



Departamento de posgrados
Maestría en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos Financieros

Título:

Determinar el impacto del Riesgo Operativo de Captación en el Proceso de Fusión por Absorción y la implicación en el Esquema Financiero de una Cooperativa de Ahorro y Crédito del Segmento 2 de la Ciudad de Cuenca.

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magister en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos Financieros

Autor:

CPA. Martha Elizabeth Garzón Aguirre

Director:

Mgt. Iván Orellana Tosi

Cuenca – Ecuador

2019

**DETERMINAR EL IMPACTO DEL RIESGO OPERATIVO DE CAPTACIÓN
EN EL PROCESO DE FUSIÓN POR ABSORCIÓN Y LA IMPLICACIÓN EN EL
ESQUEMA FINANCIERO DE UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
DEL SEGMENTO 2 DE LA CIUDAD DE CUENCA**

Maestrante: Martha Elizabeth Garzón Aguirre

Director de Investigación: Mg. Iván Orellana Tosi

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como fin desarrollar el impacto del riesgo operativo en las captaciones en los procesos de fusión por absorción entre Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 2. El objetivo principal es determinar si el impacto, es positivo o negativo para la estructura financiera de la Institución, y determinar hasta qué punto se puede soportar la absorción de una Cooperativa con una estructura de captación deficiente.

Para analizar esta problemática es importante recalcar las principales causas que a nivel Cooperativista en el Ecuador han llevado a fusiones, las cuales han ocasionado que ciertos segmentos de Cooperativas pierdan credibilidad y confianza en sus cuenta-ahorristas y por esta razón la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria impulsa y promueve fusiones entre las Cooperativas.

**TO DETERMINE THE OPERATIONAL RISK IMPACT ON MERGER BY
ABSORPTION AND ITS IMPLICATION IN THE FINANCIAL SCHEME OF
THE SAVING AND CREDIT ACCOUNT SEGMENTO 2 IN CUENCA**

Master's candidate: Martha Elizabeth Garzón Aguirre

Thesis director: Mg. Iván Orellana Tosi

ABSTRACT

This research intends to measure the operational risk impact on investments during merger by absorption between the savings and credit Cooperativas from Segmento 2. The goal is to establish whether the impact is positive or negative to the institution financial structure. To address this topic, it is important to highlight the main causes, at a level of cooperativas, in Ecuador which have caused merger between these institutions. As a result, these financial institutions have lost credibility and trust in their savers. Thus, the superintendence of the popular and solidarity economy promotes merging processes between cooperativas.



A handwritten signature in blue ink that reads "Magali Arteaga".

Translated by

Magali Arteaga

INTRODUCCIÓN

Como lo manifiesta Javier Torres Riesco “(...) el sector financiero es el campo en el que más se ha desarrollado recientemente las técnicas de gestión de riesgo operativo debido a la normativa de capitalización mínima a la que están sometidas las entidades financieras” (TORRES, 2010). Dentro de una actividad económica y en el campo de las finanzas existe lo que se conoce como Riesgo Operacional, el cual proviene de todas las decisiones tomadas por la alta gerencia y puede provocar pérdidas; por su naturaleza, es inherente a todos los sistemas y procesos de una institución. Por lo tanto, con el fin de lograr la eficiencia y eficacia institucional es de vital importancia la gestión, identificación, evaluación y mitigación de los riesgos.

Como parte de las prácticas de gestión de riesgos en las instituciones financieras el método de medición de Basilea I se ha vuelto obsoleto para las exigencias del mercado financiero y, al mismo tiempo, han surgido nuevas prácticas para la gestión de riesgos. Ante esta nueva demanda, surge Basilea II: “una normativa que comprende mediciones con respecto a los riesgos asumidos por los bancos y de esta manera poder determinar el capital necesario para cubrir las pérdidas generadas por estos riesgos.” (Rodríguez de Codes, 2010).

Para el desarrollo del tema de investigación es importante aclarar el concepto de captación como uno de los objetivos principales del sistema financiero y como componente de la intermediación financiera, la captación hace referencia a que:

Hoy en día todas las instituciones bien sean comerciales, financieras, industriales o de cualquier naturaleza necesitan de fuentes de financiamiento para poder llevar a cabo sus planes de operación o inversión. Estos planes de operación e inversión permiten generar negocio y ampliar su cobertura en áreas geográficas de modo que a cierto periodo de tiempo la institución pueda recibir un rédito económico, convirtiéndose en empresas más competitivas (Deloitte, 2012).

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), cuida que las Cooperativas de Ahorro y Crédito operen de manera segura y demuestren solidez, precautelando que se mantengan los niveles óptimos de patrimonio y reservas para poder soportar los riesgos inherentes a la intermediación financiera. Una de las estrategias que la SEPS emplea para mantener la estabilidad y la confianza en el sistema financiero, consiste en fortalecer la confianza de los depositantes y otros acreedores mediante los procesos de fusión. Una fusión es “la unión de dos o más Cooperativas de ahorro y crédito, por la que se juntan los patrimonios y forman una sola cooperativa, la cual adquiere a título universal todos los derechos y obligaciones de las cooperativas intervinientes.” (Morillo, Cabezas , & Muñoz , 2016).

Se considera que, en un proceso de fusión, las captaciones son el factor más vulnerable, si la comunicación de este proceso no es efectiva y los socios pierden el interés o la confianza en la cooperativa absorbente, se pueden producir retiros masivos no planificados, lo que podría complicar la estructura financiera de la entidad en proceso de fusión.

Las captaciones de los socios están formadas por: depósitos a la vista, plazo fijo, depósitos de reporto, restringidos y de garantías. De este grupo, el componente principal son los depósitos a la vista, que se definen como: “las obligaciones adquiridas con los socios y clientes, el más común es el depósito de ahorro confirmado, exigible y mediante la presentación de libretas de ahorro u otros mecanismos de pago y registro; la normativa requiere que las entidades mantengan registros independientes para control de aquellas cuentas que han sido inmovilizadas y/o cerradas” (Morillo, Cabezas , & Muñoz , 2016).

