

Lorena Cármen de Sousa



Riesgo de Crédito:

Un Estudio Multicaso sobre Cooperativas
Asociadas al Sicoob Central Crediminas



AYA EDITORA
2025

Riesgo de Crédito:

Un Estudio Multicaso sobre Cooperativas
Asociadas al Sicoob Central Crediminas

Lorena C armen de Sousa

Riesgo de Crédito:

Un Estudio Multicaso sobre Cooperativas
Asociadas al Sicoob Central Crediminas



AYA EDITORA

2025

Dirección Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Autora

Prof.ª Ma. Lorena Cármen de Sousa

Portada

AYA Editora©

Revisión

La Autora

Ejecutiva de Negocios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Producción Editorial

AYA Editora©

Imágenes de Portada

br.freepik.com

Área del Conocimiento

Ciências Sociais Aplicadas

Consejo Editorial

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva (UNIDAVI)

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza (UCPEL)

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos (IFAP)

Prof.º Dr. Carlos Eduardo Ferreira Costa (UNITINS)

Prof.º Dr. Carlos López Noriega (USP)

Prof.ª Dr.ª Claudia Flores Rodrigues (PUCRS)

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria de Genaro Chioli (UTFPR)

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota (IFPI)

Prof.ª Dr.ª Déa Nunes Fernandes (IFMA)

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis (UEMG)

Prof.º Dr. Denison Melo de Aguiar (UEA)

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos (UNIFAP)

Prof.º Dr. Gilberto Zammar (UTFPR)

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota (IF Baiano)

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza (UFS)

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso (UNISC)

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão (UFPE)

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski (UTFPR)

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior (UFRR)

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra (IFCE)

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho (UFRPE)

Prof.ª Dr.ª Maria Gardênia Sousa Batista (UESPI)

Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes (UTFPR)
Prof.º Dr. Pedro Fauth Manhães Miranda (UEPG)
Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes (UFRA)
Prof.º Dr. Raimundo Santos de Castro (IFMA)
Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani (UTFPR)
Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira (IFAC)
Prof.º Dr. Rômulo Damasclin Chaves dos Santos (ITA)
Prof.ª Dr.ª Sílvia Gaia (UTFPR)
Prof.ª Dr.ª Tânia do Carmo (UFPR)
Prof.º Dr. Ygor Felipe Távora da Silva (UEA)

Conselho Científico

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz (UniCesumar)
Prof.º Dr. Clécio Danilo Dias da Silva (UFRGS)
Prof.ª Ma. Denise Pereira (FASU)
Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig (UFPR)
Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva (HONPAR)
Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues (FASF)
Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti (UFPR)
Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim (FASF)
Prof.ª Dr.ª Lucimara Glap (FCSA)
Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa (UniOPET)
Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch (FASF)
Prof.ª Dr.ª Rosângela de França Bail (CESCAGE)
Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens (FASF)
Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares (UFPI)
Prof.ª Dr.ª Sílvia Aparecida Medeiros Rodrigues (FASF)
Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda Santos (UTFPR)
Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues (IFSC)

El contenido de este libro fue enviado por la autora para su publicación de acceso abierto, bajo los términos y condiciones de la Licencia de Atribución Creative Commons 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). Este libro, incluidas todas las ilustraciones, informaciones y opiniones contenidas en él, es resultado de la creación intelectual exclusiva de la autora. El autor tiene plena responsabilidad por el contenido presentado, el cual refleja única y enteramente su perspectiva e interpretación personal. Es importante señalar que el contenido de este libro no representa, necesariamente, la visión u opinión de la editorial. La función de la editorial fue estrictamente técnica, limitándose al servicio de diagramación y registro de la obra, sin ninguna influencia sobre el contenido presentado o las opiniones expresadas. Por lo tanto, cualquier cuestionamiento, interpretación o inferencia derivada del contenido de este libro debe ser dirigida exclusivamente a la autora.

S725 Sousa, Lorena Carmen de

Riesgo de crédito: um estudo multicaso sobre cooperativas associadas al Sicoob Central Crediminas [recurso eletrônico]. / Lorena Carmen de Sousa. -- Ponta Grossa: Aya, 2025. 110 p.

Inclui biografia
Inclui índice
Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acceso: World Wide Web
ISBN: 978-65-5379-710-9
DOI: 10.47573/aya.5379.1.353

1. Créditos. 2. Administração de crédito. 3. Administração de risco.
4. Risco (Economia). 5. Cooperativas de crédito agrícola. I. Título

CDD: 334

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

International Scientific Journals Publicações de Periódicos e Editora LTDA

AYA Editora©

CNPJ: 36.140.631/0001-53
Fone: +55 42 3086-3131
WhatsApp: +55 42 99906-0630
E-mail: contato@ayaeditora.com.br
Site: <https://ayaeditora.com.br>
Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557
Ponta Grossa - Paraná - Brasil
84.071-150

Esta obra está dedicada a Dios, que fue el verdadero responsable de permitirme hacer la maestría e inspirarme en cada página escrita. A mis padres, que me han dado la vida. A mi cónyuge, compañero de todas las horas, que entiende los momentos de mi ausencia. A la administración de Sicoob União Centro Oeste, por confiar en mi trabajo, la beca de estudios otorgada y siempre apoyarme en mi vida personal y profesional.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a mi Dios, Jesús. El Señor que siempre me sostiene en todo momento y que me brinda las maravillosas oportunidades que he tenido a lo largo de mi camino.

Agradecimiento profundo a mi tutor, Prof. Dr. Pedro Arbeletche, que pudo orientarme en el trabajo, presente en todos los momentos y que se convirtió en pieza fundamental para el buen desarrollo de esta obra. Gracias por ayudarme a elegir siempre el mejor camino. Gracias por estar presente, incluso, a 2419,3 km de distancia física. La distancia no pudo detenernos.

Agradecimiento a la Prof. Dra. Silvia Facal por la ayuda en todo momento, por quien tengo un profundo respeto y admiración.

Agradecimiento a mis padres, Teresinha Miranda y Geraldo Luis y a mi esposo, Pedro Henrique; ustedes me apoyaron todo el tiempo, a través de la comprensión, la oración y el aliento, los amo.

Agradecimiento a mis compañeros de viaje, que estuvieron conmigo durante y después de la maestría, gané amigos para toda la vida: Lorena Lemos, Daniel Celante, Hencrer Gonçalves y Rosélio Marcos.

Agradecimiento a la administración de Sicoob União Centro Oeste, que me permitió tomar el curso, con la beca, como también hacer todo lo posible para compensar mi ausencia durante el período que estuve estudiando.

Agradecimiento a la administración de Sicoob Central Crediminas, en particular, al Sr. Elson Justino y al Sr. Charles Campanha, por confiar en mi trabajo y transmitir las informaciones necesarias para llegar a las tres cooperativas que el estudio propuso investigar.

Agradecimiento a las cooperativas: Cooperativa 03, Cooperativa 02 y Cooperativa 01 que participaron en este estudio conmigo; aprendí mucho con el intercambio de experiencias que tuvimos; fue muy rico.

*La excelencia de los resultados
solo se logrará cuando, en la sombra
de lo desconocido, descansen la luz de
la curiosidad.*

Lorena Cármen de Sousa

*¡Ten siempre alegría, unidos
al Señor! Repito: ¡ten alegría! Sé
amable con todos. El Señor vendrá
pronto. No te preocupes por nada,
pero en todas las oraciones pídele a
Dios lo que necesites y ora siempre
con un corazón agradecido. Y la paz
de Dios, que nadie puede compren-
der, guardará tu corazón y tu mente,
porque estás unido a Cristo Jesús.
Finalmente, hermanos míos, llenen
su mente de todo lo bueno y digno
de alabanza, es decir, todo lo que
es verdadero, digno, correcto, puro,
agradable y decente. Pon en práctica
lo que has recibido y aprendido de mí,
tanto con mis palabras como con mis
acciones. Y el Dios que nos da la paz
estará contigo.*

Filipenses 4:4-9

Índice General

PRESENTACIÓN.....	13
CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN	14
<i>Formulación del Problema Objeto de Estudio.....</i>	14
<i>Presentación y Fundamentación del Problema.....</i>	16
<i>Objetivos.....</i>	18
<i>Alcance del Estudio.....</i>	19
<i>Operacionalización del Problema</i>	20
<i>Esquema General.....</i>	20
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES.....	22
<i>Cooperativismo de Crédito.....</i>	22
<i>Administración de Riesgos y el Riesgo de Crédito</i>	28
<i>Análisis y Concesión de Crédito</i>	34
<i>Monitoreo del Crédito Concedido.....</i>	40
<i>Cobro y Recuperación de Préstamos Morosos</i>	44
<i>Resolución 4557/2017 del Banco Central del Brasil e Indicadores de Desempeño Crediticio del Sistema Sicoob.....</i>	51
<i>Antecedentes Académicos.....</i>	54
CAPÍTULO III - METODOLOGÍA.....	57
<i>Enfoque Metodológico.....</i>	57
<i>Técnicas de Investigación.....</i>	58
<i>Muestreo</i>	59
<i>Esquema de los Resultados Esperados</i>	60
CAPÍTULO IV - ANÁLISIS DE RESULTADOS	61
<i>Caracterización de las Cooperativas Estudiadas</i>	61
<i>Investigación: Prácticas en las Cooperativas.....</i>	64
<i>Validación de la Hipótesis</i>	72

<i>Detalle y Consolidación de las Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito</i>	<i>73</i>
<i>Otras Prácticas Observadas.....</i>	<i>80</i>
CAPÍTULO V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
ÍNDICE DE FUENTES UTILIZADAS	87
<i>Primarias.....</i>	<i>87</i>
REFERENCIAS	88
ANEXOS	97
SOBRE LA AUTORA	103
ÍNDICE.....	104

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

APN	Análisis de Productividad del Negocio
BACEN	Banco Central del Brasil
BANCOOB	Banco Cooperativo del Brasil
BI	Business Intelligence
CECRED	Cooperativa Central de Crédito Urbano
CNPJ	Catastro Nacional de Persona Jurídica
CONFESOL	Confederación Nacional de Cooperativas Centrales de Crédito y Economía Familiar y Solidaria
COSO	Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
CPF	Catastro Nacional de Persona Física
CVM	Comisión de Valores Mobiliarios
IHH	Índice de Créditos Reducido por Pérdida
INAD	Índice de Insolvencia
IPROV	Índice de Provisionamiento
OBSCOOP	Observatorio de Cooperativas
OCB	Organización de Cooperativas Brasileñas
PR	Patrimonio de Referencia
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito del Brasil
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo
SISBR 2.0	Sistema de Informática del Sicoob
SPC	Servicio de Protección al Crédito
UNICRED	Sistema de Cooperativas de Economía y Crédito Mutuo
USP	Universidad de San Pablo

PRESENTACIÓN

Cuando el riesgo de crédito se gestiona mal, puede comprometer los resultados de las cooperativas de crédito, por lo que hay una necesidad constante de buscar el control de la morosidad mediante la revisión de los procesos operativos para llegar a una decisión más segura y duradera de la institución cooperativa.

Así, este estudio tuvo como objetivo describir las prácticas de gestión del riesgo de crédito adoptadas por las cooperativas asociadas al Sicoob Central Crediminas que presentan el mejor desempeño de los indicadores de morosidad.

Para ello, se realizó una investigación descriptiva y mediante un estudio de caso múltiple se fue posible conocer y describir las prácticas de gestión del riesgo crediticio de estas cooperativas. Se utilizó la técnica de investigación documental para verificar los indicadores con mejor desempeño. Posteriormente, se clasificaron las cooperativas según la composición de su cartera de crédito, a saber: rural, comercial y mixta, que son los tres posibles escenarios de mercado. Así, se identificaron las tres cooperativas participantes en el estudio y se aplicó la técnica de la entrevista semiestructurada para la recolección de datos.

Los resultados revelaron 54 prácticas llevadas a cabo por las cooperativas y que coinciden con las mencionadas en el marco teórico de este estudio. La investigación también reveló algunas prácticas que no son observadas por las cooperativas en estudio, por lo que se recomienda su implementación. Por otro lado, además de las prácticas de los macroprocesos del ciclo de crédito, se destacaron la relación con el asociado, el gobierno corporativo, la estructura física, la calificación y el entrenamiento, como factores críticos de éxito para el desempeño de los indicadores de morosidad por parte de las cooperativas estudiadas. Por último, la conclusión es que el Sistema Sicoob puede utilizar el compendio de prácticas de esta investigación para mejorar la gestión del riesgo de crédito y los resultados de sus cooperativas asociadas.

CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN

Formulación del Problema Objeto de Estudio

En un escenario donde prevalece el mundo especulativo con la introducción de un sistema de venta del trabajo para la obtención de beneficios y éste, a su vez, quedando totalmente retenido por las empresas, Wollemborg (2005) afirma que existe un modelo denominado de cooperación, que transforma esta visión invirtiendo las relaciones y procesos, y su plan es adquirir o utilizar el capital, pagarlo a precio de mercado y consumir él mismo todo el beneficio.

De acuerdo con Soares y Sobrinho (2007), el sector cooperativista es de singular importancia para la sociedad porque promueve la aplicación de recursos que antes eran privados, asumiendo los riesgos correspondientes a favor de la comunidad en la que se desarrolla. Este sector está impulsado por iniciativas de los propios ciudadanos, lo que lo convierte en un modelo de desarrollo local sustentable.

También, según los autores, una de las ramas de las cooperativas que tiene considerable protagonismo es la rama de Crédito, que ocupa con bastante eficiencia los espacios que dejan las entidades bancarias, como forma de responder al fenómeno global de concentración, derivado de la fuerte competencia en el sector financiero.

Como afirma Pinho (2010), el cooperativismo de crédito aplicado a escala nacional, conforme lo que sucede en países como Alemania, Canadá, Holanda, Francia y los Estados Unidos, traerá consigo la posibilidad de maximización de hechos de naturaleza socioeconómica, útiles para el desarrollo sustentable de un país.

Schimmelfenig (2010) expresa que las cooperativas de crédito se crearon para brindar soluciones financieras a sus miembros y hacerles tener acceso a productos y servicios que satisfagan sus necesidades y condiciones financieras. El crecimiento y la relevancia manifiesta que esta rama viene presentando en el Brasil y en el Estado de Minas Gerais demuestra que el

propósito del cooperativismo viene trabajándose, lo que se refleja en los resultados alcanzados.

Las cooperativas de crédito, a pesar de este crecimiento significativo, están insertas en un mercado que, según *Jornal da USP* (2017), tiene una alta tasa de morosidad que afecta a 61 millones de brasileños. Estas personas endeudadas no pueden pagar sus cuentas, según revela un estudio de *Serasa Experian* y la mayor parte de la deuda fue contraída en los sectores bancario y de tarjetas de crédito, que representa cerca del 29% del total.

Si bien las cooperativas practican un modelo diferenciado y ofrecen crédito a su asociado, que no solo es titular de la cuenta, sino también su propietario, se ha advertido la presencia de incumplimiento en sus operaciones y, como lo señala un estudio realizado por Obscoop (2017), entre 2012 y 2015, el sistema cooperativo de crédito tuvo tasas de incumplimiento más altas que los bancos comerciales; mientras que estos últimos tuvieron un registro de 27,1%, el sistema cooperativista tuvo una tasa de incumplimiento promedio de 29,2%.

Por lo tanto, se advierte que el riesgo de crédito está presente en las cooperativas de crédito y estas se ven ante la necesidad de intensificar el enfoque y la preocupación con su gerenciamiento para que pueda ser mejor evaluado y administrado, de cara al mercado en el que se insertan, donde se constata el alto incumplimiento y deterioro del crédito.

Al convertirse en acreedora, el riesgo de crédito está determinado por la incertidumbre ligada a la recepción de la cantidad prestada. Por ello, su gestión es un tema de destacada atención en el mercado financiero, principalmente, en lo que se refiere al perfeccionamiento de las técnicas de gestión y cuantificación.

Dado que un riesgo mal administrado puede comprometer sus resultados económicos y financieros, las cooperativas comienzan a buscar la minimización de las pérdidas crediticias derivadas de la probabilidad de incumplimiento, revisando así sus procesos operativos para llegar a una decisión más segura encaminada a la continuidad de la institución.

Teniendo en cuenta lo que afirma Hoji (2010, p. 533), “El riesgo existe en todas las actividades empresariales. Todo lo que se decide hoy, con miras a un resultado en el futuro, está sujeto a algún grado de riesgo. Solo lo que ya sucedió está libre de riesgo, ya que es un “hecho consumado”.

Resta a los gestores de las cooperativas de crédito estar atentos a la revisión de los procesos operativos para minimizar el impacto de estos riesgos, con el fin de vislumbrar la perpetuidad de estas organizaciones.

Ante estas premisas, es importante realizar un estudio dedicado a este tema, debido a la expresividad de la rama del cooperativismo de crédito en la economía del país, en el cual el tema está directamente relacionado con la sustentabilidad de las cooperativas, a través de la adopción de procesos operativos capaces de apoyar sus operaciones haciéndolas más productivas, seguras y eficaces.

Presentación y Fundamentación del Problema

Según el *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* [COSO] (2007), en los últimos años, se ha intensificado el enfoque y la preocupación de las organizaciones con la gestión de riesgos, haciéndose cada vez más clara la necesidad de una estrategia sólida, capaz de identificar, evaluar y administrarlos.

Como menciona Figueira (2001), las metodologías para la gestión de la cartera de crédito tienen como objetivo brindar, a quien otorga un crédito, una mejora en el proceso de toma de decisiones, agilizándolo, estandarizando los procedimientos y convirtiéndose en un importante instrumento de capacitación para los profesionales de esta área.

Asimismo, según el autor, las instituciones financieras están insertas en un contexto en el que se ha intensificado la adopción de herramientas para la evaluación del riesgo de crédito, debido a que el segmento de mercado del que forman parte es cada vez más competitivo y, por ende, la oferta de crédito es un instrumento estratégico para apalancar sus ingresos.

Sin embargo, se destaca que, según el estudio realizado por Obscoop (2017), si bien la tasa de morosidad de las cooperativas de crédito se mantuvo estable entre 2012 y 2015, es superior a la de los bancos comerciales.

Zanette *et al.* (2009) cita que la eficacia de la gestión del riesgo de crédito está directamente relacionada con el monitoreo de este, para que sea posible identificar inconsistencias en los procesos y, de esta manera, adoptar medidas correctivas.

Barros *et al.* (2005), al estudiar una institución financiera del mercado, detectó deficiencias y debilidades en el proceso de su evaluación crediticia y, con ello, constató que la gestión del riesgo crediticio es fundamental para su supervivencia, por lo que es prioritario revisar los procesos para mejorar los resultados.

Teniendo en cuenta la importancia del tema aquí tratado, debido a varios factores, tales como: la competitividad del mercado en el que se insertan las cooperativas de crédito; la necesidad de evaluar, controlar y tratar los riesgos crediticios para la perpetuidad de sus operaciones; su morosidad es superior a la de los bancos comerciales; la constante necesidad de revisar los procesos para enfrentar mejor sus riesgos y como el ramo de las cooperativas de crédito está en auge en el país y en el mundo, es de fundamental importancia dedicar un estudio que *busque* traer mejores soluciones para la gestión de riesgo de crédito en estas instituciones, que se presentan como una alternativa sustentable, justa e igualitaria de acceso al crédito en el país.

Frente a ello, la siguiente laguna surge para ser respondida por esta investigación, a saber: ¿Cuáles son las prácticas de gestión del riesgo de crédito adoptadas por las cooperativas asociadas al Sicoob Central Crediminas que presentan mejor desempeño de indicadores de morosidad?

Las respuestas a este interrogante serán importantes para generar un compendio de prácticas relacionadas con la gestión del riesgo de crédito, que podrán ser utilizadas por todo el sistema cooperativo de crédito para revisar los procedimientos adoptados hasta el momento e implementar procesos de excelencia en análisis, concesión, seguimiento, cobranza y recuperación del crédito.

En vista de la investigación realizada por Obscoop (2017), que destaca que los mayores ingresos de las cooperativas de crédito, hoy, provienen de sus operaciones de crédito, un estudio como este permitirá reflexionar sobre los cambios que se pueden adoptar para mejorar la gestión de la cartera de crédito, y consecuentemente, demostrar los elementos que conduzcan al logro de mejores resultados para ellas, ya que las mejores prácticas apuntan a menores pérdidas para estas cooperativas. Menores pérdidas son sinónimo de mejores resultados, y mejores resultados significan la distribución de mayores excedentes a más de 10 millones de socios vinculados a estas cooperativas en todo el país, según datos recopilados por el Banco Central del Brasil en septiembre de 2018.

Objetivos

Objetivo General

El objetivo general del presente estudio es describir las prácticas de gestión del riesgo de crédito adoptadas por las cooperativas asociadas al Sicoob Central Crediminas que presentan los mejores indicadores de desempeño de morosidad. Cabe destacar que el Sistema Sicoob, según Meinen y Port (2012), es el mayor sistema cooperativo en este campo en el Brasil.

El propósito de este estudio es, de hecho, describir qué prácticas se adoptan para lograr mejores resultados.

Objetivos Específicos

El estudio posee, además del objetivo principal ya explicado, objetivos específicos que serán importantes para poder llegar a la respuesta del problema de la investigación, a saber:

- Realizar un estudio de los indicadores de *performance* de morosidad de las cooperativas de crédito asociadas al Sicoob Central Crediminas.
- Identificar los mejores registros de indicadores de morosidad de las cooperativas de crédito estudiadas.
- Identificar la estructura de las operaciones de crédito de las cooperativas, es decir, verificar cómo es la composición de su cartera de crédito, destacando su predominancia: rural, comercial o cartera mixta (rural y comercial).
- Describir las prácticas de gestión del riesgo de crédito de cada una de las cooperativas de crédito seleccionadas.
- Detallar y consolidar las prácticas ligadas a los macroprocesos del ciclo de crédito — Análisis y Concesión, Monitoreo del Crédito Concedido, Cobro y Recuperación de Créditos Morosos — utilizadas por las cooperativas que poseen mejor desempeño de indicadores de morosidad y aquellas percibidas en el marco teórico del presente estudio.

Alcance del Estudio

Es necesario realizar una investigación descriptiva, para alcanzar los objetivos propuestos por este estudio e, incluso, llegar a la respuesta de la pregunta: ¿Cuáles son las prácticas de gestión de riesgo de crédito adoptadas por las cooperativas asociadas a Sicoob Central Crediminas que tienen el mejor desempeño de los indicadores de morosidad?

Según Fantinato (2015), la investigación descriptiva es aquella que tiene como objetivo describir hechos y/o fenómenos de una determinada realidad o cómo se estructura y opera un sistema, método, proceso o realidad operacional. Vergara (2000) sostiene que ella expone las características de una determinada población, establece correlaciones entre variables y define su naturaleza.

En este sentido, Mattar (1999) destaca que el uso de este tipo de investigación se da cuando el propósito del estudio es describir las características de grupos, estimar la proporción de elementos que tengan ciertas características o comportamientos, dentro de una población específica, descubrir o verificar la existencia de relación entre variables.

En esta ocasión, se puede decir que la investigación descriptiva es aquella que va a registrar y describir los hechos observados, sin interferir en ellos, y este estudio tiene esta propuesta, que es describir las prácticas de gestión del riesgo de crédito en cuanto a análisis y otorgamiento, monitoreo, cobro y recuperación del crédito de la muestra seleccionada.

Por lo tanto, el estudio es cuantitativo, ya que tiene la propuesta de analizar los indicadores de morosidad de las cooperativas de crédito; en el enfoque cuantitativo, se puede cuantificar los datos analizados y se centra en la objetividad. El mejor desempeño de estos indicadores, junto con la composición de las operaciones de crédito serán los criterios de selección de las cooperativas para realizar la entrevista.

No deja de ser un estudio cualitativo, ya que, luego de seleccionar a las cooperativas con mejor desempeño en indicadores, teniendo en cuenta la estructura de su cartera crediticia, estas serán entrevistadas y, de esta forma, se analizarán y describirán las prácticas identificadas en el ciclo de crédito: análisis y concesión, monitoreo, cobro y recuperación del crédito, y como dice Fantinato (2015), el enfoque cualitativo se ocupa de la profundización de la comprensión de una organización, proceso, sacando a la luz sus características subjetivas.

Operacionalización del Problema

Hipótesis de Partida

Considerando que la propuesta del presente estudio es describir las prácticas de gestión del riesgo de crédito de las cooperativas, entonces, se tiene la siguiente hipótesis descriptiva: Las cooperativas de crédito, que presentan mejor desempeño de los indicadores de morosidad, observan la Sección IV de la Resolución 4557/2017 del Banco Central del Brasil y la buena gestión del riesgo de crédito descrita en el Marco Teórico del presente estudio.

