



## **Departamento de Posgrados**

### **Maestría en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos Financieros**

**Título de trabajo de Graduación:**

**Magister en Auditoría Integral y Gestión de Riesgos  
Financieros**

**Análisis del riesgo operativo de crédito en una compañía de  
comercialización de vehículos motorizados motocicletas**

**Autor:**

**Doris Marisol Quezada Gómez**

**Director:**

**Juan Carlos Pauta Ortiz**

**Cuenca – Ecuador**

**2020**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a mi hijo Mario Emilio Asmal Quezada; espero que me superes grandemente y que brindes al mundo todo el esplendor que vive dentro de ti, el mundo es muy afortunado de verte crecer y disfrutar de tú carisma, generosidad, bondad y amor.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”. Filipenses 4:13

A mi madre, por su apoyo en el cuidado de mi hijo día a día, gracias a ella he logrado alcanzar un objetivo más en mi vida.

Al Ing. Juan Carlos Pauta, Director de Tesis, quién trabaja para la Universidad del Azuay, gracias por sus sabias directrices, guías, consejos, paciencia, cuestionamientos y tiempo brindado.

Finalmente, a la Universidad del Azuay, por haberme permitido nuevamente ser estudiante de su noble institución y obtener el título de cuarto nivel.

## **RESUMEN**

El presente trabajo se enfoca en el análisis del otorgamiento de crédito a clientes; utilizando como referentes metodologías de Credit Scoring, COSO ERM y la Norma Internacional de Información Financiera NIIF 9 Pérdidas Esperadas.

Los resultados de la gestión administrativa en 2017 y 2018 fueron: altos índices de ventas, crecimiento en la Cartera de Clientes al otorgar facilidades de pago; pero como consecuencias se tuvo Cartera de complejo cobro y esto ocasionó la necesidad de recurrir a fuentes de endeudamiento por falta de liquidez.

## PALABRAS CLAVE

**Riesgo de Crédito:** la posible pérdida potencial que asume la compañía como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales de pago del cliente

**Detrimiento:** deterioro, daño o perjuicio

**Credit Scoring:** modelo de evaluación crediticia que permite valorar de forma automática el riesgo asociado a cada solicitud de crédito.

**Data mining:** es un conjunto de técnicas y tecnologías que permiten explorar grandes bases de datos, de manera automática o semiautomática, con el objetivo de encontrar patrones repetitivos que expliquen el comportamiento de estos datos.

**Imperante:** dominante, mandante

**Coexiste:** existen varias personas, cosas o procesos al mismo tiempo.

**ABSTRACT**

This research focused on an analysis to grant credit to customers, by using credit scoring methodologies, COSO ERM and the INTERNATIONAL Financial Reporting Standard IFRS 9 Expected Losses as benchmarks. The results of administrative management in 2017 and 2018 were: high sales rates, growth in the Client Portfolio by granting payment facilities; but as a consequence there was a complex collection portfolio and this caused the need to resort to sources of indebtedness for lack of liquidity.

A handwritten signature in blue ink, reading "Magali Arteaga". The signature is written in a cursive style with a large, stylized flourish at the end.

## Contenido

<b>DEDICATORIA</b> .....	2
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	3
<b>RESUMEN</b> .....	4
<b>PALABRAS CLAVE</b> .....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>METODOLOGÍA</b> .....	11
<b>RESULTADOS</b> .....	13
<b>Análisis Horizontal de Estados Financieros</b> .....	13
<b>Análisis Vertical de Estados Financieros</b> .....	14
<b>Ratios Financieros</b> .....	15
<b>Metodología COSO ERM</b> .....	20
<b>Norma Internacional de Información Financiera NIIF 9 Pérdidas Esperadas</b> .....	25
<b>DISCUSIÓN</b> .....	27
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	29
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	30
<b>ANEXOS</b> .....	32

Análisis del riesgo operativo de crédito en una compañía de comercialización de vehículos motorizados motocicletas

Autor: Doris Marisol Quezada Gómez

Universidad del Azuay

Facultad de Posgrados

Director: Ing. Juan Carlos Pauta Ortiz

Fecha: Diciembre - 2020

**Análisis del riesgo operativo de crédito en una compañía de  
comercialización de vehículos motorizados motocicletas**

**INTRODUCCIÓN**

En los últimos años la situación económica del Ecuador ha venido en detrimento; esto ha ocasionado que sea uno de los países en Latinoamérica con una fuerte crisis económica; por ello que se vuelve imperante para las compañías contar con políticas y lineamientos que permitan controlar el riesgo de crédito.

El objetivo de esta investigación es evaluar y determinar el riesgo de otorgamiento de crédito en una compañía de comercialización de vehículos motocicletas, que otorga financiamiento directo a sus clientes.