Según Palomo & Sanchis:

Las crisis económicas actúan como catalizadoras de procesos de reestructuración empresarial y las fusiones son muchas veces imprescindibles para evitar quiebras; sin embargo, se ha demostrado que no han mejorado sus niveles de rentabilidad y eficiencia, aunque sí ha incrementado la concentración, y el que volumen de créditos sobre depósitos no está correlacionado con la dimensión de sus ratios de rentabilidad y eficiencia. (Palomo Zurdo & Sanchis Palacio, 2010).

Una vez que se han obtenido todos los datos por segmentos de cooperativas en la ciudad de Cuenca, se propone realizar entrevistas a los gerentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad, donde se hayan generado procesos de fusión en los últimos años; de esta manera, se facilitará recabar información que nos ayude en el proceso de discutir y detectar los principales riesgos a los que se exponen las captaciones en un proceso de fusión por absorción. Por medio de las entrevistas, se levantarán los principales riesgos, para poder calificarlos, determinar su impacto y poder establecer un plan de acción para mitigar los mismos.

MATERIALES Y MÉTODOS.

ANTECEDENTES DEL SECTOR:

Parafraseando el concepto de la SEPS: se propone el caso de nuestro país y se sostiene que en el Ecuador, el Sector Económico Popular y Solidario se define como un conjunto de formas de organización económica-social, en el que sus integrantes desarrollan varios procesos, individual o conjuntamente, que pueden referirse a la producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios. De igual manera, el sector financiero popular y solidario incluye varias formas de organización, con base en la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario, entre las que se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro y bancos comunales. Se

recalca el carácter asociativo de las mismas, en las que se realizan actividades que pretenden utilizar las finanzas al servicio del ser humano y de la comunidad, como las actividades de intermediación financiera y las actividades de responsabilidad social con sus socios y clientes o terceros (Un vistazo del sector cooperativo por segmentos y niveles, 2013).

POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

La población objeto de estudio está constituida por las fusiones de cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2 registradas en la ciudad de Cuenca en los últimos tres años, y las que han tenido mayor impacto. Los procesos de fusión fueron aprobados mediante resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y socializados a los empresarios y al público en general.

Luego de recabar toda la información sobre las captaciones, tanto a nivel del país como en la ciudad de Cuenca, el método empleado para establecer las principales variables a analizar en los procesos de fusión por absorción son las entrevistas. Estas se dirigen específicamente a: los gerentes, direcciones y jefes financieros, auditoría interna y coordinadores de riesgos de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 2 de la ciudad de Cuenca, que han atravesado procesos de fusión.

En el mes de abril de 2017 se produjo la fusión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA Ltda., con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo Ltda., y en el mes de septiembre de 2018 la Cooperativa ERCO se fusionó con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Baños. En el primer caso, las dos Cooperativas eran del Segmento 2 y, en el Segundo, se trataba de una cooperativa del segmento 2 con una del segmento 3.

Las entrevistas permitirán identificar los principales factores que afectan directamente a las captaciones dentro de un proceso de fusión, con los cuales se procede a la elaboración de un Mapa de Riesgos:

El cual es una herramienta, basada en los distintos sistemas de información, que pretende identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de estos eventos y medir el daño potencial asociado a su ocurrencia. Un mapa de esta naturaleza proporciona tres valiosas contribuciones a un gestor: proporciona información integrada sobre la exposición global de la empresa, sintetiza el valor económico total de los riesgos asumidos en cada momento, y facilita la exploración de estas fuentes de riesgo (Rodríguez López, Piñeiro Sánchez, & de Llano Monelos, 2013).

Con la elaboración de un mapa de riesgo se espera conseguir lo siguiente: en primera instancia, realizar un análisis sobre los riesgos que se van a asumir, el justificativo en términos de valor y las políticas aplicadas para mitigar las consecuencias; en segundo lugar, promover la comprensión de los riesgos de la institución por parte de todos los miembros de la organización. Una vez socializados estos riesgos, concientizar a la institución con el tratamiento y gestión de los riesgos. Por último, asegurarse de que los procesos sean conocidos por todos los niveles de la organización, de manera que se pueda precautelar la información.

“El desarrollo de un mapa de riesgo nos llevará a resolver las siguientes inquietudes: ¿Qué puede fallar en el proceso?, ¿Qué variables o indicadores deberían controlarse para detectar de manera temprana las anomalías?, ¿Con qué frecuencia se espera se produzcan los eventos de riesgo?, ¿Qué procesos están implicados, y que han hecho cada uno de los responsables?, ¿Qué consecuencias pueden tener sobre la estructura financiera?, ¿Qué hacer para mitigar los riesgos?

Como se puede observar, el principal objetivo es analizar cada actividad para identificar las vulnerabilidades y sus posibles consecuencias en cada nivel de la organización. Cada uno de los factores debe ser evaluado y debe estar asociado con medidas expresivas de los

eventos descritos, su impacto y las complicaciones que se puedan presentar..” (Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos, 2013)

RESULTADOS

Una vez delimitada la población objeto de estudio, el universo lo componen todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador que según información de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria suman alrededor de 887. De todas estas cooperativas, la provincia del Azuay es la que más volumen de captaciones posee, con un valor de \$288.307.794,02 con corte a diciembre 2018. Seguido por las provincias de Pichincha y Manabí, quienes llevan gran diferencia a las provincias que les siguen.

