



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR DE LA
FUNDACIÓN DE CRÉDITO “EMPRENDER” A BASE DEL MÉTODO RISICAR.**

Tesis previa a la obtención del título de
Ingenieros en Contabilidad y Auditoría.

Autores:

Juan Diego Crespo Toledo
Andrea Patricia Roldán Vintimilla

Director:

Ing. Iván Orellana

Cuenca, Ecuador

2014

DEDICATORIA.

A Dios por la sabiduría brindada y por el derecho de vida concedido.

Al Padre Ángel López por el apoyo y cariño incondicional, a mis padres Marco y Patricia, por el amor que me han regalado, por su apoyo económico y moral, y por los sabios consejos que han hecho que hoy este culminando una etapa más de mi vida.

Andrea.

Este trabajo dedico a mis padres Fredy y Maria Eugenia, por su paciencia y apoyo incondicional, a la familia Lara Crespo, por guiarme en mis metas personales y profesionales, a Dios por ser fiel y leal compañero en todos los momentos de mi vida y a todos quienes me apoyaron en el trayecto de esta etapa.

Juan Diego.

CONTENIDO

PORTADA.....	I
DEDICATORIA.....	II
CONTENIDO.....	III
INDICE DE CUADROS	VII
INDICE DE FIGURAS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRAC	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	1
1. Diagnóstico de la Fundación Emprender.	3
1.1 Reseña Histórica.	3
1.1.1 La Economía Solidaria.	3
1.1.2 La Economía Social en América Latina.....	4
1.2 Actividad Principal.	9
1.3 Misión.	10
1.4 Visión.....	11
1.5 Objetivos.	11
CAPITULO II	3
2 Fundamentación Teórica.	14
2.1 Antecedentes.	14

2.2 Definición de Riesgo.	14
2.3 Tipos de Riesgo.....	15
2.3.1 Riesgo de Mercado.	15
2.3.2 Riesgo de Mercado en la Cartera de Inversiones.	16
2.3.3 Riesgo de Crédito.....	18
2.3.4 El Riesgo-País.....	20
2.3.5 Riesgo de Liquidez.	21
2.3.6 Riesgo Operacional.	21
2.3.7 Riesgo Legal.	22
2.3.8 Riesgo Tecnológico.....	23
2.3.9 Riesgo de Tasas de Interés.....	23
2.4 Definición de Administración de Riesgos.	24
2.5 Beneficio.....	30
2.6 Objetivos.	31
2.7 Etapas de la Administración de Riesgos.	32
2.7.1 Identificación de Riesgos.....	33
2.7.1.1 Identificación de Riesgos en los Créditos Individuales.	35
2.7.2 Calificación y Evaluación de Riesgos.....	36
2.7.3 Diseño de Medidas de Tratamiento de los Riesgos.	37
2.7.4 Implementación de las Medidas de Tratamiento.	39
2.7.5 Monitoreo y Evaluación de los Riesgos.....	41
CAPITULO III	14
3. Aplicación del Método Risicar a los Procesos Cuentas por Cobrar Rembolsables y Cuentas por Cobrar no Rembolsables.	44

3.1 Identificación de Riesgos.....	44
3.1.1 Herramientas de Identificación.....	45
3.1.1.1 Cuestionario de Análisis de Riesgo.....	56
3.1.1.2 Análisis de Estados Financieros y Otra Información de la Empresa	62
3.1.1.3 Inspección.....	66
3.1.2 Método de Identificación.....	67
MACROPROCESO DE SERVICIO.....	67
MACROPROCESO RECEPCION DE CLIENTES.....	68
3.1.2.1 Método Risicar.....	75
3.2 Calificación y Evaluación de Riesgos.....	80
3.2.1 Métodos de Calificación de los Riesgos.....	81
3.2.1.1. Calificación en el método Risicar.....	81
3.2.2. Métodos de Evaluación de Riesgos.....	83
3.3 Medidas de Tratamiento de los Riesgos.....	84
3.3.1 Evitar.....	84
3.3.2 Prevenir.....	85
3.3.3. Proteger o Mitigar.....	85
3.3.4 Aceptar.....	86
3.3.5 Retener.....	86
3.3.6 Transferir.....	87
3.3.7 Propuesta de Tratamiento de los Riesgos, Método Risicar.....	88
3.4 Diseño Implementación de Medidas de Tratamiento.....	88
3.4.1 Diseño de Controles.....	89
3.4.1.1 Definición de Control.....	89

3.4.1.2 Diseño de Controles en el Método RISICAR.....	89
3.4.2 Implementación de las Medidas de Tratamiento.....	90
3.5 Monitoreo y Evaluación de Riesgos.....	91
3.5.1 Monitoreo de los Riesgos en el Método Risicar.....	91
3.6.1 Concepto de Mapa de Riesgos.....	92
3.6.2 Beneficios.....	93
3.6.3 Mapa de Riesgos en Método Risicar.....	94
3.7 Conclusiones y Recomendaciones.....	99
3.7.1 Conclusiones.....	99
3.7.2 Recomendaciones.....	101
3.7.3 Bibliografía.....	103
3.7.4 Anexos.....	103

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Encuesta Entrega de Créditos.....	56
Cuadro 2: Encuesta Entrega de Créditos.....	57
Cuadro 3: Encuesta Aplicado a Cuentas por Cobrar.....	60
Cuadro 4: Entrega de Créditos Cuentas por Cobrar	61
Cuadro 5: Balance General.....	63
Cuadro 6: Índices Financieros.....	65
Cuadro 7: Identificación de riesgos en el de Macroproceso Servicios	76
Cuadro 8: Identificación de riesgos en el de Macroproceso Comercialización.....	77
Cuadro 9: Identificación de riesgos en el de Macroproceso Logística.....	78
Cuadro 10: Identificación de riesgos en el de Macroproceso Financiero.	79
Cuadro 11: Identificación de riesgos en el de Macroproceso Administrativo	80
Cuadro 12: Calificación de Riesgos por Método Risicar	82
Cuadro 13: Tabla Calificación de Impactos.....	83
Cuadro 14: Controles a Implementarse.....	90
Cuadro 15: Mapa de riesgos en el de Macroproceso Servicios	94
Cuadro 16: Mapa de riesgos en el de Macroproceso Comercialización.....	95
Cuadro 17: Mapa de riesgos en el de Macroproceso Servicios	96
Cuadro 18: Mapa de riesgos en el de Macroproceso Financiero	97
Cuadro 19: Mapa de riesgos en el de Macroproceso Administrativo	98

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Etapas de la Administración de Riesgos	33
Figura 2 Medidas de tratamiento.....	38
Figura 3 Implementación de Medidas	40
Figura 4: Actividades.....	67
Figura 5: Recepción de Clientes	68
Figura 6: Revisión de Documentos	71
Figura 7: Desembolso de Crédito.....	73
Figura 8: Proceso de Cobro	73

RESUMEN

Las empresas al ofrecer sus servicios generan riesgos, estos se proceden por la falta de comunicación interna que deben ser notificados al personal. Estos riesgos afectan la imagen de la empresa.

El método RISICAR es una herramienta que ayuda a evitar y disminuir estos riesgos generando, alertas tempranas a los directivos y empleados.

En el proyecto realizado se indica claramente a través del Mapa de Riesgos las áreas afectadas. Este método debe ser utilizado de forma mensual, ya que permitirá dar seguimiento a las actividades que está desarrollando la empresa, tanto como las amenazas causantes de los riesgos que están siendo mitigados.

ABSTRACT

Companies, when offering their services, generate risks which are produced by their lack of internal communication that should be reported to the staff. These risks affect the image of the company.

RISICAR, a risk management method, is a tool that helps to prevent and reduce risks, generating early warnings to managers and employees.

The affected areas are clearly indicated in this project by means of the Risk Map. This method should be used on a monthly basis, as it will allow doing a follow-up of the activities being developed by the company, and show how the threats causing risk are being diminished.



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

Las empresas al ofrecer sus servicios generan riesgos, los mismos que afectan a su normal desempeño, estos riesgos muchas veces son generados por la falta de comunicación interna de procesos que deben ser comunicados a todo el personal.

Los riesgos afectan la imagen que tiene la empresa ante sus clientes, cuando se generan errores, atrasos, se da mala información o la misma no es actualizada. El método RISICAR, constituye una herramienta valiosa para los directivos de las empresas, permite identificar los riesgos que está atravesando la empresa, a fin de pronunciar alertas tempranas, y evitar que los riesgos en las áreas donde se están generando sean mitigados a tiempo.

El primer capítulo trata sobre las generalidades de la empresa, es decir, su historia, misión, visión, objetivos.

El segundo capítulo expone varios aspectos sobre la Administración de Riesgos, planteando así la descripción del Método Risicar.

El tercer capítulo es la aplicación del Método Risicar en el proceso de cuentas por cobrar de la Fundación Emprender, identificando los riesgos que esta obtiene en su proceso.

CAPITULO I

1. Diagnóstico de la Fundación Emprender.

1.1 Reseña Histórica.

1.1.1 La Economía Solidaria.

Después de la economía estatal y de la economía liberal, cuyo agente económico más activo son las sociedades de capitales, se encuentra la economía social que forma parte del denominado tercer sector, el cual está conformado por las cooperativas, las mutuales, las asociaciones civiles que realizan alguna actividad económica, las fundaciones y otras organizaciones similares; se caracterizan por:

- Su organización es democrática y parte del criterio mínimo, en que un hombre, un voto.
- La adhesión es libre para el ingreso y para la salida de sus integrantes.
- Existe ausencia de ánimo de lucro en el propósito que los anima.
- Se impone la irrevocabilidad de las reservas, las cuales constituyen un patrimonio con fines colectivos.

En base a lo anterior, las manifestaciones de las empresas de la economía solidaria se manifiestan como asociativo-empresariales de la economía social, existen varios rasgos comunes; ausencia de ánimo de lucro, la democracia institucional y el principio de puertas abiertas.

Así mismo, la economía social afirma los valores de libertad, igualdad, solidaridad y participación a parte de empresas de servicio que realizan una actividad económica.

Recientemente en el país ha cobrado la denominación de “organizaciones no gubernamentales”, (ONGs), muy extendida en el ámbito internacional donde las organizaciones gubernamentales son las dominantes. Sin embargo se ha criticado este término por tener una construcción negativa, y sobre todo por ser impropio. De cualquier forma, los cuatro factores que caracterizan estas organizaciones son:

- Sistema de formación, (grupo de individuos que se han unido por ser propia voluntad).
- Modo de gestión, (se autogobiernan a través de sus órganos de dirección).
- Sistema de financiamiento, (al menos una parte de sus recursos debe provenir de aportes voluntarios destinados a mantener la empresa social).
- Motivaciones que guían su funcionamiento, (no deben perseguir ningún tipo de beneficio de índole comercial).

1.1.2 La Economía Social en América Latina.

En América Latina, haber superado épocas críticas de orden político y económico, restablecido el sistema democrático y el estado de derecho en buena parte de sus países, aún persisten bajos niveles de crecimiento, altas tasas de inflación y de desempleo, cuantiosos déficit fiscal, falta de inversión social, inadecuada infraestructura; perpetuando las desigualdades e intensificando la inestabilidad social.

Los gobiernos latinoamericanos han adelantado procesos de reducción del aparato estatal con la consiguiente privatización de empresas y la reconversión productiva, para alcanzar la productividad y la competitividad internacional con el crecimiento auto sostenido.

En este contexto, la sociedad civil también hace parte fundamental del proceso de integración, pues su meta es mejorar las condiciones socioeconómicas de las comunidades y pueblos de los distintos países, elevando el nivel de vida y coadyuvando al mejoramiento de las relaciones de todo orden entre los individuos¹.

Modalidades de la Economía Solidaria.

La economía solidaria está compuesta por una gama muy amplia y diversa de organizaciones populares, constituidas legalmente de acuerdo con las regulaciones y normas establecidas en el país, pero caracterizadas por fundamentos éticos doctrinarios, que universalmente las identifica como el ánimo de lucro, la democracia en su manejo y la apertura para el libre ingreso, y retiro de sus miembros.

Dentro del universo de entidades que componen el sector de la economía solidaria, existen algunas formas asociativas de mayor penetración e impacto en la economía, que han tenido mayor discusión como: cooperativas, mutuales, asociaciones y las organizaciones sin fines de lucro.

¹ Las empresas de la economía solidaria en Iberoamérica, Carlos Julio Pineda Suárez pp 55

Las Cooperativas.

El cooperativismo constituye un prototipo de economía social, fundado en la solidaridad y desarrollado sobre las bases de un sistema democrático, que conforma en sí mismo un modelo económico fundamentado en el no ánimo de lucro, en oposición al sistema capitalista que tiene como centro motivador el capital y la ganancia.

El cooperativismo es la expresión social de la solidaridad, entendida esta como condición necesaria. La distribución de los beneficios en las cooperativas no se hace en forma de dividendos al capital sino que se ajusta a los límites establecidos por la ley y los estatutos de la entidad. Se reparten entre los socios en proporción a las operaciones efectuadas con la cooperativa durante el ejercicio².

Las Mutuales.

Conocidas también como sociedades mutuarías o asociaciones mutualistas, estas organizaciones cuentan con una larga evolución histórica. Las asociaciones mutualistas pueden constituir una palanca de cambio en la prestación de servicios, que satisfagan necesidades urgentes de la población, para lo cual deben promoverse y establecer relaciones más estrechas entre el sistema mutual y la seguridad social.

Las Asociaciones.

La asociación en el sentido más amplio se considera como la unión de esfuerzos de dos o más personas naturales o jurídicas, con el objeto de alcanzar un

² Las empresas de la economía solidaria en Iberoamérica, Carlos Julio Pineda Suárez pp 67

propósito común. Estas asociaciones tienen en el ser humano a su centro de unión, quien mediante el establecimiento y operación de una estructura organizativa pretende alcanzar propósitos específicos colectivos³.

Organizaciones no Gubernamentales.

Pueden catalogarse como un fenómeno mundial, con referencia al tema de desarrollo, pues están presentes en los países altamente desarrollados de Europa, Estados Unidos y Canadá, en donde se dedican a captar y a destinar fracciones de ingreso excedente de sus sociedades, para financiar proyectos de interés social en los países en desarrollo.

En base a los fines, su origen, naturaleza, su grado de inserción en la comunidad beneficiaria, su ubicación y acción en el proceso de desarrollo, se ha clasificado en tres categorías básicas constitucionales:

- ONGs de autodesarrollo, conformadas por formas asociativas de base de tipo económico o comunitario.
- ONGs de apoyo y acompañamiento a los sectores populares que agrupan.
- ONGs de desarrollo, de prestación de servicios, de atención y asistencia, de apoyo a la política gubernamental y ONGs que facilitan la acción de las agencias donantes.

³ Las empresas de la economía solidaria en Iberoamérica, Carlos Julio Pineda Suárez pp 70

- ONGs de coordinación institucional y representación gremial, conformadas por entidades de segundo y tercer grado que agrupan organizaciones populares.
- ONGs de apoyo y acompañamiento u organizaciones de trabajadores asalariados.

La tendencia de la mayor parte de las ONGs es ser organizaciones pequeñas, que sin embargo se destacan por la gran diversidad de actividades que desarrollan y la amplia gama de tópicos referentes al desarrollo en las que se encuentran comprometidas.

En la zona Austral del Ecuador observamos que muchas personas buscan trabajo, con el objeto de tener un ingreso fijo, como también personas que desean emprender en actividades productivas o de servicios con la idea de tener autoempleo, invirtiendo una pequeña cantidad de dinero.

Se ha visto que existen varios programas de apoyo dirigidos para apoyar a los microempresarios, incluso el sistema financiero, que está formado por bancos, mutualistas, cooperativas de ahorro y crédito que ha formado productos y servicios financieros dirigidos a satisfacer las necesidades de los microempresarios, más los productos y servicios financieros han impulsado el consumo en la población ya que las exigencias en los requisitos que piden las instituciones financieras consta que deben tener empleo; requisito que no tienen las personas que desean emprender un negocio.

Por los requisitos que impiden a muchas personas a acceder a un crédito, se decidió a dar paso a la creación de una institución que se especialice en apoyar a las personas que desean emprender, mejorar su negocio, para con ello mejorar sus condiciones de vida y la de su familia.

En la ciudad de Cuenca existen varias fundaciones: (Fundación Austral de Microempresas FADEM, Fundación de Desarrollo del Austro FUNDAUSTRO, Fundación Ecuatoriana de Desarrollo FED, etc.), pero que no tienen su especialidad en el apoyo dirigido a los microempresarios, con ello se abarca a una gran cantidad de personas desocupadas y subocupadas.

1.2 Actividad Principal.

Como un Órgano No Gubernamental, que tiene sus propios fines, sus actividades también van a estar encaminadas y estrechamente relacionadas con los mismos.

Las actividades sobre las que gira esencialmente su labor, están: la capacitación, Asesoría y Crédito, como actividades complementarias está el Servicio Médico-dental y comercialización.

Puesto que cada microempresa pone en juego todos los ahorros de su vida, se endeuda, vende sus propiedades y utiliza todos los mecanismos posibles y accesibles para financiar una actividad propia que le haga posible mantenerse él y su familia.

Asesoría.

La asesoría se enfoca en analizar el negocio de la microempresa para determinar su movimiento, su situación financiera, su nivel de endeudamiento, su capacidad de pago, etc., la factibilidad de que con los cambios o acentuaciones funcione de mejor manera lo que esté viendo realizado ya en beneficio del cliente y redunde en un constante crecimiento y mejoramiento.

Crédito.

El crédito está dirigido especialmente para invertir en capital de trabajo de corto plazo, el interés que cobra es fijo para el plazo del crédito, pero también es variable, entre crédito y crédito, de acuerdo a la tasa de interés vigente en el sistema financiero nacional, pero buscando que ésta siempre sea menor que la de los bancos ya que se busca que el gasto financiero que va asumir la microempresa no sea honrosa

1.3 Misión.

Como entidad sin fines de lucro, brinda servicios financieros y no financieros en la comunidad del Austro, con alta calidad, excelente atención, equidad, transparencia, honestidad, buscando la sostenibilidad institucional sin perder de vista al ser humano, promueve las capacidades locales y la superación familiar.

1.4 Visión.

“Es la institución financiera popular más importante del Austro, por ser sólida y eficiente, brinda servicios financieros y no financieros alternativos; para mejorar la calidad de vida de sus socios y la población, impulsando la identidad cultural, el respeto al medio ambiente y el desarrollo local”.

1.5 Objetivos.

- Propender el desarrollo regional del Austro en el país con un conjunto de servicios, que estarán dirigidos al robustecimiento integral de la Microempresa y sus propietarios.
- Propender al desarrollo social integral del trabajador urbano marginal del sector informal de la economía.
- Orientar y apoyar los proyectos de mejoramiento del medio de subsistencia del trabajador informal, con la finalidad de robustecer su economía y elevar su nivel de vida.
- Buscar financiamiento tanto nacional como internacional, ya sea del sector público o privado, para poder llevar adelante la ejecución de sus planes, programas y proyectos de desarrollo social comunitario.

- Desarrollar proyectos de ayuda social y humanitaria hacia los sectores marginales y desprotegidos de la sociedad, procurando su superación cultural y económica.
- Investigar, planificar y desarrollar proyectos para el desarrollo comunitario y nacional, en los campos cultural, social, científico, tecnológico, educativo y deportivo.
- Brindar consultoría, asesoramiento y capacitación para el desarrollo del sector informal de la economía y de los organismos de derecho público y privado.

CAPITULO II

2 Fundamentación Teórica.

2.1 Antecedentes.

El sector financiero es uno de los principales motores económicos de un país, ya que actúa como colocador de recursos económicos entre agentes superavitarios y deficitarios, desempeñando un importante papel en la movilidad de fondos de los depositantes y en la concesión de créditos, canalizando así, recursos para inversión y ahorro.

El riesgo cobra una gran importancia, dada la creciente globalización y los cambios en el mercado financiero, lo cual lleva a mejorar los mecanismos de regulación, que busquen disminuir el riesgo en todos los sentidos.

Los costos económicos y sociales del cierre de instituciones financieras por lo general son altos en el mercado financiero, dado que estas afectan a todo el sistema financiero en general.

2.2 Definición de Riesgo.

La palabra riesgo proviene del latín “risicare”, que significa, atreverse a transitar por un sendero peligroso. En realidad tiene un significado negativo, relacionado con el peligro, daño, siniestro o pérdida. Sin embargo, el riesgo es parte inevitable de los procesos de toma de decisiones en general y de los procesos de inversión

en particular. En finanzas, el concepto de riesgo se relaciona con las pérdidas potenciales que se pueden sufrir en un portafolio de inversión⁴.

2.3 Tipos de Riesgo.

Los riesgos que enfrenta una institución financiera se puede clasificar en las siguientes categorías:

- Riesgo de mercado.
- Riesgo de Crédito.
- Riesgo de liquidez.
- Riesgo Operativo.
- Riesgo Legal.
- Riesgo Tecnológico.
- Riesgo de tipo de interés.
- Riesgo de tipo de cambio.
- Riesgo por país y de transferencia.
- Riesgo de reputación.

2.3.1 Riesgo de Mercado.

El riesgo de mercado surge como consecuencia de la exposición a las variaciones en los precios de los activos en el mercado. Los valores pueden variar

⁴ Manual para Gestión y Control de Riesgos, Autor Alvarado Hernán Trujillo M. p 16

rápidamente y se pueden producir pérdidas significativas⁵. Para otros autores es la exposición o pérdida potencial, que previamente puede cuantificar una institución a partir de movimientos adversos en el nivel o la volatilidad de los precios del mercado, especialmente tasas de interés, para realizar ajustes y adecuar su estructura con el fin de inmunizar o minimizar el mismo.

La principal preocupación de los administradores de las cajas de ahorro y crédito, es desarrollar e implementar métodos de medición del riesgo de mercado, y prácticas de gestión de riesgo precisos que garanticen la seguridad y solidez de dichas cajas, con acciones y decisiones financieras precisas de adecuación; que permita previamente evitar la afectación de resultados y en última instancia del patrimonio en términos de pérdida.

La gestión del riesgo de mercado, busca comparar la cobertura que existe en términos de rendimiento de los activos productivos con respecto a los pasivos con costo.

En este contexto, el riesgo de mercado, es la probabilidad de que una institución de ahorro y crédito incurra en pérdidas por movimientos adversos de los precios del mercado, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera del balance.

2.3.2 Riesgo de Mercado en la Cartera de Inversiones.

Para la supervisión, el análisis de riesgo de mercado en la cartera de inversiones, es de naturaleza extra-contable.

⁵ Análisis de riesgos de la actividad financiera. Carlos Alberto Soless pp 6

Los instrumentos financieros del portafolio de inversión serán considerados en las siguientes categorías:

- a. Para negociar.
- b. Disponibles para la venta.
- c. Mantenedos hasta el vencimiento.
- d. De disponibilidad restringida.

Para el análisis del riesgo de mercado la caja valorará a precios de mercado (Mark to Market), todos los instrumentos de la cartera de inversiones, y se presentarán en los reportes correspondientes.

En la definición general de riesgo de mercado sobre la posición de negociación, se entenderá a esta en referencia a los efectos de las tasas de interés sobre la cartera de inversiones; incluye aún las mantenidas hasta el vencimiento y las operaciones de derivados que la institución estuviere realizando.

Para la definición del valor de mercado de las inversiones se utilizarán los siguientes criterios:

Papeles emitidos por instituciones del sector privado.- Para el caso de estas inversiones su valor se determinará a partir del análisis completo de la situación financiera del emisor.

Papeles emitidos o garantizados por el Estado o por otras instituciones del sector público.- El valor razonable de estas inversiones será el valor presente de los flujos de efectivo futuros que generará la inversión.

2.3.3 Riesgo de Crédito.

El concepto de crédito aparece en mayor medida, prácticamente en todas las actividades bancarias. Se ha otorgado un crédito en los casos en que una transacción produce montos adeudados. El riesgo crediticio, es el riesgo de que un tercero no cumpla con sus obligaciones de conformidad con los plazos acordados⁶. Las instituciones reconocen que una correcta estrategia de negocio debe tomar en cuenta la relación rentabilidad-riesgo, ya que la omisión de cualquiera de estas partes con llevaría una visión parcial del área de crédito.

En particular, se reconoce que cada producto de cartera debe contemplar el mercado objetivo al que se encuentra dirigido, tomando en cuenta los riesgos inherentes de dicho mercado, por lo que en el análisis de riesgos se enfatizará el análisis por la región geográfica y el sector económico de los distintos tipos de cartera, entre otras variables.

Definición de Incumplimiento.

Un evento de incumplimiento por parte del prestatario o sujeto de crédito será considerado como el no efectuar el pago pactado dentro del período predeterminado, o efectuarlo con posterioridad a la fecha en que estaba programado, o en distintas condiciones a las pactadas en el contrato.

⁶ Análisis de Riesgos de la Actividad Bancaria, Carlos Alberto Slosse, p29

Relacionado con el concepto de incumplimiento, se encuentran los indicadores de probabilidad de incumplimiento, severidad dado el incumplimiento, y nivel de exposición del riesgo de crédito; los mismos que serán fundamentales en la medición y gestión del riesgo de crédito.

La Reputación.

Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución del sistema financiero, por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad.

De las definiciones se puede apreciar que tanto el riesgo operativo como el riesgo legal y de reputación son sumamente extensos y abarcan a toda la Caja en conjunto.

Por lo tanto, para poder realizar una adecuada gestión, control y seguimiento; el primer paso consiste en identificar las principales actividades en que se encuentra involucrada la Institución y subdividirla por líneas de negocio de acuerdo con sus actividades principales.

Origen de Riesgo de Crédito: dentro de la cartera se debe analizar:

- Incumplimiento.
- Deterioro de la calidad crediticia o Mora.
- Concentración.
- Correlación

Incumplimiento: falta de oportunidad en el pago, no pago, fallecimiento.

Deterioro de la calidad crediticia: a pesar de haberme pagado a mí está en mora en otras entidades.

Concentración: tener muchas operaciones en un mismo grupo de clientes, mismo destino, misma ubicación geográfica, misma fuente de repago, etc.

Correlación: relación entre los productos que hemos colocado, lo que se busca es determinar que segmentos de cartera se comportan como uno mismo.

2.3.4 El Riesgo-País.

Se origina en factores políticos, sociales y económicos que determinan que las empresas y sociedades establecidas en el país, incluyendo el propio soberano, no puedan o no estén dispuestos a cumplir con sus obligaciones transfronterizas de pago.

El riesgo de transferencia es un importante componente del riesgo-país. Las políticas del Soberano pueden incidir en que las empresas y sociedades establecidas en el país que tienen capacidad de pago no tengan acceso a moneda extranjera para cumplir sus obligaciones financieras transfronterizas. Este riesgo se extiende en la forma de un riesgo de convertibilidad a las obligaciones domésticas de pago en moneda extranjera de esas empresas y sociedades⁷.

⁷ Análisis de riesgos de la actividad financiera. Carlos Alberto Soless pp 30

2.3.5 Riesgo de Liquidez.

El riesgo de liquidez, es el riesgo de que una institución financiera no pueda cumplir con sus obligaciones a su vencimiento. El riesgo surge debido a que los flujos de fondos originados en los activos y los pasivos no coinciden, debido al tamaño y amplitud de sus recursos. Esto origina el riesgo de que los depositantes intenten retirar sus fondos y el banco no pueda efectuar el reembolso de los depósitos. La liquidez se define como la capacidad monetaria y de conversión de activos a recursos líquidos que tiene una institución, para la cobertura de sus obligaciones de mayor exigibilidad”⁸.

Dos componentes son importantes en esta definición:

- La capacidad monetaria de que disponen las partidas que son consideradas y tipificadas como líquidas por si solas.
- La capacidad de conversión, que incluye todos aquellos rubros que sin ser líquidos en forma inmediata cuentan con una potencialidad jerárquica de conversión.

2.3.6 Riesgo Operacional.

En concordancia con la definición provista en la Resolución JB-2004-631, se entiende por riesgo operativo, la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.

⁸ Análisis de Riesgos de la Actividad Bancaria, Carlos Alberto Slosse, pp 5

El riesgo operativo incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos sistémico y de reputación. Agrupa una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses⁹.

Las ideas y aspectos individuales que están detrás del concepto de RO (Riesgo Operativo), no son nuevos en el sistema financiero, sino que forman parte de un conocimiento gerencial ya existente y las entidades financieras tradicionalmente han descansado en procesos internos, programas de auditoría, uso de pólizas de seguros y otras herramientas de administración de riesgos.

En los últimos tiempos ha habido una creciente preocupación por el RO y sus consecuencias, tanto por parte de las propias entidades financieras como por parte de los reguladores

2.3.7 Riesgo Legal.

Es la probabilidad de que una institución del sistema financiero sufra pérdidas directas o indirectas; de que sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes puedan verse incrementados más allá de los niveles esperados, o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a

⁹ Basilea II y sus implicaciones sobre las Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina, año 2004 por Matthias Arzbach

error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven de la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas.

2.3.8 Riesgo Tecnológico.

Existe un número de características de un sistema tecnológico que debe ser comprendido y que van a producir riesgos:

- **Procesamiento uniforme de las transacciones:** la posibilidad de errores u omisiones en los datos ingresados al sistema.
- **Posibilidad de errores no detectados:** la posibilidad de que ciertos individuos accedan a datos sin autorización, o los modifiquen sin dejar evidencias.
- **Rastro de Transacciones:** Que pueden ser utilizados para propósitos de auditoría, de estos algunos pueden perderse, existe poco tiempo para rescatarlos.
- **Funciones incompatibles:** las funciones de control, ejecutadas normalmente por diferentes personas
- **Iniciación automática de transacciones:** la iniciación de ciertas transacciones pueden ser efectuadas automáticamente, pero sin aprobación.

2.3.9 Riesgo de Tasas de Interés.

Todas las Instituciones asumen riesgos de tasas de interés, a fin de satisfacer las demandas de sus socio y/o clientes y del mercado y de ejecutar sus estrategias

comerciales; las instituciones otorgan préstamos, captan recursos vía depósitos, certificados de aportación¹⁰.

En estas operaciones, las instituciones toman diferentes decisiones y acciones que les llevan a obtener utilidades o pérdidas, debido a las fluctuaciones de las tasas de interés.

Lo que afecta además a sus resultados financieros (margen financiero neto), así como a la estructura del patrimonio, son las variaciones en las tasas que afectan el valor de sus activos, pasivos y al flujo de efectivo que tienen las instituciones.

Riesgo de Tasas de Interés (RTI).

El riesgo de tasas de interés (RTI), es la contingencia de que las variaciones en las tasas de interés reduzcan las utilidades actuales o futuras y el valor económico (capital) de una entidad financiera.

2.4 Definición de Administración de Riesgos.

La administración de riesgos, es el conjunto de acciones llevadas a cabo, en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos¹¹.

Entre las principales funciones de la administración de Riesgos, se encuentra la concientización del personal de la institución, en particular sobre el tema del riesgo

¹⁰ Análisis de riesgos de la actividad financiera. Carlos Alberto Soless pp 44

¹¹ Rubí Consuelo Meja. Administración de Riesgos Un Entorno Empresarial pp 41

operativo, como se describió en la sección anterior, el riesgo operativo involucra a todas las áreas de negocios de la cooperativa. Por lo tanto la administración de riesgos involucrará a todas las áreas de la Institución en la medición, control y seguimiento del riesgo operativo, ya sea a través de la realización de encuestas, registro de eventos de pérdidas y otras actividades.

Al hablar de “riesgos” se piensa en la posibilidad de que ocurran eventos no deseados. Pero una parte de los riesgos en los mercados financieros, ocurren por sucesos a los cuales no se les asocia ninguna probabilidad. Asignar una probabilidad a todos los eventos que puedan alterar las utilidades de las empresas, es lo que se denomina “Análisis de Riesgos”. Financieramente, se puede definir al “Riesgo” como la probabilidad de que los precios de los activos que se tengan en un portafolio, se muevan adversamente ante cambios en las variables macroeconómicas que los determinan. Por lo tanto, es de interés toda distribución futura de utilidades, asociándole así una probabilidad a cada posible valor que puedan alcanzar las utilidades; con el objeto de caracterizar el perfil de riesgo que representa cada escenario factible.

La rentabilidad de las empresas está directa o indirectamente vinculada con los precios de activos financieros; la sobrevivencia misma de las compañías depende de los movimientos en dichos mercados, razón por la cual se ha tornado cada vez más relevante poder anticipar las posibles variaciones de las tasas de interés, las cotizaciones de las acciones en los mercados bursátiles y el tipo de cambio, entre otras variables. No habría ninguna decisión financiera que tomar, si se pudiera determinar con precisión los cambios en estas variables. En la medida en que se

enfrenta a la incertidumbre del futuro de estas variables, es necesario considerar los distintos cursos de acción posibles y las consecuencias que cada uno de ellos tiene si se presentan diferentes escenarios. Por este motivo el análisis de riesgos está íntimamente relacionado con el proceso de toma de decisiones, de hecho en el área financiera se estudian de manera paralela.

En todo proceso de toma de decisiones, es necesario considerar sistemáticamente los elementos fundamentales de riesgo y permitir la agregación consistente de riesgos a través de las mesas de operación, teniendo presente las coberturas naturales que puedan existir entre ellas. También, el proceso de toma de decisiones debe permitir optimizar portafolios con un enfoque prospectivo considerando la visión de mercado que se tenga.

El modelo propuesto en este trabajo, el modelo se RISICAR puede servir de marco referencial importante sobre el cual cualquier institución financiera podría construir su sistema integral de gerencia de riesgo. Se puede verificar que sistemas similares estén presentes en todos los grandes Bancos Centrales (Money Center Banks) y las grandes firmas de Banca de Inversión. Para ellos es una absoluta necesidad tener estos sistemas integrados, para poder operar en múltiples zonas geográficas con una plétora de instrumentos financieros. Estos sistemas integrales muchas veces son una mezcla de sistemas hechos en casa y sistemas comprados a especialistas como Algorithmics de Canadá, Reuters Risk Management, una división de Reuters PLC o General Electric Capital, una división de General Electric Corp., para sólo nombrar algunos.

Hasta ahora, la mayoría de las gerencias de riesgo de las pequeñas instituciones financieras han sido de carácter empírico, basadas en la experiencia de los mercados, el conocimiento personal de sus contrapartes y el manejo conservador con respecto a los instrumentos. La infraestructura tecnológica, por lo general, es una red de área local; los sistemas de información, son un sistema administrativo-contable “off the shelf” y hojas de cálculo, para llevar la posición e inventario de instrumentos de mercado. En una sociedad de corretaje pequeña, es usual encontrar una estructura organizativa conformada por: un operador de mercado, dos personas de *Back Office* y el director ejecutivo; generalmente se realizan entre 3 a 5 operaciones por día.

Bajo las premisas anteriores, se puede observar que una sociedad pequeña no debería adquirir un sistema integrado que cueste 2 millones de dólares, ya que probablemente no le resultaría atractivo si se analiza desde la óptica de una relación costo beneficio. Lo que sí pueden hacer y dentro de la infraestructura de sistemas, es atender a los principios del marco referencial de gerencia de riesgo propuesto en este trabajo:

- Llevar una posición de todas sus cuentas de efectivo y títulos valores.
- Probar esta posición contra valores de mercado y proyectar generando un mapa en el tiempo, los flujos de caja que el efectivo y los valores generan aunque los valores vayan a ser traspasados después.

- Permanentemente plantearse escenarios posibles y no posibles a futuro sobre tasas de cambio, niveles de tasa de interés que puedan afectar la posición de efectivo y títulos.
- Ver el Valor en Riesgo de la posición de títulos y efectivo usando la hoja de cálculo.

Sobre la base de los resultados del Valor en Riesgo, establecerse límites operativos y políticas, tanto con respecto al mercado y sus contrapartes como de remuneración a su operador y “*Back Office*”. Es decir se puede conformar un sistema de Gerencia de Riesgo con los cinco pasos o fases antes descritas.

El paso previo para el establecimiento de un Sistema de Gerencia de Riesgo, es establecer herramientas que faciliten el análisis. Para esto será necesario conocer el comportamiento histórico de los instrumentos que están o estarán dentro del portafolio de inversión.

Principios de la Administración de Riesgos.

Principio 1: El consejo de administración deberá conocer cuáles son los principales aspectos de los riesgos de la institución, en tanto que categoría de riesgo es diferenciada y se deberá aprobar y revisar periódicamente el marco que utiliza para la gestión del riesgo.

Principio 2: El consejo de administración deberá asegurar que el marco para la gestión del riesgo, esté sujeto a un proceso de auditoría interna eficaz e integral por parte de personal independiente, capacitado y competente.

Principio 3: La alta gerencia deberá ser la responsable de poner en práctica, el marco para la gestión del riesgo aprobado por el consejo de administración. Dicho marco deberá ser aplicado de forma consistente en toda la organización y todas las categorías laborales deberán comprender sus responsabilidades con respecto a la administración del riesgo. La alta gerencia también deberá ser responsable del desarrollo de políticas, procesos y procedimientos destinados a la gestión de estos riesgos para todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes.

Principio 4: Se deberá identificar y evaluar el riesgo inherente a todos sus productos, actividades, procesos y sistemas relevantes. Además, también deberán comprobar que antes de lanzar o presentar nuevos productos, actividades, procesos o sistemas.

Principio 5: Las organizaciones deberán vigilar periódicamente los perfiles de riesgo y las exposiciones sustanciales a pérdidas. La alta gerencia y el consejo de administración deberán recibir información pertinente de forma periódica, que complemente la gestión activa del riesgo.

Principio 6: Las organizaciones deberán contar con políticas, procesos y procedimientos para controlar, y cubrir los riesgos más relevantes. Además, deberán reexaminar periódicamente sus estrategias de control y reducción de

riesgos y ajustar su perfil de riesgos según corresponda, utilizando para ello las estrategias que mejor se adapten a su apetito por el riesgo y a su perfil de riesgo.

Principio 7: Las organizaciones deberán contar con planes de contingencia y de continuidad de la actividad, que aseguren su capacidad operativa continua y que reduzcan las pérdidas en caso de interrupción grave de la actividad.

2.5 Beneficio.

Con la administración de riesgos se pueden identificar y administrar los riesgos en forma integral a lo largo de toda la institución, lo cual permite tomar ventajas de las oportunidades, así como tomar decisiones fundamentadas en el equilibrio entre la tolerancia y el riesgo, brinda un marco integral y orientador basado en mejores prácticas¹².

Entre los beneficios de la administración de riesgos se tiene:

- Facilita la ruta de la generación de valor y la estabilidad como negocio en marcha.
- Depura el proceso de toma de decisiones.
- Genera un entorno de mayor prevención y menor corrección.
- Identifica economías y maximiza la posibilidad de detectar fraudes.
- Permite a todos los empleados comprender la exposición al riesgo en la institución.
- Propicia la innovación y la colaboración entre los empleados de las diferentes áreas y procesos.

¹² Rubí Consuelo Meja. Administración de Riesgos Un Entorno Empresarial pp 43

- Contribuye a la disminución de costos en la institución, al establecer criterios generales para la toma de decisiones.

2.6 Objetivos.

El objetivo general de la administración de riesgos, es evitar pérdidas o gastos significativos derivados de la exposición al riesgo de las empresas.

Los objetivos básicos o particulares que deberían perseguir cualquier departamento o área de administración de riesgos, podrían ser los siguientes:

- Asegurar el cumplimiento de las políticas definidas por la dirección, en relación con los riesgos.
- Establecer las metodologías de análisis y evaluación de los riesgos.
- Establecer métodos, procedimientos y controles para la administración de riesgos.
- Identificar las fuentes de información adecuadas para medir la magnitud de los riesgos.
- Medir metodológicamente la exposición al riesgo.
- Determinar los niveles de riesgo aceptables, de acuerdo con la estructura financiera de la empresa y con las políticas al respecto.
- Utilizar los recursos humanos, físicos y financieros en forma eficaz, para que contribuya el logro de los objetivos propuestos por la institución.
- Elaborar informes constantes sobre la exposición al riesgo.

2.7 Etapas de la Administración de Riesgos.

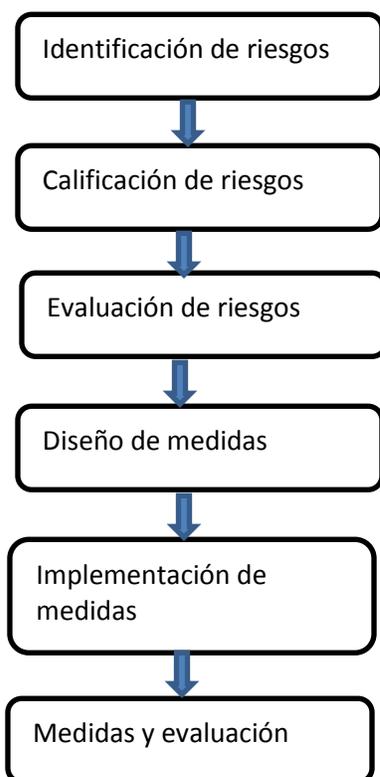
Para desarrollar la administración de riesgos, se debe tener en cuenta, los procesos que tiene la institución, los productos que ofrece, esto es indispensable porque es posible encontrar que el proceso no es viable o debe ser modificado para que sea exitoso.

Las etapas en la administración de riesgos son las siguientes:

- “Identificación de riesgos.
- Calificación de riesgos.
- Evaluación de riesgos.
- Diseño de medidas de tratamiento.
- Implementación de las medidas.
- Monitoreo y evaluación”¹³

¹³ Rubí Consuelo Meja. Administración de Riesgos Un Entorno Empresarial pp 46

Figura 1 Etapas de la Administración de Riesgos



Elaboración: Los Autores

2.7.1 Identificación de Riesgos.

Es el paso más importante de la administración de riesgos, ya que permite a los directivos y empleados poner al descubierto situaciones que afectan a la institución, para darse cuenta de las posibilidades y peligros a los cuales se puede enfrentar actualmente. Esto no quiere decir que por identificar los riesgos estos no sucedan, sino que la institución se puede anticipar ante la posibilidad que algo suceda y tomar acciones.

Existen diferentes herramientas y métodos que permiten identificar de forma más estructurada y confiable¹⁴. Algunas de estas herramientas más comunes son las listas de chequeo, diagramas de procesos, análisis financieros.

Las herramientas utilizadas tienen como propósito establecer los posibles eventos que puedan presentarse y afectar de algún modo el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Para la identificación de los riesgos se debe recurrir a información, que es un proceso planificado que considere:

- a) La normativa actual relacionada con la materia de investigación.
- b) Las entidades o agentes económicos involucradas.
- c) Los distintos procesos involucrados, sus características y principales actividades, esto incluye los procesos internos de crédito, aperturas de cuentas, entregas de dinero, recuperaciones de créditos, etc.
- d) Las responsabilidades del personal, la secuencia y la manera como se relacionan.
- e) Identificar los principales documentos que intervienen en las operaciones, cual es la función que cumplen, quienes los emiten, quienes los reciben, etc.
- f) Determinar los tiempos asociados a las actividades de los procesos involucrados.
- g) Cuantificar la participación de los involucrados.

¹⁴ Rubí Consuelo Meja. Administración de Riesgos Un Entorno Empresarial pp 49

2.7.1.1 Identificación de Riesgos en los Créditos Individuales.

Realizar un estudio de riesgo de una operación de crédito, supone seguir una serie de pasos lógicos previos a la aprobación o denegación de la solicitud. La finalidad del estudio reside en asegurar que la entidad va a recuperar el dinero prestado y que la operación va a reportar cierta rentabilidad¹⁵.

Calcular el nivel de riesgo, la rentabilidad y el coste de la operación es primordial, para que una petición de crédito prospere.

El análisis de los riesgos con trabajadores y empresarios individuales, es bastante más simple que el que implicaría una operación de riesgo para empresas de mayor tamaño. La mayoría de las veces son créditos de bajo valor, por lo que su ramitación y el estudio de riesgo en estas operaciones suelen ser bastante sencillos.

Cuando recibimos una solicitud de crédito por parte de un particular, debemos hacer un análisis previo al estudio de la operación. Debemos verificar los siguientes puntos:

- Los términos de la petición de crédito del cliente están en consonancia con la política crediticia (política de riesgos) de la entidad.
- Coherencia entre la modalidad de la operación y la finalidad de la misma.

¹⁵ Rubí Consuelo Meja. Administración de Riesgos Un Entorno Empresarial pp

- El solicitante posee capacidad de pago.
- El solicitante ofrece garantías suficientes.

2.7.2 Calificación y Evaluación de Riesgos.

La Calificación.

De manera amplia podemos definir qué se entiende por calificación de riesgo, a la opinión independiente, objetiva, y técnicamente fundamentada, acerca de la solvencia y seguridad de un determinado instrumento financiero emitido por alguna institución¹⁶. Esta opinión es emitida por entidades especializadas denominadas Empresas Calificadoras de Riesgo (ECR). Al tratarse de opiniones guardan un carácter subjetivo, pero que en todo caso se respalda en un análisis profesional de la información sobre el emisor y la emisión. Estas opiniones sugieren un ordenamiento relativo de los riesgos de los distintos valores emitidos.

Las calificaciones no deben interpretarse nunca como una recomendación para adquirir o enajenar un determinado valor; porque como se ha expresado sólo está reflejando cierto tipo de información respecto a la emisión. De igual manera el calificador no es tampoco un auditor, en el sentido que normalmente toma la información que le brinda el emisor sin necesidad de cuestionar su validez.

La Evaluación.

En la evaluación se analizan las calificaciones dadas a los riesgos en la etapa anterior, y se establece la situación en que se encuentra la institución. Lo cual

¹⁶ Rubí Consuelo Meja. Administración de Riesgos Un Entorno Empresarial pp 48

facilita el diseño de planes de manejo de acuerdo con un rango de probabilidades definidas en relación con la gravedad de los riesgos.

Para realizar la evaluación de riesgos, se parte de un modelo que permita identificar los riesgos; en base a un rango que represente el grado de exposición de la institución. Quienes establecen como identificar los riesgos y el rango que le damos, son los altos directivos; los rangos o niveles pueden ir desde poco, aceptable o hasta máximo, todo va depender de cómo lo vean los directivos.

2.7.3 Diseño de Medidas de Tratamiento de los Riesgos.

Al tratar el riesgo como esencial, se debe tomar medidas para reducirlo, y también para establecer la forma de soportar las pérdidas que genera. Por lo tanto existen 6 medidas de tratamiento las cuales 3 son de control del riesgo y las otras 3 de financiación del riesgo. En las primeras 3 podremos encontrar: evitar, prevenir o proteger; y en las segundas están: aceptar, retener o transferir. El diseño de las medidas de tratamiento puede reflejar la cultura organizacional¹⁷. A continuación explicaremos cada una de estas:

Evitar: Para evitar un riesgo se parte del principio de que su probabilidad es alta y representa un alto peligro para la institución; porque podría traer consecuencias muy graves en caso de la ocurrencia del siniestro, algunas formas de evitar un riesgo es no emprendiendo un nuevo proyecto evaluado como no viable, eliminando la actividad que genera un riesgo o sustituyéndola por otra que no sea tan peligrosa o que no produzca tantas pérdidas.

¹⁷ Rubí Consuelo Meja. Administración de Riesgos Un Entorno Empresarial pp 51

Prevenir: Cuando hablamos de la medida de prevenir, estamos hablando de establecer anticipadamente políticas, normas, controles y procedimientos; que lleven a que el evento generador del riesgo no ocurra o disminuya su probabilidad de ocurrencia, existen muchas formas de prevención, pero las más utilizadas son:

- Inspecciones y pruebas de seguridad.
- Entrenamiento.
- Inversión en información.
- Diversificación.
- Disminución del nivel de exposición.
- Mantenimiento preventivo.
- Medicina preventiva.

Figura 2 Medidas de tratamiento



Elaboración: Los Autores

Proteger: Al hablar de proteger estamos pensando en medidas que actúan en el momento de presentarse el riesgo, sobre el recurso amenazado, por ejemplo los equipos de protección, como las gafas. Las medidas de protección de mayor aplicación son:

- Sistemas automáticos de protección.
- Equipo de protección personal.
- Plan de emergencia.
- Plan de contingencia.

Aceptar: significa asumir un riesgo y las consecuencias que este atraiga en el momento que se presente. Los riesgos se aceptan cuando la frecuencia es baja e impacto leve, y no poner en peligro la estabilidad de la organización.

Retener: Estos se retienen, cuando en forma planeada se crea un fondo entre otras cosas para responder ante las posibles pérdidas causadas, por su ocurrencia.

Transferir: Transferir un riesgo, es cuando se traspassa el riesgo a otra compañía, ya sea por medio de un contrato de outsourcing, o una póliza de seguro.

Un modo habitual de transferir el riesgo es cubrirlo mediante un seguro.

La adopción de un seguro forma parte de la estrategia de continuidad de negocio.

2.7.4 Implementación de las Medidas de Tratamiento.

Evaluados los riesgos, definidas y diseñadas las medidas para su tratamiento, se debe emprender el plan de implementación en cada proceso, proyecto o unidad de negocio en el que se han analizado los riesgos. Las acciones propuestas, para

que la implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos sea adecuada a las necesidades de la institución, son las siguientes:

1. Establecer prioridades en la implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos.
2. Diseñar un plan de implementación que contemple dichas prioridades.
3. Obtener la aprobación del plan por parte de la alta dirección.
4. Designar las personas responsables de la implementación del plan.
5. Destinar los recursos necesarios para llevarlo a cabo.
6. Definir las fechas límite para su ejecución.
7. Establecer los resultados esperados del plan de implementación y la forma como se van a medir.

Figura 3 Implementación de Medidas



Elaboración: Los Autores

El liderazgo que ejerza el comité de riesgos, el área o la persona designada como responsable de la administración de riesgos, es la garantía del éxito de este proceso.

2.7.5 Monitoreo y Evaluación de los Riesgos.

Ahora, presente la unidad revisada del objetivo y las siguientes notas sobre monitoreo y evaluación:

- La información es esencial para las decisiones y acciones que tomamos. La información oportuna y exacta, nos permite aprender de las experiencias de otros, para identificar y capitalizar las oportunidades, y evitar situaciones de riesgo.
- El monitoreo y la evaluación, involucran recoger y usar información.
- Con frecuencia, en el campo del desarrollo, el monitoreo es un requisito impuesto en las instituciones por los donantes. .
- El monitoreo también es visto como un fin en sí mismo, por lo que algunos gerentes de proyecto, completan formularios y preparan informes sin que necesariamente utilicen la información, para la evaluación interna y planificación del programa.
- De manera similar, la evaluación se conduce con frecuencia para satisfacer requisitos externos, o hacer un juicio sobre si un proyecto debe continuar recibiendo financiación.
- Con menos frecuencia, la evaluación es una herramienta para fortalecer un proyecto y empoderar a los participantes o clientes del proyecto.

- La habilidad de adquirir y usar información relevante, es tan importante para una red de defensa y promoción como para una ONG individual.
- Si las actividades de defensa y promoción de una red provocan un cambio de política deseado.

CAPITULO III

3. Aplicación del Método Risicar a los Procesos Cuentas por Cobrar Rembolsables y Cuentas por Cobrar no Rembolsables.

3.1 Identificación de Riesgos.

Al iniciar el estudio del riesgo, hay que preguntarse:

¿Cómo se puede saber si los datos contenidos en la solicitud son ciertos?

¿Cómo se pueden obtener datos adicionales sobre el solicitante?

Para corroborar la validez de los datos contenidos en la solicitud y obtener otros adicionales, hay que examinar a fondo la información procedente del cliente, añadir información interna y externa, y verificar el conjunto de datos.

Por lo tanto, para configurar la imagen del solicitante en la que se basará la concesión o denegación de la operación, se utilizarán los siguientes datos:

- Los que él mismo aporta en la documentación que entrega y en la entrevista mantenida con él.
- Los procedentes de los archivos de nuestra entidad (fuentes internas).
- Los obtenidos de fuentes externas.

Pueden existir circunstancias no reflejadas en la solicitud de riesgo que suponen información valiosa acerca del cliente o de las garantías que propone. Algunos de

estos datos obran en poder a la entidad; otros se obtienen con la mediación de agencias especializadas, consultando registros, etc.

3.1.1 Herramientas de Identificación.

Las herramientas de identificación de los riesgos provienen de dos fuentes; internas y externas.

Fuentes Internas.

Para verificar los datos que nos ha aportado el cliente, es útil obtener información adicional con nuestros propios medios. La información interna es más barata y generalmente más fiable que la información externa. Se obtiene mediante la consulta de los archivos y registros de la entidad.

Un buen recurso para seleccionar correctamente las solicitudes y evitar futuros problemas; consiste en averiguar si la entidad dispone de antecedentes fiables del comportamiento, solvencia y garantías propias del solicitante.

Una información muy valiosa, será la que nos facilite el departamento de créditos y préstamos; en relación con operaciones realizadas por el solicitante con anterioridad; es decir; cumplimiento, incidencias, etc.

Los comentarios correspondientes a anteriores resoluciones de operaciones de riesgo del cliente; también nos pueden ayudar a conocer aspectos importantes sobre él.

Fuentes Externas.

Según Rubí Consuelo (2006) “Al igual que las fuentes internas, las fuentes externas nos proporcionan información adicional que completa la facilitada por el cliente; pero que tiene mucha importancia, ya que puede ser crítica. La información externa es especialmente valiosa cuando se trata de obtener o verificar datos que entrañan juicios de valor”.

La información externa se suele obtener básicamente de las siguientes fuentes:

- El entorno social, profesional, comercial y financiero del solicitante.
- Agencias de informes.
- Otras entidades financieras.
- Registros públicos (de la Propiedad y Mercantil, fundamentalmente).

Si, al examinar una solicitud y verificar los datos de un cliente, creemos conveniente tener a mano balances y cuentas de resultados del negocio del solicitante, correspondientes a ejercicios anteriores, se los pediremos al cliente. En ocasiones, es preferible obtener la información externa por nuestros propios medios, prescindiendo de las agencias de informes.

En las operaciones en que, por su importe o complejidad, se precisa una información excepcionalmente amplia y fiable; se combinan dos procedimientos: recurrir a las agencias de informes y obtener información por medios propios.

La gestión de información por medios propios, se contrasta con la información suministrada por la agencia. En cualquier caso, al examinar los datos y al completarlos mediante la información crítica, hay que tener en cuenta:

- La fiabilidad de las fuentes de información.
- Su coste.
- La utilidad de la información.

Capacidad de Pago.

La empresa (Manual de Crédito 2005), “toma en cuenta los siguientes datos particulares:

- Declaración de ingresos (hojas de nómina, declaraciones de renta...) y gastos mensuales (alquileres, suministros...).
- Composición de la remuneración (parte fija y parte variable).
- Declaración de bienes.
- Deudas vigentes y avales otorgados.
- Pólizas de seguros.
- Garantías personales (de familiares y amigos).

Si se trata de un profesional o empresario individual, habrá que obtener los siguientes datos:

- Últimos balances y cuentas de resultados de dos años.

- Capital empleado y otras aportaciones recibidas.
- Expectativas de negocio (ventas futuras confirmadas, etc.).
- Deudas vigentes y avales otorgados.
- Recursos bancarios (cuentas de ahorros, pólizas, etc.).
- Pólizas de seguro.
- Garantías personales (de clientes, proveedores o colaboradores)”.

Garantías Adicionales.

Las entidades financieras exigen siempre la garantía personal del cliente en sus operaciones activas. Si el riesgo de la operación es elevado, la entidad exigirá además garantías adicionales, en función de las circunstancias y del tipo de operación.

Las entidades financieras necesitan garantías de tipo económico, que aseguren en la medida de lo posible, el buen fin de las operaciones de crédito.

Una garantía puede ser ofrecida por el solicitante de la operación, para admitir la solicitud, o bien puede estimarse conveniente por la entidad como resultado del estudio de la operación.

Es necesario estudiar las garantías aportadas. Las garantías pueden clasificarse en dos grandes bloques: garantías de tipo personal y garantías de tipo real.

En el caso de las garantías reales (inmuebles, depósitos, valores, u otros), es necesario analizar su valor, comprobar si existen cargas sobre ellas y verificar su titularidad. Es importante valorar las garantías, para comprobar que son suficientes para cubrir:

- El importe de la operación.
- Los intereses.
- Las comisiones.
- La repercusión de los gravámenes que correspondan (costos y gastos por reclamaciones judiciales).

Como norma general, son preferibles como garantías reales bienes que:

- Tengan un amplio mercado y, por tanto, puedan enajenarse rápida y fácilmente, sin necesidad de malvenderlos.
- No estén expuestos a grandes oscilaciones de precios en el mercado.
- No exijan una excesiva dedicación para poder conservarlos y custodiarlos.

En el caso de las garantías personales, lo que asegura el cumplimiento de las obligaciones, es la solvencia de las personas: una o varias terceras personas garantizan con todos sus bienes presentes y futuros, la devolución del préstamo o crédito en caso de que no lo devuelva la persona que lo solicita.

Diagnóstico y Conclusiones.

El proceso de examen y cotejo de la información facilitada por el solicitante, incorporación de información crítica y correspondiente verificación; tiene por objeto la obtención de datos fiables y suficientes sobre el cliente y las garantías de la operación.

Las operaciones de riesgo solicitadas por particulares, consisten en su mayor parte en operaciones de crédito y préstamo que suelen destinarse al consumo, a excepción de los préstamos hipotecarios, destinados a la adquisición de inmuebles.

Si, después del análisis cualitativo de los datos del solicitante y de su solicitud, no se observan notas desfavorables, la viabilidad de la operación dependerá de la capacidad de devolución que demuestre.

Concesión o Denegación.

El estudio y la decisión sobre las operaciones de riesgo con particulares, suelen estar bastante normalizados, examinados y compulsados los datos de la solicitud, la operación será tanto más viable cuanto más se adapte al patrón o esquema prefijado por la entidad.

Para decidir la concesión o negación de otras operaciones con particulares que no se sometan al credit-scoring, habrá que tener presentes los siguientes factores:

- La personalidad del solicitante, es decir, la fama e historial en sus relaciones con la entidad o con otras entidades financieras.
- Su situación económica, es decir, su solvencia económica y su capacidad de devolución del crédito.
- El importe del crédito.
- La duración y plazos de amortización.

Pensemos en el vendedor de pisos, con ingresos por comisiones bastante elevados. Hoy por hoy, no hay ningún indicio de que dicho nivel de ingresos se pueda venir abajo; pero ¿Se puede asegurar que siempre será así?, con el tiempo pueden darse circunstancias personales o profesionales muy diversas que alteren la situación actual, como por ejemplo un bajón en el mercado inmobiliario que haga descender bruscamente los ingresos del prestatario.

Además del importe de la operación, también su plazo debe estar en consonancia tanto con las necesidades, como con el perfil de riesgo del solicitante.

Las operaciones de crédito a corto plazo presentan algunas ventajas:

- Es fácil prever, dentro de lo posible, cuáles pueden ser las circunstancias del solicitante a pocos meses visto.

- Las tendencias, al alza o baja de los tipos de interés, no afectan apenas a los beneficios que obtengamos con la operación si ésta se ha concertado a tipo de interés fijo.
- En general, las operaciones con particulares a corto plazo, suelen ser de menor cuantía que las operaciones a largo plazo.
- En principio, es menos probable que la solvencia del cliente se vea afectada en seis meses, que en cinco años.

En igualdad de circunstancias, las entidades financieras preferirán conceder préstamos a corto plazo, ya que tendrán más facilidad para reorientar sus inversiones según la coyuntura económica del momento.

Comunicación de la Decisión.

A veces, después de haber realizado el estudio de los datos del solicitante, puede darse que:

- La solvencia moral y económica del cliente, no sea muy buena.
- El importe del préstamo solicitado, esté en desproporción con la solvencia del particular.
- La duración o plazo que se solicita para la operación sea excesivo, o no se considere adecuado.

- El destino que se piensa dar al dinero solicitado, no represente una inversión que ofrezca suficientes garantías de recuperar el importe prestado.

En cualquiera de estos casos, una operación de préstamo presentará un riesgo elevado.

Créditos a Microempresas.

Características generales del análisis.

La actividad, la evolución y los resultados de las empresas, se expresan generalmente por medio de cifras. Pero en la realidad empresarial hay realidades no cuantificables.

Así, por ejemplo, se puede valorar el coste que ha supuesto para una empresa una huelga, pero difícilmente se puede cuantificar el deterioro del clima laboral, previo o posterior al conflicto. Del mismo modo, los antecedentes, titulación, experiencia, dotes psicológicas y eficacia de un gerente; son factores que difícilmente podrían medirse, asignándoles una cifra.

Aunque hay que enfocar el análisis del riesgo de forma global, es preciso distinguir entre los datos cuantificables, objeto del análisis cuantitativo, y los datos que no pueden medirse cuantitativamente. El análisis cualitativo sirve para medir estos últimos.

El análisis cuantitativo (llamado también análisis económico-financiero), utiliza técnicas e instrumentos matemáticos de aplicación general en las entidades financieras.

Objetivos del Análisis.

El presente tema se centra en el análisis de riesgo utilizando para ello el método RISICAR, que es empleado por profesionales, empresarios individuales y empresas. Los objetivos de dicho análisis son los siguientes:

- Evaluar los riesgos que pueden surgir en una operación de crédito con profesionales, empresarios o empresas.
- Dictaminar qué aspectos son útiles para el análisis cualitativo y para el análisis cuantitativo (económico-financiero), de una operación de crédito.
- Determinar qué tipo de garantía deberá aportar el solicitante (personal, prendaria, hipotecaria), y si ésta puede ser suficiente para que la operación crediticia prospere.
- Aplicar los procesos de estudio de operaciones de riesgo previos al diagnóstico de la operación.
- Evaluar el riesgo de una operación, significa averiguar las posibilidades de recuperar el dinero prestado y obtener los rendimientos previstos.

Necesidades de Financiación de las Empresas.

Las necesidades de financiación de las empresas suelen dividirse en dos grandes categorías:

- Necesidades permanentes de financiación.
- Necesidades transitorias (o estacionales) de financiación.

Para cada una de estas necesidades, las entidades bancarias comercializan distintos productos financieros.

Las necesidades permanentes de financiación no experimentan cambios durante el ciclo de explotación de la empresa, y se producen como consecuencia de:

- Las inversiones en activos no corrientes. Por ejemplo, terrenos, construcciones, maquinaria, mobiliario, vehículos, instalaciones, equipos informáticos, patentes industriales, etc.
- Las inversiones estables en activos corrientes. El activo corriente de la empresa, viene determinado por los niveles de inversión regular que para que pueda funcionar normalmente, necesita mantener en existencias, saldos de clientes, tesorería, etc.

3.1.1.1 Cuestionario de Análisis de Riesgo.

Una de las herramientas más utilizadas para la identificación de riesgos que se aplicó, es el cuestionario, que consistió en una serie de preguntas que tiene por objeto determinar si la institución está o no preparada ante los diferentes riesgos.

Se elaboró un cuestionario, que se aplicó a la gerencia de la institución, con el fin de analizar tanto las cuentas de cartera de créditos y cuentas por cobrar.

Cuadro 1: Encuesta Entrega de Créditos

TIPO DE ACTIVIDAD: Entrega de créditos.

PERIODO DE ANALISIS: Primer trimestre del año 2012.

FUNCIONARIOS: Gerente de la institución.

PREGUNTAS SOBRE FACTORES DE RIESGO	RESPUESTAS		
	SI	EP	NO
AMBIENTE DE CONTROL			
- ¿Existe y conocen el código para preservar la integridad y valores éticos?	1		
- Se cuenta con planes de capacitación del personal (competencia).	1		
- La responsabilidad para la toma de decisiones está relacionada con la asignación de autoridad y responsabilidad.	1		
- Existe rotación excesiva del Directorio, Dirección Gerencial y responsables.			1
- Los empleados entienden que cualquier incumplimiento traerá como consecuencia la adopción de medidas correctivas.		1	
- Los Jefes departamentales y la Gerencia trabajan en forma coordinada sobre proyectos a efectuarse de la empresa.	1		
- Se han efectuado evaluaciones del rendimiento profesional de los empleados de la Empresa.			1
- Se ha establecido y difundido las políticas de la Empresa.		1	
- Se efectúan informes sobre los resultados alcanzados por la gerencia.			1
- Manual de la estructura organizacional.			1
- Los miembros del Directorio toman decisiones importantes bajo un análisis profesional para la existencia o mantenimiento de la empresa.	1		

- Existe y se halla actualizado el Manual de asignación de autoridad y responsabilidad dentro de la organización.			1
- El Directorio supervisa y realiza el seguimiento necesario, sobre proyectos y programas que se llevan a efecto.		1	
- Los miembros del Directorio tienen un perfil acorde a la naturaleza del negocio y tiempo para realizar sus funciones adecuadamente.			1
Total	5	3	6
Porcentajes	35,71	21,43	42,86

Elaboración: Los Autores

En el ambiente de control que debe ser aplicado en la cartera de créditos, la mayoría tienen una respuesta negativa lo que da posibilidades serias de riesgo de créditos, ya que no están aplicando normas de control. Mientras que un 35,71%, de las respuestas son afirmativas, tenemos que la institución está realizando tareas de control interno, y un 21.34% están en espera.

Cuadro 2: Encuesta Entrega de Créditos

TIPO DE ACTIVIDAD: Entrega de créditos.

PERIODO DE ANALISIS: Primer trimestre del año 2012.

FUNCIONARIOS: Gerente de la institución.

Valoración del riesgo: Circunstancias para el riesgo:	RESPUESTAS		
	SI	EP	NO
- El Directorio y la gerencia han establecido los objetivos globales de la empresa, y se han comunicado a toda la Empresa.	1		
- La planificación apoya los objetivos globales.	1		
Se establecen objetivos para cada actividad importante, que pueden incluir las siguientes, entre otras:	1		
Recepción de clientes.	1		
Operaciones.		1	
Servicio al cliente.			1
Aprovisionamientos.			1
Desarrollo de tecnología.			1
Recursos Humanos.		1	

<i>Gestión de la empresa.</i>		1	
<i>Gestión de las relaciones con terceros.</i>		1	
<i>Servicios administrativos.</i>	1		
<i>Tecnología de la información.</i>			1
<i>Gestión de los asuntos legales.</i>	1		
<i>Planificación.</i>		1	
<i>Proceso de cuentas a cobrar.</i>	1		
<i>Proceso de la Tesorería.</i>		1	
<i>Análisis y conciliaciones.</i>	1		
<i>Proceso de nóminas.</i>		1	
<i>Proceso de cumplimiento de las obligaciones fiscales.</i>	1		
<i>Proceso de valoración del coste de los productos.</i>	1		
<i>Información financiera y de gestión.</i>	1		
- Se revisan periódicamente estos objetivos específicos por parte del Jefe Financiero, para comprobar que continúan siendo relevantes y se realizan mediante evaluaciones correspondientes y son comunicadas a la Alta Gerencia.		1	
- El Directorio y Gerente adoptan medidas para determinar los riesgos de la empresa que se relacionan a factores externos: <i>Los cambios tecnológicos.</i>	1	1	
<i>Los requerimientos de los acreedores.</i>		1	
<i>Las acciones de la competencia.</i>		1	
<i>Las condiciones económicas.</i>			1
<i>Las condiciones políticas.</i>	1		
<i>La normativa aplicable.</i>			1
<i>Los acontecimientos naturales.</i>			1
El Directorio y la Gerencia adoptan medidas para determinar los riesgos de la empresa que se relacionan a Factores Internos:	1		
<i>Los recursos humanos, tales como la continuidad de los directivos clave o los cambios de responsabilidades que pudieran influir en la eficacia del trabajo.</i>	1		
<i>La financiación, es decir, la disponibilidad de fondos para las iniciativas nuevas o la continuación de programas clave.</i>	1		
<i>Las relaciones laborales, por ejemplo, los programas de remuneraciones y otros beneficios laborales que mantengan el nivel de competitividad de la entidad dentro de su sector.</i>			1
- Se efectúan investigaciones técnicas para determinar las variaciones en la naturaleza, tecnología, mercado, competencia, etc.		1	
- Existe un procedimiento de revisión de presupuestos o previsiones.	1		
- Existe un proceso para analizar las implicaciones interdepartamentales de la revisión de objetivos o planes de distintas unidades.	1		
- Metodologías para estudiar los cambios en el ambiente de operación.	1		
- Metodologías para estudiar los efectos del cambio de personal.	1		

- Documentos sobre los sistemas de información nuevos o reorganizados.	1		
- Informes sobre el rápido crecimiento de la organización.		1	
- Se realiza un seguimiento del impacto sobre otros productos y sobre la rentabilidad.		1	
- Se efectúa un seguimiento de las nuevas tecnologías o aplicaciones desarrolladas por otras empresas del sector.	1		
- Informes resultantes sobre la introducción de nuevas líneas de negocios, productos o procesos.			1
- Existen procedimientos para seguir los resultados iniciales y efectuar las modificaciones que sean necesarias a la producción y la comercialización.		1	
Total	22	15	9
Porcentajes	47,83	32,61	19,57

Fuente: Apuntes de Diplomado de Riesgos Elaboración: Los Autores

En la valoración de los riesgos que tiene la empresa, en su área de cartera de riesgos, se tiene que hay un 47,83% de identificación de riesgos, mientras que un 32,61% estarían en espera, este porcentaje puede pasar tanto a ser positivo como negativo. Mientras que un 19,57%, de los riesgos no se han identidades.

Cuadro 3: Encuesta Aplicado a Cuentas por Cobrar

TIPO DE ACTIVIDAD: Entrega de créditos en la cuenta Cuentas por Cobrar.

PERIODO DE ANALISIS: Primer trimestre del año 2013.

FUNCIONARIOS: Funcionarios de la institución.

AMBIENTE DE COTROL

PREGUNTAS SOBRE FACTORES DE RIESGO	RESPUESTAS		
	SI	EP	NO
Ambiente de Control			
- <i>¿Existe y conocen el código para preservar la integridad y valores éticos?</i>	1		
- <i>Se cuenta con planes de capacitación del personal (competencia).</i>	1		
- <i>La responsabilidad para la toma de decisiones está relacionada con la asignación de autoridad y responsabilidad.</i>			1
- <i>Existe rotación excesiva del Directorio, Dirección Gerencial y responsables.</i>			1
- <i>Los empleados entienden que cualquier incumplimiento traerá como consecuencia la adopción de medidas correctivas.</i>	1		
- <i>Los Jefes departamentales y la Gerencia trabajan en forma coordinada sobre proyectos a efectuarse.</i>	1		
- <i>Se han efectuado evaluaciones del rendimiento profesional de los empleados de la institución.</i>			1
- <i>Se ha establecido y difundido las políticas de la intuición.</i>		1	
- <i>Se efectúan informes sobre los resultados alcanzados por la gerencia.</i>		1	1
- <i>Manual de la estructura organizacional.</i>			1
- <i>Los miembros del Directorio toman decisiones importantes bajo un análisis profesional para la existencia o mantenimiento de la institución.</i>			1
- <i>Existe y se halla actualizado el Manual de asignación de autoridad y responsabilidad dentro de la organización.</i>			1
- <i>El Directorio supervisa y realiza el seguimiento necesario, sobre proyectos y programas que se llevan a efecto.</i>			1
- <i>Los miembros del Directorio tienen un perfil acorde a la naturaleza del negocio y tiempo para realizar sus funciones adecuadamente.</i>			1
Total	4	2	9
Porcentajes	26,67	13,33	60,00

Fuente: Apuntes de Diplomado de Riesgos Elaboración: Los Autores

En las cuentas por cobrar, el control interno de la institución bajo, 60%, mientras que un 26,67% estaría bajo control interno, y un 13,33% estaría en proceso de control, mas no está controlado, esto puede afectar seriamente a la gestión de la cuenta.

Cuadro 4: Entrega de Créditos Cuentas por Cobrar

TIPO DE ACTIVIDAD: Entrega de créditos en la cuenta Cuentas por Cobrar.

PERIODO DE ANALISIS: Primer trimestre del año 2013.

FUNCIONARIOS: Funcionarios de la institución.

Valoración del Riesgo: Circunstancias para el Riesgo.

Valoración del riesgo: Circunstancias para el riesgo:	RESPUESTAS		
	SI	EP	NO
- El Directorio y la gerencia han establecido los objetivos globales de la institución, y se han comunicado a toda la institución.		1	
- La planificación apoya los objetivos globales.	1		
Se establecen objetivos para cada actividad importante, que pueden incluir las siguientes, entre otras:			1
Recepción de clientes.	1		
Operaciones.		1	
Servicio al cliente.		1	
Aprovisionamientos.			1
Desarrollo de tecnología.		1	
Recursos Humanos.			1
Gestión de la institución.			1
Gestión de las relaciones con terceros.		1	
Servicios administrativos.	1		
Tecnología de la información.			1
Gestión de los asuntos legales.		1	
Planificación.		1	
Proceso de cuentas a cobrar.	1		
Proceso de la Tesorería.			B
Análisis y conciliaciones.		1	
Proceso de nóminas.		1	
Proceso de cumplimiento de las obligaciones fiscales.	1		
Proceso de valoración del coste de los productos.		1	
Información financiera y de gestión.	1		
- Se revisan periódicamente estos objetivos específicos por parte del Jefe Financiero, para comprobar que continúan siendo relevantes y se realizan mediante evaluaciones correspondientes y son comunicadas a la Alta Gerencia.			1
- El Directorio y Gerente adoptan medidas para determinar los riesgos de la institución que se relacionan a factores externos:		1	

<i>Los cambios tecnológicos.</i>	1		
<i>Los requerimientos de los acreedores.</i>			1
<i>Las acciones de la competencia.</i>		1	
<i>Las condiciones económicas.</i>			1
<i>Las condiciones políticas.</i>	1		
<i>La normativa aplicable.</i>			1
<i>Los acontecimientos naturales.</i>			1
El Directorio y la Gerencia adoptan medidas para determinar los riesgos de la institución que se relacionan a Factores Internos:	1		
<i>Los recursos humanos, tales como la continuidad de los directivos clave o los cambios de responsabilidades que pudieran influir en la eficacia del trabajo.</i>	1		
<i>La financiación, es decir, la disponibilidad de fondos para las iniciativas nuevas o la continuación de programas clave.</i>		1	
<i>Las relaciones laborales, por ejemplo, los programas de remuneraciones y otros beneficios laborales que mantengan el nivel de competitividad de la entidad dentro de su sector.</i>			1
- Se efectúan investigaciones técnicas para determinar las variaciones en la naturaleza, tecnología, mercado, competencia, etc.		1	
- Existe un procedimiento de revisión de presupuestos o previsiones.	1		
- Existe un proceso para analizar las implicaciones interdepartamentales de la revisión de objetivos o planes de distintas unidades.	1		
- Metodologías para estudiar los cambios en el ambiente de operación.	1		
- Metodologías para estudiar los efectos del cambio de personal.	1		
- Documentos sobre los sistemas de información nuevos o reorganizados.	1		
- Informes sobre el rápido crecimiento de la organización.		1	
- Se realiza un seguimiento del impacto sobre otros productos y sobre la rentabilidad de la institución.		1	
- Se efectúa un seguimiento de las nuevas tecnologías o aplicaciones desarrolladas por otras instituciones del sector.	1		
- Informes resultantes sobre la introducción de nuevas líneas de negocios, productos o procesos.		1	
- Existen procedimientos para seguir los resultados iniciales y efectuar las modificaciones que sean necesarias a la producción y la comercialización.		1	
TOTAL	16	18	11
PORCENTAJES	34,78	39,13	23,91

Fuente: Apuntes de Diplomado de Riesgos Elaboración: Los Autores

3.1.1.2 Análisis de Estados Financieros y Otra Información de la Empresa

El análisis de estados financieros se los realiza a través de indicadores financieros. Para el análisis de estados financieros de la institución se tomó algunos índices financieros que aplican las entidades de control, que en este caso se tomó índices que utiliza el MIES (Ministerio de Integración Económica Social).

El balance corresponde al primer trimestre del año 2013.

Cuadro 5: Balance General
Fundación Emprender.
Al 31 de diciembre del 2012

FONDOS DISPONIBLES	SUBTOTAL	TOTAL
Caja	1208,36	
Caja chica	200	
Banco pichincha	57148,21	
Banco Guayaquil	307,2	
Total		58863,77
Activos exigibles		
Cuentas por cobrar	63728,43	
Cartera vigente	435994,76	
Cartera atrasada	83978,13	
Intereses por cobrar	13488,02	
Cheques por cobrar	12370,71	
Crédito especial	73876,25	
Préstamos hipotecarios	283667,77	
Hipotecas oportuno vencido	31444,14	
Cuentas c cobrar demanda judicial	6474,23	
TOTAL		1005022,44
INVENTARIO DE MATERIALIES		
Inventario material de oficina	760	
TOTAL		760
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE		
Muebles y enseres	4093,92	
Equipo de oficina	17271,79	
Equipo medico	68,9	
Instalaciones y adecuaciones	553,19	
Vehículos	18053,5	
Edificio fundación	202867,31	
Total		242908,61
Activo no depreciable		
Línea telefónica	91,88	
Programa de computo	2287,2	
TOTAL		2379,08
Cuentas transitorias	996,5	
Gastos por amortización	2422,96	
TOTAL		3419,46
TOTAL		1313353,36

Fuente: Balance de la empresa Elaboración: Los Autores

PASIVOS		
PASIVO A CORTO		
	SUBTOTAL	TOTAL
Cuentas por pagar	5279,1	
Creditos bancarios	10598,11	
Documentos por pagar socios	477466,6	
Documentos por pagar acredores	737143,84	
Inteses por pagar	8956,93	
Ahorro de clientes	30675,06	
Beneficios sociales por pagar	1020,56	
Otras provisiones	227,92	
Provision cuentas incobrables	15151,73	
Sri por pagar	95,3	
less por pagar	228,85	
Total		1286844
Depreciacion acumulada		
Dep, Acum. Muebles y enseres	3065,49	
Dep, Acum. Equipos de ofic.	4458,91	
Dep, Acum. Adecuaciones	458,52	
Dep, Acum. Real arenal	1728,88	
Dep, Acum. Vehículos	1342,56	
		11054,36
Pasivos diferidos		
Anticipo de clientes	993,54	
		993,54
Otros pasivos		
Faltantes y sobrantes	169,44	
		169,44
Cuentas de cierre del ejercicio		
Cuenta de resultado	96,22	
		96,22
Capital		
Resultado del ejercicio	14195,8	
		14195,8
TOTAL DE PATRIMONIO + PASIVO		1313353,36

Fuente: Balance de la empresa Elaboración: Los Autores

Cuadro 6: Índices Financieros

CRITERIO		MIES	FUNDACION	VALIDACIÓN
Solvencia				
Patrimonio/Activos	No menos de	9%	1,08%	NO CUMPLE
Estructura de Cartera				
Participación de Cartera de Microcrédito	No menos de	25%	80	Ok
Morosidad				
Cartera contaminada > 30 días	No más de	10%	7,00%	OK
Provisiones/cartera vencida > 30 días	No menos de	50%	18,04%	NO CUMPLE
Liquidez				
Fondos Disponibles / Pasivos < a 90 días	No menos de	8%	4,69%	OK
Sostenibilidad				
ROE (Utilidades/patrimonio) * <i>Anualizado</i>	No menos de	4%	0,68%	NO CUMPLE

Fuente: Balance de la empresa Elaboración: Los Autores

Solvencia: La solvencia indica la capacidad que tiene la empresa para responder ante terceros con sus bienes, en este caso, el patrimonio de la institución es del 1,08%, un índice menor con relación a sus activos. Este índice es menor incluso para cubrir los requerimientos del MIES.

Estructura de Cartera: la cartera de créditos que tiene la institución está en 80% destinada para microcrédito, lo que indica que está cumpliendo con su objetivo, que es de impulsar las actividades micros empresariales. Y el restante 20% está dirigido tanto para actividades de consumo y otras.

Morosidad: La morosidad de la cartera de créditos es del 7%, que es un porcentaje alto para institución que ofrece créditos, al incrementarse morosidad, las pérdidas pueden ser mayores e incluso incurrir en gastos judiciales que llevaría

a más costos, el porcentaje de provisiones por cartera vencida no llega a cubrir la provisión exigida por la entidad de control.

Liquidez: La liquidez de la institución es baja, con un porcentaje del 4,69%, no llega al 8% exigido por la entidad de control.

Sostenibilidad: Las utilidades que está obteniendo la institución son bajas, aunque en sus estatutos consta que es una institución sin fines de lucro, justificaría que sus ingresos cubran sus costos operativos y financieros.

3.1.1.3 Inspección.

La inspección tiene por objeto recoger información que compruebe en forma física la manera de cómo se llevan a cabo las actividades, el estado de equipos, instalaciones y cuál es su rol en la oferta de servicios que da la institución.

Antes de realizar la inspección, se debe realizar un análisis de los documentos referentes a la institución, es necesario realizar una entrevista al responsable. Al realizar la inspección se debe ser muy observador, minucioso, ordenado, imparcial, tener buena memoria, contar con el sentido de orientación.

En la inspección se comprueba el estado de los recursos disponibles de la empresa, y se vislumbran los posibles riesgos que pueden tener los mismos.

3.1.2 Método de Identificación.

Existen diversos métodos de inspección para la identificación de los riesgos, algunos son deductivos y otros inductivos. Entre los métodos que se utilizan están: Hizo árbol de eventos, la matriz de control, con diseños especiales para identificar riesgos, las matrices son diseñados en base de la empresa a la cual se está realizando el análisis.

Uno de los métodos utilizados es el Risicar, que ha sido probado en instituciones públicas y privadas, medianas y grandes.

MACROPROCESO DE SERVICIO.

¹⁸**Objetivo:** brindar un excelente servicio a los clientes, con un trato cortés, ofreciendo los servicios financieros y no financieros.

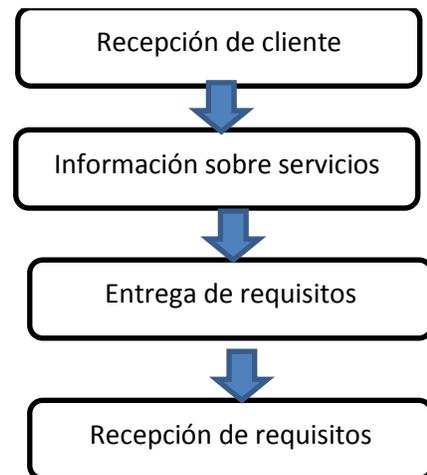
Proceso Recepción: A través de este proceso se recibe al cliente en la institución, está a cargo del personal de servicio bancario como a todos los que laboran en la institución.

Proceso información: El personal de servicios bancarios, da información al clientes de las actividades y servicios que ofrece la institución, entregando además, un tríptico informativo.

Proceso entrega de requisitos: Se da conocer a los clientes de todos los requisitos que debe cumplir para acceder a los servicios.

Proceso de recepción de requisitos: la revisión de los requisitos consistirá en un servicio adicional, con el fin de que cliente cumpla con su trámite.

Figura 4: Actividades



Elaboración: Los autores

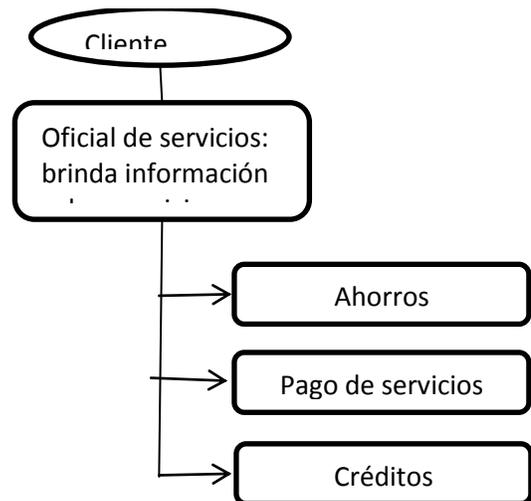
¹⁸ Tomado del manual de atención al cliente que pertenece a la empresa

MACROPROCESO RECEPCION DE CLIENTES.

Objetivo: Motivar a que las personas que ingresan por primera vez a la institución se hagan clientes, habrán su cuenta de ahorros que es el primer requisito, si la misma desea obtener un crédito.

Proceso Información: En servicios bancarios, el personal tiene como objetivo el dar a conocer sobre los valores mínimos de apertura de la cuenta de ahorros, la tasa de interés pasiva, de que puede hacer sus pagos de servicios básicos, incluso sobre los créditos y sus tasas de interés.

Figura 5: Recepción de Clientes



Elaboración: Los autores

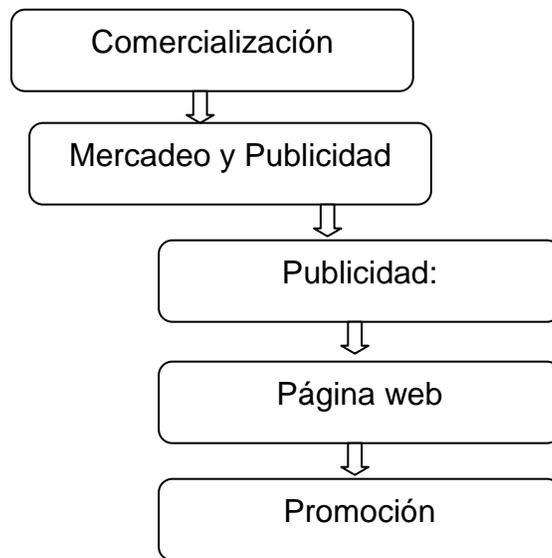
MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.

Tiene como objetivos, el captar mayor cantidad de clientes, dando a conocer la visión y misión de la institución. Proceso de Mercadeo y Publicidad. En este proceso se Publicita la institución y se ofrecen los servicios actuales, como aquellos que tienen una mayor acogida. Las estrategias que constantemente se utilizan son:

Publicidad: a través de cuñas en radios y anuncios de prensa, también la utilización de vallas ubicadas en los lugares más concurridos de la ciudad.

Página web. En la que los clientes pueden ver sus movimientos de sus transacciones. También permite al público en general el estar al tanto de lo que ofrece la institución

Promoción: la promoción de los servicios se lo hace en forma directa, es un contacto que se tiene con el cliente.



Elaboración: Los Autores

MACROPROCESO DE LOGÍSTICA.

Revisión de Documentos: Verificar que la documentación solicitada al clientes este de acuerdo a los requisitos para acceder a un crédito.

Atención al Cliente: La atención al cliente puede ser vía telefónica o personalizada en que se informa sobre los requisitos de acceder a un crédito.

Recepción de solicitudes: se receptara la solicitud de crédito así como el resto de documentación solicitada, en caso que se cumpla con los requisitos, se entregara al cliente, esto ayudara a que generen inconvenientes posteriores.

Análisis de documentos: Es necesario verificar que la documentación entregada por parte de los clientes concuerde con lo que se menciona en las solicitudes de crédito, tanto por la información entregada del solicitante así como de sus garantes.

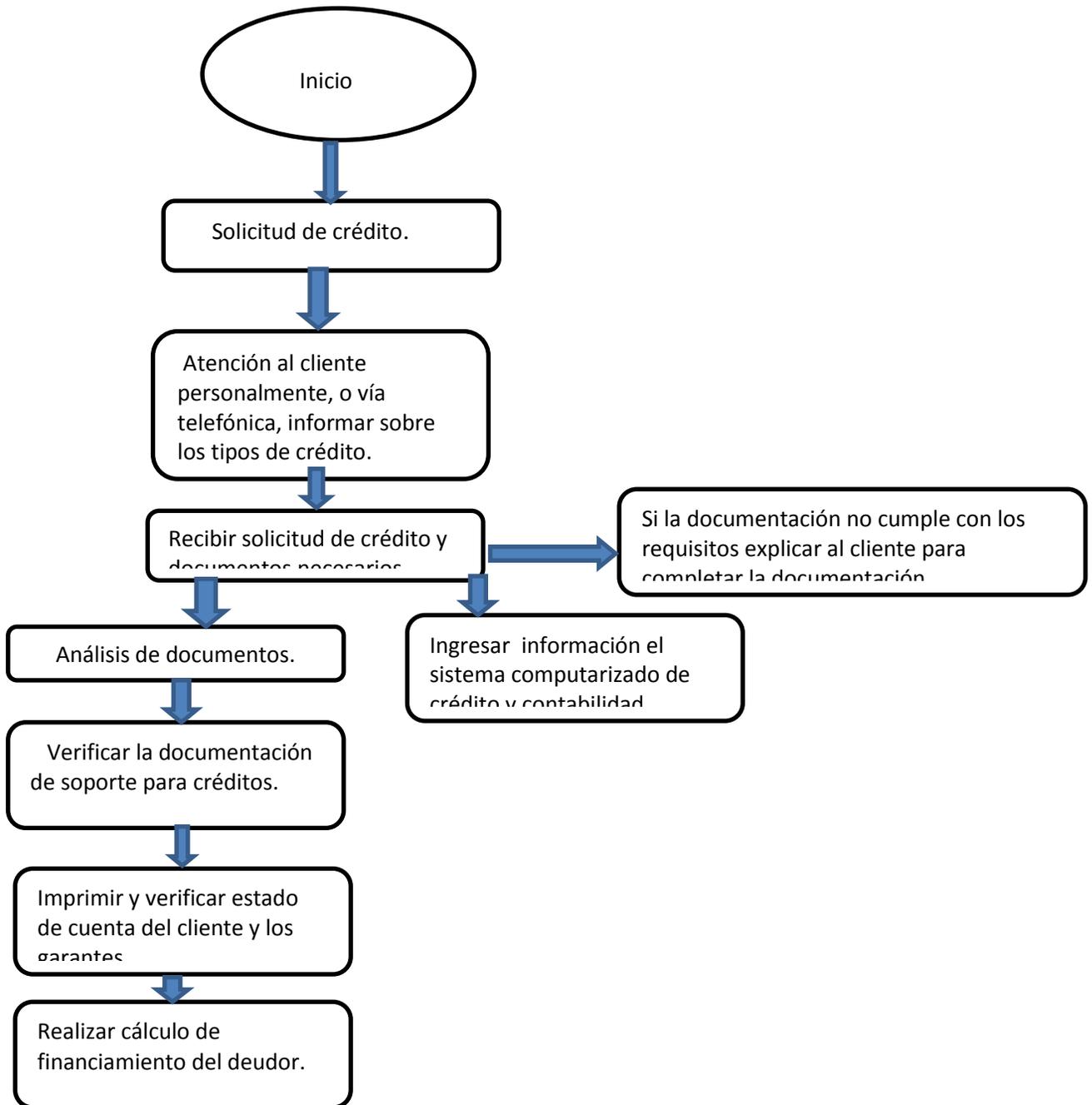
Verificación de la documentación: la verificación se basara en constatar que el cliente, consta en la base de datos que tiene la institución y que el cliente puede o no acceder a los créditos.

Imprimir y verificar estado de cuenta: este proceso tiene como objetivos el constatar el movimiento de la cuenta que tiene el cliente en la institución.

Realizar cálculos: esta es una actividad adicional, ya que al clientes se le entrega impreso un borrador de cómo serían los pagos que haría en caso de recibir el crédito.²⁰

²⁰ Tomado del manual de crédito de la empresa

Figura 6: Revisión de Documentos



Elaboración los autores

MACROPROCESO FINANCIERO.

En este macroproceso tenemos dos procesos que son el desembolso y la recuperación de créditos.

El objetivo consiste entregar el monto de crédito solicitado en forma adecuada y oportuna para que el clientes desarrolle sus actividades productivas como sociales a tiempo, además de ello una recuperación efectividad de los créditos solicitados en el tiempo establecido en la tabla de amortización y el pagare.

Desembolso: se entrega el dinero, mediante la acreditación de la cuenta de ahorros que tienen el cliente,

Entrega de plan de pagos: con el fin de que el cliente se acerque a pagar su crédito en las fechas establecidas se le entregara una tabla de amortización.

Ingreso al sistema: en el sistema se anotara las operaciones que se realice, sobre todo en la entrega y recuperación del crédito.

Llamar al deudor y garantes; antes de la acreditación del crédito solicitado, tanto el deudor como garante deberán estar presentas para firmar los documentos respectivos en los cuales se comprometen al pago del crédito.

Proceso de Cobro: tiene por objetivo la recuperación de los créditos solicitados por los clientes en el tiempo acordado.

Seguimiento: monitorear los pagos que hacen los clientes ya sea a través de depósitos directos en sus cuentas o de transferencias.

Recuperación: realizar informes tanto del capital recuperado como de los intereses generados, de igual manera de los intereses de mora.

Cobros administrativos. Este proceso como el de cobro judicial, constituyen procesos una vez que ha pasado cierto periodo de tiempo para presionar al cliente a que pague el crédito que debe.

Incobrable: es un proceso que identifica al crédito entregado, como si no se fuera a cobra o que de difícil recuperación.

Figura 7: Desembolso de Crédito

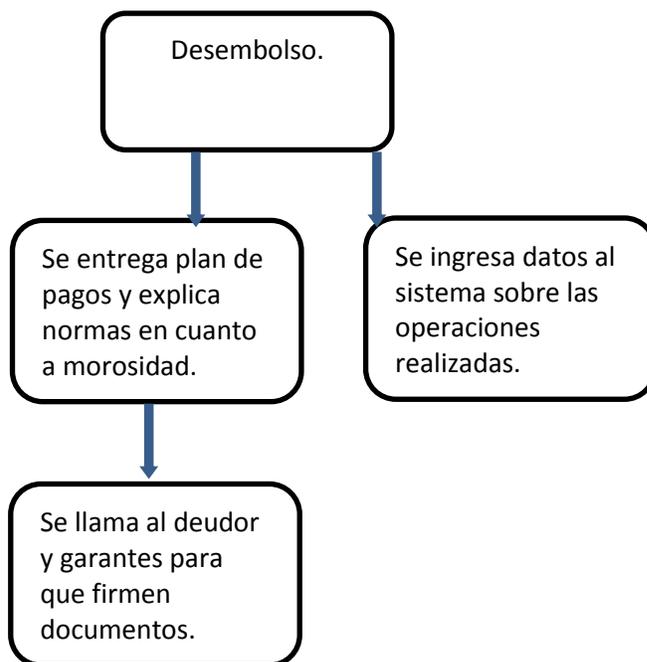
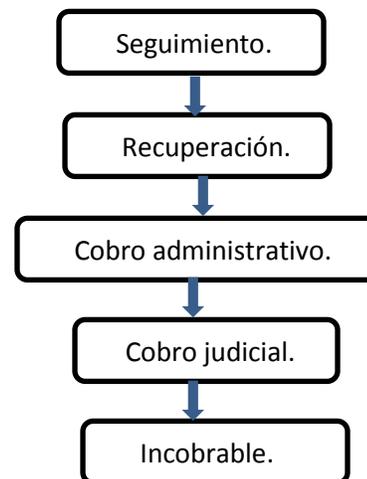
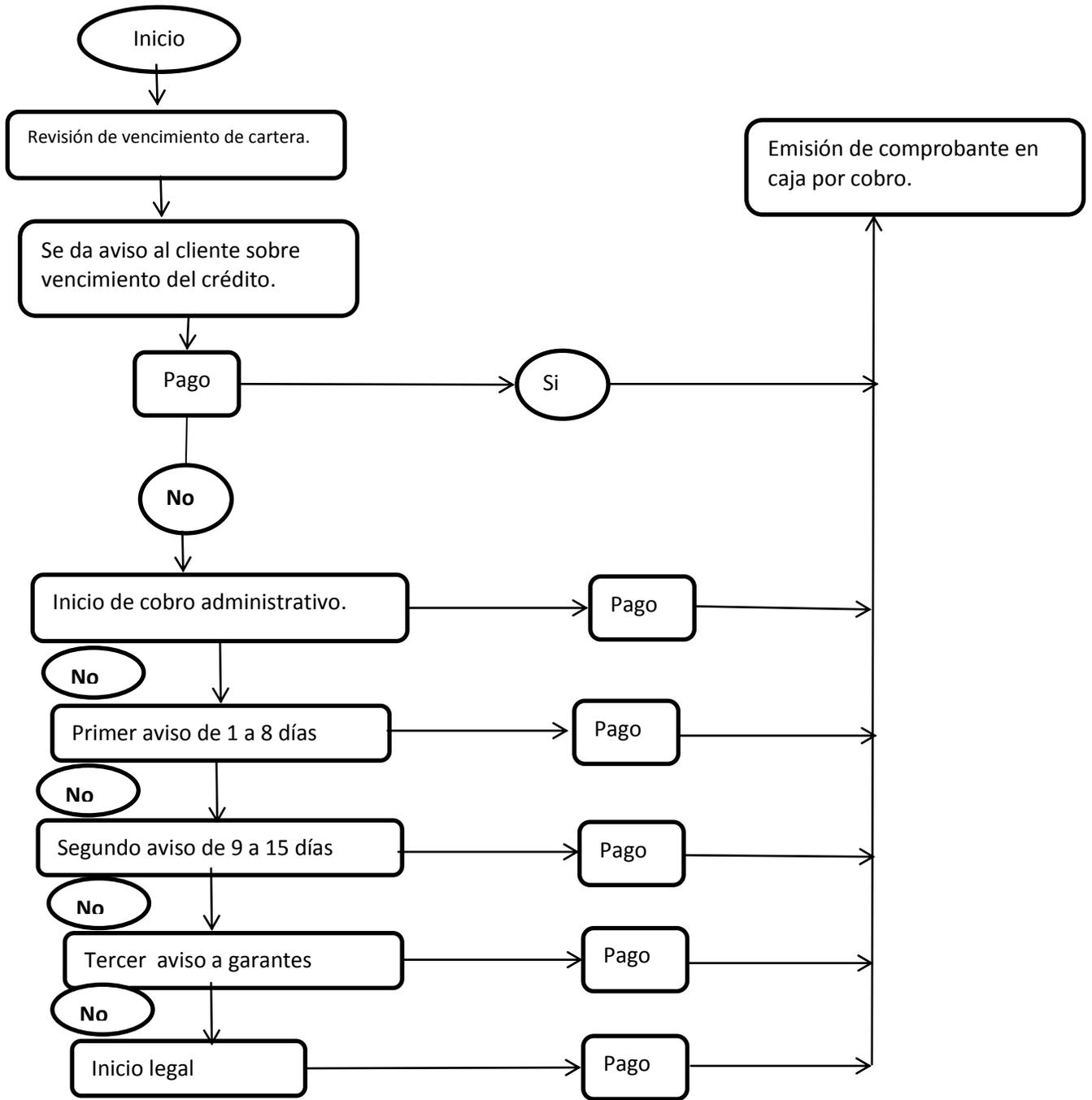


Figura 8: Proceso de Cobro



Elaboración los autores

Proceso de cobro



Elaboración los autores

3.1.2.1 Método Risicar.

“Su nombre proviene de los orígenes de la palabra riesgo en italiano. Esta nueva propuesta metodológica surge del estudio de la profesora Mejía, sobre el tema de administración de riesgos, realizado desde 1998 en la Universidad Eafit de Medellín y que cobro forma en el proyecto Diseño del modelo de control para entidades del Estado, auspiciado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID)”²¹.

Algunas de las ventajas del método son:

- Facilidad de aplicación en las empresas ya sean pequeñas o grandes.
- Su enfoque por procesos, se observa a la institución como un todo.
- La asignación de responsabilidad tanto a nivel administrativo, como de procesos.
- La creación de la cultura de manejo de riesgos y suministro de herramientas, y conocimiento de cada empleado de los procesos que se dan en la empresa.
- Con el método se busca identificar los riesgos, en base de un análisis del contexto, con la finalidad de establecer las circunstancias y condiciones, en las cuales se encuentra la institución, es necesario realizar una aclaración de que, el contexto comprende el análisis de dos aspectos primordiales, el interior y su entorno.

²¹ Administración de Riesgos un enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijan. Pp69

Macroproceso de servicios.

Objetivo: Brindar información adecuada y oportuna de los servicios financieros y no financieros que ofrece la institución

Cuadro 7: Identificación de riesgos en el de Macroproceso Servicios

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Mala calidad	Se brinda información de mala calidad al cliente	Cliente	No tiene claro sobre los servicios que busca en la institución	Pérdida económica, Sanciones, Interrupción de servicio
		Personal de servicios bancarios	Falta de información para ofrecer a los clientes	
Demoras	Atrasos en la entrega de la información que solicita el cliente	Departamento de sistemas	El generar las instrucciones para acceder a la base de datos	Deterioro de la imagen, Pérdidas económicas
		Área de logística	El diseño de material impreso está incompleto	
		Personal de servicios bancarios	No estar a tanto lo que se genera en las áreas de logística	
Accidente	Entrega de información incorrecta a los clientes	Personal de servicios bancarios	Se entrega información que no solicita el cliente y no se da a conocer la nueva	Sanciones
Error	Documentos solicitados al cliente están incompletos	Cliente	Obtener una mejor calificación para conseguir un crédito mayor	Deterioro de la imagen, Pérdidas económicas
		Cliente	El cliente no accede al servicio ya que no cumple con los requisitos	
		Personal de servicios bancarios	El personal está descontento con su puesto de trabajo	

Macroproceso Comercialización

Objetivo: Dar a conocer a los clientes y no clientes de la visión y misión de la institución, como los servicios ofertados contribuirán a mejorar el rendimiento de su trabajo.

Cuadro 8: Identificación de riesgos en el de Macroproceso Comercialización.

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Mala calidad	Un mensaje erróneo de los servicios que ofrece la institución	Personal de mercadeo y publicidad	Selección incorrecta de los proveedores	Deterioro de imagen
			Poca claridad de lo que se desea dar a conocer a los clientes	
			Poca capacidad en mercadeo y marketing	
Competencia	La competencia desarrolla productos y servicios similares a los nuestros	Competencia	Inversión en medios para llegar a más mercados	Pérdidas económicas
			Tener más experiencia en el mercado	
			Mayor conocimiento del mercado financieros	
Demoras	El mensaje no llega a tiempo a los clientes, mientras que la competencia ya llevo	Clientes	Clientes que confunden a las instituciones financieras que ofrecen los servicios	Sanciones. Pérdidas económicas
		Personal de servicios bancarios	No entregan el material publicitario a los clientes	
		Proveedores de servicios	Retrasos en la elaboración de material publicitario	
Error	Posibilidad que las Estrategias de marketing no sean las adecuadas	Directivos	Ausencia de estudio de mercado	Deterioro de imagen. Pérdidas económicas
			Poca sensibilidad al cambio	
			Poca experiencia en el diseño de estrategias de marketing	
Hurto	Posibilidad que no se de la publicidad como se pidió y que sea de mala calidad	Cliente	El cliente conoce muy poco de lo que ofrece la institución	Perdidas económicas
		Personal de servicios bancarios	Entrega de dinero sin tener el servicio de publicidad	

Macroproceso de logística.

Objetivo: Proveer de insumos necesarios para dar a conocer los servicios que ofrece la institución y el trámite pertinente de los mismos.

Cuadro 9: Identificación de riesgos en el de Macroproceso Logística

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO
Demora	Posibilidad de retrasos en el abastecimiento de información	Proveedores	No tiene el material para trabajar	Pérdidas económicas
		Personal de servicios bancarios	El material de publicidad no se llega a su puesto de trabajo	
		Clientes	Se entrega documentación incompleta	
Error	Entrega de material a otros departamentos	Logística	Material que esta desordenado	Sanciones. Deterioro de imagen
		Clientes	Clientes obtienen altas o bajas calificaciones crediticias	
Hurto	Negligencia por parte del personal	Personal de servicios bancarios	Falta de organización	Perdidas económicas
Mala calidad	Se brinda información a los clientes en material inadecuado, que no tiene buena imagen ante los clientes	Personal de servicios bancarios	Obtener una mejor calificación para conseguir un crédito mayor	Deterioro de imagen

Macroproceso Financiero.

Objetivo: Administrar de forma efectiva los recursos que tiene la institución, suministrando información para la toma de decisiones oportunas.

Cuadro 10: Identificación de riesgos en el de Macroproceso Financiero.

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO
Demora	Posibilidad de retrasos en el cumplimiento de pago de créditos	Personal de cobranzas	No llama a los clientes para que acerquen a pagar la cuota	Pérdidas económicas
		Clientes	Cancelas sus créditos con días de atraso	
Error	En la digitación de la cuota que cancela el cliente	Cajeras	Mala digitación del valor o del código del socio	Deterioro de imagen, Pérdidas económicas
		Clientes	Llenan comprobantes con números ilegibles o que son difícil de entender	
Hurto	Negligencia por parte del personal y cliente	Cajeras	No se digita correctamente el valor de la cuota	Pérdidas económicas
		Clientes	Los clientes no pagan a tiempo y no pagan sus créditos	
		Personal de cobranzas	Elaboración de informes inconformes	
Mala calidad	Informes financieros incompletos o que presenta datos que no concuerdan	personal de cobranzas	informes que no cuadran con el balance general	Pérdidas económicas. Deterioro de la imagen

Macroproceso Administrativo.

Objetivo: realizar adecuada gestión de la institución, a través de actos gerenciales adecuados, utilizando herramientas de gestión.

Cuadro 11: Identificación de riesgos en el de Macroproceso Administrativo

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO
Deterioro	Posibilidades de daño de los equipos y programas computarizados utilizados	Contabilidad	El programa contable computarizado esta desactualizado	Interrupción de servicio
		Cobranzas	Ofrece información y reportes a destiempo	
		Cientes	Cancelan sus créditos en base largo proceso de cobro	
Demora	Los controles y supervisiones se realizan no regularmente	Cajeras	Falta de supervisión	Pérdidas económicas
		Contabilidad	Fallas en la entrega de informes	
		Administración	Falta de planificación	
Error derficiente	Posibilidad de equivocaciones en las decisiones estratégicas	Proveedores	Se realizan contratos sin un estudio previo	Deterioro de imagen, Pérdidas económica, interrupción de servicios
		Marketing	Se diseñan estrategias sin realizar estudios de mercado	
		Cajeras	Sin control	
		Personal de cobranzas	Elaboración de informes inconformes	

3.2 Calificación y Evaluación de Riesgos.

Identificados los riesgos que corre una organización, se pondera cada uno de ellos para determinar su gravedad. Existen diferentes escalas de calificación de las variables que componen el riesgo, algunos métodos aplican escalas de tres,

cuatro, cinco o más niveles; otros utilizan el concepto de frecuencia, el de probabilidad.

3.2.1 Métodos de Calificación de los Riesgos.

El método de calificación con dos variables: frecuencia y consecuencia, para ponderar la frecuencia se utiliza una tabla que consta de varios niveles; en el cuadro adjunto tenemos una columna con nivel y la descripción de la frecuencia.

3.2.1.1. Calificación en el método Risicar.

Con el método Risicar, el riesgo se califica multiplicando las variables por la frecuencia e impacto. Para ponderar estas dos variables se utilizan tablas con cuatro niveles.

Cada nivel de la tabla tiene asignado un nombre, un valor y la descripción del significado del nombre. Los valores asignados a los niveles de la frecuencia se incrementa en forma lineal, es decir, de uno en uno, y los del impacto se incrementan en forma geométrica, dando un valor mayor a cada nivel subsiguiente de la tabla, este último con el fin de asignar un peso más representativo a los valores del impacto, porque la variable afecta primordialmente a la institución cuando se materializa el riesgo²².

En la siguiente tabla se expone un ejemplo en cual nos basaremos para el análisis de riesgos.

²² Administración de riesgos, un enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía

Cuadro 12: Calificación de Riesgos por Método Risicar

Valor	frecuencia	Descripción
1	Baja	Una vez en más de un año
2	Media	Entre una a 5 veces al año
3	Alta	Entre 6 a 11 veces al año
4	Muy Alta	Más de 11 veces al año

Fuente: Administración de riesgos, un enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía, Pp85

La teoría nos sugiere que elaborar una tabla de impacto económico, donde se utilice unidades monetarias, puede ser como referencia el SMV (Salario Mínimo Vital).

Para calificar el riesgo se ubica en la tabla de frecuencia el número de veces que pudiera presentarse el riesgo analizado y se le asigna el valor correspondiente. Luego se ubica en las tablas de impacto y se determina en cuales aspectos de los definidos en la tabla se afectaría más la empresa con la ocurrencia del riesgo, finalmente, se ubica la calificación correspondiente.

Al calificar el impacto, el aspecto o factor que más afecta a la empresa al presentarse un riesgo.

Cuadro 13: Tabla Calificación de Impactos

Valor	Impacto	Descripción en términos económicos	Descripción en términos operativos	Descripción en términos de cumplimiento de objetivos
5	Leve	Perdidas hasta 300 dólares	Disminución del servicio	Se afecta al objetivo en 25%
10	Moderado	Perdidas hasta 900 dólares	Demora por una hora en servicio	Se afecta al objetivo en 50%
20	Severo	Perdidas hasta 1200 dólares	Demora por 4 horas en servicio	Se afecta al objetivo en 75%
40	Catastrófico	Perdidas hasta 1500 dólares	Demora por un día en servicio	Se afecta al objetivo en 100%

Elaboración: Los Autores

3.2.2. Métodos de Evaluación de Riesgos.

Identificados los riesgos y establecidas las escalas para calificar las variables que lo componen, se procede a su evaluación de acuerdo a criterios determinados en la institución.

3.2.2.1 Evaluación en el Método Risicar.

Para realizar la Evaluación, partimos de un modelo que permite clasificar a cada uno de los riesgos en un rango que representa su nivel de gravedad, realizándola en una matriz.

La evaluación permite definir las medidas de tratamiento de los riesgos.

3.3 Medidas de Tratamiento de los Riesgos.

3.3.1 Evitar.

La prevención trabaja en base de la anticipación, es decir evitar es prevenir algo que puede suceder en base de establecer políticas, procesos, normas, controles con el fin de que el evento no ocurra o que a su vez no sea tan dañino como se piensa.

Existen muchas formas de prevenir los riesgos en las empresas:

Inspección y Pruebas de Seguridad: En base de inspecciones y pruebas previas para constatar el funcionamiento de los equipos, por ejemplo; cuando se compra una computadora se ve su funcionamiento y programas que necesita para su correcto funcionamiento.

Entrenamiento: Los riesgos pueden ser evitados en base de una capacitación a tiempo al personal que está a cargo de una actividad, un equipo o de una área en especial.

Inversión en Información: En base de tener la información correcta a tiempo se pueden tomar decisiones correctas; en las instituciones financieras la información es necesaria ya sea para entrega de créditos, inversiones o cambios en las tasas de interés.

Diversificación: Una de las formas de disminuir el riesgo en las empresas es la diversificación, lo cual se realiza en base de la inversión en diversas actividades que no estén relacionadas entre sí.

Disminución del Nivel de Exposición: Cuando un evento sucede consecutivamente y este a su vez genera riesgos, se deberá disminuir o eliminar la actividad que se está realizando.

Dispersión: La dispersión consiste en distribuir las funciones entre los funcionarios, con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.

3.3.2 Prevenir.

La prevención de las frecuencias con que se presente un riesgo, se debe dar cuando se planifica una actividad, a fin de anticiparnos a algo que suceda, los riesgos estarán presentes en todo momento, más es la obligación de la administración el anticiparse ante un riesgo.

3.3.3. Proteger o Mitigar.

La protección es la acción misma frente a los riesgos, que se logra a través del diseño y aplicación de políticas, normas, controles y procedimientos. Existen varias formas de protección.

Sistemas Automáticos: Van desde los métodos eléctricos, computarizados, donde la intervención humana disminuye; el ser humano debe solo dar mantenimiento al sistema.

Formulación de Planes de Emergencia y Contingencia: A pesar de que las empresas realizan protecciones ante riesgos, se considera indispensable estar preparados para afrontar situaciones inesperadas.

El plan de emergencia, se prepara para actuar en el momento de crisis, para eliminar la situación que se presenta, de tal forma que las pérdidas ocasionadas se reduzcan.

Los planes de contingencia, cuando los servicios se ven interrumpidos, a pesar de haber aplicados métodos y formas de prevención; el plan de contingencia se elabora previamente, en el que se establecen puntos de activación, que corresponde a situaciones críticas según el tipo de riesgo que se esté tratando.

3.3.4 Aceptar.

Cuando se determina que la medida más adecuada ante un riesgo es aceptarlo, significa que no es necesario hacer nada; ya haga lo que se haga el riesgo va a suceder, ya que el daño que va a provocar es menor; antes de aceptar un riesgo se debe realizar un serio análisis sobre el mismo, la aceptación dada, las circunstancias internas como externas. Las pérdidas ya fueron calculadas por parte de la dirección.

3.3.5 Retener.

El retener, es decidirse afrontar las circunstancias de los riesgos en forma planeada previo el diseño de alternativas que faciliten ante ellas. El retener es establecer formas para afrontarlas como se presentan los riesgos.

Creación de un fondo: Se puede determinar el valor de pérdidas que puede tener la empresa, ante ello se decide establecer un fondo que se esperaría cubrir las pérdidas sufridas.

Establecer un presupuesto: Algunas empresas establecen un rubro en su presupuesto, con el fin de cubrir el riesgo en el caso que se presente.

Provisión contable: Consiste en disponer una cifra determinada de dinero, contablemente se denomina provisión contable, en el momento de realizar este asiento, incrementa el gasto.

Contrato de seguros: Consiste en establecer una mezcla de retención y transferencia de riesgos, cuando la disponibilidad de dinero no permite cubrir el total de los seguros que requiere, se puede tener una parte de las partes en relación a los valores asegurados, a través del incremento del monto de los deducibles en las coberturas.

3.3.6 Transferir.

Una de las formas de tratar los riesgos, es involucrar a un tercero en el manejo que puede absorber las pérdidas que ocasione el riesgo, incluso hasta responsabilizarse de la aplicación de medidas para reducir el riesgo.

A través de contratos: En los contratos se puede estipular las cláusulas de transferencia de riesgo, como por ejemplo, la exoneración de responsabilidades; la responsabilidad se puede fijar hasta una cifra económica que permita cubrir los costos que acarreen los riesgos.

Contratos de seguros: El riesgo no disminuye ni desaparece, sino que es transferido a la empresa aseguradora, la empresa debe pagar la prima de seguro; las formas de seguro están disponibles en el mercado de seguros.

Cuando se contrata un seguro se corre el riesgo de caer en dos errores, el primero de asegurar menos de lo necesario y el segundo es asegurar en exceso.

Los seguros se clasifican en dos tipos, el primero se refiere a los seguros de vida y segundo a los que no corresponden a la vida.

Seguros personales: cubren todos los riesgos que pueden afectar tanto la existencia de la integridad corporal, como la vida individual.

Seguros patrimoniales: llamados seguros de daños, cubren los riesgos patrimoniales causados por la naturaleza, los tecnológicos, políticos y sociales e indirectos.

Seguros de crédito: las pérdidas generadas por el incumplimiento o demora prolongada del pago de las cuotas de crédito otorgado por la institución.

3.3.7 Propuesta de Tratamiento de los Riesgos, Método Risicar.

Para proponer una respuesta a los riesgos, el Método Risicar incluye la Matriz de Evaluación del riesgo, para que de esta manera se pueda definir el tipo de tratamiento o respuesta que se le puede dar los posibles factores negativos.

3.4 Diseño Implementación de Medidas de Tratamiento.

Para el diseño de implementación de medidas de tratamiento, nos basaremos en el libro de Administración de riesgos, un enfoque empresarial, Rubi Consuelo

Mejía, que utiliza el método RISICAR, sobre el cual estamos realizando nuestro trabajo de investigación, además de otras fuentes bibliográficas.

3.4.1 Diseño de Controles.

Los controles que se elaboren parten del conocimiento tanto del sector o industria en el cual está la empresa, y del conocimiento de la empresa en la que se diseñe los controles, de tal manera que los controles estén acordes al ritmo de trabajo que tiene la empresa. Los controles deben ser en la medida flexibles y que estén acordes al entorno de la empresa o institución.

3.4.1.1 Definición de Control.

Control, es toda medida diseñada para detectar y/o reducir un riesgo. Donde está incluido como medida, la necesidad de detectar el riesgo y la necesidad de reducirlo. Que incluye diferentes mecanismos que pueden ir desde la dotación de mecanismos computarizados²³.

Al establecer algunos controles, se busca detectar la ocurrencia de los riesgos.

3.4.1.2 Diseño de Controles en el Método RISICAR.

Las medidas de control, se diseñan para prevenir y disminuir los riesgos que se presenten en la realización de actividades normales desarrolladas en la empresa.

Para ello se ha propuesto el siguiente cuadro de controles con su clasificación:

PV: Preventivo, PT: preventivo total: D detección, C controlable

²³ Rubí Consuelo Meja. Administración de Riesgos Un Entorno Empresarial pp 124

Cuadro 14: Controles a Implementarse

Controles	Tipos de controles			
	PV	PT	D	C
Acceso restringido	X			
Actualización de la información	X			
Actualizar manuales de procesos				X
Claves de acceso		X		
Copia de seguridad archivos y documentación		X		
Documentos numerados	X			
Elaboración de reportes		X		
Evaluación al personal			x	
Inspecciones			x	
Instructivos	X			
Establecimiento de políticas de cobro	X			
Impresión de documentos de crédito	X			
Plan de contingencia				X
Plan de emergencia				X
Plan de cobranza				X
Revisión del sistema informático		X		
Revisión de los equipos		X		
Supervisión de las áreas de trabajo			x	

Elaboración: Los Autores

3.4.2 Implementación de las Medidas de Tratamiento.

Las medidas de tratamiento tienen por objetivo, disminuir la frecuencia de los riesgos que se presentan en la realización de las actividades en la empresa. Entre las recomendaciones que se hace mención, son las capacitaciones que deben ser realizadas en forma constante, y que la comunicación sea eje principal para que las directrices de trabajo que las elaboran los directivos, pasen a sus empleados.

Las medidas de tratamiento van dirigidas a disminuir los efectos que tienen en las actividades, que se aplican en forma cotidiana de realizar actividades operativas en la empresa.

Se trata sobre todo de revisar la documentación que se tienen a disposición, tanto la manejada por parte de los oficiales de crédito, como la que se genera por parte de los directivos de la empresa, sobre todo cuando se generan políticas que deben pasar al personal en menor tiempo, para ser aplicadas de forma inmediata.

3.5 Monitoreo y Evaluación de Riesgos.

3.5.1 Monitoreo de los Riesgos en el Método Risicar.

El monitoreo de los riesgos se desarrollan en base de las actividades, teniendo presente que estas pueden darse tanto al interior como al exterior de la empresa. El cuadro siguiente presenta los riesgos de las actividades, identificando el riesgo, su descripción, el agente generador, su causa y el efecto, que tiene para la empresa. Para luego identificar la frecuencia con la que producen los riesgos. El monitoreo que se ha realizado en la empresa es mensual.

En el seguimiento de los riesgos por actividad que se realiza en la empresa, tenemos que hay mayor presencia de situaciones en que el personal no está capacitado para realizar las actividades. Y eso de seguro va a traer consecuencias cuando el personal tenga que dar respuesta a los clientes, y esto da como resultado pérdida de imagen, y más aún cuando se tenga que realizar cobros de créditos o cuentas por cobrar en las fechas establecidas no se realice. Por lo que

el personal que esta frente a los clientes, son los oficiales de crédito, a quienes se deberá dar una capacitación constante.

El monitoreo de los riesgos que se da en la empresa, es una actividad que se debe dar en forma periódica, sobre todo con el objetivo de prevenir y disminuir los riesgos.

El personal de la empresa, esta consiente de cuando se realiza el monitoreo se busca sobre todo reducir además las equivocaciones que se de en el trabajo.

El riesgo que se da mayormente en todas las actividades, es el conflicto, ya que se debe a la poca capacitación que tiene el personal, sobre todo de roces con los clientes en el momento de dar a conocer el proceso que se debe seguir cuando se realiza una actividad.

3.6.1 Concepto de Mapa de Riesgos.

Es una herramienta que permite organizar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo.

Los mapas de riesgos pueden representarse con gráficos o datos. Los gráficos corresponden a la calificación de los riesgos con sus respectivas variables y a su evaluación de acuerdo con el método utilizado en cada empresa.

Los datos pueden agruparse en tablas, con información referente a los riesgos, a su calificación y evaluación, controles y los demás datos que se requieran para

contextualizar la situación de la empresa y sus procesos, con respecto a los riesgos que puedan afectar y las medidas de tratamiento implementadas.

3.6.2 Beneficios.

La elaboración de los mapas de riesgos trae consigo amplios beneficios a las organizaciones empresariales entre las cuales se destacan²⁴:

- Permite un mejor entendimiento en relación a la situación de los riesgos de la empresa en su conjunto y de sus procesos, al proporcionar información en forma global o discriminada.
- En los casos en los cuales la gerencia no tiene conciencia de la necesidad de invertir en la medida de control o financiamiento de los riesgos, la información contenida en los mapas de riesgos puede servir de motivación, para apoyar el desarrollo de los programas o proyectos que se realicen.
- Con el diseño e implementación de los mapas, se promueve el trabajo en equipo.
- Generar mayor responsabilidad en el personal, por las tareas que están realizando.
- Mejora de las relaciones entre los procesos que están haciendo.
- Permite monitorear el desempeño de la empresa.

²⁴ Rubí Consuelo Meja. Administración de Riesgos Un Entorno Empresarial pp 158

- Medir los riesgos.
- Plantear actividades preventivas.

3.6.3 Mapa de Riesgos en Método Risicar.

Es una herramienta administrativa, que proporciona información relevante sobre riesgos y las estrategias para la administración.

Como el método Risicar se basa en el modelo de operaciones, el mapa de riesgos se adjunta al manual de procesos y se actualiza igual que él; esta actualización debe realizarse cada vez que se efectúen nuevos análisis de riesgos y se establezcan nuevas medidas de respuesta ante los detectados. En base del mapa se puede dar seguimiento.

Cuadro 15: Mapa de riesgos en el de Macroproceso Servicios

MACROPROCESO SERVICIO					
RIESGO	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de Tratamiento
Mala calidad	2	20	40	Grave	Revisión del mensaje que se da en la publicidad
Demoras	2	10	20	Tolerable	Supervisión regular de información que se entrega a los clientes
Accidente	1	10	10	Tolerable	Supervisión regular de información que se entrega a los clientes
Error	2	20	40	Grave	Realizar sondeos de las operaciones que realiza el personal, ya sea en la entrega de créditos y de información

Los riesgos más altos que se presentan en este proceso son mala calidad y error llegando a ser graves para la empresa, pues esto conlleva a obtener perdidas lo que se sugiere es capacitar y sondear al personal continuamente.

Cuadro 16: Mapa de riesgos en el de Macroproceso Comercialización

MACROPROCESO: COMERCIALIZACIÓN

RIESGO	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de Tratamiento
Mala calidad	2	10	20	Tolerable	Solicitar referencia de proveedores, y capacitarnos sobre marketing
Competencia	2	10	20	Tolerable	Monitorear el comportamiento de las empresas líderes y de aquellas que están luego de nosotros
Demoras	2	20	40	Grave	Revisión y actualización de los procesos
Error	2	10	20	Tolerable	Dar seguimiento a los resultado de las estrategias de marketing
Hurto	2	20	40	grave	Realización de sondeos de opinión

Los riesgos de marketing se presentan la mala atención y el error, ello puede traer como consecuencias una mala imagen ante los clientes tanto internos como externos, las medidas de tratamiento serán capacitar al personal y mejorar las políticas.

Cuadro 17: Mapa de riesgos en el de Macroproceso Servicios

Macroproceso: Logística

RIESGO	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de Tratamiento
Demora	2	10	20	Tolerable	Suministrar materia al tiempo en los puestos donde se tiene mayor contacto con los clientes
Error	1	20	20	Tolerable	Supervisión de las áreas de trabajo,
Hurto	1	20	20	Tolerable	Control de actividades que realiza el personal de manera regular
Mala calidad	1	20	20	Tolerable	Verificar la información que ofrece al público

En el área de logística, tenemos dos riesgos que tienen alta calificación que son demora, este riesgo se presentan por diferentes motivos, la medida de tratamiento para disminuir la frecuencia del riesgo es tener una revisión de los insumos que se tiene a disposición y hacer buen uso de los mismos.

Cuadro 18: Mapa de riesgos en el de Macroproceso Financiero

Macroproceso Financiero					
RIESGO	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de Tratamiento
Demora	2	20	40	Grave	Monitorear las actividades y servicios que desarrolla el personal
Error	2	20	40	Grave	Realización de supervisiones regularmente
Hurto	2	20	40		Monitorear las actividades y servicios que desarrolla el personal
Mala calidad	2	20	40		Realización de supervisiones regularmente

Los riesgos financieros tienen mucha influencia en la generación de resultados, sobre todo cuando se busca la rentabilidad de la empresa; tenemos que el riesgo que mayormente se da es el de tener demora; por ejemplo cuando se trata de otorgar un crédito, este no se entrega porque el cliente no tiene la información completa para acceder al crédito o porque cuando tenía que pagar su cuota de crédito no lo hizo.

Cuadro 19: Mapa de riesgos en el de Macroproceso Administrativo

Macroproceso Administrativo

RIESGO	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de Tratamiento
Deterioro	1	20	20	Tolerable	Realizar control de informes
Demora	2	20	40	Grave	Solicitar reportes del trabajo que desarrolla el personal
Error derficiente	2	10	20	Tolerable	Control de actividades y material que se entrega a los clientes

Los riesgos en el área administrativa, se da en las demoras, por diversas situaciones, ahora bien la medida de tratamiento es la mejora de procesos de crédito y de cuentas por cobrar.

3.7 Conclusiones y Recomendaciones.

3.7.1 Conclusiones.

En las empresas se pueden presentar diversos tipos de riesgos, que pueden ser identificados partiendo de un conocimiento adquirido a través de la experiencia de quienes laboran en la misma empresa.

Varias actividades que se desarrollan en la empresa no se desarrollan con eficiencia, es decir que no cumplen con todo el proceso, lo que produce la manifestación de riesgos.

Los riesgos que se han observado en la empresa se acumulan, es decir, en que si en un proceso se producen riesgos estos a su vez se suman a los riesgos del segundo proceso y así sucesivamente. Lo que está generando que la empresa pierda imagen ante sus socios y clientes.

Los riesgos identificados en la empresa están repercutiendo en la imagen de la empresa, y por su puesto en los resultados financieros, ya que la empresa está perdiendo confiabilidad y confianza ante sus socios.

Los efectos de pérdida de imagen se dan sobre todo cuando el personal brinda poca información a los socios, de cómo acceder a un servicio.

El personal puede disminuir los riesgos siempre y cuando las directrices de cómo llevar a cabo su trabajo, sean suministradas por parte de los directivos.

Las directrices del trabajo son elaboradas por los directivos, mas estas no llegan a tiempo al personal.

Las directrices de trabajo no se pasan al personal, en otras palabras, las directrices de trabajo se dan a algunos empleados.

El proceso para entregar un crédito, así como la recuperación del mismo, están elaborados con fechas de hace 3 o 4 años en la mayoría de los casos, lo que hace necesario que sean actualizados.

El análisis financiero indica que la empresa cuenta con buena situación financiera, la misma que puede ser mejorada y actualizada con los requerimientos de las instituciones de control.

La empresa en su balance financiero, no presenta una clasificación de acuerdo a la madurez de su cartera de crédito y cuentas por cobrar, es decir que indique en rangos de plazos de vencimiento y según el tipo de crédito al que acceden.

El método Risicar, es una herramienta que permite identificar los procesos en los cuales se incurren riesgos.

La herramienta Risicar es pertinente para este tipo de empresa ya que permite dar seguimiento a los riesgos.

En la empresa se ha dado seguimiento, evaluado y elaborado el mapa de riesgo, sobre todo esta última, que permite identificar donde se da mayor concentración de riesgos.

Se han diseñado un conjunto de medidas de control y de tratamiento, que influirán en la mejora de los procesos operativos que desarrolla tanto ahora como a futuro.

Los riesgos se están presentando en el área de mercado y logística, estas áreas muestran valores altos, dados por errores y demoras que se ofrece a los clientes, muchos clientes se pueden sentir que no están siendo atendidos como ellos se merecen y por tanto pueden ir a la competencia para ser atendidos y descuidarse de sus obligaciones pendientes con la institución.

Los riesgos se van manifestar tanto en el balance general como en el estado de resultados, con valores negativos, con bajos crecimientos, con menor rentabilidad y rotación.

La administración tiene demoras que se manifiestan en los resultados del resto de áreas de trabajo.

3.7.2 Recomendaciones

La empresa deberá dar seguimiento a los riesgos detectados, que tienen una calificación

La empresa deberá poner en marcha las medidas de tratamiento y control, ya que su personal conoce el comportamiento de la empresa, y está al día a día.

Las modificaciones que se hagan en los procesos para la oferta de servicios, deben hacerse constantemente.

La administración debe estar al tanto de los riesgos, y dar seguimiento a los cambios que se realizan en forma constante.

Cambios en los productos o servicios que ofrece la empresa, debe estar con un manual al que se dé seguimiento.

Es necesario dar capacitación al personal de la empresa, en temas de procesos.

Es necesario dar capacitación al personal de la empresa, en temas riesgos.

Es necesario dar capacitación al personal de la empresa, en temas control y prevención de riesgos, y de cómo se los puede mitigar.

Se deben elaborar manuales operativos, partiendo de los servicios actuales que está ofreciendo a sus clientes y socios, y que los mismos sean socializados a todos los empleados.

Las directrices de trabajo que elaboran los directivos, deben pasar a los empleados a fin de disminuir los riesgos, y que a la vez se cumpla con lo dispuesto de las autoridades de la empresa.

Llevar un seguimiento de los riesgos identificados a fin de elaborar propuestas de mejoras continuas en su trabajo, a fin de limitar y disminuir los riesgos. Que en muchos casos los mismos empleados comenten.

Es necesario trabajar en las demoras, a través de mejorar los procesos operativos que disminuya pasos y mejore el tiempo en servicio y atención al cliente.

Paralelo a ello, se debe tener en cuenta que la administración debe proveer a tiempo las directrices de trabajo lo más pronto posible.

3.7.3 Bibliografía

- Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijan.
- Apuntes de Clase de Diplomado de Riesgos, año 2005, Universidad Politécnica Salesiana.
- Manual de crédito y Ahorros de la empresa.
- Apuntes de clase de la carrera de contabilidad, Universidad del Azuay.
- Balances de la Empresa.
- Manual para Gestión y Control de Riesgos, Autor Alvarado Hernán Trujillo.

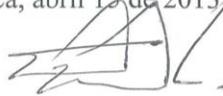
3.7.4 Anexos.

**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,**

CERTIFICA:

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión del 10 de abril de 2013 conoció la petición de los estudiantes **JUAN DIEGO CRESPO TOLEDO** con código 44942 y **ANDREA PATRICIA ROLDÁN VINTIMILLA** con código 44052, que denuncian su tema de tesis denominado: **“EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR DE LA FUNDACION DE CREDITO EMPRENDER A BASE DEL METODO RISICAR”**, presentado como un requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. El Consejo acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director al ingeniero Ing. Iván Orellana Osorio y como miembros del Tribunal Examinador a los profesores ing. Diego Aguilar Espinoza y Econ. Bladimir Proaño Rivera. De conformidad a las disposiciones reglamentarias los denunciados deberán presentar su trabajo de graduación en un plazo máximo de **DIECIOCHO MESES** contados a partir de la fecha de aprobación de esta denuncia, esto es hasta el 10 de octubre de 2014.-

Cuenca, abril 15 de 2013,





UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Facultad de Ciencias de la Administración.
Escuela de Contabilidad Superior.

**EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR DE LA
FUNDACIÓN DE CRÉDITO “EMPRENDER” A BASE DEL MÉTODO RISICAR.**

Diseño de Tesis previo a la obtención del título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoria

Autores:

Juan Diego Crespo Toledo
Andrea Patricia Roldán Vintimilla

Director:

Ing. Iván Orellana

Cuenca, Ecuador

2013

1. TEMA.

EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR DE LA FUNDACIÓN DE CRÉDITO “EMPRENDER” A BASE DEL METODO RISICAR.

2. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA.

La investigación a realizarse estará enfocada en la Evaluación de Riesgos, dentro del proceso de cuentas por cobrar; donde se desarrollaran las actividades de identificación, calificación y evaluación del tipo de riesgo y el diseño de medidas de tratamiento, que serán plasmadas por el método Risicar.

El Método Risicar a través la identificación de riesgos nos permitirá conocer, establecer y evaluar circunstancias y condiciones en las que se encuentra el desarrollo de los procesos, y posteriormente aplicar medidas de tratamiento tanto de control como de financiamiento.

3. PROBLEMA:

3.1 Planteamiento del problema.

La falta de un proceso de Administración de Riesgos impide que La Fundación Emprender, este en capacidad de realizar operaciones y actividades de crédito con eficiencia, es decir dificulta verificar que el proceso de cobranzas para esté se llevando adecuadamente.