A nivel mundial el riesgo de crédito ha sido considerado principalmente en el campo de entidades financieras para ello se firmaron los Acuerdos de Basilea que brindan un Marco para supervisión bancaria, en

ellos se citan mejores prácticas o recomendaciones que permiten minimizar los riesgos (BIS, 2019).

El riesgo de crédito es un tema que ha sido analizado principalmente en entidades financieras, por ejemplo, según (Lopez Lopez, 2016) en su análisis sobre la Morosidad y su Impacto en la Rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Rehabilitadora, su objetivo principal era determinar el impacto de los factores internos de la morosidad sobre la rentabilidad de dicha institución.

En Ecuador los Acuerdos de Basilea han servido de base para la Superintendencia de Bancos y Seguros para la normativa en Ecuador donde se establece la calificación de activos de riesgo y se establece la creación de provisiones (Superintendencia de Bancos y Seguros) y; para compañías al adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF 9 Pérdidas Esperadas ((IASC), 2000) se cuenta con un referente para provisionar los valores por cartera de complejo cobro.

Ahondando más en el tema en el trabajo investigativo sobre “Incidencia de la morosidad en la cartera de clientes de Electro Puno S.A.A. Y su efecto en la liquidez y rentabilidad en el 2014-2015” (Cutipa, 2016); basaron su análisis en los Estados Financieros, el análisis documental, determinación de ratios financieros con el fin de conocer el grado de incidencia de la morosidad en la liquidez y rentabilidad de la empresa; en esto coincide (Fontalvo, Mendoza, & José, 2014) pero incrementan un factor esencial la gestión de la calidad en la liquidez.

(Girault, 2007) El Credit Scoring es la validación, un proceso por el cual la entidad financiera, de manera periódica, revisa y evalúa diversos aspectos del modelo como, por ejemplo: su diseño, variables empleadas, la calidad de los datos y otros aspectos cualitativos, su eficacia para ordenar en función del riesgo, la precisión de sus estimaciones de tasas de mora.

El propósito u objetivo principal de esta investigación es evaluar y determinar el riesgo de otorgamiento de crédito en una compañía de comercialización de vehículos motocicletas, que otorga financiamiento directo a sus clientes y proponer un modelo de mitigación de riesgo.

Los objetivos específicos:

- Establecer el estado de arte sobre áreas técnicas y administrativas.
- Estimar a las actividades que representan alto riesgo y podría repercutir en las operaciones del giro de negocio, en la estabilidad y rentabilidad financiera de la empresa.
- Proponer un plan de mitigación que sirva para la toma de decisiones por parte de los altos ejecutivos.

## METODOLOGÍA

Para cumplir con el asunto planteado se utilizó el Método Deductivo, es decir se partió de conclusiones generales del mercado para llegar a explicaciones particulares.

El punto de partida será el análisis horizontal y vertical de Estados Financieros, seguido del cálculo de ratios financieros de rotación de cartera; prueba ácida y rentabilidad; esta información permite identificar la gestión sobre la cartera de la compañía y las decisiones de la administración.

Las cuentas contables sujetas a revisión serán, las correspondientes al registro de Cartera de Clientes cuya numeración se identifica en el plan de cuentas con el código 11201 de los años 2018 y 2019.

Para la cuantificación del Riesgo se propone utilizar la metodología COSO ERM Enterprise Risk Management Framework: Integrating with Strategy and Performance 2017, (Instituto de Auditores Internos Ecuador IAI, 2018); resaltan que adopta una estructura de 5 Componentes y 20 principios de los cuales para el presente trabajo se aplicaron los siguientes:

1. Gobierno y cultura:
  - ¿la junta directiva ejerce supervisión sobre los riesgos?
  - ¿establece estructuras operativas?
  - ¿define la cultura deseada?
  - ¿demuestra compromiso con los valores éticos?
  - ¿atrae desarrolla y retiene individuos competentes?

2. Estrategia y objetivos:
  - Análisis de la realidad de la compañía
  - Definición de nivel de apetito al riesgo
  - Estrategia de la compañía
3. Desempeño:
  - Identificación de riesgos
  - El Testeo de controles permite identificar si son eficaces
  - Respuesta al riesgo por parte de la compañía
  - Elaboración de mapa de calor
4. Evaluación y Revisión
  - Propuesta de plan de mitigación
5. Información, comunicación y reporte:
  - Informe sobre riesgo, cultura y desempeño.

Los componentes del Marco de Control Interno COSO se utilizaron en el levantamiento de información, para ello se realizó una encuesta al personal que aún labora en la compañía y conocía o formó parte de la gestión aplicada por la administración que se ejerció durante los años 2017 y 2018, las respuestas o contestaciones dadas a la encuesta fueron tabuladas y priorizadas para llegar a los resultados presentados en el siguiente capítulo.

Adicionalmente se realizaron entrevistas al personal de los departamentos de Crédito y Cartera, legal, auditoría interna y a las Gerencias General y Financiera.