RESUMEN POR PROVINCIA

PROVINCIA	SALDO
AZUAY	\$ 288.307.794,02
PICHINCHA	\$ 196.486.170,00
MANABI	\$ 162.229.272,80
LOJA	\$ 99.266.917,05
EL ORO	\$ 68.789.261,08
TUNGURAHUA	\$ 68.254.717,46
BOLIVAR	\$ 65.993.223,82
IMBABURA	\$ 64.676.341,99
COTOPAXI	\$ 58.593.936,19
ZAMORA CHINCHIPE	\$ 55.782.647,57
GUAYAS	\$ 44.163.662,38
CHIMBORAZO	\$ 40.084.891,01
MORONA SANTIAGO	\$ 33.702.282,45
CAÑAR	\$ 27.315.001,56
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHIL	\$ 6.821.725,80
ESMERALDAS	\$ 3.789.412,48
LOS RIOS	\$ 3.628.143,16
NAPO	\$ 348.166,28
CARCHI	\$ 344.749,29
PASTAZA	\$ 237.692,02
SUCUMBIOS	\$ 17.342,66
SANTA ELENA	\$ 2.875,23
ORELLANA	\$ 735,60
Total general	\$ 1.288.836.961,90

Gráfico 1

Fuente: Boletín de Captaciones SEPS, con corte a diciembre de 2018

La población objeto de estudio son las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Cuenca del segmento 2. Según boletines financieros de la Superintendencia de Economía

Popular y Solidaria, con corte a diciembre 2018, se tiene, 40 cooperativas en el Segmento 2 con un total de activos de \$1.790.831.839. De este grupo, en la ciudad de Cuenca se encuentran las siguientes Cooperativas, en orden de activos:

ENTIDAD	DÓLARES
ERCO LTDA	96.438.808
LA MERCED LTDA	73.900.404
CREA LTDA	58.144.497
ALFONSO JARAMILLO LEÓN CCC	54.288.363
COOPAC AUSTRO LTDA	49.348.630
DE LA PEQUEÑA EMPRESA GUALAQUIZA	39.562.566
SANTA ISABEL LTDA	36.253.140
SANTA ANA LTDA	30.267.279
EDUCADORES DEL AZUAY LTDA	26.770.490
MAS AHORRO SOLIDARIO MASCOOP	22.347.912
TOTAL	1.769.552.213

Gráfico 2

Fuente: SEPS - Sistema de Acopio integral - Estructura de operaciones de depósitos (D01)

Para objeto de discusión sobre otros procesos de fusión, se ha incluido en la población objeto de estudio a las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 3. Con corte a diciembre 2018 según boletines financieros de la SEPS, se tiene 80 cooperativas en el Segmento 3 con un total de activos de \$ 973.874.475. De este grupo en la ciudad de Cuenca se encuentran las siguientes Cooperativas, en orden de activos:

ENTIDAD	DÓLARES
CORPORACION CENTRO LTDA	24.290.889
SEÑOR DE GIRÓN	19.061.190
FONDO PARA EL DESARROLLO Y LA VIDA	13.669.291

MULTIEMPRESARIAL	11.827.792
SUMAK KAWSAY LTDA	9.671.353
CRISTO REY	9.263.835
COOP CATAR LTDA	7.941.721
MAGISTERIO MANABITA LTDA	7.928.591
TOTAL GENERAL	\$ 775.570.593,76

Gráfico 3

Fuente: SEPS - Sistema de Acopio integral - Estructura de operaciones de depósitos (D01)

Es importante citar estos valores, puesto que lo más importante para el éxito de un proceso de fusión es un análisis de indicadores financieros, y evidenciar cómo una buena estructura de captaciones puede influir en la decisión de fusión.

Una vez definidos los datos a analizar, se procederá a la elaboración de la entrevista, con la cual se espera recabar todos los aspectos importantes e influyentes en un proceso de fusión, a través de las preguntas planteadas, así como determinar los principales riesgos a los que se enfrentan las captaciones y cómo afectan la estructura financiera de la cooperativa absorbente.

La comprobación de cada una de las hipótesis planteadas se ha realizado mediante la elaboración de entrevistas, muy útil en este caso, en la medida que: “permite hacer preguntas abiertas donde no solo se mantiene una conversación con un informante, sino que los encuentros se repiten hasta que el investigador ha aclarado todos los temas relevantes para el estudio” (Universidad de Jaén, 2012); lo que en este caso significa poder obtener las variables necesarias para demostrar si el impacto del riesgo operativo de captación en un proceso de fusión tuvo una implicación positiva o negativa en la estructura financiera de la cooperativa absorbente.

Una vez que se ha definido el concepto de las entrevistas, se ha procedido a diseñar las preguntas más relevantes, cuyo desarrollo y tratamiento nos permita obtener las principales variables del riesgo operativo de captación en un proceso de fusión. La estructura de las entrevistas propuesta es la siguiente:

1. ¿Nos podría comentar algunos de los factores de éxito más importantes dentro de un proceso de fusión?
2. Dentro del sector de Economía Popular y Solidario, ¿en qué segmentos tienen mayor éxito las fusiones entre las cooperativas?
3. Luego de un proceso de fusión ¿cómo se puede llegar a una exitosa integración de la cultura organizacional?
4. A su criterio ¿cuál es el futuro de este tipo de operaciones en el Ecuador?
5. ¿Cómo incide un proceso de fusión en el esquema financiero de la cooperativa absorbente?
6. En un proceso de fusión ¿cómo se puede mitigar el riesgo en el proceso de captaciones?
7. ¿Cuál es el mayor riesgo al que se enfrentan las captaciones en un proceso de fusión?
8. ¿La Ley de Economía Popular y Solidaria en el país propone una estructura de fusión que pueda guiar estos procesos?
9. ¿Cuál es el mayor riesgo al que se enfrentan las captaciones en un proceso de fusión?
10. Usted, ¿Recomendaría los procesos de fusión entre cooperativas de ahorro y crédito?