Variables Definidas

De acuerdo con Marconi y Lakatos (2008), una variable puede ser considerada como una clasificación o medida, es decir, un concepto operacional que presenta valores, pasibles de medición, por lo tanto, todas las variables que interfieren en el objeto de investigación deben ser controladas para no comprometer o invalidar. Por variable independiente se entiende aquella que influencia, determina o afecta otra variable, es condición, causa, efecto y consecuencia. La variable dependiente es aquella cuyo comportamiento se modifica en función de las variables independientes, variable a ser explicada en virtud de esta relación.

Así, se puede decir que, para este estudio, la variable dependiente son los indicadores de *performance* de la morosidad y la variable independiente son las prácticas que involucran la gestión del riesgo crediticio de las cooperativas. Se cree que, para tener un buen desempeño en los indicadores de morosidad, deben existir prácticas estructuradas de gestión del riesgo de crédito en las cooperativas en las que se observe la sección IV de la Resolución 4557/2017 del Banco Central del Brasil, así como las prácticas descritas en el Marco Teórico del presente estudio.

Esquema General

Para alcanzar los objetivos y llegar a la respuesta del problema propuesto, el presente estudio se estructura en cinco capítulos, organizados de

la siguiente manera: en el primer capítulo, se encuentra la introducción, explicación del problema de investigación por responder, descripción de los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar y también se comenta sobre el alcance del estudio, junto con las hipótesis y variables.

En el segundo capítulo, se encuentra el marco teórico que, en primer lugar, explica sobre el cooperativismo de crédito, luego trae una reflexión sobre la gestión de riesgos y el riesgo de crédito, posteriormente, se discuten los principales macroprocesos del ciclo crediticio: análisis y otorgamiento de crédito; monitoreo del crédito concedido y cobro y recuperación de créditos morosos. También aporta una explicación sobre la Resolución 4557/2017 del Banco Central de Brasil y los indicadores de desempeño crediticio del Sistema Sicoob y, finalmente, registra los principales autores que figuran como antecedentes académicos del tema en estudio.

En el tercer capítulo, se aborda la metodología de trabajo, en la cual se especifican los procedimientos que ayudaron en la ejecución de la investigación, qué técnicas de investigación se utilizaron, cómo se llegó a la muestra estudiada y cuáles son los resultados esperados al final del trabajo.

En el cuarto capítulo, se realiza el análisis de datos y resultados, en el cual se expuso información general sobre las cooperativas que participaron de la entrevista semies-estructurada y se evidenció lo siguiente: las prácticas en común entre las cooperativas entrevistadas; las prácticas percibidas en cada una de las cooperativas individualmente; las prácticas no identificadas en las cooperativas estudiadas y que están presentes en el Marco Teórico del presente estudio y, finalmente, el detalle y consolidación de las prácticas de los macroprocesos del flujo crediticio de todas las cooperativas, así como las evidenciadas en el Marco Teórico.

Finalmente, el quinto capítulo discurre sobre la conclusión general del estudio, así como las recomendaciones observadas de cara al análisis de resultados realizado.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES

Cooperativismo de Crédito

Ricciarni y Lemos (2000) afirman que el principal diferencial de las cooperativas es que no se centran en el capital, sino en las personas. Esto se debe a que estas organizaciones tienen principios que guían la conducta de los negocios, que según Gawlak (2007) son: adhesión voluntaria y libre; gestión democrática; participación económica de los asociados; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad.

También según Gawlak (2007), la práctica de la cooperación educa a la persona, desarrollando una mentalidad más abierta, flexible, participativa, humana, justa y solidaria, buscando la mejora continua, ya que cooperar es actuar colectivamente con el conjunto, trabajando juntos para conseguir un mismo objetivo.

Saxenian (1994) demostró en su estudio la importancia de la cooperación a partir de la formación de redes colaborativas interinstitucionales para el desarrollo de Silicon Valley, en la región de California; a pesar de ser una región muy competitiva, se verificó la fuerza del modelo de cooperación.

Cardoso, Carneiro y Rodrigues (2014) dicen que el modelo cooperativo está posibilitando negocios en diversos ámbitos y, según el área de actuación, las cooperativas se organizan por ramas. Conforme OCB (2019) el cooperativismo se divide en siete ramas que son: Agropecuario; Consumo; Crédito; Infraestructura; Salud; Trabajo, Producción de Bienes y Servicios y Transporte.

De acuerdo con Soares y Sobrinho (2007), una de las ramas que tiene un protagonismo considerable es la del sector Crédito, en la que las economías maduras utilizan desde hace tiempo este modelo como instrumento para impulsar sectores económicos estratégicos.

En el Brasil, como citan Meinen y Port (2012), el cooperativismo de crédito surgió en 1902, en Linha Imperial, un distrito del municipio de Nova Petrópolis / RS por el padre jesuita Teodor Amstad, la Caixa de Empréstimos Amstad, actualmente Sicredi Pioneira RS. A partir de ese momento, se crearon otras cooperativas y el movimiento cooperativo de crédito cobró fuerza en el país.

Ferreira, Gonçalves y Braga (2007) afirman que las cooperativas de crédito se diferencian de otras instituciones financieras por sus objetivos y por el público al que llegan, ya que han contribuido al desarrollo económico del país facilitando el acceso al crédito de forma más barata debido a sus bajos tipos de interés, ya que el beneficio revierte en los propios asociados y no en la cooperativa de forma individual.

Fortuna (1999) afirma que el Banco Central del Brasil concedió a las cooperativas de crédito autorización para abrir su propio banco comercial, lo que significa que pueden operar como cualquier otro banco del mercado. Así, a través de los bancos cooperativos, tienen acceso al mercado financiero, realizando operaciones de captación y puesta a disposición de recursos, servicios de compensación y todos los demás productos que tiene un banco comercial.

Sin embargo, a pesar de tener los mismos productos ofrecidos por los bancos, existen diferencias cruciales entre las cooperativas de crédito y los bancos comerciales, según Leite y Senra (2005):

Tabla 1 - Diferencia entre Bancos Comerciales y Cooperativas de Crédito.

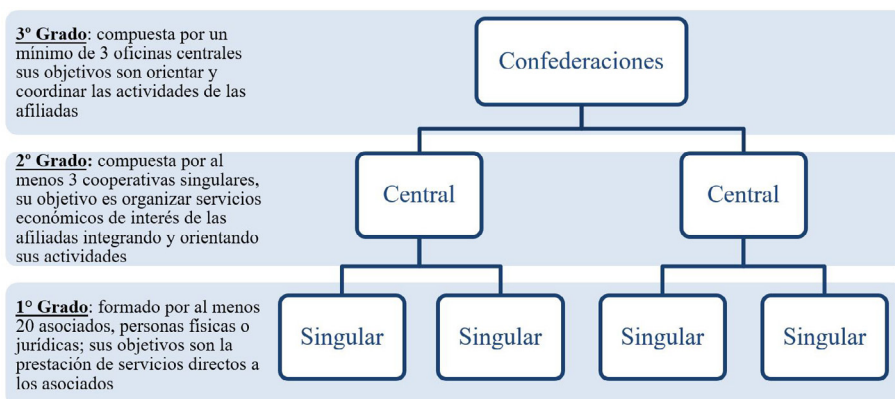
Bancos Comerciales	Cooperativas de Crédito
Son sociedades de capital	Son sociedades de personas
El poder es ejercido en proporción al número de acciones	El voto tiene igual valor para todos (una persona, un voto)
Las deliberaciones son concentradas	Las decisiones son compartidas entre los asociados
El administrador es un tercero (profesional de mercado)	El administrador es el asociado
El usuario de las operaciones es un mero cliente	El usuario es el propio dueño (asociado)
El usuario no ejerce ninguna influencia en la definición del precio de los productos	Toda política operativa es decidida por los usuarios/dueños (asociados)

Bancos Comerciales	Cooperativas de Crédito
Pueden tratar de manera distinta a cada usuario	No pueden distinguir: lo que vale para uno, vale para todos
Priorizan los grandes centros	No restringen, tienen fuerte actuación en las comunidades más remotas
Tienen propósitos mercantilistas	La mercancía no es considerada
La remuneración de las operaciones y de los servicios no tienen parámetro/límite	El precio de operaciones y servicios pretende cubrir los costos (tasa de administración)
Atienden en masa, priorizando el autoservicio	La relación es personalizada o individual, con el apoyo de la tecnología de la información
No tienen vínculo con la comunidad y el público-objetivo	Están comprometidos con la comunidad y los usuarios
Avanzan por la competencia	Se desarrollan a través de la cooperación
Buscan el lucro por excelencia	El beneficio está fuera de su objeto
El resultado es de pocos dueños/ accionistas (nada se divide con los clientes)	Están reguladas por la Ley de Cooperativas

Fuente: Adaptado por la autora, basado en la obra de Leite y Senra, 2005.

Según Cardoso, Carneiro y Rodrigues (2014), la clasificación de las cooperativas sigue las disposiciones de la ley nº 5764/71, la ley complementaria 130/09 y la legislación del Sistema Financiero Nacional las considera de 1º, 2º o 3º grado, según la figura 1 que sigue:

Figura 1 - Clasificación de las cooperativas.



Fuente: Elaborado por la autora, basado en la obra de Cardoso, Carneiro e Rodrigues, 2014.

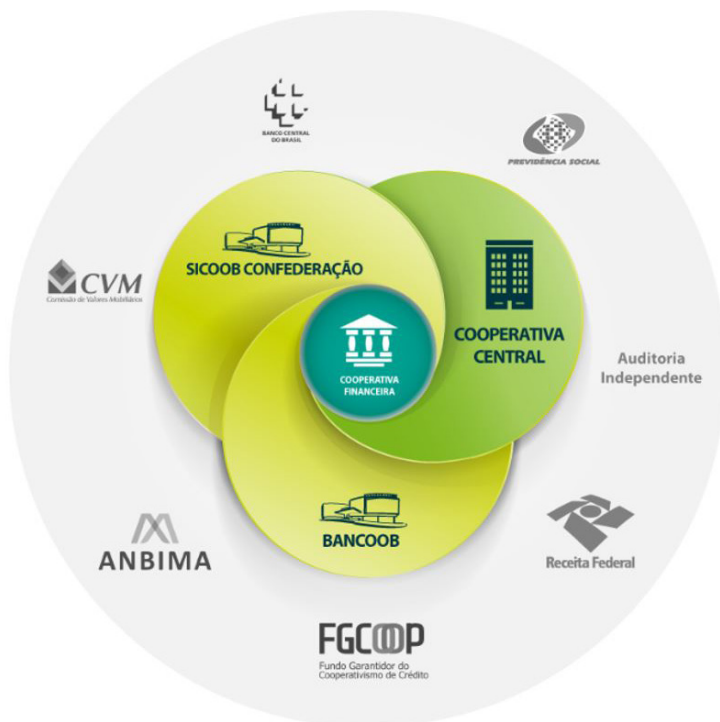
Según Meinen y Port (2012), a pesar de las dificultades que tuvo que afrontar en sus inicios, en la actualidad, el cooperativismo de crédito está compuesto por varias cooperativas organizadas en cinco grandes sistemas: Sicoob, Sicredi, Unicred, Ceced y Confesol. Sicoob es el mayor sistema de crédito cooperativo del Brasil.

Según los datos publicados por la OCB (2019), el sistema cooperativo de crédito ocupa la sexta posición como la mayor institución financiera del país, considerando los activos totales, los depósitos totales, el volumen de operaciones de crédito y el patrimonio neto.

El Portal del Cooperativismo Financiero (2018) destacó que, en 2018, el Sistema Sicoob se convirtió en la quinta mayor red de servicios del Brasil, registrando la marca histórica de 4 millones de socios y 2697 sucursales. Las regiones que registraron una mayor expansión en el número de asociados fueron el Sureste y el Sur, con un 84,2% del crecimiento total registrado en 2017. También según la fuente, el Sistema de Cooperativas de Crédito de Brasil (Sicoob) está presente en todos los Estados brasileños y en el Distrito Federal. Está formado por 475 cooperativas singulares, 15 cooperativas centrales y la Confederación Nacional de Cooperativas Sicoob (Sicoob Confederação).

Tal dimensión fue conquistada a medida que se desarrollaba la estructura de este Sistema, que se forma según la figura 2, a continuación:

Figura 2 - Estructura del Sistema de Cooperativas de Crédito del Brasil (Sicoob).



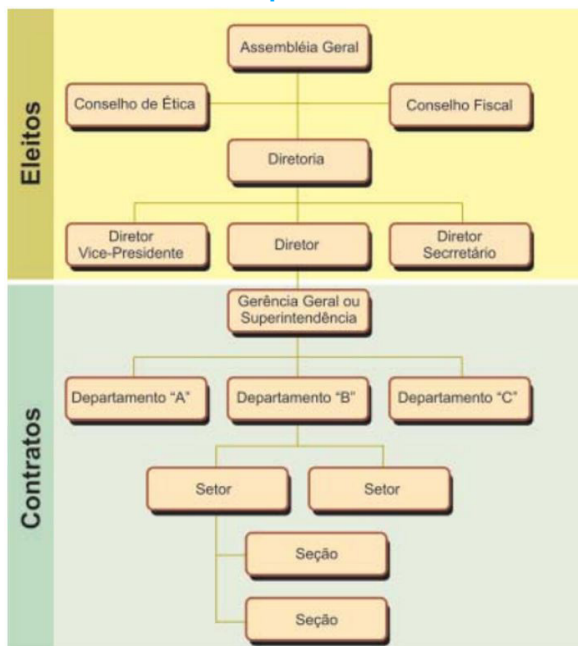
Fuente: Portal de Cooperativismo de Crédito. Disponible en: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/dados-consolidados-dos-sistemas-cooperativos/sistema-sicoob/>>.

La figura muestra los diversos organismos con los que se relaciona el Sistema Sicoob: Banco Central, Secretaría de Ingresos Federales, Seguridad Social, Comisión de Valores Mobiliarios (CVM), Fondo de Garantía de Crédito, Anbima, incluida también la auditoría externa independiente.

La imagen también muestra cómo se insertan cada una de las cooperativas financieras (cooperativas singulares, estructura de primer grado), vinculadas a la Cooperativa Central (estructura de segundo grado) y esta a Sicoob Confederação (estructura de tercer grado); todo este sistema interconectado a su Banco Cooperativo (Bancoob), conforme citan Meinen y Port (2012), el que fue creado en 1997, con la participación exclusiva de las cooperativas de crédito singulares, centrales y confederadas de acuerdo con la Resolución 2193/95.

Las cooperativas financieras, también llamadas singulares, tienen una estructura diferente a la de los demás bancos, por lo que Gawlak (2007), en su trabajo, describe el organigrama según la figura 3 siguiente:

Figura 3 - Ejemplo del sistema administrativo de una cooperativa.



Fuente: Extraído de la obra de Gawlak, 2007, p. 44.

Como se puede observar, el máximo órgano de una cooperativa es la Asamblea General de socios, lo que pone de manifiesto su carácter democrático; como señala Gawlak (2007), es la reunión de todos los socios para que sea posible analizar y tomar decisiones conjuntas sobre el desarrollo de la propia cooperativa.

También existe la presencia del Consejo Fiscal en la estructura de la cooperativa, que, según el autor, es elegido por la asamblea general de asociados y tiene el objetivo de fiscalizar las operaciones, acciones y servicios de la cooperativa, informando al consejo de administración sobre posibles irregularidades.

La Ley 5764/71 establece que las cooperativas pueden ser gestionadas por una Junta Directiva o un Consejo de Administración. El capítulo VII de la Resolución 4434/15 establece que la cooperativa de crédito clásica con

un promedio de activos totales de 50 millones de reales o más en los últimos tres ejercicios fiscales y la cooperativa de crédito plena deben adoptar una estructura administrativa integrada por un Consejo de Administración y un Consejo Ejecutivo subordinado a él.

Como señala Gawlak (2007), el Consejo de Administración está compuesto por miembros elegidos por la asamblea general de asociados cuyas funciones están definidas en el estatuto social de la cooperativa, y su mandato nunca será superior a 4 años.

La Resolución 4434/15 también establece que los miembros de la Junta Directiva serán designados por el Consejo de Administración, pudiendo ser socios o no de la cooperativa, con responsabilidades definidas por el Estatuto Social y el Reglamento Interno de la cooperativa.

Además, las cooperativas adoptan estructuras diferenciadas para los cargos de nivel táctico y operativo, de acuerdo con las directrices de la Central de Crédito a las que está vinculada y a sus necesidades.

Según el Banco Central de Brasil (2016), las cooperativas de crédito han buscado una mayor eficiencia operativa, ya que están pasando por un proceso de consolidación que comenzó hace algunos años, cuyos resultados se han reflejado en importantes ganancias de escala para las cooperativas singulares. Concomitantemente, el grado de inserción del cooperativismo de crédito en el territorio nacional es elevado y el número de personas físicas y jurídicas asociadas a las cooperativas de crédito es creciente, alcanzando la marca de 8,9 millones de personas en 2016 y más de 10 millones en 2018.

A la vista de toda esta información, es importante realizar un estudio dedicado a este sector que se está expandiendo rápidamente y que ha llegado a miles de personas de forma directa e indirecta, donde un estudio de mejora de procesos aportará la posibilidad de aumentar los resultados de estas instituciones

Administración de Riesgos y el Riesgo de Crédito

Damodaran (2009) ya dijo que no hay unanimidad sobre la definición del término “riesgo” y las primeras discusiones sobre el tema se refieren al hecho de que esta dificultad comienza en torno a los riesgos que son posibles de cuantificar de manera objetiva y los riesgos subjetivos.

Sin embargo, el mismo autor cita que es preciso considerar las definiciones de riesgo más abarcadoras que capten tanto sus resultados positivos como los negativos, es decir, sacar a la luz, por un lado, el riesgo de pérdida y, por otro, el riesgo de oportunidad, que representan las dos facetas del tema.

Coimbra (2004) manifiesta que no se puede encarar este asunto como un abordaje que exprese la opinión de que el riesgo es solo una amenaza. En contrapartida, con una visión contemporánea, se percibe que también hay un tratamiento estratégico sobre el riesgo, ya que, puede ser una oportunidad en la que su gestión representa, en ese contexto, una ventaja competitiva.

Galante (2015) afirma que la gestión de riesgos es un proceso complejo porque involucra la aplicación sistemática de políticas de gestión, procedimientos y prácticas que tienen como objetivo la realización de oportunidades y maniobras ante los efectos adversos.

Para Brandão y Fraga (2017), la gestión de riesgos se basa en actividades coordinadas para dar dirección y control a las organizaciones, con el fin de gestionar sus incertezas; por lo tanto, involucra procesos criteriosos que recurren a la documentación, evaluación y decisión durante todas las etapas del proceso que tiene determinado riesgo agregado.

A la luz de estas premisas, la gestión del riesgo en las corporaciones sigue un enfoque sistemático que puede percibirse en la figura 4, a continuación.

Figura 4 - Sistemática de gerenciamiento de riesgos en corporaciones.



Fuente: Adaptado por la autora, basado en la información del Resumen de la Gestión de Riesgos Corporativos del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Asimismo, Kerzner (2011) sitúa la gestión de riesgos en una perspectiva similar, afirmando que las etapas son: planificar; identificar; analizar; dar respuestas a los riesgos y, por último, monitorear y controlar. Es perceptible la necesidad de identificar el riesgo al que está sometida la empresa para formular estrategias de gerenciamiento, sin perder nunca de vista su clasificación para crear un punto de control y seguimiento, minimizando los posibles impactos negativos y maximizar los resultados de la organización.

Silva (2003b) señala que las instituciones financieras están sujetas a varios tipos de riesgos, a saber: riesgo de crédito, de imagen, legal, de liquidez, operativo y sistémico. Estos riesgos, si no se gestionan bien, pueden perjudicar el desempeño de la organización. Cabe mencionar que la probabilidad de ocurrencia no es la misma para todos, por lo tanto, es necesario identificar aquellos que traen mayor exposición para la institución.

Teniendo en cuenta estos conceptos, se observa que es importante que cada organización identifique qué riesgo representa el mayor foco de atención, considerando el impacto en los resultados que puede causar. De esta manera, Brito y Assaf (2008) demuestran que una de las preocupaciones mayores de las instituciones financieras radica en la gestión del riesgo de crédito, por lo que este proceso ha sufrido un movimiento de revisión en los últimos años.

Para Figueira (2001), el riesgo de crédito está relacionado con la posibilidad de incumplimiento en la fecha acordada, por el tomador del crédito. También menciona que este riesgo tiene subáreas, a saber:

Tabla 2 - Tipos de riesgos de crédito.

Tipo de riesgo de crédito	Concepto
Insolvencia	No pago de los intereses y del principal de las operaciones de crédito
Degradación del crédito	Empeoramiento del nivel de riesgo del prestatario de fondos de acuerdo con la Resolución 2682 del BACEN
Degradación de las garantías	Pérdida de calidad de las garantías vinculadas a las operaciones de crédito (por desviaciones o depreciaciones)
Soberano	Incapacidad del prestatario para pagar debido a las restricciones impuestas (legislación del país)
Concentración	Concentración de las operaciones de crédito en unos pocos clientes o en determinados sectores de la economía, sin diversificar la cartera de créditos

Fuente: Adaptado por la autora, basado en la obra de Figueira, 2001.

Según Bessis (1998), el riesgo de crédito puede definirse por las pérdidas generadas por un evento de *default* del tomador o por el deterioro de su calidad crediticia. El autor cita como ejemplo de *default* el retraso en el pago de una obligación, el incumplimiento de una cláusula contractual restrictiva (*covenant*), el inicio de un procedimiento legal como el concurso de acreedores y la quiebra, o incluso, el incumplimiento de naturaleza económica, que se produce cuando el valor económico de los activos de la empresa se reduce a un nivel inferior al de sus deudas, lo que indica que los flujos de caja previstos no son suficientes para liquidar las obligaciones asumidas.

De acuerdo con Silva (2003b), el riesgo de crédito se caracteriza por el hecho de ser imprevisible la recepción del crédito liberado al cliente, dado que el retorno del recurso concedido está directamente relacionado con la capacidad del deudor de honrar sus compromisos dentro de los plazos establecidos y la naturaleza de la operación, por ejemplo, una operación con garantía vinculada que tiene mayor facilidad de liquidez.

Assaf Neto (2003) afirma que el análisis del riesgo de crédito es uno de los aspectos más importantes del estudio del mercado financiero, dado que las decisiones financieras se toman en un entorno en el que sobrevuela la incertidumbre en relación con los resultados, ya que estas deliberaciones se centran esencialmente en el futuro.

Reforzando esta idea, Tavares (2005) afirma que el riesgo de crédito es, sin duda, uno de los más cruciales en cualquier institución financiera. Y será la calidad de su gestión la que dé lugar al éxito o al fracaso de la organización. Para una institución financiera, las operaciones de crédito son una demostración de confianza en el cliente. Ya que, el hecho de captar fondos y cederlos a terceros, trae como consecuencia la asunción de riesgos asociados a la concesión de créditos.

Según Duarte Júnior y Lélis (2003), un sistema de riesgo conciso debe señalar las condiciones para que una operación sea aprobada o rechazada, destacando así las posibles ganancias o pérdidas derivadas de la decisión que se tome. De este modo, debe señalar a los gestores las ventajas y desventajas que están directamente relacionadas con las operaciones que se analizan, para que la decisión permita maximizar los resultados mediante las menores pérdidas asociadas.

Goulart (2003) menciona que la gestión eficaz de los riesgos de crédito es esencial para el desempeño de una institución financiera, pues es, en ese

momento, que la exposición es identificada, medida y controlada, no siendo, por lo tanto, el objeto de la gestión eliminar los riesgos. De acuerdo con estas premisas, se puede notar que una sólida gestión de riesgos es imprescindible para las instituciones financieras, además de proporcionar una mejora en sus resultados, es esencial para promover la estabilidad del sistema financiero en su conjunto.

Brito y Assaf Neto (2008) mencionan que el deterioro del crédito del tomador no resulta en una pérdida inmediata para la institución financiera; sin embargo, representa una mayor probabilidad de que ocurra un evento de pérdida. Los cambios en la calidad crediticia de los tomadores dan lugar a las llamadas migraciones de riesgo; estas migraciones son controladas por el sistema de clasificación de riesgo de la organización, y cada institución financiera adopta su propio concepto de evento de pérdida, el que suele estar relacionado con el retraso en el pago de alguna obligación contraída por el tomador por períodos de 60 o 90 días.

