

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



“EVALUACION Y MEDICIÓN DE RIESGOS EN EL OTORGAMIENTO Y RECUPERACIÓN DE CREDITOS EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS QUE COMERCIALIZAN MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

Trabajo de Investigación presentado por

Fermán Alvarado, Karla Patricia

Palacios García, Oscar José

Cañas Galdámez, Aida Melissa

Para optar al grado de  
LICENCIADOS EN CONTADURIA PÚBLICA

Marzo, 2014

San Salvador, El Salvador, Centro América

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria	: Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la facultad de Ciencias Económicas	: Master Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la facultad de Ciencias Económicas	: Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	: Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de seminario	: Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor Director	: Licenciado Carlos Ernesto Ramírez
Jurado Examinador	: Licenciado Carlos Ernesto Ramírez Mae. Javier Enrique Miranda Rivera Licenciado Víctor René Osorio Amaya

Marzo 2014  
San Salvador, El Salvador, Centro América

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecerles a Dios y a la Virgen María por haberme regalado la vida, salud y la posibilidad de concretar mis estudios. Quiero dedicarle este trabajo a mi madre Amanda Isabel García Rivera quien ha sido para mí un ejemplo de lucha y esfuerzo, es ella la que me ha apoyado siempre y me ha animado a seguir adelante y no rendirme ante las adversidades de la vida y quien nunca ha dejado de confiar en mí; y también a mi hijo que me está cuidando desde el cielo Gabriel José y siempre estará en mi corazón y por ultimo agradecer a mi familia, amigos y compañeros de estudio, quienes de una u otra forma han ayudado para que cumpla este objetivo.

Oscar José Palacios García

Gracias doy a Dios por haberme permitido realizar una de mis metas y por poner a los ángeles más hermosos en mi camino, mi mamá Lucia Alvarado, mi tía Verónica Alvarado y a mi abuela Rosa Campos que son los motores que impulsan mis pasos y han dado todo de sí para que mis sueños sean una realidad, a todos aquellos que de una u otra manera me apoyaron con sus palabras y con lo necesario para que pudiera salir adelante, a mi hermano y a mi esposo que soportan mis malos momentos y que están ahí cuando más los necesito.

Karla Patricia Fermán Alvarado

Antes que todo agradezco a Dios, a mi madre y hermanos por enseñarme a luchar en esta vida llena de adversidades, a conquistar las metas que me proponga, a estar conmigo cuando he caído y motivarme a seguir adelante, a Ing. Gustavo Chávez por brindarme su confianza y sus consejos que sirvieron de ayuda para comprender y entender mejor las cosas, por brindarme la fortaleza estímulo necesaria para la finalizar mi carrera, a mi padre que aunque no esté con vida en mi corazón siempre estará, ya que guía y cuida de mí en cada paso que doy.

Aida Melissa Cañas Galdámez

## INDICE

Nº	Contenido	Pág.
	RESUMEN EJECUTIVO	i
	INTRODUCCION	iii
	CAPITULO I: MARCO TEORICO, CONCEPTUAL Y LEGAL DE EVALUACION Y MEDICION DE RIESGOS EN EL OTORGAMIENTO Y RECUPERACION DE CREDITO	1
1.1	Antecedentes	1
1.1.1	Antecedentes de la medición y evaluación del riesgo	1
1.1.2	Antecedentes de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)	2
1.1.3	Antecedentes del sector comercializador de muebles y electrodomésticos	2
1.2	Conceptos	4
1.3	Base Técnica	6
1.4	Base Legal	7
1.5	Medición y evaluación del riesgo	10
1.5.1	Generalidades de la medición y evaluación del riesgo	10
1.5.2	Gestión del riesgo	11
1.5.3	Importancia de la evaluación y medición de riesgos.	13
1.6	Ventajas y limitantes de la evaluación y medición de riesgos.	14
a)	Ventajas de la evaluación y medición de riesgos.	14
b)	Limitantes de la evaluación y medición de riesgos.	14
1.7	Problemática actual	14
	CAPITULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	16
2.1	Tipo de estudio	16
2.2	Unidades de análisis	16
2.3	Universo y muestra	16
2.4	Instrumentos de investigación	17
2.5	Procesamiento de la información	17

