	13,542.73	DUDOSO	32,502.53	18,959.80
49	1320	52,000.00	49,590.94	DEFICIENTE	12,397.74	DUDOSO	29,754.56	17,356.82
Totales		2,845,242.07	2,563,851.44		858,873.80		1,608,441.99	749,568.19

Fuente: Elaborado por Fincoop LTDA (2)

## ANEXO G: Matriz de evolución de la calificación del deudor (6 meses posteriores) de la cartera crediticia de diciembre 2020

**Tabla G1: Matriz de evolución de la calificación del deudor (6 meses posteriores de la cartera crediticia de diciembre 2020)**

TIPO DE PRODUCTO	F. INICIO	MONTO	TASA	CALIFIC. ENERO	CALIFIC. FEBRERO	CALIFIC. MARZO	CALIFIC. ABRIL	CALIF. MAYO	CALIFIC. JUNIO	CALIFIC. JULIO	CALIFIC. AGOSTO
MICROEMPRESA	1/12/2020	S/25.500,00	32,92%	DEFICIENTE	CPP	CPP	DEFICIENTE	CPP	CPP	CPP	DEFICIENTE
MICROEMPRESA	1/12/2020	S/25.000,00	32,92%	NORMAL	NORMAL	NORMAL	NORMAL	NORMAL	NORMAL	NORMAL	NORMAL
CONSUMO	7/12/2020	S/43.121,52	32,92%	CPP	CPP	NORMAL	NORMAL	CPP	CPP	CPP	CPP
CONSUMO	9/12/2020	S/21.400,00	32,92%	CPP	DEFICIENTE	DUDOSO	CPP	PÉRDIDA	CPP	CPP	CPP
MICROEMPRESA	11/12/2020	S/11.200,00	32,92%	NORMAL	CPP	CPP	NORMAL	CPP	DEFICIENTE	DUDOSO	DUDOSO
CONSUMO	14/12/2020	S/21.400,00	32,92%	NORMAL	NORMAL	CPP	CPP	CPP	CPP	CPP	CPP
CONSUMO	14/12/2020	S/26.500,00	32,92%	NORMAL	CPP	DEFICIENTE	NORMAL	DUDOSO	CPP	CPP	CPP
CONSUMO	15/12/2020	S/11.200,00	32,92%	NORMAL	NORMAL	NORMAL	NORMAL	DEFICIENTE	CPP	CPP	CPP
CONSUMO	16/12/2020	S/19.360,00	32,92%	NORMAL	CPP	CPP	NORMAL	CPP	DEFICIENTE	DUDOSO	DUDOSO
MICROEMPRESA	16/12/2020	S/26.500,00	32,92%	CPP	CPP	DEFICIENTE	NORMAL	NORMAL	CPP	DEFICIENTE	DUDOSO
CONSUMO	17/12/2020	S/26.500,00	32,92%	CPP	CPP	CPP	CPP	CPP	CPP	CPP	DEFICIENTE
MICROEMPRESA	18/12/2020	S/51.000,00	32,92%	NORMAL	CPP	DEFICIENTE	NORMAL	DUDOSO	CPP	CPP	CPP
MICROEMPRESA	18/12/2020	S/25.480,00	32,92%	CPP	CPP	DEFICIENTE	CPP	CPP	CPP	CPP	DEFICIENTE

**Tabla G1: Matriz de evolución de la calificación del deudor (6 meses posteriores de la cartera crediticia de diciembre 2020 (continuación))**

TIPO DE PRODUCTO	F. INICIO	MONTO	TASA	CALIFIC. ENERO	CALIFIC. FEBRERO	CALIFIC. MARZO	CALIFIC. ABRIL	CALIF. MAYO	CALIFIC. JUNIO	CALIFIC. JULIO	CALIFIC. AGOSTO
MICROEMPRESA	21/12/2020	S/15.300,00	32,92%	NORMAL	CPP	NORMAL	NORMAL	DEFICIENTE	DUDOSO	DEFICIENTE	NORMAL
MICROEMPRESA	21/12/2020	S/15.300,00	32,92%	DEFICIENTE	CPP	CPP	CPP	CPP	CPP	CPP	DEFICIENTE
CONSUMO	21/12/2020	S/52.000,00	32,92%	CPP	CPP	CPP	NORMAL	DUDOSO	CPP	CPP	CPP
MICROEMPRESA	22/12/2020	S/102.000,00	26,82%	CPP	CPP	DEFICIENTE	CPP	NORMAL	CPP	CPP	CPP
MICROEMPRESA	23/12/2020	S/331.500,00	26,82%	CPP	CPP	CPP	CPP	CPP	CPP	CPP	DEFICIENTE
MICROEMPRESA	29/12/2020	S/29.999,70	32,92%	NORMAL	CPP	CPP	NORMAL	CPP	CPP	CPP	CPP
MICROEMPRESA	29/12/2020	S/51.000,00	32,92%	NORMAL	NORMAL	NORMAL	NORMAL	NORMAL	DEFICIENTE	NORMAL	NORMAL
CONSUMO	29/12/2020	S/15.300,00	32,92%	CPP	CPP	CPP	CPP	DEFICIENTE	CPP	CPP	CPP
CONSUMO	29/12/2020	S/21.400,00	32,92%	NORMAL	CPP	CPP	NORMAL	CPP	CPP	CPP	CPP
CONSUMO	29/12/2020	S/8.660,00	32,92%	NORMAL	CPP	CPP	NORMAL	CPP	CPP	CPP	CPP
MICROEMPRESA	30/12/2020	S/30.500,00	32,92%	NORMAL	NORMAL	NORMAL	DUDOSO	DEFICIENTE	DEFICIENTE	DEFICIENTE	DUDOSO
CONSUMO	30/12/2020	S/35.000,00	18,00%	NORMAL	NORMAL	NORMAL	CPP	NORMAL	NORMAL	NORMAL	NORMAL
MICROEMPRESA	31/12/2020	S/76.500,00	26,82%	NORMAL	NORMAL	NORMAL	NORMAL	CPP	CPP	CPP	CPP
MICROEMPRESA	31/12/2020	S/663.000,00	26,82%	NORMAL	NORMAL	NORMAL	CPP	CPP	CPP	CPP	CPP
MICROEMPRESA	31/12/2020	S/589.805,63	26,82%	NORMAL	NORMAL	NORMAL	CPP	CPP	CPP	CPP	CPP

