

**UNIVERSIDAD ESAN**



**PROPUESTA DE MANEJO INTEGRAL DE RIESGOS OPERATIVOS EN EL  
PROCESO DE CRÉDITO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA  
COSO EN UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de

Magíster en Finanzas por:

Arias Romero, Patricia Carolina

Huamaní Sayán, Edgar Smith

San Martín Balta, María Gisella

**PROGRAMA DE LA MAESTRÍA EN FINANZAS**

Lima, 04 de mayo de 2017

## RESUMEN EJECUTIVO

Se presenta el siguiente trabajo de investigación que propone la aplicación de la metodología COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) en una COOPAC (Cooperativa de Ahorro y Crédito) para identificar los procesos internos de un crédito de consumo y gestionar los riesgos operativos relacionados a dichos procesos y de esta manera poder mitigarlos. Se ha detectado según la investigación que a pesar de mantener la misma política de crédito se tienen diferentes resultados en cada una de las agencias de la Cooperativa, por lo tanto podemos deducir que los problemas están por el lado de los procesos. Asimismo la COOPAC en los últimos cinco años ha duplicado sus indicadores de rentabilidad, liquidez y colocaciones, en especial la COOPAC cuenta con liquidez por encima del promedio de cooperativas, la cual mantiene en otras instituciones financieras con un menor rendimiento si fueran colocados como créditos por la misma COOPAC; esto debido a que la COOPAC no tiene implementada una adecuada gestión de riesgos operativos, por lo tanto, la implementación de la metodología les permitirá una gestión integral de riesgos al poder identificar potenciales eventos que pueden afectarla, gestionarlos de acuerdo a su apetito por el riesgo y les proveerá una seguridad razonable en el logro de sus objetivos, siendo uno de estos el incremento de sus colocaciones y con ello la generación de mayor valor.

Por otro lado, la metodología COSO tiene como fundamento los principios de Basilea II basados en tres puntos: requerimiento mínimo de capital, revisión de la entidad supervisora y disciplina de mercado. El requerimiento mínimo de capital se realiza a través de tres métodos: indicador básico, estándar alternativo y avanzado, asimismo estos dos últimos se ejecutan bajo la supervisión de la FENACREP que es la federación que agrupa a las cooperativas de ahorro y crédito en el Perú designado por la SBS para cumplir dicha función.

Para la aplicación de la metodología se ha seleccionado el proceso de crédito de consumo pues este representa el 65% de colocaciones frente a un 35% de los créditos hipotecarios. Asimismo, la selección de agencias que formaron parte del estudio se realizó en base a la mora y las colocaciones por agencia, obteniendo como resultado 6 agencias de un total de 10: 1 agencia de éxito, Chicrín y 5 agencias dentro de la zona crítica<sup>1</sup>, Ambo, Huancayo, Pasco, Pillcomarca y Huariaca, en las que se identificó los procesos críticos, los riesgos considerados como altos y la mitigación de los mismos a través de controles que implementó la COOPAC.

---

<sup>1</sup> Agencias de zona crítica.- agencias con mayor mora y mayores colocaciones, no se consideran en el análisis 4 agencias, ya que estas son nuevas, 2 años de creación.

Al realizar el análisis del proceso crediticio se han podido identificar los siguientes 4 subprocesos y se determinó que los eventos de pérdida del proceso de otorgamiento de crédito en la zona crítica están dados en cada subproceso de la siguiente manera: subproceso de evaluación de créditos con 31.1%, seguido por subproceso de aprobación con 26.7%, el subproceso de promoción tiene el 22.2% y finalmente el subproceso de Cobranza concentra el 20.0%<sup>2</sup>. Los eventos de pérdida identificados en el proceso están agrupados principalmente en tres aspectos: Inadecuada metodología basada en riesgo, insuficiente capacidad de la Unidad de Riesgos, Insuficiente personal para la continuidad del proceso.

Luego de evaluarse los controles sobre los eventos de riesgo absoluto dentro del proceso de crédito, la agencia de éxito presenta riesgos críticos residuales por 2.2% (riesgo alto), mientras que el promedio de agencias de zona crítica presenta riesgos críticos residuales por 17.8% (riesgo alto), superando sustancialmente los riesgos residuales críticos de la agencia de éxito.

Para la gestión de los riesgos críticos residuales se plantea la implementación de la metodología COSO, la misma que se ha presupuestado en una inversión de S/. 156 mil para tratar los tres grupos de factores de riesgo antes señalados, a través de las siguientes acciones: Restructurar la Unidad de Riesgos y la Unidad de Cobranza, Capacitación basada en riesgo para los analistas de riesgo, implementación de la metodología COSO de manera transversal en la COOPAC, así como la implementación de incentivos que asegure la aplicación de la metodología en todos los niveles de la organización.

Así, para el cálculo del efecto de implementación de la metodología se utilizó como proxi la reducción de la mora que asciende a S/ 2 286.00 mil, que corresponde al monto de las actuales moras del total de agencias, frente a S/. 1 600.00 mil, monto de cálculo con las moras alineadas con la agencia de éxito después del impacto de la implementación de la metodología, que resulta en una diferencia de S/. 501 mil de reducción de mora, que vendría a ser el beneficio que obtiene la COOPAC por una mejor gestión de sus procesos, reducción de provisiones y rentabilización de activos no colocados.

Por lo tanto, se concluye que la implementación de la metodología COSO en la Cooperativa permitiría una gestión adecuada de los riesgos operativos de sus procesos internos mejorando el desarrollo del proceso de crédito, que permita dar mayor seguridad a los directivos para disponer de sus recursos líquidos en la colocación de créditos y con ello generar mayor rentabilidad.

---

<sup>2</sup> Porcentajes de eventos de pérdida en la zona crítica por subproceso en los que se originan.