Con las respuestas de la presente entrevista, se procedió a tabular los resultados, los mismos que contienen: los principales riesgos operativos de captación, la fuente de riesgo, la consecuencia; definen cuando y donde pudiera ocurrir el riesgo, el proceso de negocio y la categoría del riesgo. Los riesgos obtenidos son de vital importancia para el desarrollo del presente trabajo, pues estos han sido determinados luego de que dos Gerentes de dos Cooperativas de Ahorro y Crédito, Direcciones de Negocios, Riesgos y Auditoría Interna nos dieron apertura, por medio de su experiencia en sus cargos. Gracias a su aporte sobre los procesos de fusión de los que han sido partícipes, hemos podido obtener las principales variables.

En lo que respecta al proceso de captación, los riesgos que hemos obtenido presentan un alto impacto y su frecuencia es repetitiva; por lo que, si se llegan a materializar, pueden causar un efecto negativo en la estructura financiera de la cooperativa absorbente.

A continuación presentamos los riesgos identificados luego de la tabulación de las entrevistas:

IDENTIFICACIÓN					
#	Riesgo	Fuente del riesgo (cosa con potencial para dañar o ayudar)	Qué puede pasar (consecuencias)	Cuándo y dónde podría ocurrir el riesgo	Metas / Objetivos comerciales Impactado por el riesgo
1	Pánico financiero	Especulación por parte de cuenta ahorristas en cuanto a la situación financiera de la coop absorbida	Reducción del activo, pasivo, incremento de morosidad	Durante el proceso de fusión y un trimestre posterior.	Mantener nivel de activo y pasivo y reducción de riesgo.
2	Resistencia a cambios en la cultura organizacional.	Personal poco comprometido con la institución.	Que no se adapten al ritmo de trabajo y se empiece la rotación del personal.	Durante el proceso de fusión.	Que el talento humano se adapte a una nueva cultura organizacional, donde estarán sujetos a controles y cumplimientos de metas.
3	Concentración de depósitos a plazo fijo en un solo núcleo de la entidad absorbida.	Que los fondos de depósitos giren en un solo núcleo familiar o de amigos y no se fomente las captaciones con mercado nuevo.	Falta de apertura de nuevos mercados, buscar nuevos socios.	Previo proceso de fusión.	Dejar de ser una cooperativa solo de un grupo de amigos o familiares y buscar el crecimiento y expansión en la zona.
4	Disminución de las reservas de liquidez	Lors retiros masivos por parte de los cuenta ahorristas	Incurrir en fuentes de financiamiento externo para cubrir la demanda de los socios.	Después del proceso de fusión.	Prevenir los retiros masivos, bien sea de ahorros o plazo fijo, con un correcto plan de comunicación.
5	Margen mínimo entre colocación y captación.	Mal manejo financiero y que no se guarde una relación entre colocación y captación, es decir que se coloque más de los fondos captados.	Colocación de créditos sin un análisis previos de margen financiero.	Previo proceso de fusión.	Salvaguardar los niveles óptimos de liquidez en relación a la captación para no incurrir en restricciones de colocación de nuevos créditos.
6	Altas tasas de interés en depósito a plazo fijo.	Por retención de Depósitos a plazo fijo se paguen altas tasas de interés, las cuales generan un gasto.	Que el pago de tasas altas de interés, lleguen a un punto que se vuelva insostenible,	Previo proceso de fusión.	Disminuir las tasas de interés en plazo fijo, para disminuir los gastos financieros.
7	Corrida en los saldos de ahorro vista	Talento humano poco capacitado sobre los nuevos cambios, y la nueva estructura organizacional.	Que el personal no pueda explicar a los socios sobre el momento que la cooperativa absorbida está atravesando.	Previo proceso de fusión.	Contar con un personal capacitado, que pueda informar a los socios de la Cooperativa absorbida sobre la situación actual.

Gráfico 4

Cuadro de identificación de riesgos. Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior, los Directivos dieron a conocer los puntos principales en los que las captaciones se vuelven vulnerables. El componente principal del sector cooperativo en cuanto a captaciones es el Ahorro a Plazo Fijo, el ahorro vista no representa un alto volumen y esto se puede verificar en el cuadro adjunto, en la sección Anexos. Todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 2 de la ciudad de Cuenca muestran una estructura sólida en captaciones, lo que da la seguridad a sus cuenta ahorristas y genera mayor confianza en el Sector. Partiendo de este punto, describiremos los riesgos encontrados, los cuales están encadenados entre sí:

Pánico financiero: un proceso de fusión siempre lleva a especulación entre los socios de la Cooperativa absorbente, el no saber qué va a suceder con la cooperativa, lo que genera rumores referidos a que la cooperativa va a “cerrar”. Otro punto es la resistencia al cambio, el que se puede presentar por parte del personal de la cooperativa absorbente. Por lo general, en un proceso de fusión existen cambios en los procesos, la cooperativa absorbida cuenta con una estructura deficiente donde no se cuenta con procesos establecidos ni con funciones definidas, al tener una estructura débil no llevan un ritmo de trabajo continuo y, en ocasiones, es el mismo personal el que demuestra resistencia al cambio; ese factor se basa en el grado de afinidad que tiene el equipo de talento humano con los socios de la cooperativa absorbida.

En las cooperativas objeto de fusión, uno de los principales problemas constituye su estructura de captaciones, la misma que está compuesta por dos o tres ahorristas que mantienen sus depósitos en Plazo Fijo; por ello, en caso de retiro su estructura financiera pierde balance y provoca que hagan uso de sus reservas de liquidez para poder hacer frente a sus obligaciones con el resto de socios.