## ANEXO H: Funciones específicas para el comité de riesgos

Tabla H1: Funciones específicas para el comité de riesgos

	
<b>COMITÉ DE RIESGOS</b>	
<b>Miembros del Comité:</b>	<b>Coordina directamente con:</b>
Gerente General	Unidad de Créditos y Negocios
Miembro del Consejo de Administración	Comité de Riesgos
Miembro del Consejo de Vigilancia	Gerencia General
Jefe de Riesgos	Consejo de Administración
	Consejo de Vigilancia
<b>Funciones:</b>	
<p>1) Aprobar las políticas en torno a la Gestión Integral de Riesgos, así como sus futuras actualizaciones propuestas por la Unidad de Riesgos.</p> <p>2) Definir el nivel de tolerancia y el grado de aversión al riesgo a asumir por la cooperativa, en conjunto con el consejo de administración y la alta gerencia.</p> <p>3) Determinar las acciones correctivas y planes de contingencia necesarios en caso existan desviaciones a los niveles de tolerancia y aversión al riesgo.</p> <p>4) Analizar la capacidad de capital de la cooperativa para afrontar los riesgos determinados e informar ante inconvenientes de suficiencia.</p> <p>5) Proponer mejoras en la Gestión Integral de Riesgos.</p> <p>6) Verificar el análisis generado por la unidad de créditos y negocios, y la unidad de riesgos, así como también las propuestas de colocación del crédito para los socios, estableciendo una conexión orgánica entre áreas.</p> <p>7) Otras funciones que la cooperativa considere necesaria en torno a la Gestión Integral de Riesgos.</p>	

## ANEXO I: Funciones específicas para la unidad de riesgos

Tabla I1: Funciones específicas para la unidad de riesgos

	
<b>UNIDAD DE RIESGOS</b>	
<b>Miembros del Área:</b>	<b>Coordina directamente con:</b>
Jefe de riesgos	Unidad de Créditos y Negocios
Analista de riesgos	Unidad de Riesgos
Supervisor de riesgo de crédito	Gerencia General
Asistentes del área	Consejo de Administración
	Consejo de Vigilancia
<b>Funciones:</b>	
<p>1) Proponer políticas, procesos y metodologías para la Gestión Integral de Riesgos, así como también generar propuestas de actualización.</p> <p>2) Guiar la interconexión entre la gestión de riesgos, los planes y metas de negocio y las demás actividades de gestión de la cooperativa.</p> <p>3) Establecer un lenguaje común de gestión de riesgos en base a lo estipulado por la SBS para generar una cultura de riesgo.</p> <p>4) Mantener una comunicación activa con la alta gerencia y el comité de riesgos sobre los hechos suscitados en torno a la gestión de riesgos para la toma de decisiones.</p> <p>5) Estimar los requerimientos patrimoniales y regulatorios para mitigar los riesgos presentados en torno a la cooperativa.</p> <p>6) Analizar la data generada por la unidad de créditos y negocios mediante el desarrollo de mecanismos y herramientas para estimar la probabilidad de incumplimiento de los socios sobre los créditos colocados (como los mencionados en el análisis: modelos scoring o análisis de cosechas).</p> <p>7) Generar informes anuales de riesgos al finalizar cada ejercicio con los detalles suscitados y el plan de actividades para el siguiente año, bajo los estándares dictaminados por la SBS y la FENACREP.</p> <p>8) Otras funciones que la cooperativa considere pertinente para la unidad.</p>	