Para ayudar en la orientación de esta clasificación, desde 1999, está en vigor la Resolución 2682 del Banco Central del Brasil, que prevé criterios para la clasificación de las operaciones de crédito y reglas para la constitución de provisiones para créditos de liquidación dudosa. En la referida ley, se determina cómo deben clasificarse las operaciones, en orden creciente de nivel de riesgo: AA; A; B; C; D; E; F; G y H, donde AA son los activos de menor riesgo y H los de mayor riesgo.

La migración de los niveles de riesgo, con independencia de la periodicidad de revisión prevista en la Resolución, debe realizarse de forma automática por el retraso en el pago de las operaciones contraídas por el tomador del crédito.

La Resolución 2682/99 también menciona que será responsabilidad de la institución titular del crédito el establecimiento de criterios consistentes y verificables considerando aspectos que tengan en cuenta la operación contraída y la información sobre el deudor y sus garantes, de acuerdo con la figura 5 siguiente:

Figura 5 - Criterios para ser observados en la clasificación de riesgo.

En relación con el deudor y sus garantes	En relación con la operación
<ul style="list-style-type: none">• Situación económico-financiera• Grado de endeudamiento• Capacidad de generar resultados• Flujo de caja• Administración y calidad de controles• Puntualidad y atrasos en los pagos• Contingencias• Sector de actividad económica• Límite de crédito	<ul style="list-style-type: none">• Naturaleza y finalidad de la transacción• Características de las garantías, particularmente en cuanto a la suficiencia y liquidez• Valor

Fuente: Elaborado por la autora, basado en la Resolución 2682 de 21 de diciembre de 1999 del Banco Central del Brasil.

Así, las entidades financieras, incluidas las cooperativas de crédito, están sujetas a estos procedimientos exigidos por la resolución, en los que los sistemas utilizados para su cumplimiento deben recoger una serie de información que, en cierto modo, pueden aportar importantes análisis a los gestores del riesgo de crédito.

Sin embargo, limitarse a este tipo de análisis es volverse reactivo al riesgo, ya que la reclasificación por el retraso se produce cada mes y la gestión del riesgo de crédito, como se ha visto anteriormente, va más allá. Como afirma Figueira (2001), la Resolución 2682 proporcionó un mayor nivel de transparencia al riesgo de crédito de las instituciones financieras, pero, sin embargo, deja a cada institución la libertad de utilizar la metodología que considere oportuna, por lo que no hay claridad sobre la calidad de este proceso.

Figueira (2001) también dice que el mayor desafío para las instituciones financieras en el Brasil es implementar una gestión del riesgo crediticio que, mediante un único modelo matemático, agregue al riesgo individual del tomador el riesgo del sector de la economía donde opera, el riesgo coyuntural, el riesgo regional donde se encuentra su negocio, y muchos otros.

Además, según el autor, este movimiento está cobrando cada vez más fuerza, ya que las instituciones financieras han empezado a dar más importancia a la gestión del riesgo de crédito, lo que los lleva a perfeccionar tanto el contenido como los sistemas tecnológicos que ayudan en este proceso.

Por lo tanto, este desafío solo se consigue a través de varios procesos y se debe adoptar un conjunto de medidas como verdaderas herramientas de apoyo a los principales procesos de crédito, como son el análisis y concesión, el monitoreo hasta su cobranza y recuperación, que se verán en los próximos capítulos de este estudio.

Análisis y Concesión de Crédito

De acuerdo con Schrickel (1998), el análisis del crédito no es más que una habilidad para tomar decisiones que implica la capacidad de analizar lógicamente las situaciones en un escenario donde se cierne la incertidumbre y la información incompleta.

Para este autor, el objetivo principal del análisis de crédito en una institución financiera, así como de cualquier prestamista, es identificar cuáles son los riesgos en las ocurrencias de toma de crédito, mostrar las conclusiones sobre la capacidad de pago del tomador, dejando constancia de las recomendaciones para la mejor estructuración y tipo de crédito a conceder.

Santos (2009) cita que el proceso que corresponde al análisis de crédito es en el que se verificará la capacidad financiera para pagar la deuda que se va a contratar, así como la idoneidad del tomador de crédito. Considera que uno de los recursos básicos para la decisión final de conceder un crédito o no es el juicio subjetivo que realiza el analista para llegar a la conclusión de si merece la pena asumir el riesgo de otorgar el crédito. Esta decisión se basa, en gran medida, en la experiencia que este profesional ha adquirido, así como en su sensibilidad a la hora de asumir riesgos y también en relación con la disponibilidad de la información que debe analizar.

Braga (1995) expresa que, a partir de la información disponible, es posible evaluar un conjunto de factores que condicionan al analista de crédito a emitir una opinión sobre una determinada operación, a manifestar una idea sobre el probable comportamiento del tomador del recurso, a través de un análisis de su pasado, proyectándolo hacia el futuro, concediendo así el crédito a quien demuestre condiciones de honrar sus compromisos.

Este será un proceso compuesto por dos tipos de análisis, como informa Braga (1995), uno de ellos llamado *análisis técnico* que involucra factores técnicos que pueden ser medidos, siendo los mismos impulsores en el proceso de toma de decisiones. Y el otro se llama *análisis subjetivo*, que implica

factores de difícil análisis, cuyas opiniones pueden ser diferentes, de acuerdo con quien analice el crédito.

El análisis subjetivo del crédito, según Schrickel (1998), se compone de una variada información, la más conocida y tradicional en el mundo empresarial es la denominada “C” del crédito. Como citan Weston y Brigham (1975), estas “C” se dividen en dos aspectos: personales y financieros y colateral. Scherr (1989) comenta que este es uno de los modelos más tradicionales de organización de la información sobre la capacidad de pago de un cliente. El análisis no debe limitarse a observar las C de forma aislada; por el contrario, hay que verlas en su conjunto para no generar problemas en la toma de decisiones. La figura 6, a continuación, muestra los conceptos que envuelven tal análisis.

Figura 6 - Las 5 “C” del crédito.

Aspectos personales	Aspectos financieros y colateral
<ul style="list-style-type: none">• Carácter: Historial del cliente en cuanto a honrar sus obligaciones.• Capacidad: Demostración del individuo de tener capacidad de administrar su negocio, de hacerlo prosperar y tener éxito, por lo tanto, prima su competencia empresarial en la producción y comercialización de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Capital: Situación económica y financiera del tomador de crédito, verificación de la solidez de esa área.• Condición: Evaluación del momento con relación a los factores externos y macroeconómicos en los que se inserta el tomador de crédito.• Colateral: Debe ser algo tangible presentado por el tomador de crédito, que sea un activo en caso de morosidad.

Fuente: Adaptado por la autora, basado en la obra de Schrickel, 1998.

Silva (1997) entiende que el análisis basado en las “C” de crédito no se limita a las cinco “C”, sino que, además de las ya mencionadas por Schrickel (1998), existe la “C” de conglomerado, que es la realización de un análisis no solo de una empresa concreta que solicita un crédito, por ejemplo, sino, sobre todo, de la apreciación del conjunto, por lo que hay que conocer la empresa controladora, las controladas y asociadas para formarse un concepto sobre la solidez de ese grupo económico.

Reforzando los conceptos, es importante destacar que, para Silva (1997), el carácter es la intención del cliente de pagar sus obligaciones, por lo

que un instrumento poderoso para verificar esta “C” sería recabar información de otras instituciones financieras, así como de proveedores para conocer la puntualidad en el cumplimiento de sus obligaciones, del que está solicitando el crédito. En cuanto a la capacidad, considera que es un factor muy subjetivo, ya que no se puede medir, sino que se refiere al análisis de la habilidad, la competencia empresarial del tomador del recurso. Las condiciones son factores externos que no están bajo el control del deudor, como las acciones del gobierno, los competidores, la naturaleza y la tecnología, que pueden ser positivas o negativas para el negocio. El capital representa la situación financiera y económica del tomador; este análisis no debe basarse únicamente en el balance patrimonial o en el estado de resultados del ejercicio, sino que debe analizarse su capacidad de pago, información que se obtendrá de ellos. Por último, el colateral es la oferta de garantías complementarias para dar seguridad a la transacción, compensando las debilidades derivadas de otros riesgos.

Scherr (1989) comenta además que este modelo de análisis conlleva algunas desventajas por las siguientes razones: como el análisis depende de la opinión subjetiva de diferentes analistas, estos pueden atribuir diferentes pesos a cada dimensión de las “C”, por lo que el resultado tiende a ser diferente. Otra cuestión que se plantea es la necesidad de contar con las experiencias previas de los analistas para que, basándose en ellas, puedan tener parámetros de comparación. Y por último, valora que es un método que no considera las pérdidas generadas por la denegación de crédito a los buenos clientes y esto reduce el margen de beneficio de las operaciones.

Santos (2009) dice que junto con el análisis subjetivo que se basa en el juicio humano y la experiencia del analista de crédito, existe el análisis objetivo basado en métodos estadísticos que aportan información sobre la probabilidad de que un determinado tomador se convierta en moroso.

En este contexto, el análisis objetivo es, en esencia, cuantitativo, y busca, mediante modelos de evaluación, clasificar al tomador de crédito. Así, varios autores han tratado de llegar a un modelo de evaluación del prestatario. Según Andrade (2003), los modelos de riesgo de crédito pueden clasificarse en tres grupos: modelo de clasificación de riesgo, modelo estocástico de riesgo de crédito y, por último, modelo de riesgo de cartera.

De acuerdo con Brito y Assaf Neto (2008), los modelos de clasificación de riesgo tienen como objetivo evaluar el riesgo de un tomador o de una transacción, utilizando una medida que representa la expectativa del riesgo de

default, normalmente expresado como una calificación (*rating*) o puntuación (*score*). Los modelos estocásticos de riesgo de crédito, por su parte, tratan de evaluar este comportamiento o las variables que lo determinan, utilizándose principalmente para fijar el precio de los títulos y derivados de crédito. Por último, los modelos de riesgo de portfolio tienen como objetivo evaluar la distribución estadística de las pérdidas o el valor de una cartera de crédito, de la que se extraen medidas que cuantifican el riesgo del portfolio.

El modelo de *Credit Scoring* es uno de los más utilizados para la toma de decisiones que se apoya en técnicas matemáticas. Santos (2009) afirma que se trata de un modelo de evaluación crediticia representado por una fórmula estadística que toma como base información registral, financiera, patrimonial y de idoneidad de los tomadores de crédito, y a partir de este conjunto de datos, se da una puntuación que es capaz de clasificar a los clientes en dos categorías principales: los que son potencialmente capaces de cumplir con sus compromisos y los que no.

Caouette, Altman y Narayanan (1998) afirman que el modelo *Credit Scoring* genera una puntuación de crédito que, si es favorable en comparación con un valor de corte asignado, puede ser decisiva para la aprobación del crédito. En general, este modelo utiliza técnicas de optimización o técnicas estadísticas multivariadas, como por ejemplo, el análisis discriminante o de regresión, para llegar al cálculo y así dar soporte al proceso de toma de decisiones.

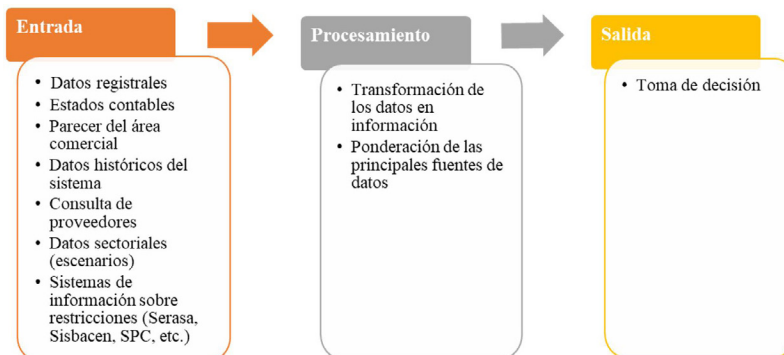
La combinación de estas dos técnicas es crucial para establecer un análisis consolidado y la concesión de crédito. Sin embargo, Roveda (2003) cita que, a partir de la fuente de datos que va a dar apoyo al proceso de toma de decisiones en el análisis crediticio, es posible darse cuenta de la dificultad impuesta a este proceso y que se traduce en la lentitud de las decisiones. Esta dificultad está asociada al involucramiento de varias personas en el proceso de encuesta y toma de decisiones, y a menudo, estas personas están disociadas, no existe una gran interacción entre los que recogen la información y los que toman la decisión, siendo esta interacción extremadamente importante para el proceso.

Ante este contexto, el autor plantea la necesidad de estandarizar los procesos para que exista una periodicidad en la recolección de datos así como la definición de un patrón a seguir para que cada persona implicada conozca su responsabilidad e importancia en ella, y posibilite que las decisiones

se tomen con mayor agilidad y fundamento, mediante la consecución de una forma objetiva de analizar los datos.

Roveda (2003) aporta un ejemplo del proceso de toma de decisiones en el análisis crediticio, que sigue en la figura 7.

Figura 7 - Toma de decisión en el análisis de crédito.



Fuente: Adaptado por la autora, basado en la obra de Roveda, 2003.

Catanach Jr. *et al.* (1999) realizaron una encuesta entre 61 banqueros norteamericanos, con un promedio de 12 años de experiencia en el sector, y señalaron como elementos importantes en el proceso de análisis crediticio: informe de datos crediticios; estados financieros proyectados; flujo de caja de financiación; detalle de activos permanentes y método indirecto de flujo de caja. Este estudio coincide con lo que afirman los autores Caouette, Altman y Narayan (1998) y Boyd y Cortese-Danile (2000) respecto a que hay que dar énfasis en el análisis del flujo de caja, dado que los préstamos deben devolverse en efectivo y que la institución financiera debe centrarse en la capacidad del tomador para generar recursos.

Trento (2009), sobre los procesos, destaca el sector del registro. Para dar la debida importancia a este sector, presenta una iniciativa que debe tomarse para evitar la morosidad, ya que dicho sector, además de recoger datos e información sobre los clientes y sus dependientes, es capaz de realizar una evaluación equilibrada y segura que puede llegar a elementos clave para la denegación y aprobación del crédito. Por lo tanto, las personas que trabajan allí tienen que entender que el registro es el conjunto de información económica, financiera, comercial y social de las personas, que será crucial para decidir, con mayor precisión, y ponderar los riesgos de la operación.

En este sentido, Strischek (2001) afirma que la filosofía bancaria para la evaluación del crédito puede verse a través de tres factores: la propuesta (que se refiere a la política operativa de la institución); la capacidad de pago (posibilidad de pago a partir del flujo de caja, garantías vinculadas a la operación) y, finalmente, la estructura (estructuración para que se pague a tiempo).

Por último, Blatt (1999) afirma que la concesión de créditos debe basarse en seis pilares, que se representan en la figura 8:

Figura 8 - Seis pilares de la concesión de crédito.



Fuente: Adaptado por la autora, basado en la obra de Blatt, 1999.

Por lo tanto, como afirma Blatt (1999), cuanto mejor sea el análisis, mejor será la concesión del crédito y la prevención del riesgo. Está claro, en consecuencia, que la gestión del riesgo comienza, incluso, antes de la concesión del crédito y que uno de los momentos cruciales para hacerlo es al analizar y conceder el crédito.

Monitoreo del Crédito Concedido

De acuerdo con Hoji (2010), la situación de los tomadores de crédito, incluso de los antiguos y habituales, debe ser objeto de un constante monitoreo y actualización, en el que es necesario observar aspectos de puntualidad, capacidad de pago y situación financiera para la prevención de pérdidas parciales o totales del capital prestado.

Trento (2009) comenta que, para hacer frente a la morosidad, es necesario primero conocerla con profundidad, y buscar los factores que la han provocado. A partir de este análisis, se requiere el uso de prácticas preventivas para controlarla.

Castro Neto y Sergio (2009) mencionan que, para tener un buen seguimiento del crédito de una institución, es preciso implementar indicadores que sean capaces de subsidiar el proceso de toma de decisiones, siendo esta una herramienta crucial para la verificación de la mora y su seguimiento.

En este sentido, Blatt (1999) afirma que es inevitable gestionar el crédito desde una perspectiva estratégica. Dicha información está contenida en la llamada política de crédito que debe ser bien gestionada con flexibilidad en algunos momentos, ya que el mercado es dinámico y los procedimientos de crédito deben acompañar ese movimiento, haciendo que se replantee la concesión del crédito en determinados momentos.

Pereira (1991) afirma que existen tres tipos de políticas de crédito: la rígida, la liberal y la utilizable. Santos (2001) afirma que si una empresa adopta una política de crédito liberal, conseguirá aumentar su volumen de ventas y, en consecuencia, tendrá un mayor riesgo de morosidad. Por otro lado, si la empresa adopta una política de crédito estricta, tendrá un bajo riesgo de incumplimiento, pero, al mismo tiempo, una reducción de las ventas. Así, lo ideal sería equilibrar las dos condiciones para aumentar el volumen de ventas con un mínimo de morosidad.

Como señalan Rosemberg y Gleit (1994), la utilización de métodos cuantitativos en la gestión del crédito tiene muchas ventajas. Un ejemplo de estas ventajas es la optimización del proceso de toma de decisiones, ya que se suministrará crédito a los clientes más fiables, lo que se traducirá en un aumento de los beneficios, y, en contrapartida, se denegará el crédito a los clientes menos fiables, lo que se traducirá en menores pérdidas.

Según los autores, actuar de forma proactiva es fundamental para recibir los créditos. Y esta acción tiene que ver con la observación de indicios de dificultad por parte de los clientes para pagar los compromisos asumidos. Esta información se obtiene mediante revisiones periódicas y el seguimiento de la situación financiera del tomador del crédito, para promover ajustes en los límites concedidos. También hay que prestar atención a los factores externos, de orden gerencial y financiero para ayudar a identificar las señales de peligro con antelación.

Sousa y Chaia (2000) comentan que existen tres fases del crédito que son:

Figura 9 - Fases del crédito.



Fuente: Sousa y Chaia, 2000.

Además, según los autores, es en este momento de seguimiento de desempeño del cliente cuando se identifica si los pagos se están produciendo conforme lo acordado o si hay retrasos y, en consecuencia, morosidad.

Sobre este tema, Assaf Neto (2003) afirma que la etapa de monitoreo del cliente es de fundamental importancia, ya que plantea información relevante y de constante interés para la administración, como por ejemplo: hacer un cálculo de los atrasos registrados por los clientes; conocer la puntualidad de los que están cumpliendo sus compromisos y también entender las razones por las que hay variación en la cartera de créditos por cobrar.

Rada (2002) sostiene que, tanto el proceso de concesión de créditos como el seguimiento posterior, dependen de los criterios de análisis de los estados financieros, análisis que se basa en los índices utilizados para determinar el desempeño de las organizaciones con el fin de comparar los ejercicios actuales con los anteriores. Así, en el caso de los tomadores de crédito que sean personas jurídicas, deben disponer de sus estados contables, ya que los balances y los estados de resultado del ejercicio sirven como fuente de información para la concesión y el mantenimiento de las líneas de crédito.

Silva (1997) ya expresaba que el banco puede regular, estructurar y estar dotado de recursos para controlar y acompañar los créditos, sin embargo, todo esto solo será eficaz si hay una cultura y una ciencia respecto a que el control y el seguimiento de los recursos prestados son procesos constantes y de responsabilidad de todas las personas involucradas tanto con el crédito como con el negocio.

Blatt (1999) sostiene que, después de que el crédito es cuidadosamente analizado, estructurado y concedido, es necesario realizar una buena gestión para asegurar su recepción, por lo que la gestión es tan importante como analizar y aprobar el recurso.

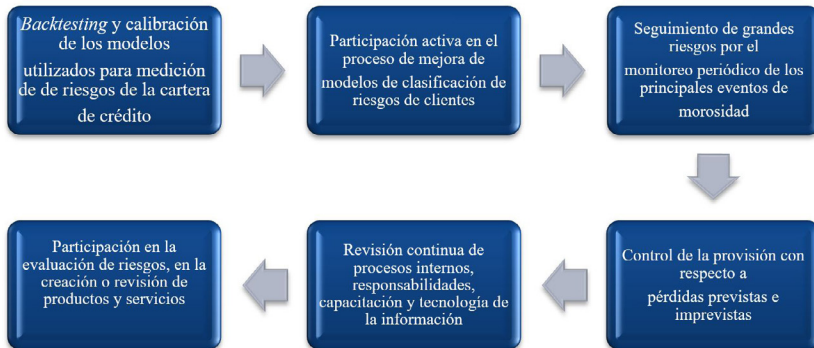
Cabe destacar que el seguimiento, a través de un sistema de información, facilita el trabajo del gestor de crédito, pero el sistema por sí solo no es suficiente para garantizar que se materialice su recepción. El analista de crédito, por lo tanto, debe tener una comunicación constante con los clientes y actuar de forma rápida y proactiva cuando advierta cualquier indicio de problema. Para Blatt (1999) cualquier retraso en la acción afecta a la cantidad y la calidad de las alternativas para adoptar en la resolución de un problema predeterminado.

Shigaki (2001) manifiesta que quien mantiene el control de las operaciones de crédito y adopta los procedimientos adecuados para gestionarlas, aplicando la presión adecuada en el momento oportuno, puede tener más éxito que una institución que no lo haga. Por esta razón, el otorgante necesita establecer políticas y procedimientos que lo ayuden a tomar decisiones y a emprender las acciones necesarias. De igual modo, es preciso formar al personal para que gestione adecuadamente las operaciones de crédito, a fin de mantener el control sobre ellas.

Una actividad importante para el seguimiento del crédito, mencionada por Silva (1997), es la visita al cliente. Esto cumple a su vez dos misiones, una que se refiere a la oportunidad de conocerlo más de cerca y ver sus instalaciones, ello permitirá tener más oportunidades de negocio y evaluar su riesgo, y la otra misión es reforzar las relaciones comerciales y controlar el crédito.

En el estudio de Yamamoto *et al.* (2001), se constató en un banco minorista algunos procesos operativos de control y gestión del riesgo de crédito por parte del área correspondiente. Las principales actividades pueden verse en la figura 10:

Figura 10 - Principales actividades operativas de monitoreo del riesgo de crédito.



Fuente: Adaptado por la autora, basado en la obra de Yamamoto *et al.* 2001.

Para ayudar en estos procesos operativos, aparecen muchas herramientas en el mercado, y al respecto, Serasa (2017) dice que “prevención” es una palabra que se utiliza para evitar problemas futuros, y para ello, aumentar la seguridad de la empresa y prevenir el fraude es fundamental para la sostenibilidad del negocio. Esto se logra desde el momento en el que se conoce sobre cualquier movimiento que se produce con el CNPJ o CPF de los tomadores de crédito, como una forma también para garantizar la coherencia del proceso de análisis y concesión de recursos. Conocer las modificaciones relacionadas con la inclusión de anotaciones de incumplimiento y un análisis continuo del deudor representa una solución para actuar a tiempo y evitar que el fraude o las situaciones irregulares se agraven y comprometan la cartera de créditos.

En el proceso de monitoreo del riesgo de crédito, también es fundamental la participación de los ejecutivos para garantizar una buena gestión de la cartera de créditos con el fin de obtener mejores resultados basados en menores pérdidas. Así, Yamamoto *et al.* (2001) también citan algunas atribuciones del Comité Ejecutivo de Gestión del Riesgo de Crédito del Banco estudiado, como se muestra en la tabla 3:

Tabla 3 - Atribuciones del Comité Ejecutivo de Gestión de Riesgo de Crédito.

Atribuciones
<ul style="list-style-type: none">•Evaluar y recomendar estrategias, políticas, normas y metodologías para medir el riesgo.•Realizar acompañamiento y evaluar el riesgo de crédito y las medidas adoptadas para mitigarlo.•Acompañar y evaluar alternativas para mitigar el riesgo de las concentraciones de crédito.•Acompañar la aplicación de metodologías, modelos y herramientas para la gestión del riesgo de crédito de las empresas.•Evaluar la suficiencia de la provisión para deudores dudosos a fin de cubrir las pérdidas previstas en las operaciones de crédito.•Seguir los movimientos y la evolución del mercado de crédito, evaluando las implicaciones, los riesgos y las oportunidades para el Banco.

Fuente: Adaptado por la autora, basado en la obra de Yamamoto et al. 2001.

En este sentido, se observa que el seguimiento del crédito concedido es sumamente importante para lograr mejores resultados a través de menores pérdidas. La disminución de las pérdidas depende fundamentalmente de una acción proactiva del sector de crédito y del área de negocios, ya sea a través del análisis de los estados contables y de los indicadores; de las visitas a los clientes; de la utilización de un sistema de seguimiento de los clientes; de la ejecución de la política de crédito y de las acciones conjuntas con los órganos ejecutivos. Todos estos procesos, cuando son bien ejecutados, contribuyen al seguimiento constante de las operaciones de crédito concedidas para sortear los problemas de morosidad tan presentes en el mercado financiero.