Según la opinión y el punto de vista de todos los entrevistados, uno de los principales riesgos para las captaciones son las altas tasas de interés, esto incide principalmente en la estructura financiera de la cooperativa absorbente, ya que genera mayor gasto por pago de intereses y se llega hasta un punto en el que se toma la opción de retirar ese dinero, para evitar cancelar el interés, lo que no representa rentabilidad. Una vez identificados los riesgos, para determinar su impacto y su frecuencia, hemos procedido a calificarlos de la siguiente manera:

RIESGO INHERENTE							
Nº	RIESGO	FRECUENCIA	Cal. Frecuencia	IMPACTO	Cal. Impacto	Criticidad	Calificación
1	Pánico financiero	Alta	4	Catastrófico	5	20	A7
2	Resistencia a cambios en la cultura organizacional.	Baja	2	Mediano	3	6	B4
3	Concentración de depósitos a plazo fijo en un solo núcleo de la entidad absorbida.	Moderada	3	Mediano	3	9	M6
4	Disminución de las reservas de liquidez	Moderada	3	Grave	4	12	A7
5	Margen mínimo entre colocación y captación.	Moderada	3	Catastrófico	5	15	A7
6	Altas tasas de interés en depósito a plazo fijo.	Alta	5	Grave	4	20	A7
7	Corrida en los saldos de ahorro vista	Alta	4	Mediano	4	16	A7

Gráfico 5

Calificación de riesgo por impacto y frecuencia. Fuente: Elaboración propia

Para explicar de mejor manera el cuadro, presentaremos la escala que se utilizó para definir la frecuencia y el impacto. Tanto para el Gerente de CREA, como para su Director de Negocios, los eventos de riesgo en el proceso de captación dentro de un proceso de fusión son pocos; no obstante, su frecuencia es alta y su impacto también incide en la estructura financiera de la cooperativa absorbente. Todo el proceso requiere un monitoreo permanente, el cual se obtiene por medio de reportes diarios, cuyo objetivo consiste en conocer el nivel de aceptación de los socios de la cooperativa absorbida.

La frecuencia y el impacto se definieron de la siguiente manera:

MATRIZ DE PROBABILIDAD		
VALOR	NIVEL DE PROBABILIDAD	DESCRIPCION
5	MUY ALTA	Todos los días o varias veces al mes.- Es evidente la falta de control, no existen reglamentos, manuales o instructivos para la generación del proceso. No se consideran las exigencias legales vigentes.
4	ALTA	Por lo menos una vez al mes.- Control deficiente, el control individual es errático, no se consideran reglamentos o instructivos, falta de conciencia colectiva en el cumplimiento de exigencias legales.
3	MODERADA	Por lo menos una vez cada tres meses.- Control estricto y permanente. Es necesario el esfuerzo permanente para lograr comportamientos anticipados al riesgo.
2	BAJA	Por lo menos una vez cada seis meses.- Se mantienen buenos hábitos de control y de buenas prácticas en la minimización del riesgo. Se mantienen documentados los procesos y procedimientos (reglamentos, manuales, instructivos). Cumplimiento de las exigencias legales vigentes.
1	MUY BAJA	Por lo menos una vez al año.- Ejecución correcta de objetivos apegados a las buenas practicas establecidas por los entes de control. Procesos y procedimientos documentados y actualizados. Cumplimiento de exigencias legales.

Gráfico 6

Matriz de probabilidad y su descripción. Fuente: Elaboración propia

La probabilidad se ha definido en una escala del 1 al 5, donde 1 es la más baja y 5 la más alta, esta escala se ha definido por periodos, pues se hace un análisis desde el inicio del proceso de fusión y se lleva un monitoreo permanente. Al ser captaciones y, en su mayoría en plazo fijo, se debería esperar al vencimiento de los mismos para ver el efecto que puedan tener en la estructura de captaciones.

El impacto se definió de la siguiente manera:

MATRIZ DE IMPACTO		
VALOR	NIVEL DE IMPACTO	DESCRIPCION
5	CATASTROFICO	Fuerte pérdida de difícil recuperación, si no se corrige a tiempo podría llevar a la liquidación de la institución.
4	GRAVE	Altas pérdidas con recuperación a largo plazo, debilidad en los procesos, podría afectar el funcionamiento normal de la institución.
3	MEDIANO	Debilidad moderada en los procesos. Medianas pérdidas económicas la institución.
2	LEVE	Daño reversible en un periodo de tiempo corto, debilidad menor en los procesos de la institución y baja pérdida financiera.
1	INSIGNIFICANTE	Daño mínimo, de poca repercusión económica en la institución.

Gráfico 7

Matriz de impacto y su descripción. Fuente: Elaboración propia

El impacto se ha definido en una escala del 1 al 5, en donde 1 es insignificante y 5 es catastrófico, el impacto en estos procesos de fusión es alto, pues depende de la reacción de

los socios que decidan continuar trabajando con la nueva cooperativa o de una vez retirar sus ahorros por una resistencia al cambio.

En este caso, el pánico financiero y las tasas altas de interés son las dos variables que mayor impacto van a tener en el proceso de fusión. Para los directivos de CREA, el mayor problema que se visibilizó fue el valor de las tasas de interés en plazo fijo, puesto que PROFUTURO pagaba tasas de interés demasiado altas; por ejemplo, pagar una tasa del 12% anual por un monto de \$50,000.00 no era rentable. El retiro de ese monto, no representaba una disminución muy fuerte a nivel de la estructura interna de CREA; sin embargo, se obtuvo un impacto a nivel de agencias, pues algunas eran débiles en captación y cartera de créditos, por lo que un retiro de esa cantidad representaba un desfase en la estructura que presentaban las mismas.