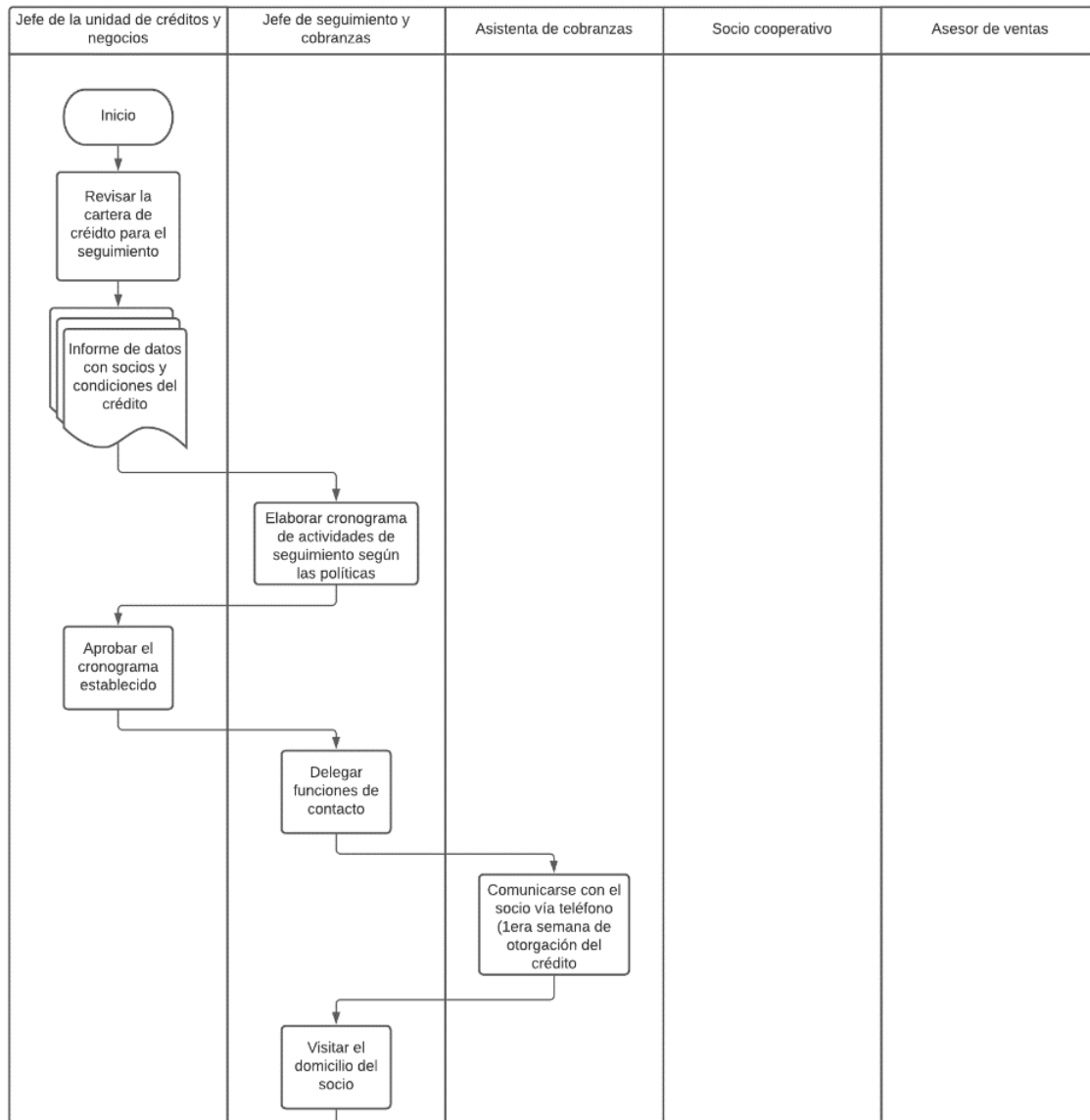
## ANEXO J: Funciones específicas para la unidad de créditos y negocios