2.6	Análisis de los resultados	18
2.7	Diagnostico	18
CAPITULO III: GESTION DE RIESGOS EN EL OTORGAMIENTO Y RECUPERACION DE CREDITOS		
		20
3.1	Cuestionario de Control Interno (COSO-ERM)	20
3.2	Medición y Evaluación de los Riesgos	30
3.3	Medición del Grado de Riesgo	30
3.3.1	Probabilidad	31
3.3.2	Impacto	32
3.4	Grado del Riesgo	32
3.5	Matriz de Riesgo	34
3.6	Matriz de Riesgo Significativo	42
3.7	Matriz de Respuestas a los Riesgos	45
3.8	Cuadro de conclusiones de entorno según componentes COSO ERM	50
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
		53
4.1	Conclusiones	53
4.2	Recomendaciones	54
BIBLIOGRAFIA		
		56
ANEXOS		
		59

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación ha sido desarrollado como respuesta a las necesidades que afrontan las pequeñas y medianas empresas que comercializan muebles y electrodomésticos en el municipio de San Salvador, debido a que estas entidades carecen de herramientas para la medición y evaluación de riesgos que afectan el otorgamiento y recuperación de los créditos brindados a sus clientes.

Las limitantes que se antepone a la existencia de dichas herramientas son la falta de organización dentro de la entidad, la carencia de procesos y lineamientos en la otorgación y recuperación de crédito, la no mitigación de riesgos y el nulo interés por parte de la administración de la empresa, de esta manera se ven afectados los objetivos de esta.

Como objetivos el equipo de trabajo se planteó identificar mediante el conocimiento previo y el uso de herramientas de trabajo como el cuestionario de control interno en la obtención de información relevante, la matriz de riesgo en la medición de los mismos y la evaluación mediante la ocurrencia y el impacto que estos representan para la empresa, proporcionar una herramienta a los gerentes o encargados para disminuir y mitigar los riesgos existentes dentro de las empresas, si bien es cierto, algunos de ellos ya han sido identificados por la empresa, estos no han podido enfrentarse a ellos para que dejen de ser una amenaza para la continuidad del negocio y sus ingresos.

El estudio del caso se desarrolló en la casa comercializadora “Distribuidora San Francisco S.A. de C.V.”, en la cual se obtuvo información del gerente y el encargado de la tienda, mediante la utilización de una serie de herramientas como es la encuesta, entrevistas y visitas al establecimiento, se recopilaron los datos necesarios para saber a qué tipo de riesgos está expuesta el área crediticia de la empresa, si es el otorgamiento o la recuperación de los créditos la actividad más vulnerable y que consecuencias conlleva el no tener respuesta ante la ocurrencia de las mismas.

La mayoría de los riesgos se deben a un bajo control en los procesos de otorgamiento y recuperación de los créditos, al no poseer lineamientos o políticas establecidas y autorizadas que sirvan como base a los encargados, esto producto del desconocimiento y falta de interés de la administración en la importancia de medir y evaluar los riesgos en los procesos crediticios de la empresa.

Para subsanar las debilidades en el otorgamiento y recuperación de créditos de las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la comercialización de muebles y electrodomésticos en el municipio de San Salvador, es necesario que la administración proporcione procesos y lineamientos que sean implementados y adecuados a las necesidades de la empresa, mitigando con ello el riesgo en el proceso de la selección del cliente, el cual es un punto crítico ya que es aquí donde se incrementa la probabilidad de que el crédito no sea recuperado y se traduzca esto en una pérdida para la empresa, también la capacitación al personal debe ser un pilar fundamental para el éxito de las actividades, la cual debe ser constante desde el momento de su contratación, tomando estas recomendaciones las compañías que se dedican a este giro tendrán la posibilidad de mantenerse en el mercado y tener un crecimiento gradual dentro de la economía del país.