Cobro y Recuperación de Préstamos Morosos

Blatt (1999) afirma que el que cobra los créditos vencidos tendrá éxito cuando sepa atacar y hacer todo lo posible para recuperar el dinero prestado, respetando siempre los límites legales del cobro además de los principios morales. Pues, el deudor es un ser humano y saber cómo relacionarse con él, sin tratarlo como un robot, es un gran paso para el éxito del proceso.

Ross (2002) expone que la adopción de una política de cobranza es importante para estandarizar los procesos y tener más éxito en la recuperación de los créditos otorgados y vencidos porque contiene los procedimientos que deben realizar los agentes de cobranza para obtener el pago de los recursos en mora.

Al respecto, Ludícibus (2010) asevera que el establecimiento de una política de crédito, la situación financiera de los clientes, la eficiencia del servicio de cobro, entre otros, son factores determinantes para la recepción de créditos de una organización.

En cuanto al proceso de recuperación de crédito y cobranza, se realizó la encuesta Meu Bolso Feliz por SPC Brasil (2015) con 715 personas, residentes en las 27 capitales del Brasil, con edad de 18 años o más, de ambos sexos, de todas las clases sociales que eran actuales morosos o exmorosos desde hacía como máximo 5 años. La encuesta arrojó resultados interesantes para que los agentes de cobro y las empresas que tienen créditos morosos en sus carteras los tengan en cuenta.

La encuesta reveló que ocho de cada diez entrevistados, que estaban en mora con sus compromisos, habían sido cobrados por los acreedores. Por orden de frecuencia, los medios de notificación utilizados por ellos fueron: carta, conversación telefónica, correo electrónico, mensaje telefónico grabado, mensaje de texto a través del teléfono móvil, notificación a través de una notaría y, por último, una visita del cobrador al cliente.

Otro dato revelado fue que el cobro para el deudor es un momento incómodo, embarazoso para el 31% de los entrevistados. Sin embargo, el 17% se sintió incentivado a pagar su deuda. Cuando evaluaron la postura de los responsables del cobro de la institución acreedora, el 66% dijo que hubo respeto y cordialidad por parte de ellos. Sin embargo, el 16% indicó frialdad; el 12%, agresividad, y el 5%, falta de respeto.

El porcentaje de éxito en el cobro de las financiaciones fue del 35%, y con las tarjetas de crédito, del 43%. Ante esto, muchas empresas buscan renegociar las deudas, sabiendo esto, ocho de cada diez entrevistados buscaron o fueron buscados para negociar la deuda. Y la mayor motivación para la negociación en orden de mayor respuesta es: valor de la prestación; reducción significativa del valor de la deuda para el pago en cuotas y descuento significativo para el pago en una suma global.

Ante esto, es preciso que el agente de cobro se dé cuenta de que esta investigación refuerza lo que comenta Ury (1998): todas las personas tienen una profunda necesidad de ser comprendidas, y al satisfacer esta necesidad, el acreedor puede hacer que la negociación tome otro camino. Pues, es a través del ejercicio de la paciencia y la autodisciplina de la escucha, en esencia, lo que permitirá el involucramiento del deudor en una tarea conjunta que es: la comprensión de su problema, y finalmente, le será más fácil escuchar al agente de cobranza que se muestra como un buen oyente y comprensivo.

Blatt (1999) complementa que las organizaciones siempre están tratando con clientes problemáticos. Y estos problemas no solo están relacionados con la lentitud en el pago de la deuda, cuyas técnicas pueden ser empleadas para recuperar el crédito, asegurando así el pago, sino también hay quienes tienen dificultades económicas y, por ello, ese obstáculo les impide cumplir el compromiso adquirido.

Reforzando este concepto, Teixeira y Silva (2001) citan que las principales causas de incumplimiento están en el olvido de la fecha de vencimiento del compromiso asumido por el deudor; ocurrencia de eventos imprevisibles que imposibilitaron el cumplimiento en esa fecha; retrasos de propósito e, incluso, dificultades financieras. Sharpe *et al.* (1998) afirman que en los períodos de recesión, la posibilidad de no pago por parte de los individuos y las empresas aumenta, debido a la dificultad de generar recursos para cumplir con los compromisos, mientras que el movimiento opuesto se observa en los períodos de expansión, cuando la tasa de incumplimiento se reduce significativamente.

En este sentido, Sehn y Carlini Junior (2008) aseveran que ninguna empresa quiere tener clientes morosos en su cartera de crédito y, para ello, conocer el perfil de los clientes actuales, entender las causas que llevaron a esa condición son medios importantes para evitar y administrar tal fenómeno.

Por lo tanto, para tener un enfoque más eficaz de la recaudación, el agente de este sector debe comprender que se va a dirigir a una persona y que las personas son diferentes entre sí. Por lo tanto, es necesario identificar el perfil del moroso para acercarse a él de manera adecuada, a fin de lograr un mayor éxito en la recuperación del crédito. Sobre este tema, Teixeira y Silva (2001) hablan de los perfiles de los “malos pagadores”, cuyo análisis sigue en la figura 11.

Figura 11 - Perfiles de “malos pagadores”.

El verdadero "mal pagador"	<ul style="list-style-type: none">• Definido como una persona con intenciones de perjudicar al acreedor simplemente, y se niega a pagar o trata de prolongar al máximo el pago de la deuda.
El "mal pagador" ocasional	<ul style="list-style-type: none">• No tuvo intención de engañar al acreedor cuando tomó el préstamo, pero por alguna razón personal no puede cumplir con las obligaciones contraídas.
El deudor crónico	<ul style="list-style-type: none">• Es el que siempre se retrasa pero acaba pagando. Cuando está bien administrado y controlado por el acreedor puede ser una excelente fuente de beneficios.

Fuente: Adaptado por la autora, basado en la obra de Teixeira y Silva, 2001.

Martins (2001) expresa que los profesionales del área de cobranza tienen que enfrentar situaciones en las que es necesario, al mismo tiempo, presentar cualidades como eficiencia, habilidad para negociar, visión de negocios y creatividad para recuperar un crédito problemático. Su trabajo, por consiguiente, es fundamental y, para obtener buenos resultados a través de él, los profesionales deben conocer los orígenes de la morosidad y sus efectos perjudiciales para la institución en la que trabajan.

Ozlem Ozdemir (2000, citado por Martins, 2001) realizó un estudio sobre el comportamiento de incumplimiento de los créditos de personas físicas en Turquía y se demostró que existe una correlación entre los factores demográficos y los niveles de morosidad, como ser: las parejas que viven en domicilios alquilados son más propensas a la morosidad; los incumplimientos son más probables entre los jóvenes de 18 a 30 años, dada la falta de consistencia sobre el futuro profesional y el elevado *turn over* de los empleados; los miembros de las clases media y alta son más propensos a la morosidad en comparación con los de la clase más pobre y, también, que los individuos con viviendas propias tienden a ser más puntuales.

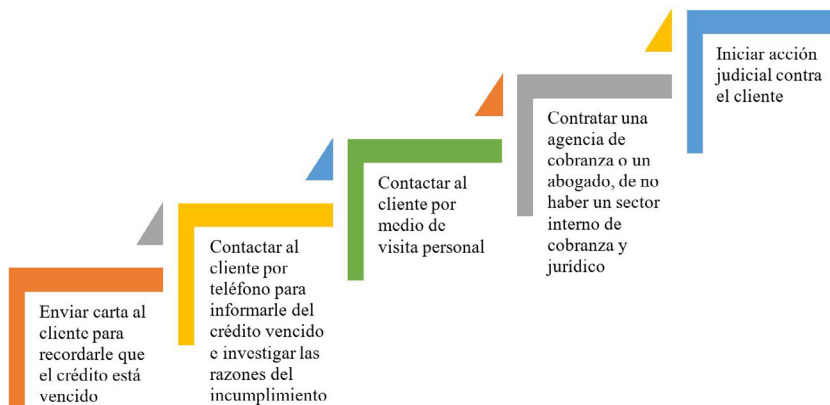
Los estudios sobre las causas de morosidad de las empresas, conforme menciona Mella-Barral (1999, citado por Martins, 2001), muestran que si la generación de caja disminuye debido al alto nivel de apalancamiento de la empresa y los activos reales tuvieran un alto valor patrimonial, entonces, sería mejor que experimentaran el no pago para poder negociar con los bancos, de forma amistosa, la liquidación de los activos y saldar la deuda o, incluso,

proponer una oferta de renegociación de la deuda del tipo “lo toma o lo deja” al acreedor para poder acceder a una reducción de los tipos de interés de los contratos o, aún más, una reducción del valor del principal.

Sin embargo, para Hui, Wong y Man (2006, citado por Famá y Santos, 2006), se considera que la probabilidad de incumplimiento aumenta cuando el valor de los activos patrimoniales y financieros de los tomadores es inferior al valor de sus deudas en la fecha de amortización. Los autores hacen otra relación con el incumplimiento, pero esta vez con el tipo de interés. Creen que si hubo un aumento en las tasas de interés, los tomadores considerados de bajo riesgo estarán insatisfechos porque tienen otras fuentes de recursos. Por otro lado, aquellos que tienen un alto riesgo de convertirse en morosos, al estar privados de fuentes alternativas de recursos, solicitarán nuevos préstamos y esto puede ser un termómetro para identificar el perfil del deudor.

Sin embargo, una vez que el cliente se encuentra en situación de morosidad, el gestor y los operadores de cobros deben recurrir a la Política de Cobranza y Recuperación del Crédito para ejecutar los procedimientos destinados a resolver cada caso. En este contexto, Ross (2002) presenta algunos métodos de cobranza que pueden utilizarse para recuperar el crédito no honrado, como aparece en la figura 12.

Figura 12 - Métodos de cobranza y recuperación de crédito.



Fuente: Adaptado por la autora, basado en las obras de Ross, 2002 y Brealey y Myers, 1995.

De acuerdo con Brealey y Myers (1995), estos procedimientos generan costos para la empresa que tiene el crédito en mora y estos pueden rondar entre el 15% y el 40% del importe cobrado. Así, se puede ver lo costoso que

es la cobranza y cómo un deudor moroso puede hacer que la organización pierda una cantidad importante de capital para recuperar el crédito concedido.

Siguiendo con este tema, Lemes Júnior *et al.* (2002) mencionan que las Pólizas de Cobro son importantes aliadas en el proceso de recuperación del crédito y definen acciones secuenciales para los casos impagos, tales como: llamada telefónica, carta o correo electrónico, acción contra el garante, envío al Registro de Protestos, comunicación y registro del incumplimiento en los órganos de restricción del crédito como SPC, Serasa, entre otros, y finalmente, la ejecución de la deuda a través de abogados.

Así, Rodrigues (2012) manifiesta que, en caso de comprobación de incumplimiento, hay dos formas básicas de cobro, como se muestra en la tabla siguiente:

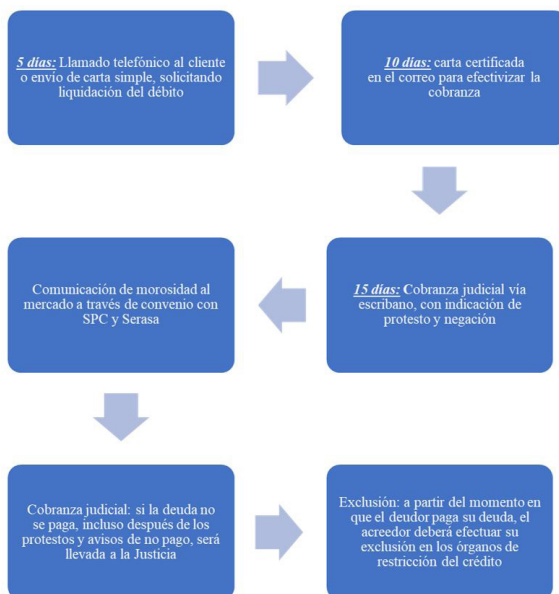
Tabla 4 - Formas de cobranza.

Cobranza Extrajudicial	Cobranza Judicial
<ul style="list-style-type: none">• Surge de los acuerdos entre las partes, y el juez no interviene. Se llega a un buen acuerdo entre el acreedor y el deudor en cuanto a los intereses, la cuantía, los plazos a respetar, y si estos no son respetados por el deudor, se puede llegar a un cobro judicial.	<ul style="list-style-type: none">• Cuando no se llega al buen término entre las partes y es necesario que los abogados del acreedor intervengan para efectuar el cobro ante la Justicia Civil y, en algunos casos, Penal.

Fuente: Adaptado por la autora, basado en la obra de Rodrigues, 2012.

Berni (1999) cita los procedimientos básicos en caso de morosidad, conforme se observa en la figura 13:

Figura 13 - Procedimientos básicos de cobranza.



Fuente: Adaptado por la autora, basado en la obra de Berni, 1999.

Así, toda la información presentada en este capítulo revelan que, aunque haya un buen análisis y seguimiento del crédito, puede haber una parte de los tomadores de recursos que podrán convertirse en morosos, y es en este punto donde surgirá el agente de cobranza, apoyado por una Política de Recuperación de Crédito, con estrategias claras y objetivas de acciones que lo guiarán al mejor camino en la búsqueda de la regularización de los casos morosos.

Ya sea a través de los procedimientos señalados por Berni (1999) o los aportados por Ross (2002) y Brealey y Myers (1995), lo cierto es que, como cita Martins (2001), el sector de la cobranza debe contar con alguien que tenga el perfil adecuado, que sea capaz de ejercer una escucha activa del deudor y actuar como negociador para alcanzar la recuperación del crédito.

Estos elementos, cuando se combinan, serán cruciales para maximizar los resultados de las organizaciones, ya que es un factor de competitividad en el escenario actual en el que están insertas.

Resolución 4557/2017 del Banco Central del Brasil e Indicadores de Desempeño Crediticio del Sistema Sicoob

La Resolución 4557, Brasil (2017), fue publicada el 23 de febrero de 2017 por el Consejo Monetario Nacional con el objetivo de regular las instituciones financieras autorizadas a operar por el Banco Central del Brasil sobre el mantenimiento de una estructura de gestión de riesgos de forma integrada y continua, compatible con el modelo de negocios, la naturaleza de las operaciones y la complejidad de los productos y servicios ofrecidos por la institución.

Aunque en su art. 4º se permite al sistema de cooperativas de crédito una estructura centralizada para la gestión del riesgo y del gerenciamiento de capital, en el § 5º se expresa claramente que la administración de cada cooperativa de crédito es responsable de la gestión del riesgo del capital en los términos de la referida resolución, siendo necesario, además, el señalamiento de un director responsable del área de riesgos.

Los artículos 21 a 24 de esa resolución tratan sobre el gerenciamiento del riesgo de crédito. *A priori*, conceptualizan que el riesgo de crédito está asociado a la posibilidad de pérdidas por incumplimiento del tomador de los recursos, por su desvalorización, por la reducción de su remuneración y ganancias esperadas, y también, por las reestructuraciones de crédito (renegociaciones), que suponen ventajas para el tomador por el deterioro de su calidad crediticia.

Otro factor que se tiene en cuenta es el riesgo de concentración, que se entiende como la posibilidad de pérdidas asociadas a una exposición significativa al mismo tomador de crédito, o incluso, a contrapartes conectadas de un mismo sector de actividad (grupos económicos); a la concentración de recursos en el mismo tipo de actividad/sector; a la concentración en el mismo tipo de producto o servicio financiero y, por último, a la concentración de la mitigación en un mismo instrumento.

Existe una evidente preocupación en esa resolución en cuanto a la identificación y gestión de las contrapartes conectadas; el art. 22 se dedica a

explicar sobre los criterios que deben observarse para la formación de un grupo económico y la creación de pruebas documentales que deben ser creadas y conservadas por la institución con fines de gestión de riesgos.

El art. 23 de la resolución habla de cómo debe ser la estructura de gestión del riesgo de crédito. Se subraya que se debe prever el gerenciamiento de las exposiciones no solo del tomador de crédito, sino también de las contrapartes vinculadas e, incluso, de los intervinientes e instrumentos de mitigación del riesgo.

Además, es necesario adoptar políticas que establezcan criterios para identificar los factores de riesgo de concentración y gestionar los riesgos de exposición no contabilizados en el balance patrimonial de la institución; llevar a cabo un seguimiento que permita comparar los importes de las pérdidas estimadas y las pérdidas realmente sufridas; establecer criterios de revalorización de las garantías vinculadas a las operaciones de crédito y observar los niveles de provisión, a fin de que sean suficientes para cubrir las pérdidas esperadas; establecer límites de exposición al riesgo de concentración, adoptando políticas y procedimientos capaces de controlar el endeudamiento de las contrapartes, considerando todos los factores de riesgo.

Desde el punto de vista de los procesos de análisis, concesión y seguimiento de las operaciones de crédito, destaca la necesidad de realizar una evaluación previa basada en la documentación que proporcione una información completa sobre los riesgos asociados, la realización de cobros y la recepción de créditos que puedan convertirse en morosos.

El art. 23 destaca la necesidad de deliberar con el Consejo de Administración de la institución las situaciones en las que se supere el límite de concentración del Patrimonio de Referencia (PR), incluso, situaciones incompatibles con el perfil de riesgo de la entidad o con los productos y servicios ofrecidos.

También aborda la necesidad de mantener un sistema que sea capaz de medir la clasificación de las operaciones de crédito teniendo en cuenta la información registral, los instrumentos de mitigación e, incluso, el período de retraso, según la legislación vigente.

La resolución también establece la necesidad de revisar las pérdidas esperadas cada semestre, o mensualmente cuando hay retrasos o, incluso, inmediatamente después de ser caracterizado como un activo problemático.

En su art. 24, la resolución define lo que debe considerarse como activo problemático: cuando el tomador lleva más de noventa días en mora, o cuando hay indicios de que una obligación contraída por el tomador no será honrada en su totalidad, o cuando hay incapacidad financiera, deterioro de la calidad del crédito, reestructuración de las operaciones contratadas, declaración de quiebra, o por fuerza de una medida judicial que limita, impide o retrasa el cumplimiento de las obligaciones pactadas.

Teniendo en cuenta esta legislación, con fines de monitoreo y seguimiento del riesgo de crédito, es posible utilizar indicadores de desempeño para que se realice una gestión adecuada de la cooperativa, así como tomar decisiones basadas en información que revelan el escenario actual e histórico de la organización.

La legislación refuerza la necesidad de una gestión de riesgos atenta y, por lo tanto, las cooperativas de crédito deben revisar constantemente sus procesos y munirse de un conjunto de datos que puedan proporcionar las directrices para lograr los resultados esperados.

Ante este contexto, el Sistema Sicoob, en mayo de 2018, a través de la Superintendencia de Soluciones Corporativas, publicó la “Cartilla de los Nuevos Indicadores de Análisis de Productividad de los Negocios (APN)”. Los indicadores se separaron en grupos: Jurídico, Liquidez, Estructura de capital, Rentabilidad, Crédito, Cheques devueltos, Productividad, Datos cuantitativos, Análisis comparativo y de tasas.

El presente estudio se dedicó a analizar los principales indicadores de crédito que son: Índice de Provisión (IPROV), que demuestra el porcentaje de la cartera de crédito de la cooperativa que está provisionado para créditos de liquidación dudosa; INAD 15, que corresponde al índice de morosidad igual o superior a 15 días; INAD 90, que corresponde al índice de morosidad igual o superior a 90 días y el Índice de Créditos Reducido por Pérdida (IHH), que demuestra una proporción porcentual de operaciones que están en pérdida, en relación con la cartera de créditos bruta activa.

Teniendo en cuenta lo que dicen Saeed e Izzeldin (2014) sobre la necesidad de vigilar la “salud” de las instituciones financieras, dado que el aumento de la morosidad es un importante indicador de riesgo en los bancos, es necesario, de hecho, un examen minucioso de los indicadores enumerados porque sus estudios señalaron una relación directa entre la morosidad y la inestabilidad financiera.

Antecedentes Académicos

Se han realizado estudios anteriores a este trabajo que serán relatados aquí con el objetivo de revelar los planteamientos y resultados obtenidos con la investigación del presente tema, además de dar un soporte teórico. Para sintetizar las principales contribuciones, se elaboró la siguiente tabla:

Tabla 5 - Antecedentes académicos.

Antecedentes Académicos	
Autores	Conclusiones
Altman (1968)	Uno de los principales trabajos académicos sobre el riesgo de crédito, sostiene que el desarrollo de un nuevo modelo de predicción es necesario en vista del creciente número de empresas en quiebra y de los cambios financieros en las organizaciones. Para ello, presentó el modelo ZETA, que se basaba en la enumeración de siete variables que predecían el riesgo de insolvencia.
Altman <i>et al.</i> (1995)	En estudios posteriores, comentan que el enfoque más tradicional de la gestión del riesgo de crédito implicaba el establecimiento de normas (<i>underwriting standards</i>) que debían seguirse. Otro fue la diversificación de los préstamos para diluir el riesgo de concentración en una región determinada. Posteriormente, presentaron los procesos de securitización, muy difundidos entre los bancos para diluir el riesgo crediticio.
Caouette <i>et al.</i> (1998)	En sus estudios, informan que las instituciones de financiación, principalmente los bancos comerciales, no solo se preocupan por el crédito operativo, sino, sobre todo, por el seguimiento de la concesión del crédito hasta el vencimiento de la operación y, por lo tanto, están surgiendo técnicas sofisticadas de gestión del riesgo de crédito. Así, estas instituciones se preocupan cada vez más por alimentar sus bases analíticas para controlar la probabilidad de <i>default</i> .
Figueira (2001)	Al estudiar la gestión del riesgo de crédito frente a los impactos de la Resolución 2682 del Consejo Monetario Nacional, el autor concluyó que la institución de esta resolución fue un importante paso adelante en la estandarización del mercado bancario con relación a la lectura de la clasificación de las operaciones y de los clientes, lo que permite la comparación y la fijación de precios del crédito. Al mismo tiempo, concluyó que el punto más débil de la legislación es la clasificación del riesgo, ya que no se definió la metodología a utilizar, lo que da libertad a los bancos para operar con su modelo interno de riesgo de crédito, lo cual perjudica a todo el mercado, ya que las bases de datos para el uso de este cálculo no son compartidas entre sí. Según el autor, esta situación compromete la transparencia del riesgo de la cartera de crédito, ya que es posible utilizar modelos con deficiencias técnicas.

Antecedentes Académicos	
Autores	Conclusiones
Chaia (2003)	<p>En el desarrollo de su estudio, que aporta contribuciones sobre los modelos de gestión del riesgo de crédito y su aplicabilidad en el sistema financiero, se analizaron los principales modelos desarrollados por las grandes instituciones financieras internacionales y su aplicación en el mercado nacional, con el fin de generar una reducción del <i>spread</i> en función de una mayor seguridad en la toma de decisiones de crédito, ponderando la pérdida y los riesgos asumidos. Se observó que existen restricciones en cuanto a la aplicación de los modelos debido a la inexistencia de información confiable que pueda utilizarse en ellos. Por último, la conclusión más importante del estudio fue que la implantación de los nuevos modelos provoca una revisión de la cultura de concesión de créditos y de fijación de precios; ello requerirá una mayor formación de los gestores con técnicas más avanzadas en comparación con las tradicionales, como las 5 C's, <i>credit scoring</i> o <i>rating</i>.</p>
Barros <i>et al.</i> (2005)	<p>En su investigación sobre Análisis de Crédito: un estudio empírico en una Cooperativa de Crédito, concluyeron que los patrones de análisis de crédito de la mencionada institución pueden ser mejorados mediante el uso de modelos estadísticos, como el <i>credit scoring</i> con el propósito de estandarizar los resultados y permitir la toma de decisiones a corto plazo.</p>
Brito y Assaf Neto (2008)	<p>Contribuyeron con el estudio: Modelo de Calificación del Riesgo de Crédito de Empresas, ya que expusieron que el proceso de gestión del riesgo de crédito en las instituciones financieras ha ido sufriendo revisiones a lo largo del tiempo y que, por ello, es necesario evidenciar nuevas técnicas de medición del riesgo de crédito. El estudio aportó un modelo capaz de prever eventos de <i>default</i> con un año de antelación con un buen nivel de precisión. El estudio también demostró que los estados contables contienen información que permite clasificar a las empresas como posibles solventes e insolventes.</p>
Magro <i>et al.</i> (2015)	<p>El estudio titulado <i>Gestão dos Riscos Financeiros na área de crédito: Um estudo em uma cooperativa de crédito localizada no Oeste de Santa Catarina</i> tuvo como objetivo identificar cómo es el seguimiento, control y evaluación de riesgos de la referida institución. Las conclusiones fueron que no tiene conocimientos sobre las metodologías de gestión de riesgos (COSO y FERMA) y que los demás procesos de evaluación del riesgo de crédito se realizan de forma intuitiva, con el uso de modelos subjetivos sobre juicio de valor e intuición. Por último, se constató que en la institución estudiada los procesos de gestión del riesgo de crédito son débiles y hay indicios de errores en la evaluación y concesión de créditos a algunos clientes.</p>

Fuente: Elaborada por la autora, basado en las investigaciones realizadas.