Tabla J1: Funciones específicas para la unidad de créditos y negocios

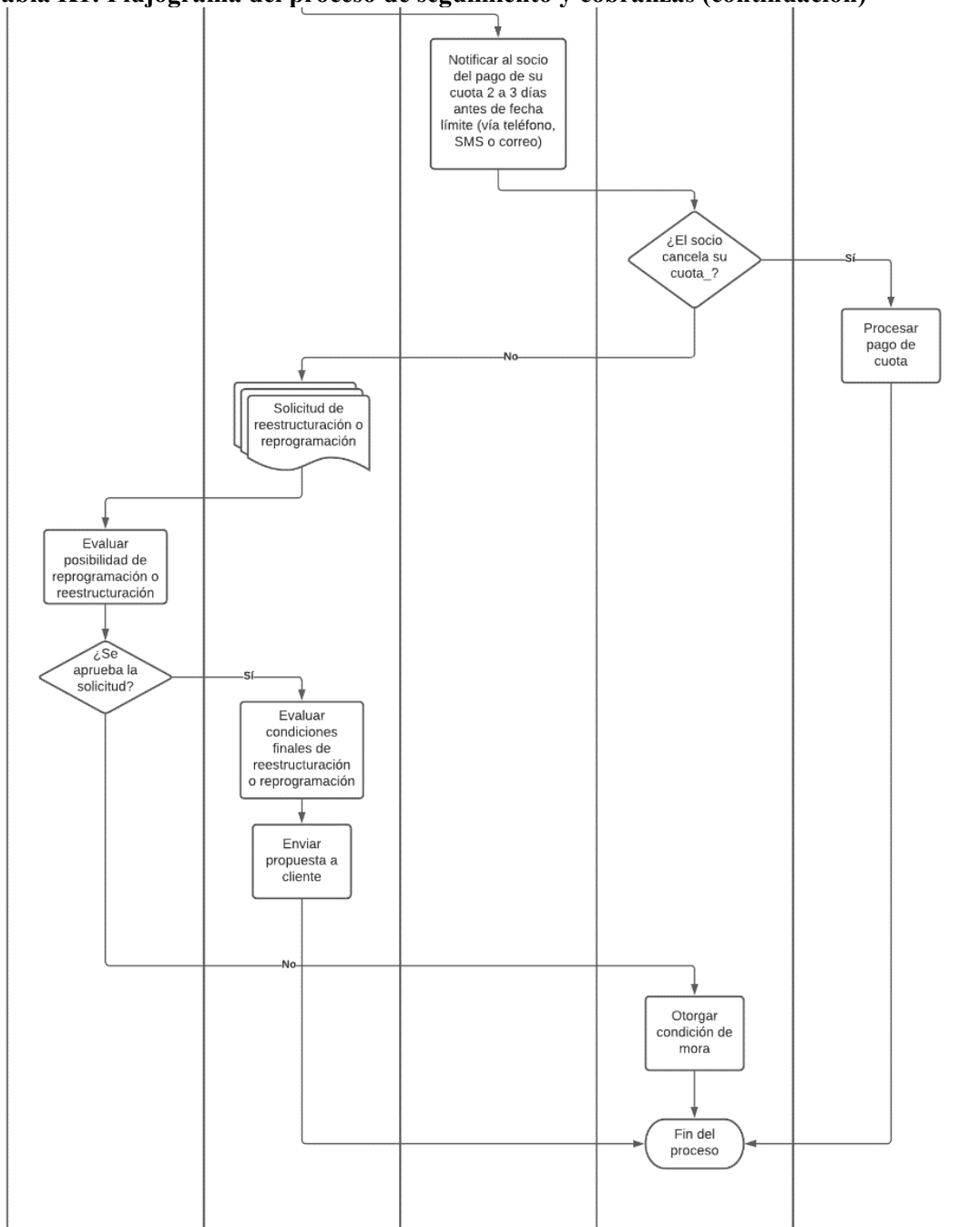
	
UNIDAD DE CRÉDITOS Y NEGOCIOS	
Miembros del Área:	Coordina directamente con:
Gerente de Créditos y Negocios Analista de créditos directos Analista de créditos indirectos Jefe de seguimiento de cobranzas Jefe de recuperaciones Asistentes de cobranzas y recuperaciones	Unidad de Riesgos Comité de Riesgos Gerencia General Consejo de Administración Consejo de Vigilancia
Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recabar y evaluar la información proporcionada por los socios para la generación de data.</li> <li>2. Actualizar la información de los socios periódicamente mediante visitas de campo, comunicación con los socios y el desarrollo de informes virtuales.</li> <li>3. Clasificar a los socios según la escala determinada por la normativa SBS.</li> <li>4. Detallar propuestas de colocación de créditos según la información brindada por el socio, en base a su comportamiento crediticio, su capacidad de pago y las garantías que posee (en caso sean necesarias) para ser analizadas por la unidad y el comité de riesgos.</li> <li>5. Colocar los créditos aprobados por las unidades superiores correspondientes según la escala de aprobación propuesta por la cooperativa.</li> <li>6. Aprobar los créditos inherentes a sus funciones de acuerdo a la escala de aprobación propuesta por la cooperativa (montos hasta S/.5000).</li> <li>7. Realizar el seguimiento de los créditos colocados a partir de lo estipulado por la cooperativa en el manual de créditos mediante visitas de campo y comunicación directa con el cliente.</li> <li>8. Realizar el proceso de cobranza de los créditos colocados en base a las consideraciones detalladas en la relación contractual con el socio.</li> <li>9. Realizar el proceso de recuperación de los créditos colocados que incurren en mora.</li> <li>10. Informar de los créditos irrecuperables a la unidad de riesgos para el cálculo de provisiones (mediante informes mensuales).</li> <li>11. Otras funciones que la cooperativa considere pertinente para la unidad.</li> </ol>	