Una vez realizadas las ponderaciones de impacto y probabilidad se presenta el mapa de calor de la siguiente manera:

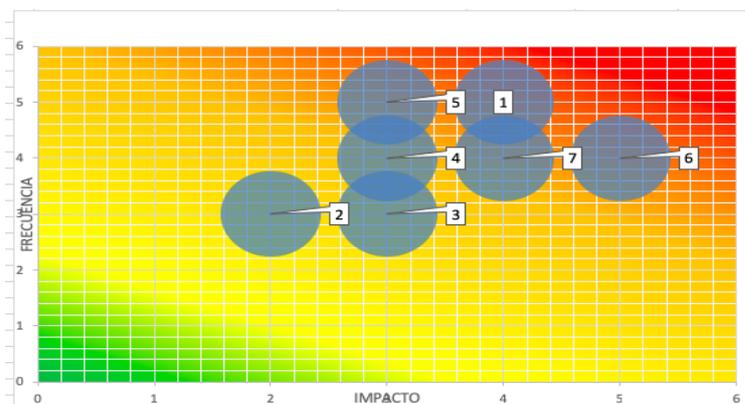


Gráfico 8

Mapa de calor con los riesgos principales. Fuente: Elaboración propia

Tras haber realizado la ponderación de impacto y probabilidad, se puede observar que los principales riesgos en un proceso de fusión que pueden afectar a la estructura financiera son las tasas altas de interés en depósito a plazo fijo, el pánico financiero y la corrida de ahorro

vista. En el mapa de calor, resulta fácil identificar los riesgos que requieren un tratamiento para poder mitigarlos, previo a iniciar un proceso de fusión; así como los riesgos que allí se evidencian y que, si se lleva un proceso de manera correcta, pueden prevenirse, y a la vez, evitar que su impacto genere pérdidas potenciales.

DISCUSIÓN

El objetivo de la investigación pretende dar a conocer cuál es el impacto del riesgo operativo de captación en un proceso de fusión por absorción y la implicación en la estructura financiera de una cooperativa de ahorro y crédito del segmento dos, siendo el enfoque determinante del éxito, la rentabilidad de la cooperativa absorbente y la subsistencia de la cooperativa absorbida.

Debemos entender para ello, que el proceso de fusión implica la absorción patrimonial, de activos y pasivos de la cooperativa absorbida, lo que representa que se asuman además todos aquellos riesgos que la llevaron a una situación de insostenibilidad, que impidió su crecimiento o su permanencia en el sector cooperativista.

Resulta importante entender que la captación tiene que ver con todas las obligaciones que una institución adquiere con los socios, y por las cuales paga cierta tasa de interés, a manera de retribución; todo fondo líquido que ingrese a la institución forma parte del grupo de captaciones.

Hoy en día, la correcta identificación y evaluación de los riesgos dentro de una empresa u organización, se está volviendo de vital importancia en su gestión. Las empresas deben establecer mecanismos que les permitan identificar todos los eventos que afectan a sus diferentes actividades y procesos, analizar los controles existentes con el fin de disminuir la posibilidad de que los riesgos se materialicen y se conviertan en pérdidas, adoptar medidas para mitigar el riesgo en áreas sensibles y delimitar los límites tolerables para la empresa.

Las conclusiones del análisis con base en la información obtenida mediante entrevistas realizadas a Gerentes y personal administrativo de dos Instituciones Financieras quienes, con su experiencia en el campo de las finanzas y después de haber sido protagonistas de fusiones por absorción y compras de cartera, nos permitieron obtener los principales riesgos operativos de captación en un proceso de fusión. Tras la tabulación de los datos, los resultados arrojan que de los dos procesos de fusión analizados en la ciudad de Cuenca, los resultados fueron diferentes: el primero tuvo gran acogida por parte de los socios antiguos y nuevos absorbidos a manera de fusión; a diferencia del otro, donde los socios de la cooperativa absorbida presentaron cierta resistencia al cambio de identidad. En los dos procesos de fusión se presentaron situaciones similares, en cuanto a la aplicación de lo establecido en la Resolución SEPS-IGT-IGJ-IFMR-2017-045 emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; sin embargo, la implementación de los mismos y su gestión desde el nivel gerencial y administrativo es diferente, y es ahí en donde radicó el éxito de los procesos de fusión.

Por una parte, se encuentran los factores de riesgo que podemos considerar como determinantes a la hora de establecer que una fusión ha tenido éxito; dentro de este grupo la primera variable es el porcentaje de las tasas de interés pagado en depósito a Plazo Fijo (componente principal de las captaciones), en donde, por lo general, las cooperativas más pequeñas, mantienen tasas altas de interés, esto con la idea de poder captar a más socios, lo que presenta un alto costo para la cooperativa y significa un margen financiero muy reducido. Esta variable es una de las más importantes, su impacto es alto al igual que su frecuencia, por lo que es en donde se debe trabajar junto con un plan de comunicación que llegue a todos los socios e incentive a continuar manteniendo sus ahorros; de igual manera, informales sobre la situación actual de la Cooperativa absorbente y sobre los nuevos beneficios de los cuales van a ser partícipes.

Las tasas de interés están reguladas por el Banco Central; no obstante, se ha podido observar que el costo de fondos de las Cooperativas absorbidas es alto, esto lo hacen con el fin de captar mayores recursos. La pérdida de liquidez afecta la capacidad de disponer de recursos para enfrentar las obligaciones. Según la SEPS, para el cálculo de la liquidez del Sector Financiero Popular y Solidario, se establecen los siguientes indicadores:

Indicador de Liquidez general: el cual relaciona los fondos disponibles frente al total de depósitos a corto plazo, el cual permite medir el nivel de disponibilidad que tiene una entidad para atender los pasivos de mayor exigibilidad; y la cobertura de depositantes que es el que permite conocer la capacidad de respuesta de una cooperativa de ahorro y crédito frente al requerimiento de efectivo de sus mayores depositantes, este indicador permite conocer la capacidad de respuesta frente al requerimiento de efectivo de sus mayores depositantes, para este indicador se toma en cuenta los fondos de mayor liquidez. (SEPS, 2015).