## INTRODUCCION

La mayoría de las empresas en el municipio de San Salvador que se dedican a la comercialización de muebles y electrodomésticos y brinda créditos a sus clientes, poseen una gran deficiencia en sus controles y procedimientos al momento de la otorgación y recuperación de estos, esto se debe a la carencia de planes de contingencia para hacer frente a los riesgos que impactan de forma directa su giro empresarial.

El presente trabajo busca proporcionar a la administración una herramienta, para medir, evaluar y mitigar los riesgos que afectan al otorgamiento y recuperación de los créditos brindados a sus clientes, esto mediante la utilización de métodos de identificación, medición y análisis, por medio de el cuestionario de control interno, matriz de riesgos, matriz de riesgos significativos, matriz de respuesta a los riesgos y análisis de la situación de la empresa basada en cada uno de los componentes del COSO ERM.

La investigación está dividida en cuatro capítulos, en el primero de estos están descritos los antecedentes del tema en análisis, brindando un glosario de los conceptos más importantes y de mayor relevancia, la base legal y técnica que sirve como sustento a las herramientas utilizadas, así como las ventajas y limitantes que posee la medición y evaluación de los riesgos en el otorgamiento y recuperación de los créditos.

En el segundo capítulo se describe la metodología de investigación, tipo de estudio, la unidad de análisis que son los sujetos de los cuales se obtuvo la información, así como el universo y muestra a utilizar para el procesamiento de la información y diagnóstico pertinente.

El capítulo tres consta del desarrollo del caso práctico, en el cual se explica mediante un ejemplo la forma de medir y evaluar los riesgos dentro de una casa comercializadora que brinda líneas crediticias, con el uso del enfoque COSO-ERM y la matriz de riesgo obteniendo como resultado una herramienta para identificación de posibles sucesos que afecten a la empresa.

En el último capítulo se reflejan las conclusiones y recomendaciones del tema tratado, dirigidas a la administración de las empresas que es la principal responsable de los controles y procesos que trazan y marcan el camino a seguir por la entidad para la consecución de los objetivos.

## CAPITULO I: MARCO TEORICO, CONCEPTUAL Y LEGAL DE EVALUACION Y MEDICION DE RIESGOS EN EL OTORGAMIENTO Y RECUPERACION DE CREDITOS

### 1.1 Antecedentes

#### 1.1.1. Antecedentes de la medición y evaluación del riesgo

Los negocios han usado durante años, una serie de diversas prácticas para controlar el riesgo, la mayoría han sido enfocadas erróneamente, mal interpretando el concepto de control, en esos casos el control se mostraba inflexible, con mucho informe y reportes que se volvían excesivos y a la vez irrelevantes, ya que contenían mucha información que no ayudaba a la administración.

Los paradigmas de la medición del riesgo han ido cambiando conforme ha ido evolucionando la forma de identificar, medir y evaluar los riesgos, anteriormente se pensaba que los riesgos debían ser evaluados periódicamente y no continuamente como se realiza en la actualidad, también se pensaba que el control del riesgo era de exclusiva responsabilidad, de las áreas financieras (contabilidad, tesorería, auditoría interna), más ahora, se considera que es un deber de todos identificar los factores que puedan afectar la operatividad de la empresa, también, se concentraban más en evitar los riesgos financieros, hoy se centra más en reducir y controlar los riesgo.

Usualmente al ocurrir una eventualidad, se procedía a contrarrestar las consecuencia del suceso, hoy en día es diferente se busca, anticipar y prevenir los riesgos del negocio, anticipando a la ocurrencia de estos, también se pensaba que las personas eran las principales responsables de la existencia de los riesgos, después se descubrió que no era así, sino que los procesos eran inefectivos.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Procesos de medición de negocio documento brindado por KPMG

### 1.1.2. Antecedentes de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) en El Salvador, al igual que en todos los países del mundo, emplean un buen porcentaje de la población económicamente activa, lo cual ha llevado a nivel internacional a promover el aumento de la competitividad individual para aumentar la competitividad empresarial y la de cada país en su conjunto, y una de las maneras más eficientes de lograr esto es con la implantación de sistemas de calidad que permitan a las PYMES mejorar de forma integral y consistente aquellos productos y servicios que brindan, mediante la optimización de los recursos invertidos en procesos debidamente controlados y bajo una dirección visionaria, dinámica y comprometida con la calidad y su mantenimiento en el tiempo.