## ANEXO K: Flujograma del proceso de seguimiento y cobranzas

Tabla K1: Flujograma del proceso de seguimiento y cobranzas

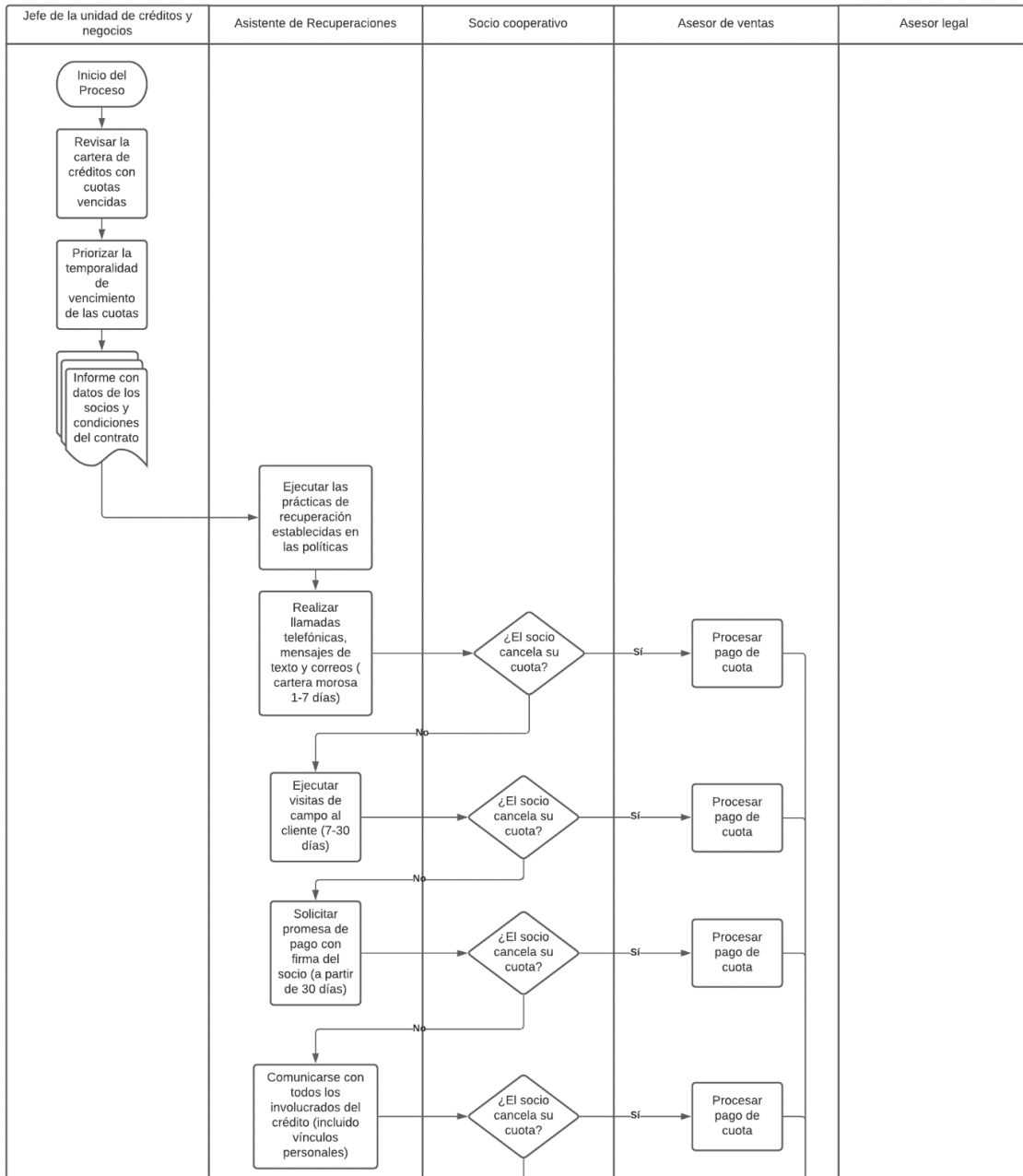


**Tabla K1: Flujograma del proceso de seguimiento y cobranzas (continuación)**

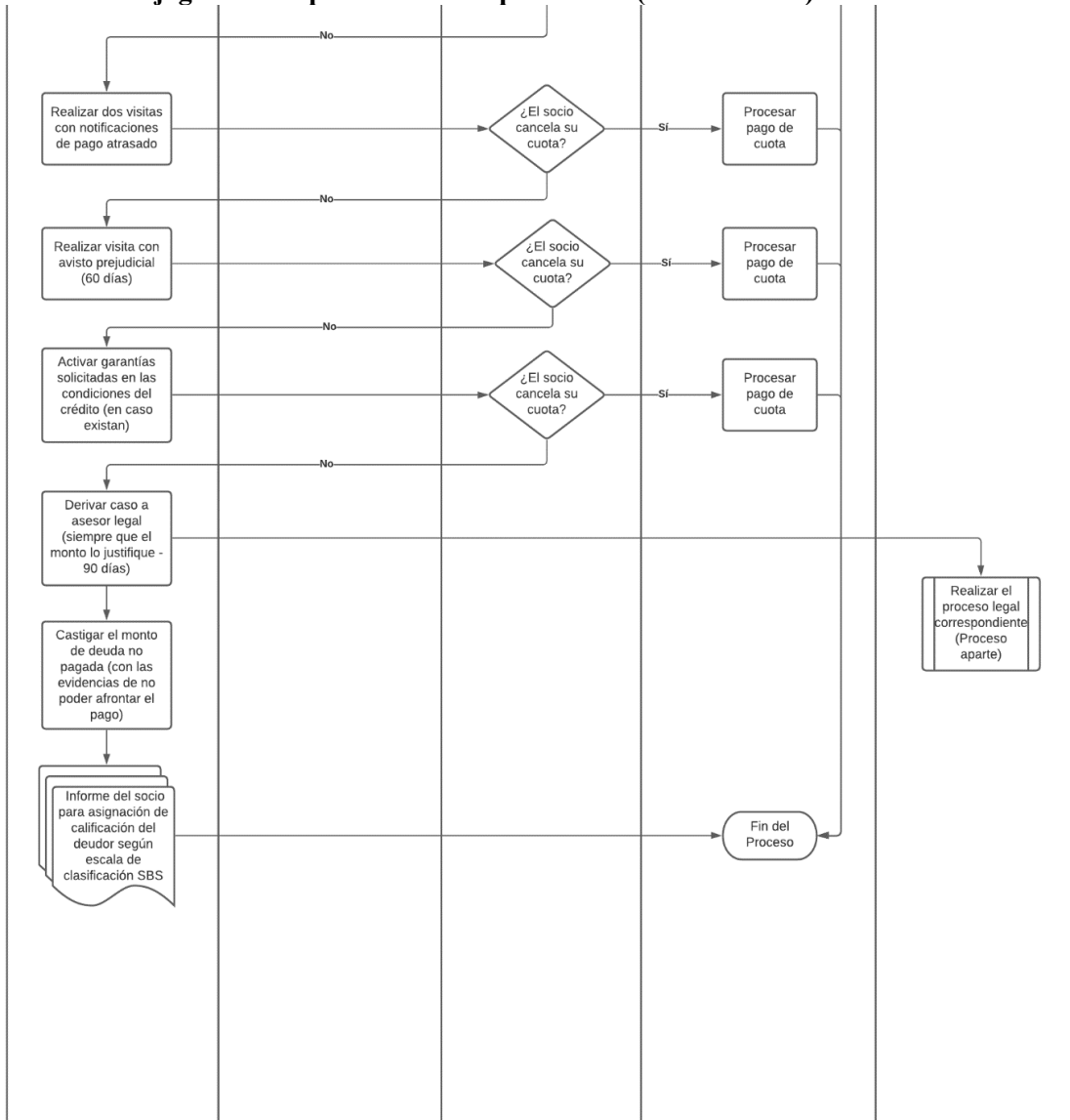


# ANEXO L: Flujograma del proceso de recuperaciones

Tabla L1: Flujograma del proceso de recuperaciones



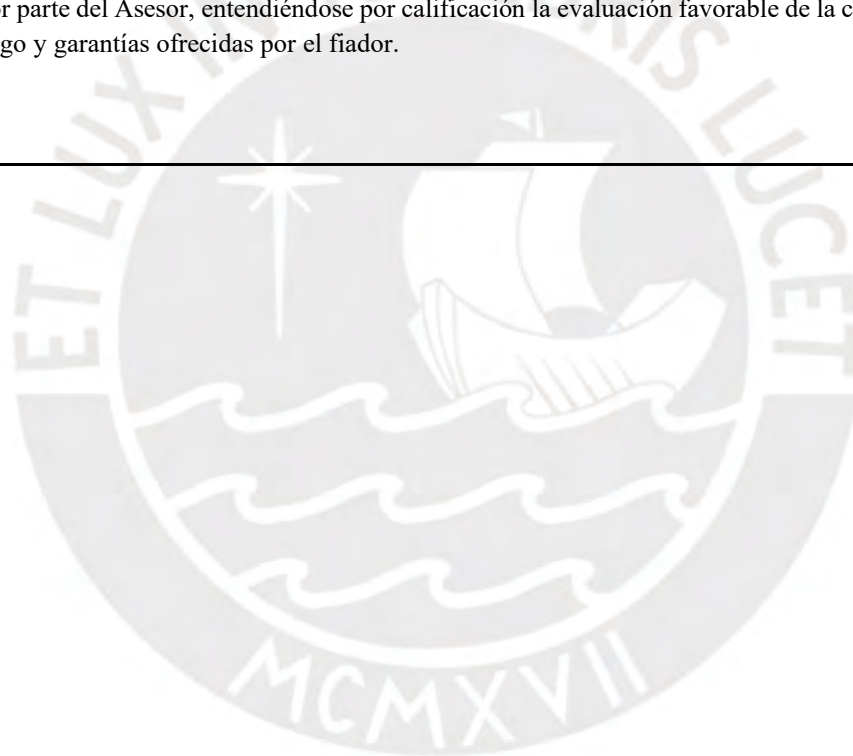
**Tabla L1: Flujograma del proceso de recuperaciones (continuación)**



## **ANEXO M: Requisitos adicionales propuestos a personas naturales dependientes para el manual de créditos**

**Anexo M1: Requisitos adicionales propuestos a personas naturales dependientes para el manual de créditos**

<b>REQUISITOS DOCUMENTARIOS</b>	
<b>TIPO: PERSONA NATURAL DEPENDIENTE</b>	<b>UNIDAD DE CRÉDITOS Y NEGOCIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fotocopia del DNI del titular y/o cónyuge, en caso de ser separados copia legalizada del documento de separación de patrimonios.</li><li>• Fotocopia de las dos últimas boletas de pago, recibos de honorarios de ambos cónyuges o declaración Jurada de Ingresos cuando el caso amerite.</li><li>• Fotocopia del último recibo de agua, luz y/o teléfono.</li><li>• En caso de requerirse la participación de un fiador solidario se necesita la calificación crediticia por parte del Asesor, entendiéndose por calificación la evaluación favorable de la capacidad de pago y garantías ofrecidas por el fiador.</li></ul>	



## **ANEXO N: Requisitos adicionales propuestos a personas naturales independientes para el manual de créditos**

### **Anexo N1: Requisitos adicionales propuestos a personas naturales independientes para el manual de créditos**

<b>REQUISITOS DOCUMENTARIOS</b>	
<b>TIPO: PERSONA NATURAL INDEPENDIENTE</b>	<b>UNIDAD DE CRÉDITOS Y NEGOCIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Fotocopia DNI del Titular del negocio, vigente.</li><li>● Fotocopia del RUC de la empresa, vigente</li><li>● Fotocopia del PDT Renta Anual con anexos, de los dos últimos ejercicios, de serle aplicable.</li><li>● Fotocopia del PDT 621 RENTA-IGV de los dos últimos meses, de serle aplicable</li><li>● Estado de Situación Financiera (en caso la organización cuente con ello).</li><li>● Fotocopia del último recibo de agua, luz y/o teléfono.</li><li>● Fotocopia de la escritura de propiedad de los inmuebles que van a ser materia de garantía mediante hipoteca.</li><li>● Informe de valorización actualizada de los inmuebles que van a ser materia de garantía hipotecaria, con antigüedad de hasta 15 días.</li><li>● Reporte de otros ingresos obtenidos por el solicitante en forma regular.</li><li>● Estudio de factibilidad del proyecto por el cual se solicita el crédito.</li><li>● Flujo de caja proyectado por el periodo de vigencia del crédito.</li></ul>	

