

28

Fecha de presentación: Septiembre, 2021

Fecha de aceptación: Noviembre, 2021

Fecha de publicación: Diciembre, 2021

ESTRATEGIAS

PARA EL MANEJO DE RIESGOS EN COAC SEGMENTO 3 CONTROLADAS POR LA SEPS

RISK MANAGEMENT STRATEGIES IN COAC SEGMENT 3 CONTROLLED BY SEPS

Mónica Patricia Mayorga Díaz¹

E-mail: ua.monicamayorga@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3071-236X>

Wilmer Medardo Arias Collaguazo¹

E-mail: ui.wilmerarias@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1438-4012>

Martha Elizabeth Guaigua Vizcaíno¹

E-mail: ua.marthaguaigua@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8740-1135>

Claudio Raúl Cuéllar²

E-mail: estudioccuellar@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0248-0506>

¹ Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador.

² Universidad de Buenos Aires. Argentina.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Mayorga Díaz, M. P., Arias Collaguazo, W. M., Guaigua Vizcaíno, M. E., & Cuéllar, C. R. (2021). Estrategias para el manejo de riesgos en COAC segmento 3 controladas por la SEPS. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S3), 220-229.

RESUMEN

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito categorizadas en el segmento tres, que se encuentran sujetas bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), durante la pandemia mundial han puesto mayor énfasis en el manejo eficiente de los riesgos, en virtud de que la sostenibilidad de estas organizaciones depende de este proceso, en tal sentido el objetivo de esta investigación se centra en proponer estrategias que coadyuven al mantenimiento de índices financieros permitidos por el organismo de control, dentro de la lógica de la intervención se aplicaron indicadores financieros que miden la eficiencia microeconómica, tales como: a) eficiencia operativa, b) grado de absorción del margen financiero, c) eficiencia administrativa, en este tipo de organizaciones, luego de lo cual se determinan tres tipos de estrategias a seguir: 1. La actualización de la política de crédito, 2. El perfil para oficiales de negocios, y 3. La metodología del crédito (microcrédito).

Palabras clave: Cartera de crédito, eficiencia, gestión de riesgo, riesgo crediticio.

ABSTRACT

Savings and Credit Cooperatives categorized in segment three, which are subject under the control of the Superintendence of Popular and Solidarity Economy (SEPS), during the global pandemic have placed greater emphasis on efficient risk management, by virtue of the fact that the sustainability of these organizations depends on this process, in such sense the objective of this research focuses on proposing strategies that contribute to the maintenance of financial indexes allowed by the control body, within the logic of the intervention were applied financial indicators that measure microeconomic efficiency, such as: (a) operating efficiency, (b) degree of absorption of the financial margin, (c) administrative efficiency, in this type of organizations, after which three types of strategies to be followed are determined: 1. The profile for business officers, and 3. The credit methodology (microcredit).

Keywords: Credit portfolio, efficiency, risk management, credit risk.

INTRODUCCIÓN

La cooperación es uno de los principales pilares del desarrollo económico. En Ecuador, se ha establecido un modelo económico alternativo para el desarrollo social, convirtiéndolo en un ámbito institucional estratégico de una economía unificada e inclusiva con muchas oportunidades de crecimiento e integración. Y constituye un excelente referente para promover el desarrollo económico y la integración social, actualmente el sistema financiero cooperativo ecuatoriano dispone de alrededor de 1.012 cooperativas, divididas en estados y divididas por la Economía Solidaria, lo que contribuye significativamente a la producción y el empleo del país. (Hernández, 2005; Campoverde et al. 2019).

En el Ecuador las absorciones entre cooperativas de ahorro y crédito es un tema que ha ganado relevancia con la aprobación de la Ley de Economía Popular y Solidaria, y se ha fortalecido desde el año 2017 con la emisión de la Resolución N° SEPS-IGT-IGJ-IFMR-2017-045 (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017), la finalidad que busca esta normativa es que las cooperativas de ahorro y crédito del segmento, 4 y 5 busquen nuevas alternativas de crecimiento para fortalecer el sistema cooperativo del país y de esa forma garantizar los depósitos de los inversionistas y ahorristas. (Mayorga, et al. 2021).

