



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTA METODOLÓGICA Y TECNOLÓGICA AVANZADA

TEMA:

IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA LA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS EN LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO TEXTIL 14 DE MARZO

AUTOR:

PAMELA FERNANDA HUACHO REYES

DIRECTOR:

LUIS GERMÁN GÓMEZ IÑIGUEZ

QUITO - ECUADOR
2020

Autora:



Pamela Fernanda Huacho Reyes

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, CPA

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención Gestión Financiera por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.

pamelafernandahr@gmail.com

Dirigido por:



Luis Germán Gómez Iñiguez

Docente UPS Sede Quito

Licenciado en Contabilidad y Auditoría

Magister en Gerencia Contable y Finanzas Corporativas

Doctor en Ciencias Contables

lgomez@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2020 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

HUACHO REYES PAMELA FERNANDA

IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TEXTIL 14 DE MARZO

RESUMEN

- Una metodología para la administración de recursos financieros enfocado a los riesgos de liquidez, crédito y mercado permitirá que los Stakeholder de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Textil 14 de Marzo, logren administrar los recursos con un nivel de riesgo controlado, direccionando las diferentes fuentes de fondeo a productos del activo que permitan generar mayor rentabilidad, a mantener reservas de liquidez que de igual manera permitan generar ingresos, y a que la Entidad cuente con productos del activo y del pasivo competitivos ante un mercado que día a día oferta sus productos diferenciándolos por la variable tasa de interés.
- En el riesgo de liquidez se hablará de los análisis utilizados por la banca y cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 como son: cobertura de los mayores depositantes, liquidez estructural, volatilidad de las fuentes de fondeo, brechas de liquidez.
- En riesgo de crédito se revisará las matrices de transición de cambio de calificación de los créditos y el análisis de cosechas de las operaciones de crédito.
- En riesgo de mercado se analizarán las variables de tasas de interés activas y pasivas.
- En el sistema de monitoreo, se analizará el modelo CAMEL que es uno de los más utilizados por el sistema financiero para las mediciones de riesgo corporativo, que será propuesto para las entidades donde la Cooperativa mantendrá relaciones comerciales.
- Para la elaboración de este trabajo fue necesaria la investigación en documentos emitidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que se basa en los análisis realizados por la Superintendencia de Bancos y Seguros; adicionalmente se obtuvo información de libros de contabilidad, administración financiera, auditoría de riesgos, entre otros.
- Palabras claves: riesgos, fuentes de fondeo, ingresos, monitoreo

ABSTRACT

A methodology for the administration of financial resources focused on liquidity, credit and market risks will allow Stakeholders of the Textile Savings and Credit Cooperative March 14 to manage resources with a controlled level of risk, addressing the different sources of funding assets products that generate greater profitability, maintain liquidity reserves that also generate income, since the Entity has competitive asset and liability products in a market that offers its products day by day, differentiating them by variable interest rate.

In liquidity risk, the analyzes used by banks and savings and credit cooperatives of segment 1 will be discussed, such as: coverage of the largest depositors, structural liquidity, volatility of funding sources, liquidity gaps.

In credit risk, the transition matrices of credit rating change and crop analysis of credit operations will be reviewed.

In market risk, the variables of active and passive interest rates will be analyzed.

In the monitoring system, the CAMEL model will be analyzed, which is one of the most used by the financial system for corporate risk measurements, which will be proposed for the entities where the Cooperative will maintain commercial relations.

For the elaboration of this work, the investigation in documents issued by the Superintendence of Popular and Solidarity Economy was necessary, based on the analyzes carried out by the Superintendence of Banks and Insurance; Additionally, information was obtained from accounting books, financial administration, risk auditing, among others.

Keywords: risks, funding sources, income, monitoring, administration.

Contenido

1.- INTRODUCCIÓN	vi
2.- DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	3
3.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	4
3.1 Marco conceptual	4
3.2 Bases teóricas	5
<i>Unidad orgánica</i>	5
<i>Riesgo de Liquidez</i>	7
<i>Pasivo</i>	7
<i>Depósitos a la vista: Cobertura mayores depositantes</i>	8
<i>Depósitos a plazo: Indicador de liquidez</i>	10
<i>Volatilidad de fuentes de fondeo</i>	11
Brechas de liquidez	12
<i>Riesgo de Crédito</i>	13
<i>Riesgo de Mercado</i>	13
<i>Tasas de Interés</i>	13
<i>Sistemas de monitoreo</i>	14
3.3 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema	14
4.- MATERIALES Y METODOLOGÍA	15
4.1 Unidad de análisis	15
4.2 Métodos a emplear	17
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	17
5.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados	17
5.2. Propuesta Metodológica o Tecnológica	27
<i>Premisas o Supuestos</i>	27
<i>Objeto de la Propuesta</i>	27
<i>Responsables de la Implementación y Control</i>	29
<i>Fases para su Puesta en práctica</i>	29
<i>Indicadores de evaluación</i>	29
6. CONCLUSIONES	30
7. REFERENCIAS (BIBLIOGRÁFICAS)	31

TABLA 1 Segmentación de Cooperativas Financieras Ecuatorianas	1
TABLA 2 Diseños organizacionales	5
TABLA 3 Fondos de Mayor Liquidez	9
TABLA 4 Fondos de Mayor Liquidez Ampliada.....	9
TABLA 5 Composición de Depósitos a Plazo	10
TABLA 6 Fuentes de Fondeo para el Cálculo de la Volatilidad.....	11
TABLA 7 Bandas de Tiempo.....	12
TABLA 8 Participación de las Variables Registradas en Obligaciones con el Público a Septiembre 2019	17
TABLA 9 Participación de las Fuentes de Fondeo a Septiembre 2019	18
TABLA 10 Participación de la Cartera Bruta por Tipo de Crédito a Septiembre 2019	18
TABLA 11 Tasas Activas por Tipo de Crédito a Septiembre 2019	19
TABLA 12 Variables Consideradas para la Colocación de Créditos.....	20
TABLA 13 Plazo Promedio de Recuperación de Productos del Activo	20
TABLA 14 Productos del Pasivo Ofertados por la Entidad a Septiembre 2019.....	21
TABLA 15 Plazo Promedio de Mayor Concentración de Depósitos a Plazo Fijo a Septiembre 2019.....	22
TABLA 16 Límites Establecidos de Precancelaciones de Plazo Fijo	23
TABLA 17 Unidad Reguladora Interna de la Entidad de Tasas Pasivas	24
TABLA 18 Unidad Reguladora Interna de la Entidad de Tasas Activas	24
TABLA 19 Análisis Utilizado por la Entidad de Gestión de Riesgo de Liquidez	25
TABLA 20 Análisis Utilizado por la Entidad de Gestión de Riesgo de Crédito	25
TABLA 21 La Entidad Mantiene un Plan de Contingencia de Liquidez.....	26
TABLA 22 Instrumentos Comerciales Utilizados por la Entidad para la Administración de los Excedentes de Liquidez.....	26
TABLA 23 Propuesta Metodológica 1	28
TABLA 24 Propuesta Metodológica 2.....	28

ILUSTRACION 1 Organigrama Funcional de la Coac Textil 14 de Marzo.....6

ILUSTRACION 2 Segmentación de Obligaciones con el Público.....7

1.- INTRODUCCIÓN

“Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente bajo los principios establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones que emita la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.”(Financiero, 2014)