## ANEXO O: Requisitos adicionales propuestos a personas jurídicas para el manual de créditos


Tabla O1: Requisitos adicionales propuestos a personas jurídicas para el manual de créditos

REQUISITOS DOCUMENTARIOS	
TIPO: PERSONA JURÍDICA	UNIDAD DE CRÉDITOS Y NEGOCIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fotocopia DNI del Gerente General, vigente.</li> <li>● RUC y/o documento que acredite la(s) actividad(es) productiva(s).</li> <li>● Fotocopia del PDT Renta Anual con anexos, de los dos últimos ejercicios.</li> <li>● Fotocopia del PDT 621 RENTA-IGV de los dos últimos meses.</li> <li>● Estado de Situación Financiera al último semestre/trimestre o mes.</li> <li>● Estado de flujo de efectivo.</li> <li>● Indicadores financieros como liquidez, solvencia, rentabilidad, endeudamiento o apalancamiento financiero.</li> <li>● Fotocopia de la Escritura de Constitución de la empresa y modificatorias.</li> <li>● Original de la copia literal de la ficha registral y/o partida electrónica de la empresa, con antigüedad de hasta 15 días.</li> <li>● Original de la copia literal de la vigencia de poderes de los representantes legales de la empresa, con antigüedad de hasta 15 días.</li> <li>● Fotocopia de recibo de servicios (agua, luz, teléfono) del domicilio de la empresa, antigüedad de dos meses.</li> <li>● Fotocopia del acta de la junta general de accionistas en la que se acuerda gestionar operaciones de crédito con la cooperativa.</li> <li>● Fotocopia de la escritura de propiedad de los inmuebles que van a ser materia de garantía mediante hipoteca.</li> <li>● Original de la copia del certificado positivo de propiedad de los inmuebles que van a ser materia de garantía mediante hipoteca, con antigüedad de hasta 15 días.</li> <li>● Informe de valorización actualizada de los inmuebles que van a ser materia de garantía hipotecaria, con antigüedad de hasta 15 días.</li> <li>● Fotocopia del recibo emitido por la cooperativa que acredite el cobro del reembolso de los gastos administrativos por concepto de estudio y evaluación de documentos del solicitante.</li> <li>● Reporte de otros ingresos obtenidos por el solicitante en forma regular.</li> <li>● Estudio de factibilidad del proyecto por el cual se solicita el crédito.</li> <li>● Flujo de caja proyectado integrando los ingresos y egresos de la unidad familiar por el periodo de vigencia del crédito.</li> <li>● En caso de requerirse la participación de un fiador solidario se necesita la calificación crediticia por parte del Asesor, entendiéndose por calificación la evaluación favorable de la capacidad de pago y garantías ofrecidas por el fiador.</li> </ul>	