## RESULTADOS

### Análisis Horizontal de Estados Financieros

Como resultado la compañía en los años 2017 al 2018 obtuvo:

- Incremento en el Activo del 66%; las cuentas con esta tendencia creciente fueron el grupo del Exigible dónde consta la Cartera de Clientes con un 70% y el Inventario con un 297%;
- Incremento en el Pasivo del 92% por que recurrió a fuentes de financiamiento teniendo un incremento en Documentos por Pagar en 1499%.

*Tabla Nro. 1 Análisis Horizontal de Estado de Situación General*

NOMBRE	SALDO 2017	SALDO 2018	VARIACIÓN	VARIACIÓN %
ACTIVO	15.703.572	26.012.122	10.308.550	66%
ACTIVO CORRIENTE	15.011.257	25.635.522	10.624.264	71%
DISPONIBLE	654.761	810.500	155.739	24%
EXIGIBLE	13.650.558	23.173.691	9.523.133	70%
REALIZABLE	345.168	1.370.636	1.025.468	297%
PASIVO	12.466.436	23.989.775	11.523.339	92%
CIRCULANTE	8.111.801	21.141.069	13.029.268	161%
PROVEEDORES	5.932.081	4.326.010	-1.606.071	-27%
IMPUESTOS POR PAGAR	306.389	605.323	298.933	98%
NOMINAS POR PAGAR	518.993	596.027	77.034	15%
DOCUMENTOS POR PAGAR C/P	952.741	15.238.966	14.286.225	1499%
EXIGIBLE CORTO PLAZO	4.354.635	2.848.706	-1.505.929	-35%
PROVISIONES A C/P	2.778.678	151.019	-2.627.659	-95%
PASIVO LARGO PLAZO	131.141	61.556	-69.585	-53%
CREDITOS DIFERIDOS	1.410.141	2.635.731	1.225.590	87%
SOBREGIROS	34.675			-100%

Fuente: Quezada Gómez Doris Marisol

- Mientras que en el Estado de Pérdidas y Ganancias hubo disminución en los ingresos y gastos en 21% y 20% respectivamente; pero los Gastos Financieros se elevaron en 1190%.

*Tabla Nro. 2 Análisis Horizontal de Estado de Resultados*

<b>NOMBRE</b>	<b>SALDO 2017</b>	<b>SALDO 2018</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>VARIACIÓN %</b>
CUENTAS DE RESULTADO	28.372.386	22.490.154	5.882.232	-21%
INGRESOS	28.372.386	22.490.154	5.882.232	-21%
VENTAS NETAS	27.527.337	19.732.802	7.794.535	-28%
OTROS INGRESOS	845.049	2.757.352	1.912.303	226%
CUENTAS DE RESULTADOS	27.163.031	21.632.874	5.530.157	-20%
EGRESOS	27.163.031	21.632.874	5.530.157	-20%
GASTOS OPERACIONALES	8.192.130	6.503.412	1.688.718	-21%
GASTOS FINANCIEROS	168.568	2.175.262	2.006.694	1190%
COSTO DE VENTAS	17.945.614	12.432.056	5.513.558	-31%
UTILIDADES EMPLEADOS	309.911	221.314	88.597	-29%
IMPUESTO A LA RENTA	503.892	300.831	203.061	-40%

Fuente: Quezada Gómez Doris Marisol

### **Análisis Vertical de Estados Financieros**

En el Balance General el grupo de Exigible dónde consta la cartera de clientes que constituye el objeto de este estudio; representa en el 2017 y

2018 el 87% y 89% respectivamente; así como se observa un incremento en el Pasivo Documentos por Pagar que en el 2018 asciende a 64%.

*Tabla Nro. 3 Análisis Vertical de Estado de Situación General*

<b>NOMBRE</b>	<b>SALDO 2017</b>	<b>VARIACIÓN %</b>	<b>SALDO 2018</b>	<b>VARIACIÓN %</b>
ACTIVO	15.703.571,99	100,00%	26.012.121,65	100,00%
ACTIVO CORRIENTE	15.011.257,16	95,59%	25.635.521,51	98,55%
DISPONIBLE	654.761,22	4,17%	810.500,40	3,12%
EXIGIBLE	13.650.557,66	86,93%	23.173.690,82	89,09%
REALIZABLE	345.167,59	2,20%	1.370.635,87	5,27%
INVERSIONES TEMPORALES	93.000,00	0,59%	60.000,00	0,23%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	267.770,69	1,71%	220.694,42	0,85%
ACTIVOS FIJOS	692.314,83	4,41%	376.600,14	1,45%
PASIVO	12.466.435,52	100,00%	23.989.774,51	100,00%
CIRCULANTE	8.111.800,74	65,07%	21.141.068,78	88,13%
PROVEEDORES	5.932.081,30	47,58%	4.326.010,24	18,03%
CUENTAS POR PAGAR	386.205,16	3,10%	375.987,11	1,57%
IMPUESTOS POR PAGAR	306.389,33	2,46%	605.322,63	2,52%
NOMINAS POR PAGAR	518.993,20	4,16%	596.027,39	2,48%
DOCUMENTOS POR PAGAR C/P	952.741,26	7,64%	15.238.966,42	63,52%
EXIGIBLE CORTO PLAZO	4.354.634,78	34,93%	2.848.705,73	11,87%

Fuente: Quezada Gómez Doris Marisol

### **Ratios Financieros**

Rotación de Cartera: En el año 2017 la empresa tardó 178,52 días en recaudar; es decir convertir en efectivo el valor adeudado por sus clientes; mientras que en el año 2018 el índice fue de 422,77 días.