Mediante resolución N° 038-2015-F, emitida el 13 de febrero del 2015 por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera se estipuló la segmentación de las entidades del sector financiero, popular y solidario en alusión al tipo y al saldo de sus activos, a continuación se detalla:

TABLA1 Segmentación de Cooperativas Financieras Ecuatorianas

Segmento	Activos (usd.)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00
	Cajas de ahorro, bancos comunales, cajas comunales

Nota: Extraído de “<https://www.seps.gob.ec>” por SEPS, 2019. SEPS= Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

La segmentación se actualizará una vez al año, de acuerdo al valor de los activos reflejados en los estados financieros con corte al 31 de diciembre del año anterior inmediato. (Financiera, 2015b)

Dentro del Catálogo Único de Cuentas, se establece la numeración de cuentas contables con su respectivo nombre y código; es así que, la codificación para el grupo de activos es el número uno, 1; en los estados financieros de las cooperativas de ahorro y crédito se puede identificar con frecuencia las siguientes cuentas que conforman el activo:

11. Fondos disponibles
12. Operaciones interfinancieras
13. Inversiones
14. Cartera de crédito
15. Deudores por aceptación
16. Cuentas por cobrar
17. Bienes realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la institución
18. Propiedades y equipo
19. Otros activos

La cuenta contable, cartera de crédito reporta la mayor concentración de valores, superando el 60% de los activos totales; puesto que el pilar principal de las cooperativas de ahorro y crédito es la intermediación financiera a través de la colocación de créditos de los cuales se generan los ingresos más representativos para mencionadas entidades.

Las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran supervisadas por diferentes organismos gubernamentales como son la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (año 2012) y el Banco Central.

La Seps “Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.”(Financiera, 2014)

La misión de las cooperativas de ahorro y crédito es trabajar en función de la aplicabilidad de la Ley de Economía Popular y Solidaria y el Código Monetario, fortaleciendo así su crecimiento y su permanencia en el tiempo.

El limitante presentado en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento dos, es que su crecimiento no es sostenible en el tiempo; una de las causas es la inadecuada administración de las diferentes fuentes de fondeo como son: obligaciones financieras, obligaciones generadas por ahorros a la vista, depósitos a plazo fijo.

El principal riesgo al que están expuestas las cooperativas de ahorro y crédito es el retorno del capital, ya que los fondos obtenidos se lo distribuyen en colocación de créditos, inversiones y fondos disponibles, sin valorar condicionantes que pueden afectar financieramente a las entidades, es decir, la inadecuada administración de los fondos.

La deficiente planificación organizacional, ejecución y evaluación de fondos en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento dos de la ciudad de Quito, se ve reflejada principalmente en el indicador de liquidez de cada oficina, exponiendo a un riesgo potencial a las oficinas ante una posible corrida de fondos, y dejando de ganar en otras oficinas donde la liquidez supera los niveles normales ya que se podría utilizar el excedente de liquidez en la colocación de créditos en las oficinas de mayor demanda de créditos o manteniendo como reserva de liquidez en las agencias que presentan un nivel bajo en el indicador.

Los sistemas financieros utilizados por las cooperativas de ahorro y crédito del segmento dos, como por ejemplo Financiamiento I, II, Softbank, Cobys, están diseñados para el óptimo desempeño de la operatividad de las entidades; en temas financieros se puede observar que no cuentan con análisis robustos que apoyen a la toma de decisiones acertadas para la alta gerencia.

2.- DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

¿La implementación de una metodología para la administración de recursos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Textil 14 de Marzo, permite colocar los fondos obtenidos en diferentes productos minimizando determinados riesgos inherentes al giro del negocio?

3.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Marco conceptual

Ahorros a la vista: “depósitos recibidos por el contrato de apertura de cuenta básica confirmados, recibidos por una institución autorizada del sistema financiero, exigibles mediante la presentación de una tarjeta electrónica emitida por una institución financiera, que permita a una persona natural acceder a un paquete mínimo que se integra por los servicios financieros conforme a las condiciones definidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y sobre los cuales la entidad financiera podrá pagar una tasa de interés sobre los saldos acreedores en forma periódica” (<http://www.seps.gob.ec>, 2016)

Intermediación financiera: “Función de intervención que realizan las instituciones nacionales de crédito, organismos auxiliares, instituciones nacionales de seguros y fianzas y demás instituciones o entidades legalmente autorizadas para constituirse como medios de enlace, entre el acreditante de un financiamiento y el acreditado, obteniendo una comisión por su labor de concentrar los créditos en los mercados de dinero nacionales e internacionales.”(Definición.org, n.d.)

Depósitos a plazo fijo: “obligaciones a cargo de la entidad derivada de la captación de recursos del público, exigibles al vencimiento de un período no menor de treinta días, libremente convenido por las partes.” (<http://www.seps.gob.ec>, 2016)

Obligaciones financieras: “obligaciones contraídas por la Entidad mediante la obtención de recursos provenientes de bancos y otras entidades del país o del exterior y con otras entidades públicas o privadas, bajo la modalidad de créditos directos y utilización de líneas de crédito.” (<http://www.seps.gob.ec>, 2015)

Fondos de mayor liquidez: Son recursos de la más liquidez, que no sólo incluyen dinero efectivo, sino también diversas operaciones que se pueden hacer efectivo de manera inmediata o en un plazo relativamente menor.(Seguros, 2019a)

ALCO: Comité de Gestión de Activos y Pasivos de una entidad financiera

3.2 Bases teóricas

Unidad orgánica

Toda organización requiere delinear las diferentes asignaciones de tareas, subordinaciones y agrupamiento de individuos; a fin de presentar modelos de comunicación que permitan integrar los procesos de manera efectiva; esto se ve expresado en la estructura organizacional, representado en un organigrama.

“El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización” (Daft, 2016)