Como se puede notar, en el ámbito académico, hay varias contribuciones sobre el tema y diversos puntos de discusión que van desde el análisis de los modelos que pueden contribuir para una mejor gestión del riesgo de crédito, como proponen Altman (1968), Chaia (2003), Barros *et al.* (2005) y Brito y Assaf Neto (2008), hasta la verificación de los estudios sobre legislación que proporciona directrices para la gestión del riesgo de crédito, como manifiesta Figueira (2001); los enfoques sobre la gestión del riesgo de crédito (Altman *et al.*, 1995); el seguimiento de la concesión de créditos (Caoutte *et al.*, 1998) e identificación de cómo son los controles, el seguimiento y la evaluación del riesgo de crédito en una cooperativa de crédito (Magro *et al.*, 2015).

Los antecedentes académicos mencionados contribuyen tanto a la fundamentación teórica del tema abordado como a la constatación de que se trata, incluso, de una laguna señalada por ellos, dado que aún no se han estudiado las prácticas de gestión del riesgo crediticio en las cooperativas de crédito que tienen un buen desempeño en sus indicadores de morosidad, lo que representa una contribución relevante para las demás cooperativas que forman parte del mayor sistema de crédito cooperativo del Brasil, el sistema Sicoob.

CAPÍTULO III - METODOLOGÍA

Enfoque Metodológico

Conforme Gil (2001) y Demo (2000), es necesario determinar la metodología y los procedimientos a adoptar para que estos sean capaces de ayudar al investigador en la ejecución de su investigación. De acuerdo con estos autores, las investigaciones pueden clasificarse en función de sus objetivos, procedimientos técnicos, en los que el paradigma metodológico consiste en el enfoque de la investigación.

Según Silva (2003a), para lograr la respuesta a la investigación científica, es imprescindible que estén bien definidos los métodos —que son las etapas dispuestas ordenadamente en la investigación de la verdad para lograr la finalidad de la ciencia—; es la técnica que consiste en la forma en la que se realizará alguna actividad de manera hábil, segura y perfecta. Teniendo en cuenta estas premisas, se explicarán los procedimientos adoptados para este estudio, con el fin de alcanzar sus objetivos.

De acuerdo con el estudio de Fantinato (2015), se puede constatar que la presente investigación, en cuanto al género, se caracteriza por ser empírica, ya que pretende recoger datos a través de personas que conocen y experimentan el tema propuesto, lo que lleva a un cambio que no modifica el contenido principal, sino que lo enriquece y lo transforma en un conocimiento de fácil comprensión. En cuanto a los objetivos, es descriptiva, porque pretende describir hechos de una realidad determinada. En cuanto al enfoque, es mixto, ya que se trata tanto de calificar como de cuantificar la muestra. Respecto a su naturaleza, es aplicada, por tener como finalidad la generación de conocimientos para su aplicación práctica dirigida a la solución de problemas específicos, que impliquen una verdad y un interés local.

Así, se realizará un estudio de casos múltiples, conceptualizado por Gil (2001) como un estudio profundo y exhaustivo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado de uno o más objetos.

Técnicas de Investigación

Teniendo en cuenta los procedimientos técnicos realizados, la investigación se caracteriza por ser documental. Como definen Marconi y Lakatos (2008), la investigación documental es aquella que utiliza como fuente de datos los archivos publicados por medios escritos y electrónicos, base de datos estadísticos, escritos y manuscritos, entre otros. Para Silva (2003a), la investigación documental es un procedimiento de uso de materiales que aún no han recibido tratamiento analítico; los documentos se someten a un análisis interno, de forma racional y objetiva, así como externo para reconocer el grado de veracidad de la documentación.

De esta manera, al utilizar la información relativa a los indicadores de incumplimiento de la muestra seleccionada, tal factor caracterizó a la investigación como documental. Para ello, se tomaron los indicadores de morosidad mensuales: INAD15; INAD90, IPROV e IHH de los últimos seis años (2019, 2018, 2017, 2016, 2015 y 2014), a fin de tener la información en modo consolidado de las 79 cooperativas asociadas al Sicoob Central Crediminas.

Luego, se calculó la media de cada indicador para todo el período en análisis. También se extrajo el Balance de Crédito del período 12/2019 para verificar la composición de las operaciones de crédito de cada cooperativa e identificar si sus carteras de crédito son predominantemente rurales, mixtas (rurales y comerciales) o predominantemente comerciales. Las tres cooperativas que presentaron en promedio, durante los seis años analizados, los mejores indicadores de morosidad, así como las características de composición de la cartera: esencialmente rural, mixta y esencialmente comercial fueron las elegidas para la entrevista. Si la cooperativa elegida no hubiera querido participar en el estudio, se habría observado a la siguiente cooperativa con mejores resultados, y así sucesivamente, hasta llegar a estudiar a tres de ellas, según el criterio de composición de la cartera, para observar diferentes escenarios de crédito. Esto no fue necesario, ya que las tres cooperativas con mejor rendimiento, debidamente clasificadas en sus carteras, aceptaron participar en el estudio. La técnica utilizada para recoger los datos de las cooperativas fue la entrevista semiestructurada, en la que el investigador organizó una batería de preguntas (ruta) sobre el tema propuesto, lo que le permitió, en ocasiones, hablar libremente de las cuestiones que surgían en el desarrollo del tema principal.

Muestreo

De acuerdo con el informe de Nómina de Instituciones en funcionamiento en el país, puesto a disposición por el Banco Central del Brasil, en la fecha base de diciembre de 2019, había 79 (setenta y nueve) cooperativas de crédito singulares afiliadas a la Cooperativa Central de Crédito de Minas Gerais (Sicoob Central Crediminas), como se puede ver en: https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/relacao_instituicoes_funcionamento.

Para el desarrollo del presente estudio, tres de estas cooperativas de crédito singulares conformaron la muestra. El criterio de selección de esta muestra se realizó de la siguiente manera: i) cálculo de la media mensual de los años (2014 a 2019) de los indicadores: INAD15; INAD90; IPROV e IHH de cada cooperativa; ii) extracción de la media general de los indicadores INAD15; INAD90; IPROV e IHH de cada cooperativa; iii) verificación de la composición de las operaciones de crédito de la fecha base 12/2019 de cada cooperativa. Si la financiación rural representaba más del 60% del total de las operaciones de crédito, entonces la estructura de la cartera de crédito se clasificaba como rural. Si la financiación comercial representaba más del 60% del total de las operaciones de crédito, la cartera de créditos se clasificaba como comercial. Y si la diferencia entre las carteras no superaba el 20% de una y otra, entonces se clasificaba como mixta (rural y comercial). Las tres que tuvieron mejor desempeño y cumplieron con los criterios de composición de la cartera de crédito fueron las que, a través del estudio multicaso, fueron sometidas a entrevistas semiestructuradas donde se pudo conocer con profundidad los procesos relacionados con la gestión del riesgo de crédito en ellas.

Como se explica en el punto 6 del Capítulo II —Marco Teórico y Antecedentes de este estudio—, el NDAI 15 corresponde al índice de morosidad igual o superior a 15 días. El INAD 90 corresponde al índice de morosidad igual o superior a 90 días. El Índice de Provisión (IPROV) demuestra el porcentaje de la cartera de créditos de la cooperativa que está provisionado para los créditos de liquidación dudosa; y el Índice de Créditos Reducido por Pérdida (IHH) demuestra el porcentaje de operaciones que están en pérdida, en relación con la cartera de créditos bruta activa. La interpretación para cada uno de ellos es que cuanto más bajo fuera el porcentaje, mejor sería la gestión de morosidad de la institución.

Cabe destacar que los datos seleccionados para los cálculos mencionados en los ítems i) y ii) fueron extraídos de la base de datos interna del Sicoob Central Crediminas, y respecto del ítem iii), los datos de saldo de la cartera rural y comercial activa en la fecha base 12/2019 fueron extraídos directamente del sitio web del Banco Central del Brasil: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/balancetesbalancospatrimoniais>.

Esquema de los Resultados Esperados

Los resultados que se esperan del presente estudio es el descubrimiento de la cuestión planteada, es decir, la revelación de las prácticas de gestión del riesgo de crédito adoptadas por las tres cooperativas seleccionadas que cumplían los criterios especificados en el punto anterior.

Además, el logro de los objetivos verifica cuáles son las cooperativas de crédito afiliadas al Sicoob Central Crediminas que tienen los mejores indicadores de desempeño de mora y, de esta manera, conocer cuáles son las prácticas de análisis y concesión, monitoreo, cobranza y recuperación de créditos en ellas, que posibilite generar un compendio de prácticas para las demás cooperativas de crédito del Brasil.

CAPÍTULO IV - ANÁLISIS DE RESULTADOS

Caracterización de las Cooperativas Estudiadas

Tras realizar los procedimientos de extracción de datos para la selección de las empresas que conformarían la muestra, se verificó el siguiente escenario:

Tabla 6 - Muestra seleccionada.

Cooperativa	Prom. INAD 15	Prom. INAD 90	Prom. IPROV	Prom. IHH	PROM. GRAL.	Cartera Comercial 12-2019 (millones)	Cartera Rural 12-2019 (millones)	Cartera total 12-2019 (millones)	% Rural	% Comercial	Clasificación
Sicoob Cooperativa 01	0,2	0,05	0,89	0,51	0,41	R\$ 6,0M	R\$ 54,5M	R\$ 60,6M	90	10	Rural
SICOOB X1	0,72	0,16	1,4	0,43	0,68	R\$ 21,2M	R\$ 51,5M	R\$ 72,8M	71	29	Rural
SICOOB Cooperativa 02	0,71	0,18	2,81	0,65	1,09	R\$ 31,8M	R\$ 33,8M	R\$ 65,6M	51	49	Mista
SICOOB X2	1,22	0,38	2,56	1,18	1,18	R\$ 95,6M	R\$ 123,1M	R\$ 218,7M	56	44	Mista
SICOOB X3	1,3	0,58	3,05	1,39	1,38	R\$ 48,3M	R\$ 100,2M	R\$ 148,4M	68	32	Rural
SICOOB X4	1,72	0,47	3,07	1,74	1,4	R\$ 42,8M	R\$ 70,9M	R\$ 113,7M	51	49	Mista
SICOOB X5	1,19	0,54	2,09	0,49	1,16	R\$ 42,8M	R\$ 48,4M	R\$ 91,2M	53	47	Mista
SICOOB Cooperativa 03	1,82	0,44	2,26	2,52	1,76	R\$ 54,1M	R\$ 22,5M	R\$ 76,6M	29	71	Comercial
SICOOB X6	1,59	0,54	3,16	2,79	2,02	R\$ 84,7M	R\$ 16,8M	R\$ 105,5M	16	84	Comercial
SICOOB X7	2,55	0,86	3,53	1,49	2,11	R\$ 50,5M	R\$ 36,4M	R\$ 86,9M	42	58	Mista

Fuente: Elaborado por la autora, a partir del cálculo de los promedios obtenidos a través de los datos de los indicadores INAD 15, INAD 90, IPROV e IHH, de la base de datos interna de Sicoob Central Crediminas y de la clasificación de las cooperativas, al extraer el saldo final de las operaciones de crédito en 12/2019 de los datos puestos a disposición por el Banco Central del Brasil.

Analizando la tabla anterior, se pueden ver los resultados de los indicadores de morosidad. Los indicadores utilizados fueron INAD 15, INAD 90, IPROV e IHH. Como se explica en el punto 6 del Capítulo II, Marco Teórico y Antecedentes de este estudio, el INAD 15 corresponde al índice de morosidad igual o superior a 15 días. El INAD 90 corresponde al índice de morosidad igual o superior a 90 días. El Índice de Provisión (IPROV) demuestra el porcentaje de la cartera de créditos de la cooperativa que está provisionado para deudas incobrables; y el Índice de Créditos Reducido por Pérdida (IHH) demuestra el porcentaje de operaciones que están en pérdida, en relación

con la cartera de créditos bruta activa. La interpretación de cada uno de ellos es que, cuanto más bajo sea el porcentaje, mejor es la gestión sobre la morosidad de la institución.

La tabla también muestra el saldo en 12/2019 de las carteras rural y comercial de cada cooperativa; cabe recordar que —como se menciona en el punto 3 del capítulo III sobre la metodología de este estudio— si la cartera rural representa más del 60% del total de las operaciones de crédito, entonces, la estructura de la cartera de crédito se clasifica como rural. Si la cartera comercial representa más del 60% del total de las operaciones de crédito, la cartera de crédito se clasifica como comercial. Y si la diferencia entre las carteras no supera el 20% de una y otra, entonces, se clasifica como mixta (rural y comercial).

Por lo tanto, después de la clasificación de las carteras y de la verificación del menor promedio general de indicadores de cada cooperativa, se tiene las que formarán parte del estudio y que están resaltadas en amarillo en el Tabla 6: Sicoob Cooperativa 01, en la cartera rural; Sicoob Cooperativa 02, en la cartera mixta, y Sicoob Cooperativa 03, en la cartera comercial.

En este primer momento, fue posible alcanzar los tres primeros objetivos específicos del presente trabajo, que son: i) realizar un estudio de los indicadores de desempeño de la morosidad de las cooperativas de crédito afiliadas al Sicoob Central Crediminas; ii) identificar los mejores registros de indicadores de morosidad de las cooperativas de crédito estudiadas; iii) identificar la estructura de las operaciones de crédito de las cooperativas, es decir, verificar cómo es la composición de su cartera de crédito, destacando su predominio: cartera rural, comercial o mixta (rural y comercial), como se muestra en el cuadro anterior. La séptima columna, denominada “Promedio General”, muestra los mejores registros de los indicadores de morosidad. La última columna, denominada “Clasificación”, muestra la estructura de las operaciones de crédito de las cooperativas.

De este modo, las tres cooperativas que fueron invitadas a participar en la entrevista semiestructurada, para responder al problema de la investigación: “¿Cuáles son las prácticas de gestión del riesgo de crédito adoptadas por las cooperativas afiliadas al Sicoob Central Crediminas que tienen el mejor desempeño en los indicadores de morosidad?”, muestran que han sido Sicoob Cooperativa 01, con el mayor volumen de operaciones de crédito concentrado en la cartera rural; Sicoob Cooperativa 02, con un volumen

de operaciones de crédito tanto en la cartera rural como en la comercial y, finalmente, Sicoob Cooperativa 03 con el mayor volumen de operaciones de crédito concentrado en la cartera comercial.

La separación en las carteras de crédito tuvo como objetivo verificar los tres posibles escenarios presentes en el contexto de las cooperativas de crédito para que las prácticas extraídas de la investigación pudiesen ser aplicadas a cualquier mercado y coyuntura económica en la que se inserten estas instituciones.

Así, a la vista de los resultados obtenidos por el análisis de los indicadores de comportamiento crediticio, sumados a la composición de la cartera de crédito, a finales de 2019, se obtuvieron las tres cooperativas por estudiar y que participaron en la entrevista. Todas ellas se sometieron al mismo instrumento de investigación, es decir, la entrevista semiestructurada; contempló los mismos puntos de investigación y se observaron algunas similitudes de gestión que merecen ser destacadas.

Antes de entrar en los resultados obtenidos, es necesario entender el contexto y el mercado en el que operan estas cooperativas para un análisis más adecuado a la realidad de cada una.

Tabla 7 - Información general sobre las cooperativas seleccionadas.

Información General - Fecha base 12-2019									
Cooperativa	Total de Activos (en millones)	Depósitos totales	Operaciones de crédito	Patrimonio Líquido	Total de Asociados	Localización	Cantidad habitantes (sede)	Ingresos per cápita (en mil)	Principales actividades económicas de la región
SICOOB COOPERATIVA 01	R\$ 371,2M	R\$ 59,1M	R\$ 60,6M	R\$ 31,7M	559	Iraí de Minas - MG - Brasil	7027	R\$ 34,5K	Plantación de diversos cultivos como maíz, legumbres, café y muchos otros
SICOOB COOPERATIVA 02	R\$ 293,4M	R\$ 49,4M	R\$ 65,6M	R\$ 19,6M	3200	Tiros (sede) e Matutina - MG - Brasil	6871	R\$ 17,5K	Ganadería lechera
SICOOB COOPERATIVA 03	R\$ 620,2M	R\$ 119,6M	R\$ 76,6M	R\$ 23,9M	9900	Carmópolis de Minas (sede), Andrelândia, Carrancas, Carvalhos, Cruzília, Minduri, São Vicente de Minas, Itaguara, Passa Tempo e Piracema - MG - Brasil	19559	R\$ 21,6K	Agricultura

Fuente: Elaborado por la autora sobre la información publicada por el Banco Central así como el IBGE.

Ante el escenario propuesto y en líneas generales, dos cooperativas (Cooperativa 01 y Cooperativa 02) se encuentran en municipios cuyo número total de habitantes no supera las 10.000 personas. Es importante tener en cuenta esta característica en el análisis, ya que representa un factor de proximidad entre la comunidad y la cooperativa. Otro factor importante es

que, aunque las cooperativas presentan una diversidad en la composición de la cartera de crédito, se observa que su volumen se acerca a los 60 u 80 millones de reales.

Existe una disparidad entre ellas, en cuanto a número de socios, con una diferencia de más de 9.000 (nueve mil) asociados entre la cooperativa más pequeña y la más grande. En cuanto al número total de habitantes de los municipios de la ciudad donde se encuentra la sede de la cooperativa, también hay una diferencia significativa.

Estos análisis son importantes para la comprensión del tamaño del mercado en el que operan, así como sus características, que pueden, de alguna manera, interferir en los resultados de sus indicadores de desempeño de incumplimiento, dado que la proximidad con el tomador del crédito origina un conocimiento sobre él y ese conocimiento es preponderante para un análisis asertivo sobre la concesión del crédito o no.

Investigación: Prácticas en las Cooperativas

Así pues, una vez que se dispone de la información sobre el contexto de las cooperativas consideradas como *benchmarking*, en relación con los indicadores de *performance* de la morosidad, es el momento de ir al terreno y entrevistar a las personas clave en la administración y los procesos de Análisis y Concesión, Monitoreo del Crédito Concedido y Cobranza y Recuperación del Crédito Moroso para averiguar y describir qué hacen que las distinga de las demás y qué prácticas tienen en común. En vista de ello, se elaboró la tabla 8, que recoge las prácticas comunes de las cooperativas entrevistadas.

Tabla 8 - Prácticas en común entre las cooperativas entrevistadas.

Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Actuación del presidente del consejo de administración</i>	Presidente muy activo, participa en las actividades cotidianas de la cooperativa, delibera sobre las propuestas de crédito, participa en acciones específicas de recuperación de créditos y se entrevista con los socios.

Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Participación activa del consejo de administración</i>	El Consejo de Administración activo delibera sobre las directrices de crédito para la cooperativa, supervisa las cifras relacionadas con el crédito y la cobranza. Delibera sobre propuestas con un alto nivel de exposición.
<i>Ingreso de nuevos asociados</i>	La admisión de nuevos miembros es altamente monitorizada y controlada. Se realiza una entrevista y solo se admiten nuevos asociados cuando se identifica que pueden aportar valor a la empresa.
<i>Experiencia del responsable del análisis del crédito</i>	En todas las cooperativas, la persona responsable del análisis del crédito lleva más de 10 años en la cooperativa, tiene que conocer al socio y ocasionalmente realiza una entrevista de crédito.
<i>Saber quién es el asociado</i>	Hay una preocupación en todas las cooperativas entrevistadas por saber quién es el asociado, a qué se dedica, aspectos sobre idoneidad y capacidad de pago del crédito solicitado. No solo en el momento del crédito, sino principalmente durante el proceso de adhesión del socio a la cooperativa.
<i>Entrevista de crédito</i>	Se identificó que el afiliado, antes de tomar el recurso, pasa por una entrevista de crédito, ya sea con el gerente de AP, o con el analista de crédito, o en algunos casos, con la gerencia o la junta directiva. En todas las entrevistas, se señaló que este momento de conversación con el socio, o incluso una visita para identificar sus necesidades y verificar la viabilidad de la contratación del crédito, es fundamental.
<i>Deliberación colegiada sobre el crédito</i>	Presencia de un comité de crédito que evalúa cuidadosamente las propuestas de crédito y delibera sobre la demanda del asociado.
<i>Utilización de software para registro de la información</i>	Todas las cooperativas utilizan un sistema capaz de consolidar la información de los socios y registrar las opiniones y votos sobre las propuestas de crédito - SISBR 2.0.
<i>Utilización de Bureaus de Crédito</i>	Todas las cooperativas utilizan <i>bureaus</i> de crédito del mercado para toma de decisión.
<i>Participación en las asambleas</i>	Se señaló que hay una participación expresa de los asociados en las asambleas e interés por conocer los resultados de la cooperativa y cómo se revierten esos resultados.

Fuente: Elaborado por la autora, sobre la base de datos obtenidos a través de la entrevista semiestructurada.

Tras comprobar qué prácticas tienen en común las cooperativas, también fue necesario, para cumplir con el cuarto objetivo específico de este estudio, registrar qué prácticas se identificaron en cada una de las cooperativas por separado, como se puede ver en las tablas 9, 10 y 11 siguientes:

Tabla 9 - Prácticas percibidas en Sicoob Cooperativa 01.

Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Proximidad con el asociado</i>	Contacto presencial constante con los asociados y conocimiento cercano de la realidad de la actividad realizada.
<i>Buena relación con el asociado</i>	La cooperativa se ocupa de los intereses de los asociados y los ayuda en lo que necesitan, por lo cual tiene un trato diferenciado y ello genera confianza.
<i>Análisis de las "C" del crédito</i>	Como se describe en el Marco Teórico de este trabajo, la cooperativa informa que, a partir de la información aportada por el sistema (datos internos y externos), y a través del profundo conocimiento y proximidad con sus asociados, realiza el análisis basado en las "C" de crédito.
<i>Oferta de apoyo a la empresa del asociado</i>	Análisis del perfil del asociado para ofrecerle crédito, conocimiento del ciclo financiero de sus actividades y asesoramiento sobre su negocio.
<i>Identificación de la capacidad de pago real del afiliado</i>	En todos los puntos del análisis y deliberación del crédito, se hace hincapié en la identificación de la capacidad de pago del asociado. Es decir, se realiza una cuidadosa evaluación del volumen de ingresos generado por el asociado en relación con los compromisos y gastos asumidos por él.
<i>Concesión con seguridad</i>	Estudio sobre la viabilidad de la aplicación del recurso, la concesión de crédito con la seguridad de la información proporcionada y basado en la relación y la historia de su conducta.
<i>Proyecto técnico de viabilidad</i>	Dado que la mayoría de las operaciones son de crédito rural, se requiere un proyecto técnico de viabilidad para la propuesta de crédito presentada por el asociado.
<i>Análisis financiero y contable</i>	Análisis de los documentos contables, realizado de forma comparativa con otros ejercicios, al menos los tres últimos, con el fin de mostrar cambios en el comportamiento de la situación económica y financiera del asociado.

Fuente: Elaborado por la autora, sobre la base de datos obtenidos a través de la entrevista semiestructurada.

Tabla 10 - Prácticas percibidas en Sicoob Cooperativa 02.

Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Política de crédito</i>	Política de crédito que describe los procesos de análisis y concesión de créditos, con los respectivos criterios para cada línea ofrecida a sus miembros. La política de crédito describe las directrices que deben observarse para la gestión integral y eficaz del riesgo de crédito.
<i>Analista de crédito, opinión técnica</i>	El analista de crédito emite una opinión independiente, sin participar en la decisión de crédito, pero destacando los criterios técnicos pautados en la política de crédito de la cooperativa.
<i>Política de cobranza</i>	Política que describe el flujo del proceso de cobranza, así como las responsabilidades de cada empleado del sector. También describe las acciones y los plazos establecidos para la ejecución de las normas de cobranza.
<i>Involucramiento de todo el equipo de empleados</i>	Además de los operadores de cobranza, las gerencias de atención y cada uno de los asistentes de la cooperativa participa y asiste en el proceso de cobranza, con el objetivo de recuperar los créditos morosos de la cooperativa.
<i>Monitoreo de la tasa de éxito</i>	Registro de las acciones de cobranza en una plataforma específica, donde se realiza el seguimiento de lo realizado por los responsables, el desempeño de cada operador. Se centra en el contacto telefónico, que es el más eficaz.
<i>Bloqueo de límites de crédito</i>	En caso de no pago, se bloquean los límites de crédito y los talonarios de cheques hasta que se liquide el crédito pendiente.
<i>Cobranza amigable</i>	Equipo capacitado para buscar la mejor alternativa para sanear el problema junto con el asociado, identificando las razones que llevaron al incumplimiento. También se realizan visitas en casos concretos para resolver la situación.
<i>Educación financiera</i>	Hay conferencias y actos destinados a difundir la educación financiera entre los asociados. La cooperativa se asocia con el Sebrae para la realización de estos eventos.
<i>Cobranza previa</i>	Se avisa al asociado con un mes de antelación del vencimiento de su crédito, para que pueda prepararse a pagarlo.
<i>Seguimiento de la cartera de créditos</i>	Los gerentes y directores supervisan la cartera de créditos de la cooperativa mediante el análisis de los indicadores e informes disponibles en el sistema SISBR 2.0.
<i>Monitoreo de los 100 mayores deudores</i>	Se realiza la renovación catastral, las consultas externas, el monitoreo de la información del sistema financiero y el Consejo de Administración de la Cooperativa fija el valor máximo (límite global) de exposición de estos asociados.

Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Monitoreo de grupos económicos</i>	Se realiza un seguimiento de los grupos económicos y sus partes vinculadas. También se hace un seguimiento del informe de provisión de crédito y, a medida que se identifica alguna dificultad en el pago por parte del prestatario de la operación de crédito contratada, se impone el riesgo de las operaciones para minimizar los impactos futuros, aumentando así las reservas de la cooperativa para liquidar la operación.
<i>Comparación de indicadores con región y Central Crediminas</i>	La cooperativa analiza sus indicadores de desempeño crediticio, pero no solo sus resultados. Compara sus cifras con las de otras cooperativas de su zona de actuación, así como con las de otras cooperativas pertenecientes a la Central Crediminas, para interpretar correctamente sus resultados.
<i>Pulverización del crédito</i>	No supera el límite máximo de exposición por asociado/grupo económico del 15% del Patrimonio de Referencia de la Cooperativa. Además, se lleva a cabo un asiduo seguimiento de la concentración de créditos, y el Consejo de Administración controla y determina el límite máximo de los mayores deudores de la Cooperativa.

Fuente: Elaborado por la autora, sobre la base de datos obtenidos a través de la entrevista semiestructurada.

Tabla 11 - Prácticas percibidas en Sicoob Cooperativa 03.

Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Entrevista de crédito</i>	Los responsables de la agencia realizan una entrevista con el tomador de crédito para identificar sus necesidades y la viabilidad de aplicar los recursos requeridos. Llevan a cabo un análisis previo y luego remiten la propuesta al sector crediticio para que emita un dictamen técnico al respecto.
<i>Formación del equipo</i>	El equipo técnico se somete a una formación constante para mejorar el análisis de los créditos y el tratamiento correcto de las propuestas de mayor envergadura.
<i>Presencia de Ingeniería Agronómica</i>	La cooperativa cuenta con la colaboración de un ingeniero agrónomo que realiza una visita de viabilidad técnica para todas las operaciones de crédito rural de la cooperativa.
<i>Seguimiento y Gestión de la Clasificación de Riesgos de los Asociados</i>	Un analista y el director de operaciones se encargan de gestionar y supervisar el riesgo del asociado. De este modo, analizan a fondo los cambios en la clasificación de riesgo, así como en la disponibilidad de límites para los asociados de la cooperativa.

Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Establecimiento del porcentaje de compromiso de la renta</i>	La cooperativa no opera más allá del margen de compromiso de pago de hasta el 30% de los ingresos informados por el asociado.
<i>Política de crédito</i>	La cooperativa cuenta con una política de crédito que refleja: la proximidad del Consejo de Administración con el equipo técnico de la cooperativa; la fuerte actuación del Presidente del Consejo de Administración en el día a día de la cooperativa y la actitud conservadora en las deliberaciones crediticias con poca sensibilidad de correr riesgos.
<i>Analista de crédito, opinión técnica</i>	El analista de crédito emite una opinión independiente, no participa en la decisión de crédito, pero hace hincapié en los criterios técnicos basados en la política de crédito de la cooperativa
<i>Indicadores de desempeño</i>	Los directores ejecutivos tienen un seguimiento de su trabajo mediante indicadores y cobran por su desempeño.
<i>Participación en las asambleas</i>	Se incentiva a los miembros a participar en las asambleas. De este modo, la cooperativa valora la gestión transparente, lo que aumenta la confianza y la credibilidad de la administración y, en consecuencia, la participación y el compromiso del asociado con su cooperativa.
<i>Proximidad con el asociado</i>	La cooperativa cuenta con un equipo de empleados experimentados, con un alto dominio del análisis y la concesión de créditos, así como con conocimientos sobre el asociado prestatario.
<i>Cobro de créditos morosos</i>	El cobro se realiza a partir de una regla que comienza desde el primer hasta el décimo día de vencimiento bajo la responsabilidad del gestor que prestó el crédito y solo después del décimo día pasa al equipo de cobranza. De este modo, el gestor es el primero en ponerse en contacto con el asociado y es el responsable del crédito prestado. Todos los costos que conlleva la recuperación del crédito recaen sobre la agencia morosa, de modo que el resultado repercute directamente y se evidencia bajo la gestión del gestor responsable.
<i>Rendición de cuentas de las cobranzas</i>	Los gerentes deben rendir cuentas de los casos de cobro de la agencia que dirigen. Las filas de cobro se controlan y cada gestor debe explicar caso por caso a la junta directiva.
<i>Educación financiera</i>	La cooperativa está asociada con el Sebrae y ofrece cursos de educación financiera a los asociados. Además, realizan un proceso de escucha en el que atienden al miembro moroso, identificando qué lo ha llevado a la situación en la que se encuentra.

Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Bloqueo de los límites de crédito</i>	En caso de insolvencia, los límites de crédito y los talonarios de cheques se bloquean hasta que se regularice el crédito pendiente.
<i>Visita de cobranza</i>	El área comercial realiza visitas de cobro a los socios morosos. En los casos de valores más significativos, el Consejo de Administración acompaña al director en la visita.
<i>Espacio físico del equipo</i>	El área de análisis de crédito y de cobranza se encuentran en el mismo espacio físico, lo que facilita el intercambio de información. El gerente operativo tiene una amplia experiencia y ayuda a su equipo en todas las exigencias tanto de análisis como de cobro y recuperación de crédito.
<i>Refuerzo de las garantías</i>	Cuando es necesario reprogramar los préstamos morosos, se exige una garantía adicional en la operación.
<i>Cobranza intensiva</i>	La cooperativa realiza todos los esfuerzos posibles antes de los 90 días de vencimiento. Es decir, evita al máximo que los créditos aparezcan en el INAD 90, y también el perjuicio, dado que, con un día vencido, ya se empieza a ejecutar la regla de cobranza.
<i>Monitoreo del crédito moroso</i>	Mensualmente, el control lo realiza cada gestor responsable del puesto de servicio/agencia que realiza la gestión. Los informes son tomados del SISBR Analítico (BI) por el gerente operativo que los pasa a los gerentes comerciales que realizan la cobranza, además de sugerir una imposición del nivel de riesgo de la operación, dada la posibilidad de pérdida. La proyección del empeoramiento del riesgo se visualiza cada principio de mes para que, durante el mes en curso, se pueda realizar una labor de recuperación del crédito. El Director de Negocios mantiene reuniones con los gestores para revisar los éxitos y fracasos de la recaudación y para perfilar las acciones de recuperación de cada caso.
<i>Gestión de las contrapartes vinculadas</i>	El gestor operativo realiza un seguimiento de los participantes de los grupos económicos e informa a los gestores comerciales de los casos en los que puede haber arrastre en la concesión de créditos para que inicien las intervenciones necesarias y se eviten situaciones de arrastre.

Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Reuniones de equipo</i>	<p>Se celebran reuniones mensuales entre los directivos y el equipo de la cooperativa.</p> <p>Reunión del área administrativa: Director Administrativo, Director Operativo y equipo operativo.</p> <p>Reunión del área de negocio: Director de Negocio y equipo comercial.</p> <p>Reunión de directivos y ejecutivos: Directores ejecutivos y gerentes.</p> <p>Reunión ejecutiva: Reunión de los directores ejecutivos.</p> <p>Reunión del Consejo: Reunión del Consejo de Administración junto con los Directores Ejecutivos.</p>
<i>Monitoreo del sector del mercado</i>	<p>En las reuniones de equipo, participan todos los empleados. En estas reuniones, se presentan los resultados, las variaciones de los gastos, las comparaciones entre agencias y por período. Por lo tanto, hay una alineación de lo que se proyecta, dando lugar a que los empleados presenten sus sugerencias y formulen planes de acción.</p> <p>Se observa el sector de actividad del asociado que ha entrado en mora y se enciende un radar para los miembros que operan en el mismo sector, que incluso puede tener restricciones de crédito para otros miembros que operan en el mismo segmento.</p>
<i>Revisión de los límites</i>	<p>El Director de Negocio hace un seguimiento periódico del INAD por producto y revisa los límites puestos a disposición de quienes tienen un INAD superior a los estándares establecidos. Además, el Director de Riesgos y el Agente de Control Interno realizan un seguimiento constante de los indicadores y la información se transmite al Consejo Ejecutivo, que elabora acciones de mitigación de riesgos con el equipo directivo. En vista de ello, se efectúan calibraciones para la parametrización de los límites y las asignaciones en función del escenario.</p>
<i>Cobranza preventiva</i>	<p>La cooperativa llama a los asociados que tienen operaciones con vencimiento anual o con una sola cuota para recordarles su compromiso de pago con la cooperativa. El contacto se realiza con un mes de antelación, teniendo en cuenta la fecha de vencimiento del contrato.</p>

Fuente: Elaborado por la autora, sobre la base de datos obtenidos a través de la entrevista semiestructurada.

Validación de la Hipótesis

Para validar la hipótesis del presente trabajo — respecto a que las cooperativas de crédito que tienen mejor desempeño en los indicadores de morosidad observan la sección IV de la Resolución 4557/2017 del Banco Central de Brasil y las prácticas de gestión de riesgo de crédito descritas en el Marco Teórico del presente estudio — se advirtió que la mayoría de las prácticas relatadas se identifican en las cooperativas en estudio; sin embargo, se elaboró la tabla 12 que relaciona algunas prácticas presentes en el Marco Teórico y que no fueron identificadas en las cooperativas en estudio.

Tabla 12 - Prácticas no identificadas en las cooperativas y presentes en el Marco Teórico.

Prácticas sobre análisis y concesión de crédito		
Nombre de la práctica	Descripción de la práctica	Autor(es)
<i>Verificación del flujo de caja</i>	Análisis del flujo de caja, dado que los préstamos deben pagarse en efectivo y que la institución financiera se centra en la capacidad del prestatario para generar fondos.	Catanach Jr. <i>et al.</i> (1999) Caouette, Altman y Narayan (1998) Boyd y Cortese-Danile (2000)
<i>Modelo estocástico de riesgo de crédito</i>	Modelos que pretenden evaluar el comportamiento o las variables que lo determinan	Brito e Assaf Neto e (2008)
<i>Consulta a proveedores</i>	Consiste en consultar a los proveedores para conocer la puntualidad en el cumplimiento de sus obligaciones por parte de quien solicita el crédito.	Roveda (2003)
Prácticas sobre monitoreo del crédito concedido		
Nombre de la práctica	Descripción de la práctica	Autor(es)
<i>Comité Ejecutivo de Gestión de Riesgo de Crédito</i>	Compuesto por ejecutivos con atribuciones descritas en la Tabla 3 de este trabajo	Yamamoto <i>et al.</i> (2001)
Prácticas sobre Cobranzas y Recuperación de Créditos Impagos		
Nombre de la práctica	Descripción de la práctica	Autor(es)
<i>Identificación del perfil de “malos pagadores”</i>	Realizar la identificación del perfil de los asociados morosos de manera estructurada y personalizar los abordajes de cobranza	Teixeira y Silva (2001)

<i>Entender el comportamiento de incumplimiento</i>	Realizar un mapeo de la información que muestra la mayor probabilidad de incumplimiento basado en características como el sector de actividad, la edad, el estado civil, para una mejor gestión de los préstamos concedidos (cobro preventivo).	Ozlem Ozdemir (2000, citado por Martins, 2001) y Mella-Barral (1999, citado por Martins, 2001)
---	---	--

Prácticas identificadas en la Resolución 4557/2017

Nombre de la práctica	Descripción de la práctica	Autor(es)
<i>Monitoreo de pérdidas</i>	Realizar un monitoreo que permita comparar valores de pérdidas estimadas y pérdidas efectivamente obtenidas	Brasil (2017)
<i>Revalorización de garantías</i>	Establecer un criterio de revalorización de garantías vinculadas a las operaciones de crédito y observar los niveles de provisionamiento de modo que sean suficientes para cubrir las pérdidas esperadas.	Brasil (2017)

Fuente: Elaborado por la autora, sobre la base de datos obtenidos a través del Marco Teórico.

Detalle y Consolidación de las Prácticas de Gestión de Riesgo de Crédito

Y finalmente, para cumplir con el quinto objetivo específico de este estudio, se elaboraron las Tablas 13, 14 y 15 para detallar y consolidar las prácticas observadas en las cooperativas, así como en el Marco Teórico, incluyendo lo que trata la Resolución 4557/2017; se obtiene así un compendio de prácticas que pueden ser utilizadas por otras cooperativas de crédito en todo Brasil.

Tabla 13 - Detalle y consolidación de las prácticas del proceso de Análisis y Concesión de Créditos de las cooperativas estudiadas y las percibidas en el Marco Teórico.

Prácticas sobre Análisis y Concesión de Crédito	
Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Entrevista sobre el crédito</i>	Los responsables de la agencia realizan una entrevista con el tomador de crédito para identificar sus necesidades y la viabilidad de aplicar los recursos requeridos. Llevan a cabo un análisis previo y luego remiten la propuesta al sector crediticio para que emita un dictamen técnico al respecto.
<i>Oferta de apoyo al negocio del asociado</i>	Análisis del perfil del asociado para ofrecerle crédito, conocimiento del ciclo financiero de sus actividades y asesoramiento sobre su negocio.
<i>Concesión con seguridad</i>	Estudio sobre la viabilidad de la aplicación del recurso, otorgando el crédito con la seguridad de la información proporcionada basada en la relación e historial de conducta del asociado.
<i>Identificación de la capacidad de pago real del asociado</i>	En todos los puntos de análisis y deliberación del crédito, es importante identificar la capacidad de pago del asociado. O sea, se trata de realizar una cuidadosa evaluación en cuanto al volumen de ingresos generados por el socio en relación con los compromisos y gastos asumidos por él mismo.
<i>Establecimiento del porcentaje de compromiso de renta</i>	No operar más allá del margen de pago comprometido de hasta el 30% de los ingresos informados por el asociado.
<i>Pulverización del crédito</i>	Respetar el límite máximo de exposición por socio/grupo económico del 15% del Patrimonio de Referencia de la Cooperativa. Además, realizar un seguimiento asiduo en cuanto a la concentración de créditos, con el Consejo de Administración controlando y determinando el límite máximo de los mayores deudores de la cooperativa.
<i>Análisis de las "C" de crédito</i>	A partir de la información aportada por el sistema (datos internos y externos), y mediante el conocimiento profundo y la proximidad con los socios, realizar un análisis crediticio basado en las "C" de crédito.
<i>Análisis financiero y contable</i>	Realizar un análisis comparativo de los documentos contables con otros ejercicios, al menos los 3 últimos, para mostrar los cambios en el comportamiento de la situación económico-financiera del socio.

Prácticas sobre Análisis y Concesión de Crédito

Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Analista de crédito, opinión técnica</i>	El analista de crédito debe emitir una opinión independiente, sin participar en la decisión de crédito, pero destacando los criterios técnicos basados en la política de crédito de la cooperativa
<i>Proyecto técnico de viabilidad</i>	Exigir un proyecto de viabilidad técnica para la propuesta de crédito rural presentada por el socio.
<i>Presencia de Ingeniería Agronómica</i>	Establecer una asociación con un profesional de la Ingeniería Agronómica para realizar visitas de viabilidad técnica de todas las operaciones de crédito rural de la cooperativa.
<i>Verificación del flujo de caja</i>	Analizar el flujo de caja, ya que los préstamos deben pagarse en dinero y la institución financiera se centra en la capacidad del tomador para generar recursos.
<i>Modelo estocástico de riesgo de crédito</i>	Recurrir a modelos que buscan evaluar el comportamiento del asociado o de las variables que lo determinan
<i>Consulta a proveedores</i>	Consultar a los proveedores para conocer la puntualidad en el cumplimiento de sus obligaciones de quien solicita el crédito.
<i>Comparación con ejercicios anteriores</i>	Llevar a cabo el análisis de los estados financieros, basándose en los índices utilizados para determinar el desempeño de las organizaciones y comparar los años actuales con los anteriores. Así, en el caso de los tomadores de crédito que sean personas jurídicas, deben disponer de sus estados contables, ya que los balances y las cuentas de resultados del ejercicio sirven como fuente de información para la concesión y el mantenimiento de las líneas de crédito.

Fuente: Elaborado por la autora, sobre la base de datos obtenidos a través de la entrevista semiestructurada y del Marco Teórico.

En el macroproceso “Análisis y Concesión de Crédito” del ciclo crediticio, se identificaron quince prácticas en las cooperativas entrevistadas y también contenidas en el Marco Teórico de este trabajo, para ser aplicadas a las demás cooperativas de la rama del Brasil.

Tabla 14 - Detalle consolidación de las prácticas del proceso de Monitoreo del Crédito Concedido de las cooperativas estudiadas y las percibidas en el Marco Teórico.

Prácticas sobre Monitoreo del Crédito Concedido	
Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Política de crédito</i>	Contar con una política de crédito que refleje la proximidad del Consejo de Administración y una fuerte actuación del presidente del Consejo de Administración. La clasificación más adecuada para la política de crédito, según Pereira (1991), es "Utilizable".
<i>Política de concentración del riesgo</i>	Adoptar políticas que establezcan criterios de identificación de los factores de riesgo de concentración y la gestión de los riesgos de exposición no contabilizados en el balance patrimonial de la institución. Establecer límites de exposición al riesgo de concentración, adoptando políticas y procedimientos capaces de controlar el endeudamiento de las contrapartes, considerando todos los factores de riesgo.
<i>Seguimiento de la cartera de crédito</i>	Los gestores y directores supervisan la cartera de créditos de la cooperativa, mediante el análisis de indicadores e informes disponibles en el sistema SISBR 2.0.
<i>Monitoreo de crédito moroso</i>	El gerente responsable del puesto de atención/agencia debe realizar, al menos mensualmente, el seguimiento del crédito concedido. El gerente operativo debe retirar los informes del sistema de gestión (BI) y transmitirlos a los gestores comerciales que realizan el cobro, así como sugerir una imposición del nivel de riesgo de la operación, ante la posibilidad de su pérdida. La proyección de empeoramiento del riesgo debe visualizarse cada principio de mes para que, durante el mes en curso, se pueda realizar el trabajo de recuperación del crédito. El director de negocios debe celebrar reuniones con los gerentes para repasar con ellos los éxitos y fracasos de la recaudación y perfilar las acciones de recuperación de cada caso.
<i>Monitoreo de los 100 mayores deudores</i>	Realizar la renovación catastral, las consultas externas y el seguimiento de la información del sistema financiero de los 100 mayores deudores de la cooperativa. El Consejo de Administración de la Cooperativa debe establecer el valor máximo (límite global) de exposición para estos asociados.
<i>Riesgo de concentración</i>	Trazar la posibilidad de pérdidas asociadas a una exposición significativa del mismo tomador de crédito. Identificar la concentración de recursos en un mismo tipo de actividad/sector para mitigar el riesgo junto con las áreas responsables.

Prácticas sobre Monitoreo del Crédito Concedido

Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Revisión de límites</i>	El Director de Negocios debe controlar periódicamente el INAD por producto y revisar los límites puestos a disposición de aquellos que tengan un INAD superior a los estándares establecidos. Además, el Director de Riesgos y el Agente de Controles Internos deben monitorear constantemente los indicadores de riesgo de crédito y reportar la información al Consejo Ejecutivo, que delineará las acciones de mitigación de riesgos con el equipo de gestión, donde se deben realizar calibraciones de parametrización de límites y acuerdos según el escenario.
<i>Bloqueo de límites de crédito</i>	En caso de no pago, los límites de crédito y el talonario de cheques deben bloquearse hasta que se liquide el crédito pendiente.
<i>Monitoreo de la tasa de éxito</i>	Los registros de las acciones de cobranza deben realizarse en una plataforma específica. El gestor responsable supervisará las acciones llevadas a tal fin, así como la actuación de cada operador, que deberá tener identificado el método de actuación más eficaz y priorizarlo.
<i>Comparación de los indicadores de la región y de Central Crediminas</i>	La cooperativa debe analizar sus indicadores de rendimiento crediticio, pero no ceñirse únicamente a esos resultados. También debe comparar sus cifras con los indicadores obtenidos por otras cooperativas de su región de actuación, así como con otras cooperativas pertenecientes a la Central Crediminas para una correcta interpretación de su desempeño.
<i>Monitoreo y Gestión de la Clasificación de Riesgo de los asociados</i>	Un analista y el gerente operativo se encargan de gestionar y supervisar el riesgo del asociado. Por lo tanto, son responsables de realizar un análisis exhaustivo de los cambios en la clasificación de riesgos, así como en la disponibilidad de límites para los socios de la cooperativa.
<i>Evaluación de desempeño del Consejo de Administración</i>	Los directores ejecutivos tienen un seguimiento de su trabajo mediante indicadores y cobran por su desempeño.
<i>Monitoreo de grupos económicos</i>	Llevar a cabo el monitoreo de los grupos económicos y sus partes relacionadas. Realizar el seguimiento del informe de provisión de crédito y, a medida que se identifique alguna dificultad en el pago de la operación de crédito contratada por el tomador, realizar la asignación de riesgo de las operaciones para minimizar los impactos futuros, aumentando así las reservas de la cooperativa para liquidar la operación.

Prácticas sobre Monitoreo del Crédito Concedido

Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Gestión de las contrapartes conectadas</i>	El gerente operativo debe hacer un seguimiento de los participantes de los grupos económicos e informar a los gestores comerciales de los casos en los que pueda haber arrastre en la concesión de créditos para proceder a efectuar las intervenciones necesarias y evitar situaciones de arrastre.
<i>Monitoreo del sector del mercado</i>	Hay que observar el sector en el que opera el miembro que se convirtió en moroso y, si muestra algún signo problemático, encender el alerta para los otros que operan en el mismo sector, incluso, puede haber restricciones de crédito para otros asociados que operan en el mismo segmento.
<i>Refuerzo de garantías</i>	Ante la necesidad de renegociar los créditos impagos, exigir el refuerzo de las garantías en la operación.
<i>Reevaluación de las garantías</i>	Establecer criterios de reevaluación de las garantías vinculadas a las operaciones de crédito y observar los niveles de provisión para que sean suficientes a fin de cubrir las pérdidas previstas.
<i>Comunicación entre el analista de crédito y el asociado</i>	El analista de crédito debe tener una comunicación constante con los clientes y actuar de forma rápida y proactiva al percibir cualquier indicio de un problema.
<i>Visita al cliente</i>	Además de la visita para generar el crédito, e incluso la de cobranza cuando el crédito está impago, es importante realizar una visita de seguimiento del crédito concedido para identificar la aplicación del crédito tomado.
<i>Comité Ejecutivo de Gestión del Riesgo de Crédito</i>	Es importante que la cooperativa cuente con un Comité Ejecutivo de Gestión de Riesgo de Crédito, integrado por directivos con las atribuciones descritas en la Tabla 3 de este trabajo.
<i>Monitoreo de pérdidas</i>	Realizar un monitoreo que permite comparar valores de pérdidas estimadas y pérdidas efectivamente obtenidas.

Fuente: Elaborado por la autora, sobre la base de datos obtenidos a través de la entrevista semiestructurada y del Marco Teórico.

En el macroproceso “Seguimiento del crédito concedido” del ciclo de crédito, se identificaron veintiuna prácticas en las cooperativas entrevistadas y también contenidas en el Marco Teórico de este trabajo, para ser aplicadas a las demás cooperativas de la rama del Brasil.

Tabla 15 - Detalle y consolidación de las prácticas del proceso de Cobro y Recuperación de Créditos Morosos de las cooperativas estudiadas y las percibidas en el Marco Teórico.