Fórmula: Rotación de Cartera = (Cuentas por Cobrar x 360) / Ventas

*Tabla Nro. 4 Cálculo de Índice de Rotación de Cartera*

<b>CUENTA</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>
Cartera Vigente	13.650.558	23.173.691
Ventas Netas	27.527.337	19.732.802
<b>Resultado</b>	<b>178,52</b>	<b>422,77</b>

Fuente: Quezada Gómez Doris Marisol

Liquidez Prueba Ácida: la compañía por cada \$1 (dólar) que adeudaba contaba en el 2017 y 2018 con \$1.74 y \$1.15 dólares respectivamente para cumplir con sus obligaciones de endeudamiento.

Fórmula: Prueba Ácida = (Activo Corriente – Inventarios) / Pasivo Circulante

*Tabla Nro. 5 Cálculo de Índice de Prueba Ácida*

<b>CUENTA</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>
Activo Corriente	15.011.257	25.635.522
Inventario	877.417	1.320.411
Circulante	8.111.801	21.141.069
<b>Resultado</b>	<b>1,74</b>	<b>1,15</b>

Fuente: Quezada Gómez Doris Marisol

## Credit Scoring

La compañía usa esta herramienta parcialmente en la “originación de crédito” y utilizan los servicios de Equifax quién provee “data mining” (minería de datos), para contar con un patrón de comportamiento estadístico.

(Girault, 2007)

Coexiste esta metodología con el uso del juicio humano; es decir el analista de crédito revisa y determina la capacidad máxima de endeudamiento del cliente, misma que no puede exceder del 80% (incluido la cuota a pagar hacia la compañía); en teoría al cumplir el requisito se otorga financiamiento directo; sin embargo; las alertas del modelo han sido omitidas principalmente en créditos otorgados originados desde el año 2012 hasta el 2018.

Las variables utilizadas para determinar la capacidad máxima de endeudamiento son: edad, estado civil, si cuenta con vivienda propia, prestada o arrendada, cargas familiares, ingresos, mecanizado del IESS, deudas en el sistema financiero, gastos de alimentación, promedio de gastos por servicios básicos, salud y educación, verificación terrena es decir se debe validar mediante visita la dirección del domicilio.

- La compañía no utilizaba la metodología de Credit Scoring para el seguimiento de créditos.
- No se consideraba el nivel de educación con variable de análisis para otorgamiento de crédito.

- No consideraban que sus clientes cuenten con tarjeta de crédito, tampoco se daba esta opción como medio de pago.
- A nivel operativo cuentan con la clasificación de cartera en vigente y vencida; pero esto no corresponde a lo sugerido por la herramienta, que consiste en categorizar la cartera en tipo AAA, AA, BB, C, D, E; esto con el enfoque de mejorar la gestión ante el riesgo de incumplimiento.
- Falta de control sobre la documentación que se origina en las agencias y envían a matriz ocasionando que se tengan expedientes incompletos que dificultan recurrir a instrumentos financieros como la venta de cartera.
- Las fallas en el análisis del perfil de crédito del cliente; ocasionó que al cierre del 2018 la cartera incobrable llegue a \$4,265,000.00 millones de dólares; lo que representa el 18.4% del total de la cartera; créditos sobre los que definitivamente no se puede realizar acción legal alguna ya sea por falta de documentación que respalde el proceso (pagaré), no cuenta con garante o codeudor, dificultad en la ubicación del cliente, personas sin estabilidad laboral ni patrimonio de respaldo.
- Al punto anterior se suman las demandas recibidas de personas que indican nunca compraron en los establecimientos y que sus firmas han sido falsificadas; esto sucedía cuando los clientes ingresaban a las agencias por una proforma y facilitaban sus datos e incluso fotos de sus cédulas, posterior el personal usaba los mismos para generar ventas ficticias, al año se presentan entre 3 a 10 reclamos legales.

Tabla Nro. 6 Proceso de originación de crédito

 1	 2	 3	 4
COMERCIAL	CREDITO & CARTERA	COMERCIAL	FINANZAS
<b>En los locales comerciales los clientes interesados de contar con credito directo en su compran debian propocionar la siguiente información:</b>	<b>El área de crédito procede a revisar el perfil de cliente y Aprueba o No Aprueba</b>	<b>Una vez aprobado se procede a la facturación y firma de pagaré. Adicionalmente se da inicio al proceso de matriculación del vehículo.</b>	<b>Al no contar con una cobranza oportuna, debió recurrir a fuentes de apalancamiento.</b>
* Solicitud de crédito * Foto de cliente en el local	* El analista revisa en el sistema la información ingresada en la solicitud de crédito.	* Se realiza la emisión de la factura, dónde se valida datos como chasis y motor.	* Envío de información de motocicletas vendidas al SRI Servicio de Rentas Internas
* Cédula y/o certificado de votación * RUC (Sociedades)	* Se cuenta con imagen escaneada de la cédula de cliente	* Firma de pagaré	* Control de antigüedad en vehículos no matriculados.
* Verificación terrena o de campo * Formato de Negocio (propio)	* Fotografía del cliente en el local * Revisión de buró de crédito	* Envío de documentación a matriz mediante valija	
* Planilla de servicio de pago / predio urbano	* Confirmación de información del cliente	* Proceso de matriculación del vehículo motocicleta (pago de impuestos, placas, matricula, etc)	
* Rol de pagos o certificado laboral	* Análisis de cuota máxima de endeudamiento * Recepción y revisión de pagaré	* Acta entrega del vehículo y especie de matrícula	

Fuente: Quezada Gómez Doris Marisol

## Metodología COSO ERM

La aplicación de los componentes dio como resultado:

1. **Gobierno y cultura:** carecimiento de responsabilidades de supervisión, falta de macro políticas, no se contaba con un código de ética que defina los comportamientos deseados en la organización; falta de una metodología para la gestión de riesgos; desconocimiento de aspectos financieros por parte del Gerente de la Compañía quién poseía una amplia experiencia a nivel comercial. Anexo 1.
  
2. **Estrategia y objetivos:** Ausencia de planeación estratégica; la Gerencia de los años 2017 y 2018, argumentaba que para el tipo de negocio el nivel normal de cartera incobrable es el 20% de los créditos generados en el año; mientras que los objetivos de venta eran alcanzados. Anexo 2.
  
3. **Desempeño:** permite conocer los riesgos que afectan a la consecución de objetivos y estrategia de la compañía conformado por: Identificación de Riesgos, Evaluación de Severidad del riesgo, Priorización de Riesgos, Testeo de controles y Mapa de Calor.

*Tabla Nro. 7 Identificación de Riesgos*

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS	RIESGO
Objetivo: Vender a retail y llegar a ser el líder en el mercado en venta de motocicletas de gama económica	Incremento en competidores por ende menor participación en el mercado.	<b>Operativo de Crédito:</b> La posible pérdida potencial que asume la compañía como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales de pago del cliente
Falta de macropolíticas o lineamientos	Cambios en legislación, establecidos por el gobierno.	<b>Operativo Gobierno Corporativo:</b> Falta de directrices, políticas, o lineamientos de gobierno corporativo
Ausencia de control interno y gestión de riesgos.		<b>Operativo Gobierno Corporativo:</b> Falta de directrices, políticas, o lineamientos de gobierno corporativo
Pago de comisiones a personal del área comercial, sin considerar como factor la cobranza oportuna.	Fuga de conocimientos	<b>Operativo de Crédito:</b> La posible pérdida potencial que asume la compañía como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales de pago del cliente
Endeudamiento para poder cubrir los niveles de gasto y permitir que la compañía sea operativa.	Incremento de tasas de interés.	<b>Financiero Liquidez:</b> Posibilidad de que la compañía no sea capaz de cumplir sus compromisos de pago.

Fuente: Quezada Gómez Doris Marisol

Identificados los riesgos, continuamos con el principio de “Evaluación de la severidad de los riesgos”, para ello en las siguientes tablas constan los parámetros utilizados.

*Tabla Nro. 8 Calificación de Probabilidad*

CALIFICACIÓN	PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Improbable	Ocurrencia una vez al año
2	Poco probable	Entre dos a cinco ocurrencias al año
3	Probable	Entre seis a doce ocurrencias al año
4	Muy Probable	Mayor a doce ocurrencias al año

Fuente: Empresa de comercialización de electrodomésticos

*Tabla Nro. 9 Calificación de Impacto*

CALIFICACIÓN	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
1	No significativo	Menor a \$250,000
2	Menor	Entre \$250,001 a \$999,999
3	Grave	Entre \$1 a \$19 millones
4	Catastrófico	Mayor a \$19 millones

Fuente: Quezada Gómez Doris Marisol

La multiplicación de los factores de probabilidad e impacto dan como resultado:

*Tabla Nro. 10 Evaluación de Riesgos*

N.	NATURALEZA DEL RIESGO	NOMBRE DEL RIESGO	RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	RIESGO INHERENTE
1	OPERATIVO	CREDITO	La posible pérdida potencial que asume la compañía como consecuencia del incumplimiento de las	4	4	16
2	FINANCIEROS	LIQUIDEZ	Posibilidad de que la compañía no sea capaz de atender a sus compromisos de	2	4	8
3	OPERATIVO	GOBIERNO CORPORATIVO	políticas, o lineamientos de gobierno corporativo	3	3	9
4	FINANCIEROS			3	3	9

Fuente: Quezada Gómez Doris Marisol

En el caso de materializarse el riesgo de crédito su impacto es Alto, es decir; podría poner en peligro la continuidad de operaciones de la compañía; por lo que se requiere actividades de control para mitigarlo.

Mientras que los riesgos de Liquidez y Gobierno Corporativo se encuentran en un nivel Medio.

Testeo de controles: ante los riesgos priorizados se evaluaron los controles o las actividades destinadas a mitigarlos:

- Correcto análisis del perfil de cliente, incluir variables en el Scoring.
- Revisión y verificación de documentación de expedientes crediticios
- Incremento de la cobranza, recuperación (cosecha de la cartera)

- Elaborar manuales, lineamientos y políticas

Tabla Nro. 11 Testeo de Controles

NOMBRE DEL RIESGO	DEFINICION DE CONTROL	EFFECTIVIDAD DE CONTROL	MITIGACION DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO RESIDUAL	RIESGO RESIDUAL
CREDITO	Análisis adecuado de perfil de cliente y contar con documentación completa firmada en especial con pagaré.	19%	0,76	3,24	4	12,96
LIQUIDEZ	Incremento de cobranza que supere al monto de ventas, seguimiento semanal.	85%	1,7	0,3	4	1,2
GOBIERNO CORPORATIVO	Establecer manuales, lineamientos y políticas internas	20%	0,6	2,4	3	7,2

Fuente: Quezada Gómez Doris Marisol

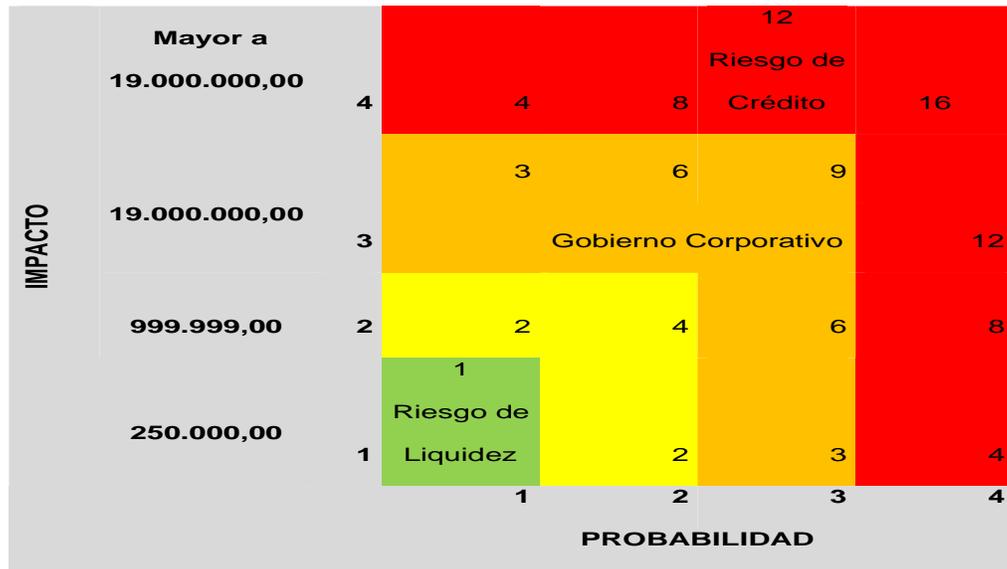
Mapa de Calor: a continuación, se presentan los mapas de calor que permiten visualizar el Riesgo Inherente y el Riesgo Residual

Tabla Nro. 12 Mapa de Calor Riesgo Inherente



Fuente: Quezada Gómez Doris Marisol

Tabla Nro. 13 Mapa de calor Riesgo Residual



Fuente: Quezada Gómez Doris Marisol

**4. Evaluación y Revisión:** la compañía requiere realizar cambios en la administración del giro de negocio para ello la propuesta de plan de mitigación es:

*Tabla Nro. 14 Plan de Mitigación*

NOMBRE DEL RIESGO	RIESGO RESIDUAL	ACTIVIDADES DE MITIGACIÓN	RESPONSABLE	IMPLEMENTACIÓN
CREDITO	12,96	* Refinanciamiento de deuda de clientes	Jefe de Crédito & Cartera	Corto plazo
		* Adoptar débito automático de cuentas del sistema financiero	Jefe de Crédito & Cartera	Corto plazo
		* Cambio en el modelo de Scoring (proveedor Equifax)	Jefe de Crédito & Cartera	Corto plazo
		* Notificación mediante mensaje de texto de cancelación y saldo del cliente.	Jefe de Crédito & Cartera	Corto plazo
		* Seguimiento de cliente con atraso en su cumplimiento de pago mediante llamadas de call center	Jefe de Crédito & Cartera	Corto plazo
		* Capacitación y entrenamiento a personal de call center	Gerencia Financiera	
		* Revisión de documentación de expedientes crediticios (pagaré validez de firmas)	Area Legal	Corto plazo
		* Implementar venta con tarjeta de crédito	Gerencias Comercial y Financiera	Corto plazo
		* Seguimiento de cartera, adquisición de herramienta para seguimiento diario de cobranza	Gerencia General	Corto plazo
GOBIERNO CORPORATIVO	7,2	* Elaboración de políticas internas	Auditoría Interna	Corto plazo
LIQUIDEZ	1,2	* Incremento de cobranza	Jefe de Crédito & Cartera	Corto plazo
		* Reducción de gastos	Talento Humano	Corto plazo
		* Cambio en Política de pago de comisiones, bono incluye cobranza	Gerencia Comercial	Corto plazo

Fuente: Quezada Gómez Doris Marisol

### **Norma Internacional de Información Financiera NIIF 9 Pérdidas Esperadas**

La compañía solicito un análisis de su composición de Cartera a la empresa

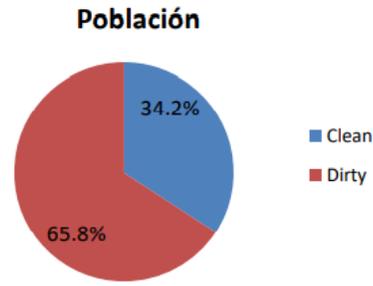
Equifax teniendo como resultado:

*Grafico Nro. 1 Composición de Segmento de Clientes*

**Clean (SB + Coops S1).** Sujetos sin mora o con una mora máxima inferior a 30 días en SB + Coops S1 en los últimos 36 meses (con antigüedad mayor a 3 meses en la Institución).

**Dirty (SB + Coops S1).** Sujetos con una mora superior a 30 días en SB + Coops S1 en los últimos 36 meses (con antigüedad mayor a 3 meses en la Institución).

Segmento	Cientes	%
Clean	5,409	34,19%
Dirty	10,413	65,81%
<b>Total</b>	<b>15,822</b>	<b>100.0%</b>



INFORM > ENRICH > EMPOWER™

Fuente: Equifax

El 65.81% de la base de clientes corresponde a clientes con morosidad.

Ratificando la necesidad de contar con una provisión de Pérdidas Esperadas; lo que ha nivel contable no se ha realizado y no se refleja en el Estado de Situación General.

Debido al impacto tributario que generaría el contabilizar esta Provisión se sugirió implementar un Balance Gerencial a presentar ante accionistas de manera que se considere la no repartición de dividendos por posibles contingentes futuros ante la falta de recuperación de cartera.

## DISCUSIÓN

COSO ERM, establece el marco de control interno resaltando la gestión de riesgos para lograr la consecución de la estrategia; la importancia en transparencia en la información para los Stakeholders; y pone en consideración la volatilidad de los negocios, la variabilidad de mercados por ende, la necesidad del uso de herramientas tecnológicas y datos.

Comparto plenamente la visión de la metodología COSO ERM; sí la compañía que fue objeto de este estudio hubiese contado con un marco de control definido, una adecuada gestión de riesgos y transparencia en la información, considero se hubiese mitigado el riesgo de crédito y sumado a ello; una adecuada planeación estratégica hubiese permitido alcanzar objetivos de venta más conservadores, pero la cosecha de cartera tuviese una categorización más sana.

Girault concluye que **“Los resultados del modelo estimado con datos de la CENDEU, construido con el sólo propósito de funcionar como ejemplo, muestran la relevancia de las siguientes variables para predecir el comportamiento de los deudores: la historia de pagos y el comportamiento corriente en otras entidades financieras; la “búsqueda de financiamiento”, aproximada por la cantidad de entidades con la que los deudores operan; si la deuda está cubierta con garantías preferidas (como los hipotecarios y prendarios) y el grado de cobertura”**

Considero que la conclusión de Girault es correcta, con el uso de la herramienta Scoring se predice el comportamiento de los deudores; es un

referente para las empresas por la cantidad de información que debe manejarse se van incluyendo nuevas variables; pero no es menos cierto que el Scoring por sí solo no es suficiente, deberá ir acompañado en el análisis de buen juicio humano y claras limitaciones para omitir las alertas generadas por esta herramienta o; como hemos visto el resultado puede ser perjudicial para la continuidad de la operatividad de la compañía al llegar a altos niveles de morosidad en la recuperación de cartera.