TABLA 2 Diseños organizacionales

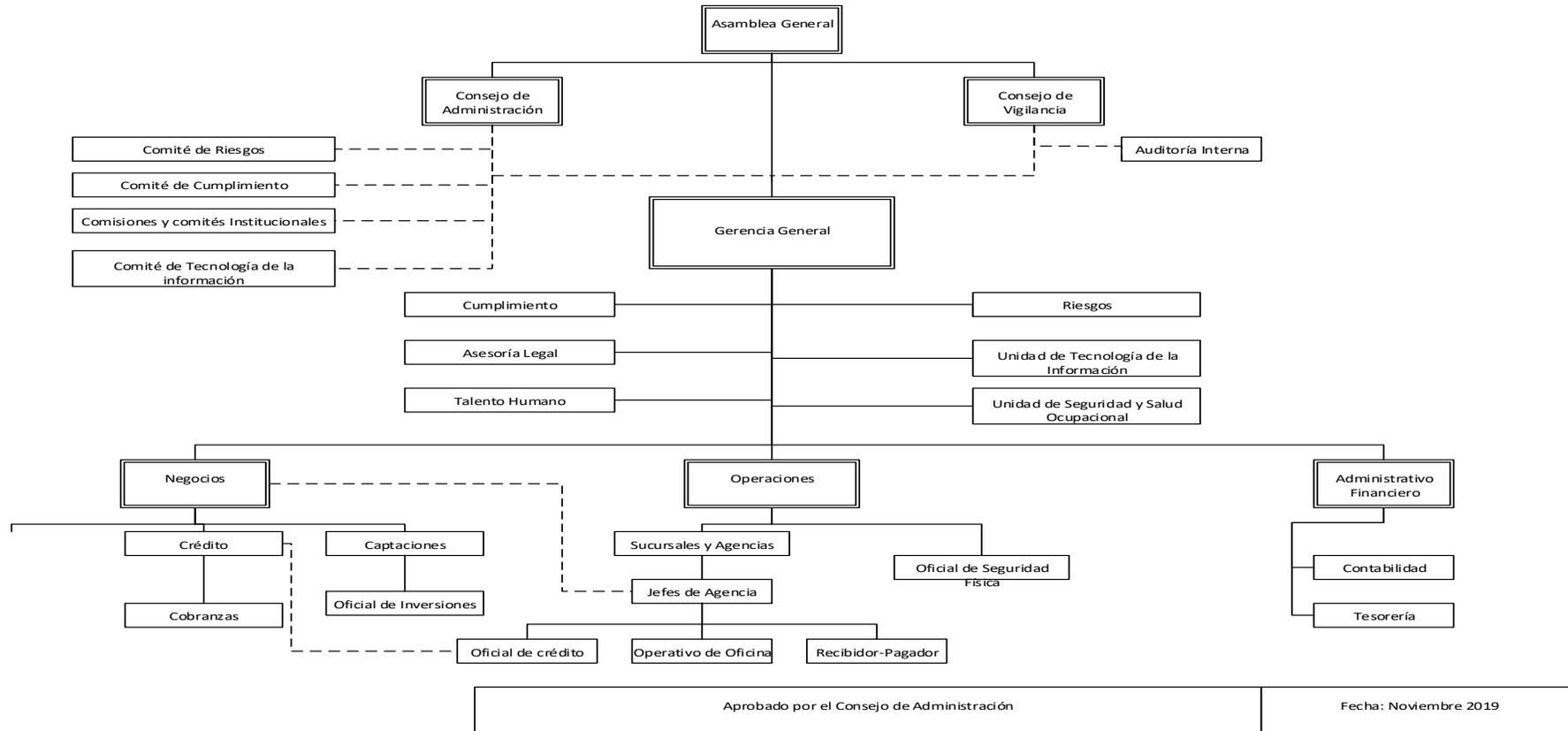
Organización vertical	Organización horizontal
✓ Diseñada para la eficiencia (mecanicista)	✓ Diseñada para el aprendizaje (orgánica)
✓ Tareas especializadas	✓ Tareas compartidas
✓ Jerarquía estricta, muchas reglas	✓ Jerarquía relajada, pocas reglas
✓ Sistemas verticales de comunicación y reporte	✓ Comunicación horizontal, directa
✓ Pocos equipos, fuerzas de tarea o integradores	✓ Muchos equipos y fuerzas de tarea
✓ Toma de decisiones centralizada	✓ Toma de decisiones descentralizada

Nota: Extraído de “Teoría y Diseño organizacional”, por Richard Daft, 2016, p. 96

Las estructuras organizacionales adoptadas por las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador son las de organización vertical, es así que a continuación se muestra la estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Textil 14 de Marzo

ILUSTRACION 1 Organigrama Funcional de la Coac Textil 14 de Marzo

ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL



Aprobado por el Consejo de Administración

Fecha: Noviembre 2019

Nota: Extraído de "Estructura Orgánica Funcional", por Santiago Pérez, 2019. Coac Textil 14 de Marzo

Riesgo de Liquidez

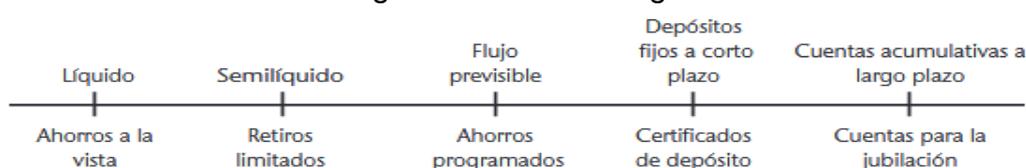
Pasivo

“Artículo 1.- Se expide el Catálogo Único de Cuentas (CUC), constante en el documento anexo que forma parte de la presente resolución, que utilizarán de manera obligatoria las cooperativas de ahorro y crédito, la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS) y las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda”(SEPS, 2016)

La estructura financiera de toda organización se encuentra delimitada por activos, pasivos y patrimonio; el estudio se enfoca principalmente en el pasivo por ser el recurso de entrada que requiere toda entidad financiera para gestionar la intermediación financiera; por lo que, ha continuación se expondrá diferentes metodologías utilizadas para la buena administración del pasivo enfocado a la minimización del riesgo de liquidez e incremento de rentabilidad , en esta caso de ahorros a la vista, depósitos a plazo fijo y obligaciones financieras.

Para el análisis, a las diferentes formas de captar recursos financieros se los denominará productos del ahorro (ahorros a la vista, depósitos a plazo fijo, entre otros) y obligaciones financieras; a continuación, se puede observar los diferentes productos del ahorro que ofrece el mercado cooperativo:

ILUSTRACION 2 Segmentación de Obligaciones con el Público



Nota: Extraído de “Administración del Ahorro”, por Brian Branch, 2019. Woccu, p. 3

Como se puede observar en el gráfico, se encuentra dividido los productos del ahorro en función de la rapidez con la que cada producto se convierte en líquido, es decir, el producto ahorros a la vista es de disponibilidad inmediata, mientras que las cuentas para la jubilación son cuentas que demandan mayor tiempo para convertirse en líquidas.

También es importante mencionar que para la creación de cada producto del ahorro se toma en consideración el rendimiento esperado, es así que, por accesibilidad inmediata a los

fondos, las tasas de rendimiento son relativamente bajas en comparación a las tasas de rendimiento ofertadas para productos del ahorro que restringen la liquidez.

Según el Catálogo Único de Cuentas autorizado por la SEPS, la cuenta 2. Pasivos 21. Obligaciones con el público se encuentra detallado la cuenta 21.01. Depósitos a la vista y 21.03. Depósitos a plazo, es así que a partir de esta premisa, parte el análisis de éstas dos variables.

Depósitos a la vista: Cobertura mayores depositantes

“Para las obligaciones pasivas sin fecha contractual de vencimiento, tales como depósitos a la vista, se deberán realizar los análisis técnicos que permitan estimar los retiros máximos probables que puedan presentarse en cada período, así como la porción que tiene carácter permanente.”(Seguros, 2019b)

“El indicador de cobertura de los 25 y 100 mayores depositantes permite conocer la capacidad de respuesta de las entidades financieras frente al requerimiento de efectivo de sus mayores depositantes, dicho indicador considera los fondos de mayor liquidez conformados por las cuentas de dinero efectivo y de operaciones que pueden hacerse efectivas de manera inmediata.”(SEPS, 2015b)

Relación 25 mejores depositantes: Fondos de mayor liquidez / Saldo de los 25 mayores depositantes

Relación 100 mejores depositantes: Fondos de mayor liquidez ampliado / Saldo de los 100 mejores depositantes.