Prácticas sobre Cobranza y Recuperación de Créditos Morosos	
Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Política de cobranza</i>	Disponer de una política que describa el flujo del proceso de cobranza, así como las responsabilidades de cada empleado de la cooperativa. También debe describir las acciones y los plazos establecidos para la ejecución de las normas de cobranza.
<i>Cobranza preventiva</i>	Contactar al asociado que tiene operaciones con vencimiento anual o una cuota única para recordarle su compromiso de pago con la cooperativa. El contacto debe realizarse con un mes de antelación, teniendo en cuenta la fecha de vencimiento del contrato.
<i>Cobranza de créditos morosos</i>	Poner en práctica la regla de cobranza desde el primero al día décimo, bajo la responsabilidad del gestor que prestó el crédito; solo después del décimo día pasa al equipo de cobro. De esta forma, el gestor será el primero en ponerse en contacto con el asociado y es el responsable del crédito otorgado, por lo que todos los costos involucrados en la recuperación del crédito recaen en la agencia, de forma que el resultado repercute directamente y se evidencia bajo la gestión del gestor responsable.
<i>Cobranza intensiva</i>	Hacer todos los esfuerzos posibles antes de que se cumplan los 90 días de crédito vencido. Es decir, evitar al máximo que los créditos aparezcan en el INAD 90 y también en la pérdida, para ello, con un día de retraso ya se empieza a ejecutar la regla de cobro.
<i>Rendición de cuentas de los casos recuperados</i>	Los gestores deben realizar la rendición de cuentas de los casos de cobro gestionados en la agencia. Las listas de cobro se supervisan y cada gestor debe explicar caso por caso a la Junta Directiva.
<i>Visita de cobranza</i>	Área comercial para realizar visitas de cobranza a asociados morosos. En los casos de valores más importantes, el Consejo Ejecutivo puede acompañar al gestor en la visita.
<i>Cobranza amigable</i>	Capacitar al equipo para buscar la mejor alternativa al resolver el problema junto con el asociado, identificando los motivos que lo llevó al incumplimiento. También se realizan visitas en casos concretos para resolver la situación.

Prácticas sobre Cobranza y Recuperación de Créditos Morosos

Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Involucramiento de todo el equipo de funcionarios</i>	Además de los operadores de cobranza, las gerencias de atención y cada uno de los asistentes de la cooperativa deben participar y brindar asistencia en el proceso de cobranza, con miras a recuperar los créditos morosos de la cooperativa.
<i>Identificación del perfil de “malos pagadores”</i>	Identificar el perfil de los socios morosos de forma estructurada y personalizar los abordajes de cobranza.
<i>Comprender el comportamiento de morosidad</i>	Mapear la información que muestra la mayor probabilidad de incumplimiento en función de las características, como el sector de actuación, la edad, el estado civil, para una mejor gestión de los créditos concedidos (cobranza preventiva).

Fuente: Elaborado por la autora, basado en datos obtenidos a través de la entrevista semiestructurada y del Marco Teórico.

En el macroproceso “Cobro y Recuperación de Créditos Morosos” del ciclo crediticio, se identificaron diez prácticas en las cooperativas entrevistadas y también contenidas en el Marco Teórico de este trabajo, para ser aplicadas a las demás cooperativas de la rama del Brasil.

Otras Prácticas Observadas

Al realizar las entrevistas, se percibió que, además de las prácticas vinculadas a los macroprocesos del ciclo de crédito, también había prácticas que contribuían al desempeño de los indicadores de morosidad cuando se ejecutaban. Se trata de acciones de Relacionamiento con el Asociado, el Gobierno corporativo, la Estructura física y el desarrollo de Capacitación y Entrenamiento. Así, la tabla 16 muestra algunas prácticas mencionadas por las cooperativas, que son señaladas por ellas como factor crítico de éxito para el buen desempeño de los indicadores de morosidad.

Tabla 16 - Detalle y consolidación de las prácticas de Relacionamento con los Socios, Gobierno corporativo, Estructura física y Capacitación y Entrenamiento de las cooperativas estudiadas que contribuyeron al buen desempeño de los indicadores de incumplimiento.

Prácticas identificadas con el asociado	
Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Proximidad con el asociado</i>	La Cooperativa cuenta con un equipo de empleados que tienen conocimientos sobre el socio tomador de crédito, además de tener experiencia y alto dominio con el análisis y la concesión de créditos.
<i>Buen relacionamiento con el asociado</i>	La Cooperativa se ocupa de los intereses de los asociados y los ayuda en lo que necesitan, por lo que tiene un trato diferenciado y ello genera confianza mutua.
<i>Oferta de apoyo al negocio del asociado</i>	Análisis del perfil del asociado para ofrecerle crédito, conocimiento del ciclo financiero de sus actividades y asesoramiento en los negocios.
Prácticas identificadas con el gobierno corporativo	
Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Reuniones de equipos</i>	Realizar reuniones mensuales entre gestores y equipo de la cooperativa. Reunión del área administrativa: Diretor Administrativo, Gerente Operativo y equipo operativo. Reunión del área de negocios: Diretor de Negocios y equipo comercial. Reunión Gerencial y Ejecutiva: Diretores Ejecutivos y gerencias. Reunión Ejecutiva: entre los Diretores Ejecutivos. Reunión del Consejo: Consejo de Administración junto con los Diretores Ejecutivos.
<i>Participación en las asambleas</i>	En las reuniones con los equipos, participan todos los empleados. En ellas, se presentan los resultados, así como las variaciones de los gastos, los estados comparativos entre agencias y por períodos. Por lo tanto, hay una alineación de lo que se proyecta, dando lugar a que los empleados den sus sugerencias y formen planes de acción. Se incentiva a los miembros a participar en las asambleas. De este modo, la cooperativa valora la gestión transparente, lo que aumenta la confianza y la credibilidad de la administración y, en consecuencia, la participación y el compromiso del asociado para con su cooperativa.
Prácticas identificadas con la Estructura física	

Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Espacio físico del equipo</i>	El área de análisis de créditos y recaudación se encuentra en el mismo espacio físico, lo que facilita el intercambio de información. El gerente operativo tiene una amplia experiencia y ayuda a su equipo en todas las demandas tanto de análisis como de cobro y recuperación de crédito.

Prácticas identificadas con la Capacitación y el Entrenamiento

Nombre de la práctica	Descripción de la práctica
<i>Entrenamiento del equipo</i>	Formación constante del equipo técnico para mejorar el análisis de los créditos y el tratamiento correcto de las propuestas de mayor envergadura.
<i>Educación financiera</i>	La cooperativa está asociada con el Sebrae y ofrece cursos de educación financiera para los socios. Además, llevan a cabo un proceso de escucha en el que asisten a los miembros morosos sobre lo que los ha llevado a la situación en la que se encuentran.

Fuente: Elaborado por la autora, sobre la base de datos obtenidos a través de la entrevista semiestructurada y del Marco Teórico.

En este contexto, se detectaron ocho prácticas más que también contribuyeron para el buen desempeño de morosidad de las cooperativas estudiadas y que pueden contribuir con otras cooperativas de la rama de crédito del Brasil.



CAPÍTULO V - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El cooperativismo de crédito se ha fortalecido en los últimos años como una alternativa de acceso al crédito y, principalmente, como una inversión real para sus asociados, ya que son al mismo tiempo su propietario y cliente.

Son varios los factores motivadores que atraen a la gente a unirse a una cooperativa de crédito, que van desde el acceso a tipos de interés más competitivos, una amplia cartera de productos y servicios hasta la participación en los resultados de la institución (distribución de excedentes a los asociados). El hecho es que, en los últimos años, el cooperativismo de crédito en el Brasil ha alcanzado la marca de más de 10 millones de personas asociadas y este movimiento no para de crecer.

Para mantener la continuidad de una cooperativa de crédito, es necesario prestar atención a su principal fuente de ingresos: las operaciones de crédito. En este contexto, se llega al foco principal del presente estudio, que es la gestión del riesgo de crédito, punto esencial y decisivo para el buen desempeño y la mejora de los resultados de estas instituciones, que se muestran eficaces para promover la estabilidad del sistema financiero en su conjunto.

La gestión del riesgo de crédito se convierte en algo fundamental, ya que los asociados entienden que, cuando se unen a una cooperativa, participan en sus resultados, es decir, en sus excedentes y también en sus pérdidas. Por ello, es primordial que la dirección esté atenta a los créditos concedidos, ya que representan la mayor porción del resultado de una cooperativa y pueden contribuir tanto al fortalecimiento de los asociados como al fracaso de todos los que forman parte de ella.

Dado que el tema es de suma importancia para las cooperativas y que las prácticas de gestión del riesgo crediticio son capaces de maximizar los resultados del Sistema de Crédito Cooperativo, el presente estudio buscó ir al terreno e identificar en las cooperativas reales, que tienen la mejor *performance* en los indicadores de morosidad, qué es lo que hacen que las ubica

en una posición destacada en cuanto a la gestión del riesgo crediticio y el control de la morosidad.

La elaboración de este estudio ha permitido crear un compendio de experiencias de gestión del riesgo de crédito, compuesto por 54 prácticas, que pueden ser utilizadas por cualquier cooperativa de crédito afiliada al sistema Sicoob. ¿Y cuál es la magnitud de esta contribución? Este trabajo podrá ser utilizado por 372 cooperativas únicas, que tienen más de 5 millones de cooperativistas y sirven a más de 1900 municipios en todo Brasil.

Hacer gestión del riesgo crediticio significa maximizar los resultados y, desde una perspectiva más amplia, implica fortalecer el sistema de crédito cooperativo y hacer realidad el propósito de conectar a las personas para promover la justicia financiera y la prosperidad (Sicoob, 2021).

La gestión del riesgo de crédito involucra comprender los macroprocesos del ciclo crediticio, conocer la legislación vigente y, sobre todo, desmitificar el concepto de riesgo, comprendiendo que, incluso, cuando se gestiona bien, puede convertirse en un factor de competitividad de la institución frente al mercado en el que opera.

Ante esto, este estudio se propuso explicar, desde el punto de vista de varios autores, cuáles son los macroprocesos que componen el ciclo del crédito, destacando las prácticas fundamentales que deben adoptarse en cada uno de ellos para que su gestión pueda llevarse a cabo. Así, se explicaron las acciones para realizar un análisis y otorgamiento adecuado del crédito, así como la importancia de las técnicas de seguimiento del crédito otorgado y también, ante el incumplimiento, cuáles son las acciones encaminadas al cobro y recuperación de las operaciones de crédito.

Concomitantemente, fue necesario conocer la legislación vigente que habla de la gestión del riesgo de crédito, es decir, la Resolución 4557/2017, más específicamente en la sección IV, que trata en detalle todo lo que es necesario observar para realizar el gerenciamiento del riesgo de crédito de las entidades financieras.

Con el fin de conocer y medir el grado de eficacia de las acciones sobre gestión del riesgo de crédito de las cooperativas, el Sistema Sicoob adoptó una serie de indicadores y el presente estudio abordó esos indicadores de crédito para medir la *performance* de las cooperativas del sistema, centrándose en las afiliadas a la Central de Crédito, Sicoob Crediminas.

Tras conocer cuáles cooperativas eran el *benchmarking* de esta Central, fue necesario verificar su comportamiento en los diferentes escenarios económicos posibles. Para ello, fue preciso estudiar la composición de sus carteras de crédito, que se dividieron en rural, comercial y mixta.

Un estudio que pudiera ser replicado a otras cooperativas debía reflejar diferentes escenarios y no solo ceñirse a una parte de la realidad, de los resultados mostrados en la tabla 6, se desprende que la cartera esencialmente comercial se caracteriza por tener mayor morosidad cuando se la compara con una cartera predominantemente rural; las prácticas adoptadas por una y por otra son diferentes, como se puede ver en el capítulo IV de este estudio.

En vista de ello, al ir al campo y entrevistar a las tres cooperativas de crédito que constituyeron el objeto de este estudio, se llegó a la conclusión de que, al analizarlas en conjunto, las tres cooperativas están aplicando, en sus operaciones cotidianas, la mayoría de las prácticas identificadas en el Marco Teórico de esta investigación.

También en el análisis conjunto, se puede concluir que hay 10 prácticas que son comunes entre estas cooperativas y que pueden estar estrictamente relacionadas con el éxito de la *performance* de sus indicadores de incumplimiento, a saber: fuerte actuación del presidente del consejo de administración; participación activa del consejo de administración; monitoreo y control del ingreso de nuevos asociados; experiencia del responsable de los análisis de crédito; conocimiento sobre el asociado, estar próximo a él; realización de una entrevista de crédito con el asociado tomador; deliberación de crédito colegiada, a través de un comité de crédito; uso de *software* para registrar la información; uso de *bureaus* de crédito y participación activa de los asociados en las asambleas.

Sin embargo, cuando se analizan individualmente, se observa que el grado de aplicación de las prácticas relacionadas con el análisis y el otorgamiento del crédito, el monitoreo del crédito concedido, la cobranza y la recuperación del crédito y también el apartado IV de la Resolución 4557/17, no están presentes en todas las cooperativas. Se puede mencionar, por ejemplo, que la cooperativa que presentó el mejor desempeño en términos de indicadores de incumplimiento no realiza la mayoría de las prácticas evidenciadas en el estudio y atribuye su mayor factor de éxito a la cercanía que tiene con los asociados y al hecho de que el proceso de admisión de nuevos socios a la cooperativa es estricto, permitiendo que solo ingresen aquellos que realmente harán una diferencia para la cooperativa.

No es posible, por lo tanto, concluir que el mejor desempeño de los indicadores de morosidad esté directamente relacionado solo con la aplicación de las prácticas de gestión del riesgo de crédito presentes en el Marco Teórico de este estudio; sin embargo, hay que considerar que, de las 46 prácticas mencionadas en el estudio, 38 de ellas se encontraron en las cooperativas, lo que representa el 83% de la aplicación de las prácticas, cuando se analizan de manera conjunta.

Por tratarse de un estudio descriptivo, la conclusión de estar la *performance* relacionada o no con las prácticas presentes en el Marco Teórico no fue objeto de este trabajo, por lo que se puede concluir que el objetivo general, que es describir las prácticas de gestión del riesgo de crédito adoptadas por las cooperativas afiliadas al Sicoob Central Crediminas, que tienen los mejores indicadores de desempeño de la morosidad, fue debidamente alcanzado, lo que resultó en la descripción de 46 prácticas relacionadas con la gestión del crédito de las cooperativas.

Además, para formar el compendio de prácticas, se añadieron 8 prácticas que no habían sido identificadas en las cooperativas, totalizando así 54 prácticas para ser utilizadas por otras cooperativas conectadas al sistema Sicoob.

La recomendación de este estudio es que las cooperativas que participaron en esta investigación lleven a cabo la implementación de las prácticas que el estudio planteó a través de la tabla 12 para que puedan maximizar aún más sus resultados.

También se recomienda que la cúpula administrativa del Sistema Sicoob utilice esta investigación y la difunda a todas las cooperativas vinculadas a él para estandarizar la gestión del riesgo crediticio, capacitar a los involucrados diariamente en el ciclo de crédito y orientar a la cúpula directiva de las cooperativas sobre la importancia de aplicar estas prácticas, para brindar aún más seguridad, transparencia y excelencia en los resultados a todos los que están directa o indirectamente vinculados a las cooperativas de crédito.

ÍNDICE DE FUENTES UTILIZADAS

Primarias

Las fuentes primarias de la investigación consistieron, en primer lugar, en la búsqueda de datos con el Sicoob Central Crediminas de los indicadores INAD 15, INAD 90, IPROV e IHH para el período 2014 a 2019 de todas las cooperativas afiliadas. De ahí se extrajo el promedio de cada indicador, así como el promedio general de todos ellos.

Tras comprobar qué cooperativas obtuvieron los mejores resultados, fue necesario verificar el predominio de su cartera de créditos. La búsqueda de información contable de cada cooperativa se realizó a través de la página web del Banco Central, lo que permitió clasificar sus carteras: rural, comercial y mixta, representando así la segunda fuente primaria utilizada en este estudio.

Una vez realizadas estas extracciones y análisis de datos, se pudo llegar a las tres cooperativas a ser entrevistadas y, sobre esa base, se utilizó la tercera fuente primaria: la entrevista semiestructurada.

Las entrevistas semiestructuradas de carácter descriptivo (análisis de documentos, informes internos, intercambio de información entre personas clave de la cooperativa) se realizaron en el período de búsqueda de julio a septiembre de 2020. Se utilizaron las herramientas: videollamada de Whatsapp, videollamada a través de Microsoft Teams, llamada telefónica e intercambio de correos electrónicos para llegar a los datos obtenidos de la investigación.

Las áreas entrevistadas que contribuyeron a los resultados fueron: Consejo de Administración, Gerencia Administrativa, Consejo de Riesgos, Consejo de Negocios y también Supervisión de Créditos.

REFERENCIAS

Altman, E. I. (1968) "Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy". En: *Journal of Finance*, pp. 589-609.

Altman, E. I., Hartzell, J., Peck, M. (1995) *A Scoring System for Emerging Market Corporate Debt*. Salomon Brothers.

Andrade, F. W. M. (2003) "Modelos de Risco de Crédito". En: *Tecnologia de Crédito*, Vol 1, Nº 38, pp. 23-53.

Assaf Neto, A. (2003) *Finanças corporativas e valor*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Banco Central do Brasil. (2016) *Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo*. [fecha de consulta: 5 mayo 2018]. Disponible en: <https://www.bcb.gov.br/pre/micro_Financas/coopcar/pdf/panorama_de_cooperativas.pdf>

Barros, L., Amaral, H. F., Melo, A. A. O. (2005) "Análise de Crédito: Um Estudo Empírico em uma Cooperativa de Crédito". En: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*, Porto Alegre, 29 octubre a 1 noviembre, 2005.

Berni, M. T. (1999) *Operação e concessão de crédito: os parâmetros para decisão de crédito*. São Paulo: Atlas.

Bessis, J. (1998) *Risk management in banking*. Chichester: John Wiley & Sons.

Blatt, A. (1999) *Avaliação de risco e descrição de crédito*. São Paulo: Nobel.

Braga, R. (1995) *Fundamentos e técnicas de administração financeira*. São Paulo: Atlas.

Brandão, J. E. M. S., Fraga, J. (2017) *Gestão de riscos*. [fecha de consulta: 5 mayo 2018] Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/268396960_Gestao_de_Riscos>.

Brasil (2017). *Resolução nº 4557, de 23 de fevereiro de 2017*. Dispõe sobre a estrutura de gerenciamento de riscos e a estrutura de gerenciamento de capital. Brasília, DF: Diário da União. [fecha de consulta: 5 julio 2018] Disponible en: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o&numero=4557>>.

Brealey, R. A., Myers, S. C. (1995) *Princípios de finanças empresariais*. (3ª ed.). São Paulo: McGraw Hill de Portugal.

Bressan, V. G. F., Braga, M. J., Bressan, A. A., Resende Filho, M. A. (2010) “Uma proposta de indicadores contábeis aplicados às cooperativas de crédito brasileiras”. En: *Revista de Contabilidade e Controladoria*, Vol 2, Nº 4, pp. 58-80.

Brito, G. A. S. Assaf Neto, A. (2008) “Modelo de classificação de riscos de crédito de empresas”. En: *Revista de contabilidade e finanças*, Vol 19, Nº 46, pp. 18-29.

Boyd, T., Cortese-Daniel, T. M. (2000) “Using the cash flow statement to improve credit analysis.” En: *Comercial Lending Review*, Winter, pp. 55-59.

Caouette, J. B., Altman E., Narayanan, P. (1998) *Managing Credit Risk. The next Great Financial Challenge*. New York: John Wiley & Son.

Cardoso, U. C., Carneiro, V. L. N., Rodrigues, E. R. Q. (2014) *Cooperativa Financeira*. Brasília: Sebrae, 62 p.

Castro Neto, J. L., Sergio, R. S. G. (2009) *Análise de risco de crédito*. Curitiba: IESDE Brasil.

Catanach Jr, A. H., Anthony, H., Kemp Jr., R.S. (1999) “The information needs of banking lending officers”. En: *Commercial Lending Review*, Summer, pp. 76-78.

Chaia, A. J. (2003) *Modelos de Gestão do Risco de Crédito e sua aplicabilidade ao mercado brasileiro*. Disertación de Maestría en Administración de la Universidad de São Paulo. São Paulo: USP.

Coimbra, F. C. (2004) *Gestão estratégica de riscos: instrumento de criação de valor*. Presentación de SEMEAD Seminarios en Administración. São Paulo. [fecha de consulta: 1 mayo 2018]. Disponible en: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM29-_Gestao_estrategica_de_risco.pdf>.

COSO. (2007) *Gerenciamento de riscos corporativos - estrutura integrada*- COSO. [fecha de consulta: 29 abril 2018]. Disponible en: <<https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>>.

Damodaran, A. (2009) *Gestão estratégica do risco*. Porto Alegre: Bookman.

Demo, P. (2000) *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas.

Duarte Júnior, A. M., Lélis, R. J. F. (2003) *Alocação de capital em bancos no Brasil. Gestão de riscos no Brasil*. Rio de Janeiro: Financial Consultoria.

Fantinato, M. (2015) *Métodos de pesquisa*. [fecha de consulta: 15 mayo 2018]. Disponible en: <<http://each.uspnet.usp.br/sarajane/wp-content/uploads/2015/09/M%C3%A9todos-de-Pesquisa.pdf>>.

Famá, R., Santos, J. O. (2006) “Análise de estratégias para a redução do risco de inadimplência em carteiras de crédito bancário rotativo de pessoas físicas”. *Revista Contabilidade & Finanças [en línea]*, Vol 17, Nº 42, 2006. Disponible en: <<https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34207>>.

Ferreira, A. M. A. M., Gonçalves, R. M. L., Braga, M. J. (2007) “Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA)”. En: *Economia Aplicada*, Vol 11, Nº 3, pp. 425-445.

Figueira, P. H. (2001) *Gestão do risco de crédito: análise dos impactos da resolução 2682, do Conselho Monetário Nacional, na transferência do risco da carteira de empréstimos dos bancos comerciais brasileiros*. Disertación de Maestría en Administración de la Escola Brasileira de Administração Pública. Vitoria: Fundação Getúlio Vargas.

- Fortuna, E. (1999) *Mercado Financeiro: Produtos e Serviços*. (13ª ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Galante, E. (2015) *Princípios de Gestão de Riscos*. Curitiba: Editora Appris.
- Gawlak, A. (2007) *Cooperativismo: primeiras lições*. (3ª ed.). Brasília: SESCOOP, 112 p.
- Gil, A. C. (2001) *Como elaborar projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Goulart, A. M. C. (2003) *Evidenciação Contábil do Risco de Mercado por Instituições Financeiras no Brasil*. Dissertação de Maestría en Controladoria e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Hoji, M. (2010) *Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial*. (9ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Iudícibus, S. (2010) *Análise de Balanços*. (10ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Jornal da Usp*. (2018) "Inadimplência atinge 61 milhões de brasileiros". [fecha de consulta: 24 abril 2018]. Disponible en: <<http://jornal.usp.br/atualidades/inadimplencia-atinge-61-milhoes-de-brasileiros/>>.
- Kerzner, H. (2011). *Gerenciamento de Projetos: Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. São Paulo: Editora Blucher.
- Leite, J. R. F., Senra, R. B.F. (2005) *Aspectos Jurídicos das Cooperativas de Crédito*. Belo Horizonte: Mandamentos.
- Lemes Junior, A. B., Rigo, C. M., Cherobim, A. P. M. S. (2002) *Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras*. Rio de Janeiro: Campus.
- Magro, C. B. D., Brighenti, J., Souza, T. R., Lavarda, C. E. F., Reiter, D. A. (2015) "Gestão dos riscos financeiros na área de crédito: Um estudo em uma cooperativa de crédito localizada no oeste de Santa Catarina". En: *Revista de Gestão do Unilasse*, Vol 4, Nº 1 , pp. 125-148.

Marconi, M. A., Lakatos, E. M. (2008) *Fundamentos de metodologia científica*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

Martins, E. O. (2001) *Recuperação de créditos: variável financeira e a dinâmica de mercado como regra de liquidação de créditos problemáticos*. Dissertação de Maestría em Administração de Empresas por la Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Mattar, F. N. (1999) *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Meinen, E., Port, M. (2012) *O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã*. Brasília: Confederação Nacional de Cooperativas, 430 p.

Observatório de Cooperativas, Obscoop. (2018) *Apesar da crise, a taxa de inadimplência nas cooperativas de crédito sofreu pouca variação nos últimos anos*. [fecha de consulta: 24 abril 2018]. Disponible en: <<http://www.obscoop.fearp.usp.br/dp7/blog/apesar-da-cri-se-taxa-de-inadimpl%c3%aancia-nas-cooperativas-de-cr%c3%a9di-to-sofreu-pouca-varia%c3%a7%c3%a3o-nos>>

Organização das Cooperativas Brasileiras, OCB. (2020) *As cooperativas de crédito do Brasil*. [fecha de consulta: 4 abril 2021]. Disponible en: <<http://www.ocbmt.coop.br/noticias/as-cooperativas-de-credito-no-brasil/6431>>.