Otras de las causas para la generación del pánico financiero, es el cierre de varias cooperativas de ahorro y crédito; en la actualidad se han cerrado alrededor de 200 instituciones financieras de la economía popular y solidaria, los motivos son: la falta de liquidez, alta morosidad, incumplimiento de patrimonio mínimo requerido, esto ha ocasionado pérdida de credibilidad en las COAC y al mismo tiempo que los socios retiren sus ahorros e inversiones de las cooperativas y las depositen en el sistema tradicional o las tengan en sus propios hogares. (Montes et al. 2006).

El riesgo crediticio es el riesgo de pérdida debido a la incapacidad del prestatario (deudor) de pagar los intereses y / o el principal en su totalidad y a tiempo. El riesgo crediticio tiene dos partes. El primero se denomina riesgo de incumplimiento o probabilidad de incumplimiento. Esto significa que es posible que el prestatario no pueda pagar y que no pueda cumplir con sus obligaciones de pagar el capital y los intereses en su totalidad y a tiempo según las condiciones. (Cerón & Otero, 2011); (Vargas & Mostajo, 2014).

Dentro del riesgo financiero una clasificación apropiada sería la siguiente: 1. Riesgo de tasa de interés: relacionado con las fluctuaciones en el valor de mercado de las

condiciones financieras tras las fluctuaciones en las tasas de interés. 2. Riesgo de crédito: Riesgo asociado a la posibilidad de quiebra de la contraparte responsable de los pasivos financieros. 3. Riesgo de mercado: Riesgo asociado a una empresa que no puede diversificar su composición de la cartera de inversiones. 4. Riesgo de tipo de cambio: El riesgo asociado con cambios en el valor de los activos y / o pasivos denominados en una moneda extranjera después de la devaluación / revaluación de una moneda frente a otra. (Montoya, Arias & Benjumea, 2006). 5.- Riesgo Económico: El riesgo económico se refiere a la incertidumbre en el desempeño de inversiones debido a cambios en las condiciones económicas del sector administrado por la empresa. Así, por ejemplo, este riesgo puede surgir de las políticas comerciales de una empresa, las políticas de distribución de productos o servicios, la aparición de nuevos competidores, cambios en las preferencias de los consumidores, etc. (Sailema et al., 2008).

El propósito del análisis es separar un riesgo menor aceptable de un riesgo mayor, y proporciona datos para respaldar la evaluación y el tratamiento del riesgo, incluye tener en cuenta las causas de los riesgos, sus consecuencias y la probabilidad de que tales consecuencias puedan ocurrir, por consiguiente es posible identificar los factores que influyen en el resultado y la probabilidad de el riesgo se analiza combinando los resultados con una estimación de probabilidad de según los controles existentes.

Se puede realizar un análisis preliminar para descartar riesgos similares o menores afectados por una investigación adicional. Si es posible, debe enumerar los riesgos excluidos para indicar que se ha realizado un análisis de riesgo completo. (Menichini, 2004). Las decisiones financieras de una empresa involucran dos aspectos fundamentales: decisiones de inversión y financiamiento. Los están orientados a la creación de valor, dada la inversión y el financiamiento que empresas están realizando en sus operaciones actuales, conforman el grueso de las partidas del balance. (Solano, Teruel & Baños-Caballero, 2014).

Las estrategias financieras de las cooperativas tienen un impacto significativo en el incremento patrimonial de los dos negocios cooperativos, todas las cooperativas aplican ratios financieras principalmente para evaluar estrategias y decisiones, las cooperativas respetan las reglas de la moneda y promueven no distribución de reservas estatutarias para activos, utilidades y fondos, cada cooperativa ha decidido depositar sus utilidades en una cuenta de aportación de capital para realizar una capitalización, lo que quiere decir que no haya participación en los beneficios. (Rodríguez, Guajala, Lebrón, & Ortega, 2017).

El desafío es planificar las acciones de inversión y financiamiento necesarias para obtener el máximo rendimiento de una institución financiera. Parte del proceso de planificación y gestión estratégica de implica la obtención de los recursos necesarios para financiar las operaciones corporativas que contribuyan al logro de los objetivos de corto, mediano y largo plazo señalados en el plan. Este tipo de estrategias están ligadas a los intereses de los accionistas y los mercados financieros, se integran en las siguientes sub-estrategias: 1. Estrategias de inversión: selección de posibles inversiones con diversidad de riesgo, 2. Estrategia de estructura financiera: esta es la estructura de recursos financieros. (Mayorga, Llagua, 2018; Sailema et al. 2021).

Dentro del contexto ecuatoriano las estrategias financieras de las cooperativas marcan una gran incidencia en los incrementos patrimoniales de las cooperativas del segmento dos, a partir de la aplicación de indicadores financieros para la evaluación de estrategias y toma de decisiones, las cooperativas si cumplen con la normativa establecida por el Código Orgánico Monetario y Financiero para el fortalecimiento del patrimonio, utilidades y fondo no repartible de la reserva legal. (Rodríguez, Guajala, Lebrón, & Ortega, 2017).

Al determinar una estrategia financiera, para Chandler (2015) citado por Serna & Rodríguez (2015) determina que el planteamiento de metas a mediano y largo plazo permite el cumplimiento efectivo de una institución financiera, Mintzberg and Ghoshal (2015) menciona que una estrategia es el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva. Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y a asignar los recursos de una organización en una posición única y viable fundamentada en sus capacidades y carencias internas relativas, una vez que anticipa los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los adversarios inteligentes. (Sailema, Cunalata, Paredes & Patricia, 2021).

Según Cusme (2018) la cartera es la valoración total, de cara al balance, de las letras de cambio y pagares en poder de la entidad y pendientes de cobro, y que eventualmente podían ser objeto de redescuento en el Banco Central.

Se determina como cartera vencida el momento que se ha cumplido el plazo estipulado en el contrato firmado

para el efecto y la cuenta se ha vuelto en difícil recaudo, se solicita el cobro de manera persuasivo por medio de notificaciones recordando la obligación o cobro judicial por medio de un abogado que establezca la petición judicial y consecutivamente establezca los embargos a que haya lugar, según la liquidez del cliente, esto sí ha incumplido el pago dentro de los 30 o 60 días siguientes a la fecha de su vencimiento (Hidalgo, 2019).

Según Hidalgo cartera improductiva se considera a los clientes reportados por el administrador de la cartera como perdida, por lo que se castiga la cartera contra la cuenta de deudas de difícil recuperación luego de haber sido considerado por la junta directiva o de socios, fallo que puede afectar las finanzas de la entidad financiera (Hidalgo, 2019).

Es una relación de las cifras extraídas de los estados financieros e informes de la entidad financiera con el objetivo de establecerse una idea de la conducta de la empresa; se define como la expresión cuantitativa de la actuación o el desempeño de toda una organización o una parte de ella, cuya dimensión al ser confrontada con algún nivel de referencia, puede determinar una desviación sobre la cual se tomarán acciones reformativas o preparatorias según el caso (García, 2017).

En tal virtud el crecimiento económico es una de las metas más importantes de toda sociedad, implica un incremento notable de los ingresos y de la forma de vida de todos los individuos de una sociedad, y se mide cuantitativamente en la renta y valor de bienes a nivel regional, nacional o internacional. (Enríquez, 2016)

La importancia del análisis del riesgo crediticio en las organizaciones que integran el sistema financiero cooperativo ecuatoriano nos guía a la determinación de estrategias financieras para precautelar la eficiente gestión del riesgo crediticio se considera un umbral transcendental.

METODOLOGÍA

Dentro de la lógica de la intervención para conocer el grado de la eficiente gestión de riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 3, se utilizaron fichas metodológicas de indicadores financieros establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (Versión 1.0), en donde se detallan las fórmulas de cálculo para el establecimiento de los indicadores de eficiencia.

Tabla 1. Análisis respecto a la eficiencia

Indicador	Fórmula	Ejercicio fiscal 2017	Ejercicio fiscal 2018	Ejercicio fiscal 2019	Ejercicio fiscal 2020
Eficiencia microeconómica	Gastos de operación estimados/total activo promedio	8,16%	8,70%	8,14%	7,56%
	Gastos de operación/margen financiero	90,22%	92,38%	93,84%	85,76%
	Gastos personales estimados/Activo promedio.	4%	4,44%	4,02%	3,72%

Fuente: COAC Segmento 3.

Indicadores de Eficiencia

- a. Eficiencia Operativa: Representa la proporción de gastos operativos utilizados en la administración del activo total.

Fórmula de cálculo: Gastos de Operación Estimados / Total Activo Promedio

Definición de las cuentas relacionadas: Gastos operativos: Gastos incurridos en el desarrollo de las actividades de la entidad ya sean salarios, alquiler de locales, compra de suministros y otros.

Activo total promedio: Corresponde al valor promedio de los bienes y derechos que posee una entidad financiera.

Valor del índice

Tabla 2. Eficiencia operativa

Eficiencia Operativa	Dic-2017	Dic-2018	Dic-2019	Jul-2020
Gastos de operación estimados / Total activo promedio	8.16%	8.70%	8.14%	7.56%

Interpretación del indicador: Mientras mayor sea el indicador, significa que la entidad está destinando mayores recursos para la administración de sus activos.

- b. Grado de absorción del Margen Financiero Neto:** Establece el nivel de absorción de los egresos operacionales en los ingresos provenientes de la gestión operativa.

Fórmula de cálculo: Gastos de Operación / Margen Financiero Neto

Definición de las cuentas relacionadas: Gastos de operación: Gastos incurridos en el desarrollo de las actividades de la entidad ya sean salarios, alquiler de locales, compra de suministros y otros. Margen financiero neto: Corresponde a la diferencia entre el margen bruto financiero menos las provisiones.

Valor del índice:

Tabla 3. Absorción del margen financiero neto

Grado de absorción del Margen Financiero neto	Dic-2017	Dic-2018	Dic-2019	Jul-2020
Gastos de operación / Margen Financiero	90.22%	92.38%	93.84%	85.76%

Interpretación del indicador: Mientras mayor es el indicador, la entidad no genera los suficientes ingresos que puedan cubrir sus gastos operativos.

- c. Eficiencia administrativa de personal: Mide la proporción de gastos de personal implícito utilizados en la administración y manejo de los activos.

Fórmula de cálculo: Gastos de Personal Estimado / Activo promedio

Definición de las cuentas relacionadas: Gastos de personal: Recursos destinados para la administración del personal. Activo total promedio: Corresponde al valor promedio de los bienes y derechos que posee una entidad financiera.

Valor del índice

Tabla 4. Eficiencia administrativa de personal

Eficiencia administrativa de personal	Dic-2017	Dic-2018	Dic-2019	Jul-2020
Gastos de personal estimados/ Activo promedio	4%	4.44%	4.02%	3.72%

Interpretación del indicador: Mientras mayor sea el indicador, la entidad estaría destinando mayores recursos en personal para administrar sus activos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De cara a los resultados de los indicadores de eficiencia aplicados, se concluye que la evolución de la misma ha sido favorable entre el ejercicio fiscal 2017 y 2020, no obstante para mantenerla es menester establecer estrategias que permitan conseguirlo, ante esto es necesario obtener información sobre la entidad y sus procesos recurrentes, como la colocación de crédito, esto permitirá identificar puntos críticos que pueden ser mejorados, en términos generales se proponen tres tipos de estrategias.

Estrategia 1: Actualización de la política de crédito

- Límite de riesgo de crédito a los socios que califican como sujetos de crédito tanto directo e indirecto que en su conjunto no supere el doscientos por ciento del monto máximo de crédito individual reglamentado con garantía quirografaria, siempre que el total de sus obligaciones (directas e indirectas) no supere el doscientos por ciento de su patrimonio a fin de controlar el sobre endeudamiento.
- Controles de inversión a fin de garantizar la correcta utilización y empleo de los recursos económicos obtenidos a través del préstamo, mismos que deben ser obligatorios a los treinta días de otorgado el préstamo y las veces que el oficial de negocios considere necesario durante la vigencia de la operación, mismos que

obligatoriamente deberán ser incorporados al expediente de la operación, considerando la declaratoria de plazo vencido a fin de penalizar el desvío de recursos y asegurar el retorno de los recursos prestados por la vía legal.

- Niveles de aprobación de créditos a fin de desconcentrar los procesos, enviando de responsabilidad a las personas responsables de la intermediación financiera conforme la estructura de la institución, debiendo considerar para el efecto el riesgo crediticio generado en las oficinas operativas y segmentos de mercado.
- Re-avalúo de garantías reales para valorar la cobertura de éstas durante la vigencia de la operación, estableciendo como tiempo máximo de vigencia de estos avalúos de hasta dos años.
- Definición de instancias operativas en la gestión de recuperación de cartera en riesgo a fin de evaluar la efectividad de su administración en plazos comerciales de hasta 30 días de vencido la operación, en recuperación extrajudicial (oficiales de recuperación) hasta los 60 días y a los 61 días etapa judicial.

Estrategia II: Perfil para oficiales de negocios

Un pilar fundamental dentro de la estrategia propuesta se basa en procesos eficientes de reclutamiento y selección de personal, particularmente valorando el perfil técnico para oficiales de negocios que garanticen un proceso de intermediación financiera correcto en su integralidad y que generen valor agregado a los procesos que ejecutan.

Para entender la presente propuesta debemos partir señalando que el éxito de todo proceso radica en sus ejecutores; es decir talento humano con un perfil y competencias que repliquen la estrategia de gerencia de manera efectiva o hagan que el modelo de gestión institucional propuesto aterrice en beneficios cualitativos y cuantitativos tanto para los beneficiarios del servicio como para la institución en la integralidad de la administración de riesgos como pilar de la responsabilidad social.

Dentro de la propuesta se presenta la ficha de perfil para el puesto de oficial de negocios que se considera importante implementar como parte de la estrategia dentro de la selección del personal de negocios o comercial de la institución.

Tabla 5. Ficha de perfil para oficiales de negocios

Descripción y perfil del puesto			
1. Datos de Identificación del Puesto		3. Relaciones Internas y Externas	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Denominación del Puesto:	Oficial de Negocios	INTERFAZ	Técnico Superior
Nivel:	Profesional	Jefatura de Crédito Jefatura de Negocios Jefe de Agencia Gerencia General	Tecnólogo Superior
Unidad Administrativa:	Jefatura de Negocios		Tercer Nivel
Rol:	Ejecución de Procesos		Área de Conocimiento
2. MISIÓN: Ejecutar procesos crediticios para el nivel de cartera de su competencia y en los sectores de intervención a su cargo con el fin de cumplir con los indicadores predeterminados por la institución.		Tiempo de experiencia	Técnico Superior
5.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		Especificidad de la experiencia	Tecnólogo Superior
		4 Años	3 Años
			2 Años
6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		Administración de Crédito, Microcrédito, Gestión de captación, colocación y recuperación de cartera, Gestión de cartera en Instituciones financieras; Administración de clientes e inversiones	
		Temáticas de la capacitación	
		Procesos para otorgamiento de crédito y microcrédito Análisis Financiero Manejo y atención a clientes internos y externos Administración de cartera de servicios y productos Procedimientos y técnicas de ventas de productos financieros	
		8. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
ACTIVIDADES ESENCIALES Área de Estudio		Denominación de la competencia	
		Nivel	Comportamiento Observable
Ejecuta procesos de ventas de productos crediticios a clientes actuales y potenciales.		Planificación y gestión	Alto
Aplica el proceso de seguimiento a los socios a quienes se ha otorgado crédito Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		Orientación / Asesoramiento	Medio
		Alto	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización
			Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros

Ejecuta la revisión de la información, documentos y solicitudes presentadas para la adquisición de un crédito	Monitoreo y Control	Alto	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional
9. COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
	Denominación de la competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Indica el tipo de crédito que conviene otorgarse de acuerdo a la realidad del cliente, de la zona y basado en requisitos establecidos para la concesión Orientación de Servicio	Construcciones de relaciones	Alto	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución
	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas	
Elabora reportes de actividad en cuanto al otorgamiento de créditos dentro de sus competencias Orientación a los resultados	Aprendizaje continuo	Alto	Realiza trabajos de investigación y comparte con sus compañeros. Brinda sus conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías
	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia	

Fuente: Manual de perfiles y procesos Entidades Financieras (2019)

Estrategia III: Metodología de Crédito (Microcrédito)

En la actualidad las instituciones dedicadas a la intermediación financiera, al igual que muchas otras empresas o negocios, han emprendido actividades para sistematizar y automatizar su labor de análisis de riesgos y, mediante el “scoring”, utilizando programas que analicen y evalúen de forma automática y paramétrica las características y/o condiciones que un socio debe cumplir para acceder a una operación de crédito, por qué monto y bajo qué condiciones. En el campo financiero la tecnología crediticia debe tomar en cuenta también la parte cualitativa de la evaluación, siendo esta una de las características principales en el desarrollo de las tecnologías crediticias en Microfinanzas, en este escenario se debe tener en cuenta los siguientes principios para su desarrollo:

- Facilidad en el acceso al crédito

- Rapidez en el servicio
- Principio de Gradualidad
- Relación financiera a largo plazo
- Rol de las garantías
- Análisis in situ
- Diversificación del riesgo

Adicionalmente en el desarrollo de esta tecnología se debe considerar el proceso o ciclo de crédito, es decir, el conjunto de las etapas a seguir para la concesión de dichos créditos; entre ellas tenemos: Promoción, Evaluación, Análisis, Desembolso, Seguimiento y Recuperación.

Otro punto importante a tener en cuenta es el Riesgo, que es un factor inherente en todo proceso crediticio; y es la labor del asesor o analista de créditos el identificar el o los riesgos inmersos en estos procesos, para establecer los mecanismos de mitigación de los mismos. Finalmente se debe considerar los pasos a seguir para la evaluación correcta de un crédito, como son:

- Identificación del cliente potencial
- Evaluación de la Voluntad de Pago
- Evaluación de la Capacidad de Pago
- Análisis de EE. FF. Básicos
- Cálculo de cuotas
- Decisión

El desarrollo de la tecnología crediticia es vital para el logro de los objetivos trazados por las entidades financieras, el cual conlleva a mejorar su eficiencia y rentabilidad en el tiempo.

La metodología es fundamental dentro de la administración del riesgo crediticio que obedece a la política institucional, por ello se sugiere se involucre además elementos como:

- » Establecimiento individual del monto máximo del préstamo: la cantidad que se preste al cliente debe estar en función de su capacidad de pago y esta se determina como el importe neto disponible una vez que se han tomado en cuenta los ingresos y gastos de la unidad económica.
- » Flujo de caja: el saldo neto disponible debe calcularse tomando en cuenta el flujo de caja familiar y no estrictamente el del negocio. Este es un aspecto importante, porque debe tenerse en cuenta que en la mayoría de las unidades productivas interviene la familia del prestatario o socio. De esta manera, el pago parcial

se obtiene del flujo familiar y no necesariamente es producto directo de la inversión.

- » Fecha del desembolso y de pago: la fecha del desembolso o incluso el momento en que se realiza es un factor determinante para garantizar que el destino de los fondos prestados sea para la actividad. Debe preferirse como fecha de desembolso aquella en la que el socio podrá, efectivamente, realizar la inversión y/o aquella cuando el giro del negocio le permite contar con disponibilidad de fondos para cubrir la cuota del préstamo.
- » Se debe evitar desembolsos en fechas que coincidan con algún acontecimiento en el que el préstamo se pueda desviar para otro propósito; o cuando en el caso de actividades agrícolas haya pasado los tiempos de los ciclos de siembra. En lo referente a las fechas de pago se debe establecer estratégicamente que éstas no coincidan en fin de mes posibilitando obtener mayor tiempo de gestión de vencerse dichas operaciones.
- » Relación permanente con el cliente: Se debe procurar mantener una relación permanente y una comunicación periódica con cada uno de los socios y no abandonarlo una vez que se le ha otorgado el préstamo. De ahí que se haya establecido que el pago de las cuotas se haga en pequeñas parcialidades, como una condición para la buena recuperación. Esto mantiene al empresario consciente de su adeudo con la institución y le crea el hábito y la disciplina de pago.
- » Autorización y recuperación del préstamo: debe ser, en primera instancia, responsabilidad del oficial de negocios, considerando que cuando el analista de crédito propone el préstamo bajo las condiciones y políticas de la institución, se le puede imputar la responsabilidad de su cobro, se le puede comprometer a que mantenga una disciplina estricta en el pago de sus socios y también se le puede evaluar y remunerar de acuerdo a la calidad de la cartera.

Fase III: Socialización de Estrategias

La socialización se la realizará en talleres de trabajo que involucren a las instancias que intervienen en la colocación y calificación de riesgos, esta socialización será a cargo de las autoras y el apoyo de los ejecutivos de la institución (Jefe de Negocios, Jefe de Crédito y Recuperación).

Es importante señalar que, de no realizarse la socialización descrita (dadas las actuales circunstancias y normas de bioseguridad por la pandemia COVID-19 que establecen mantener la distancia y evitar reuniones), se recomienda:

- Desarrollar una revisión exhaustiva del estado de las cuentas de socios que poseen créditos en la cooperativa para poder determinar el nivel de cartera vencida y por vencer, a fin de poder establecer el rendimiento de la cartera de crédito.
- Evaluar la efectividad de las acciones de recuperación de cartera como parte de la planificación financiera que la cooperativa debe considerar para la calificación de cartera de crédito y constitución de provisiones.
- Evaluar la productividad de los oficiales de negocios en lo referente al cumplimiento de la integralidad de los procesos de intermediación financiera que estos deben cumplir (captación, colocación y recuperación).
- Monitorear mensualmente los indicadores financieros a fin de garantizar la eficiencia, solvencia y prudencia financiera como parte de la administración integral de riesgos, a fin de posibilitar la sostenibilidad institucional en el tiempo.
- Aplicar inmediatamente la estrategia propuesta para la gestión del riesgo de crédito de la COAC, con la finalidad de corregir las novedades determinadas en el diagnóstico realizado, misma que permitirá fortalecer los procesos de mejoramiento continuo institucional.
- Evaluar los resultados de la implementación de la estrategia propuesta con vistas a su perfeccionamiento y mejora como parte de la administración de riesgos.

CONCLUSIONES

El grado de eficiencia en las Cooperativas de Ahorro y Crédito se mide con la oportuna implementación de estrategias que aportan a la gestión de riesgo de crédito que asegure la recuperación de préstamos otorgados, las mismas que deben ser administradas y monitoreadas para evitar la exposición a la incertidumbre financiera en el mediano y largo plazo, de ahí se sustenta la investigación efectuada en donde se considera preponderante la adopción de estrategias que permitan la toma de decisiones gerenciales que precautelen los recursos financieros al momento de la colocación de los créditos.

El proceso crediticio en una organización que conforma el sistema financiero popular y solidario se considera de vital importancia en razón de que la aprobación de solicitudes y colocación de créditos infieren en la sostenibilidad de la entidad; en tal sentido se determinó que las COAC requieren incluir a la brevedad posible los siguientes componentes: 1. Eje Legal, 2. Talento Humano, 3. Metodología Microcrédito y 4. Recuperación de Cartera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Campoverde Campoverde, J. A., Romero Galarza, C. A., & Borenstein, D. (2019). Evaluación de eficiencia de cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador: aplicación del modelo Análisis Envolvente de Datos DEA. *Contaduría y administración*, 64(1), 0-0.
- Cerón, L. Á. M., & Otero, R. A. M. (2011). Valoración y riesgo crediticio en Colombia. *Revista Finanzas y Política Económica*, 3(2), 65-82.
- Cusme, M. A. Z. (2018). Cooperativas de Ahorro y Crédito, influencia en el crecimiento socioeconómico, Manabí-Ecuador. *Quipukamayoc*, 26(50), 71-82.
- Enríquez Pérez, I. (2016). Las teorías del crecimiento económico: notas críticas para incursionar en un debate inconcluso. *Revista latinoamericana de desarrollo económico*, (25), 73-125.
- García, J. (2017). Contabilidad de Costos. Trillas S.A.
- Hernández, O. L. H. (2005). La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: un análisis desde la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 2(55), 1-13.
- Hidalgo, L. (2019). Propuesta de un manual de procedimientos de recaudación de la cartera vencida de la empresa UPLASONE S.A. Instituto Tecnológico Superior Bolivariano.
- Mayorga Diaz, M. P. & Llagua Tubon, V. G. (2018). La evaluación del sistema del control interno como soporte estratégico en la gestión de objetivos en las finanzas populares del Ecuador. *Apuntes Contables* (21), 117-126.
- Mayorga Díaz, M. P., Espinosa Jaramillo, M. T., Guaigua Vizcaíno, M. E., & Capuz Guananga, L. M. (2021). La absorción de cooperativas bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(43), 1-26.
- Menichini, A. (2004). Value at risk: metodología de administración del riesgo financiero. *Invenio*, 7(13), 127-138.
- Mintzberg, Q., & Ghoshal, G. (2015). El Proceso Estratégico. Pearson.
- Montes Salazar, C. A., Montilla Galvis, O. D. J., & Mejía Soto, E. (2006). Análisis del marco conceptual para la preparación y presentación de estados financieros conforme al modelo internacional IASB. *Estudios Gerenciales*, 22(101), 61-83.

- Montoya, L. A., Arias, S. N. R., & Benjumea, J. C. C. (2006). Metodologías para la medición del riesgo financiero en inversiones. *Scientia et Technica*, 12(32), 275-278.
- Rodríguez, D. O., Guajala, M. R., Lebrón, A. M., & Ortega, L. G. (2017). Las estrategias financieras y el patrimonio de las cooperativas de ahorro y crédito en un contexto de economía popular y solidaria. *Revista Eniac Pesquisa*, 6(2), 228-246.
- Sailema, K. J. M., Cunalata, G. M. T., Paredes, M. A. L., & Patricia, M. D. M. (2021). Estrategias financieras para la gestión de la cartera vencida en cooperativas de ahorro y crédito. *Visionario Digital*, 5(2), 49-69.
- Serna Gómez, H., & Rodríguez Barrero, M. S. (2015). El sector solidario como alternativa para el desarrollo social e inclusivo en el posconflicto colombiano. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107), 1-16
- Solano, P. M., Teruel, P. J. G., & Baños-Caballero, S. (2014). Estrategias de financiación de las necesidades operativas de fondos y rentabilidad de la empresa. *Universia Business Review*, (44), 104-121.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2017). Resolución SEPS-IGT-IGJ-IFMR-2015-045: Norma de proceso de fusión ordinario de las entidades del sector financiero popular y solidario, sujetas a control de la SEPS. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador. <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/RESOLUCION%20SEPS%20IGT%20IGJ%20%20IFMR%202017%20045.pdf/1fb8c552-acd7-4aa3-ba13-b056be5d25a7>
- Vargas Sánchez, A., & Mostajo Castelú, S. (2014). Medición del riesgo crediticio mediante la aplicación de métodos basados en calificaciones internas. *Investigación & Desarrollo*, 2(14), 5-25.