

UNIVERSIDAD ESAN



**IMPLEMENTACIÓN DEL MANEJO INTEGRAL DE RIESGO
OPERATIVO DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS EN
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ISIDRO**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Maestro en Finanzas por:**

León Rojas, Karina	Mención en Banca y Estructuración Financiera
Matos Álvarez, Jesús	Mención en Proyectos de Inversión
Quiroz Aquino, Pablo	Mención en Proyectos de Inversión
Rodríguez Huerta, Pedro	Mención en Banca y Estructuración Financiera

PROGRAMA DE LA MAESTRÍA EN FINANZAS

Lima, 02 de octubre del 2017

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro, evaluado con la metodología COSO (Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) para la identificación e impacto de los procesos y subprocesos críticos en una operación de crédito. Una vez realizado la identificación de estos riesgos en los procesos internos (políticas y manuales),personal (capacitación, remuneraciones),tecnología (automatización) y legales (estudios de títulos) con esta metodología lo que se quiere es que los riesgos se gestionen de manera correcta para una eficiente operación de otorgamiento de créditos que exija menos provisiones y mayor rentabilidad.

Esta metodología realiza la identificación de riesgos operacionales mostrando una matriz de consecuencias y probabilidades de ocurrencia de eventos que da como producto la medición de los riesgos absolutos, los riesgos con control y los riesgos residuales, para de esta manera poder mitigarlos, controlarlos y eliminarlos.

La metodología COSO tiene su fundamento en la regulación bancaria y financiera promovida por el Comité de Basilea a través de los nuevos acuerdos de capital (Basilea II) y ha descrito a tres pilares para una buena regulación como, requerimiento mínimo de capital, la supervisión reguladora y la disciplina del mercado. Asimismo existen tres métodos para el cálculo del activo ponderado por riesgo operativo como el método del indicador básico, método de estándar alternativo y el método avanzado.

Al analizar el proceso de otorgamiento de créditos se han identificado que dentro de los subprocesos de créditos como (i)promoción, (ii)evaluación, (iii)aprobación y (iv)cobranzas la parte más crítica se encuentra identificada en los procesos de evaluación de créditos, donde los analistas de créditos al no encontrarse debidamente capacitados analizan y evalúan una operación de crédito de manera ineficiente por un lado y por otro el perfil (evaluar créditos a la micro y pequeña empresa) no le han permitido evaluar eficientemente créditos a mediana empresa e hipotecarios donde

estos dos representan más del 70% de la cartera, lo que conlleva a la generación de una morosidad alta de 22.83% al cierre del 2016. También es preciso indicar que no existían las políticas y manuales para estos tipos de créditos (mediana empresa e hipotecarios), asimismo algunas operaciones de créditos eludían la opinión de la unidad del área de riesgos lo que trae como consecuencia esta mayor mora.

Dentro de los procesos de promoción de créditos no se realizan de manera eficiente primero porque no hay personal con el perfil adecuado para conseguir nuevos sujetos de créditos no bancarizados (es decir posibles sujetos de créditos potenciales que no acceden a la banca u otras entidades supervisadas y bancarizados (compras de deudas en mejores condiciones a sujetos con buenos antecedentes crediticios) en el sistema financiero.

Este proceso de promoción es realizado en algunas veces por los mismos analistas de créditos donde muchas veces no le ha permitido realizar una evaluación crediticia de manera eficiente siendo muy laxas y las consecuencias de una mayor exposición al incumplimiento.

El proceso de aprobación de crédito también ha sido uno de los causantes en la generación de la morosidad, esto debido a que se empoderó a los analistas de créditos a tomar decisiones sobre las operaciones aun cuando estos no estaban preparados para una evaluación a este nuevo perfil de socios prestatarios (créditos mediana empresa e hipotecarios) y que tuvo consecuencias en mayores pérdidas dado el incumplimiento.

Asimismo el proceso de seguimiento de crédito por parte del área de cobranzas para identificar la mora de manera temprana no se realizó, uno por no contar con el número de personal adecuado y apoyo de la tecnología de información para la cobranza, y otro por la falta de capacitación al personal de cobranzas para una adecuada negociación con los deudores lo que generó que la cartera de crédito se vaya deteriorando con mayores exposiciones al incumplimiento y provisiones.

Luego de haberse determinado los procesos críticos y los subprocesos de la zona crítica se identificó los eventos de pérdida y se elaboró las matrices de consecuencias

y probabilidades de ocurrencia que se recogieron de las encuestas que se aplicó a cada uno de los responsables de la CACSI (agencia principal en Huaral y agencia en Lima) con lo que se pudo determinar los riesgos absolutos, construir los mapas de severidad e indicar los riesgos de control mediante la diferencia para llegar a los riesgos residuales. Se ha determinado que la CACSI presenta problemas en los subprocesos de evaluación con calificación de extremo y alto lo que se pudo corroborar en la entrevista con el responsable del área de riesgos quien manifestó que no existían sanciones para aquellos analistas que no cumplieran con el debido proceso de la opinión de su área para poder identificar los riesgos inherentes a las operaciones de crédito.

Con los controles aplicar según la metodología y reducir las consecuencias de extremo-alto a moderado es necesario realizar una eficiente evaluación crediticia desde su originación sin eludir ningún proceso (todas las operaciones de crédito deben tener una opinión de la unidad de riesgos) y con ello reducir la probabilidad de incumplimiento del crédito.

Se ha realizado el cálculo de los costos y beneficios de la implementación de esta metodología en la CACSI donde se permitirá mejorar las capacidades de los analistas de créditos, contratación y capacitación del personal en las áreas de créditos, riesgos, en tecnología de la información, adquisición de un software de cobranza para una mayor eficiencia del área. El objetivo de esta implementación es tener una mejor gestión integral de los procesos de otorgamiento de créditos, reducción de la morosidad y menores provisiones por posibles pérdidas liberando capital para mayores colocaciones y mejorando su rentabilidad para beneficio de todos sus asociados. Como resultado de este cálculo se tiene que con una inversión de S/ 293,000 anuales se puede reducir en aproximadamente de (22.83% a 14%) el indicador de morosidad y en términos absolutos logra una reducción de la cartera morosa en S/ 39,281,926.95 para el primer año.

Por último la CACSI ante la necesidad de seguir incrementando las colocaciones ha tomado la decisión de seguir evaluando a socios prestatarios con este perfil (personas naturales, personas naturales con negocio y personas jurídicas), siendo

necesario para esto contar con analistas que tengan un perfil más profesional en el proceso de evaluación de estos tipos de créditos (medianas empresas e hipotecas), asignándoles remuneraciones en función a su eficiencia y productividad, así como sanciones por una mala gestión que pueda afectar los niveles de mora. Con esto lo que busca la entidad es seguir colocando bajo este nuevo modelo de negocio de manera eficiente que contribuya a una reducción de su indicador de mora.