Pereira, A. G. P. (1991) *Tudo sobre cadastro, crédito e cobrança*. São Paulo: Nobel.

Pinho, D. B. (2010) *Cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI*. Brasília: Confederação Nacional de Cooperativas, 592 p.

Portal do Cooperativismo Financeiro. (2018) *Sistema Sicoob*. [fecha de consulta: 5 mayo 2018]. Disponible en: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/dados-consolidados-dos-sistemas-cooperativos/sistema-sicoob/>>.

Rada, H. G. (2002) *Tecnologia e informação de apoio à tomada de decisão sobre concessão e monitoramento de crédito: um estudo de caso de um banco brasileiro*. Dissertação de Maestría em Administra-

ção de Empresas. São Paulo: Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.

Ricciardi, L., Lemos, R. J. (2000) *Cooperativa, a empresa do século XXI: como países desenvolvidos podem chegar a desenvolvidos*. São Paulo: LTR, 183 p.

Rodrigues, C. M. (2012) *Análise de crédito e risco*. Curitiba: InterSaberes.

Rosenberg, E., Gleit, A. (1994) "Quantitative Methods in Credit Management: A Survey". En: *Operational Research*, Vol 42, Nº 4, julho/agosto, pp. 589-613.

Ross, S. A. (2002) *Administração Financeira*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Roveda, A. (2003) "Gestão de risco de crédito: um estudo descritivo do varejo de eletro-eletrônicos da cidade de Caxias do Sul". En: *Global Manager*. Vol 3, Nº 4, pp. 7-28.

Saeed, M., Izzeldin, M. (2014) "Examining the relationship between default risk and efficiency in Islamic and conventional banks". En: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol 132, Nº 12, pp. 127-154.

Santos, E. O. (2001) *Administração financeira da pequenas e média empresa*. São Paulo: Atlas.

Santos, J. O. (2009) *Análise de crédito: empresas, pessoas físicas, agronegócio e pecuária*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Saxenian, A. L. (1994) *Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Rout 128*. Cambridge: Harvard University Press.

Scherr, F. C. (1989) *Modern Working Capital Management*. New Jersey: Prentice-Hall.

Schimmelfenig, C. (2010) "Cooperativismo de crédito: uma tendência". En: *Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU*, Vol 5, Nº 10.

Schrickel, W. K. (1998) *Análise de crédito: concessão e gerência de empréstimos*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Sehn, C. F., Carlini Junior, R. J. (2008) "Inadimplência no Sistema Financeiro de Habitação: Um estudo junto à Caixa Econômica Federal (CAIXA)". En: *Revista de Administração Mackenzie*, Vol 8, Nº 2, pp. 59-84.

Serasa Experian. (2017). *Monitoramento de CNPJ e CPF dos sócios da empresa pode prevenir riscos*. [fecha de consulta: 9 mayo 2018]. Disponible en: <<https://www1.serasaexperian.com.br/financas/monitoramento-cnpj-cpf-socios-empresa-pode-prevenir-riscos/>>.

Sharpe, W. F., Alexander, G. J., Bailey, J. V. (1998) *Investiments*. (6ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Shigaki, T. T. S. (2001). *Proposta de um mecanismo de acompanhamento econômico-financeiro do devedor de uma instituição financeira para prevenir sua inadimplência*. Disertación de Maestría en Ingeniería de Producción del Programa de Posgraduación de Ingeniería de Producción. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

Sicoob (2021). *O que é o Sicoob*. [fecha de consulta: 5 abril 2021]. Disponible en: <<https://www.sicoob.com.br/web/sicoob/sistema-sicoob>>.

Silva, A. C. R. (2003a) *Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade: Orientações de Estudos, Projetos, Artigos, Relatórios, Monografias, Dissertações, Teses*. São Paulo: Atlas.

Silva, J. P. (1997) *Administração de instituições financeiras*. São Paulo: Atlas.

Silva, J. P. (2003b) *Gestão e Análise de Risco de Crédito*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Soares, M. M., Sobrinho., A. D. M. (2007) *Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito*. Brasília: BCB, 170 p.

Sousa, A. F., Chaia, A. J. (2000) "Política de Crédito: Uma Análise

Qualitativa dos Processos em Empresas”. En: *Caderno de Pesquisas em Administração*, Vol. 7, Nº 3, julio, pp. 13-25.

SPC Brasil (2015) *Meu bolso feliz. Pesquisa Recuperação de crédito e cobrança*. [fecha de consulta: 12 mayo 2018]. Disponible en: <https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/cobranca_analise.pdf>.

Striscek, D. (2001). “A banker’s perspective on working capital and cash flow management”. En: *Strategic Finance*, pp. 38-45.

Tavartes, J. F. S. (2005) “Gestão de riscos em cooperativas de crédito, caso Sicredi”. En: *Revista FAE Business*, Nº 12, setiembre, pp. 28-30.

Teixeira, A. F., Silva, A. R. (2001) *Créditos de difícil recebimento: crédito, cobrança, inadimplência e os seus tratamentos contábeis*. Franca: Facef.

Trento, A. J. (2009) *Crédito e cobrança para micro e pequenas empresas*. Guarapuava: Unicentro.

Ury, W. (1998) “Muito além do não”. En: *Revista HSM Management*, Vol 2, Nº 8, pp. 70-74.

Vergara, S. C. (2000) *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Weston, F., Brigham, F. (1975) *Management Finance*. New York: Rinhart and Wiston.

Wollemborg, L. (2005) *Teoria e definições cooperativistas*. Brasília: Confebrás, 72 p.

Yamamoto, W. A. A., Oliveira, E. A. A. Q., Santos, V. S. (2001) *O Gerenciamento de Risco de Crédito em um Banco de Varejo: um Estudo do Segmento Pessoas Físicas*. Presentación del XV Encuentro Latinoamericano de Iniciación Científica y XI Encuentro Latinoamericano de Posgraduación. Universidade do Vale do Paraíba. [fecha de consulta: 9 mayo 2018]. Disponible en: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/0123_0899_01.pdf>.

Zanette, M. A., Nascimento, C., Pfitscher, E. D., Alberton, L. (2009)
“Gestão da informação, comunicação e monitoramento com base nos
preceitos da metodologia COSO: Estudo Multicaso”. En: *Revista Del
Instituto Internacional de Costos*, Nº 5, julio.

ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista semiestructurada para el área de Análisis y Concesión de Crédito.

Cooperativa: Lugar de la entrevista:	
Nombre del Entrevistado: Cargo:	Fecha de la Entrevista:
Duración de la Entrevista:	Departamento/área: Análisis y Concesión de Crédito
Datos del profesional del área	
Área de formación: Tiempo en la función: Experiencias anteriores:	
PROCESO DE ANÁLISIS Y CONCESIÓN DE CRÉDITO	
Análisis y Concesión de Crédito ¿Cómo se realiza el Análisis y Concesión de Crédito? ¿Existe un diagrama de flujo de los procesos de análisis y concesión de créditos? En caso afirmativo, ¿puede proporcionarla? ¿Cuántas personas participan en el proceso de análisis y concesión de créditos, cuáles son sus respectivos cargos y las actividades que realizan? ¿Cuál es la relación y el grado de dependencia del área de análisis y concesión de créditos con el sector registral para llevar a cabo los procesos relacionados con su actividad? ¿Qué sistemas de información se utilizan para llevar a cabo el proceso de análisis y concesión de créditos? ¿Cuál es el tiempo medio dedicado a un análisis de crédito? ¿Cómo se realiza el análisis técnico de una propuesta de crédito? ¿Qué factores técnicos se tienen en cuenta en el momento del análisis? ¿Qué documentos se utilizan en un análisis de crédito para: persona física rural, persona física no rural y persona jurídica? ¿Cómo se identifica el riesgo del tomador? ¿Qué información económica y financiera se requiere y se analiza? ¿Cómo se analiza la información económica y financiera del asociado? ¿Cómo se identifica la capacidad de pago del tomador del préstamo y de los garantes? ¿Cómo se identifica la idoneidad del tomador? ¿Cómo se evalúa el historial de pagos del tomador? ¿Cómo se realiza el análisis subjetivo de una propuesta de crédito? ¿Qué factores subjetivos se tienen en cuenta durante el análisis?	

Toma de decisión

¿Cómo se toma la decisión de conceder un crédito o no? ¿Quién toma la decisión?

El analista de crédito ¿da su opinión? ¿Participa en la decisión sobre el crédito?

Métodos y modelos utilizados

¿Conocen y utilizan la metodología de las C del análisis crediticio (carácter; capacidad; capital; condición; colateral y conglomerado)? En caso afirmativo, ¿cómo lo hacen?

¿Utiliza la cooperativa un modelo estadístico para realizar el análisis crediticio? ¿Qué modelos se utilizan?, por favor, descríbalos.

Subjetivas

¿Cuáles son los factores críticos de éxito del proceso de análisis y concesión de crédito?

¿Cómo se evalúa el proceso?

¿Cuáles son los puntos fuertes?

¿Cuáles son los puntos débiles?

Por favor, cite las buenas prácticas que han sido cruciales para lograr buen desempeño en los indicadores de morosidad.

Autoevaluación: ¿Cuál es su grado de sensibilidad para correr riesgos?

En una escala de 1 a 5: 1 (poco propenso) y 5 (extremadamente propenso):

OTRA INFORMACIÓN JUZGADA PERTINENTE PARA EL ANÁLISIS

ANEXO 2

Entrevista semiestructurada para el área de Monitoreo de Crédito.

Cooperativa: Lugar de la entrevista:	
Nombre del Entrevistado: Cargo:	Fecha de la Entrevista:
Duración de la Entrevista:	Departamento/área: Monitoreo de Crédito
Datos del profesional del área	
Área de formación: Tiempo en la función: Experiencias anteriores:	
PROCESO DE MONITOREO DE CRÉDITO	
<p>Monitoreo de Crédito</p> <p>¿Cómo se realiza el monitoreo de crédito concedido?</p> <p>¿Existe un diagrama de flujo de los procesos de monitoreo del crédito? En caso afirmativo, ¿puede ponerlo a disposición?</p> <p>¿Cuántas personas participan en el proceso de monitoreo del crédito, cuáles son sus respectivos cargos y las actividades que realizan?</p> <p>¿Cuál es la participación de los ejecutivos en el proceso de monitoreo del crédito?</p> <p>¿Cómo se observan aspectos como la puntualidad, la capacidad de pago y la situación financiera del tomador tras la concesión del crédito?</p> <p>¿Se realiza el monitoreo del riesgo de crédito de las contrapartes vinculadas, según el art. 22 de la Resolución 4557/17 del Banco Central?</p> <p>¿Cómo se lleva a cabo el monitoreo de las provisiones contra pérdidas previstas e imprevistas? (Resolución 4557/17).</p> <p>¿Cuáles son los informes y sistemas de información adoptados para ejecutar/apoyar el proceso de monitoreo del crédito?</p> <p>¿Se realiza un seguimiento periódico de los principales eventos de incumplimiento? En caso afirmativo, ¿cómo se hace y qué medidas se toman?</p> <p>¿Cómo se lleva a cabo la revisión de los procesos apoyados por el área de Monitoreo de Créditos?</p> <p>¿Existe una interacción entre las áreas de Análisis y Concesión de Créditos y el área de Monitoreo de Créditos? ¿Intercambian información? ¿Cómo se avisa al área de Análisis y Concesión?</p> <p>¿Se utilizan los estados contables tras la concesión del crédito? En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia se utilizan y se controlan?</p> <p>¿Utilizan indicadores de seguimiento? En caso afirmativo, ¿cuáles? ¿Cómo los utilizan para tomar decisiones?</p> <p>¿Se realizan visitas de acompañamiento al cliente? En caso afirmativo, ¿por quién y con qué periodicidad? ¿Hay una hoja de ruta? En caso afirmativo, ¿puede estar disponible?</p>	

Morosidad

¿Cuándo se declara que un deudor pasa a la categoría de moroso?

¿Cuáles son los criterios y procedimientos para la identificación, seguimiento y control de un activo problemático, de acuerdo con el art. 24 de la Resolución 4557/17?

Cuando se produce una mora, ¿se diagnostica la causa/factores que la han provocado?

¿Se ha revisado algún proceso en caso de incumplimiento? Detalle.

¿Adoptan prácticas de prevención de incumplimientos? En caso afirmativo, indiquen los detalles.

¿Cómo se revisan las reglas de los productos en función de los indicadores de desempeño por incumplimiento?

Mitigación

¿Cómo se lleva a cabo la prevención de pérdidas parciales o totales asociadas al riesgo de crédito del capital prestado? (Resolución 4557/17)

¿Se observan indicios de dificultades por parte de los asociados para cumplir con los compromisos? (Resolución 4557/17). En caso afirmativo, ¿qué factores se observan? ¿Qué medidas se toman en consecuencia?

¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento y la evaluación de las alternativas para mitigar el riesgo de concentraciones de créditos?

¿Cómo se lleva a cabo la evaluación periódica de la suficiencia de los instrumentos paliativos? (Resolución 4557/17)

Políticas de riesgo

¿Tiene la cooperativa una política de crédito? En caso afirmativo, ¿puede estar disponible? ¿Cómo se clasifica: rígida, liberal o utilizable? Justifique, por favor.

¿Existe alguna otra política adoptada por la cooperativa que establezca criterios de identificación de factores de riesgo significativos para el gerenciamento del riesgo de concentración, tal y como se establece en el art. 23, punto II de la Resolución 4557/17 del Bacen?

¿Existe un proceso de backtesting y calibración de los modelos de medición de riesgos utilizados?

¿Existe una participación activa de las personas implicadas en el proceso de gestión del riesgo de crédito para mejorar los modelos de calificación del riesgo del asociado?

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de creación de estrategias, políticas, normas y metodologías de medición de riesgos?

Mercado de crédito

¿Sigue la cooperativa el movimiento y la evolución del mercado de crédito, evaluando las implicancias, los riesgos y las oportunidades? En caso afirmativo, ¿cómo lo realiza?

Subjetivo y de opinión

¿Cuáles son los factores críticos de éxito del proceso de monitoreo del crédito?

¿Cómo evalúa el proceso de monitoreo del crédito?

¿Cuáles son los puntos fuertes?

¿Cuáles son los puntos débiles?

Por favor, mencione las buenas prácticas adoptadas que fueron cruciales para el logro de buenos resultados en los indicadores de incumplimiento.

OTRA INFORMACIÓN JUZGADA PERTINENTE PARA EL ANÁLISIS

Anexo 3

Entrevista semiestructurada para el área de Cobranza y Recuperación de Crédito.

Cooperativa: Lugar de la entrevista:	
Nombre del Entrevistado: Cargo:	Fecha de la Entrevista:
Duración de la Entrevista:	Departamento/área: Cobranza y Recuperación de Crédito
Datos del profesional del área	
Área de formación: Tiempo en la función: Experiencias anteriores: Cualidades/Competencias:	
PROCESO DE COBRANZA Y RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS MOROSOS	
<p>¿Cómo se lleva a cabo el proceso de cobranza y recuperación de los créditos morosos?</p> <p>¿Existe un diagrama de flujo de los procesos de cobro y recuperación de los préstamos impagos? En caso afirmativo, ¿puede proporcionarlo?</p> <p>¿Cuántas personas participan en el proceso de cobranza y recuperación de los préstamos impagos, cuáles son sus respectivos cargos y las actividades que realizan?</p> <p>¿Tiene una Política de Cobro? En caso afirmativo, ¿puede estar disponible?</p> <p>¿Cuál es el tiempo y las acciones realizadas en la regla de cobranza?</p> <p>¿Cuál es el proceso y los medios utilizados por la cooperativa para contactar al deudor? Detalle, por favor.</p> <p>¿Se controla el índice de éxito de cobranza? En caso afirmativo, ¿cómo? Explique, por favor. En caso afirmativo, ¿qué medio de contacto con el deudor genera los mejores resultados? Por favor, explique.</p> <p>¿Cómo se da el proceso de recaudación extrajudicial y judicial? Por favor, indique los detalles. ¿Cuál es el flujo?</p> <p>¿Cómo se gestionan los límites y el acceso a la cuenta por parte del asociado moroso? Detalle, por favor.</p> <p>¿Cómo se toma la decisión de presentar una acción de cobro? Detalle, por favor.</p>	

Tiempo de Cobranza

¿Cómo tratan el equipo de cobros y/o los gestores los problemas financieros del afiliado?

¿Comprende el equipo las causas que llevan al asociado a la condición de moroso?

¿Se lleva a cabo alguna labor de educación financiera con los afiliados?

Detalle, por favor.

¿Realiza el equipo de recaudación y/o gestión visitas de cobro al afiliado?

En caso afirmativo, ¿por quién y con qué periodicidad? ¿Hay una hoja de ruta? En caso afirmativo, ¿puede estar disponible?

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de renegociación de la deuda?

¿Tiene la cooperativa una agencia de cobros, un abogado (interno o externo) al que se pueda recurrir para apoyar al área de cobranzas? Por favor, detalle los procesos y la periodicidad.

¿Existe interacción entre las áreas de Análisis y Concesión de Créditos y el área de Cobranzas? ¿Intercambian información? ¿Cómo se alerta al área de Análisis y Concesión de Créditos?

Morosidad

¿Cuáles son las principales causas de morosidad? ¿Qué medidas se adoptan para tratar el incumplimiento del asociado?

¿Están mapeados los perfiles de los morosos? ¿Qué medidas se adoptan a partir de esa información?

Subjetivo

¿Qué que es para usted una escucha activa? Por favor, dé ejemplos detallados.

¿Cuáles son los factores críticos de éxito en el proceso de monitoreo del crédito?

¿Cómo se evalúa el proceso?

¿Cuáles son los puntos fuertes?

¿Cuáles son los puntos débiles?

Por favor, cite las buenas prácticas que han sido cruciales para lograr un buen desempeño en los indicadores de morosidad.

OTRA INFORMACIÓN JUZGADA PERTINENTE PARA EL ANÁLISIS

SOBRE LA AUTORA

Lorena Cármen de Sousa



Posee más de 16 años de experiencia, reconocida por su liderazgo en la gestión de equipos e implementación de procesos y prácticas de referencia en el sistema operativo. Graduada en Ciencias Contables, posee un Máster Internacional en Dirección y Administración de Empresas y Formación Ejecutiva en Innovación y Liderazgo en Gestión de Proyectos del ISCTE, en Lisboa. Especialista en Gestión de Cooperativas de Crédito y Gestión Empresarial con Énfasis en Transformación Organizacional, se desempeña como Gerente Administrativa en el sector financiero y Profesora Universitaria,

además de impartir cursos y conferencias. Acumula experiencia como Consultora Empresarial en las áreas financiera y de recursos humanos. Posee formación en Practitioner PNL y Master PNL, además de varias formaciones en "PowerSkills", autoconocimiento y competencias conductuales. Certificada por Anbima CPA 10. Su pasión por desarrollar personas refleja su compromiso con el crecimiento continuo de los equipos bajo su liderazgo. Con visión estratégica y un fuerte enfoque en resultados, se destaca como agente de cambio en el entorno corporativo.

ÍNDICE

A

actividades 15, 29, 42, 43, 64, 66, 74, 81
administración 7, 8, 24, 27, 41, 51, 64, 65, 69, 81, 85
análisis 17, 19, 21, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 46, 50, 52, 55, 56, 58, 60, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 74, 75, 76, 77, 81, 82, 84, 85, 87, 98
aplicación 14, 29, 55, 57, 66, 74, 78, 85, 86
asociados 22, 23, 25, 27, 28, 31, 52, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 76, 77, 78, 79, 81, 83, 85

C

ciclo 13, 18, 19, 21, 66, 74, 75, 78, 80, 81, 84, 86
concesión 17, 19, 31, 34, 37, 39, 40, 41, 43, 52, 54, 55, 56, 60, 64, 66, 67, 69, 70, 72, 75, 78, 81, 98
cooperación 14, 22, 24
cooperativa 13, 23, 27, 28, 51, 53, 55, 56, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 91, 98
cooperativas 8, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 33, 51, 53, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 68, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 95
cooperativismo 14, 15, 16, 21, 22, 23, 25, 28, 83, 92, 94
cooperativista 14, 15
cooperativo 15, 17, 18, 22, 23, 25, 56, 84, 88
credificias 15, 69
credificio 13, 17, 20, 21, 33, 37, 38, 54, 56, 63, 68, 74, 75, 77, 80, 83, 84, 86, 98

crédito 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 98

créditos 21, 30, 31, 32, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 52, 53, 55, 56, 59, 60, 61, 62, 64, 67, 68, 69, 70, 74, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 87, 92

D

decisiones 16, 23, 27, 31, 34, 35, 37, 38, 40, 42, 53, 55

desempeño 13, 17, 18, 19, 20, 21, 30, 31, 41, 53, 56, 59, 60, 62, 64, 67, 68, 69, 72, 75, 77, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 98

E

economía 16, 30, 33

económica 22, 31, 36, 38, 63, 66

económicos 15, 22, 51, 68, 70, 77, 78, 85

empresas 14, 45, 46, 47, 54, 55, 61, 89, 93, 95

entrevistadas 19, 21, 64, 65, 75, 78, 80, 87

escenarios 13, 58, 63, 85

F

financiera 17, 25, 31, 32, 34, 36, 37, 38, 40, 41, 45, 53, 66, 67, 69, 72, 74, 75, 82, 84

financieras 14, 16, 23, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 36, 46, 51, 53, 55, 84

financiero 14, 15, 23, 31, 32, 41, 44, 51, 55, 66, 67, 74, 76, 81, 83

fundamentales 84

G

gerenciamiento 15, 29, 30, 51, 52, 84

gestión 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 29, 30, 31, 32, 33, 39, 40, 42, 43, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 59, 60, 62, 63, 67, 69, 70, 72, 73, 76, 77, 79, 80, 81, 83, 84, 86

I

impacto 16, 30

implementación 13, 86

indicadores 13, 17, 18, 19, 20, 21, 40, 44, 53, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 67, 68, 69, 71, 72, 76, 77, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 87, 89, 98

índice 6, 53, 59, 61

institución 13, 15, 17, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 38, 39, 40, 42, 45, 47, 51, 52, 54, 55, 59, 62, 72, 75, 76, 83, 84

instituciones 16, 17, 23, 28, 30, 32, 33, 36, 51, 53, 54, 55, 63, 83

investigación 13, 17, 18, 19, 20, 21, 46, 54, 55, 57, 58, 62, 63, 85, 86, 87

J

justicia 84

L

legislación 24, 30, 52, 53, 54, 56, 84

M

macroprocesos 13, 18, 21, 80, 84

mercado 13, 14, 15, 16, 17, 23, 31, 40, 43, 44, 54, 55, 63, 64, 65, 71, 78, 84, 89, 92

monitoreo 16, 19, 21, 34, 40, 41, 43, 53, 60, 67, 72, 73, 77, 78, 85

morosidad 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 38, 40, 41, 44, 47, 48, 49, 53, 56, 58, 59, 61, 62, 64, 72, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 98

N

negocio 33, 36, 42, 43, 66, 71, 74, 81

O

operación 31, 32, 34, 38, 39, 54, 68, 70, 76, 77, 78

operaciones 15, 16, 17, 18, 19, 23, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 36, 42, 44, 51, 52, 53, 54, 58, 59, 61, 62, 63, 66, 68, 71, 73, 75, 77, 78, 79, 83, 84, 85

operativos 13, 15, 16, 42, 43

organización 19, 30, 31, 32, 35, 45, 49, 53

organizaciones 16, 22, 29, 41, 46, 50, 54, 75

P

política 23, 39, 40, 44, 45, 67, 69, 75, 76, 79

prácticas 13, 17, 18, 19, 20, 21, 29, 40, 56, 60, 62, 63, 64, 65, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 98

procesos 13, 14, 15, 16, 17, 28, 29, 34, 37, 38, 42, 43, 44, 45, 52, 53, 54, 55, 59, 64, 67

R

riesgo 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 39, 40, 42, 43, 48, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 59, 60, 62, 67, 68, 70, 72, 75, 76, 77, 83, 84, 86

riesgos 14, 16, 17, 21, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 36, 38, 51, 52, 53, 55, 69, 71, 76, 77, 98

S

sector 14, 22, 28, 33, 38, 44, 46, 50, 51, 67, 68, 71, 73, 74, 76, 78, 80

sistema 6, 14, 15, 17, 18, 19, 25, 26, 27, 31, 32, 42, 44, 51, 52, 55, 56, 65, 66, 67, 74, 76, 83, 84, 86, 88, 92, 94

soluciones 14, 17

sostenibilidad 43

sustentabilidad 16



AYA EDITORA
2025