Teniendo en cuenta estas dos maneras de medir la liquidez para un proceso de fusión, se considera la más óptima el indicador de liquidez general, esto debido a que se obtendrá un porcentaje de la situación real de liquidez de la Cooperativa a ser absorbida; este indicador se genera de manera individual y de manera conjunta una vez se haya simulado la unión de las dos datas, y comparando con los niveles óptimos se podría tener un visión de la manera en la que va a incidir en la estructura financiera de la cooperativa absorbente. Mientras más alto sea este indicador, se refleja que la entidad tiene mayor capacidad de responder a los requerimientos de efectivo de manera inmediata por parte de sus depositantes.

Si bien el indicador de liquidez no es el único riesgo que hemos encontrado, tenemos, por otro lado, la concentración de depósitos. La cual puede repercutir en la estructura financiera, bien sea de manera positiva o negativa. Positiva en el sentido que contribuye al acumulado de captaciones por agencia y por institución, y de preferencia si estas son a largo plazo, porque se puede prever las fuentes para desembolsos de dinero ante retiros masivos.

Por el contrario, representan un riesgo cuando estas son a corto plazo, y más aún si corresponden a un grupo pequeño de socios, el cual ante retiros masivos representa un riesgo, pues la Institución se vería obligada a hacer uso de sus reservas de liquidez para hacer frente a las obligaciones con el público.

De este último se desprende otro riesgo, que es la relación que debe existir entre captaciones y colocaciones, siendo óptimo que la Institución cuente con sus propios recursos para poder completar con el ciclo de intermediación financiera, que es la colocación, la captación y la recuperación de fondos. Las captaciones por depósitos deben ser superiores al nivel de colocación de créditos, puesto que si esta estructura se invierte, la Institución se va a ver obligada a recurrir a fuentes de financiamiento externas y a pagar un costo por el mismo. Esta situación fue expuesta por el Ing. Patricio Barzallo, Gerente General de CREA, al igual que por sus directivos, quienes procuran guardar un margen entre colocación y captación, a manera de mantener indicadores sólidos, de manera que, en caso de un proceso de fusión esta relación no se vea afectada.

Tanto Gerentes como personal administrativo coinciden en que el aspecto fuerte en captación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es el Ahorro en Plazo Fijo; en primer lugar, por las tasas de interés que ofertan al público y segundo, por las facilidades que las Cooperativas dan para los trámites de una apertura de cuenta y de un certificado de plazo fijo. Visto desde otro punto, un certificado de plazo fijo en costos es mayor a los ahorros vista, que se consideran “dinero barato”, con alta volatilidad pero que junto con el plazo fijo contrarrestan el costo y mantienen cierto equilibrio en la estructura financiera de una Cooperativa absorbente.

De igual manera, de este proceso de fusión se deriva el pánico financiero, ya que resulta “difícil” recobrar la confianza de los socios en la nueva cooperativa, los socios absorbidos generan resistencia al cambio, pierden confianza y buscan salvaguardar sus

ahorros. Con esto ponen en riesgo la estabilidad financiera ya que de boca en boca empieza la corrida de ahorros vista; no solo de la cooperativa absorbida sino de la Cooperativa absorbente también ya que los socios temen el futuro de su cooperativa ante una absorción donde no se tiene una visión clara del panorama futuro.

Como lo indica Verónica Moncayo: “las fusiones presentan grandes ventajas frente a otros tipos de restructuración financiera y estas están vinculadas a periodos de recesión y expansión económica” (Melia-Martí & Martínez García , 2014). Es por esta razón que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria aprueba los procesos de fusión entre Cooperativas. Además, es una forma de fortalecer el sector, ya que antes de que las Cooperativas estuvieran normadas, estas no tenían ningún control y manejaban información financiera considerablemente baja en indicadores. Partiendo del punto de que no existía un ente regulador para el sector popular y solidario, se crearon cooperativas sin cimientos que aguanten una estructura sólida; por este motivo, en la actualidad, se han fomentado las fusiones, donde tenemos dos escenarios:

Por un lado las fusiones ordinarias, que son el presente objeto de estudio. En ellas se ha observado que si se lleva un excelente programa de comunicación, funciona y da excelentes resultados en una estructura financiera. Por otro lado, tenemos la fusión por escisión, por ejemplo el caso de MASCOOP, que surgió de la unión de cooperativas pequeñas, ninguna de las cuales tenía la experiencia para manejar una Cooperativa de mayor tamaño y, en consecuencia, se están presentando los problemas en su estructura financiera actualmente, los cuales cada vez se vuelven más insostenibles.

Ahora bien, partiendo de otro punto de vista de análisis podemos decir que las fusiones permiten aprovechar la economía de escala, esto es importante y necesario para mejorar los costos de absorción de la administración en general y aprovechar las potencialidades de cada una de las Cooperativas y, a su vez, las permite consolidarse en el

Segmento 2 (en este caso), lo que financieramente permite generar ingresos y fortalecer el patrimonio institucional a mediano y largo plazo. Para ejemplificar lo mencionado, con corte a diciembre de 2017, previo proceso de fusión, el total de captaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CREA fue \$34,722 (en miles de dólares), en el mes de abril de 2018 se da la fusión con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Profuturo, y a diciembre de 2018, termina con un acumulado de captaciones de \$47,538 (en miles de dólares). La estructura de captaciones tuvo un incremento positivo, y esto según el gerente de CREA, se debió a la manera cómo se llevó todo el proceso de fusión con los socios de PROFUTURO, la comunicación y el trato con el socio influyen de manera positiva para que este proceso sea un éxito.

Ahora bien, Amparo Melián en su artículo *Análisis de las fusiones entre cajas rurales*, contrapone a la discusión actual, puesto que afirma lo siguiente: “Las entidades pequeñas pueden ser más rentables y eficientes que las grandes.” (Melián, Campos, & Sanchis, 2011). Para su punto de vista, cuando una cooperativa se expande, deja de prestar servicios financieros en las condiciones favorables con las que lo hacía previamente, lo que pone en peligro la supervivencia de estas cooperativas pequeñas; esta perspectiva coincide con el caso de la fusión de la Cooperativa ERCO con la Cooperativa Baños, en donde los socios pusieron resistencia al cambio porque sintieron una pérdida de identidad.