# ANEXO P: Herramienta para la evaluación de la capacidad de pago de Financoop

Figura P1: Herramienta para la evaluación de la capacidad de pago de Financoop


N° DE CREDITO

### EVALUACION DE LA UNIDAD FAMILIAR - SOLICITANTE Y AVAL

DATOS DEL SOLICITANTE				
NOMBRE	oslim mora			
LUGAR DE NACIMIENTO	LIMA	FECHA DE NACIMEN	02MAR1957	
ESTADO CIVIL	soltero	VIVIENDA	PROPIA	
NIVEL DE EDUCACION	SECUNDARIA	CARGA FAMILIAR		
PROFESION U OCUPAC.		MODALIDAD DE CONTR.		
CARGO DESEMPEÑADO		FECHA DE INGRESO		
DATOS DEL CONYUGUE				
NOMBRE				
LUGAR DE NACIMIENTO		FECHA DE NACIMEN		
PROFESION U OCUPAC.		MODALIDAD DE CONTR.		
CARGO DESEMPEÑADO		FECHA DE INGRESO		
DATOS DE LOS AVALES				
AVAL		D N I		
CENTRO LABORAL		D N I		
CONYUGUE		D N I		
CENTRO LABORAL		MODALIDAD DE CONTR.		
INFORMACION PATRIMONIAL				
1. DIRECCION	PROPIEDAD INMUEBLES		VALOR PU	
2. VEHICULOS - MARCA	MODELO	AÑO	PLACA	VALOR
PRESUPUESTO FAMILIAR SOLICITANTE				
I.- INGRESOS		II. EGRESOS		III. INDICADORES
1) INGRES. DEL SOLICITANTE	15,000.00	1) ALIMENTACION	2,000.00	RESULTADO/CUOTA <b>S/. 840.00</b>
2) INGRES. DEL CONYUGUE		2) EDUCACION	3,200.00	
3) OTROS INGRESOS		3) TRANSPORTE	500.00	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>15,000.00</b>	4) ALQUILER	2,500.00	
III.- RESULTADO (I-II)	<b>S/. 1,200.00</b>	5) SERVICIOS	500.00	
		6) OTROS	5,100.00	
		<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>S/. 13,800.00</b>	
PRESUPUESTO FAMILIAR				
I.- INGRESOS		II. EGRESOS		III. INDICADORES
1) INGRES. DEL SOLICITANTE		1) ALIMENTACION		CUOTA/ SUELDO
2) INGRES. DEL CONYUGUE		2) EDUCACION		
3) OTROS INGRESOS		3) TRANSPORTE		
<b>TOTAL INGRESOS</b>		4) ALQUILER		RESULTADO/CUOTA
III.- RESULTADO (I-II)		5) SERVICIOS		
		6) OTROS		EGRESOS/SUELDO
		<b>TOTAL EGRESOS</b>		
COMENTARIOS : (AÑOS DE SERVICIO, CARGA FAMILIAR, INGRESOS, DESTINO DEL CREDITO Y RIESGO)				

FIRMA Y SELLO DEL ANALISTA DE CREDITOS

## ANEXO Q: Variables independientes segmentadas por fases para el modelo de credit scoring

Figura Q1: Variables independientes segmentadas por fases para el modelo de credit scoring

Fase del proceso de evaluación del microcrédito	Variable	Concepto	Signo esperado del estimador ( $\beta$ )
FASE 1	ZONA	Lugar geográfico de la agencia o sucursal. Variable dicotómica (0) Zona centro (1) Extrarradio	-
FASE 2	ANTIGUO	Tiempo del prestatario como cliente de la entidad. Variable numérica	-
	CRED_CONC	Créditos concedidos con anterioridad. Variable numérica	-
	CRED_CONC2	Créditos concedidos en el último año. Variable numérica	-
FASE 3 A	CRED_DENEG	Créditos denegados con anterioridad. Variable numérica	+
	SECTOR	Sector de actividad de la microempresa. Variable categórica (0) Comercio (1) Agricultura (2) Producción (3) Servicio	+/-
FASE 3 B	DEST_CRED	Destino del microcrédito. Variable dicotómica (0) Capital de trabajo (1) Activo Fijo	-
	CLAS_ENT	Clasificación del cliente según la IMF. Variable dicotómica (0) Cliente normal (1) Cliente con algún tipo de problema	-
	CUOT_TOT	Número total de cuotas pagadas en historial de crédito. Variable numérica	-
	CUOT_MORA	Número de cuotas incurridas en morosidad. Variable numérica	+
	MEDIA_MORA	Promedio (días) de la morosidad del cliente. Variable numérica	+
	MORA_MAYOR	Número de días de la mayor mora del cliente. Variable numérica	+
	SEXO	Género del prestatario. Variable dicotómica. (0) Hombre, (1) Mujer	+
FASE 3 C	EDAD	Edad en el momento de la solicitud del crédito. Variable numérica	+
	E_CIVIL	Estado Civil. Variable dicotómica. (0) Soltero, (1) Unidad Familiar	+
	SIT_LAB	Situación laboral del cliente. Variable dicotómica (0) Propietario (1) Dependiente	-
	R1	Rotación Activos = Ingresos Ventas / Total Activo	-
	R2	Productividad = Utilidad Bruta / Costes Operativos	-
	R3	Liquidez = Capacidad Pago / Total Activo	-
R4	Rotación Liquidez = Capacidad Pago / Ingresos Ventas x 360	+	
R5	Dependencia o Endeudamiento = Total Pasivo / (Total Pasivo + Total Patrimonio)	+	