La Norma Internacional de Información Financiera NIIF 9 Pérdidas Esperadas establece que las compañías deberán reflejar en sus Estados Financieros la realidad de su cartera de crédito; considero el objetivo de la norma es correcto al buscar es la transparencia en la información; sin embargo, al existir una discrepancia con la Normativa Tributaria vigente en Ecuador debido a que esta provisión no es considerada como un Gasto Deducible, cuyo efecto es el pago del 25% como tasa de impuesto a la renta vigente; no es una práctica empresarial su revelación a nivel contablemente.

## **CONCLUSIÓN**

El resultado de los datos analizados permite concluir que el activo más importante es la Cartera de crédito; por lo que la compañía deberá realizar cambios radicales para evitar llegar a la insolvencia por la actual tendencia al crecimiento de la Cartera Incobrible.

Otra de las conclusiones a la que ha permitido llegar este estudio; es que los accionistas consideren un aumento de capital, para que la compañía cuente con fondos propios y disminuya su nivel de endeudamiento en el corto plazo.

Finalmente considero que es urgente la implementación de cambios inmediatos para que cartera no aumente como crear diferentes fuentes de pago para los clientes como el débito automático de cuentas bancarias, uso de tarjeta de crédito y pago en línea mediante sistema cash management de entidades del sistema financiero privado.

## BIBLIOGRAFIA

(IASC), C. d. (05 de 2000). *IFRS*. Obtenido de <https://www.ifrs.org/>

BIS. (15 de 12 de 2019). *El Marco de Basilea*. Obtenido de [https://www.bis.org/basel\\_framework/index.htm](https://www.bis.org/basel_framework/index.htm)

Cutipa, A. (2016). Incidencia de la morosidad en la cartera de clientes de Electro Puno S.A.A. y su efecto en la liquidez y rentabilidad en el 2014-2015. Universidad del Antiplano.

Fontalvo, T., Mendoza, A., & José, M. (2014). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (34), 314–341, <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/340/653>.

Girault, M. A. (2007). *Modelos de Credit Scoring - Qué, Cómo, Cuándo y Para Qué*. Argentina: BCRA.

Instituto de Auditores Internos Ecuador IAI. (Julio de 2018). Implementación de COSO ERM 2017 alineando la gestión empresarial con la estrategia y el desempeño. Quito, Ecuador.

Lopez Lopez, R. (2016). La Morosidad Y Su Impacto En La Rentabilidad En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito La Rehabilitadora. Piura, Perú.

Superintendencia de Bancos y Seguros. (s.f.). LIBRO I.-NORMAS GENERALES  
PARA LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO . En *TITULO*  
*IX.- DE LOS ACTIVOS Y DE LOS LIMITES DE CREDITO* . Ecuador.

**ANEXOS***Anexo Nro. 1 Cuestionario de Control Interno*

<b>Pregunta</b>	<b>Resultado</b>	<b>Comentarios</b>
¿la junta directiva ejerce supervisión sobre los riesgos?	NO	La administración, así como la junta directiva se enfocaban a resultados; la directiva pidió la revisión de auditoría corporativa para finales del 2018.
¿establece estructuras operativas?	NO	La Gerencia desconocía temas financieros y de administración de riesgos, primaba las estrategias comerciales para la toma de decisiones.
¿define la cultura deseada?	SI	La cultura de la compañía era vender y cumplir con el objetivo de ventas, por ello las comisiones pagadas eran bastante elevadas y no se basaban en la recuperación mediante la cobranza.
¿demuestra compromiso con los valores éticos?	NO	A nivel de la compañía se realizaban ventas ficticias para llegar a cumplir los cupos de ventas, se falsificaban los documentos que respaldan los expedientes de crédito, no existía un control adecuado de la

		documentación algunos créditos carecen de pagaré.
¿atrae desarrolla y retiene individuos competentes?	NO	En la compañía el personal había empezado en rangos inferiores y a través de los años fueron ascendiendo a los cargos más altos. Sin embargo; es clara la falta de conocimientos financieros y de administración de riesgo para minimizar el riesgo de otorgamiento de crédito.

Fuente: Quezada Gómez Doris Marisol

*Anexo Nro. 2 Análisis de Estrategia y Objetivos*

<b>Pregunta</b>	<b>Comentarios</b>
Análisis de la realidad de la compañía	Durante los períodos 2017 y 2018 la compañía tuvo tendencia al crecimiento en ventas, en personal, en número de agencias, así como crecimiento en otorgamiento de crédito o financiamiento directo; pero también tuvo que recurrir a fuentes de endeudamiento con empresas relacionadas, pues las entidades del sistema financiero no les otorgaban préstamos.
Definición de nivel de apetito al riesgo	En la compañía no existía un análisis ni metodología de gestión de riesgos.

Estrategia de la compañía	La estrategia de la compañía era comercial, para ello se ofreció crédito directo sin entrada, sin garante y matrícula gratis.
---------------------------	---

Fuente: Quezada Gómez Doris Marisol