Es de vital importancia realizar una revisión exhaustiva de la Cooperativa a absorberse, porque este mismo nos permitirá conocer con claridad su momento actual y su posible desarrollo a futuro; ya que una fusión no se lleva a cabo pensando solo en el momento actual o en el pasado, sino más bien, se la debe ver como una visión recortada de oportunidades. Como objeto de este punto, es necesario contar con un plan post fusión en caso de posibles riesgos o fracasos dentro del proceso, que permita influir de inmediato o a

corto plazo en el giro normal del negocio; pudiendo ser este, en el proceso de colocación, captación, recuperación de cartera o gobernanza.

La Ley de Economía Popular y Solidaria no propone ninguna estructura de fusión que deba ser aplicada entre cooperativas, sino más bien, a través de la emisión de una resolución se da a conocer ciertos lineamientos que permiten guiar y desarrollar los procesos de fusión. Ante lo cual se considera que los procesos de fusión necesitan cierta guía específica que establezca hechos, tanto de colocaciones y captaciones, que cuente con un plan para actuar ante eventualidades surgidas en el giro normal del negocio, y que no solo sea un análisis basado en indicadores. Como pudimos constatar en el presente trabajo, los riesgos que se producen no tienen que ver sólo con indicadores financieros, los riesgos están ligados a procesos operativos y eventos internos que, en resultados, tienen más peso que los mismos indicadores. Estas eventualidades han sido identificadas y por lo general son repetitivas en los procesos de fusión, lo que daría una pauta a la SEPS para la elaboración de una guía metodológica y la medición para aprobación de fusiones, basada en los indicadores financieros y sobre todo, la respuesta que den las cooperativas a cada uno de los riesgos identificados.

Cada cooperativa es dueña de su propio riesgo y las fusiones son oportunidades de crecimiento; sin embargo, cabe indicar que no todas las cooperativas están aptas para fusionarse. La unión de debilidades no genera fuerza, con excepción del caso de cooperativas pequeñas que son absorbidas por medianas u otras más grandes y sólidas.

CONCLUSIONES

Para concluir el presente estudio podemos indicar que una adecuada gestión de liquidez permite garantizar su solvencia para hacer frente a sus obligaciones, fortalecer la reputación de su entidad, lograr estabilidad y posesionamiento en el mercado. Manejando una estructura adecuada de captaciones con niveles óptimos de liquidez se va a disminuir el riesgo

de incurrir en pérdidas y generar provisiones que generan un alto costo para la Institución. De esta manera se reduce el costo por fondeo, el cual le hace a la entidad más rentable al no necesitar de recursos de terceros para cumplir con el ciclo de intermediación financiera.

Por otra parte, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria fomenta los procesos de fusión y establece una guía para estos procesos, sin embargo con el desarrollo del presente trabajo se puede observar que un proceso de fusión está expuesto a otros riesgos operacionales, los cuales coinciden en los dos procesos analizados y de los cuales no se contó con un plan post fusión para poderlos mitigar. En ocasiones las Cooperativas de Ahorro y Crédito por el afán de crecer y abrir nuevas ventanillas de atención no se dan cuenta hasta que punto pueden soportar una absorción de indicadores débiles, los cuales si no se llevan un correcto manejo en todas las instancias del negocio, pueden incurrir en grandes pérdidas.

De ello se puede concluir que no basta un simple análisis financiero, es necesario para mitigar los riesgos de captación un análisis socio económico de los socios, modos de gestión, y posibles pérdidas que deben tomarse en cuenta, por lo que la captación en estos procesos, mal dirigida puede conllevar no solo al fracaso a mediano o corto tiempo si no se encamina correctamente.

REFERENCIAS

- Deloitte. (2012). Captación de recursos financieros. *Deloitte*, 1-7.
- Meliá-Martí, E., & Martínez García, A. M. (2014). Factores críticos del éxito de una fusión de cooperativas. *Universitat Politècnica de Valencia*.
- Melián, A., Campos, V., & Sanchis, J. R. (2011). Análisis de las fusiones entre cajas rurales y su influencia en las cooperativas agrarias. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21-41.
- Morillo, M., Cabezas, O., & Muñoz, X. (2016). *GUÍA PARA PROCESOS OPERATIVOS DE FUSIONES ORDINARIAS*. Quito: Confederación Alemana de Cooperativas.
- Palomo Zurdo, R. J., & Sanchis Palacio, J. R. (2010). Efectos de las fusiones sobre la concentración y la eficiencia bancaria: el caso de las Cajas Rurales y los retos de la crisis financiera. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 289-319.
- Rodríguez de Codes, E. (2010). LAS NUEVAS MEDIDAS DE BASILEA III EN MATERIA DE CAPITAL. *Revista Estabilidad Financiera*, 9-19.
- Rodríguez López, M., Piñero Sánchez, C., & de Llano Monelos, P. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. *Revista Atlántica de Economía*.
- SEPS. (abril de 2013). *Un vistazo del sector cooperativo por segmentos y niveles*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria:
http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Bolet%C3%ADn%20trimestral%2024_04_2013_final.pdf/68b53d50-3a0d-461a-8bd9-bbad0c5589a6
- SEPS. (diciembre de 2015). *Análisis de Riesgo de Liquidez del Sector Financiero Popular y Solidario*. Obtenido de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria:
http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Estudio_de_liquidez_Dic.pdf/72b8a7ae-cda4-40c1-93e7-e7788c8a6cc2
- Universidad de Jaén. (2012). *Universidad de Jaén*. Obtenido de Universidad de Jaén:
http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf