

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONSULTORIA
EMPRESARIAL - MAECE



LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO EN UNA INSTITUCIÓN
FINANCIERA NO BANCARIA.

Trabajo de graduación presentado por:

Luciana Beatriz Villalta Benítez

Pedro Morales y Morales

Para optar al grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Y CONSULTORIA EMPRESARIAL

Marzo de 2003

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora: Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General: Lic. Lidia Margarita Muñoz Vela

Secretaria de Asuntos Académicos: Lic. Adela Muñoz Chávez de Melgar

Decano de la Facultad De Ciencias Económicas: Lic. Pedro Faustino García

Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas: Ing. José Ciriaco Gutiérrez Gutiérrez

Administrador académico De la Facultad de Ciencias Económicas: Lic. Manuel Enrique Araujo Villalobos

Tribunal examinador

Presidente: Ms. Dimas Ramírez Alemán

Primer Vocal: Ms. Roberto Quintanilla

Segundo Vocal: Ms. Rubén González Iraheta

Marzo 2003

San Salvador, El Salvador, Centro América.

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso,

A mis padres, José Antonio y Juana de Jesús, por ser la razón de mi existencia,

A mi hermano Héctor Ricardo, por su confianza y motivación,

A mis hermanos Violeta Argentina y José Antonio, con mucho respeto,

A mi tía Nena y prima Blanca Rosa, por su apoyo moral,

A las personas que brindaron su colaboración en la elaboración de la presente tesis,

A mis compañeros y amigos, por su incondicional apoyo.

Luciana Beatriz Villalta Benítez.

A Dios omnipotente,

A mi abuela paterna de grata recordación,

A mi esposa e hijos,

A mis amigos y compañeros de trabajo,

A los Directores de Ccametro,

A mis amigos y compañeros de Cajas de Créditos y Bancos de los Trabajadores,

Pedro Morales y Morales.

INDICE

	<u>PAGINA</u>
INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I	
1.0 MARCO DE REFERENCIA	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 Justificación de la investigación	2
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 General	5
1.3.2 Específicos	5
1.4 Formulación de hipótesis	5
1.4.1 Hipótesis de trabajo nula	5
1.4.2 Hipótesis de trabajo alterna	6
1.5 Metodología de la investigación	6
1.5.1 Población	6
1.5.2 Método de investigación	7
1.5.3 Instrumento de investigación	7
1.5.4 Sistema de variables	7

CAPITULO II.	2.0 MARCO TEORICO	9
	2.1 Generalidades	9
	2.1.1 Análisis de información bancaria	15
	2.1.2 Organización de una entidad financiera no bancaria	15
	2.1.3 Control de la gestión crediticia	18
	2.2 El riesgo en el sector financiero	19
	2.2.1 Gestión del riesgo	20
	2.2.2 Tipos de riesgo	21
	2.2.3 Manejo del riesgo	29
	2.3 Gestión del riesgo crediticio	29
	2.3.1 Lineamientos generales de un sistema de gestión de riesgo crediticio.	34
	2.3.1.1 Políticas de gestión de riesgos	34
	2.3.1.2 Estructura organizacional	37
	2.3.1.3 Metodologías y procesos	38
	2.3.1.4 Bases de datos y tecnología de soporte.	41
	2.3.1.5 Procesos de auditoria	42
	2.3.2 Categoría y criterios de clasificación del riesgo crediticio.	42
	2.3.3 Medición del riesgo crediticio	45

2.3.4	Supervisión y control del riesgo crediticio.	49
2.4	Experiencias de entidades financieras en gestión del riesgo.	50
CAPITULO III.	3.0 SITUACION ACTUAL	67
3.1	Antecedentes	67
3.2	Entorno empresarial	68
3.3.	Marco legal	68
3.4	Estructura organizativa	70
3.5	Giro del negocio	72
3.5.1	Servicios financieros disponibles	72
3.6	Mercado	73
3.6.1	Segmentos de mercado	74
3.7	Proveedores de recursos	75
3.8	Gestión administrativa	75
3.9	Gestión financiera	76
3.10	Gestión crediticia y recuperación	76
3.11	Gestión y evaluación de activos de riesgos.	76
3.12	Auditoria interna	76
3.13	Sistemas de información	77
3.14	Situación económico financiero	78
3.15	Aplicación de resultados	79

CAPITULO IV.	4.0	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	80
	4.1	ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.	81
CAPITULO V	5.0	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
	6.0	ESTRATEGIAS DE SOLUCION Y PROPUESTAS	117
GLOSARIO			153
BIBLIOGRAFÍA			159
ANEXOS			164

I N T R O D U C C I Ó N

El presente estudio está orientado a fortalecer la gestión empresarial de instituciones financieras no bancarias, específicamente las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores ubicados en la Zona Metropolitana de San Salvador, en lo que a gestión de riesgo crediticio se refiere. El estudio realizado es una guía operacional propuesta para cualquier entidad financiera con similares actividades, ya que se proponen aspectos que aglutinan el riesgo financiero presente en toda actividad de intermediación financiera.

A continuación se presenta la descripción breve de cada uno de los capítulos, del trabajo de graduación, como producto de la investigación realizada en los entes financieros.

En el primer capítulo se establece el marco de referencia que comprende las generalidades y antecedentes del tema en estudio en donde se define el problema, los objetivos del estudio, la justificación y cobertura de la investigación; de igual forma se definen las hipótesis, la metodología de la investigación y el sistema de variables, el cual sirvió de base para la investigación de campo. En el capítulo segundo se desarrolló el marco teórico con el propósito de establecer la base teórica, el

mercado objetivo de la investigación y experiencias de entidades financieras en materia de gestión del riesgo en otros países. En el tercer capítulo se presenta la situación actual de manera general, la operatividad de las instituciones en estudio comentando en detalle las diversas áreas funcionales. En el capítulo cuarto se desarrolla la metodología de la investigación y la presentación por medio de gráficas del estudio de campo realizado, concluyendo con una matriz de los resultados más impactantes así como su análisis. En el último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones. Estas últimas expresadas como estrategias de solución y propuestas.

CAPITULO I

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) existen en el país 104 instituciones financieras no bancarias, denominadas ONG's y otras agrupadas en federaciones, tales como Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES), Federación Salvadoreña de Corporaciones (FESACORP), Federación de Consumo (FEDECONSUMO), Federación de Cajas de Crédito y Bancos de Los Trabajadores (FEDECREDITO), etc., denominadas asociaciones cooperativas y cajas de crédito y bancos de los trabajadores. Para el presente estudio se tomó de referencia a las cajas de crédito y los bancos de los trabajadores, confederados en FEDECREDITO, que representan el 54% del universo.

Pudo observarse que estas instituciones manejan políticas de tipo global, mostrando debilidades en procedimientos y políticas específicas encaminadas a detectar desviaciones que se generan en el accionar de su ritmo de operaciones, lo que ha generado una incertidumbre en la recuperación de su cartera, un lento

crecimiento y como consecuencia de ello, una escasa competitividad en el mercado financiero.

Lo más probable es que el riesgo esté presente en todos los sectores en que se desenvuelve la institución, como consecuencia del comportamiento de las diferentes variables, el incumplimiento normativo prudencial, los riesgos que genera la propia institución en el manejo gerencial, operativo-financiero, y lo relacionado con la congruencia de plazos en operaciones pasivas y activas, derivados de las captaciones de ahorro, financiamientos obtenidos para colocarlos en cartera, refiriéndose dicha situación al calce de plazos.

1.2 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

El riesgo crediticio es un elemento que está presente en todo negocio de las instituciones financieras y en forma específica en las no bancarias, dado su segmento de mercado. Existen diversas razones para considerarlas como un elemento importante dentro de las instituciones crediticias:

- Las entidades financieras están expuestas a riesgos de orden administrativo que repercute negativamente en los resultados, por ello deben existir mecanismos de prevención y administración de los mismos, lo cual disminuye las fallas o permite detectarlas cuando se hallan producido sin que

éstas sean graves; estos mecanismos también permiten comprobar fallas tales como: Otorgamiento de préstamos con garantías inferiores a lo adquirido, mercados con poca demanda, lo que afecta la rentabilidad, liquidez y prestigio de la financiera.

- Falta de profundización en el análisis de la unidad económica por parte de los responsables de la gestión del crédito. Generalmente es difícil distinguir con claridad el flujo de transacciones entre el negocio y la familia, situación que obliga a investigar el medio en que se desenvuelve la empresa lo que permite conocer problemas tales como carga familiar excesiva, erogaciones por enfermedades crónicas, problemas conyugales cuando no hay indicios que expliquen la razonabilidad de los excedentes de la unidad económica.

- Debilidad en los análisis y evaluación en la solicitud de crédito. Esta situación se refiere a deficiencias en la parte técnica del análisis de crédito, debido a la omisión de variables de la incidencia del ciclo económico lo que obliga a investigar a fondo el destino del crédito para tener criterios en la fijación de plazos y frecuencia de pagos adecuado al giro del negocio, debiendo tener siempre presente la situación económica de la fuente de repago del crédito.

- Deficiente documentación en el expediente del prestatario lo que genera falta de documentos probatorios del crédito y la pérdida potencial del crédito.

- Aplicabilidad indebida en la constitución de reservas de saneamiento en activos de riesgo en relación al Reglamento de calificación de activos de riesgo emitidos por la Superintendencia del Sistema Financiero.

- Débiles garantías en créditos de montos considerables o factibilidad del proyecto de inversión.

- No aplicabilidad de las políticas normativas en lo referente al trámite y análisis crediticio.

- Escasa capacidad de respuesta ante la demanda de los clientes, afectando el rendimiento y dañando la imagen de la institución financiera.

- Administración inadecuada en el control de cartera.

De acuerdo a lo antes expuesto, creemos que se justifica el presente estudio, debido a que toda entidad financiera tiene como propósito generar rentabilidad la que será posible mejorando la administración del riesgo crediticio y el control

interno contable administrativo que deberá estar apegado a un criterio prudencial.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 GENERAL

Elaborar una propuesta para las instituciones financieras no bancarias sobre la gestión del riesgo crediticio en sus operaciones.

1.3.2 ESPECIFICOS

- Proponer un sistema de medición del riesgo crediticio.
- Proponer sistemas internos del control de riesgo.
- Proponer políticas orientadas a la gestión del proceso del crédito.

1.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

1.4.1 HIPOTESIS DE TRABAJO NULA

Las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores no presentan debilidades en sus políticas y procedimientos, lo que ha generado un ritmo operacional adecuado, un sistema eficiente de gestión de riesgo crediticio, rápido crecimiento, competitividad en el mercado, recuperación y resultados óptimos.

1.4.2. HIPOTESIS DE TRABAJO ALTERNA

Las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores presentan debilidades en sus políticas y procedimientos, lo que ha generado una gestión inadecuada del riesgo crediticio, un ritmo operacional inadecuado y lento, falta de competitividad en el mercado y pérdidas potenciales que amenazan el patrimonio.*

1.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 POBLACION

La población objeto de nuestra Investigación son ocho Cajas de Crédito y dos Bancos de los Trabajadores ubicados en la zona metropolitana de San Salvador; ya que actualmente existe una concentración de dichas instituciones en la zona, quienes se dedican a la intermediación financiera cubriendo con mayor presencia al sector informal y en segunda instancia a la pequeña empresa y sector laboral.

* La investigación no obedece a una distribución paramétrica de sus variables, por lo tanto no podríamos comprobar la hipótesis utilizando la distribución normal u otra distribución de variable continua; asimismo, nuestros esfuerzos por testearlo por una distribución no paramétrica también fueron infructuosos, considerando que en las Instituciones en estudio, son evidentes la falta de políticas y procedimientos para lineamientos específicos.

1.5.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado consistirá de un muestreo intencional en las instituciones del Gran San Salvador, Cooperativas Socias de la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO).

1.5.3 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Para la recolección de información se diseñó un cuestionario de información que fue respondido por los funcionarios seleccionados, analizado de forma individual, que nos permitió conocer los elementos de juicio de la situación actual y comprobar nuestra hipótesis.

1.5.4 SISTEMA DE VARIABLES

CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE VARIABLES

MACROVARIABLES	MICROVARIABLES
1. Entorno empresarial	1.1 Competencia 1.2 Demanda 1.3 Segmento del mercado 1.4 Barreras
2. Mercadeo de los servicios financieros	2.1 Precio 2.2 Plaza 2.3 Promoción 2.4 Producto 2.5 Distribución
3. Evaluación	3.1 Récord crediticio 3.2 Experiencia con la actividad del negocio. 3.3 Situación económica financiera. 3.4 Garantías. 3.5 Fuente de ingreso.

4. Resolución de solicitudes.	4.1 Funcionarios y Comité.
5. Desembolso.	5.1 Formalización del crédito, Planificación financiera.
6. Reembolso del préstamo.	6.1 Forma de cobro.
7. Riesgo de mercado.	7.1 Tasas de interés activa y pasiva. 7.2 Liquidez.
8. Riesgo de liquidez.	8.1 Disponibilidad. 8.2 Fondeo.
9. Riesgo operativo.	9.1 Control interno. 9.2 Liderazgo. 9.3 Tecnología.
10. Riesgo legal.	10.1 Normativa legal.
11. Riesgo de reputación.	11.1 Credibilidad. 11.2 Servicio.
12. Control del riesgo crediticio.	12.1. Supervisión. 12.2 Sistema de información general. 12.3 Normativa Prudencial. 12.4 Provisiones y Reservas. 12.5 Auditoria Interna. 12.6 Auditoria Externa. 12.7 Evaluación.

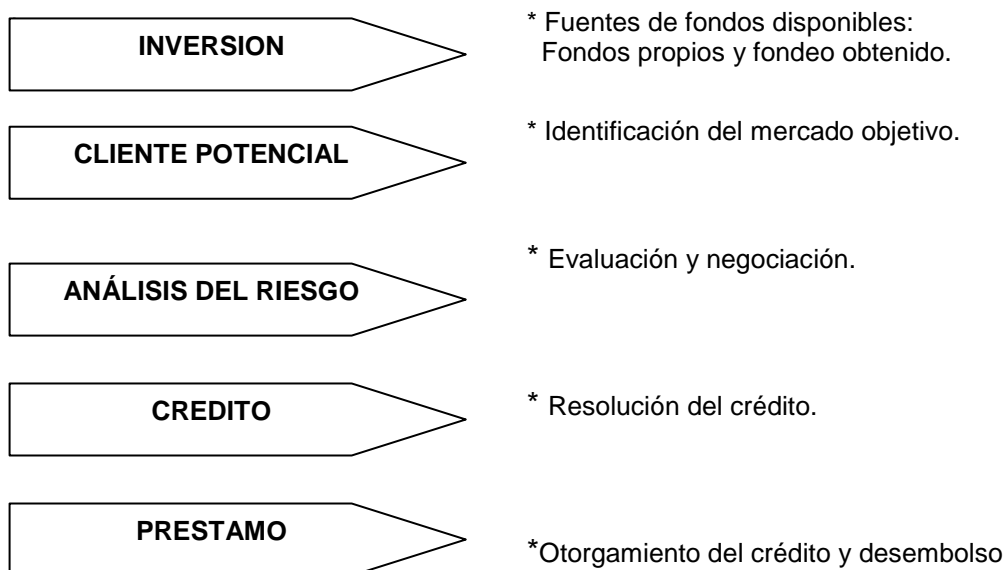
CAPITULO II

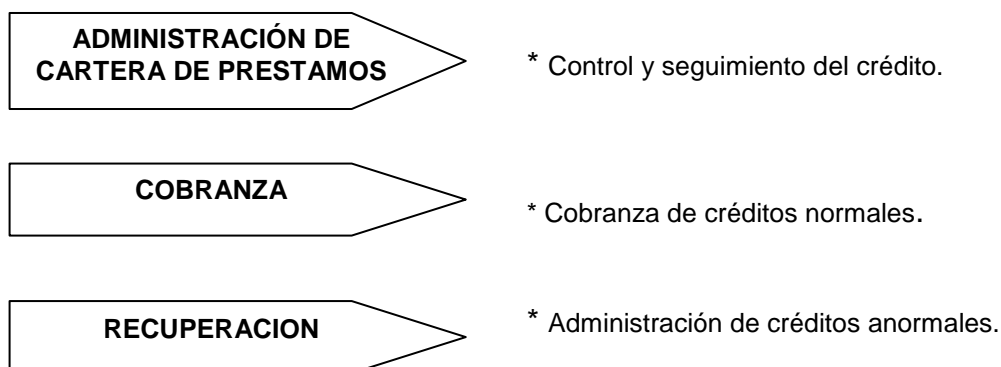
2. MARCO TEORICO

2.1 GENERALIDADES

Toda empresa que se encuentra en el mercado empresarial y que para generar negocio requiere otorgar créditos a sus clientes debe definir sus reglas para la concesión y administración de su cartera de créditos. Para tal fin tiene que perfilar sus políticas para la investigación sobre el cliente, análisis de crédito y la asignación de responsabilidades para administrar todo su proceso. A continuación se presenta el esquema de las etapas del proceso del crédito:

ETAPAS DEL PROCESO DEL CREDITO





ACTIVIDADES GENERADAS EN EL PROCESO DEL CREDITO

- **Inversión:** la intermediación financiera requiere de una liquidez acorde a la demanda crediticia, por lo tanto la entidad define la fuente de fondeo al sector que ofrece el servicio financiero.
- **Cliente potencial:** la concesión de créditos a nuevos y antiguos clientes, requiere el conocimiento de su capacidad financiera y su capacidad para contraer endeudamiento; así como información de su riesgo crediticio, a través de referencias comerciales, informes de centrales de riesgo, información financiera recolectada o estados financieros presentados por el cliente y toda información que conlleve a conocer a nuestros clientes potenciales.
- **Análisis de riesgo:** con la disposición de la información antes mencionada, debe procederse al análisis de su

historial crediticio y su capacidad para manejar sus compromisos.

En su análisis debe revisarse los informes del riesgo crediticio, información financiera recolectada o estados financieros con los análisis respectivos.

- Crédito: efectuada la investigación y análisis del crédito del cliente potencial, se resolverá en función de su capacidad de pago y su experiencia, cuando se trate de créditos productivos. El análisis de su situación financiera, permitirá resolver el monto solicitado.
- Préstamo: resuelta la solicitud de crédito a favor del solicitante se procede a formalizar el otorgamiento del crédito a través de documentos con fuerza probatoria legal y la codificación respectiva dependiendo de la actividad económica y destino del crédito.
- Administración de cartera de préstamos: concluida la etapa del otorgamiento del crédito se inicia el proceso del seguimiento del préstamo, para ello se establecen controles como visitas periódicas, reportes idóneos los que son sujetos de verificación periódica. De no realizarse ésta actividad existe el riesgo de que el crédito otorgado no sea cancelado de acuerdo a lo pactado, situación que de ser repetitiva se tendrá una pérdida potencial.

- Cobranza: con un seguimiento efectuado de acuerdo a lo pactado, la entidad percibe los ingresos en concepto de cobranza normal, lo que permite optimizar los recursos recolectados.
- Recuperación: concluida la gestión normal de cobranza y no se obtiene los resultados esperados se inicia la gestión de recuperación administrativa la que de no fructificar se procede a la gestión extrajudicial o judicial según lo normado por la entidad.

Para efectuar el proceso del crédito, la entidad administra la cartera de valores al cobro a través del establecimiento de:

- Políticas de crédito. Incluye la determinación, selección, normas y las condiciones de crédito.
- Política de cobro. Consiste en diversos procedimientos para recuperar las cuentas por cobrar, cuando éstas se vencen.

Entre los procedimientos más utilizados para evaluar las políticas de crédito y cobros están:

- La razón del periodo promedio de cobro. Es la cantidad de tiempo promedio que se requiere para recaudar las cuentas por cobrar.
- La antigüedad de las cuentas por cobrar. Es una técnica que se emplea para evaluar las políticas de crédito o de cobro, al indicar la proporción del saldo de las cuentas por

cobrar que han estado pendientes durante un periodo de tiempo específico. Entre las técnicas de cobro más comunes se pueden mencionar:

- Cartas: la empresa envía una carta amable, recordándole al cliente su cuenta vencida.
- Llamadas telefónicas: Si las cartas no tienen éxito, se llama por teléfono al cliente para solicitarle la cancelación inmediata de su cuota o cuenta pendiente.
- Visitas personales: consiste en confrontar al cliente personalmente, enviando a un recuperador local o un empleado de cobranzas.
- Agencia de cobro: cuando una empresa encarga la recolección de las cuentas incobrables a un abogado o a una agencia de cobro.
- Acción legal: cuando se procede legalmente y en forma directa hacia el cliente.

La selección de crédito en una empresa conlleva a la decisión de otorgar o no un crédito y el monto a un determinado cliente. Los cinco aspectos principales que utilizan los analistas de crédito para efectuar el estudio de solvencia de crédito del solicitante, se resumen en las cinco C del crédito, las cuales se detallan:

- Reputación (Carácter): historial de pagos anteriores (financieras, contractuales, morales).

- Capacidad: posibilidad del solicitante para reembolsar el crédito requerido.
- Capital: solidez financiera del solicitante, reflejándose en la posición de propietario y en las razones de rentabilidad.
- Garantía colateral (Collateral): La cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito.
- Condiciones: ambiente de negocios y económico actual, así como cualquier situación específica que afecte a alguna de las partes de la transacción del crédito.

Las principales fuentes externas de información de crédito son las siguientes:

- Estados financieros. Para analizar las condiciones de liquidez, actividad, deuda y rentabilidad del solicitante.
- Oficinas de intercambio de información de crédito. Las cuales mantienen información sustentada en hechos.
- Centrales de información de crédito directa. Establecer contacto con los proveedores que venden al solicitante y obtener información del historial de pagos.
- Investigación bancaria. Consiste en solicitar información de crédito a los bancos.

2.1.1 ANALISIS DE INFORMACIÓN BANCARIA

Consiste en la evaluación de la información de los solicitantes de crédito. Por lo general, se determina la solvencia de crédito del cliente y el monto máximo a otorgar, su historial crediticio, las diferentes variables en su orden de importancia según el tipo de crédito. Cuando éste es recurrente se analiza únicamente su situación actual en lo referente a capacidad de pago, estabilidad y domicilio. Dichos análisis son basados en procedimientos y políticas establecidas por la institución, tales como técnicas de análisis de crédito e informes de central de riesgos y otros.

2.1.2 ORGANIZACIÓN DE UNA ENTIDAD FINANCIERA NO BANCARIA

La calidad en la organización es de suma importancia en una institución financiera no bancaria, considerando que es el ente responsable de decidir o llevar a otras instancias la decisión final de una propuesta. De la calidad de organización depende el éxito o fracaso de la institución.

A continuación se presenta una organización operativa en una institución financiera no bancaria:

a) El comité de crédito. Por lo general está integrado por funcionarios de distintos niveles y áreas según la institución financiera; en algunos casos está integrado únicamente por

directores. Su finalidad es actuar como intermediario entre la propuesta originada en los niveles operativos y la decisión final en cuanto a verificar el cumplimiento general de la política, así como supervisar su cumplimiento.

- b) Comisión de asesoramiento o Comité Ejecutivo.** Sirve como un canal para proveer a las instancias superiores informes periódicos y estadísticos con respecto al desarrollo de la actividad que le es propia, asimismo esta Comisión es importante para localizar defectos que comprometen la agilidad de los acuerdos o la propia seguridad de los préstamos, cabe mencionar que puede proporcionar datos importantes para que el Comité de Crédito proponga las políticas a seguir en cuanto a créditos.
- c) Gerencia de crédito.** Es un nivel jerárquico que depende de la Gerencia General.

La función principal de la Gerencia de Crédito es proponer políticas y procedimientos, encaminados a definir el negocio a fin de que la negociación de préstamos en todas sus formas se enmarquen dentro de una gestión de éxito.

c.1) Oficiales de préstamos o asesores de negocios. Son los agentes encargados de resolver las operaciones, tienen el trato directo con el cliente y la responsabilidad de gestionar la recuperación de los préstamos. Constituyen el brazo ejecutivo

de la gerencia y dependen directamente de la Gerencia de Créditos.

El oficial de préstamo se apoya en la normativa emitida por la entidad financiera las que estipulan técnicas analíticas aplicables a los negocios a financiar que son utilizadas en la resolución de créditos.

El oficial de crédito es un evaluador del futuro que debe poseer conocimientos generales en el área contable, jurídica y económica, sin descuidar los factores humanos que son tan importantes para la toma de decisiones.

Las características de un oficial de préstamo son: el asesoramiento y atención a los clientes basada en el cumplimiento de la política de crédito.

c.2) Area de apoyo. Se incluyen todos los sectores que participan en el análisis o suministro de la información requerida por los oficiales de crédito para tomar sus decisiones. Por lo general estas áreas dependen de otras gerencias, brindando un servicio de tipo general ya sea de staff o lineal.

c.3) Analistas técnicos. Suministran información y opiniones sobre aspectos vinculados con los distintos requerimientos que exige la justificación de los créditos.

Debido a la diversidad de especialidades técnicas, las empresas por lo general contratan firmas consultoras o profesionales

independientes para la prestación de éstos servicios, solicitándolos según sea la urgencia de la Institución.

c.4) Formalización de garantías. Su función es de carácter administrativo, por lo general depende de la Gerencia de Créditos ó área legal.

c.5) Sector de normas y procedimientos. Su función es la de recopilar normas y disposiciones que en materia de créditos dicte la autoridad respectiva. Se encarga de redactar las normas internas que propondrá la Gerencia de Créditos al Comité, así como mantener informada a la Gerencia, ajustar las normas en todo lo referente a las disposiciones, tanto internas como externas relacionadas con tasas y comisiones; asimismo deberá mantener informado al oficial de crédito de toda noticia que sobre los clientes en particular o de tipo general produzcan los medios de información que puedan afectar positiva o negativamente el acuerdo o recuperación de los préstamos.¹

2.1.3 CONTROL DE LA GESTION CREDITICIA.

función es la de verificar si el crédito ha sido otorgado en condiciones normales, si supera los límites de riesgo aconsejables, si se tomaron los recursos propios para su concesión, si se actuó con la prudencia y firmeza necesaria en

¹ Alberto Luis Campos, Decisiones en el Crédito Bancario. Primera edición. Roberto Guido Editor, Argentina 1994

situaciones de incumplimiento o si se denegaron operaciones que pudieron ser convenientes para la institución financiera.

En resumen, se persigue juzgar la eficiencia de una gestión, además si se están cumpliendo las políticas de crédito programadas y diligencia necesarias para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado.

El grado de eficiencia se verá reflejado en lo que logre la gerencia de crédito.

2.2 EL RIESGO EN EL SECTOR FINANCIERO

Las instituciones financieras como todas las empresas están inmersas en los riesgos; además dentro de sus objetivos básicos están en obtener el máximo rendimiento y dada su actividad principal de negocio, como es la intermediación financiera, lo convierte en un constante evaluador y tomador de riesgos. El diccionario de la Real Academia Española define el riesgo como "Contingencia, probabilidad o proximidad de un peligro o daño". Así pues, riesgo es la posibilidad de sufrir algún tipo de perjuicio o de no tener éxito en alguna acción emprendida, lo que en términos económicos va ligado a la probabilidad de sufrir pérdidas económicas. El riesgo es sustancial a todas las actividades económicas y en un sentido económico, puede

definirse como la volatilidad o incertidumbre relativa a la rentabilidad esperada de un activo. ²

En este contexto, la expresión **exposición al riesgo** significa la condición de estar desprotegido contra determinados riesgos, es decir que la rentabilidad esperada es variable y que dentro de esta variabilidad se incluye la posibilidad de incurrir en pérdidas. En los mercados eficientes existe una relación directa entre rentabilidad y riesgo de tal forma que mayores rendimientos de un activo deben estar acompañados de mayores riesgos y viceversa. ³

Desde la perspectiva general del sector financiero, una definición de riesgo sería "La probabilidad que el ente financiero incurra en una pérdida como resultado de eventos relacionados a los negocios o el entorno de la Institución". Nótese que definir el riesgo como una probabilidad implica que es cuantificable. ⁴

2.2.1 GESTION DEL RIESGO

Desde el punto de vista financiero, en un mercado "sin fricciones", en el que se tenga información perfecta, depósitos sin cobertura de seguros y una administración sin conflictos entre administradores y accionistas, cualquier forma de fondeo

² Jorge Pérez Ramírez, Contabilidad Bancaria. Primera edición McGraw. Hill, España 2001. Página 40

³ Jorge Pérez Ramírez, Contabilidad Bancaria. Primera edición. McGraw. Hill, España 2001. Página 40

⁴ Manejo de Riesgo y el Proceso de Evaluación de Créditos. Tegucigalpa, Julio 1996

elegida por una entidad no tendría ningún riesgo en un mercado competitivo, lo que se vuelve utópico; es decir, todos los mercados tienen fricciones y alto riesgo.

La gestión efectuada por un ente financiero se ve compensada, cuando éstas reducen sus costos operacionales, minimizan las presiones de liquidez, el uso eficiente de los recursos en las actividades de inversión y una estructura adecuada del capital para responder ante las exigencias de terceros, referente a proveedores de recursos y de entes supervisores.

2.2.2 TIPOS DE RIESGO

Existe un conjunto de riesgos asociados a la actividad financiera, cuyo conocimiento y adecuada evaluación, determinará en buena medida el objetivo que persigue toda entidad financiera: gozar de buen prestigio, fidelidad en sus clientes a través de un posicionamiento y rentabilidad en su segmento de negocio.

El sector financiero, como todo ente empresarial, siente la necesidad de una eficiente gestión del riesgo, hecho de todos conocido que cada vez adquiere más importancia. La globalización e integración de los mercados en sintonía con la aparición de los productos derivados, han proporcionado a las entidades financieras oportunidades de negocio para las que no estaban preparadas. Durante mucho tiempo, el énfasis de la

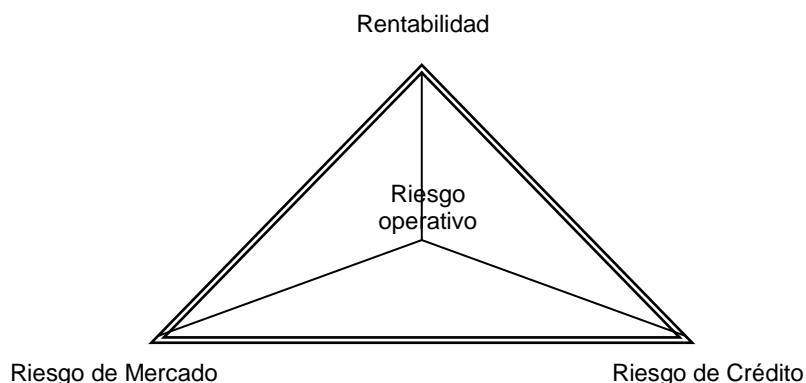
gestión de intermediación financiera ha estado en el diseño e implantación de un sistema de medición para los distintos tipos de riesgo. Los avances tecnológicos han permitido perfeccionar dichos sistemas y en el momento actual, podemos decir que el problema está en el control y seguimiento de las posiciones asumidas.⁵

En definitiva, las entidades buscan el equilibrio rentabilidad/riesgo pero éste presenta nuevos matices: cambio en las proporciones relativas de los distintos tipos de riesgo y necesidad de encontrar nuevas soluciones a nivel de medición, seguimiento y control de los mismos. La interrelación existente entre algunos de ellos hace que el problema exija una solución integral. Gráficamente podemos relacionar el objetivo estratégico de una entidad con sus políticas de gestión a través de una pirámide triangular cuyo vértice representa la rentabilidad y la base los tipos de riesgo: riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operativo.⁶

⁵ Joaquín López Pascual y Altiba Sebastián González, Gestión Bancaria. 1ª. edición McGraw. Hill 1998, pag. 210

⁶ Joaquín López Pascual y Altiba Sebastián González, Gestión Bancaria. 1ª. edición McGraw. Hill 1998, pag. 211

PIRÁMIDE DE LA GESTION DE RIESGO



Generalmente, en primera instancia se hace referencia a los riesgos antes mencionados, como la parte medular de los eventos que generan incertidumbre en el quehacer financiero, pero también se consideran otros subtipos de riesgo.

Para definir un marco básico de referencia para su discusión, el paso a seguir será definir los diferentes tipos de riesgo que encuentra el gestor de un ente financiero.

- **Riesgo de Mercado**

La difusión de este riesgo ha aumentado en tiempos recientes, a medida que las instituciones financieras incrementan su participación en nuevos negocios que anteriormente explotaban los bancos o casas de cambios. Este riesgo se refiere a la probabilidad que se genere una pérdida para el ente financiero por cambios en el valor de mercados de activos o contratos que tengan registrado en sus libros; asimismo, reflejan el impacto potencial que en los resultados puedan tener las fluctuaciones

de los tipos de interés, cambios y precios; así como los posibles cambios en los niveles de liquidez.⁷

- **Riesgo del Crédito**

Por lo general, este es el primer tipo de riesgo que viene a la mente de un gestor de un ente financiero, probablemente porque éste es el que tiene mayor potencial de originar pérdidas en la actividad de préstamos, que tradicionalmente ha sido el negocio fundamental del sector financiero. En síntesis, es la probabilidad de que un prestatario falle en el cumplimiento de una obligación de acuerdo con lo estipulado en el contrato, ya sea por insolvencia, falta de voluntad u otra causa, repercutiendo negativamente en la liquidez y rentabilidad.⁸

Factores del riesgo crediticio:

- Riesgos generales: Son aquellos que no son imputables a la empresa, aun cuando ésta sufra sus consecuencias, lo cual puede ser causa de incumplimiento de las obligaciones contraídas.

Los riesgos generales tienen su origen en aspectos sociales, políticos o económicos y las empresas o su actividad podrán estar sujetas a los cambios que puedan producirse. El riesgo podría disminuir si la decisión es diversificar las inversiones.

⁷ Manejo de riesgo y el proceso de evaluación de créditos, Tegucigalpa, julio 1996

⁸ Manejo de riesgo y el proceso de evaluación de créditos, Tegucigalpa, julio 1996

- Riesgos especiales: Son aquellos que la empresa debe afrontar derivados de su propia actividad. En los riesgos especiales se distinguen 3 elementos:

a) Vinculados con el sector en que la empresa desarrolla sus actividades comerciales o productivas. Se refiere específicamente a los que están relacionados a cada actividad económica, producto de su desarrollo o desenvolvimiento.

b) Proceden de la misma empresa por problemas ocasionados por el personal, ritmo operacional o financiero. Se entiende por riesgos asociados a la empresa todos aquellos que son consecuencia directa o indirecta de sus propias decisiones. En este tipo de riesgo se distinguen tres clases:

* De naturaleza operacional

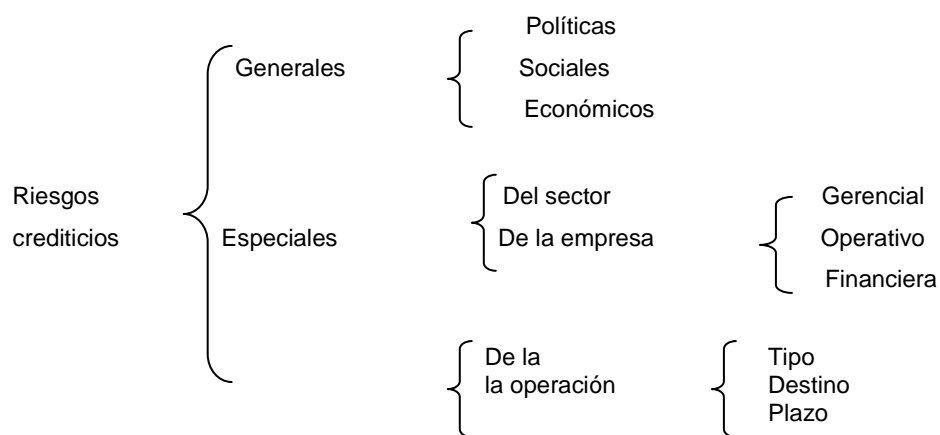
* Financiera

* Gerencial

En cuanto al tipo gerencial se refiere a la eficiencia o condiciones a nivel directivo o ejecutivo para manejar la empresa considerando cualidades morales de tipo personal o individual.

c) Se relacionan con la modalidad de operación de fondos: por su tipo, destino o plazo. Se refiere a los riesgos imputables a la institución financiera relacionados con el tipo de operación. Las instituciones financieras enfrentan menor riesgo en operaciones pactadas a corto o mediano plazo que a largo plazo.

El riesgo es mayor en actividades nuevas, poca experiencia y que tienen poca divulgación. Otro elemento de cuantificación del riesgo es el monto del crédito frente a la cartera, el patrimonio de la entidad financiera y diversos aspectos comparativos del préstamo: Patrimonio neto, pasivos a terceros o endeudamiento total con el sistema financiero. El siguiente cuadro esquematiza los factores de riesgos crediticios



Conceptualización de riesgos especiales relacionados con el riesgo crediticio.

- Riesgo del negocio

Se refiere a la probabilidad de que el negocio, propiedad del prestatario no complete su ciclo, impidiendo que éste cumpla con su obligación.

- Riesgo de tasa de interés

Desequilibrios que afectan la rentabilidad del ente financiero, como producto de una descomposición en el perfil de las tasas de interés activas y pasivas que se podrían generar, entre otras razones, por descalces en la composición de los movimientos de las operaciones.⁹

- Riesgo de liquidez

En su actividad diaria los entes financieros necesitan liquidez para hacer frente a la demanda de préstamos y retiro de ahorros de sus clientes, en esta situación se refiere a la capacidad de la institución de disponer de los fondos necesarios para la atención de sus demandantes. Así mismo refleja la posible pérdida en que puede incurrir una entidad que se ve obligada a vender activos o a contraer pasivos en condiciones desfavorables.¹⁰

- Riesgo operativo

Este es una fuente importante de riesgo que frecuentemente es ignorada por ejecutivos de negocios, pero potencialmente puede causar colapsos. Se refiere al riesgo probable originado por la falta de control apropiado sobre todos los aspectos de

⁹ Manejo de riesgo y el proceso de evaluación de créditos, Tegucigalpa, julio 1996

¹⁰ Manejo de riesgo y el proceso de evaluación de créditos, Tegucigalpa, julio 1996

documentación, procesamiento, compensación y reporte de transacciones.¹¹

- Riesgo legal

Este tipo de riesgo supone la realización de una pérdida debido a que una operación no puede ejecutarse por incapacidad de una de las partes para cumplir los compromisos asumidos, no existir una formalización clara o no ajustarse al margo legal establecido.¹²

- Riesgo de reputación

Este riesgo es de naturaleza diferente, pero también muy importante, puede afectar la posición financiera de un ente financiera en un plazo muy corto. Es la probabilidad de pérdidas resultantes de un cambio adverso en la forma en que otros perciben a la institución financiera (el mercado, ente supervisor, etc.).¹³

- Riesgo de cambio

Probabilidad de que ocurra una contingencia, debido a que la moneda transada en las operaciones de créditos o inversiones es distinta a la moneda de curso legal. Dicha circunstancia es

¹¹ Joaquín López Pascual y Altiba Sebastián González, Gestión Bancaria. 1ª. edición McGraw. Hill 1998, pag. 219.

¹² Joaquín López Pascual y Altiba Sebastián González, Gestión Bancaria. 1ª. edición McGraw. Hill 1998, pag. 219.

¹³ Manejo de riesgo y el proceso de Evaluación de créditos, Tegucigalpa, julio 1996.

típica en aquellos casos en donde ocurre desvalorización en el tipo de cambio (depreciación de la moneda local).

2.2.3 MANEJO DEL RIESGO

El manejo de riesgo es un proceso que debe empezar tan pronto como un cliente potencial es identificado y continuar con relación a todos los negocios que involucran el riesgo de cualquier tipo. Es importante enfatizar que el manejo de riesgos no trata exclusivamente con el riesgo del crédito, ni puede considerarse aislado de las decisiones de negocios que involucran precios y estructuración, ya que el riesgo no tiene significado sino se ve en relación al ingreso generado y la estructura determina la naturaleza de los riesgos.

El manejo de riesgo es el proceso de:

- Decidir si los riesgos asociados a una transacción deben ser tomados por el ente financiero.
- Manejar el nivel de riesgo durante toda la vigencia de la transacción.
- Manejar el portafolio para optimizar la relación riesgo-utilidad.

2.3 GESTION DEL RIESGO CREDITICIO

Los cambios económicos, la pobre gestión del riesgo de la cartera u otras circunstancias inherentes a su otorgamiento y

recuperación, deterioran la calidad de los créditos otorgados por las instituciones financieras. Estos factores están vinculados al riesgo crediticio, definido como el potencial probable que el deudor de la institución incumpla con sus obligaciones en los términos pactados al otorgarse el crédito. Para muchas instituciones, los préstamos son la fuente más importante de riesgo crediticio; no obstante, para los bancos, existen otras fuentes de riesgo crediticio en las actividades que realizan, como es en instrumentos financieros, que incluyen aceptaciones, transacciones interbancarias, financiamiento al comercio exterior, transacciones de divisas, futuros financieros, swaps, bonos, títulos valores, opciones en el otorgamiento de garantías, etc.

Como la exposición al riesgo crediticio de manera continua es una fuente importante de los problemas del sector financiero en todo el mundo, el Comité de Basilea emitió en el año 2000 un conjunto de principios a considerar para la gestión de dicho riesgo. Los principios emitidos para la banca son también aplicables a las instituciones financieras no bancarias, debido a que ejercen el mismo negocio: la intermediación financiera. En detalle, los principios son los siguientes:

a) El consejo de directores debe tener la responsabilidad de aprobar y periódicamente (al menos anualmente) revisar la

estrategia y las políticas de riesgo crediticio del banco. La estrategia debería reflejar los niveles de tolerancia del banco al riesgo y el nivel de rentabilidad que el banco espera lograr asumiendo diferentes niveles de riesgo crediticio.

b) La administración del banco debe tener la responsabilidad para implementar la estrategia de riesgo crediticio aprobada por el consejo de directores y desarrollar políticas y procedimientos para identificar, medir, monitorear y controlar dicho riesgo. Tales políticas y procedimientos deberían gestionar el riesgo crediticio en todas las actividades del banco.

c) Los bancos deben identificar y administrar el riesgo crediticio inherente en todos sus productos y actividades. Los bancos deberían asegurar que los riesgos de los productos y actividades nuevas se adecuen a los procedimientos y controles adecuados de gestión de riesgo antes de ser introducidas, y aprobadas previamente por el consejo de directores o la instancia indicada.

d) Los bancos deben operar con sanos y bien definidos criterios de otorgamiento de créditos. Esos criterios deben incluir una clara indicación del mercado objetivo del banco y un conocimiento del deudor, así como de los propósitos y estructura del crédito, y sus fuentes de generación de recursos para el repago del mismo.

e) Los bancos deberían establecer límites de crédito a nivel de deudores individuales, y grupos vinculados de deudores que agregan de manera incomparable y significativa diferentes tipos de exposición de riesgo crediticio.

f) Los bancos deberían tener procesos claramente establecidos para aprobar nuevos créditos así como para reestructurar, renovar o refinanciar créditos existentes.

g) Toda ampliación de crédito debe ser hecha en un nivel prudente. En particular, créditos relativos a empresas e individuos, debe ser autorizado en un nivel prudente, monitoreado con particular cuidado, junto con otros pasos apropiados para controlar o reducir el riesgo de los préstamos.

h) Los bancos deben tener un sistema para la administración de sus diferentes riesgos de su portafolio.

i) Los bancos deben tener un sistema para monitorear la condición de los créditos individuales, incluyendo la determinación de; adecuado nivel de provisiones y reservas.

j) Los bancos están incitados a desarrollar y utilizar un sistema interno de rating por riesgo en la gestión de; riesgo crediticio. Dicho sistema debe ser consistente con la naturaleza, tamaño y complejidad de las actividades bancarias.

k) Los bancos deben tener sistemas de información y técnicas de análisis que permitan a la administración medir el riesgo crediticio inherente en todas las actividades de (o fuera de) la

hoja de balance del banco. Estos sistemas deben proveer adecuada información sobre la composición de portafolio de crédito, incluyendo identificación de la concentración de riesgo.

l) Los bancos deben tener sistemas para monitorear la composición y la calidad del portafolio de créditos.

m) Los bancos deben tomar en consideración potenciales cambios futuros en las condiciones económicas cuando evalúan créditos individuales y en su portafolio de créditos. Asimismo, deberían evaluar su riesgo crediticio bajo condiciones críticas.

n) Los bancos deben establecer un sistema independiente, de revisión del proceso de gestión de riesgo crediticio y los resultados de tal revisión deberían ser comunicados directamente al consejo de directores y a la gerencia.

o) Los bancos deben asegurar que la función de prestamista esta siendo apropiadamente administrada y que la exposición crediticia esta dentro de los niveles acordados con los estándares prudenciales y límites internos. Los bancos deben establecer y hacer cumplir controles internos y otras prácticas para asegurar que desviaciones a las políticas, procedimientos y límites sean reportados rápidamente al nivel apropiado de la administración para su acción inmediata.

p) Los bancos deben tener un sistema de acción rápida para manejar problemas crediticios y situaciones de pruebas y ensayos.

q) Los supervisores deben requerir a los bancos que tengan un sistema efectivo para identificar, medir, monitorear y controlar el riesgo crediticio como parte de un enfoque integral para la gestión de riesgo. Asimismo, deberían conducir una evaluación independiente de las estrategias bancarias, políticas, procesos y prácticas relacionadas a la función de prestamista y de gestión de portafolio; así como considerar establecer límites prudenciales para restringir la exposición del banco a un solo cliente, operación, etc.¹⁴

2.3.1 LINEAMIENTOS GENERALES DE UN SISTEMA DE GESTION DE RIESGO CREDITICIO.

El sistema de gestión del riesgo crediticio en una entidad financiera debe contar al menos con los siguientes elementos: políticas claras de gestión del riesgo, una estructura organizacional adecuada, metodologías y procesos apropiados para la gestión del riesgo, una infraestructura y capital humano idóneos, así como la definición de procesos de auditoría.

2.3.1.1 POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS.

La definición de una política clara de gestión de riesgo por parte de la Junta Directiva de la entidad, constituye la columna

¹⁴ XXXI Reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas, San José Costa Rica, 24 al 25 de mayo 2001 II.2. Principios para la Administración del Riesgo Crediticio.

vertebral del sistema general de gestión de riesgo crediticio. Esta política debe reflejar el nivel de tolerancia frente al riesgo, dado el nivel de rentabilidad esperado, generando límites para las distintas exposiciones del portafolio de créditos, acorde con el capital de respaldo. Asimismo la Junta Directiva debe garantizar o exigir a sus administradores la asignación adecuada de tiempo, recursos físicos y humanos para el cumplimiento de ésta política, así como reportes periódicos sobre los niveles de exposición, las implicaciones de los mismos y las actividades relevantes para su gestión. Los elementos básicos de la política de gestión de riesgo se describen a continuación:

- Política de exposición y límite.

Las Juntas Directivas de las entidades financieras, deben generar una política de exposición y límites para el portafolio crediticio, acorde con el capital de respaldo de la entidad en igual forma con el nivel de rentabilidad esperado bajo distintos escenarios. Esta política debe definir el nivel de exposición inicial y potencial para cada crédito o grupo de éstos, así como los límites de adjudicación y concentración por deudor, sector económico o grupo económico.

- Política de otorgamiento de créditos.

Las entidades financieras deben contar con una política de otorgamiento de crédito consistente con su política de

exposición y límites e la cual se determinen las características básicas de los sujetos de crédito y los niveles de tolerancia frente al riesgo potencial de cada uno de ellos. Esta política debe discriminar claramente los potenciales clientes de la entidad para determinar los sujetos de crédito de la misma y los niveles tolerantes que pueden adjudicarse para cada uno de ellos, tomando en cuenta la experiencia y el historial crediticio de la entidad.

- Política de constitución de reservas de saneamiento.

La institución debe adoptar como política el reglamento que comprende la constitución de reservas de saneamiento emitidos por la Superintendencia del Sistema Financiero, como medida de sana gestión para absorber las pérdidas esperadas derivadas de la exposición crediticia de la entidad.

Las reservas de saneamiento deben ser creadas como parte de la política de riesgo de la entidad y éstas deben estar en capacidad de subsanar con un nivel de confianza determinado los eventos de incumplimiento por parte de los sujetos de riesgo elegidos por la entidad.

- Política de recuperación.

Las entidades financieras deben desarrollar políticas y procedimientos que les permitan tomar las medidas pertinentes en el momento de enfrentar incumplimientos de contrapartes. Estas políticas y procedimientos deben garantizar una gestión

que permita minimizar las pérdidas en el tiempo a causa del incumplimiento y ser diseñadas con base en la historia de recuperaciones y las variables críticas que determinan las minimización de las pérdidas. La información sobre los resultados de éstas políticas debe ser almacenadas como insumo para definir los modelos desarrollados para el seguimiento y estimación de pérdidas.

2.3.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para la óptima gestión del riesgo crediticio las entidades deben tender al desarrollo de una estructura organizacional que permita establecer un ambiente apropiado. Dentro de ésta estructura la Junta Directiva tiene la responsabilidad de definir y evaluar permanentemente la estrategia para enfrentar el riesgo crediticio.

La administración de la entidad financiera debe responsabilizarse por la implementación de la estrategia de riesgo seleccionada desarrollando procesos y metodologías de identificación, medición, monitoreo y control de tal forma que las políticas definidas por la Junta Directiva se vean reflejadas en todas las actividades de la institución. Para tal fin las entidades deben contar con personal idóneo en gestión de riesgo, invertir en infraestructura tecnológica y desarrollar sistemas de información que permitan generar informes periódicos

sobre la gestión de los mismos. Asimismo asignar responsabilidades a los involucrados en los procesos diversos.

2.3.1.3 METODOLOGIAS Y PROCESOS

La administración del portafolio crediticio de una entidad se compone de tres etapas fundamentales: otorgamiento, seguimiento y control. Para el correcto desarrollo de cada una de éstas etapas las entidades deben diseñar procesos y metodologías claras que permitan generar la información necesaria para evaluar los respectivos riesgos y apoyar la toma de decisiones. Identificados o definidos los objetivos estratégicos de la entidad y el perfil de riesgo de la misma, se procederá a definir el mercado objetivo de cada uno de los productos financieros, para ello deberá segmentarse su portafolio de producto, agrupando los créditos en categorías que compartan ciertas características que históricamente han explicado su comportamiento crediticio. Las posibles operaciones con nuevos sujetos de crédito de la entidad deben ser clasificadas dentro de éstos portafolios para su adjudicación, seguimiento y control. Los criterios con los cuales se segmentan éstos portafolios deben estar explícitamente identificados por la entidad.

- Criterios de otorgamiento.

Las entidades financieras deben operar dentro de criterios sólidos de otorgamiento de créditos, basados en un conocimiento amplio del sujeto de crédito y de las características del contrato a celebrar entre las partes que incluyen entre otros: las condiciones financieras del préstamo, las garantías y fuentes de pago, etc.

En el proceso de otorgamiento se deben establecer para cada uno de los portafolios identificados las variables que con mayor relevancia permiten discriminar los sujetos de crédito que se ajustan al perfil de riesgo de la entidad. La selección de estas variables de discriminación y la ponderación que se de a cada una de ellas resulta ser un elemento crítico tanto en el origen como el seguimiento de los créditos de cada portafolio. En tal sentido la metodología implantada debe considerar la combinación de criterios cuantitativos y cualitativos, objetivos y subjetivos de acuerdo con la experiencia y las políticas estratégicas de la entidad. Esta metodología debe ser evaluada como mínimo dos veces al año con el fin de garantizar su idoneidad en igual forma la relevancia de las variables definidas para ésta.

Los procesos de segmentación y discriminación de los portafolios de crédito y de sus posibles sujetos de crédito, se deriva la calificación de los mismos. De igual forma las metodologías y

procedimientos implantados en el proceso de otorgamiento deben permitir monitorear y controlar la exposición crediticia de los diferentes portafolios de conformidad con los límites establecidos por la Junta Directiva. Se debe tener especial cuidado en la forma como se diversifica el portafolio de crédito de la entidad, evitando una excesiva concentración del crédito por deudor, sector económico, grupo económico, factor de riesgo entre otros.

- Criterios de seguimiento y control.

Las entidades financieras deben tener un sistema de seguimiento y control del riesgo crediticio de los diferentes portafolios, lo cual implica un proceso continuo de calificación de las operaciones crediticias que debe ser consistente con el proceso de otorgamiento.

Para tal fin existen o se pueden desarrollar metodologías y técnicas analíticas que permiten medir el riesgo crediticio inherente a una operación crediticia y los futuros cambios potenciales en las condiciones del servicio de la misma. Estos normalmente se basan en información respecto al comportamiento histórico de los portafolios y los créditos, las características particulares de los deudores y sus créditos, los efectos sectoriales y macroeconómicos que afectan el normal desarrollo de los mismos y las garantías con las cuales éstos se respaldan. Estas metodologías que pueden incluir el desarrollo de modelos

sofisticados y convencionales, deben estar en capacidad de determinar el valor más probable de pérdida en caso de incumplimiento de la contraparte para cada uno de los portafolios de crédito, tomando en cuenta la definición de incumplimiento que se utilice. La información sobre los resultados de éstos modelos debe ser almacenada como insumo para retroalimentación de los mismos.

2.3.1.4 BASES DE DATOS Y TECNOLOGÍA DE SOPORTE

El correcto funcionamiento de las metodologías y modelos requiere la recopilación y alimentación de importantes bases de datos al igual que el desarrollo e implementación de técnicas de análisis que pueden variar en grados de complejidad o sofisticación.

Las entidades requieren contar con la tecnología de soporte adecuadas, tanto en el área de sistema como en el área financiera y estadística, que le permita la construcción e implementación de los modelos descritos anteriormente al igual que la oportuna generación de informes y análisis.

En éste sentido se requiere de inversión en tecnología como en capital humano para robustecer el área de gestión del riesgo crediticio.

2.3.1.5 PROCESOS DE AUDITORIA

El diseño e implementación de un esquema general para la gestión del riesgo crediticio debe contar con procesos de auditoria interna y externa. Este último debe certificar cada uno de los componentes del esquema general, garantizando la idoneidad tanto de las políticas, como de la estructura organizacional y la metodología propuesta. La auditoria interna por su parte debe velar por la implementación de todas las metodologías y procedimientos al igual que por el cumplimiento de todos los límites y controles diseñados, incluyendo el oportuno flujo de información a la Junta Directiva y la Gerencia.

2.3.2 CATEGORIA Y CRITERIOS DE CLASIFICACION DEL RIESGO CREDITICIO.

Para clasificar los activos de riesgos crediticios, la Superintendencia del Sistema Financiero ha normado su clasificación a través de un reglamento oficializado en el Sistema Financiero y que contiene las siguientes categorías:

Categoría A: Créditos normales

Categoría B: Créditos subnormales

Categoría C: Créditos deficientes

Categoría D: Créditos de difícil recuperación

Categoría E: Créditos irrecuperables

La importancia de éstas categorías radica en la identificación de la sintomatología que presenta cada crédito en su portafolio de préstamo permitiendo emitir juicios para su gestión y creación de reservas de saneamiento para no exponer el patrimonio.

*** Calificación de los Activos de Riesgo crediticios en base a criterios de evaluación individual.**

Los criterios básicos que identifican la categoría con que debe calificarse cada deudor, son los siguientes: capacidad empresarial, responsabilidad, situación económica-financiera, capacidad de pago, calidad y cobertura de las garantías ofrecidas, factores internos y externos que podrían afectar los resultados económicos de la empresa.

*** Momentos en que deben calificarse los activos de riesgos crediticios.**

A los deudores deberá calificárseles y constituirles las reservas de saneamiento respectivas, al aprobárseles el crédito, para lo cual deberá asignársele una de las categorías ya señaladas (de la A a la E). Dicha categoría podrá variar si los niveles de riesgo originalmente estimados disminuyen o aumentan.

*** Criterio de calificación de cartera de préstamos.**

a) Créditos para empresas

Se clasifican dentro de esta cartera, la generalidad de los créditos otorgados por las instituciones, independientemente de su destino, con la excepción de los créditos para vivienda y de consumo.

En este mismo grupo se incluirán los créditos otorgados al Gobierno Central, municipalidades e instituciones oficiales autónomas y semi-autónomas.

b) Créditos para vivienda

Dentro de este grupo se incluyen los créditos otorgados para financiar la adquisición de vivienda y los créditos individuales para construcción, remodelación y reparación de viviendas. Generalmente estos créditos reúnen las siguientes características:

- Los inmuebles son para uso del adquirente
- Se otorgan a largo plazo
- Son pagaderos en cuotas periódicas
- Están garantizados con hipoteca

c) Créditos para consumo

Son préstamos personales aquellos cuyo objeto es el de financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios, poseen las características generales siguientes:

1. El deudor es una persona natural

2. El plazo del préstamo es entre 1 y 3 años
3. El pago del crédito se efectúa en cuotas periódicas, normalmente iguales y sucesivas
4. Se consideran además como créditos para consumo, los créditos provenientes de la utilización de tarjetas de crédito.

*** Porcentaje de reservas a constituir.**

Con base al criterio de riesgo, los porcentajes de reservas mínimas que es necesario constituir son los siguientes:

Categoría de riesgo	Porcentaje de Reservas
A	0%
B	1%
C	10%
D	50%
E	100%

Resumen utilizando criterio de consumo

Categoría	Días de atraso		
	Empresa	Vivienda	Consumo
A	Cero mora	hasta 30	hasta 30
B	0 hasta 30	31 hasta 90	31 hasta 60
C	31 hasta 60	91 hasta 180	61 hasta 90
D	61 hasta 180	180 hasta 360	91 hasta 120
E	más de 180	más de 360	más de 120

2.3.3 MEDICION DEL RIESGO CREDITICIO

En los últimos años las entidades han desarrollado nuevos instrumentos de medición del riesgo crediticio basados principalmente en la utilización de sistemas internos y externos de rating y la implantación, como apoyo de modelos cuantitativos.

En la actualidad este tipo de instrumentos sirve para mejorar el control y seguimiento del riesgo (tanto a nivel global como individual), asignar el capital económico de forma más eficiente y son una alternativa con la cual medir el nivel necesario de provisiones (perspectiva legal).

Para la estimación del riesgo de crédito, las entidades financieras utilizan diversos modelos, los cuales son seleccionados de acuerdo al tipo de operación (préstamos personales o préstamos a empresas), que son solicitados por los clientes a las instituciones financieras.

Entre los modelos de análisis de riesgos más utilizados por las entidades financieras se puede mencionar:

Sistemas Expertos (credit scoring)

Es un sistema de calificación de créditos que busca automatizar la toma de decisiones referente a conceder o no una operación específica de riesgo, por lo general un crédito. Su principal fortaleza es la de acortar el tiempo de análisis además de simplificarlo, contribuyendo así a mejorar los servicios a sus clientes. Se basa en técnicas cuantitativas que evalúa el nivel

de riesgo asociado a personas físicas como jurídicas. No obstante éste método de valoración se enfoca exclusivamente a la banca comercial(particulares y profesionales). Utiliza una base estadística en la que se recoja la experiencia de un gran número de operaciones. El sistema credit scoring deberá enriquecerse con la información propia de la entidad financiera, siempre que sea objetiva tales como aportación de garantías, historia de las relaciones con el banco, información externa.¹⁵

- Sistemas internos de Rating

Los sistemas internos de Rating se basan principalmente en métodos subjetivos(juicio del analista); permiten asignar, de forma individual, una escala de riesgo única para conocer la probabilidad de impago de cada deudor en un horizonte temporal concreto; contribuyen a valorar el impacto potencial de dicho impago si se produce(severidad). Estos sistemas se centran exclusivamente en las personas jurídicas.

- Modelo relacional

Se basa en el análisis minucioso de la información que posee la entidad financiera y que se derivan de las relaciones previas con el cliente. Este modelo solo es aplicable a clientes antiguos. En éste método se calculan relaciones o ratios lo que se constituye en los elementos claves para el seguimiento del riesgo y el análisis de la rentabilidad global del cliente. Por

¹⁵ Joaquín López Pascual y Altiba Sebastián González, Gestión Bancaria, Primera edición McGraw. Hill,

lo tanto el éxito o fracaso de éste modelo depende del Centro de Proceso de Datos y de la formación y capacitación del personal.¹⁶

- Modelo económico-financiero

Este método se basa en el análisis de los estados financieros de la empresa por medio de ratios que indiquen las tendencias y su situación con respecto a otras empresas del mismo sector. El éxito o fracaso de éste modelo depende de la calidad de la información contable obtenida así como de la formación y capacitación del personal. En éste modelo se estudia el encaje de financiación respecto a la proyección de resultados y flujos de tesorería del cliente con el fin de conocer la capacidad de pago futura. Este modelo es el más adecuado para operaciones de elevado importe monetario.¹⁷

En el futuro el grado de desarrollo de los mismos se puede ver impulsado si finalmente las autoridades supervisoras asumen este tipo de modelos en el cálculo del coeficiente de solvencia, y paralelamente, se desarrolla un mercado profundo y líquido de nuevos instrumentos financieros (titulización y derivados de crédito).

España 1998, pág. 233

¹⁶ Joaquín López Pascual y Altiba Sebastián González, Gestión Bancaria, Primera edición McGraw. Hill, España 1998, pág. 235

¹⁷ Joaquín López Pascual y Altiba Sebastián González, Gestión Bancaria, Primera edición McGraw. Hill, España 1998, pág. 235

2.3.4 SUPERVISION Y CONTROL DEL RIESGO CREDITICIO

La supervisión estatal es atribución de la Superintendencia del Sistema Financiero y a nivel cooperativo, organismos federativos, mientras que el control del riesgo crediticio es responsabilidad de la administración del ente financiero en ejercer su vigilancia a través de sus unidades fiscalizadoras y acciones de control como parte de la gestión realizada por sus ejecutivos de línea.

En la labor de supervisión que ejercen dichos organismos, consultivo y estatal, se profundiza en la situación económica, financiera y administrativa de los entes fiscalizados. Existe una verificación de la ejecución de los controles.

Como estrategia, la Superintendencia del Sistema Financiero efectúa auditorías integrales en los entes regulados y en los no regulados, es responsabilidad de la auditoría interna. El control del riesgo crediticio es supervisado a través de:

- Evaluación de los activos de riesgos crediticios y suficiencia de reserva de saneamiento.
- Evaluación selectiva de cuentas del balance y del estado de resultados.
- Evaluación de la estructura de control interno.
- Verificación del cumplimiento de las disposiciones legales
- Evaluación de la administración

- Evaluación de la calidad de los sistemas de información.
- * Enfoque de los riesgos
- Evaluación de la gestión y los planes estratégicos de la entidad.
- Mayor énfasis en evaluar los riesgos, para anticiparse a los problemas.

2.4 EXPERIENCIAS DE ENTIDADES FINANCIERAS EN GESTION DEL RIESGO.

A. CASO FENACOAC-GUATEMALA.

FEDERACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO.

a) Transformación institucional del sistema de cooperativas de ahorro y crédito federado en FENACOAC. Guatemala.

- Surgimiento de FENACOAC, como rectora de las cooperativas de ahorro y crédito.

* Fecha de creación: 27 de noviembre de 1963.

* Número de fundadoras: 5 cooperativas.

- **Características de las cooperativas de ahorro y crédito sin un esquema de administración de riesgo.**

* Diversidad de tamaños de cooperativas.

* Federación canalizando financiamiento externo.

* Poca movilización de ahorros.

* Servicios subsidiados a las cooperativas.

* Bajos salarios.

- *Inadecuada tecnología en la prestación de servicios.
- *Diversidad de estatutos, servicios, prácticas y procedimientos en las cooperativas.
- * Otros proyectos y servicios no financieros.
- * Enfoque con énfasis hacia los prestatarios.
- * Débil imagen física de las cooperativas.
- * Dirigentes con mínima preparación técnica y profunda inclinación hacia los aspectos sociales y filosóficos.
- * Limitado número de agencias de las cooperativas.
- * Cooperativas con pérdidas en sus operaciones.
- * Altos índices de Morosidad e Incobrabilidad.
- * Determinación de morosidad por Cuotas Vencidas.
- * Bajas tasas de interés, activas y pasivas.
- * Reducido o ningún encaje para los ahorros.
 - * No se efectuaban estudios de mercado.
 - * Pequeño e insuficiente Capital Institucional.
 - * No auditoría externa para las cooperativas.
 - * Inexistencia de Planes Empresariales.
 - * Ningún pago de interés a las aportaciones.
 - * Cuotas de sostenimiento de las cooperativas a la Federación.
 - * Servicios limitados dentro de la Federación.
 - * Discusiones acaloradas en las Asambleas, por la repartición de los excedentes.
- **Resultados de la gestión sin control de riesgos**

- * Poco crecimiento
- * Rentabilidad marginal
- * Ausencia de visión de sistema
- * Poco alcance y profundidad
- * Cartera contaminada con alto riesgo en su recuperación

b) La participación del proyecto de transformación.

- * Origen del proyecto USAID-WOCCU
- * Periodo de duración: 7 años(1987-1994)
- * El grupo meta: todos los sectores cooperativistas federados.
- * Al inicio no todas las instituciones quisieron participar.
- * Administrador de los fondos del proyecto: FENACOAC

- Diseño propuesto para el proyecto de las cooperativas de ahorro y crédito.

Desarrollo de abajo hacia arriba.

- * Especialización en servicios financieros.
- * Incentivos para el cambio(mejores servicios, diversificación de servicios, pagos sobre aportaciones, etc.)
- * Diálogo con el Liderazgo.
- * El contrato tripartito de responsabilidades.
- * Movilización de los ahorros.
- * Las disciplinas financieras.
- * La visión empresarial.
- * La visión de sistema
- * Indicadores de desempeño.

- Decisiones y disciplinas implementadas en el control de riesgos asociados al riesgo crediticio.

- * Depuración de Cartera Morosa.
- * Implementación de criterios de Cartera Contaminada.
- * Creación de Estimaciones para cuentas morosas.
- * Tasas de interés de mercado, Activas y Pasivas.
- * Rendimiento anticipado de las aportaciones.
- * Encaje sobre los ahorros.
- * Programas y Planes de Mercadeo.
- * Planes empresariales.
- * Mejoramiento de la imagen física.
- * Sistemas de cómputo.
- * Capitalización de los excedentes en Capital Institucional.
- * Estatutos Uniformes.
- * Estandarización de sistemas contables.
- * Creación y lanzamiento de productos de ahorros.
- * Reducción del Financiamiento Externo.
- * Sistema automatizado de Indicadores PERLAS.
- * Salarios Competitivos.
- * Depuración de cooperativas.
- * Servicios no subsidiados.
- * Expansión por medio de agencias de las cooperativas.
- * Auditoría externa en las cooperativas.

- Resultados de la gestión de control de riesgos.

- * Sostenibilidad de las disciplinas

- * Mayores puntos de servicio

- * Rentabilidad, alcance y autosostenibilidad

- * Visión de sistema

c) Impulsores del proceso de transformación del nuevo enfoque de administración.

- * Gerencia capaz, honesta y visionaria.

- * Liderazgo de base capaz y honesto.

- * Federación impulsora del desarrollo.

- * Apoyo externo no paternalista.

- * Diálogo constante con las Bases.

- * Equilibrio de esquema de gobernabilidad.

- * Transparencia de información.

- * Visión y mentalidad empresarial.

d) Los factores de éxito en las cooperativas de ahorro y crédito.

- * Socios:

- . Apertura de las cooperativas.

- . Servicios financieros que responden a las necesidades de las comunidades rurales y periferia de las ciudades.

- * Ahorros:

- . Sucursales cercanas a los socios.

- . Cuentas corrientes.

- . Cuentas con retiro en días preestablecidos.

- . Depósitos a plazo.
- * Seguridad en los depósitos:
 - . Tasas de interés reales, por arriba de la inflación y competitivas con los bancos.
- * Aportaciones:
 - . Reconocimiento de la propiedad de los socios: sus aportaciones.
 - . Pago de interés real: costo de fondeo
 - . Pago de intereses cada cuatro meses
- * Préstamos: la cartera de calidad
 - . Incorporación de metodologías de microcrédito
 - . Respuesta a las necesidades reales de los socios
- + Monto
- + Plazo
 - . Disciplina estricta de pago.
- * Capitalización de las Cooperativas
 - . Servicios de calidad para crecer
 - . Cartera de calidad
 - . Tasas de interés reales
 - . Sostenibilidad financiera
 - . Capitalización de utilidades
- Una vez pagado un costo por las aportaciones.
- **Visión de FENACOAC**
 - * Mantener la especialización en los servicios financieros

* Desarrollar normativas prudenciales para sostener la sanidad financiera del sistema.

* Las empresas del sistema serán rentables, viables a largo plazo y se fortalecerán en apego a las disciplinas financieras promovidas por FENACOAC.

* Posicionamiento en el mercado de servicios financieros como un sector confiable, de buena imagen que sirve a segmentos populares principalmente en mercados rurales.

- Productos FENACOAC

* Programa nacional de mercadeo

* Programa de movilización de ahorros en mercados rurales

* Programa nacional de publicidad

* Planificación estratégica

* Capacitación

* Módulo del proceso crediticio

* Programa de participación de la mujer

- Normativas prudenciales. Elementos generales de riesgo crediticio.

* Sistema perlas

* Disciplinas financieras

* Auditorías Externas

* Administración de Riesgos

* Supervisión y vigilancia

. Comisión de vigilancia

- . Auditoría Interna
- . Convenios de supervisión con WOCCU
- **Marco ideológico.**
- * Recursos Humanos
 - . Bien preparados
 - . Salarios y prestaciones competitivas
 - . Baja rotación de personal
- * Estructura Financiera
 - . Financiamiento de sus operaciones activas en base a los ahorros captados de sus miembros.
 - . Capitalización de todos los excedentes de la gestión, después de considerar una provisión para el pago de rendimiento de las aportaciones de capital de sus miembros.
- * Filosofía Crediticia
 - . Análisis de crédito en función a: capacidad de pago y carácter o de la solvencia moral histórica del deudor.
 - . Acceso al sector no atendido por la banca tradicional
 - . Se estimula el hábito del ahorro
 - . Se fomenta la cultura de pago puntual
 - . Trato personal y humano basado en confianza mutua Asociado-Cooperativa.
- * Disciplinas Financieras
- * Medición de la cartera con cartera afectada

* Creación de estimaciones de cuentas incobrables; 35% para créditos con mora menor a 12 meses y 100% para créditos con mora mayor a 12 meses.

* Capitalización de excedentes

* Contabilidad cuadrada al día

* Control de activos improductivos

- Encaje para proteger los ahorros: 10% en la caja central y 10% en instituciones financieras reguladas.

- Protagonismo de las cooperativas de ahorro y crédito en las microfinanzas.

* Nuestras Cooperativas de ahorro y crédito están proporcionando servicios financieros a pequeños agricultores y microempresarios en los sectores de comercio, servicios y manufactura, muchos de los cuales no son sujetos de crédito para la banca regulada, en el peor de los casos, muchos de ellos se empobrecen a largo plazo, al caer en manos de usureros locales.

- Como parte de nuestra función social, satisfacemos la demanda crediticia de pequeños prestatarios, así como administramos eficientemente sus pequeños depósitos de ahorro, sobre la base de nuestra cultura institucional de fomentar el ahorro a nivel de todos los asociados.

**B. PROYECTO SANTA FE DE GUANAJUATO. MEXICO
Reordenamiento, consolidación y expansión del
programa.**

- ANTECEDENTES

* Santa Fé de Guanajuato inició operaciones en 1996, con una prueba piloto que se ejecuto con éxito.

* En 1997 alcanzó un nivel de operaciones que mostraba su efectividad y en 1998 se inició una tercera fase de operación en la que se planteo un crecimiento acelerado, y se presentaron factores que impidieron una operación para mantener los indicadores de éxito que caracterizaron las dos primeras fases.

. Se formuló un programa de trabajo para establecer un proceso de cambio que consolide la operación del programa a tiempo que se desarrolle un crecimiento sobre bases sólidas y sostenibles.

a) Planteamiento de la problemática. Generación de riesgos sin control.

* Debido a crecimiento acelerado se generaron una serie de problemas:

. Se detiene el crecimiento y se origina una contracción

. Dificultades para abrir nuevos grupos

. Se presta una atención deficiente a los grupos

. Malestar en el personal de la operación

. Detección de fraudes y falseamiento de la operación

- . Dispersión de la fuerza laboral en un territorio demasiado grande

- . Cartera con cifras erróneas e incertidumbre en la mora

- . Información inválida o poco confiable.

- Objetivos del nuevo enfoque de gestión.

* Para 1999 se planea una base de consolidación de operaciones con un crecimiento claro de la capacidad funcional de la institución, y de los problemas y necesidades a los que se enfrenta, para plantear escenarios que permitan una buena toma de decisiones:

- . Reestructurar la organización y fortalecer la capacidad funcional de la institución.

- . Restablecer el control estricto sobre la cartera y sanearla.

- . Revisar y observar estrictamente la metodología de microcrédito.

- . Reestructurar las operaciones bajo un plan de crecimiento

- . Alcanzar en el año la sustentabilidad financiera

- **Meta**

* Alcanzar para fin de 1999 una cartera de 30 mil clientes con mora de no más del 6%.

- ESTRATEGIA DE OPERACIONES

* Objetivo Central: Consolidación y expansión de operaciones.

* La estrategia se define a partir de la identificación de medios concretos y formulación de escenarios que permitan

analizar el comportamiento del programa bajo diversas condiciones y se define en términos de seis componentes:

+ Formación de un equipo de trabajo consultivo, ejecutor y de control.

. Contrato tripartita de responsabilidades y trabajo.

. Establecimiento de medidas, ejecución de las mismas y control de resultados.

+ Implantación del sistema Integrado de información.

. disponer de información válida, completa y oportuna:

. Número y ubicación de los núcleos solidarios.

. Monto vigente de la cartera de crédito.

. Recuperación de la cartera.

. Índices de morosidad.

+ Establecimiento de unidades operativas regionales.

. Definir y alcanzar indicadores de desempeño.

. Reducir el tramo de control.

. Expandir el programa.

+ Programa regional de crecimiento.

. Para asegurar el equilibrio entre capacidad funcional, metas y garantizar un desempeño eficaz.

+ Formulación y análisis de escenarios

. Para disponer de una herramienta de planeación y toma de decisiones.

b) Plan de trabajo componente.

- * Fortalecimiento y gestión institucional
 - . Metas específicas:
 - + Fortalecer la estructura organizacional
 - + Incrementar la capacidad funcional a tres niveles:
 - + Dirección del programa
 - + Gerencias regionales
 - + Operación regional
 - * Establecer un consejo técnico cuyas funciones son:
 - . Definir metas.
 - . Definir actividades.
 - . Supervisar ejecución.
 - * Definir políticas y procedimientos de control de operaciones.
 - * Definir metas mensuales concretas evaluadas a través de:
 - . Indicadores de cartera
 - . Indicadores de gestión (productividad)
 - . Indicadores financieros
 - . Establecer carreras profesionales para personal directivo y de campo.
 - * Administración y control de cartera.
 - . Definir políticas para la calificación de cartera.
 - . Revisar y mejorar procedimientos metodológicos.
 - . Implementar procedimientos metodológicos.
 - . Realizar proceso de reingeniería a partir del sistema de información.

- . Clasificar la cartera.
- . De acuerdo a la confiabilidad de la información
- . De acuerdo a índices de morosidad.
- * Definir una estrategia para sanear la cartera
- . Cruce de tres fuentes de información
- . Información regional y central
- . Cruce de tres fuentes de información
- * Medios
- . Formación de equipos de trabajo.
- . Seguir el proceso de certificación profesional del personal.
- . Implantación del sistema integral de Información.
- . Políticas para clasificar la calidad de la Información.
- **Programa de operaciones de campo y expansión.**
- . Regionalizar las operaciones.
- . Establecer estrategia de expansión.
- . Formular metas para cada región.
- . Definir estructura organizacional y personal del requerido.
- . Capacitar y adiestrar al personal de campo.
- . Controlar las operaciones a partir de los indicadores gestión.
- **Administración financiera.**
- * A partir de los escenarios de operación analizar los resultados financieros.
- * Establecer el plan financiero para el plan de operaciones decidido.

- * Obtener los recursos financieros para la operación del programa

- * Controlar las operaciones utilizando los indicadores de desempeño acordados.

- Escenarios de operación

- * Sin crecimiento

- * Crecimiento y eficiencia para alcanzar el punto de equilibrio

- * Crecimiento y eficiencia para alcanzar la sustentabilidad financiera

- Administración y control de cartera.

- * Establecimiento de políticas básicas para la gestión del riesgo crediticio.

- * Clasificar y diferenciar la cartera

- . Diferenciar entre cartera normal y cartera de operación anormal.

- . Separar cartera sana de cartera contaminada

- . Formación de dos grupos y medidas de control

- . Cartera en condición "normal", los asesores de crédito

- . Cartera normal, préstamos vigentes (en plazo), cartera en mora hasta 30 días

- . Cartera con plazos vencidos y cartera en mora de 30 días.

- . Cartera anormal, para sanear, un equipo de trabajo especial con asesores legales.

- . Préstamos no vigentes con mora entre 31 y 125 días.

- + Negociación
- + Medidas legales después de 2 cuotas vencidas.
- + Préstamos no vigentes en mora a más de 125 días.
- + Negociación con eliminación de intereses moratorios
- + Medidas legales inmediatas al primer atraso.
- **La importancia de colocar cartera sana.**
- * La cartera sana contribuye definitivamente a mejorar la calidad.
- * Sustituye cartera sana por cartera contaminada.
- * La colocación refuerza la recuperación.
- . Recuperar control
- + Validez de información
 - Atraso
 - Duplicación de datos
 - Fraudes
- + Clasificación de Cartera
 - Cartera vigente
 - Cobro de cartera vencida
- . Corrección de metodología de crédito
- + Revisión metodológica
- + Capacitación
- + Políticas de crédito y cartera (reglas claras y precisas).
- . Continuar colocación de cartera
- + Imprescindible en la operación

Calidad de cartera

Rentabilidad

. Cartera sana

Mejora imagen

Cambia moral interna

Reduce riesgo

RESUMEN.

Como resultado de la implantación de políticas y procedimientos de control de riesgos y específicamente en lo que respecta a la gestión del riesgo crediticio, éstas instituciones han mejorado la calidad de sus activos maximizando sus resultados, mejora en su imagen lo que las ha ubicado en instituciones competitivas en su segmento de mercado. Las experiencias que dichas instituciones han experimentado nos refleja que el riesgo crediticio debe ser tratado en asocio con otros riesgos, considerados como subtipos de éste y otros relacionados, que se generan en las diversas actividades de negocio y operacionales, que realiza la entidad financiera en la búsqueda de la rentabilidad.

Fuente: Seminario Administración de Cartera y Control de Mora,
agosta 2002. Managua, Nicaragua

CAPITULO III

3. SITUACIÓN ACTUAL

3.1 ANTECEDENTES

Las cajas de crédito y bancos de los trabajadores fueron creados por la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los trabajadores (FEDECREDITO), como una respuesta a las necesidades crediticias que demanda el sector microempresario y el sector laboral conformado por empleados públicos, privados y municipales.

Su creación fue basada en la Ley de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, la que sufrió diversas transformaciones en el correr del tiempo, siendo la última la promulgada el 25 de abril de 1991 según decreto legislativo # 770 del mes de mayo. Con esta última reforma, FEDECREDITO como ente rector de las cajas de crédito y banco de los trabajadores, se convirtió en institución de segundo piso o sea intermediaria entre los proveedores de recursos y las cooperativas socias de la misma.

La ley antes en mención fue derogada el 31 de julio del 2001, al entrar en vigencia el nuevo instrumento legal denominado Ley de Intermediación Financieros no bancarios.

Con dicha herramienta se crea un nuevo escenario para FEDECREDITO y sus entidades socias. Ante tal situación las

cajas de crédito y bancos de los trabajadores han seguido bajo la supervisión de FEDECREDITO y los bancos que captaban fondos del público han tenido que someterse al proceso de regulación para acatar la normativa emitida por la Superintendencia del Sistema Financiero, quien ejercerá la supervisión respectiva en lo que concierne al esquema prudencial.

3.2 ENTORNO EMPRESARIAL

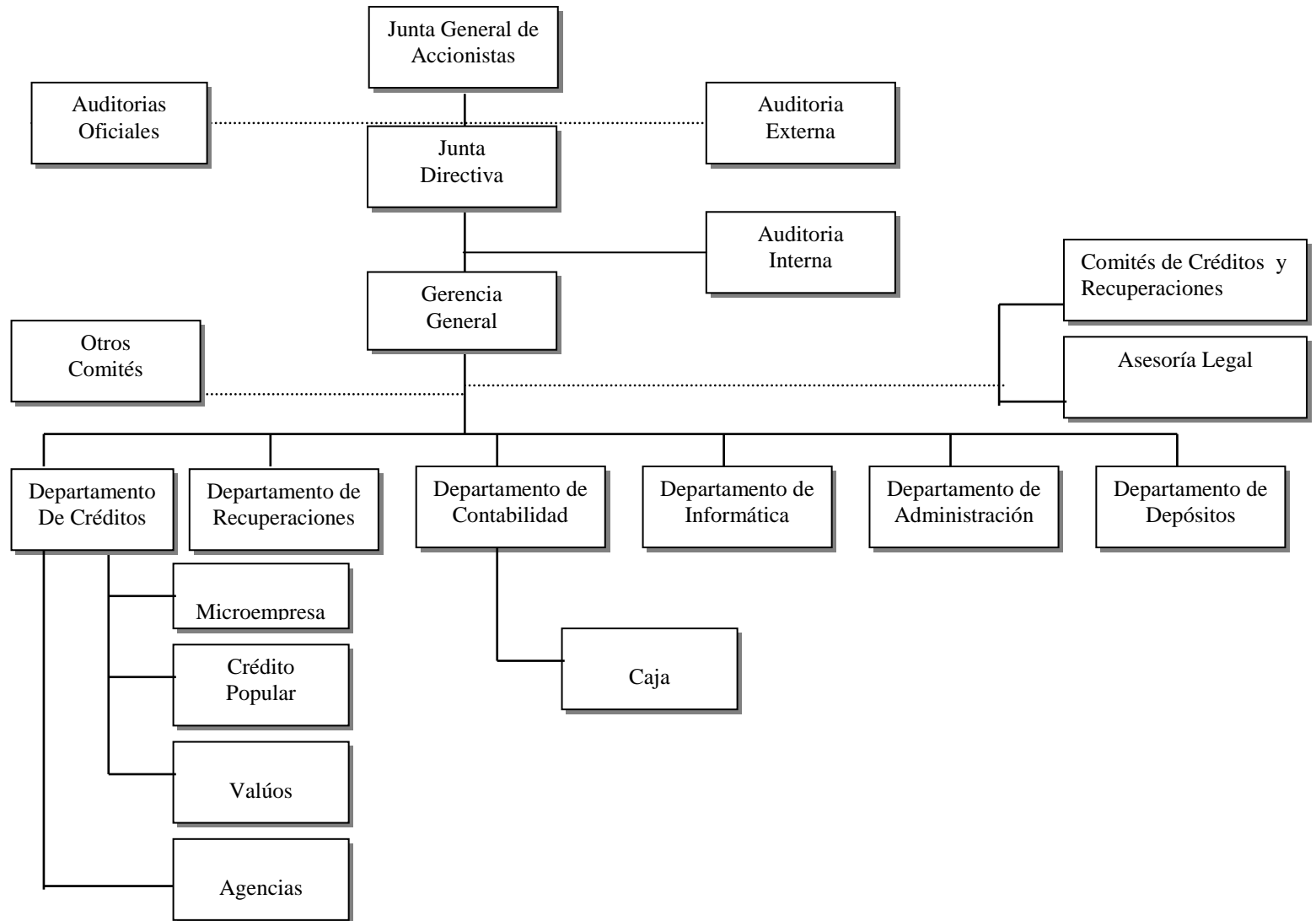
Las cajas de crédito y bancos de los trabajadores, como toda empresa de carácter productivo se encuentran inmersas en el sector de la industria financiera, lo que las coloca en un escenario competitivo con asociaciones cooperativas, ONG'S, prestamistas individuales y la banca comercial, por lo que se ven influenciadas por todas las variables que todo sector enfrenta como son las barreras de entrada, sus clientes, productos ofertados y sustitutos.

3.3 MARCO LEGAL

Las cajas de crédito y bancos de los trabajadores se encuentran legisladas inicialmente bajo el esquema facultativo de FEDECREDITO por mandato potestativo otorgado por las mismas. No obstante cuando éstas sean reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero estarán legisladas por la Ley de Intermediarios Financieros no bancarios. En la parte fiscal se

encuentran sujetas a la Ley del Impuesto sobre la Renta y Ley del Impuesto del Valor Agregado (IVA) y Código Tributario, en lo mercantil por el Código de Comercio vigente, en el aspecto civil por el Código Civil. Con respecto a su transacción por depósitos y otros por la Ley de Lavado de Dinero. Las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores que se regulen tendrán como obligación la publicación de sus estados financieros.

3.4 MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS CAJAS DE CREDITO Y BANCOS DE LOS TRABAJADORES



El esquema presentado es un prototipo del organigrama funcional que opera en cajas de crédito y banco de los trabajadores de estructura mediana, contemplando algunos cambios en los de estructura más fuerte, ya que los departamentos se convierten en gerencias, dependiendo el Departamento de Depósitos de la Gerencia Financiera y la fusión de créditos con recuperaciones. Su organización puede considerarse como descentralizada y flexible, dada la simpleza de su estructura funcional. Su máxima autoridad, integrada por los socios en una Junta General de accionistas, quienes para efecto de emitir su voto eligen a veintiocho representantes de acciones, electos del pleno de los asistentes en las asambleas de las cajas de crédito. En los bancos de los trabajadores, todos los socios tienen derecho a voz y voto.

La administración es ejercida por una Junta Directiva, formada por socios electos por el pleno, quienes a su vez eligen a un Gerente para que ejerza las actividades administrativas ya que ningún miembro de la Junta Directiva es de carácter ejecutivo. En el caso de las agencias, existe un Jefe o Gerente de Agencia, quien asume las responsabilidades de la dirección comercial, reportándose ante la Unidad de Créditos o Gerencia General, según la relación jerárquica.

3.5 GIRO DEL NEGOCIO

Las cajas de crédito y bancos de los trabajadores, tienen como objetivo principal la concesión de créditos a sus socios, que tienen como finalidad cubrir los requerimientos de liquidez que demandan sus flujos de efectivo familiares o empresariales.

Los recursos otorgados a los socios en concepto de préstamos pueden ser utilizados para financiar actividades productivas de tipo industrial o agropecuario, comercialización o capital de trabajo; préstamos para cubrir necesidades básicas del hogar y otros que demandan los socios de los entes en estudio.

3.5.1 SERVICIOS FINANCIEROS DISPONIBLES

PRODUCTOS DE INVERSIÓN

- Préstamos productivos

- Comercio: tiendas, librerías.
- Servicios de alimentos: restaurantes, comedor y pupuserías.
- Industria: maquilado, sastrería, mecánica y otros en general.
- Transporte: compra y reposición de vehículos.

- Préstamos de consumo:

- Gastos escolares: colegiaturas y uniformes, graduación y tesis.
- Gastos médicos:

- Necesidades básicas del hogar.
- **Préstamos para adquisición de vivienda.**
- **Préstamos para mejoras y ampliación de vivienda.**
- **PRODUCTOS DE AHORRO**

- Ahorro incorporado al crédito.
- Depósitos de ahorro a la vista.*
- Depósitos de ahorro a plazo.*

* Servicio ofrecido por los bancos de los trabajadores al público, las cajas de crédito únicamente a sus socios, mientras no se regulen.

- **PRODUCTOS DE SEGURIDAD CLIENTE/INSTITUCIÓN
INCORPORADOS AL CREDITO.**

- Seguro de deuda.
- Seguro de residencia (siniestros de vivienda)
- Seguro de vida.

3.6 MERCADO

Su gestión mercadológica la realizan con mayor presencia en su área de ubicación y sus alrededores. Las cajas de crédito en alguna manera utilizan fuerzas de ventas para incursionar en los sectores dedicados a las actividades productivas y en menor escala a la atención de créditos de consumo, entendiéndose estos

como crediticios no productivos, por su parte los bancos de los trabajadores, realizan sus actividades de negocio con los trabajadores de las distintas empresas ubicadas en el gran San Salvador con su crédito de consumo y con poca atención al sector productivo.

3.6.1 SEGMENTOS DE MERCADO

En su negocio de intermediación financiera, las cajas de crédito tienen como segmento de mercado el sector de la microempresa, lo que es atendido con diversas metodologías de crédito dependiendo de los niveles de ingreso. Bajo este concepto se atienden a microempresarios con tecnología crediticia específica, cuyas ventas son menores o iguales a \$ 10,000.00 mensuales, en este rango generalmente son comerciantes del sector informal.

También es atendido en menor volumen, créditos de empresarios con volúmenes de ventas superiores, aplicando técnicas de análisis crediticias tradicionales. Un nuevo segmento de mercado que se explota, pero con menor intensidad es el crédito de consumo y esto obedece a las exigencias de competitividad ya que su razón de ser es la atención al sector microempresario.

Por su parte los bancos de los trabajadores, su segmento de mercado lo conforman el sector laboral de los trabajadores públicos, privados y municipales y dicha situación obedece a que su creación fue basada precisamente para la atención del sector laboral, por ende la situación a la microempresa es baja.

3.7 PROVEEDORES DE RECURSOS.

Con el afán de minimizar sus costos de fondeo, las cajas de crédito han tratado de diversificar sus proveedores, siendo en primera instancia su principal acreedor FEDECREDITO, posteriormente se encuentra el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), Fideicomiso de la Micro y Pequeña Empresa-Banco Multisectorial de Inversiones (FIDEMYPE-BMI), bancos comerciales y sus socios a través del ahorro incorporado en los créditos.

En los bancos de los trabajadores, su principal acreedor lo constituyen sus ahorrantes y posteriormente FEDECREDITO y bancos comerciales, etc.

3.8 GESTION ADMINISTRATIVA

Esta la realiza la Junta Directiva a través de la Gerencia de la caja de crédito o banco de los trabajadores, quien a su vez se apoya en mandos medios que pueden ser jefaturas o gerencias, dependiendo el tamaño de la institución.

Para su gestión de resolución de los diversos eventos, como crediticios, recuperación y administración han sido creados diversos comités, como medida accionaria y descentralización de actividades.

3.9 GESTION FINANCIERA

Dependiendo del volumen operacional o tamaño de la Institución, ésta actividad es realizada generalmente por el contador o gerente financiero y algunas veces con apoyo de la gerencia general, generalmente cuando se elaboran los planes de negocio, financieros, etc. Los requerimientos diarios, semanales o mensuales, son generalmente responsabilidad de los mandos medios o colaboradores.

3.10 GESTION CREDITICIA Y DE RECUPERACIÓN

Actividad que está bajo la responsabilidad de un gerente o jefe, dependiendo de su organización quien dirige la fuerza de ventas y de recuperación, asimismo es el responsable de presentar procedimientos, políticas y propuestas a la Administración para el desarrollo de la gestión de negocio.

3.11 GESTION DE EVALUACIÓN DE ACTIVOS DE RIESGO

Generalmente la actividad y aplicabilidad del Reglamento de calificación de activos de riesgo y políticas emanadas por la administración para la evaluación de la cartera de créditos, son personas que se encuentran relacionadas con las actividades financieras, crediticias o del negocio, asimismo el manejo o custodia de documentación soporte, manejo de garantías, etc.

3.12 AUDITORIA INTERNA

Para los Bancos de los Trabajadores y las Cajas de Crédito se ha creado la Unidad de Auditoría Interna, como parte del control interno que debe cumplir cualquier empresa, así como la Normativa Prudencial que exige la Superintendencia del Sistema Financiero y FEDECREDITO para los no regulados.

Generalmente la Unidad de Auditoría Interna está conformada únicamente por el Auditor Interno dependiendo de su volumen y tamaño en algunas instituciones existen de uno a tres colaboradores. Para su actividad de examen de las diversas áreas de gestión, se realizan las cédulas de trabajo específicas, tomando como base en algunas ocasiones los respectivos programas de trabajo

Generalmente las auditorías son efectuadas en base a los estados financieros y a la actividad principal de negocio, constituido por el portafolio de productos financieros y en segunda instancia a los Pasivos por obligaciones.

3.13 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

En la mayoría de las cajas de crédito el software de aplicaciones utilizado es el Sistema de Información General (SIG) y en una minoría el Sistema Microbank, en los bancos de los trabajadores también es utilizado el Sistema Microbank y en una minoría otros sistemas.

Las gestiones de la contabilidad, planillas de sueldos, obligaciones y capital social se encuentran automatizadas, en lo que respecta a la actividad crediticia es parcial en su automatización, lo que incrementa el flujo de procesos.

Referente a gestiones de tipo administrativo como recursos humanos, financiero y otros de control interno administrativo-contable, son elaborados en excel o con apoyo de reportadores, que permiten presentar la información requerida, sin embargo lo ideal sería que fuera producido por el aplicativo.

En la actividad de entrada de datos, previo a su procesamiento, participan diversos usuarios y el proceso está a cargo de un administrador informático, que también atiende lo que se refiere a soporte técnico. En algunas instituciones existen jefaturas, gerencia y colaboradores, según el caso para la atención de programación o desarrollo de algún requerimiento.

3.14 SITUACIÓN ECONOMICO-FINANCIERO

El entorno en que se desenvuelven las cajas de crédito y bancos de los trabajadores, corresponde a un escenario altamente competitivo influenciado por la marcha de la economía con todas sus variables que en alguna medida ha impactado en sus diversas gestiones lo que ha incidido en algunas instituciones generando impacto de consideración en su posición financiera y resultados económicos, sin embargo otras han logrado una mejor situación,

reorientando sus estrategias y estructura de sus portafolios de productos financieros.

En su ranking de cooperativas socias en FEDECREDITO, es notable que a la fecha todas se orientan al cumplimiento de los principales indicadores financieros que sirven como parámetros de medición, dictaminados por la Superintendencia del Sistema Financiero y la misma FEDECREDITO. En su análisis situacional, se hace referencia a aspectos como: liquidez, endeudamiento, solvencia, apalancamiento financiero, calidad de la cartera, eficiencia administrativa, rentabilidad y cobertura del riesgo.

3.15 APLICACIÓN DE RESULTADOS

Las cajas de crédito y bancos de los trabajadores en su afán de fortalecer su patrimonio para enfrentar los nuevos escenarios de mercado y legal sus resultados del ejercicio que han sido positivos han sido orientados a la capitalización de sus utilidades y en una minoría se han repartido dividendos a sus socios, situación que les ha permitido a la fecha acercarse a los requerimientos mínimos así como lograr una cobertura ante los eventos subsecuentes.

CAPITULO IV

4. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Los datos del cuestionario han sido codificados con numeración romana, así como los rubros de análisis y con número arábigos las preguntas en cuestión, evaluándose las respuestas obtenidas en forma individual mediante la interpretación de las diferentes variables especificadas para tal fin. Posteriormente se presentan los análisis y tabulaciones representados en cuadros de respuestas y en porcentajes de frecuencia.

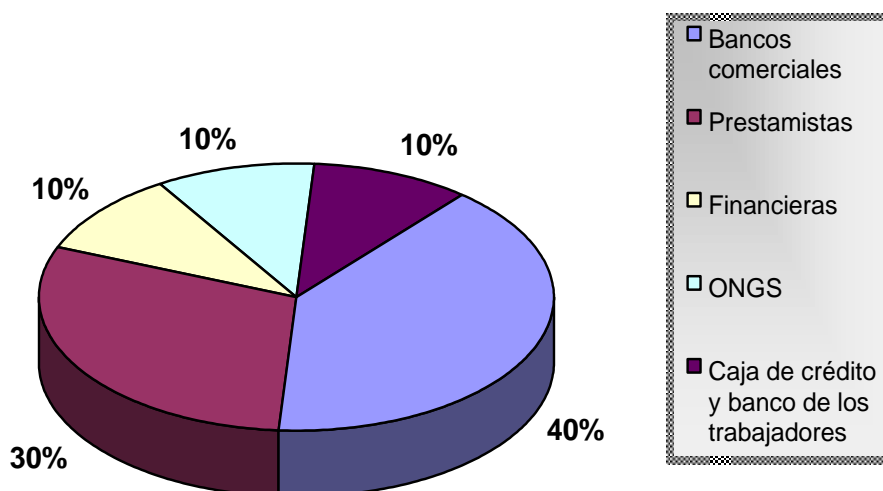
También se presentan a continuación las gráficas de pastel, los porcentajes de las respuestas obtenidas, para una fácil comprensión de la información, finalizando con un comentario obtenido de dichos datos para una ilustración y facilitación del análisis e interpretación de los datos se presentan a continuación las preguntas cuadros y gráficos con sus comentarios según detalle.

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS E INTERPRETACIÓN DE
RESPUESTAS DE FUNCIONARIOS DE CAJAS DE CREDITO Y
BANCOS DE LOS TRABAJADORES REFERENTES AL RIESGO
CREDITICIO.**

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

Pregunta No. 1: ¿En su mercado quienes son su competencia?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
Bancos comerciales	4	40%
Prestamistas	3	30%
Financieras	1	10%
ONGS	1	10%
Caja de crédito y banco de los trabajadores	1	10%
TOTAL	10	100%



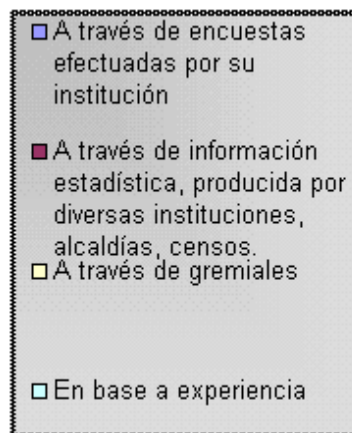
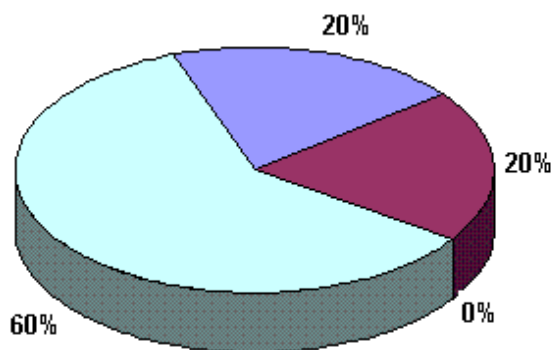
COMENTARIO

Un 40% de los entrevistados, piensan que su mayor competencia es la banca comercial, como consecuencia de una masiva publicidad,

que está dirigida a los clientes del sector financiero, sin embargo otro buen porcentaje considera como competencia a los prestamistas por su oportuna inyección de fondos, lo que refleja que ambas figuras predominan como competencia, asimismo también son consideradas como competencia las demás cajas de crédito y bancos de los trabajadores, lo que tiende a obligar a las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores a la adopción de estrategias y políticas que conlleven a contrarrestar dicha competitividad. Las acciones estratégicas se convierten en un riesgo al no existir un esquema de gestión del riesgo crediticio, ya que existe flexibilización en el trámite del crédito.

Pregunta No.2: ¿ Cómo determina su demanda de mercado?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
A través de encuestas efectuadas por su institución	2	20%
A través de información estadística, producida por diversas instituciones, alcaldías, censos.	2	20%
A través de gremiales	0	0%
En base a experiencia	6	60%
TOTAL	10	100%

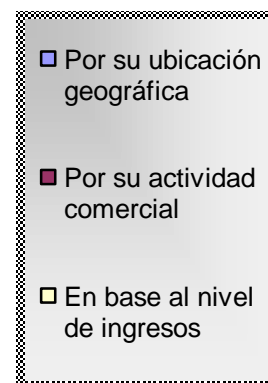
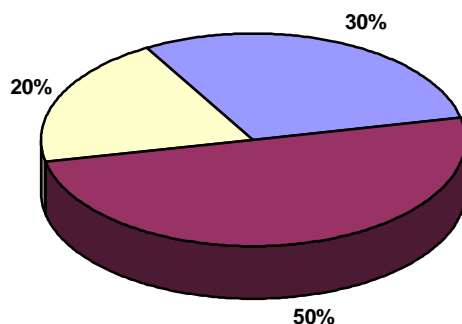


COMENTARIO:

Un 60% de los encuestados respondió que su demanda de mercado la determina en base a conocimientos del lugar, referencias y concentración de comerciantes que atiende la competencia con actividades similares, mientras que el resto lo efectúa a través de encuestas realizadas por otras instituciones situación que se convierte en una debilidad ya que no se tiene conocimiento de los gustos y preferencias de los comerciantes, flujos de ventas del sector o situación de las empresas en su relación laboral, lo que puede generar otorgamiento de créditos no acorde a su demanda, pudiendo dar origen a una cartera de préstamos con tendencia al deterioro. Asimismo no puede definirse las estrategias para la incursión en dicho segmento.

Pregunta No. 3: ¿Cómo determina su segmento de mercado?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
Por su ubicación geográfica	3	30%
Por su actividad comercial	5	50%
En base al nivel de ingresos	2	20%
TOTAL	10	100%



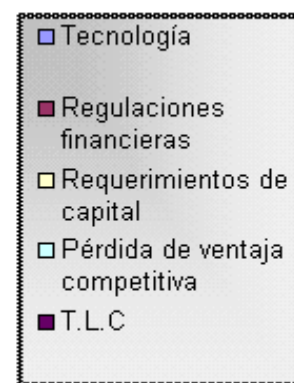
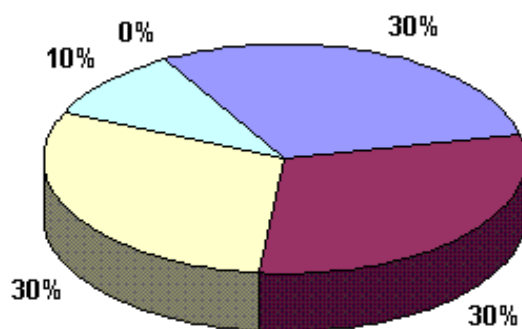
COMENTARIO:

En la identificación de su segmento de mercado meta el 50% respondió que lo determina en base a su actividad comercial, o sea por concentración de comerciantes en su mayoría del sector informal, dada la orientación de negocio de la mayoría de instituciones financieras no bancarias, el 30 % en la atención de puntos geográficos ya sea que se encuentre disperso o concentrado su mercado potencial y el 20% en base a su nivel de ingresos, como consecuencia de su directriz de negocio y fondeo establecido por su proveedor de recursos.

Es notable que no existe un estudio en detalle del segmento de mercado, por lo tanto no es posible crear una metodología crediticia idónea que garantice el otorgamiento del crédito a la medida y su recuperación.

Pregunta No. 4: ¿ Cuáles son las barreras que enfrenta para continuar en el mercado?

OPCIONES	NUMERO	PORCENTAJE
	ENCUESTADOS	FRECUENCIA
Tecnología	30	30%
Regulaciones financieras	30	30%
Requerimientos de capital	30	30%
Pérdida de ventaja competitiva	10	10%
T.L.C	0	0%
TOTAL	10	100%

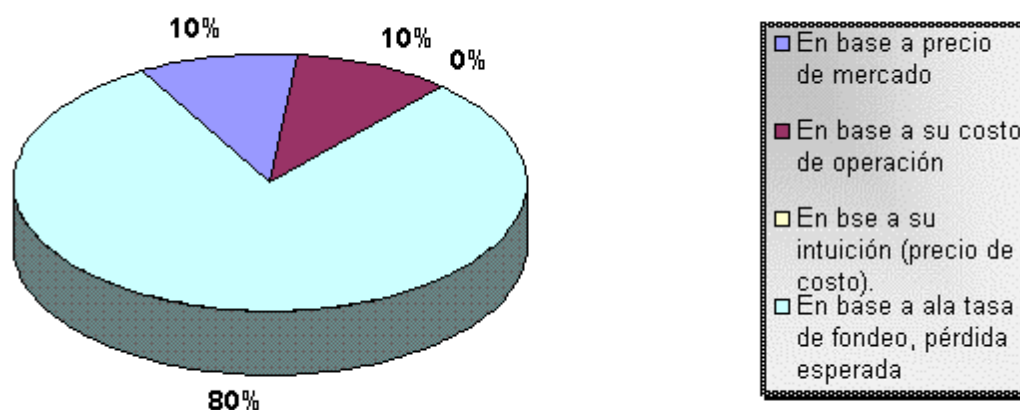


COMENTARIO:

En proporción similar, los encuestados consideran como barreras significativas: el 30% la tecnología, principalmente en el sistema de información, consideran que la implantación de un software a la medida los colocaría en una competitividad agresiva por su posible capacidad de respuesta inmediata específicamente en la información crediticia-financiera, con el objeto de minimizar el riesgo crediticio; el 30% las regulaciones financieras promulgadas en la reciente Ley de Intermediación Financiera no Bancaria, que establece una serie de parámetros de cumplimiento de parte de la institución y a la fecha estas se encuentran en proceso de regulación a fin de superar los vacíos existentes y el resto de los entrevistados consideran los requerimientos de capital estipulado en la misma ley, debido a que ésta establece un monto que algunas instituciones en este momento se encuentran debajo de esta.

Pregunta No.5: ¿Cómo determina el precio de los productos?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
En base a precio de mercado	1	10%
En base a su costo de operación	1	10%
En base a su intuición (precio de costo).	0	0%
En base a ala tasa de fondeo, pérdida esperada	8	80%
TOTAL	10	100%

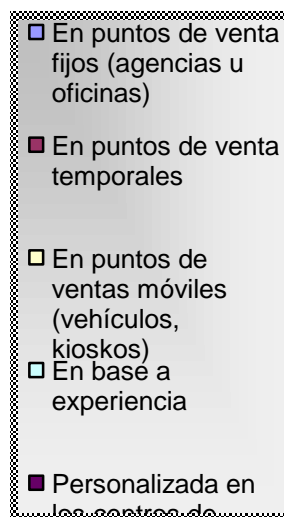
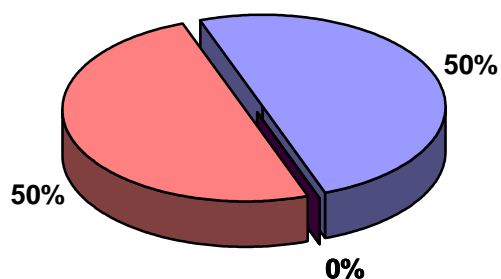


COMENTARIO:

El 80% de los encuestados respondió que el precio de los productos financieros es determinado tomando en consideración la sumatoria de la tasa de fondeo del proveedor de los recursos, pérdida esperada derivada de su actividad financiera, margen de operación financiera obtenida de la diferencia de sus productos y costos financieros y el retorno de la inversión. El resto de los encuestados lo determina en base a sus costos de operación y los precios de la competencia, sin embargo al no contar con un esquema integral de determinación de precios de venta se corre un riesgo de tasas de interés, lo que puede generar insatisfacción en los clientes y causar un riesgo crediticio al no efectuar sus pagos en forma oportuna.

Pregunta No. 6: ¿ Cómo distribuye los servicios financieros en su mercado?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
En puntos de venta fijos (agencias u oficinas)	5	50%
En puntos de venta temporales	0	0%
En puntos de ventas móviles (vehículos, kioskos)	0	0%
En base a experiencia	0	0%
Más de una opción	5	50%
TOTAL	10	100%

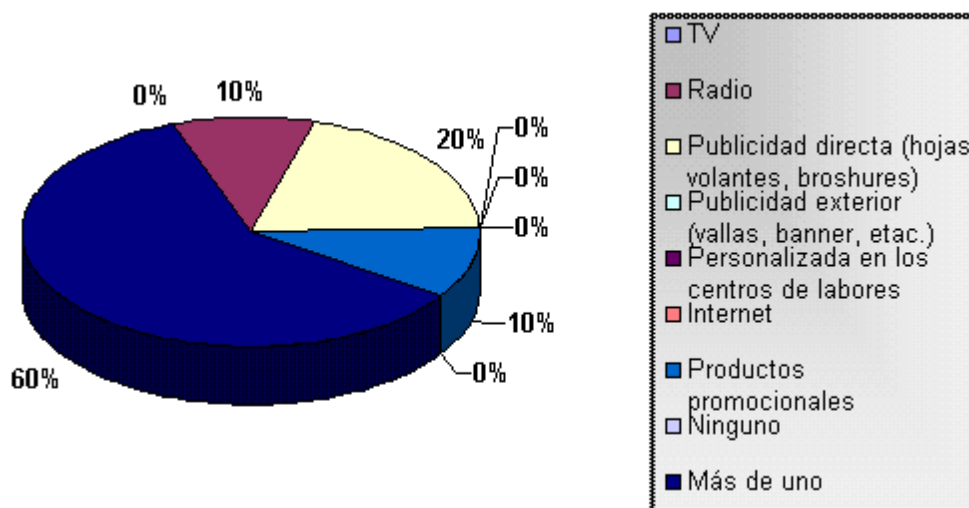


COMENTARIO:

El 50 % de los encuestados manifestó que sus servicios financieros son distribuidos en puntos fijos de venta ya que estos no cuentan con un equipo de oficiales de crédito que brinden el servicio en forma personalizada, y el resto los distribuye en forma combinada a través de servicio personalizado, puntos fijos de venta, y puntos de venta móvil consistiendo éstos en kioskos o kanopis, ubicados en días específicos o feriados, lo cual se considera estratégico, sin embargo el no contar con metodologías específicas a los segmentos objetivos, podría convertirse en un riesgo potencial.

Pregunta No.7: ¿Qué medios utiliza para publicitar el producto?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
TV	0	0%
Radio	1	10%
Publicidad directa (hojas volantes, brochures)	2	20%
Publicidad exterior (vallas, banners, etc.)	0	0%
Internet	0	0%
Productos promocionales	1	10%
Ninguno	0	0%
Más de uno	6	60%
TOTAL	10	100%

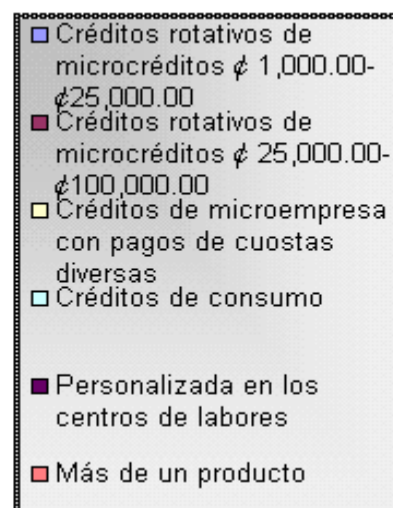
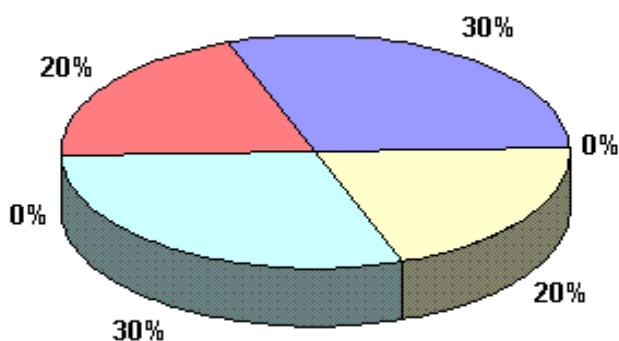


COMENTARIO:

El 60% respondió que su publicidad la efectúan en forma combinada en los diversos medios, consistiendo estos en radio, publicidad escrita, productos publicitarios, etc., mientras que el 20% utiliza brochures y hojas volantes debido a limitantes en su presupuesto publicitario y en mínimo porcentaje la radio y productos promocionales, lo que puede generar un posicionamiento débil y una cultura indebida en algunos clientes en el pago de sus cuotas por falta de liderazgo de la entidad en el mercado.

Pregunta No. 8: ¿ Qué producto financiero tiene más demanda en su mercado?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
Créditos rotativos de microcréditos ¢ 1,000.00-¢25,000.00	3	30%
Créditos rotativos de microcréditos ¢ 25,000.00-¢100,000.00	0	0%
Créditos de microempresa con pagos de cuotas diversas	2	20%
Créditos de consumo	3	30%
Más de un producto	2	20%
TOTAL	10	100%

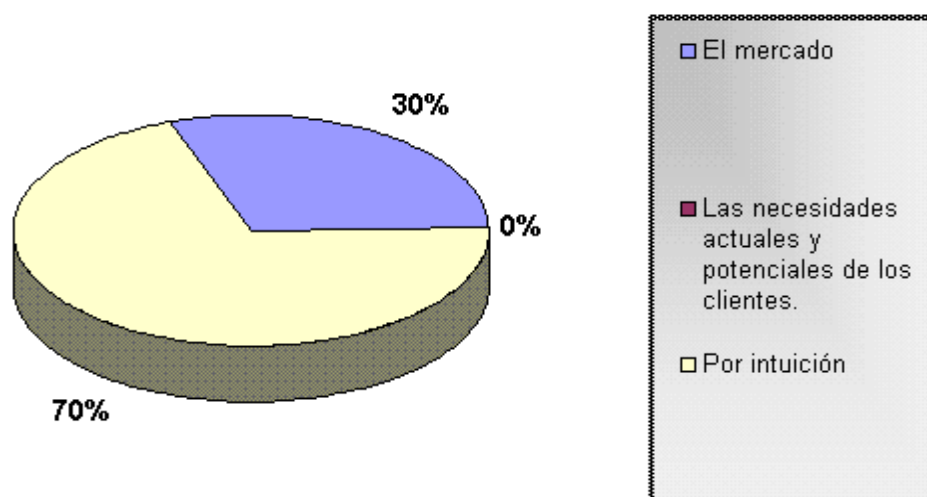


COMENTARIO:

El 30% respondió que su demanda está centrada en créditos productivos, rotativos de microcrédito en un rango de ¢1,000.00 a ¢ 25,000.00, que corresponde a sectores con mercadería de alta rotación que son atendidos por instituciones orientadas al sector informal generalmente las cajas de crédito; así mismo otro 30% consideran que su negocio está enfocado a créditos de consumo y que corresponden al sector laboral de diversas empresas, generalmente esta actividad es atendida por los Bancos de los Trabajadores y en menor cuantía por las Cajas de Crédito; otro 20% está enfocado a créditos de microempresas de montos diversos generalmente atendidos por Cajas de Crédito, orientados en su negocio en créditos con volúmenes de ventas que superan al Sector Informal de subsistencia y el 20% restante respondió que atiende los diversos sectores económicos. Lo antes expuesto evidencia poca diversificación de sus productos financieros, representando así una amenaza al existir una alta concentración de su cartera de préstamos.

Pregunta No. 9: ¿Qué criterios utiliza para la creación de nuevos productos?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
El mercado	3	30%
Las necesidades actuales y potenciales de los clientes.	0	0%
Por intuición	7	70%
TOTAL	10	100%

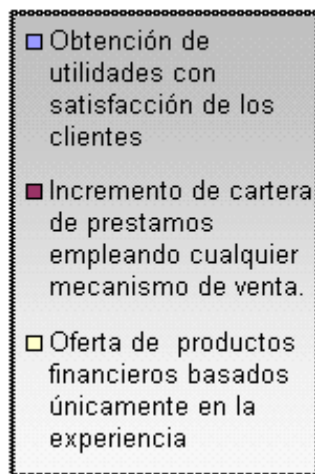
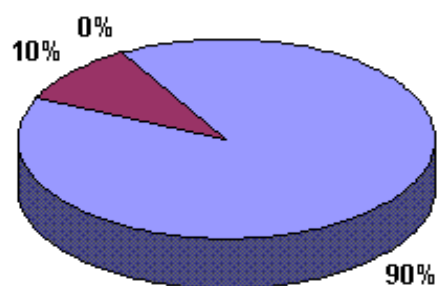


COMENTARIO:

De los encuestados el 70% considera que la creación de nuevos productos lo hacen en base a la experiencia y la presencia de nuevos productos en el mercado y el resto lo hacen en base a la demanda de su mercado cautivo en su relación periódica con algunos clientes, obviando estudio previo para su lanzamiento.

Pregunta No.10: ¿Cuál es la orientación mercadológica de su producto financiero?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
Obtención de utilidades con satisfacción de los clientes	9	90%
Incremento de cartera de prestamos empleando cualquier mecanismo de venta.	1	10%
Oferta de productos financieros basados únicamente en la experiencia	0	0%
TOTAL	10	100%



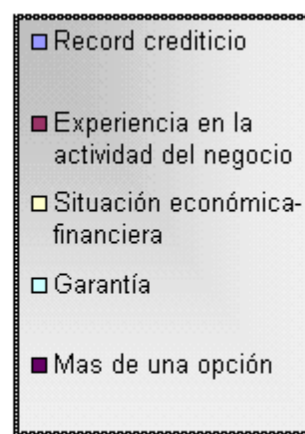
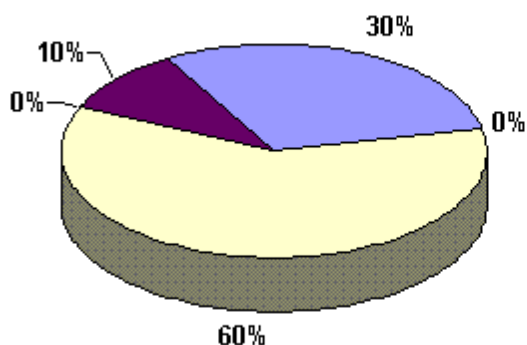
COMENTARIO:

El 90% de los encuestados opinó que su gestión mercadológica conlleva la satisfacción de expectativas del cliente, por lo tanto la obtención de utilidades en su gestión de negocio está ligada a satisfacer al cliente lo que genera un valor agregado al producto financiero y el resto de los encuestados está interesado únicamente en el incremento de cartera de préstamos. De acuerdo a las opiniones, se determina que la mayoría de entidades trata de generar un servicio al cliente que le genere elementos de minimización del riesgo crediticio.

III. REFERENTE A LA EVALUACIÓN DE LAS SOLICITUDES

Pregunta No. 11: ¿Qué elemento primordial de análisis considera en la evaluación de una solicitud de crédito?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
Record crediticio	3	30%
Experiencia en la actividad del negocio	0	0%
Situación económica-financiera	6	60%
Garantía	0	0%
Mas de una opción	1	10%
TOTAL	10	100%

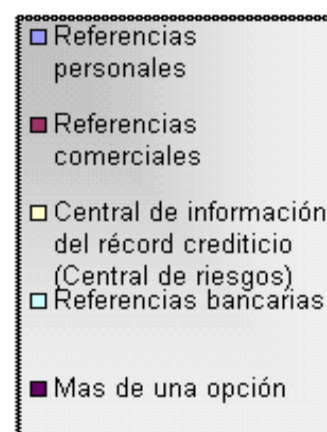
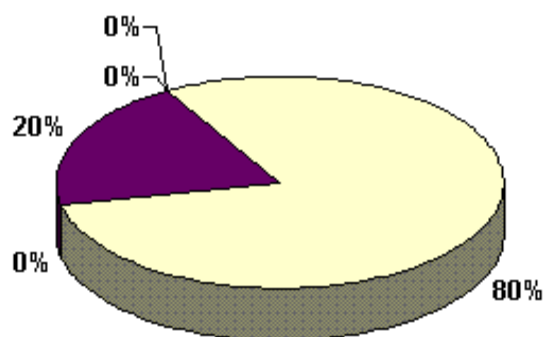


COMENTARIO:

Un 60% de los entrevistados respondió que el elemento básico en el análisis de una solicitud de crédito es la situación económico financiera ya que esta refleja el flujo neto disponible, el resto consideró que es el riesgo crediticio o moral de pago. Sin embargo, según opiniones de expertos en riesgo denotan que en un análisis crediticio prevalece inicialmente su historial crediticio o moral de la persona en lo que respecta a microfinanzas, dado que es la variable que refleja su responsabilidad en las obligaciones adquiridas; reflejándose así la ausencia de una herramienta técnica.

Pregunta No. 12: ¿Qué fuente de información considera importante para la determinación del riesgo crediticio?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
Referencias personales	0	0%
Referencias comerciales	0	0%
Central de información del récord crediticio (Central de riesgos)	8	80%
Referencias bancarias	0	0%
Mas de una opción	2	20%
TOTAL	10	100%

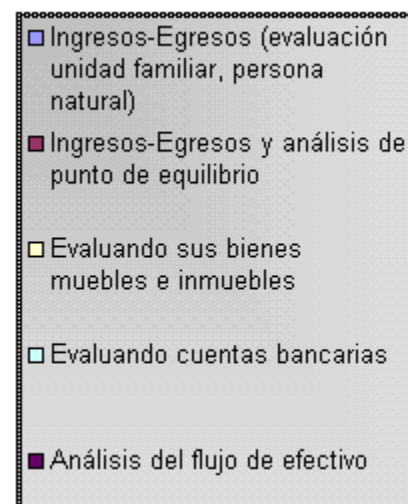
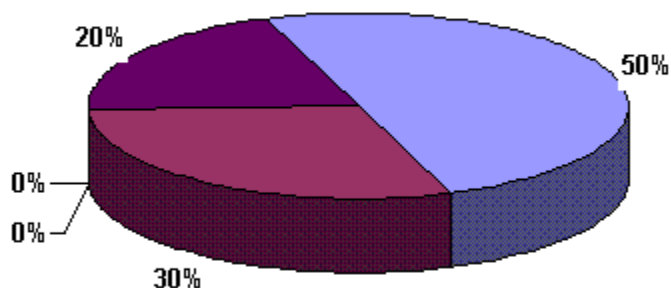


COMENTARIO:

Un 80% respondió que considera básica la información que obtiene de las centrales de información que posee FEDECREDITO, Superintendencia del Sistema Financiero y otros ya que estos brindan un historial crediticio de los clientes, aunque algunas veces esta información no es reflejada en los reportes que emiten o presentan atrasos debido a que no hay consistencia en la información obtenida de las diversas instituciones generando incertidumbre en la calificación de riesgos, el resto considera además otro tipo de información.

Pregunta No.13: ¿Cómo determina la capacidad de pago del negocio?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
Ingresos-Egresos (evaluación unidad familiar, persona natural)	5	50%
Ingresos-Egresos y análisis de punto de equilibrio	3	30%
Evaluando sus bienes muebles e inmuebles	0	0%
Evaluando cuentas bancarias	0	0%
Análisis del flujo de efectivo	2	20%
TOTAL	10	100%



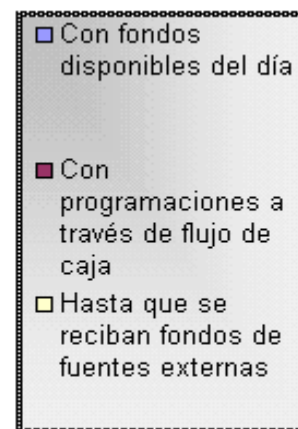
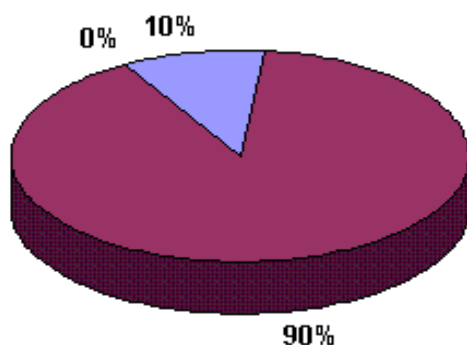
COMENTARIO:

El 50% de la población encuestada, manifestó que la capacidad de pago del negocio proyecto a financiar la determinan a través de la disponibilidad neta del cliente (ingresos - egresos), considerando dentro de su disponibilidad la actividad comercial y personal de la unidad familiar, situación que se considera razonable, pero otro número similar lo determina de manera diferente, análisis del equilibrio de sus ingresos y egresos de su gestión comercial o laborar, situación que genera vulnerabilidad en la decisión de otorgar el crédito por la ausencia de una técnica de análisis específica.

IV REFERENTE AL DESEMBOLOSO

Pregunta No. 14: Formalizado el crédito, ¿Cómo se efectúa el desembolso del crédito?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
Con fondos disponibles del día	1	10%
Con programaciones a través de flujo de caja	9	90%
Hasta que se reciban fondos de fuentes externas	0	0%
TOTAL	10	100%



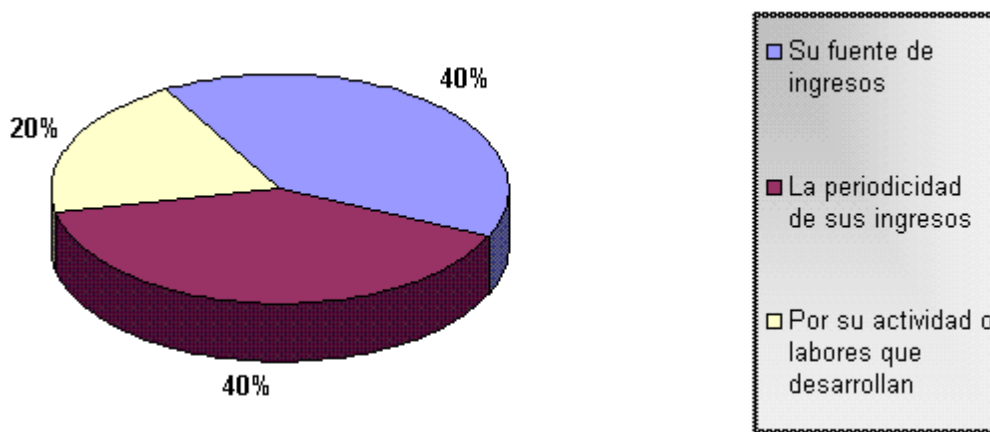
COMENTARIO:

El 90% consideró que los desembolsos del crédito los efectúa a través de su flujo de caja a efecto de contar con la disponibilidad monetaria en el momento oportuno, mientras el 10% considera que los desembolsos del crédito los realiza en base a la recuperación diaria derivada de su ritmo normal de operaciones, lo que representa un riesgo debido a que no existe una herramienta financiera que asegure la obtención de los fondos en el momento oportuno. Se observa que la mayoría de entidades efectúa sus desembolsos en forma programada, lo que se considera como una fortaleza, pero sería de mucho mayor apoyo si dicha actividad estuviera relacionada dentro de un esquema de gestión de riesgo.

V. REFERENTE AL REEMBOLSO DEL PRESTAMO

Pregunta No. 15: ¿Qué criterios utiliza para determinar la forma de recuperación del crédito?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
Su fuente de ingresos	4	40%
La periodicidad de sus ingresos	4	40%
Por su actividad o labores que desarrollan	2	20%
TOTAL	10	100%



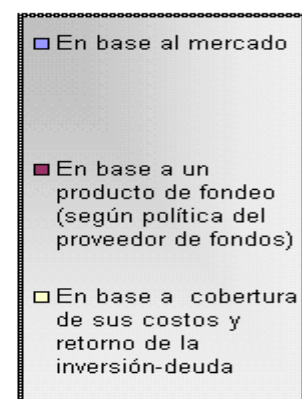
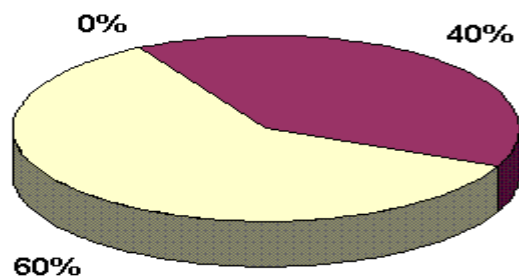
COMENTARIO:

En la encuesta el 40% respondió que los criterios para el repago del crédito a otorgar está basado en su fuente de ingresos lo que significa una alta ponderación a la actividad que genera los fondos, sin tomar en cuenta la situación macroeconómica; otro 40% consideró que la recuperación del crédito es determinado por la periodicidad de su fuente de ingresos lo que significa que el riesgo depende de los períodos en que el cliente percibe sus ingresos y el resto en base a las actividades o labores, propias que desarrolla. Los criterios antes expuestos son válidos en un momento determinado lo que genera un subjetivismo en su definición, lo que sería superado a través de una herramienta decisoria.

IV REFERENTE AL RIESGO DE MERCADO

Pregunta No. 16: ¿Cómo se determina el margen de intermediación de la tasa pasiva versus tasa activa?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
En base al mercado	0	0%
En base a un producto de fondeo (según política del proveedor de fondos)	4	40%
En base a cobertura de sus costos y retorno de la inversión-deuda	6	60%
En base a la intuición	0	0%

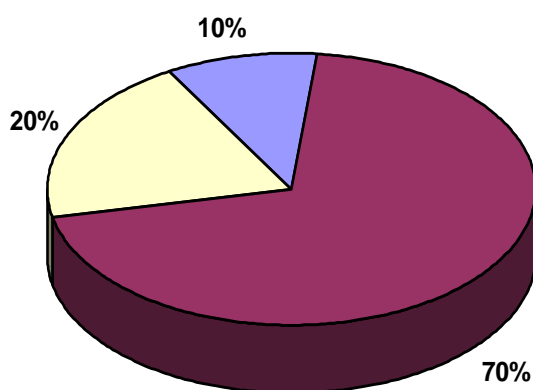


COMENTARIO:

El 60% consideró que su margen de intermediación comprende la cobertura de sus costos totales y retorno de la inversión, lo que significa que en su margen incluye la pérdida esperada, sus costos de operación y la utilidad que persigue la institución, mientras que el 40% determina el margen de intermediación en base a la política de un proveedor de fondos, lo que se convierte en un parámetro para sus demás productos financieros. Establecidos dichos valores, son sujetos de riesgo debido a que en el transcurso del tiempo pueden ser afectados como consecuencia de la gestión no oportuna de los activos y pasivos.

Pregunta No. 17: ¿Cómo previene la disminución en los niveles de liquidez ante las fluctuaciones que impactan en el mercado a los precios, los activos o los diversos tipos de interés?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
Acciones preventivas en forma continua	1	10%
Flujos de caja proyectado en forma mensual para situaciones normales	7	70%
Buscar la gestión de apertura de financiamiento con proveedor de fondos	2	20%
TOTAL	10	100%



- Acciones preventivas en forma continua
- Flujos de caja proyectado en forma mensual para situaciones normales
- Buscar la gestión de apertura de financiamiento con proveedor de fondos

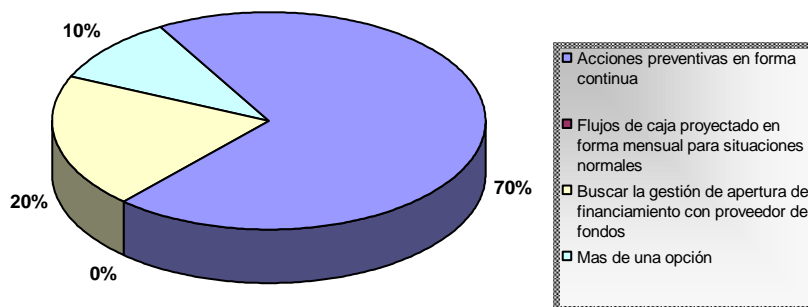
COMENTARIO:

El 70% consideró que una prevención en la disminución de los niveles de liquidez ante cualquier causa utiliza como herramienta preventiva los flujos de caja proyectados en forma mensual que se elabora para el ritmo corriente de operaciones, ya que esta contiene las posibles variables que puedan afectar el negocio, como disposiciones de tipo legal, emanadas de los órganos de supervisión o por presiones de la actividad financiera, el resto consideró la búsqueda de nuevos proveedores de recursos como acciones correctivas e identifica medidas preventivas en forma continua. Dicha actividad conlleva riesgos asociados al riesgo crediticio ya que dentro de su flujo contempla sus desembolsos de préstamos, que al no cumplirse se genera una imagen que a futuro podría afectar, dicha situación se encuentra dentro de la gestión de activos y pasivos.

VII REFERENTE AL RIESGO DE LIQUIDEZ

Pregunta No. 18: ¿Cómo determina sus niveles de disponibilidades necesarios para el desarrollo de operaciones?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE ENCUESTADOS
Acciones preventivas en forma continua	7	70%
Flujos de caja proyectado en forma mensual para situaciones normales	0	0%
Buscar la gestión de apertura de financiamiento con proveedor de fondos	20	20%
Mas de una opción	10	10%
TOTAL	10	100%

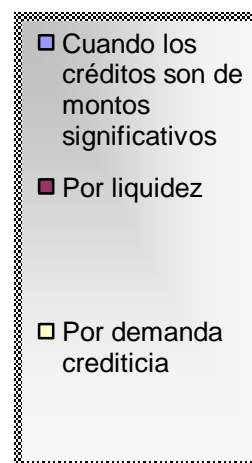
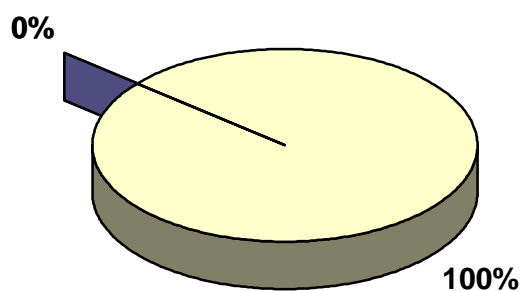


COMENTARIO:

El 70% respondió que sus niveles de disponibilidades para sus operaciones crediticias son controlados a través de flujos de caja, mensuales y semanales dependiendo del volumen de actividad operacional. El resto controla sus niveles de disponibilidades en base a las erogaciones permanentes y créditos aprobados según corresponda. Dicha actividad se encuentra dentro del esquema de gestión de activos y pasivos que debe estructurar la entidad financiera.

Pregunta No. 19: ¿Cuándo utiliza el fondeo?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
Cuando los créditos son de montos significativos	0	0%
Por liquidez	0	0%
Por demanda crediticia	10	100%
TOTAL	10	100%



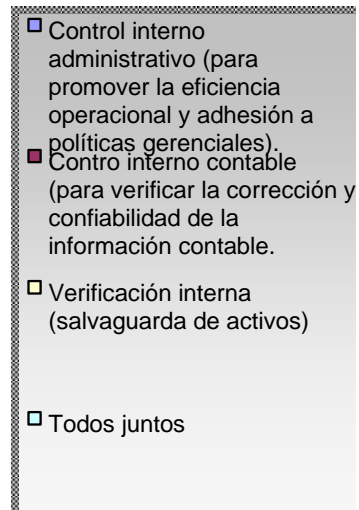
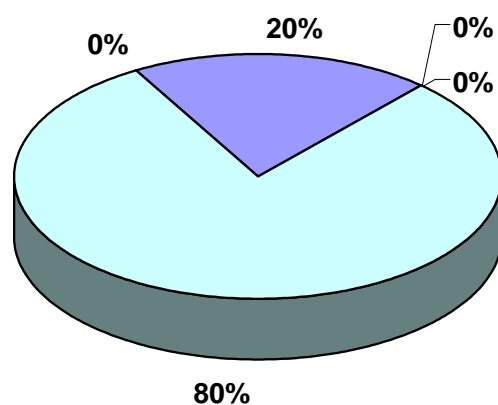
COMENTARIO:

El 100% de los encuestados respondió que el fondeo lo utiliza cuando la demanda crediticia sobrepasa los niveles de liquidez requerida para el otorgamiento de créditos, dado que su capital de trabajo es utilizado para las actividades normales de operación. Lo anterior puede considerarse como una estrategia financiera adecuada, puesto que existe un control del costo financiero, sin embargo se ubica en el esquema de gestión de activos y pasivos.

VIII REFERENTE AL RIESGO OPERATIVO

No. 20: ¿A qué tipo de control interno enfoca sus esfuerzos en el desarrollo de sus actividades?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
Control interno administrativo (para promover la eficiencia operacional y adhesión a políticas	2	20%
Contro interno contable (para verificar la corrección y confiabilidad de la información contable.	0	0%
Verificación interna (salvaguarda de activos)	0	0%
Todos juntos	8	80%
Parcialmente	0	0%
TOTAL	10	100%

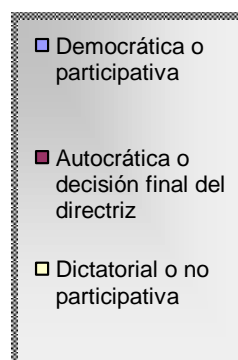
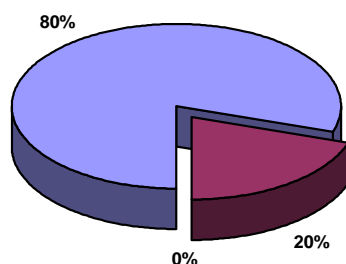


COMENTARIO:

En un 80% de los encuestados respondió que sus actividades están desarrolladas dentro de un marco de control interno contable administrativo dado que este le brinda un margen de seguridad en el cumplimiento de las políticas gerenciales y administrativas; contables para determinar la razonabilidad de los saldos de la información financiera que sirve de base para la toma de decisiones; así como las políticas que salvaguardan sus activos. El resto de los encuestados consideran que su esfuerzo está enfocado en el control interno administrativo que conlleva únicamente al cumplimiento de las políticas de la administración. Aunque la mayoría enfoca su esfuerzo al control contable administrativo, no toma en cuenta las actividades de riesgo asociados con el riesgo crediticio.

Pregunta No. 21: ¿Qué tipo de liderazgo ejerce la dirección de la institución?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	FRECUENCIA PORCENTAJE
Democrática o participativa	8	80%
Autocrática o decisión final del directriz	2	20%
Dictatorial o no participativa	0	0
TOTAL	10	100%

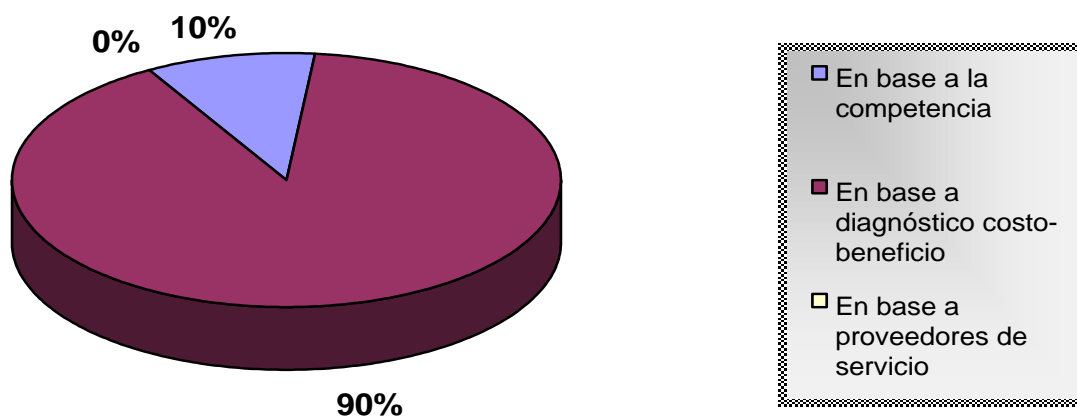


COMENTARIO:

El 80% de los encuestados respondió que su gestión gerencial está basada en una administración de participación de todos sus miembros en la toma de decisiones, el resto consideró que todos participan pero la toma de decisiones es exclusiva de la gerencia o jefatura según sea el caso. Puede notarse que la mayoría de entidades practican la gestión participativa, lo que genera empoderamiento a las personas de bajo nivel jerárquico, principalmente a los que hacen negocio para la capacidad de respuesta inmediata, situación que en la etapa de negociación del crédito es básica.

Pregunta No.22: ¿Sobre qué base determina la innovación tecnológica?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	FRECUENCIA PORCENTAJE
En base a la competencia	10	10%
En base a diagnóstico costo-beneficio	90	90%
En base a proveedores de servicio	0	0%
TOTAL	10	100%



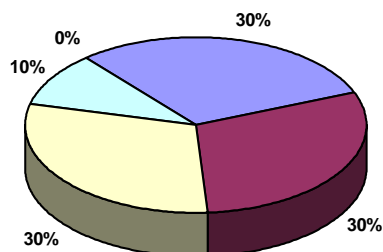
COMENTARIO:

En la encuesta el 90% opinó que la innovación tecnológica en la institución está basada en una evaluación de los beneficios a obtener y costos que sean generados en su adquisición, el resto manifestó que la competencia lo condiciona a innovarse tecnológicamente. Se considera muy positivo su diagnóstico previo a la innovación, lo cual debe estar considerado en las políticas y procedimientos de riesgo.

IX REFERENTE AL RIESGO LEGAL

Pregunta No.23: ¿Cómo se divulga la normativa legal en la institución?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
A través de capacitaciones por entidades en la materia	3	30%
Entregando el documentonormativo a jefaturas o colaboradores	3	30%
Divulgación con entrega de documento único vía memorádum con constacia de haberlo leído.	3	30%
Discusiones grupales en forma continua	1	10%
Divulgación únicamente a jefaturas.	0	0
TOTAL	10	100%



- A través de capacitaciones por entidades en la materia
- Entregando el documentonormativo a jefaturas o colaboradores
- Divulgación con entrega de documento único vía memorádum con constacia de haberlo leído.
- Discusiones grupales en forma continua
- Divulgación únicamente a jefaturas.

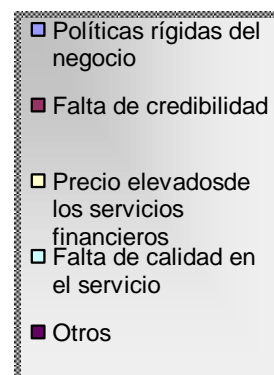
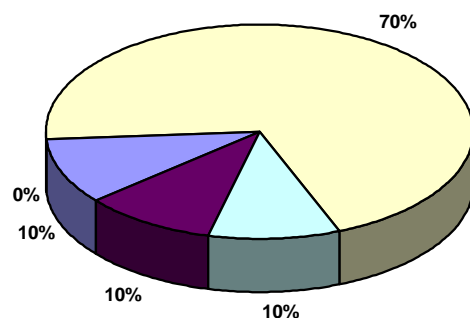
COMENTARIO:

En su respuesta, los encuestados respondieron que la normativa se conoce de la siguiente forma: 30% a través de capacitaciones efectuadas por entidades concededoras de la materia; un 30% con la obtención del documento normativo de parte de la gerencia o jefes de unidades a colaboradores, firmando de haber recibido el documento; otro 30% conoce del documento únicamente a través de memorando y un mínimo de los encuestados, conoce el documento normativo a través de discusión de grupo. En general, se denota una debilidad en el conocimiento de la normativa divulgada, lo que genera riesgo en el cumplimiento de las diversas disposiciones ya sea de tipo legal en cuanto al respaldo de documentos del portafolio de créditos o de exigencias externas.

X REFERENTE AL RIESGO DE REPUTACIÓN

Pregunta No.24: ¿Cuál de los siguientes factores están influenciando a la institución?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
Políticas rígidas del negocio	1	10%
Falta de credibilidad	0	0%
Precio elevadosde los servicios financieros	7	70%
Falta de calidad en el servicio	1	10%
Otros	1	10
TOTAL	10	100%



COMENTARIO:

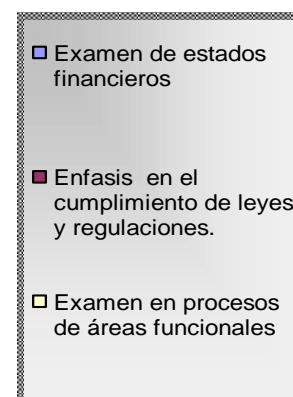
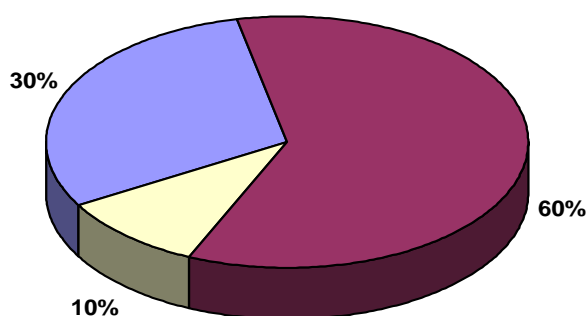
El 70 % de los encuestados respondió que un impacto en la institución lo constituyen los precios elevados de los servicios financieros y en mínimo porcentaje manifestaron que estaba impactada por las políticas rígidas del negocio y por la falta de calidad en el servicio.

Es notable que el precio elevado es el factor más influyente lo que se traduce en un riesgo en lo que respecta a clientes vigentes generando fuga de éstos por la apatía a efectuar sus pagos en forma oportuna.

X REFERENTE AL CONTROL DEL RIESGO CREDITICIO

Pregunta No. 25: ¿Qué tipo de supervisión se realiza?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
Examen de estados financieros	3	30%
Enfasis en el cumplimiento de leyes y regulaciones.	6	60%
Examen en procesos de áreas funcionales	1	10%
TOTAL	10	100%

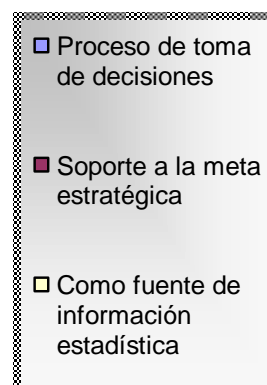
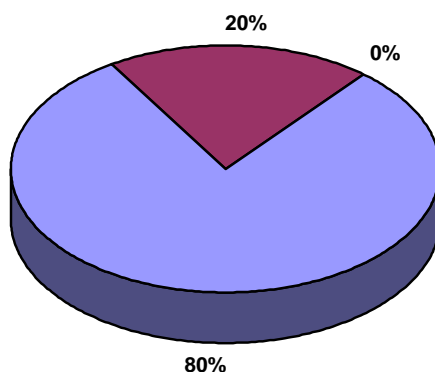
**COMENTARIO:**

El 60% de los encuestados justificaron que la supervisión llevada a cabo por los entes supervisores es efectuada en base al cumplimiento de leyes y regulaciones prudenciales

refiriéndose a lo estipulado por el régimen legal y a parámetros establecidos o adoptados por los entes supervisores, como parte de la normativa que exige la intermediación financiera acordado por el comité de Basilea; el 30% manifestó que la supervisión institucional es enfocada en sus estados financieros, esto es una evaluación de las cifras según la normativa contable que rige a nivel nacional e internacional (NIC) y el 10% restante en base a un examen de procesos de áreas funcionales, específicamente Auditoría Operacional. Es evidente, que no existe uniformidad en la supervisión ejercida por las diversas auditorías, lo que implica no ejercer supervisión sobre las diversas actividades que involucran al riesgo crediticio.

Pregunta No. 26: ¿Qué beneficio le genera el sistema de información general?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCETAJE FRECUENCIA
Proceso de toma de decisiones	8	80%
Soporte a la meta estratégica	2	20%
Como fuente de información estadística	0	0%
TOTAL	10	100%

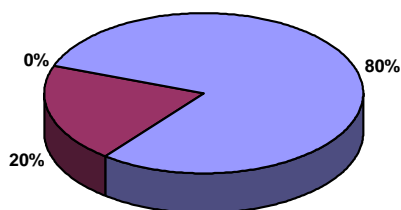


COMENTARIO:

El 80% de los encuestados, respondió que el Sistema de Información General es utilizada para la toma de decisiones que exige la dinámica empresarial en el negocio de la intermediación financiera, ya que éste genera información estadística que se convierte en reporte para los diferentes usos: contables, crediticios, financieros, gerenciales, etc. y el 20% manifestó que su utilización está supeditado al cumplimiento de metas, como parte de su plan financiero. El S.I.G. como elemento básico de la gestión del riesgo crediticio deberá emitir los reportes que sirvan de base para efectuar las diversas evaluaciones que sean requeridas, para conocer el grado de exposición de riesgo a que se somete el portafolio crediticio.

Pregunta No. 27: ¿Qué medios utiliza para dar cumplimiento a la normativa prudencial?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
A través de reglamentos y leyes vigentes en poder de la Gerencia o mandos intermedios	8	80%
Mediante Capacitaciones grupales internos en forma continua.	2	20%
Mediante seminarios a la dirección de la institución	0	0%
TOTAL	10	100%



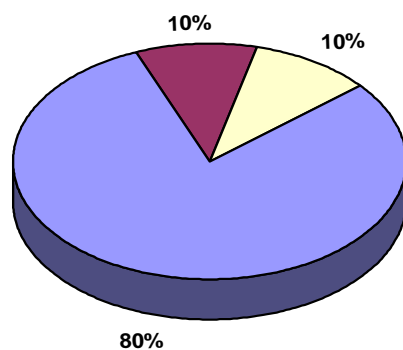
- A través de reglamentos y leyes vigentes en poder de la Gerencia o mandos intermedios
- Mediante Capacitaciones grupales internos en forma continua.
- Mediante seminarios a la dirección de la institución

COMENTARIO:

En el cumplimiento de la normativa prudencial, el 80% nos manifestó que son implantadas a través de reglamentos y leyes emitidas por los entes reguladores y divulgadas por la gerencia o jefaturas de áreas funcionales; el 20% restante lo realiza a través de capacitaciones grupales, teniendo como moderador a una jefatura o gerencia. Se aprecia que las entidades financieras hacen del conocimiento e implementan dichas normativas a través de diversas herramientas pero su cumplimiento y seguimiento no forma parte del esquema de gestión lo que genera riesgos asociados con el de crédito.

Pregunta No. 28: ¿Como determinan la confiabilidad de la creación de provisiones y reservas

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
Por medio de cálculos aritméticos de acuerdo a reglamento y leyes vigentes	8	80%
A través de comparaciones estadísticas	1	10%
A través de auditorías	1	10%
TOTAL	10	100%



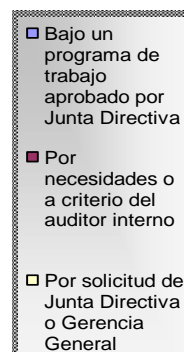
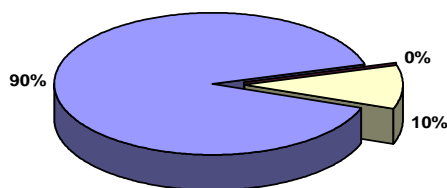
- Por medio de cálculos aritméticos de acuerdo a reglamento y leyes vigentes
- A través de comparaciones estadísticas
- A través de auditorías

COMENTARIO:

El 80% de los encuestados manifestó que su confiabilidad en la constitución de reservas de cobertura en créditos con riesgos, son determinados según el Reglamento de la Superintendencia del Sistema Financiero y es en base a verificación de cálculos aritméticos según lo establecido por dicho Reglamento, cuando la calificación de riesgo es establecida mensualmente, el resto lo comprueba en base a comparaciones estadísticas de reportes emitidos por el computador Vs. registros contables y auditorias realizadas en el transcurso del periodo, según su programa de trabajo. En relación a lo reglamentado es importante la existencia de políticas específicas propias de la entidad y armonizadas con el reglamento debiéndose incorporar a software todos los criterios establecidos a efecto de crear una base de datos para una evaluación confiable.

Pregunta No. 29: ¿Cómo desarrolla las actividades la unidad de auditoria interna?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
Bajo un programa de trabajo aprobado por Junta Directiva	9	90%
Por necesidades o a criterio del auditor interno	0	0%
Por solicitud de Junta Directiva o Gerencia General	1	10%
TOTAL	10	100%

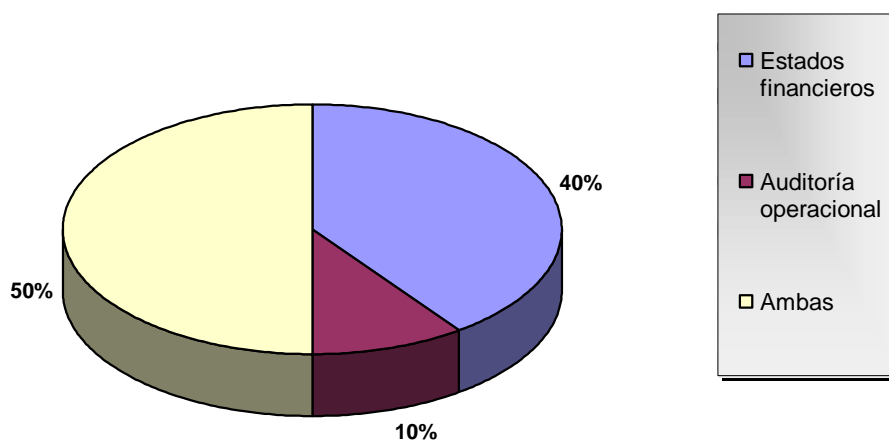


COMENTARIO:

El 90% de los encuestados respondieron que la Auditoría Interna efectúa su planeación de actividades la que es sometida a resolución de la Junta Directiva, el 10% consideró que sus actividades son desarrolladas en base a requerimientos de la Junta Directiva o Gerencia General. Es importante mencionar que la planeación de actividades de auditoría interna se efectúe en base a la normativa prudencial emitida por FEDECREDITO y SSF para los entes regulados.

Pregunta No. ¿30: ¿Qué tipo de auditoría realiza la auditoría externa?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
Estados financieros	4	40%
Auditoría operacional	1	10%
Ambas	5	50%
TOTAL	10	100%

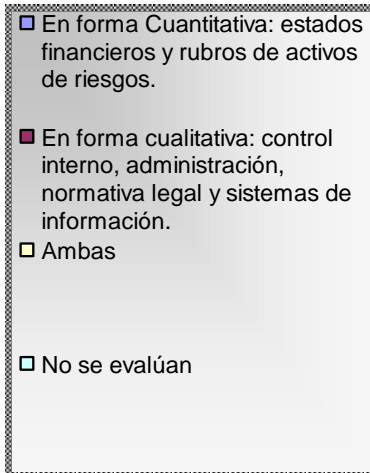
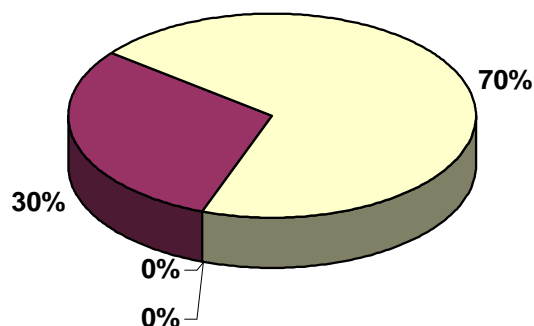


COMENTARIO:

El 50% de encuestados opinó que las actividades realizadas por auditoría externa está encaminada al examen de auditoría de estados financieros y auditoría operacional refiriéndose a la evaluación de las cifras de estados financieros básicos y al examen de procedimientos de diversos eventos efectuados en las distintas áreas funcionales; Asimismo un 40% de los entrevistados mencionaron que la auditoria realizada es únicamente de estados financieros básicos. Lo anteriormente expuesto refleja que la empresa no demanda el servicio con términos de referencia lo que genera debilidad en los servicios ofertados puesto que se ofrecen auditorías parciales y no integrales.

Pregunta No. 31: Cómo evalúa el control del riesgo crediticio?

OPCIONES	NUMERO ENCUESTADOS	PORCENTAJE FRECUENCIA
En forma Cuantitativa: estados financieros y rubros de activos de riesgos.	0	0%
En forma cualitativa: control interno, administración, normativa legal y sistemas de información.	3	30%
Ambas	7	70%
No se evalúan	0	0%
TOTAL	10	100%

**COMENTARIO:**

Para el 70% de los encuestados el control del riesgo crediticio es evaluado en forma cuantitativa, considerando los estados financieros y rubros de activos de riesgo; como en forma cualitativa, tomando en cuenta el control interno, la normativa legal, sistema de información y la administración. Sin embargo es importante mencionar que el 30% de los entrevistados considera que el control del riesgo crediticio se evalúa solamente en forma cualitativa refiriéndose al control interno administrativo, Administración, normativa legal y sistemas de información. De acuerdo a lo antes expuesto se puede concluir que los controles son realizados en forma aislada debido a la ausencia de una metodología específica.

**CUADRO RESUMEN DE PREGUNTAS RELACIONADAS PARA LA
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y FORMULACION
DE PROPUESTAS.**

PROBLEMA	ENCUESTA
	Número de preguntas relacionadas con el problema.
1. Las supervisiones efectuadas por Auditoría Externa tienen un enfoque únicamente en las cifras de los estados financieros y la Auditoría Interna efectúa labores similares, haciendo énfasis en su portafolio de productos financieros, omitiendo los parámetros que dicta la normativa prudencial.	20, 25, 27, 29, 28, 30
2. En la metodología del establecimiento de precios no se consideran factores que impactan en el precio de un producto como consecuencia de variables económicas que generan riesgo en la recuperación del crédito e incertidumbre en la autosostenibilidad de la entidad financiera.	5
3. No se cuenta con un Plan de Marketing que genere una base de información para la creación de diversas herramientas que tengan como resultado la obtención de una cartera de préstamos de calidad.	1, 2, 3, 7, 8, 24

<p>4. La normativa en general se divulga a criterio del responsable de la entidad o mandos medios según el caso, evidenciándose que no existe una metodología del proceso de comunicación.</p>	23
<p>5. El lanzamiento de nuevos productos o servicios financieros dependen de la competencia los que son diseñados con características similares, lo que evidencia que no se efectúan evaluaciones previas que reflejen el grado de factibilidad para controlar el riesgo crediticio y otros.</p>	6, 9, 10
<p>6. El control del riesgo crediticio es evaluado en forma cuantitativa y cualitativa subjetivamente, evidenciándose las faltas de una metodología sistematizada que indique los puntos de alerta a evaluar en su proceso.</p>	12, 14,21, 22, 31
<p>7. No existe una técnica de análisis de crédito escrita que facilite la evaluación de la solicitud de crédito, su capacidad de pago y su repago.</p>	11, 13, 15
<p>8. La tecnología, las regulaciones financieras y requerimientos de capital como barreras de entrada para ingresar en el proceso de regulación y continuar en el mercado con ventaja competitiva.</p>	4, 26
<p>9. No se cuenta con una metodología definida para establecer el margen de intermediación como consecuencia del análisis de la estructura de activos y pasivos.</p>	16, 17, 18, 19

C A P I T U L O V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado un estudio en forma general podemos concluir que las cajas de crédito y bancos de los trabajadores se encuentran en un escenario de fuerte competencia pero dada su actividad de intermediación financiera las coloca en un ambiente de exposición al riesgo crediticio pudiendo ser éste consecuencia de otros riesgos como el operacional y de mercado los cuales se encuentran asociados a las diversas actividades que realiza las entidades financieras. De éstos riesgos se derivan otros tipos como son el riesgo legal, de reputación, de tasas de interés, de negocios, etc.

a) CONCLUSIONES

En base al estudio realizado podemos concluir que:

1. La rentabilidad está cimentada sobre riesgos y con mayor relevancia el riesgo crediticio, por lo que en su estudio se debe relacionar con el desarrollo de las diversas actividades del negocio.
2. Considerando las experiencias de empresas financieras no bancarias de Guatemala y México en donde no existían políticas y procedimientos definidos, pudo observarse que las entidades no tuvieron crecimiento ni rendimiento

deseado por sus asociados lo que los llevó a un estancamiento en su mercado y con un grado elevado de exposición al riesgo crediticio como producto de ausencia de controles de otros riesgos.

3. El accionar de las cajas de crédito y bancos de los trabajadores se han visto limitados para enfrentar el riesgo crediticio como consecuencia de la falta de herramientas tecnológicas y administrativas.
4. Los responsables de dictar políticas y procedimientos para la gestión del riesgo crediticio son las Juntas Directivas y los responsables de su administración y seguimiento son los administradores de la Institución.
5. Las auditorías internas y externas efectuadas en éstas instituciones presentan debilidades en lo que respecta a actividades de control puesto que no se consideran parámetros prudenciales.
6. La falta de metodología para el establecimiento de precios incide en el riesgo crediticio como consecuencia de fluctuaciones de precios no planificados.
7. La creación y lanzamiento de nuevos productos financieros sin previo análisis en los diferentes escenarios los expone al riesgo crediticio y a otros riesgos que pueden ocasionar pérdidas potenciales en su portafolio de créditos.

b) RECOMENDACIONES.

1. Las cajas de crédito y bancos de los trabajadores tendrán que explotar el sector económico que les genera rentabilidad y estabilidad en el tiempo, considerando primordialmente contar con un sistema de gestión del riesgo crediticio. Es importante mencionar que el éxito de éstas entidades financieras depende también del control de otros riesgos como el operacional y de mercado, etc. lo que les permitirá crecer en una forma que esté determinada por la visión que tengan las administraciones de dichas entidades.
2. En relación a dicha premisa y al estudio realizado podemos formular las estrategias de solución y propuestas encaminadas a fortalecer su gestión empresarial bajo parámetros prudenciales que logren los objetivos institucionales.

6. ESTRATEGIAS DE SOLUCION Y PROPUESTAS

Las estrategias de solución y propuestas son planteadas en base a los problemas formulados en el análisis de la encuesta.

Es de aclarar que las propuestas son lineamientos generales que pueden mejorarse o combinarse para una optimización o control de sus negocios, pretendiendo con éstas una la generación de una gestión de calidad.

1. PROBLEMA

Las supervisiones efectuadas por auditoria externa tienen un enfoque únicamente en las cifras de los estados financieros y la auditoria interna efectúa labores similares, haciendo énfasis en su portafolio de productos financieros, omitiendo los parámetros que dicta la normativa prudencial.

ESTRATEGIA DE SOLUCION

La supervisión deberá efectuarse por la auditoria interna en base a la Normativa Prudencial emitida por FEDECREDITO para las instituciones no reguladas y para las que se encuentran en proceso de regulación, las emitidas por la Superintendencia del Sistema Financiero las que tienen como objeto regular los riesgos inherentes al negocio que desarrollan por lo que deberán ser reconocidas, monitoreadas y sujetas de control. Estas son de orden cualitativo referente a la administración y cuantitativos al desempeño de las actividades. De igual forma la auditoria externa deberá ejercer la evaluación de acuerdo a la normativa de las entes reguladores.

PROPUESTA

La supervisión prudencial debe ser ejercida en base a riesgos, orientada a aspectos cuantitativos que son medibles a través de razones o indicadores financieros, tales como los movimientos de

efectivo, créditos, niveles de liquidez, comportamiento de tasas de interés y aspectos relativos a riesgos operacionales como las de tipo legal, planificación, desarrollo de políticas, administración de personal, sistemas de control interno y los sistemas de información.

En lo que respecta a los riesgos financieros se propone la medición de indicadores, bajo el método CAMEL a efecto de valorar cuantitativamente cada rubro:

- **Capital:** Suficiencia patrimonial
Compromiso patrimonial
Endeudamiento económico
 - **Activos:** Pérdida esperada/Activos
Morosidad mayor de 90 días
Cartera promedio
Cartera A y B/ Cartera promedio
 - **Manejo:** Activo productivo/pasivos con costo
Gastos administrativos/Activo productivo
Calce de flujos/Patrimonio
 - **Earnings:** Rentabilidad sobre patrimonio
- Tasa de Interés: Rentabilidad sobre activos productivos
Utilidad operación/Gastos de operación
- **Liquidez:** Flujo proyectado a dos meses.
Calce de plazos a dos meses

Calce de plazos a tres meses

También se propone que se efectúen auditorias integrales basadas en riesgos:

- Evaluación del riesgo crediticio
- Evaluación de activos de riesgos crediticios y suficiencia de reserva de saneamiento.
- Evaluación selectiva de cuentas de balance y del estado de resultados,
- Evaluación de la estructura de control interno.
- Evaluación de las actividades desarrolladas por la auditoria interna.
- Verificación del cumplimiento de las disposiciones legales.
- Evaluación de la administración
- Evaluación de la calidad de los sistemas de información

Se recomienda aplicar la Normativa Prudencial Financiera emitida por FEDECREDITO y para los entes en proceso de regulación, la emitida por la Superintendencia del Sistema Financiero.(ANEXO 1).

2. PROBLEMA

En la metodología del establecimiento de precios no se consideran factores que impactan en el precio de un producto como consecuencia de variables económicas que generan

incertidumbre en la recuperación del crédito y en la autosostenibilidad de la entidad financiera.

ESTRATEGIAS DE SOLUCION

Deberán elaborarse metodologías para el establecimiento de precios bajo diversos escenarios, de acuerdo a los objetivos de mercado que se hayan planificado, para ello se proponen tres estrategias:

- a) Precios basados en los costos
- b) Precios basados en la competencia.
- c) Estrategia de precios, para penetración en mercados.

PROPUESTA

El precio del producto o servicio financiero debe estar relacionado con tres variables importantes: rentabilidad, riesgo y liquidez. Cuanto mayor sea el riesgo, la rentabilidad (tasa de Interés) y la liquidez, así será mayor el precio de venta.

Es de aclarar que las estrategias entre sí son compatibles para determinar el precio final, a continuación se proponen en detalle las metodologías antes enunciadas:

a) Precio basado en los costos

El método consiste en la suma de un margen de utilidad al conjunto de costos de producir y comercializar un producto o servicio financiero.

La estructura de costos debe comprender los costos financieros, gastos operativos, costos por pérdida de préstamos y los costos de inflación.

Todo lo antes expuesto deberá estructurarse con los costos predeterminados según el presupuesto del ejercicio, los mismos que han sido utilizados para calcular el portafolio de productos financieros, esto es en base a la estructura porcentual de la cartera de préstamos.

El esquema de la estructura de costos es el siguiente:

- Costos financieros.
- Costos operativos.
- Costos por pérdida de cartera.
- Costo de inflación.

Costos Totales.

- Capitalización sobre la inversión
- (-) Rendimiento de inversiones.

El esquema anterior se puede representar en la siguiente fórmula:

$$PV = \frac{CF + GO + CI + CPP + FC - RI}{1 - CPP}$$

Luego de la identificación y clasificación de los costos, procedemos a determinar las tasas de costos respectivas.

- Costos financieros (CF): tasa promedio ponderado de pasivo con costo.
- Gastos operativos (GO): tasa obtenida de la relación costos fijos/cartera de préstamos.

- Costos de inflación(CI): tasa de inflación actual por el patrimonio, relacionado con la cartera de préstamos.
- Costos por pérdida de préstamos(CPP): pérdida esperada/ cartera de préstamo.
- Capitalización: Tasa de utilidades requerida para lograr el crecimiento (Margen para la obtención del ROE).

Conociendo los costos variables y costos fijos podemos proceder a calcular el volumen de ventas a través del Punto de equilibrio. En función de los volúmenes de ventas determinados, pueden evaluarse los precios máximos y mínimos que requiere la administración determinar. Este método presenta la desventaja de no tomar en cuenta el mercado por lo que su precio puede ser más elevado que el de la competencia. (ANEXO 2).

b) Precios basados en la competencia.

Este método se refiere a una fuerte indiferencia del producto financiero frente a su mercado objetivo, situación que prevalece en el sector financiero, como consecuencia de características similares de los productos entre sí. Ante tal situación la administración podrá adoptar las siguientes alternativas:

- Seguimiento al líder de precios: esto sucede cuando el precio es una variable destacada en el marketing mix de la entidad financiera.
- Seguidor de precios: aunque se considere el precio como una variable importante del marketing mix de la entidad, no se tendrá la intención de asumir los riesgos como consecuencia de fijar los precios en forma predeterminada, sino la elección de una estrategia reactiva.

-Neutralidad en los precios aunque el precio no sea variable importante en su marketing mix, la diferenciación de su producto estará más basado en otros aspectos, como la calidad del servicio o la innovación constante de su producto.

c) Estrategia de precios para penetración en el mercado.

Esta metodología se caracteriza por una decisión de precios que garantiza que en un período mínimo de tiempo determinado se tendrá un volumen y cuota de mercado posible.

El establecimiento de esta estrategia tiene su base en ventajas competitivas en términos de costos que pueden mantenerse durante algún tiempo, aunque dadas las características de los productos financieros, el plazo en que las ventajas tecnológicas y de costos puedan mantenerse es muy reducido en las entidades financieras en estudio.

3. PROBLEMA.

No se cuenta con un Plan de Marketing que genere una base de información para la creación de diversas herramientas que tengan como resultado la obtención de una cartera de préstamos de calidad.

ESTRATEGIA DE SOLUCION.

Las cajas de crédito y los bancos de los trabajadores deberán diseñar un plan de marketing para potenciar las fortalezas

actuales y su visión de negocio para un periodo de cinco años, para ello podrá apoyarse en servicios de outsourcing con especialidad en marketing financiero. Dicho plan deberá elaborarse a partir de un plan estratégico.

PROPUESTA.

El plan de marketing deberá contener como mínimo los siguientes aspectos:

Plan Estratégico.



I. Oportunidad.

1. Situación.

- . Definir la razón de ser del Plan de Marketing.
- . Evaluar el clima económico, político y social del país determinando que oportunidades existen.
- . Definir oportunidades de mercado.
- . Definir la posición de la empresa en relación a la competencia.
- . Breve bosquejo de los productos financieros que se ofrecen.

2. Objetivos

- . Lograr una calidad de activos, rentabilidad, financiamiento y liquidez y un fortalecido patrimonio.

Para el logro de dichos objetivos deberán utilizarse indicadores de gestión partiendo de los indicadores actuales hasta los que se proponen, debiendo crear las estrategias sobre las brechas establecidas.

- . Deben ser medibles e identificables en el tiempo.

II. Marketing estratégico.

3. Clientes.

- . Perfil del cliente que utiliza los diversos productos financieros.

- . Necesidades, preferencias y costumbres.

4. Mercado.

- . Generalidades del mercado.

- . Tamaño del mercado.

- . Nivel de demanda.

- . Periodicidad de demanda.

- . Posición de la empresa en el mercado y cobertura esperada.

- . Posición actual de la competencia.

- . Segmentación del mercado.

- . Características del producto al comportamiento del mercado.

- . Características de los puntos de venta.

- . Características de publicidad.

- . Características de precio.

Proyecciones del mercado.

Proyección de la participación de la empresa en el mercado.

Proyección de la participación de la competencia en el mercado.

5. Posicionamiento del producto.

. Descripción breve del producto, como creemos que el cliente vea el producto financiero.

III. Marketing táctico.

6. Producto.

. Evolución del producto.

. Ciclo de vida.

. Características.

. Ventaja competitiva.

. Calidad en el servicio.

. Desarrollo del producto.

7. Puntos de venta.

. Canales de distribución.

.Logística de mercado.

. Pronóstico de ventas. Para 12 meses.

8. Promoción.

. Publicidad.

-Público objetivo.

. Venta personal y equipo de ventas.

. Marketing directo.

. Agencia de publicidad.

- . Medios de comunicación.
- . Promoción de ventas.
- . Presupuesto.

9. Precio.

- . Criterios para el establecimiento de precios.
- . Comparación con la competencia.
- . Márgenes de intermediación por productos financieros.
- . Condiciones de repago.
- . Estructura de precios.
- . Estructura de costos.

IV. Acción y Control.

10. Resultados financieros.

- . Variables macroeconómicas:
 - PIB para medir el tamaño de crédito (Microfinanzas).
 - Inflación para incorporar el costo de inflación y el crecimiento.
- . Parámetros del producto:
 - . Proyecciones financieras para un año y cinco años.
 - Volumen de ventas, precios de venta unitarios, costos de ventas unitarios, análisis de cartera de equilibrio.
 - . Estado de resultados.
 - . Análisis de retorno sobre la inversión.

11. Programación.

. Lista de todas las actividades principales, con sus fechas y responsables de las acciones.

. Se sugiere utilizar gráficos de GANTT u otra herramienta de programación de actividades.

4. PROBLEMA

La normativa en general se divulga a criterio del responsable de la entidad o mandos medios según el caso, evidenciándose que no existe una metodología del proceso de comunicación.

ESTRATEGIA DE SOLUCION

Para hacer del conocimiento al personal de la normativa en general se deberá crear un mecanismo de comunicación formal o de retroalimentación de la documentación en mención por medio de reuniones periódicas o capacitaciones constantes.

PROPUESTA

Con el fin de involucrar a todo el personal en el conocimiento de la información, toda disposición interna o disposiciones normativas deberán hacerse llegar al personal a través de un sistema de comunicación que facilite la divulgación de la información. Esta puede ser escrita o por medio de reuniones

para discutir y analizar el contenido del documento concluyendo con comentarios y recomendaciones para tal efecto.

5. PROBLEMA

El lanzamiento de nuevos productos o servicios financieros dependen de la competencia los que son diseñados con características similares, lo que evidencia que no se efectúan evaluaciones previas que reflejen el grado de factibilidad para controlar el riesgo crediticio y otros

ESTRATEGIAS DE SOLUCION

Deberá existir un responsable de la dirección comercial o subcontrato periódico de entes o personas dedicadas a la valoración del estado del mercado y creación de productos financieros con el fin de relacionarlos con las necesidades y gustos de los distintos segmentos del mercado.

PROPUESTA

Efectuar estudios con características propias, orientados a conocer las necesidades y gustos o preferencias de los clientes potenciales para diseñar el producto a la medida.

El estudio deberá contener las directrices siguientes:

- a) Necesidades del cliente. Identificar las necesidades que se pretenden satisfacer con el producto o servicio.

- b) Perfil del cliente. Deberá especificar las características del cliente del sector del mercado.
- c) Descripción del servicio. Definir las principales características del servicio que pueden utilizarse para comunicar al segmento del mercado.
- d) Beneficios del servicio para el cliente. Identificar los beneficios que un cliente podría esperar al utilizar los productos o servicios financieros.
- e) Razones para elegir una Caja de Crédito o Banco de los Trabajadores. Se debe indicar por qué un cliente opta por esta Caja o Banco y no otra entidad en lo referente al servicio.
- f) Solución de problema con el servicio financiero ofrecido por la Caja o Banco. Se debe mostrar en forma general la situación inicial y final después de utilizar el producto financiero, mostrando al cliente su problema al inicio y como mejora su situación después de utilizar nuestros servicios.
- g) Instrucciones para el desarrollo del servicio financiero. Una vez aceptado el servicio por parte del cliente deben girarse las instrucciones precisas para su seguimiento.
- h) Prevención de objeciones y respuestas adecuadas para estas. Se identifican las objeciones al servicio financiero y las respuestas adecuadas que se le darían a los clientes.

- i) Documentación para formalizar la aceptación del servicio. Todos los documentos que deben ser de cumplimiento por la entidad y el cliente una vez que ésta haya aceptado el servicio. Debe también considerarse la competencia, la estructura de precios, recursos requeridos, etc., con lo que deberán generarse escenarios previos que demuestren su rentabilidad y control del riesgo crediticio.

6. PROBLEMA

El control del riesgo crediticio es evaluado en forma cuantitativa y cualitativa subjetivamente, evidenciándose la falta de una metodología sistematizada que indique los puntos de alerta a evaluar en su proceso.

ESTRATEGIA DE SOLUCION

Crear un mecanismo que facilite la identificación de los puntos críticos o de alerta en el proceso de crédito desde su comercialización hasta la recuperación del crédito, tomando de base los principios de administración del riesgo crediticio emitido por el Comité de Basilea en el año 2000.

PROPUESTA

Para la identificación de los puntos críticos se propone un cuadro esquema con las diferentes etapas en el otorgamiento del

crédito y su recuperación en el que se contemplan incidencias, indicadores de alerta y acciones a seguir. Asimismo se proponen las herramientas de gestión como políticas preventivas para su control.

CUADRO ESQUEMATICO DE PUNTOS CRITICOS

No.	ETAPAS	ACTIVIDAD	PUNTOS CRITICOS		RIESGO	INDICADOR DE ALERTA
			OFICIAL DE CREDITO Y/O INSTITUCION	CLIENTE		
1	Entrevista inicial con el cliente.	Negociación.	Información no adecuada	Información ficticia	- Mala imagen. -Clientes morosos potenciales.	- Verificación de la información - Monitoreo del servicio al cliente.
2	Trámite del crédito	Recepción de información soporte	Recibe información incompleta o alterada	Entrega de información incompatible	Documentación alterada o dolosa	Revisión y confrontación de documentos
		Análisis del crédito y aprobación	- Análisis subjetivo y sin metodología. - Propuesta con inconsistencia o dolo		Resolución de crédito en condiciones no adecuadas.	-Técnicas de análisis de crédito -Informe de record crediticio
3	Formalización del crédito.	Elaboración de mutuos.	Documento fuera del marco legal.		Pérdida potencial del crédito.	Control de calidad del documento a mutuar.
		Contratación		Firma alterada	Fraude	Verificación de documentos probatorios del cliente.
4	Otorgamiento del crédito	Desembolso		Que se presente persona diferente a recibir cheque.	Pérdida del crédito.	Verificación y coteo de documentos
5	Administración del crédito	Seguimiento y control.	Falta de gestión del crédito.	Incumplimiento en pago de cuota del crédito.	Deterioro del crédito	Supervisión y seguimiento constante del crédito.

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA GESTION DEL RIESGO

CREDITICIO.

1. En actividad de negociación.

. Capacitación periódica a los ejecutivos de crédito o personal con atención al cliente en diversos tópicos relacionados con su actividad.

. Adecuar el producto financiero a las necesidades del segmento de mercado(perfil del cliente).

. Definir metodología de crédito idónea a la operatividad del segmento de mercado el que deberá contener monto del crédito a otorgar, plazo, tipo de garantía, forma de pago, tasa de interés, etc.

. Implantar una cultura de identificación plena entre ejecutivo de crédito y cliente(conocimiento del cliente).

2. En la actividad de recepción de información soporte.

. Someter a talleres de capacitación a ejecutivos de créditos y personal de atención al cliente sobre información básica para el análisis crediticio tales como: información financiera, referencias escritas, documentación personal, etc., con retroalimentación periódica.

3. En la actividad de análisis del crédito.

. Crear técnicas de análisis de crédito, con metodologías específicas de evaluación para el sector de la microempresa, pequeña empresa y de consumo, como políticas prudenciales de valoración del riesgo según el sector económico, las que deberán contener como mínimo:

- Impacto actual del sector económico.
- Recolección de datos.
- Informes sobre historial crediticio.
- Información económico financiera.
- Indicadores financieros.
- Actividad desarrollada.
- Experiencia.

. Contar con información periódica, producida por entes que se dedican a efectuar análisis del comportamiento económico del país tales como: Banco Central de Reserva (B.C.R), Fundación Salvadoreña de Desarrollo (FUSADES), Universidad Centroamericana (UCA), etc. a efectos de conocer las variables macroeconómicas y las nuevas tendencias a seguir, como medidas preventivas del riesgo en la resolución de créditos.

. Crear un comité de créditos y riesgos con responsabilidad delimitada dentro de la organización funcional.

. Contar con una política que establezca límites del crédito a deudores, según el grado de exposición al riesgo crediticio.

- . Crear políticas para el otorgamiento de refinanciamientos, novaciones, ampliaciones de plazos y prórrogas con el fin de modificar los casos que se encuentran en problemas de recuperación.

- . Definir niveles de responsabilidad en resolución de créditos a funcionarios y junta directiva de la institución.

4. En la actividad de elaboración de mutuos y contratación

- . Crear procedimientos para la elaboración de mutuos y contratación.

- . Capacitación continua en legislación mercantil.

5. En la actividad de desembolso.

- . Crear procedimientos para realizar los desembolsos a los clientes.

6. En la actividad de seguimiento y control .

En este apartado se definirán las políticas de medición y control del riesgo que deberán estar identificadas por cada producto o servicio financiero.

- . Crear políticas y procedimientos que especifiquen la responsabilidad de la administración del riesgo.

- . Crear políticas prudenciales de reservas de saneamiento en créditos con alta vulnerabilidad en un sector económico.

- . Contar con un software adecuado a la estructura del negocio.

- . Emisión de reporte de cartera según detalle:

- + que contengan diversos atributos de cada crédito.
- + que contengan en forma separada los diversos tipos de crédito por garantía, montos, plazos, productos y tamaño del crédito.
- + Comportamiento de pagos y créditos en proceso de deterioro.
- . Aplicabilidad de reglamento de cobertura de riesgos emitido por el ente de supervisión, constituyendo las reservas necesarias según el riesgo del crédito.
- . La vigilancia y control será ejercida por la Auditoría Interna a través de auditorías de gestión tales como:
 - + Examen de análisis del trámite del crédito y su otorgamiento,
 - + Gestión de cobranza y recuperabilidad, así como documentación fuente.
 - + Presentar informe de examen a comité de auditoría, gerencia y junta directiva de resultados y acciones correctivas sugeridas.
 - + Presentar evaluación financiera a través de indicadores de desempeño utilizando el Método CAMEL, haciendo relación a los estándares prudenciales emitidos por los entes de supervisión.
 - + Proponer alternativas de supervisión y presentar acciones a seguir según la planeación establecida en forma oportuna.
 - + Crear una unidad o delegar a un responsable de la evaluación del riesgo crediticio del portafolio de crédito debiendo contar con el apoyo de la normativa de tipo legal y de control interno con independencia de la actividad de la actividad crediticia que realice la institución financiera.

**POLÍTICAS RELACIONADAS CON LA GESTION
DEL RIESGO CREDITICIO**

. Definir políticas de precios en las que serán consideradas sus características propias inherentes a la exposición al riesgo, debiendo considerar:

- + Tipo de producto financiero
- + Segmento de mercado
- + Vulnerabilidad o riesgo en su administración
- + Elaboración de escenarios previo a la determinación y lanzamiento de productos financieros los que deberán contener metodología y forma de cálculo de los valores.

. Definir un esquema que permita identificar las actividades administrativas, financieras, de mercado y control interno relacionados con la actividad crediticia.

7. PROBLEMA

No existe una técnica de análisis de crédito escrita que facilite la evaluación de la solicitud de crédito, su capacidad de pago y su repago.

ESTRATEGIA DE SOLUCION

Crear una técnica de análisis de crédito según el segmento de mercado y capacitar al personal involucrado en su aplicación.

PROPUESTA

Para el análisis crediticio se propone como herramienta la técnica siguiente:

A) PARA PERSONAS NATURALES. CREDIT SCORING. Esta técnica se basa en un sistema de puntuación total comparado con un valor previamente fijado. Si este valor es superado el crédito puede considerarse pre-aprobado o calificado. El procedimiento a seguir es el siguiente:

En base a la entrevista o información obtenida se procede a hacer una clasificación individual de atributos tales como:

a) Para la microempresa

- . Edad
- . Estado Civil
- . Profesión u oficio
- . Antigüedad
- . Ingresos obtenidos (anuales)
- . Situación de vivienda
- . Domicilio

Con los datos especificados se procede a la ponderación individual.

b) Para el crédito de consumo:

- . Edad
- . Crédito vigente

- . Profesión u oficio
- . Vivienda: Alquilada - propia
- . Tiempo de laborar: menos de un año más de un año
- . Ingreso
- . Experiencia crediticia: como deudor como fiador

Después de haber ponderado cada una de las actividades y relacionarles entre sí, se tendrán valores ponderados y su sumatoria servirá para su clasificación en la que se deberán asignar los criterios para su resolución. A lo antes expuesto llamaremos credit score. Se proponen como criterios los siguientes:

Rango de valores de Credit Score	Criterios para clasificar al usuario	Resolución
Según criterio en la Institución.	Sin capacidad de pago Capacidad de pago sujeta a investigación. Con capacidad de pago.	Crédito no aprobado Solicitar más información o verificar. Crédito aprobado precalificado.

En la ponderación de los atributos se debe efectuar con criterio prudencial puesto que el factor predominante se debe tasar en minimización de pérdidas en créditos insolventes.

Entre las ventajas de esta metodología podemos mencionar:

- Toma de decisiones inmediatas en su análisis.

- Resolución de créditos a otorgar o denegar los que tienen como base los mismos criterios de decisión.

- Las resoluciones son en base a interrelación metodológica y no subjetiva.

La utilización de este método exige que la administración evalúe frecuentemente el entorno a efecto de adecuar los parámetros antes mencionados. Dicha metodología simplificaría los procesos y minimizaría el costo de atención al solicitante por lo que su implementación debe ser automatizada.

B) MODELO ECONOMICO - FINANCIERO

Personas Naturales y Jurídicas

Este método es recomendable para créditos de micro y pequeña empresa con volúmenes de venta considerables y montos mayores de \$ 50,000.00 debido a que se requiere conocer a profundidad la rentabilidad que demuestre capacidad de generar ingresos para cubrir sus obligaciones así como estabilidad en el tiempo.

Información financiera a solicitar:

Perfil del proyecto: debe contener

- Generalidades del solicitante.
- Experiencia en la actividad del proyecto.

Factibilidad del proyecto:

- Experiencia en la actividad del proyecto.
- Descripción breve del proceso de producción o comercialización del producto.

- Proveedores y mercado.
- Información financiera al año anterior y reciente: balance general y estado de resultados, anexos, flujo de efectivo proyectado.
- Garantías de respaldo.

Cuando no exista información contable o procesada el ejecutivo de créditos tendrá que efectuar levantamiento de la información a efecto de estructurar los respectivos estados financieros, para ello deberá solicitar lo siguiente:

- Facturas de venta, registro informal de estas de un período no menor de 6 meses siendo lo mas aconsejable 1 año con el afán de conocer las fluctuaciones de los ingresos en el ejercicio, en igual forma las compras, gastos de operación en detalle principales proveedores y productos de mayor demanda y que generan más rentabilidad, mobiliario y equipo, transporte maquinaria utilizada en el proceso de comercialización o producción. Asimismo deberá identificar la capacidad física e instalada del solicitante.

METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para su evaluación se harán los siguientes análisis:

- Análisis de tendencias del balance general y estado de resultados de los años anteriores para conocer los cambios o

fluctuaciones a la fecha y cuestionar o solicitar información de dichas variaciones.

- Cuando no se tengan estados financieros estructurados, deberá evaluarse los estados financieros actuales, estructurados por los oficiales de crédito e indagar el desarrollo del negocio en años anteriores.

- Análisis a través de indicadores o ratios financieros:

- 1) De liquidez
Prueba Acida
- 2) Solvencia
Capital de trabajo
- 3) Actividad
Rotación de Inventarios
Período promedio de cobros
Período promedio de pagos
Rotación de Activo Fijo
Rotación de Activos
- 4) De endeudamiento
Índice de endeudamiento
Relación deuda patrimonio
- 5) Rentabilidad
Margen de Utilidad bruta
Margen de Utilidad neta
Retorno de la inversión

Evaluados los indicadores de ser posible relacionarlos con la industria de la actividad en análisis.

- Análisis de presupuesto de efectivo.

Deberán estar elaborados por el período del crédito solicitado, debiéndose discriminar por cada mes en los presupuestos anuales(en el primer año). En dichos flujos deberá evaluarse el comportamiento de sus ventas y costos si

el crédito solicitado es para expansión de mercado, crecimiento o simplemente para mantenerse en el mercado.

- Análisis del punto de equilibrio para créditos mayores de ¢ 300,000.00

- Análisis de la tasa interna de retorno (TIR) para créditos mayores de ¢500,000.00 y más.

El repago del crédito estará en base a la generación de ingresos de la actividad económica, previo análisis de los indicadores antes planteados así como el ciclo de su negocio. (ANEXO 3).

8. PROBLEMA

La tecnología, las regulaciones financieras y requerimientos de capital como barrera de entrada para ingresar en el proceso de regulación y continuar en el mercado con ventaja competitiva.

ESTRATEGIA DE SOLUCION

Deberán crearse estrategias encaminadas a superar las barreras antes planteadas a través de un diagnóstico integral o desarrollo de una planeación estratégica que conlleve a plantear la visión y objetivos institucionales que se trace la entidad a corto, mediano y largo plazo.

PROPUESTA

En la conclusión del diagnóstico podrá tenerse como propuesta las siguientes:

a) Tecnología

En sistemas de información: Deberá contarse con un software que integre los eventos más relevantes que requiere la Institución en su operatividad diaria, el cual deberá contener los niveles de seguridad mínimos necesarios para garantizar una información confiable.

b) Requerimiento de capital.

Deberán crearse mecanismos para patrimoniar tales como la venta agresiva de acciones en las diferentes líneas de crédito o integración de diversos socios, capitalización de reservas o las utilidades generadas en cada ejercicio.

c) Regulaciones Financieras

Dentro de su gestión deberán utilizarse indicadores de gestión que conlleven a obtener los parámetros requeridos por la normativa prudencial y por los proveedores de fondos, como son:

- Indicadores de crecimiento
 - En su cartera
 - En depósitos
- Indicadores de liquidez
- Indicadores de calidad de cartera

- Indicadores de activos de intermediación
- Indicadores de rentabilidad y eficiencia
- Indicadores de solvencia.

En el análisis, los indicadores de gestión deberán compararse con los parámetros prudenciales y la competencia debiendo crearse las estrategias para superar las brechas que existen entre cada uno de ellos.

9. PROBLEMA

No se cuenta con una metodología definida para establecer el margen de intermediación, como consecuencia del análisis de la estructura de activos y pasivos.

ESTRATEGIAS DE SOLUCION

- a) Deberán crearse escenarios de la brecha de estructuras de activos y pasivos que permitan conocer los desequilibrios entre ambos rubros a efecto de tomar medidas preventivas, encaminadas a minimizar el riesgo financiero ante una fluctuación de tasas de interés y cumplimiento en sus obligaciones.
- b) Tomando como base los escenarios anteriormente mencionados, deberá definirse la estructura de cartera que se desea para una optimización en su rendimiento y una negociación de los pasivos con vencimiento a corto plazo.

PROPUESTA

a) Se proponen como esquemas de análisis para el logro del equilibrio estructural los siguientes escenarios:

Primer escenario: brecha estructural cuando los activos productivos son iguales a los pasivos con costo.

Esquema de representación de la igualdad.

Activos Productivos		Pasivos con costo
Activos no productivos		Pasivos sin costo

$$AP=PCC$$

La brecha de estructura de activos y pasivos = 0

El margen financiero depende del diferencial o fluctuación de tasas de interés como resultado de combinaciones de valores de activos y pasivos. En base a su comportamiento deberán crearse las estrategias preventivas.

Segundo escenario: brecha estructural cuando los activos productivos son mayores que los pasivos con costo.

Proporción activos Productivos financ. con pasivos sin costo

{	Activos productivos		Pasivos con costo
	Activos productivos		Pasivos sin costo
	Activos no productivos	AP>PCC	

La brecha de estructura de activos y pasivos es positiva, lo que tiene un efecto impactante en el margen financiero como consecuencia del rendimiento de activos productivos sin costo de fondeo.

Ante cualquier fluctuación de tasas de interés en el fondeo a corto plazo deberán crearse las estrategias preventivas a efecto de mantenerse en el mercado con ventaja competitiva, aprovechando la fortaleza de su estructura.

Tercer escenario: brecha estructural cuando los activos productivos son menores que los pasivos con costo.

Proporción activos Improductivos financ. Con pasivos con costo	{	Activos productivos		Pasivos con costo
		Activos improductivos		
		Activos improductivos		

AP < PCC

La brecha de estructura de activos y pasivos es negativa, pues parte de los activos improductivos están fondeados con pasivos con costo, sean éstos depósitos de los cuenta habientes o financiamientos obtenidos, lo que minimiza el margen

financiero, dependiendo de la proporción financiada. Es de aclarar que en los activos improductivos debe especificarse la cartera contaminada pues ésta no genera rendimiento efectivo.

b) Partiendo de los escenarios antes expuestos, procedemos a reflejar la determinación del margen financiero en forma teórica:

- Sabemos que el margen financiero se compone de la siguiente manera:

MF= Productos financieros - Gastos financieros

RF= Productos financieros / Activos productivos promedio

CF= Gastos financieros / Pasivos con costo

Entonces:

MF= Rendimiento de productos financieros (AP)
- Costo financiero (PCC).

- Analizando los escenarios:

- Cuando la brecha de estructura de activos productivos - pasivos con costo = 0 , entonces el margen financiero será:

$$MF = (RF - CF) (PCC)$$

El Margen financiero dependerá del diferencial entre la tasa de rendimiento financiero y el costo financiero de los pasivos con costo.

- Cuando la brecha de estructura de activos productivos es mayor que los pasivos con costo, el margen financiero queda reflejado de la siguiente manera: $MF = (RF - CF)(PCC) + RF(AP - PCC)$

Esto significa que al margen financiero hay que agregarle los productos financieros que generan los activos productivos que su costo de fondeo es cero, lo que permite a la entidad una ventaja competitiva ya que con dichos fondos podría financiar a clientes preferenciales o productos que le generen alta rentabilidad, según su visión de negocio.

- Cuando la brecha de estructura de activos productivos es menor que los pasivos con costo su margen financiero se expresa de la forma siguiente:

$$MF = (RF - CF)(PCC) - RF(PCC - AP)$$

En ésta situación el margen financiero sufre contracción como consecuencia de los costos financieros que genera la porción de pasivos a los activos improductivos. Para conocer el impacto en el margen financiero, procedemos a restarle los productos financieros de los activos improductivos.

En relación a los escenarios se propone como estructura de cartera de préstamo lo siguiente:

- Mayor porcentaje de cartera a invertir en créditos de alta rotación y a corto plazo, con el afán de generar liquidez y rentabilidad, generalmente tendrán que ser créditos calificados como productivos en el sector informal (Microfinanzas). Se propone un 50%.
- Créditos a mediano plazo productivos con fondeos de bajo costo que contribuyen a la estabilidad y a diluir los gastos operativos. Se propone un 25%.
- Créditos de consumo a mediano plazo con igual calce en el fondeo que contribuyen en igual forma a diluir los gastos operativos. Se propone un 25% o la mezcla de productos financieros que la Institución le brinde rentabilidad y crecimiento. (ANEXO 4).

GLOSARIO

Activos de Intermediación:

Son los activos utilizados o derivados del ejercicio de la función de intermediación financiera la cual consiste en la captación de recursos monetarios y la colocación de los mismos.

Activos de Riesgo Crediticios:

Son todas las operaciones de crédito directas e indirectas concedidas a las personas naturales o jurídicas.

Auditoria:

Proceso sistemático conducido de acuerdo con normas de auditoría preestablecidas generalmente aceptadas, para que de un modo objetivo obtener y evaluar pruebas con relación a asertos sobre acciones y sucesos económicos, a fin de llegar en forma independiente a la certidumbre del grado de correspondencia que existe entre esos asertos, contenidos en las declaraciones financieras, y principios de contabilidad preestablecidos generalmente aceptados, y comunicarlos en los informes a las partes interesadas pertinentes.

Cartera Vencida:

Saldo de los préstamos con más de 90 días de vencidos más los

saldos de los préstamos vigentes con cuotas en mora por más de 90 días.

Categoría "A":

Calificación asignada a los créditos normales

Categoría "B":

Calificación asignada a los créditos subnormales

Categoría "C":

Calificación asignada a los créditos deficientes.

Categoría "D":

Calificación asignada a los créditos de difícil recuperación

Categoría "E":

Calificación asignada a los créditos irrecuperables

Cobertura:

Se refiere al grado de cobertura que las entidades poseen (provisiones), para enfrentar posibles pérdidas derivadas de la no recuperación de créditos otorgados y otros valores al cobro.

Comité de Basilea:

Es una organización formada en 1975 por los presidentes de los Bancos Centrales de países desarrollados integrada por autoridades en Supervisión Bancaria de los siguientes países: Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Luxemburgo,

Holanda, Suecia, Suiza, Reino Unido y los Estados Unidos. (denominado el Grupo de los Diez) Esta organización adopta el nombre de Comité de Basilea para la Supervisión Bancaria, ya que usualmente se reúne en el Banco de Regulaciones Internacionales en la ciudad de Basilea, en Suiza, donde se encuentra ubicada permanentemente su secretaría.

Fraude:

Término genérico que abarca todos los medios que la inventiva humana puede imaginar para permitir a un individuo que se aproveche de otro por medio de una falsa representación.

Inflación:

Incremento en el nivel de los precios que da lugar a una disminución del poder adquisitivo del dinero.

Informes Financieros:

Son los instrumentos que comunican la situación financiera y los resultados de las operaciones bancarias.

Ingresos de Intermediación:

Son los producidos por los activos de intermediación los cuales constituyen el giro principal de las instituciones financieras (Ejemplo: los intereses por préstamos otorgados).

Interés:

Precio pagado por el uso de una mercancía prestada, generalmente dinero.

Liquidez:

Es el mayor o menor grado de disposición de fondos disponibles.

Normas prudenciales:

Conjunto de disposiciones que emite el órgano regulador con el objeto de salvaguardar la liquidez, solvencia y establecimiento de sanas prácticas bancarias.