TABLA 3 Fondos de Mayor Liquidez

	Cuenta contable	Nombre de la cuenta contable
	11	Fondos Disponibles
Menos	1105	Remesas en Tránsito
Más	1201	Fondos Interbancarios Vendidos
Más	2201	Fondos Interbancarios Comprados
Menos	1202	Operaciones de Reporto con Instituciones Financieras
Menos	130705	(Inversiones) Entregadas para Operaciones de Reporto
Más	2102	Operaciones de Reporto
Más	2202	Operaciones de Reporto con Instituciones Financieras
Más	130105	(Inversiones para negociar del Sector Privado) De 1 a 30 Días
Más	130110	(Inversiones para negociar del Sector Privado) De 31 a 90 Días
Más	130205	(Inversiones para negociar del Estado o de Entidades del Sector Público) de 1 a 30 Días
Más	130210	(Inversiones para negociar del Estado o de Entidades del Sector Público) de 31 a 90 Días
Más	130305	(Inversiones Disponibles para la Venta de Entidades del Sector Privado) de 1 a 30 Días
Más	130310	(Inversiones Disponibles para la Venta de Entidades del Sector Privado) de 31 a 90 Días
Más	130405	(Inversiones Disponibles para la Venta del Estado o Entidades del Sec. Público) de 1 a 30 Días
Más	130410	(Inversiones Disponibles para la Venta del Estado o Entidades del Sec. Público) de 31 a 90 Días

Nota: Extraído de "Liquidez", SBS, 2019. Nota técnica 5, p.11. SBS=Superintendencia de Bancos y Seguros

TABLA 4 Fondos de Mayor Liquidez Ampliada

	Cuenta contable	Nombre cuenta contable
	130115	(Inversiones para negociar del Sector Privado) De 91 a 180 días
Más	130215	(Inversiones para negociar del Estado o de Entidades del Sector Público) De 91 a 180 días
Más	130315	(Inversiones Disponibles para la Venta de Entidades del Sector Privado) De 91 a 180 días
Más	130415	(Inversiones Disponibles para la Venta del Estado o Entidades del Sec. Público) De 91 a 180 días
Más	130505	(Inversiones Mantenido hasta el Vencimiento de Entidades del Sec. Privado) De 1 a 30 días
Más	130510	(Inversiones Mantenido hasta el Vencimiento de Entidades del Sec. Privado) De 31 a 90 días
Más	130515	(Inversiones Mantenido hasta el Vencimiento de Entidades del Sec. Privado) De 91 a 180 días
Más	130605	(Inver. Mantenido hasta el Venci. del Estado o de Entidades del Sec.

Más	130610	Público) De 1 a 30 días (Inver. Mantenidas hasta el Venci. del Estado o de Entidades del Sec. Público) De 31 a 90 días
Más	130615	(Inver. Mantenidas hasta el Venci. del Estado o de Entidades del Sec. Público) De 91 a 180 días

Nota: Extraído de "Liquidez", SBS, 2019. Nota técnica 5, p. 11. SBS=Superintendencia de Bancos y Seguros

Depósitos a plazo: Indicador de liquidez

Según la Resolución N° SEPS-IGT-ISF-ITICA-IGJ-2016-226, la cuenta contable 21.03.

Depósitos a plazo, se encuentra compuesta por:

TABLA 5 Composición de Depósitos a Plazo

Cuenta contable	Nombre cuenta contable
2	Pasivo
21	Obligaciones con el público
2103	Depósitos a plazo
210305	De 1 a 30 días
210310	De 31 a 90 días
210315	De 91 a 180 días
210320	De 181 a 360 días
210325	De más de 361 días
210330	Depósitos por confirmar

Nota: Extraído de "Resolución N° SEPS-IGT-ISF-ITICA-IGJ-2016-226", SEPS, 2016, p.47. SEPS= Superintendencia de Economía Popular y solidaria.

Anteriormente se presentó la fórmula utilizada para el cálculo de liquidez tanto de primera, así como de segunda línea; en el indicador de liquidez de primera línea interviene en el denominador la sumatoria de las cuentas 21.03.05 y 21.03.10, depósitos a plazo de 1 a 30 días y de 31 a 90 días.

En el indicador de liquidez de segunda línea interviene en el denominador la sumatoria de las cuentas 21.03.05 y 21.03.10, depósitos a plazo de 1 a 30 días y de 31 a 90 días y la diferencia de restar la cuenta 21.03 menos 21.03.05 y 21.03.10, depósitos a plazo, depósitos a plazo de 1 a 30 días y de 31 a 90 días.

Es decir que, tanto para el indicador de primera línea y para el de segunda línea, la incidencia de las subcuentas 21.03.05 y 21.03.10 es importante puesto que se encuentra en el

denominador de la fórmula, es decir, a mayores valores de concentración en estas dos subcuentas menor será el indicador de liquidez.

Con la finalidad de que no represente mayor afectación en el indicador de liquidez es importante construir un portafolio de depósitos a plazo dentro de las subcuentas 21.03.15, 21.03.20, 21.03.25, de 91 a 180 días, de 181 a 360 días y de más de 361 días.

Otro argumento importante para construir un portafolio de depósitos a plazo superior a los 91 días, se debe al calce en plazos, es decir, que una buena administración del pasivo busca empatar los plazos con los activos. Para un mejor entendimiento, el plazo promedio de recuperación de cartera debe ser similar al plazo promedio de los productos del ahorro, entre los que constan los depósitos a plazo.

Volatilidad de fuentes de fondeo

“Para el cálculo de la volatilidad se utilizarán las variaciones porcentuales de los saldos de los últimos (90) días, con un intervalo de treinta (30) días, para cada una de las fuentes de fondeo, según el artículo 4, Sección I, Capítulo VI del libro I de las Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero;. A las variaciones calculadas según el método anterior, se aplica el logaritmo natural y posteriormente se obtiene la desviación estándar de la serie”(SEPS, 2015b).

TABLA 6 Fuentes de Fondeo para el Cálculo de la Volatilidad

Cuenta contable	Fuentes de fondeo
2101	Depósitos a la vista (neta de 210120 y 210135)
210120	Ejecución presupuestaria
210135	Depósitos de ahorro
2103	Depósitos a plazo
2104	Depósitos en garantía
2105	Depósitos restringidos
2602	Obligaciones con instituciones financieras del país
2603	Obligaciones con instituciones financieras del exterior
2605	Obligaciones con entidades del grupo financiero en el exterior
2606	Obligaciones con entidades financieras del sector público
2607	Obligaciones con organismos multilaterales
2903	Fondos de administración

Nota: Extraído de “Cálculo de volatilidad de fuentes de fondeo”, SEPS.2015. Análisis de Riesgo de liquidez del Sector Financiero Popular y Solidario. p.6-7. SEPS=Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Brechas de liquidez

“El análisis de brechas de liquidez parte de una fecha determinada y clasifica los flujos de capital e intereses de acuerdo a su vencimiento, compara las brechas acumuladas negativas frente a los activos líquidos netos. El análisis se subdivide en tres escenarios: vencimientos contractuales, vencimientos esperados y análisis dinámico”(SEPS, 2015b)

“Contractual: En este escenario las cuentas con vencimiento cierto se presentan al vencimiento. Las cuentas con vencimiento incierto deben ser tratadas sobre la base de supuestos sustentados en modelos de comportamiento, con soporte estadístico con un nivel de confianza mínimo del 90% y una serie de tiempo de al menos 12 meses.

Esperado: En este escenario las cuentas con vencimiento cierto también son sometidas a ajustes sobre la base de supuestos sustentados en modelos de comportamiento que incorporen soportes estadísticos con un nivel de confianza del 90% y una serie de tiempo de al menos 12 meses.

Tanto en el escenario contractual como en el esperado para los instrumentos financieros que aplique (cartera de crédito, inversiones, depósitos) se deberá incluir como parte del flujo a los intereses por percibir o aquellos por cancelar.