Fuente: Rayo, Lara y Camino (2010)

**Figura Q1: Variables independientes segmentadas por fases para el modelo de credit scoring (continuación)**

Fase del proceso de evaluación del microcrédito	Variable	Concepto	Signo esperado del estimador ( $\beta$ )
FASE 3 C	R6	Apalancamiento = Total Pasivo / Total Patrimonio	+
	R7	ROA = Utilidad Neta / Total Activo	-
	R8	ROE = Utilidad Neta / Total Patrimonio	-
FASE 4	GARANT	Tipo de garantía aportada por el cliente. Variable dicotómica (0) Declaración jurada (1) Garantía real (aval, prenda, hipoteca, etc.)	-
FASE 5	MONEDA	Tipo de moneda en la que se concede el crédito. Variable dicotómica (0) Nuevos Soles (1) US \$	-
	MONTO	Importe del microcrédito. Variable numérica	-
	MONTO_RECH	Cantidad rechazada por la institución. Variable numérica	+
	DURACION	Número de cuotas mensuales del microcrédito solicitado. Variable numérica	+
	INT_MENS	Tasa de interés mensual del microcrédito. Variable numérica	+
	VTOCRED_SBS	Pronóstico del analista sobre la situación del crédito a su vencimiento. Variable dicotómica (0) Vigentes (1) Con problemas estimados	-
FASE 6	PIB	Tasa de variación anualizada del Producto Interno Bruto durante la vigencia del crédito. Variable numérica	-
	IPC	Tasa de variación anualizada del Índice de Precios al Consumidor durante la vigencia del crédito. Variable numérica	+
	IE	Tasa de variación anualizada del Índice de Empleo durante la vigencia del crédito. Variable numérica	-
	TC	Tasa de variación anualizada de la Tasa de Cambio durante la vigencia del crédito. Variable numérica	+
	TI	Tasa de variación anualizada de los Tipos de Interés durante la vigencia del crédito. Variable numérica	+
	IGB	Tasa de variación anualizada del Índice General Bursátil durante la vigencia del crédito. Variable numérica	-
	AGUA	Tasa de variación anualizada de la tarifa municipal de Agua durante la vigencia del crédito. Variable numérica	+
	LUZ	Tasa de variación anualizada de la tarifa municipal de la Luz durante la vigencia del crédito. Variable numérica	+
	TFNO	Tasa de variación anualizada de la tarifa del Teléfono durante la vigencia del crédito. Variable numérica	+

Fuente: Rayo, Lara y Camino (2010)

## ANEXO R: Balance general a Dic-2020 y variación del 2020 con inclusión de déficit de provisión

Figura R1: Balance general a Dic-2020 y variación del 2020 con inclusión de déficit de provisiones

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020					
(Expresado en Soles)					
ACTIVO	2020	2020 (Variación)	PASIVO	2020	2020 (Variación)
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Disponible	2.039.066	2.039.066	Obligaciones con los asociados	5.049.065	5.049.065
Cartera de Créditos, neto	13.710.710	13.077.104	Adeudos y oblig. con Coopac y otras.	0	0
Cuentas por Cobrar	5.264.518	5.264.518	Cuentas por pagar	766.211	766.211
Otras Cuentas del Activo	<u>0</u>	<u>0</u>	Provisiones	4.526.610	4.526.610
<b>Total, Activo Corriente</b>	<b>21.014.294</b>	<b>20.380.688</b>	Otros pasivos	<u>1.798.604</u>	<u>1.798.604</u>
			<b>Total, Pasivo Corriente</b>	<b>12.140.490</b>	<b>12.140.490</b>
Inversiones Disponibles para la Venta	39.600.000	39.600.000	<b>PATRIMONIO</b>		
Inmuebles, Mobiliario y Equipo, Neto	8.802.124	8.802.124	Capital Social	41.315.620	41.315.620
Activos Intangibles	0	0	Reservas	11.263.719	11.263.719
Otros Activos	<u>14.167</u>	<u>14.167</u>	Resultados Acumulados	0	0
<b>Total, Activo no corriente</b>	<b>48.416.291</b>	<b>48.416.291</b>	Resultado del Ejercicio	<u>4.710.756</u>	<u>4.077.150</u>
			<b>Total Patrimonio</b>	<b>57.290.095</b>	<b>56.656.489</b>
<b>TOTAL, ACTIVO</b>	<b><u>69.430.585</u></b>	<b><u>68.796.979</u></b>	<b>TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b><u>69.430.585</u></b>	<b><u>68.796.979</u></b>