3.2 Formulación del problema.

Por carencia de información, algunos de los créditos en su proceso de cobranza no se ha realizado con éxito puesto que no se sabe el riesgo que se tiene al realizar uno de los mismos.

La Fundación de Crédito Emprender debe contar con un análisis dedicado a dicha Evaluación de Riesgos, para que de esta manera contribuya a determinar las falencias al momento de realizar un crédito y al momento de recuperarlo, obteniendo mejores resultados.

4 OBJETIVOS.

4.1 Objetivo General.

El principal objetivo es realizar una evaluación de riesgos en el proceso de cuentas por cobrar de la Fundación de Crédito Emprender para disminuir pérdidas.

4.2 Objetivos Específicos.

4.2.1. Realizar un Diagnóstico de la Empresa.

4.2.2. Fundamentar Teóricamente el Área de Investigación.

4.2.3. Aplicar el Método Risicar en la gestión de riesgos en el proceso de cuentas por cobrar.

5. JUSTIFICACIÓN.

El Método Risicar es una nueva propuesta metodológica que permite visualizar las fallas que puede presentarse en el proceso de cuentas por cobrar de la Fundación de Crédito Emprender, es por eso que es considerado como la herramienta más importante para la consecución de los objetivos antes mencionados, el cual facilitará la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgo y el diseño de medidas de tratamiento.

Es importante considerar los factores externos, pues afectan al comportamiento interno de la empresa y se debe tener en consideración el tamaño de la entidad para ver cuáles son sus debilidades y fortalezas y las medidas de tratamiento que se tomaran para mitigar los riesgos y obtener resultados favorables.

Este trabajo se realizara con la aplicación de los conocimientos necesarios para el tema, tomando en cuenta que es de importancia la optimización de los procesos y el crecimiento del negocio.

6. MARCO DE REFERENCIA.

6.1 Marco Teórico.

La teoría que utilizaremos como base para el eficiente control de riesgos dentro de la entidad será el Método Risicar ya que con este método podemos evitar, prevenir y proteger posibles riesgos. (Administración de Riesgos un enfoque Empresarial de Rubí Consuelo Mejía Quijano, Fondo Editorial/UNIVERSIDAD EAFIT, Edición 2006).

Al realizar este tema plasmamos nuestros conocimientos universitarios para obtener experiencia laboral y madurez profesional.

.Este proyecto se hará posible puesto que contamos con la colaboración de los directivos de la Fundación, razón por la cual, tendremos libre acceso a la información requerida.²⁵

La fundación al permitirnos realizar este proyecto se beneficiara de los resultados y recomendaciones que afloren al finalizar el trabajo.

6.2 Marco Conceptual.

Para una comprensión concreta y adecuada interpretación de este documento, señalaremos previamente algunos conceptos e ideas que consideramos importantes y que los manejaremos a lo largo de todo este trabajo.

Entre ellos están:

Riesgo: Es la probabilidad de que ocurra un evento o impacto que afecte la consecución de los objetivos planteados.

²⁵ Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial”, Ing. CPA. Rubí Consuelo Mejía Quijano Primera edición: mayo 2006

Administración de Riesgos: Es la que identifica el peligro o amenaza que no nos permite cumplir con las metas propuestas para el periodo.

TIPOS DE RIESGO.

Riesgos del entorno: Se refiere a los elementos que constan en el entorno de la organización, desde el país donde está ubicada, la naturaleza que la rodea, la región y la ciudad, el sector y la industria al cual pertenece, las condiciones políticas, sociales y culturales donde opera etc.

Riesgos generados en la empresa: Denominados también como riesgos no sistemáticos, pueden afectar los procesos, los recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales, a los clientes y hasta su imagen.²⁶

Riesgo empresarial: Es la posibilidad de ocurrencia de cualquier evento ya sea interno o externo que pueda afectar a una empresa, ocasionándole pérdidas que disminuyan la capacidad para lograr sus objetivos estratégicos y generar valor para sus accionistas, dueños, grupos de interés o beneficiarios.

ETAPAS DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS.

- 1. Identificación de los riesgos:** Permite poner al descubierto situaciones y tomar conciencia de las posibilidades y peligros que pueden enfrentar en su actuar.
- 2. Calificación de los riesgos:** Una vez identificados los riesgos se debe establecer su magnitud, es decir cuan representativos son para la organización.

²⁶ Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial”, Ing. CPA. Rubí Consuelo Mejía Quijano , Primera edición: mayo 2006, Páginas 35-37

- 3. Evaluación de los riesgos:** Se analiza las calificaciones dadas a los riesgos en la etapa anterior y se establece la situación en que se encuentra la empresa respecto de ellos, lo cual facilita el diseño de planes de manejo de acuerdo con un rango de prioridades definidas en relación con la gravedad de grandes riesgos. Para evaluar y clasificar los riesgos estos se clasifican en cuatro tipos, aceptable, tolerable, grave, inaceptable.
- 4. Diseño de medidas de tratamiento:** Luego de realizar la evaluación de los riesgos se deciden las medidas con las que van a manejar.

MEDIDAS DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS.

Se clasifican en dos grupos: las medidas de control de los riesgos y las medidas de financiación.²⁷

Control del Riesgo.

Evitar: para evitar un riesgo se debe eliminar su probabilidad de ocurrencia o disminuir totalmente su impacto. Lograr cualquiera de estas opciones requiere, en el primer caso, eliminar la actividad que genera el riesgo o reubicar el o los recursos amenazados donde se elimine su nivel de exposición y, en el segundo caso, se precisan medidas de protección extremas, las cuales pueden no ser viables, en algunas ocasiones, por sus costos.

PREVENIR: quiere decir anticiparse, actuar antes que ocurra algo; para prevenir hay que vislumbrar los eventos que pueden suceder y establecer políticas, normas, controles y procedimientos conducentes a que el evento no ocurra o disminuir su probabilidad.

²⁷ ³Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial”, Ing. CPA. Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera edición: mayo 2006, Páginas 39, 47-51

PROTEGER O MITIGAR EL RIESGO: la prevención es acción en el momento del peligro o la presencia de riesgo, al igual que la prevención, está se logra a través del diseño y aplicación de políticas, normas, controles y procedimientos.

Financiamiento del Riesgo.

ACEPTAR: quiere decir que no es necesario desarrollar medidas adicionales de prevención o protección del riesgo analizo.

RETENER: se decide afrontar las consecuencias de los riesgos en forma planeada, previo el diseño de alternativas que faciliten responder ante ellos.

TRANSFERIR: consiste en involucrar a un tercero en su manejo, quien en algunas ocasiones puede absorber parte de las pérdidas ocasionadas e incluso responsabilizarse de la aplicación de las medidas de control.²⁸

5. Implementación de las Medidas de tratamiento.

Una vez evaluados los riesgos, definidas y diseñadas las medidas de tratamiento, se debe emprender un plan de implementación en cada proceso en el que se ha analizado los riesgos.

Para establecer las medidas, en primera instancia, se debe contar con políticas generales de administración de riesgos, las cuales trazan los lineamientos para su diseño; en segunda instancia, se deben definir las políticas particulares que desplieguen las políticas generales de administración de riesgos en los procesos y definan las pautas para que las medias de tratamiento sean aplicadas. En la tercera instancia se establecen los controles, los cuales concretan las medidas de tratamiento.

6. Monitoreo y Evaluación de Riesgos.

Debe implementarse, monitorearse y mejorarse permanentemente, para monitorear el comportamiento de los riesgos en los procesos y determinar qué tan efectivas han sido las medidas de tratamiento.

²⁸ Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial”, Ing. CPA. Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera edición: mayo 2006, Páginas 52, 53

Para establecer como se aplica el proceso de administración de riesgos en toda la empresa, se puede efectuar un proceso de autoevaluación o realizar una evaluación con personal ajeno a la administración.

CONTROL INTERNO: Es un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, que tiene por objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.²⁹

7. ESQUEMA DE CONTENIDOS.

EVALUACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE CUENTAS POR COBRAR DE LA FUNDACIÓN DE CRÉDITO “EMPRENDER” A BASE DEL METODO RISICAR.

ÍNDICE.

CAPITULO I

1. DIAGNOSTICO DE LA FUNDACION EMPRENDER.

- 1.1. Reseña histórica
- 1.2. Actividad Principal
- 1.3. Misión
- 1.4. Visión
- 1.5. Objetivos.

²⁹ ⁵Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial”, Ing. CPA. Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera edición: mayo 2006, Páginas 53, 54, www.gestiopolis.com/canales/.../controlinterno.htm

CAPITULO II

2. FUNDAMENTACION TEORICA.

- 2.1. Antecedentes.
- 2.2. Definiciones de riesgo
- 2.3. Tipos de riesgo.
- 2.4. Definición de Administración de Riesgos.
- 2.5. Beneficio
- 2.6. Objetivos
- 2.7. Etapas de la Administración de Riesgos.
 - 2.7.1. Identificación de riesgos.
 - 2.7.2. Calificación y Evaluación de Riesgos.
 - 2.7.3. Diseño de Medidas de tratamiento de los Riesgos.
 - 2.7.4. Implementación de las Medidas de tratamiento.
 - 2.7.5. Monitoreo y Evaluación de Los Riesgos.

CAPITULO III

3. APLICACIÓN DEL METODO RISICAR A LOS PROCESOS: CUENTAS POR COBRAR REMBOLSABLES Y CUENTAS POR COBRAR NO REMBOLSABLES.

- 3.1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS
 - 3.1.1. Herramientas de identificación.
 - 3.1.1.1. Cuestionario de análisis de Riesgos.
 - 3.1.1.2. Análisis de estados financieros y otra información de la empresa.
 - 3.1.1.3. Inspección.
 - 3.1.2. Método de Identificación.
 - 3.1.2.1. Método Risicar.

3.2. CALIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS.

3.2.1. Métodos de calificación de los riesgos.

3.2.1.1. Calificación en el Método Risicar.

3.2.2. Métodos de evaluación de riesgos.

3.2.2.1. Evaluación en el Método Risicar.

3.3. MEDIDAS DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS.

3.3.1. Evitar.

3.3.2. Prevenir.

3.3.3. Proteger o mitigar.

3.3.4. Aceptar.

3.3.5. Retener.

3.3.6. Transferir.

3.3.7. Propuesta de tratamiento de los riesgos, método Risicar.

3.4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

3.4.1. Diseño de controles.

3.4.1.1. Definición de Control.

3.4.1.2. Diseño de Controles en el Método Risicar.

3.4.2. Implementación de las medidas de tratamiento.

3.5. MONITOREO Y EVALUACIÓN DE RIESGOS.

3.5.1. Monitoreo de los riesgos en el Método Risicar.

3.5.2. Evaluación de la administración de riesgos en el Método Risicar.

3.6. ELABORACIÓN DE MAPAS DE RIESGOS.

3.6.1. Concepto

3.6.2. Beneficios.

3.6.3. Mapa de Riesgos en el Método Risicar.

3.7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

3.7.1. Conclusiones.

3.7.2. Recomendaciones.

3.7.3. Anexos.

3.7.4. Bibliografía.

8. Metodología.

8.1 Tipo de Estudio.

Para el desarrollo del presente proyecto hemos seleccionado como tipo de estudio el descriptivo, puesto que se proyecta analizar los componentes de la Fundación de Crédito Emprender; este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea de una determinada situación, además, el documental por la información que requerimos; demostrando la veracidad de la información.

8.2 Método.

El método elegido para la aplicación del proyecto es el deductivo, puesto que iniciaremos con una apreciación macro analizando el entorno global de la Fundación de Crédito Emprender, hasta la ejecución específica del Método Risicar, para luego manifestar las conclusiones y recomendaciones que optimizarán los objetivos de la fundación.

8.3 Procedimiento.

Para la resolución de este trabajo utilizaré el procedimiento Analítico – Sintético, pues inicialmente analizaré todos los posibles riesgos que puedan presentarse en los procesos de cuentas por cobrar reembolsables y cuentas por cobrar no reembolsables de la Fundación de Crédito Emprender en base al Método Risicar, para finalmente realizar una síntesis general y establecer las falencias que serán respaldadas en los resultados de nuestro trabajo

8.4 Formas de trabajo.

La forma como se realizará el presente trabajo es Cronológico – Progresivo puesto que se realizará un estudio a los procesos y pasos que involucra el desarrollo de una actividad hasta la evaluación de sus resultados, la situación actual de la Fundación de Crédito Emprender y las perspectivas a las que se desea llegar con este estudio.

8.5 Técnicas.

8.5.1 Técnica Bibliográfica o Documental.

Esta técnica nos facilitara a encontrar información que nos ayude a comprobar las hipótesis que se desglosen de este proceso. Se verificara la bibliografía y fuentes documentales que guarden información de distintos eventos ocurridos que sean de importancia porque hay datos escritos y visuales que se pueden usar como parte de la investigación. Además investigaremos en textos relacionados con el contenido del trabajo, todo esto con el propósito de enriquecer y fortalecer el conocimiento en el campo de estudio pretendido.

8.5.2 Entrevista.

Con la asistencia de una Guía de Entrevista, se obtendrá información de profesionales relacionados con el área de investigación, incluyendo al personal que labora en la fundación.

8.6 Fases del trabajo.

El trabajo se desplegará en las siguientes fases:

8.6.1 Fase de Diagnóstico.

Esta fase es conocida también con el nombre de recolección de datos, en este fase se recopilará toda la información necesaria que se obtuvo de fuentes documentales y bibliográficas, para luego organizarla conforme a los requerimientos del estudio realizado.

8.6.2 Fase de Datos.

Una vez organizada la información, se procede a realizar la metodología indicada para nuestro trabajo, tomando en cuenta cada una de las reglas que se especifiquen para el desarrollo de la misma.

8.6.3 Fase de Propuesta.

En este punto se explica el objetivo a alcanzar. Esta propuesta debe estar fundamentada y sustentada, de tal manera que no se niegue su realización y aplicación.

9. Recursos.

9.1 Talento Humano.

9.1.1 Responsables: Juan Diego Crespo, Andrea Roldán

9.1.2 Director:

9.1.3 Intervención: Personal de la Fundación de Crédito Emprender

9.2 Recursos Técnicos.

Para la realización de este diseño se ha utilizado los siguientes recursos técnicos:

1 Computador.

1 Dispositivo de almacenamiento USB

1 CD ROOM

9.3 Recursos Financieros:

Presupuesto.

El presupuesto que se estima invertir para la realización de la tesis de grado se presenta en la siguiente tabla.

PRESUPUESTO					
No.	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL	JUSTIFICACIÓN
1	Hojas	1 resma	5,00	5,00	Para impresión de documentos
2	Hojas Membretadas UDA	300	0,30	90,00	Para presentación de borradores y tesis final
3	Carpetas	5	0,25	1,25	Para presentación de borradores de tesis
4	Copias	100	0,02	2,00	Para adquisición de información
5	Materiales de Escritorio		20,00	20,00	Para realizar los borradores de tesis
6	Transportación		30,00	30,00	Se utilizará para combustible del vehículo
7	Parqueadero Público		20,00	20,00	Pago de parqueadero público
8	Tramites de Grado	2	67,00	134,00	Tramites de Grado
9	Empastado	3	40,00	120,00	Para la presentación del trabajo final
10	Materiales de Impresión	1	100,00	100,00	Impresión de la tesis
11	Imprevistos		50,00	50,00	En caso de que se presente algo extraordinario
	TOTAL			572,25	

10. Cronograma.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																
ACTIVIDADES	MES - 1				MES - 2				MES - 3				MES - 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Selección del tema de tesis	■															
Aprobación de la empresa en la que se realizara el trabajo		■														
Verificación de bibliografía			■													
Elaboración del diseño de tesis				■												
Aprobación del diseño de tesis					■	■										
Recolección de información							■									
Análisis de la información								■								
Redacción de capítulos									■	■	■					
Conclusiones y Recomendaciones												■				
Revisión final													■	■		
Empastado															■	
Presentación																■

Bibliografía:

Díaz, Angela María. Percepción del riesgo. Incidencia en los niveles de aceptabilidad. 2002.

Fernández, Gabriela. Sistema de análisis y evaluación de riesgos. 1994.

Floyd, Phelps. Elaboración de mapas de riesgos. 2001.

García, Francisco Martínez. Sistema de evaluación y propuesta del tratamiento de riesgos. 1990.

Haro, Alonso de Lara. Medición y control de riesgos financieros. 2003.

Kolluro, Rao. Manual de evaluación y administración de riesgos. 2001.

Moreno, Euclides Cubillos. Diseño de Controles para sistemas de información computarizados. 1999.

Quijano, Rubí Consuelo Mejía. Administración de Riesgos, Un Enfoque Empresarial. 2006.

Trullenque, Francisco. Gestión estratégica del riesgo. Cómo gestionar la incertidumbre. 2003.

www.gestiopolis.com/canales/.../controlinterno.htm

www.iaiecuador.org.com

Asesoría
Capacitación
Contable
Administración
Facturación
Declaración de
impuestos
Internet

Soluciones de
Financiamiento
* Crédito con
Facilidad
de pago
* Pagos Semanales y
Mensuales



Fundación Emprender

*“Con Fe Trabajo y Solidaridad
lograremos un Ecuador
desarrollado y equitativo”*



Fundación Emprender

DIRECCION
Presidente Córdova 3-30
entre Vargas Machuca y
Tomas Ordóñez

Telf: 2820681
Cel. 092346761

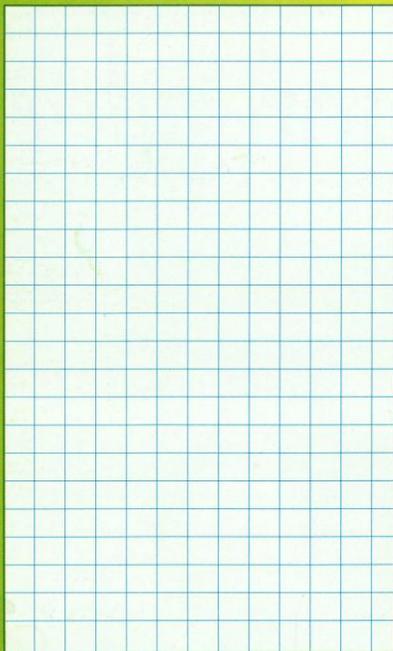
E-mail emprende@etapanet.net

Solicitud de Crédito

REQUISITOS

- 1) Foto Carnet
- 2) Copia C.I. Cliente y Cónyuge
- 3) Recibo de pago: Agua, luz, o Teléfono.
- 4) Referencia Comercial escrita
- 5) Copia del RUC (Si lo tiene)
- 6) Un Garante personal
 - Copia C.I. del Garante
 - Certificado de trabajo o referencia Comercial del negocio propio.

CROQUIS DE UBICACION



Observaciones:

Apellidos y Nombres

C.I.

Dir. domicilio

Telf.

Cel.

Dirección del Negocio

Datos del Cónyuge

Apellidos y Nombres

C.I.

Telf.

Actividad

Cel.

Dirección de Trabajo

Datos del Negocio

Nombre del Negocio

Inversión propia

Préstamos

Fecha

Actividad

Monto solicitado \$

Plazo

Referencia Comercial

Telf.:

Referencia Familiar

Telf.:

Bienes que Posee:

Casa

Terreno

Vehículo

Firma