Dinámico: En este escenario se parte del análisis de liquidez esperado y además se incorporan elementos de proyecciones y de planeación financiera de la entidad.

También en este escenario, sobre los instrumentos financieros que aplique (cartera de crédito, inversiones, depósitos) se deberá incluir como parte del flujo a los intereses por percibir o aquellos por cancelar.”(Seguros, 2002)

TABLA 7 Bandas de Tiempo

Bandas	Períodos
Banda 1	Primera semana (del 1 al 7)
Banda 2	Segunda semana (del 8 al 15)
Banda 3	Tercera y cuarta semanas (del 16 al último día)
Banda 4	Segundo mes
Banda 5	Tercer mes

Banda 6	Trimestre siguiente (cuarto al sexto)
Banda 7	Semestre siguiente (meses séptimo al duodécimo)
Banda 8	Más de 12 meses

Nota: Extraído de “Brechas de liquidez”, SEPS. 2015. Análisis de Riesgo de liquidez del Sector Financiero Popular y Solidario. p.7. SEPS=Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Riesgo de Crédito

El Riesgo de crédito “es la probabilidad de pérdida que asume la entidad como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por la contraparte”(Financiera, 2015a)

Los indicadores de medición del riesgo de crédito son: morosidad y calidad de la cartera.

“Las matrices de transición son la representación de las probabilidades condicionadas de cambio de calificación de los créditos”(SEPS, 2015a)

“El análisis de cosechas de las operaciones de crédito, permite examinar la evolución de riesgo de crédito de un conjunto de créditos concedidos en un periodo de tiempo de partida y que están presentes en los períodos de análisis. Además, posteriores.”(SEPS, 2015a)

Riesgo de Mercado

Tasas de Interés

“Cuando se habla de riesgo de tipos de interés, se relaciona con la actitud o deriva negativa que un cambio de éstos pueda representar para los intereses e intenciones de organizaciones y personas que actúan en el mercado. Este riesgo puede ser negativo o positivo en función del lado del mercado que estemos así como de la posición que tengamos frente a un activo o pasivo”(Pedrosa, n.d.)

Sistemas de monitoreo

CAMEL: “El método de evaluación CAMEL (Capital, Asset, Management, Earning y Liquidity), consiste en medir y analizar cinco parámetros fundamentales: Capital, Activos, Manejo gerencial, Estado de utilidades y Liquidez. Dicha evaluación es utilizada principalmente en el sector financiero para hacer mediciones de riesgo corporativo.

Generalmente para llevar a cabo una evaluación tipo CAMEL se requiere la siguiente información:

1. estados financieros;
2. presupuestos y proyecciones de flujo de efectivo;
3. tablas de amortización de cartera;
4. fuentes de financiamiento;
5. información relativa a la junta de directores;
6. operaciones/patrones de personal;
7. información macro-económica.

Los estados financieros constituyen la base del análisis cuantitativo que realiza CAMEL. Se precisa que las empresas presenten estados financieros debidamente auditados, correspondientes a los últimos tres años, así como estados interinos para el último período de 12 meses. Los demás materiales requeridos proporcionan información de planificación y muestran la evolución que ha tenido la institución. Estos documentos demuestran a los analistas de CAMEL el nivel y estructura de las operaciones de préstamo.”(Gestiopolis, n.d.)

3.3 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema

Coberturas mayores depositantes: Para reducir el riesgo de liquidez es importante identificar los requerimientos inmediatos de fondos en el caso de que incurrir en una corrida de fondos de la cuenta 21.01. Depósitos a la vista, por esta razón las entidades financieras aplican el indicador de cobertura de sus mayores depositantes, de esta manera tienen previsto la disponibilidad inmediata de fondos.

Indicador de liquidez: Es importante el seguimiento diario del ratio de liquidez ya que permitirá implementar estrategias para que la Entidad pueda cubrir a tiempo con las

obligaciones adquiridas por el giro normal del negocio. A través de la determinación de rangos de liquidez se podrá controlar adecuada administración de los fondos sin dejar de rentabilizar los excedentes de liquidez.

Volatilidad de fuentes de fondeo: como metodología para la mitigación del riesgo de liquidez es importante identificar las fuentes de fondeo estables y las fuentes de fondeo inestables, ya que permitirá implementar estrategias para incrementar las fuentes de fondeo estables y de esta manera generar indicadores de liquidez constantes en la mayor parte del tiempo posible.

Brechas de liquidez: Es trascendental evaluar en determinados períodos de tiempo el riesgo asumido por la entidad por las obligaciones contractuales adquiridas para prever recursos que permitan continuar con la operatividad normal del negocio.

Riesgo de crédito: El indicador de mora permite evidenciar la disminución en la rotación de fondos, ya que disminuye la recuperación de cartera de crédito; puede reflejar un impacto negativo en la rentabilidad de la entidad, ya que por normativa al incrementar la cartera en mora se incrementan las provisiones.

La calidad de la cartera es analizada a través de matrices de transición y análisis de cosechas de las operaciones de crédito dividido por cartera comercial, consumo, microcrédito.

4.- MATERIALES Y METODOLOGÍA

4.1 Unidad de análisis

Para la implementación de una metodología para la administración de recursos financieros, fue necesario consultar en la Cooperativas de Ahorro y Crédito 14 de Marzo a las Jefaturas de Riesgos, Financiera, Captaciones y Crédito sobre la metodología aplicada para el control del riesgo de liquidez, riesgo de crédito y administración de recursos financieros.

Lo referente a riesgos se revisó en los archivos de excel, el monitoreo mensual que se realiza en referencia a los rangos de liquidez con los que debe trabajar la Entidad.

En lo referente a Tesorería se revisó el historial del indicador de liquidez, que se encuentra contemplado en el Core Financiero Softbank, con las respectivas simulaciones para la proyección de mencionado indicador.

Con respecto a las Captaciones se realizó una revisión de los balances generales de la Entidad que se encuentran a libre disponibilidad en la página de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con la finalidad de dar seguimiento al comportamiento de la cuenta contable 21.03 Depósitos a plazo fijo, con respecto a crecimientos y decrecimientos de las subcuentas ya que esta cuenta contable se encuentra desagregada por rangos de tiempo, también se realizó un análisis de tasas promedio ponderada.

Se estableció la entrevista con la Jefatura de Captaciones con la finalidad de conocer las estrategias para lograr un calce adecuado entre el activo y el pasivo, así como también la identificación de los motivos de decrecimientos en esta cuenta.

En lo que respecta a crédito se realizó una revisión de los balances generales de la Entidad con la finalidad de dar seguimiento al comportamiento de la cuenta contable 14. Cartera de Crédito.

Administración de los recursos financieros: “El Comité ALCO de Alta Gerencia es el organismo responsable de establecer los lineamientos para gestionar de forma efectiva la estructura del balance (activos y pasivos) de forma proactiva, asegurando los niveles deseados de exposición de la entidad en lo que a plazo, producto y moneda se refiere. Evalúa los análisis suministrados por la unidad de Riesgos de Mercado y Liquidez, de descalces y modelación de escenarios (stress test, simulaciones de tasas de interés, etc.) y funge de guía para el diseño de la estrategia de Tesorería en cuanto a gestión de liquidez, estructura de fondeo, gestión de capital, gestión del portafolio y establecimiento de posiciones en las diferentes monedas. Se encargará de proponer revisiones a la política de límites de riesgo de mercado.” (Préstamos, 2019)

4.2 Métodos a emplear

Se realizaron entrevistas a las jefaturas de los departamentos de riesgos, financiera, y negocios sobre las variables analizadas para la minimización del riesgo de liquidez, riesgo de crédito y administración de recursos financieros.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

1.-Indique la participación de las fuentes de fondeo de la Entidad a septiembre 2019

TABLA 8 Participación de las Variables Registradas en Obligaciones con el Público a Septiembre 2019

2.	Pasivos	A septiembre 2019	Participación
21.	Obligaciones con el público		
21.01.	Ahorros	10'377.385,72 usd	34,08%
21.03.	Dpf	19'751.810,63 usd	64,86%
21.05.	Restringidos	323.574,11 usd	1,06%
	Total	30'452.770,46 usd	100%

Nota: Extraído de "Boletín Financiero Segmento 2-septiembre-2019", SEPS.2019. Boletines Financieros Mensuales. SEPS=Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Interpretación: Las obligaciones con el público a septiembre 2019 ascienden a 30'452.770,46 usd; la distribución de las obligaciones con el público en la Entidad es la siguiente: en ahorros mantiene un 34.08%, el 64,86% se encuentra en depósitos a plazo, el 1.06% restante corresponde a depósitos restringidos.

Las captaciones en el sector cooperativo financiero a septiembre 2019 se han consolidado de la siguiente manera: el 30% corresponde a ahorros a la vista, mientras que el 70% restante se ha concentrado en depósitos a plazo fijo.

Con este antecedente se puede observar que a la Entidad le corresponde incrementar un 5.14% en depósitos a la vista para generar una composición de los depósitos de acuerdo al promedio general del sector.

TABLA 9 Participación de las Fuentes de Fondo a Septiembre 2019

<i>Fuentes de Fondo</i>	<i>A septiembre 2019</i>	<i>Participación</i>
21. Obligaciones con el Público	30'452.770,46 usd	92.21%
26. Obligaciones	2'574.360,43 usd	7.79%
Total	33'027.130,89 usd	100%

Nota: Extraído de "Boletín Financiero Segmento 2-septiembre-2019", SEPS.2019. Boletines Financieros Mensuales. SEPS=Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Interpretación: Las dos fuentes de fondeo (obligaciones con el público y Obligaciones financieras) a septiembre 2019 alcanzan un total de 33'027.130,89 usd.; de los cuales el 92,21% se encuentra concentrado en obligaciones con el público y el 7.79% restante se encuentra concentrado en obligaciones financieras.

Las cooperativas financieras del segmento 2, que mantienen activos entre 38'000.000,00 usd. y 43'000.000,00 usd. , a septiembre 2019, promedian la composición de sus fuentes de fondeo entre obligaciones con el público con un 88,22% y obligaciones financieras con el 11.78%.

La Entidad en relación a mencionado segmento y activos, se mantiene sobre el promedio mantenido en obligaciones con el público.

2.- Indique la participación por tipos de crédito ofertados por la Entidad a septiembre 2019

TABLA 10 Participación de la Cartera Bruta por Tipo de Crédito a Septiembre 2019

Participación	40'372.980,50 usd	100%
Cartera de créditos de consumo	22'275.050,87 usd	55.17%
Cartera de crédito inmobiliario	1'192.545,47 usd	2.95%
Cartera de microcrédito	16'905.384,16 usd	41.87%

Nota: Extraído de "Boletín Financiero Segmento 2-septiembre-2019", SEPS.2019. Boletines Financieros Mensuales. SEPS=Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Interpretación: La cartera bruta a septiembre 2019 es de 40'372.980,50 usd., esta se encuentra distribuida en cartera de consumo con un 55.17%, cartera inmobiliaria con un 2.95% y cartera de microcrédito con un 41.87%.

La participación por tipos de crédito en el sector cooperativo financiero a septiembre 2019 se encuentra definido el 47% para créditos a la producción (comercial, inmobiliario y microempresa), mientras que el 53% se encuentra en créditos de consumo.

La Entidad deberá gestionar con mayor énfasis el otorgamiento de microcréditos para incrementar en al menos un 48% de participación, tomando como referencia que el mayor ingreso se obtiene de los intereses generados en microcrédito.

3.- Indique las tasas activas por tipo de crédito ofertado a septiembre 2019

TABLA 11 Tasas Activas por Tipo de Crédito a Septiembre 2019

Tasas activas	
Cartera de créditos de consumo prioritario	13.60%
Cartera de microcrédito minorista	20.50%

Elaborado por: Pamela Huacho

Interpretación: Las tasas activas a septiembre 2019 se han establecido en función al tipo de crédito, es así que, la tasa del crédito de consumo es del 13.60%, mientras que la tasa del microcrédito es del 20.50%

Las tasas activas efectivas referenciales difundidas por el Banco Central a septiembre 2019 son: consumo prioritario 16.74%, microcrédito minorista 25.28%

La Entidad oferta sus productos del activo a tasas inferiores a los límites establecidos.

4.- ¿Cuál de las siguientes variables considera importante para la colocación de créditos?

TABLA 12 Variables Consideradas para la Colocación de Créditos

	Liquidez	Demanda	Análisis de Crédito
Financiera	x		x
Negocios	x		x
Riesgos			x

Elaborado por: Pamela Huacho

Interpretación: Para la Entidad el factor predominante para la colocación de créditos es el análisis de crédito, seguido por la liquidez; mientras que la demanda de créditos pasa a ser un factor secundario para la colocación de créditos.

La Liquidez a septiembre 2019 de las cooperativas financieras es estableció en el 21.8%.

Para la Entidad es importante ejecutar un eficiente análisis de crédito para mantener indicadores de liquidez adecuados que permitan la colocación oportuna de créditos.

5.- Señale el plazo promedio de recuperación según los productos del Activo: crédito de consumo, microcrédito, inmobiliario a septiembre 2019

TABLA 13 Plazo Promedio de Recuperación de Productos del Activo

	Financiera	Negocios	Riesgos
De 1 a 12 meses			
De 13 a 24 meses			
De 25 a 36 meses	x	x	x
De 37 a 48 meses			
De 49 a 60 meses			
De más de 60 meses			

Elaborado por: Pamela Huacho

Interpretación: El plazo promedio de recuperación de los productos del activo de la Entidad es de 25 a 36 meses.

El plazo promedio de recuperación de los productos del activo se encuentra entre 25 y 36 meses; es importante controlar mensualmente esta variable por el calce que debe existir entre el activo y pasivo para la mitigación del riesgo de liquidez.

6.- Indique los productos del pasivo que oferta la Entidad a septiembre 2019

TABLA 14 Productos del Pasivo Ofertados por la Entidad a Septiembre 2019

	Financiera	Negocios	Riesgos
Ahorros a la Vista	x	x	x
Depósitos a Plazo	x	x	x
Otros			

Elaborado por: Pamela Huacho

Interpretación: La Entidad oferta productos del pasivo, como ahorros a la vista y depósitos a plazo.

Las cooperativas financieras mantienen productos en ahorros a la vista en función de que tan líquidos requieren que sean sus productos para sus socios, es decir, cuenta con productos que permiten estabilizar o predecir la salida de fondos, mitigando el riesgo inherente de las cuentas de ahorros ante una posible corrida de fondos.

La Entidad al no contar con productos diferenciados en la cuenta de ahorros está expuesta a sufrir una corrida de fondos y como consecuencia una posible desestabilización de la liquidez, además que no le permite al área financiera mejorar la rentabilidad a través de la contratación de diferentes productos comerciales que permiten incrementar la rentabilidad diaria de los fondos disponibles.

7.- Señale el plazo promedio de mayor concentración de los depósitos a plazo fijo a septiembre 2019

TABLA 15 Plazo Promedio de Mayor Concentración de Depósitos a Plazo Fijo a Septiembre 2019

2103	Depósitos a plazo	19'751.810,63 usd	100%
210305	De 1 a 30 días	3'127.133,80 usd	15.83%
210310	De 31 a 90 días	4'704.073,01 usd	23.82%
210315	De 91 a 180 días	4'954.804,80 usd	25.08%
210320	De 181 a 360 días	4'701.880,27 usd	23.81%
210325	De más de 361 días	2'263.918,75 usd	11.46%
210330	Depósitos por confirmar	0,00 usd	

Elaborado por: Pamela Huacho

Interpretación: La Entidad mantiene la mayor parte de los depósitos a plazo entre los 181 y 360 (26.66%) días seguido de 31 a 90 días (26.39%); la concentración mantenida de 31 a 90 días genera descalce frente a los activos ya que el promedio de recuperación de cartera fluctúa entre 25 y 36 meses, es importante que la Entidad trabaje en estrategias que permitan incrementar la concentración en los plazos de 181 a 360 días y de más de 361 días, para lograr estabilizar el mayor tiempo posible el indicador de liquidez, además del calce entre activos y pasivo que se mencionó anteriormente.

Las cooperativas financieras del segmento 2 con corte a septiembre 2019, mantienen la mayor concentración de depósitos a plazo fijo entre los 181 y 360 días (29.37%), seguido de 91 a 180 días (25.84%).

8.- ¿La Entidad mantiene límites establecidos para precancelaciones de depósitos a plazo en función de los valores de portafolio mensual?

TABLA 16 Límites Establecidos de Precancelaciones de Plazo Fijo

	Financiera	Negocios	Riesgos
SI			
NO	x	x	x

Elaborado por: Pamela Huacho

Interpretación: La Entidad no mantiene límites de precancelaciones de depósitos a plazo, sin embargo, es importante trabajar en el análisis de esta variable ya que tiene incidencia directa en la liquidez y en el crecimiento del portafolio.

9.- Indique el promedio ponderado de las tasas pasivas a septiembre 2019

7.07%

Interpretación: La Entidad, a septiembre 2019 mantiene el 7.07% de promedio ponderado de su tasa pasiva.

Las tasas pasivas efectivas referenciales publicadas por el Banco Central a septiembre 2019 varían entre el 4.51% y 7.98%; sin embargo las tasas pasivas son referenciales, es decir, no existe normativa que limite la oferta de tasas pasivas, por lo que la Entidad está expuesta a un riesgo de mercado, ya que la competencia oferta tasas pasivas que llegan hasta el 12%.

10.- Indique la unidad reguladora interna de la Entidad que aprueba las tasas pasivas

TABLA 17 Unidad Reguladora Interna de la Entidad de Tasas Pasivas

	Financiera	Negocios	Riesgos
Comité ALCO			
Comité de Inversiones	x	x	x
Consejo de Administración Gerencia			
Comité de Riesgos			

Elaborado por: Pamela Huacho

Interpretación: La aprobación de tasas pasivas en la Entidad es ejecutada por el Comité de inversiones, que fue creado para la administración y control de las inversiones mantenidas en otras entidades financieras.

La gestión administrativa y financiera de las cooperativas financieras es regulada y controlada por el Comité ALCO, creado con la finalidad de gestionar efectivamente la estructura entre los activos y pasivos.

11.- Indique la unidad reguladora interna de la Entidad que aprueba las tasas activas

TABLA 18 Unidad Reguladora Interna de la Entidad de Tasas Activas

	Financiera	Negocios	Riesgos
Comité ALCO			
Consejo de Administración Gerencia	x	x	x
Comité de Riesgos			

Elaborado por: Pamela Huacho

Interpretación: La aprobación de tasas activas en la Entidad es ejecutada por el Consejo de Administración.

La gestión administrativa y financiera de las cooperativas financieras es regulada y controlada por el Comité ALCO, creado con la finalidad de gestionar efectivamente la estructura entre los activos y pasivos.

12.- Mencione el análisis que utiliza la Entidad para gestionar el riesgo de liquidez

TABLA 19 Análisis Utilizado por la Entidad de Gestión de Riesgo de Liquidez

	Financiera	Negocios	Riesgos
Liquidez estructural	x	x	x
Concentración por número de operaciones de ahorros a la vista			x
Concentración de depósitos a plazo		x	x
Volatilidad			x

Elaborado por: Pamela Huacho

Interpretación: La Entidad presentó información sobre liquidez estructural, concentración de depósitos a plazo; en lo que respecta a concentración por número de operaciones de ahorros a la vista y volatilidad no se logró evidenciar a través de herramientas que demuestren la efectividad de los resultados.

La Seps proporcionar información para que las cooperativas financieras puedan gestionar adecuadamente el riesgo de liquidez basándose principalmente en liquidez estructural de primera y segunda línea, volatilidad de las fuentes de fondeo, brechas de liquidez, cobertura de mayores depositantes.

13.- Mencione el análisis que utiliza la Entidad para gestionar el riesgo de crédito

TABLA 20 Análisis Utilizado por la Entidad de Gestión de Riesgo de Crédito

	Financiera	Negocios	Riesgos
Riesgo de crédito por bandas de maduración	x	x	x
% de créditos vinculados		x	x
Provisión	x	x	x
Morosidad	x	x	x
Participación de cartera			x

Elaborado por: Pamela Huacho

Interpretación: La Entidad gestiona su riesgo de liquidez a través del análisis por bandas de maduración, por número de créditos vinculados, por provisión, por morosidad y participación de la cartera de crédito.

La Seps proporcionar información para que las cooperativas financieras puedan gestionar adecuadamente el riesgo de crédito a través del análisis de las matrices de transición y análisis de cosechas de las operaciones de crédito;

14.- ¿La Entidad mantiene un plan de contingencia de liquidez?

TABLA 21 La Entidad Mantiene un Plan de Contingencia de Liquidez

	Financiera	Negocios	Riesgos
SI			
NO	x	x	x

Elaborado por: Pamela Huacho

Interpretación: La Resolución 128-2015-F, menciona que la unidad de riesgos o el administrador de riesgos debe mantener vigente un plan de contingencia de liquidez, siempre que las cooperativas financieras pertenezcan al segmento 3; es decir, para la Entidad no es necesario contar con un plan de contingencia de liquidez, por tal razón no cuentan con mencionado plan.

15.- Qué tipo de instrumentos comerciales utiliza la Entidad para la administración de los excedentes de liquidez

TABLA 22 Instrumentos Comerciales Utilizados por la Entidad para la Administración de los Excedentes de Liquidez

Financiera	Negocios	Riesgos
Los excedentes de liquidez son invertidos en depósitos a plazo fijo (papel comercial) en entidades del sector financiero con calificaciones de riesgos, que no reporte pérdidas		

Elaborado por: Pamela Huacho

Interpretación: La Entidad invierte en depósitos a plazo fijo en entidades del sector financiero con la finalidad de alcanzar una rentabilidad por los valores a través de los intereses generados por mencionados depósitos a plazo.

En el mercado financiero existen otras alternativas de inversión como por ejemplo facturas comerciales y productos de renta diaria.

5.2. Propuesta Metodológica o Tecnológica

Premisas o Supuestos

Para la implementación de la Metodología para la Administración de Recursos financieros es necesario el aporte de los Departamentos de Riesgos y Tesorería, para los diferentes análisis previos a la administración de las fuentes de fondeo.

Por otra parte es necesario contar con herramientas estadísticas que permitan obtener los análisis requeridos de forma inmediata; es decir, ya sea que la implementación se de al core financiero o a su vez que exista un programa independiente de riesgo de liquidez y riesgo de crédito.

Objeto de la Propuesta

Esta propuesta metodológica se enfoca principalmente en la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos financieros como el de liquidez y de crédito, en donde se establecerán políticas y metodologías con las cuales se puede ejecutar procesos para una adecuada administración de las diferentes fuentes de fondeo.

TABLA 23 Propuesta Metodológica 1

ANÁLISIS DE	METODOLOGÍA A IMPLEMENTAR RIESGOS
Riesgos: Riesgo de Liquidez	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinación mensual de los 25 y 100 mejores depositantes ✓ Medición y fijación de límites de volatilidad ✓ Medición y fijación de límites a las brechas de liquidez ✓ Análisis de la liquidez (determinación de límites) ✓ Análisis mensual a través del modelo CAMEL para entidades del sector financiero que mantengan relaciones comerciales con la Entidad ✓ Determinación semanal de cupo para precancelaciones de depósitos a plazo fijo ✓ Análisis mensual del calce entre el activo y pasivo ✓ Análisis mensual de Las matrices de transición para la determinación de probabilidades condicionadas de cambio de calificación de los créditos
Riesgos: Riesgo de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis de cosechas por tipo de crédito ✓ Determinación semanal de cupo para precancelaciones de créditos ✓ Determinación de concesión de renovaciones de crédito

Elaborado por: Pamela Huacho

En función de los condicionantes debidamente argumentados por el Departamento de Riesgos, se deberá administrar los recursos financieros

TABLA 24 Propuesta Metodológica 2

ADMINISTRACIÓN	METODOLOGÍA A IMPLEMENTAR DE RECURSOS FINANCIEROS
Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguimiento diario del indicador de liquidez ✓ Generación diaria del flujo de caja ✓ Determinación semanal de los destinos de los recursos según el spread financiero requerido y el mantenimiento de las ratios de liquidez mínimos requeridos: colocación de créditos, inversiones, reservas de liquidez, fondos disponibles. ✓ Designación de recursos financieros a las diferentes sucursales. ✓ Mantenimiento de un portafolio de inversiones diversificado ✓ Proponer un plan de contingencia de liquidez ✓ Transaccionar los excedentes de liquidez en instrumentos de rápida realización
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinación semestral de sucursales colocadoras y

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ captadoras ✓ Análisis mensual del margen spread financiero requerido ✓ Análisis y determinación de tasas pasivas ✓ Análisis y determinación de tasas activas
Negocios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversificación de las fuentes de fondeo a través de la creación de productos que permitan equilibrar el calce entre el activo y el pasivo
Captaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de metas de productos del pasivo (ahorros a la vista, depósitos a plazo)
Crédito y Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de metas de productos del activo (crédito y recuperación de cartera)

Elaborado por: Pamela Huacho

Responsables de la Implementación y Control

Los responsables de la implementación son los que se encuentran detallados en el cuadro anterior; el control del cumplimiento se lo deberá realizar a través del Comité ALCO.

Fases para su Puesta en práctica

- ✓ Presentación y aprobación de la Gerencia de la Metodología
- ✓ Implementación de la generación de los ratios y reportería y herramientas financieras en el core financiero
- ✓ Capacitación al personal ejecutor de la metodología
- ✓ Creación de Comité ALCO y eliminación del Comité de Inversiones
- ✓ Ejecución de la metodología

Indicadores de evaluación

- ✓ Indicador de mora
- ✓ Indicador de rentabilidad
- ✓ Indicador de liquidez

- ✓ Comportamiento de la cuenta 21.03. depósitos a plazo
- ✓ Número de operaciones de crédito

6. CONCLUSIONES

- ✓ La aplicación de matrices de transición de cambio de calificación de los créditos y el análisis de cosechas de las operaciones de crédito, permite realizar un análisis eficiente del riesgo de crédito.
- ✓ La aplicación del análisis de cobertura de mayores depositantes, indicador de liquidez, volatilidad de fuentes de fondeo, brechas de liquidez, permite gestionar eficientemente el riesgo de liquidez.
- ✓ La aplicación del modelo CAMEL, permite minimizar el riesgo corporativo que se genera al momento en que la Entidad desee mantener relaciones comerciales con otras entidades del sector financiero.
- ✓ La gestión de riesgo de mercado permitirá obtener la rentabilidad esperada por la Entidad, así como también que la Entidad cumpla con la normativa en cuenta a tasas activas y tasas pasivas referenciales.
- ✓ La distribución de las fuentes de fondeo se debe enfocar desde el punto de vista de capital de trabajo y para reservas de liquidez, con ello se cubre la rentabilidad de la Entidad y se estabiliza el indicador de liquidez.
- ✓ La adecuada gestión que se le de al portafolio de inversiones que la Entidad mantenga con otras instituciones financieras permitirá obtener rendimientos importantes para la entidad, así como la mitigación de riesgo de pérdidas.

7. REFERENCIAS (BIBLIOGRÁFICAS)

Daft, R. L. (2016). *Teoría y Diseño Organizacional*.

Definición.org. (n.d.). Intermediación Financiera. Retrieved from <https://definicion.org/intermediacion-financiera>

Financiera, J. de P. y R. M. y. (2014). Seps. Retrieved from <http://www.seps.gob.ec/interna>

Financiera, J. de P. y R. M. y. (2015a). Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. In *Resolucion 129-2015-F* (p. 4).

Financiera, J. de P. y R. M. y. *RESOLUCION No. 038-2015-F.*, (2015).

Financiero, C. O. M. y. *Registro Oficial.*, (2014).

Gestiopolis. (n.d.). Modelo CAMEL. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-analisis-de-riesgo-camel/>

Pedrosa, S. J. (n.d.). Riesgo de Tipos de Interés. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/riesgo-tipo-interes.html>

Préstamos, A. P. de A. y. (2019). Comités de Alta Gerencia. Retrieved from <https://www.apap.com.do/acerca-apap/comite-de-apoyo/>

Seguros, S. de B. y. (2002). Riesgo de Liquidez- Análisis de Brechas de Liquidez. In *Nota Técnica sobre Riesgos de Mercado y Liquidez (Resoluciones Nos. JB-2002-429 Y JB-2002-431* (pp. 11–12).

Seguros, S. de B. y. (2019a). Boletines Financieros. In *Nota Técnica 5* (pp. 10–11).

Seguros, S. de B. y. (2019b). Metodología para Determinar la Exposición al Riesgo de Liquidez. In *Libro I. Normas de Control para las Entidades de los Sectores Financieros Público y Privado* (p. 6).

SEPS. (2015a). *Análisis de riesgo de crédito del Sector Financiero Popular y Solidario*.

SEPS. (2015b). *Análisis de Riesgos de Liquidez del Sector Financiero Popular y Solidario*.

SEPS. (2016). *Resolución N° SEPS-IGT-ISF-ITICA-IGJ-2016-226*.