Procedimiento administrativo:

Conjunto de procesos establecidos en el Art. 47 de la Ley Orgánica de la Superintendencia del Sistema Financiero para sancionar a las entidades y personas sujetas a fiscalización e inspección por las infracciones a las leyes y normas del Sistema Financiero; comprendiendo, además, aquellos actos previos en el que se le hace saber a las entidades sujetas a fiscalización, sobre la base del Art. 21 literal i de la citada Ley la infracción o infracciones en las que ha

incurrido, para que manifiesten su conformidad o no con las mismas.

Riesgo Crediticio:

Es la probabilidad de que el deudor del banco no cumpla con sus obligaciones en los términos acordados.

Solvencia:

La capacidad de pagar las obligaciones oportunamente.

BIBLIOGRAFIA

- Ambrosio Vicente, Plan de Marketing, paso a paso, Colombia, edición Pearson Educación, 2000.
- Barquero Cabrero, José Daniel y Huertas, Colomina Ferran Joseph, Manual de Banca, Finanzas y Seguros, edición Gestión 2000, Barcelona, 2001.
- Camacho, Arnoldo Ricardo, Mercados Financieros en la Encrucijada: la Reforma y Supervisión de la Banca en América Latina, Alajuela Costa Rica, edición INCAE, 1996.
- Campos Alberto Luis, Decisiones en el Crédito Bancario, evaluación del riesgo empresa, Argentina, edición Roberto Guido, 1993.
- Curiel Alfonso León y Pereda Rodríguez Héctor Planeación y Gestión del Crédito Bancario, México, edición Trillas, 1992.
- Curso de Administración de Cartera y Control de la Morosidad, Managua, Nicaragua, COLCAMI, 2002.
- Derek F. Channon, Marketing y dirección estratégica en la Banca, España, edición Díaz de Santos, 1990

- Davis Keith y Newstrom John W.
Comportamiento humano en el trabajo
México, edición Mc Graw Hill, 2000.

- Donnelly, James H. Jr., Berry Leonard L. y Thompson Thomas
W.,
Marketing de Servicios Financieros, España, edición Díaz
Santos, 1989.

- El Cooperativismo Financiero de Centroamérica y el Caribe,
El Salvador, FEDECACES, 2000.

- Estupiñán Gaitán Rodrigo,
Control Interno y Fraudes con base en los ciclos
transaccionales, Análisis de Informe, COSO, Colombia,
edición ECOE, 2002.

- Herranz Pedro Embid, Martín Dávila
Miguel y Zorrilla Fernández Víctor,
Marketing Financiero, España, edición Díaz de Santos, 1989.

- La viabilidad y Sostenibilidad de la Barca de Desarrollo en
un mundo global, San José Costa Rica, Secretaria General de
ALIDE, 2001.

- L. Gibson, M. Ivancevich y H. Donnelly James Jr.

Las Organizaciones, comportamiento, estructura,
Procesos, Chile, ediciones Mc Graw Hill, 2001.

- Manejo de Riesgos y el Proceso de Evaluación de créditos,
Honduras, Standard Chartened Bank, Latin America Division,
1996,
- Mantilla B. Samuel Alberto, Control Interno de los nuevos
instrumentos Financieros, una herramienta de información
para considerar el COSO, Colombia, edición ECOE, 2001.
- Matriz de Oferta y Demanda de Créditos en el Sector MYPE,
El Salvador, CONAMYPE, 2001.
- Santandreu Eliseu, Manual del Credit
Manager, España, edición Gestión 2000,
Barcelona 2002.
- Santandreu Eliseo, Gestión de Créditos,
Cobros e Impagados, España, edición Gestión 2000, 1994.
- Sebastián González Altina y López Pascual Joaquín, Gestión
Bancaria: los nuevos retos en un entorno global, España, Mc
Graw Hill, 2001.

- Sistemas de supervisión, El Salvador, presentación
Superintendencia del Sistema Financiero, 2000.

- Orozco J. Arturo,
Investigación de Mercados, Colombia, edición Norma, 1999.

- Reidenbach R. Eric y Grubbs M. Ray,
Desarrollo de nuevos productos bancarios, Guía para
Directivos, España, edición Díaz de Santos, 1988.

- Tomás Jaume, Amat Oriol y Esteve Mercé,
Cómo Analizan las Entidades Financieras a sus Clientes,
ediciones España, edición Gestión 2000, Barcelona,
2002.

ANEXOS

SIMULACIÓN DE PROPUESTAS

ANEXO 1

APLICACIÓN DEL METODO CAMEL EN LA MEDICION DEL RIESGO

CALIDAD DE LA CARTERA

- Cartera contaminada

$$\frac{\text{CARTERA CON MAS DE 30 DIAS DE MORA}}{\text{CARTERA BRUTA}} = 1,000 / 4,000 = 0.25$$

Refleja el porcentaje de cartera contaminada.

Sirve a la administración para tomar acciones orientadas a la mejora de la cartera.

- Cartera en gestión judicial.

$$\frac{\text{CARTERA EN PROCESO JUDICIAL}}{\text{CARTERA BRUTA}} = 500/4000 = 0.125 = 12.5 \%$$

Refleja el porcentaje que se encuentra en proceso judicial.

Sirve a la administración para evaluar el seguimiento de los juicios ejecutivos y medir el impacto en el activo en riesgo.

- Cobertura de reservas.

$$\frac{\text{RESERVA DE SANEAMIENTO DE PRESTAMOS}}{\text{CARTERA BRUTA}} = 30 / 4000 = 0.0075 = 0.75\%$$

Refleja el grado de cobertura de reserva en la cartera de préstamos.

Lo que refleja en el ejemplo, es que el 25% de la cartera se encuentra con cobertura de reserva.

- Castigo o pérdida de préstamos

$$\frac{\text{PERDIDA DE CARTERA DE PRESTAMOS. (GASTO DEL EJERCICIO)}}{\text{CARTERA BRUTA}}$$

Refleja la pérdida de cartera por normativa prudencial o que se considera irrecuperable y se traslada a gastos del ejercicio.

ANEXO 2

METODOLOGÍA DE PRECIOS BASADOS EN LOS COSTOS

1. En base a los costos

La definición de tasas de costo se estructuran sobre la base de planeación y proyección de presupuestos, tomando como base el tamaño del mercado objetivo, parámetros y supuestos diversos.

PRESENTACIÓN DE CASO HIPOTÉTICO

CREDITOS AGILES, SOCIEDAD COOPERATIVA DE R. L. DE C. V.

GENERALES. Entidad financiera con 2 años de funcionamiento, con una oferta de servicios financieros a todos los mercados de San Salvador y trabajadores privados, estatales y municipales.

PROYECCIONES.

1ª. GASTOS OPERATIVOS

Sueldos	\$
Cuota patronal	
Prestaciones sociales	
Comisiones	
Papelería y útiles	
Servicios diversos	
Honorarios	
Depreciaciones	
Total gastos	\$ 600.00

Establecimiento de tasa de costo operativo: $600/3,970 = 0.15$

CREDITOS AGILES, SOCIEDAD COOPERATIVA DE R.L. DE C.V.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 200X
(Expresado en miles de dólares)

ACTIVO	199x	200x
<u>Circulante</u>		
Caja y Bancos	100	50
Encaje legal	200	300
Cartera de préstamos	3, 000	4, 000
(-) Reserva de saneamiento de préstamos	(20)	(30)
Inversiones temporales	500	550
<u>Fijo(Neto)</u>		
Mobiliario y equipo	100	95
Edificaciones	400	390
Equipo de transporte	50	60
<u>Otros activos</u>		
Inversiones permanentes	200	200
TOTALES	4, 530	5, 645
PASIVO		
<u>Exigible a corto plazo</u>		
Depósito a la vista	500	600
Obligaciones bancarias	1, 000	1, 300
<u>Exigible a largo plazo</u>		
Obligaciones bancarias	1, 500	1, 400
<u>Patrimonio</u>		
Capital social	1, 530	2, 345
TOTALES	4, 530	5, 645

2. COSTO FINANCIERO

	Saldo al 31-12-200x	Tasa pasiva (%)	Participación de estructura de obligaciones	Producto de participación por tasa pasiva
Depósitos a la vista	600	0.05	0.18	0.009
Obligaciones bancarias a corto plazo.	1, 300	0.09	0.40	0.036
Obligaciones bancarias a largo plazo.	1, 400	0.06	0.42	0.025
TOTAL	3, 300		1.00	0.07

Tasa pasiva promedio ponderada: 7%

3. TASA DE COSTOS DE INFLACION

Tasa de inflación hipotética: 3%
 Actualizando el valor de los socios
 $3\% * 2,345 = 70.35$
 Cálculo de tasa de costos
 $70.35/3,970 = 0.02$

4. TASA DE COSTOS POR PERDIDA DE PRESTAMOS

Supuesto. La entidad castigó durante el ejercicio en concepto de préstamos irre recuperables el valor de \$ 100.00
 $100/3,970 = 0.025$

5. FACTOR O TASA DE CAPITALIZACIÓN

Supuesto de crecimiento esperado en cartera de préstamos o tasa de expansión: 15%
 $3,970/2,345 = 1.69$

Determinando tasa de capitalización

$$0.15/1.69 = 0.088$$

6. TASA DE RENDIMIENTO DE INVERSIONES

Supuesto. El rendimiento de las inversiones temporales es del 10% y de las inversiones permanentes se estima en un 6% para el ejercicio proyectado.

Determinando el rendimiento:

Inversiones temporales:	$550 * 10\%$	=	55
Inversiones permanentes:	$200 * 6\%$	=	$\frac{12}{67}$
Total rendimiento			$\frac{67}{67}$

Determinación de tasa de rendimiento:

$$67/3,970 = 0.016$$

Resumen de elementos que conforman la determinación del precio de venta (tasa de interés de autosostenibilidad):

» Costo financiero (C.F.): 0.07

» Gastos operativos (G.O):	0.15
» Costo de inflación (C:I):	0.02
» Costo por pérdida de préstamos (C.P.P):	0.03
» Factor de capitalización (F:C:):	0.09
» Rendimiento de inversiones (R.I.):	0.02

Determinando precio de venta

$$\frac{CF + GO + CI + CPP + FC - RI}{1 - CPP}$$

Sustituyendo:

$$\frac{0.07 + 0.15 + 0.02 + 0.03 + 0.09 - 0.02}{1 - 0.03} = 0.35$$

Precio de venta: 35%

- Estableciendo Margen de Contribución y Cartera de Equilibrio:

Margen de Contribución:

Precio de Venta (Tasa Efectiva)	0.35
(-) Costo Variable (Costo Financiero)	<u>0.07</u>
Margen de Contribución	0.28

Carta de Equilibrio:

$$\frac{\text{Total de Costos}}{\text{Margen de Contribución}} = \frac{770.53}{0.28} = 2,752$$

ANEXO 3

MODELO ECONOMICO-FINANCIERO CASO HIPOTÉTICO

Información general:

- Nombre del solicitante: Sra. Any Villatoro de G.
- Actividad comercial: venta de frutas y verduras
- Monto solicitado: \$ 25. (En miles)
- Destino: capital de trabajo y compra de equipo

1. Información financiera.

- Estados financieros recientes presentados por la solicitante
- Estado de resultados
del 1º. de enero al 31 de diciembre de 200x
(en miles de %)

Ventas netas		\$100
(-) Costo de ventas		(40)
Utilidad bruta		\$60
(-) Gastos operativos		
Gastos administrativos	\$ 5	
Gastos de venta	\$ 10	
Otros gastos	\$ 2	(17)
Utilidad neta		\$ 43

- Balance general al 31 de diciembre de 200x

ACTIVO		PASIVO	
<u>Disponibilidades</u>	\$20	<u>Exigible a corto plazo</u>	\$ 7
Cajas y Bancos	\$20	Proveedores	\$ 5
<u>Realizable</u>	\$37	Impuestos	\$ 2
Cuentas por cobrar	\$ 5	<u>Exigible a largo plazo</u>	\$8
Inventarios	\$30	Documentos por pagar	\$8
Deudores diversos	\$2	<u>Patrimonio</u>	\$63
<u>Fijo (neto)</u>	\$21	Capital	\$20
Mobiliario y equipo	\$2	Utilidades del ejercicio	\$43
Equipo de transporte	\$19		
SUMAS	\$78		\$78

Es entendido que la solicitante ha presentado los estados financieros de los dos años recientes y un balance de comprobación reciente, con sus anexos y sus flujos de efectivo proyectados.

- El ejecutivo de créditos ha efectuado un recorrido por la infraestructura del negocio, ha evaluado la ubicación, se ha formado una idea de lo verificado, lo que plasmará en el perfil. Asimismo requiere información financiera del negocio:

- Movimiento de sus ventas mensuales en el ejercicio. Para evaluar su comportamiento cíclico.
- Movimiento de sus compras mensuales en el ejercicio. Para evaluar su comportamiento cíclico.
- Productos que generan mayor rentabilidad. Para conocer el grado de dependencia de los productos y margen de ganancia que obtiene.
- Gastos de operación en que se incurre: fijos y variables. Para efectos de análisis en la determinación de su nivel de ventas requerido.
- Metodología de efectuar sus ventas: contado, crédito. Para conocer el comportamiento de sus ingresos al determinar su capacidad de pago, políticas de venta.
- Metodología de compras. Para conocer políticas de compras, forma de pago, etc.
- Metodología de cobranza para conocer el nivel de seguridad en la recuperación.
- Principales proveedores. Para conocer el grado de dependencia y capacidad de negociación en el precio.
- Segmento de mercado y principales clientes. Para conocer el grado de concentración o diversificación, capacidad de negociación al fijar sus precios de venta.
- Forma de comercialización. Para conocer las formas de venta: al por mayor, detalle, canales de distribución.
- Con la información financiera recopilada, procede a elaborar los presupuestos de efectivo, según el plazo del crédito.
(Si no hubiere flujos de efectivo elaborados por el cliente).
- Efectuar análisis financiero:

- Liquidez: $\frac{\text{disponibilidades} + \text{valores realizables}}{\text{Exigible a corto plazo}} = \frac{57}{7} = 8.14$
Existe capacidad de pago, pero mantiene efectivo ocioso.

* Capital de trabajo:
Activo circulante- Pasivo circulante: $57-7= 50$

Cuenta con un capital de trabajo suficiente para atender su mercado actual. El crédito para capital de trabajo procede, si es para expansión de mercado o incremento de nuevas líneas de producto.

* Rotación de inventarios

$$\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario final}} = 40/30 = 1.33$$

La rotación de inventarios es alta, lo que evidencia que existe un fuerte movimiento de la mercadería comercializada.

* Plazo promedio de cobro

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas totales}} * 365 \text{ días} = 5/100 * 365 \text{ días} = 18.25 \text{ días.}$$

Mantiene una buena política de cobro, ya que recupera la inversión en un tiempo muy corto.

* Plazo promedio de pago

$$\frac{\text{inventario final}}{\text{Compras del ejercicio}} * 365 \text{ días} = 30/70 * 365 = 156.4$$

Su política de pago es favorable ya que su crédito con sus proveedores es holgado.

En relación con sus políticas de cobro, optimiza sus recursos monetarios.

*Rotación de activo fijo

$$\frac{\text{ventas totales}}{\text{activo fijo}} = 100/21 = 4.76$$

Es notable que tiene una inversión fuerte en equipo ya que lo ideal sería obtener un nivel de ventas más elevado, con una mínima inversión.

*Rotación de activos.

$$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}} = 78/63 = 1.23 \text{ veces}$$

Denota que existe una gestión adecuada de los activos, puesto que mantiene una dinámica de sus recursos financieros.

*Índice de endeudamiento

$$\frac{\text{Pasivo a corto y largo plazo}}{\text{Pasivo total}} = 63/78 = 0.80$$

Refleja una autonomía de la empresa, dependiendo de sus acreedores en una mínima proporción.

*Relación deuda Patrimonio

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{patrimonio}} = 15/63 = 0.23$$

Es notable que la empresa no se encuentra comprometida con sus acreedores ya que cuenta con suficiente capital propio. (Es aceptable en relación al margen de utilidad que genera dicha actividad).

*Margen de Utilidad Bruta

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{60}{100} = 0.60$$

Denota buen margen de utilidad, en relación a su actividad, para hacer frente a sus demás costos.

- Margen de Utilidad Neta

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{43}{100} = 0.43$$

Su margen de ganancia líquido es favorable ya que obtienen \$ 0.43 por cada \$ 1.00 vendido.

- Retorno de la inversión

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{43}{63} = 0.68$$

Denota una rentabilidad financiera excelente, arriba de cualquier inversión en el mercado de valores y del sector de la misma actividad económica.

Considerando que el crédito es para expansión y que el proyecto de inversión es factible de acuerdo a nuestro análisis financiero efectuado, historial de pago

crediticio excelente (A), tipo de garantía de respaldo aceptable, se concluye aprobarlo, definiendo la cuota de pago en base a sus ingresos obtenidos.

- Si es mayor de \$ 34,285.71 (¢ 300,000.00) se determina la factibilidad, incluyendo el análisis de su punto de equilibrio para conocer el nivel de ventas requeridos para la cobertura de sus costos operativos.

Tomando de referencia el caso anterior.

Supuesto: Precio de Venta	\$ 1.00
Costo variable unitario	(<u>0.40</u>)
Margen de Contribución	0.60
Punto de Equilibrio en unidades:	<u>Costo fijo totales</u>
	Margen de contribución por unidad
	= <u>17</u> = 28.33
	(1-0.40) = 0.60

Nivel de Ventas requerido para la venta: 29 unidades.

Punto de equilibrio en valores :	<u>Costos Fijos Totales</u>
	Coefficiente del margen de contribución
<u>0.40</u>	= <u>17</u> = 42.5
1.-	0.40

Su nivel de ventas requerido es de \$ 42.5 y sus ventas actuales es de \$ 100.- es procedente el proyecto.

ANEXO 4

SIMULACIÓN DEL BALANCE ESTRUCTURAL DE ACTIVOS PRODUCTIVOS VERSUS PASIVOS CON COSTO.

Con el objeto de reflejar el comportamiento fluctuante de activos y pasivos y mostrar el desequilibrio de estructura en valores y porcentual según detalle:

En valores	\$*	En términos porcentuales	%*
-Activos productivos(AP)	10	AP/AT	66
-Activos no productivos (ANP)	5	ANP/AT	33
- Pasivos con costo(PCC)	15	PCC/AT	100
- Pasivos sin costo(PSC)	3	PSC/AT	2
-Desequilibrio de estructura de activos y pasivos(AP-PCC)	-5	Desequilibrio estructural porcentual.	-34

* Valores simulados para ejemplarizar.

ANEXO 5



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y
CONSULTORIA EMPRESARIAL**

**ENCUESTA SOBRE LA GESTION DEL RIESGO
CREDITICIO EN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS NO BANCARIAS**

La presente encuesta es de tipo confidencial y tiene como objeto conocer la operatividad en que se desarrollan las diversas actividades de gestión crediticia efectuada por las Cajas de Créditos y Banco de los Trabajadores. Con el afán de elaborar un diagnóstico, que permita proponer alternativas de solución y sirva de documento de apoyo a la gestión en dichas instituciones. Agradecemos de antemano su colaboración.

A continuación le presentamos una serie de preguntas en la que usted contestará , subrayando el items que considere conveniente.

PREGUNTAS

I. REFERENTE AL ENTORNO EMPRESARIAL.

1. En su mercado quien(es) son su competencia.
 - a) Bancos comerciales
 - b) Prestamistas
 - c) Financieras
 - d) ONG´S
 - e) Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores

2. Cómo determina su demanda de mercado?
 - a) A través de encuestas efectuadas por su institución
 - b) A través de Información estadística producida por diversas Instituciones (Alcaldía Municipal, Estadística y Censos y otros)
 - c) A través de Gremiales
 - d) En base a experiencia

3. Cómo determina su segmento de mercado?
 - a) Por su ubicación geográfica
 - b) Por su actividad comercial
 - c) En base al nivel de ingresos
4. Cuales son las barreras que enfrenta para continuar en el mercado?
 - a) Tecnología
 - b) Regulaciones financieras
 - c) Requerimientos de capital
 - d) Pérdida de ventaja competitiva
 - e) T.L.C.

- II. REFERENTE AL MERCADEO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS

5. Cómo determina el precio de los productos
 - a) En base a precio de mercado
 - b) En base a sus costos de operación
 - c) En base a su intuición (precio de costo)
 - d) En base a tasa de Fondeo, pérdida esperada, margen de operación financiero y retorno de la inversión.

6. Cómo distribuye los servicios financieros en su mercado?
 - a) En puntos de venta fijos (agencias su oficinas)
 - b) En puntos de venta temporales
 - c) En puntos de venta móviles (En vehículos, kioskos, etc.)
 - d) Personalizada en los centros de labores

7. Que medios utiliza para publicitar el producto?
- a) T.V.
 - b) Radio
 - c) Publicidad directo (Hojas volantes, brochures)
 - d) Publicidad exterior (Vallas, banner, etc.)
 - e) Internet
 - f) Productos promocionales
 - g) Más de uno
 - h) Ninguno
8. Que producto financiero tiene más demanda en su mercado.?
- a) Créditos rotativos de microcréditos ¢ 1,000.00 - ¢ 25,000.00
 - b) Créditos rotativos de microempresa ¢ 25,000.00 - ¢ 100,000.00
 - c) Créditos de microempresa con pagos de cuotas diversas
 - d) Créditos de consumo.
 - e) Más de un producto.
9. Que criterios utiliza para la creación de nuevos productos
- a) El mercado
 - b) Las necesidades actuales y potenciales de los clientes
 - c) Por intuición
10. Cual es la orientación mercadológica de sus productos financieros?
- a) Obtención de utilidades con satisfacción de los clientes
 - b) Incremento de cartera de prestamos empleando cualquier mecanismo de venta
 - c) Oferta de productos financieros basados únicamente en la experiencia.

III. REFERENTE A LA EVALUACION DE LA SOLICITUD

11. Qué elemento primordial de análisis considera en la evaluación de una solicitud de crédito?
- a) Récord crediticio

- b) Experiencia en la actividad del negocio
- c) Situación económica-financiera
- d) Garantía
- e) Más de una opción

12. Que fuente de información considera importante para la determinación del riesgo crediticio?

- a) Referencias personales
- b) Referencias comerciales
- c) Central de información del récord crediticio (Central de Riesgos)
- d) Referencias bancarias
- e) Más de una opción

13. Cómo determina la capacidad de pago del negocio?

- a) Ingresos – Egresos (evaluación unidad familiar, persona natural)
- b) Ingresos-egresos y análisis de punto de equilibrio
- c) Evaluando sus bienes muebles e inmuebles
- d) Evaluando cuentas bancarias
- e) Análisis del flujo de efectivo

REFERENTE AL DESEMBOLSO

14. Formalizado el crédito, como se efectúa el desembolso del crédito?

- a) Con fondos disponibles del día
- b) Con programaciones a través de flujo de caja
- c) Hasta que se reciban fondos de fuentes externas

REFERENTE AL REEMBOLSO DEL PRESTAMO

15. Que criterios utiliza para determinar la forma de recuperación del crédito?

- a) Su fuente de ingresos

- b) La periodicidad de sus ingresos
- c) Por su actividad o labores que desarrollan

REFERENTE A LA IDENTIFICACION Y MEDICION DEL RIESGO CREDITICIO

IV. REFERENTE AL RIESGO DE MERCADO

16. Cómo se determina el margen de intermediación de la tasa pasiva vrs tasa activa?

- a) En base al mercado
- b) En base a un productos de fondeo (según política del proveedor de fondos)
- c) En base a cobertura de sus costos y retorno de la inversión-deuda
- d) En base a la intuición

17. Cómo previene la disminución en los niveles de liquidez ante las fluctuaciones que impactan en el mercado a los precios de activos o los diversos tipos de interés?

- a) Acciones preventivas en forma continua
- b) Flujos de caja proyectado en forma mensual para situaciones normales
- c) Buscar la gestión de apertura de financiamiento con proveedor de fondos

V. REFERENTE AL RIESGO DE LIQUIDEZ

18. Cómo determina sus niveles de disponibilidades necesarios para el desarrollo de sus operaciones?

- a) Flujos de caja
- b) En base a la experiencia
- c) En base a las erogaciones a pagar fijas y créditos aprobados
- d) Más de una opción

19. Cuando utiliza el fondeo

- a) Cuando los créditos son de montos significativos

- b) Por iliquidez
- c) Por demanda crediticia

VI. REFERENTE AL RIESGO OPERATIVO

20. A qué tipo de control interno enfoca sus esfuerzos en el desarrollo de sus actividades?
- a) Control interno administrativo (para promover la eficiencia operacional y adhesión a políticas gerenciales
 - b) Control interno contable (para verificar la corrección y confiabilidad de la información contable.
 - c) Verificación interna (salvaguarda de activos)
 - d) Todos Juntos
 - e) Parcialmente
21. Que tipo de liderazgo ejerce la dirección de la institución?
- a) Democrática o participativa
 - b) Autocrática o decisión final del directriz
 - c) Dictatorial o no participativa
22. Sobre que base determina la innovación tecnológica?
- a) En base a la competencia
 - b) En base a diagnostico costo-beneficio
 - c) En base a proveedores de servicio

VII REFERENTE AL RIESGO LEGAL

23. Cómo se divulga la normativa legal en la institución?
- a) A través de capacitaciones por entidades en la materia
 - b) Entregando el documento normativo a jefaturas o colaboradores
 - c) Divulgación con entrega de documento único vía memorándum con constancia de haberlo leído.

- d) Discusiones grupales en forma continua
- e) Divulgación únicamente a jefaturas

VII. REFERENTE AL RIESGO DE REPUTACION

24. Cuál de los siguientes factores están influenciado a la institución?

- a) Políticas rígidas del negocio
- b) Falta de credibilidad
- c) Precios elevados de los servicios financieros
- d) Falta de calidad en el servicio
- e) Otros:

25. Como considera la imagen de su empresa:

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Regular
- d) Mala

IX. REFERENTE AL RIESGO CAMBIARIO

26. Que impacto tuvo la dolarización en los clientes de la institución?

- b) Mucho
- c) Poco
- d) Nada

X. REFERENTE AL CONTROL DEL RIESGO CREDITICIO

27. Qué tipo de supervisión se realiza?

- a) Examen de estados financieros
- b) Énfasis en el cumplimiento de leyes y regulaciones
- c) Examen en procesos de áreas funcionales

28. Qué beneficio le genera el sistema de información gerencial?

- a) Proceso de toma de decisiones
- b) Soporte a la meta estratégica
- c) Como fuente de información estadística

29. Que medios utiliza para dar cumplimiento a la normativa prudencial?

- a) A través de reglamentos y leyes vigentes en poder la Gerencia o mandos intermedios
 - b) Mediante capacitaciones grupales internos en forma continua
 - c) Mediante seminarios a la dirección de la Institución
30. Como determinan la confiabilidad de la creación de provisiones y reservas?
- a) Por medio de cálculos aritméticos de acuerdo a reglamento y leyes vigentes
 - b) A través de comparaciones estadísticas
 - c) A través de auditorías
31. Cómo desarrolla las actividades la unidad de auditoria interna?
- a) Bajo un programa de trabajo aprobado por Junta Directiva
 - b) Por necesidades o a criterio del auditor interno
 - c) Por solicitud de Junta Directiva o Gerencia General
32. Qué tipo de auditoría realiza la auditoría externa?
- a) Estados financieros
 - b) Auditoría operacional
 - c) Ambas
33. Cómo se promueve la ética en el negocio?
- a) A través de políticas escritas en medios publicitarios y con conocimiento del cliente.
 - b) Con capacitación a quienes atienden el público
 - c) No se hace ningún tipo de capacitación ni publicidad
34. Se elabora un plan estratégico institucional
- a) SI
 - b) NO
35. Si la respuesta es afirmativa ¿Como lo desarrolla?
- a) Participa únicamente la administración
 - b) Participa el personal operativo y administración
 - c) Se elabora únicamente como requisito por una persona específica
36. Como evalúa el control del riesgo crediticio?
- a) En forma cuantitativa: estados financieros y rubros de activos de riesgos

- b) En forma cualitativa: control interno, administración, normativa legal y sistemas de información.
- c) Ambas
- d) No se evalúan