A lo largo del tiempo un alto porcentaje de la economía del país se centra en las PYMES, brindando empleo alrededor de un 66% de la población económicamente activa y aporta un estimado del 44% del PIB en El Salvador.<sup>2</sup> Es por esto que las dificultades que estas han afrontado afectan en gran medida a la economía, muchas veces es por la poca importancia que le da el estado o la falta de leyes que garanticen el libre mercado y una competencia sana entre las empresas.

Uno de los principales factores por los cuales la Pequeña y Mediana Empresa han proliferado en el país, es la falta de empleos y que muchos salvadoreños deciden establecer su propio negocio, con el fin de auto crearse un ingreso de tipo laboral, al mismo tiempo utilizan mano de obra existente, generando fuentes de empleo y una impulso para el estado.<sup>3</sup>

### 1.1.3. Antecedentes del sector comercializador de muebles y electrodomésticos.

La empresas comercializadoras de muebles y electrodomésticos en el municipio de San Salvador han ido creciendo con el paso de los años, sus inicios se remontan a ventas casa por casa de enseres (ej. Sabanas, cacerolas, hamacas, vajillas, entre otros) no tan necesarios para el funcionamiento de los hogares y de poco valor, agregando a esta actividad las facilidades de

---

<sup>2</sup> <http://www.soyentrepreneur.com/el-salvador-mayor-crecimiento-y-oportunidad-para-pymes.html>

<sup>3</sup> <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/47350.pdf>

pago de dichos enseres y la oportunidad de poseer un crédito con quienes desempeñan la actividad, los requisitos para ser candidato a un crédito no son rigurosos, basta con tener el deseo de poseer uno de los productos y ser residente del lugar donde se le visita para que pueda obtenerlo.

Según comentan personas que se dedican a la actividad, han crecido de pequeños a medianos empresarios debido al volumen de ventas generado por el sector, la actividad crediticia es parte importante en la comercialización de muebles y electrodomésticos, debido a que les es más rentable vender al crédito que de contado aunque la recuperación de los dineros sea más lenta, esto debido a que los productos llevan implícitos en el precio de venta el costo más un porcentaje de ganancia que oscila entre el 75% y el 150% estimando estos a ventas de contado, ya que los créditos agregan a lo anterior una tasa de interés anual.

Estas empresas se mantienen debido a la inflación de los precios en el mercado, ya que en algunos casos compran mercadería a personas que no son contribuyentes de impuestos y de esta manera ellos también se generan beneficios, sus principales proveedores son aquellas comercializadoras que venden al por mayor y les abastecen de productos novedosos y de gran distribución como por ejemplo, pantallas y equipos de sonido de última generación, línea blanca, es decir, refrigeradoras, cocinas, hornos microonda, entre otros. También cuentan con proveedores que les proporcionan juegos de sala, juegos de comedor, chineros, closeth y todo lo que tenga que ver con artículos de madera, artículos de fácil distribución en el mercado.

Los principales clientes de estas empresas, son todos aquellos que no son aptos para poseer un crédito en las grandes empresas que se dedican a la actividad, las principales características de los clientes se mencionan a continuación:

- Empleados del sector formal e informal
- Con vivienda propia o alquilando
- Desempleados
- Receptores de remesas del extranjero
- Personas con mal record creditico

Es importante destacar que la selección de los clientes no es un punto al cual estas empresas le presten la debida atención, esto consecuencia de que su mayor objetivo es vender independientemente de las referencias del cliente.

## 1.2 Conceptos

Aceptación del riesgo: el nivel de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar.<sup>4</sup>

Actividad de auditoría interna: es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.<sup>5</sup>

Apetito al riesgo: es la cantidad de riesgo en un nivel amplio que una empresa está dispuesta a aceptar para generar valor. Se considera en el establecimiento de la estrategia, permite el alineamiento de la organización, las personas, procesos e infraestructura. Expresada en términos cualitativos o cuantitativos.<sup>6</sup>

Crédito: es una operación financiera donde una persona presta una cantidad determinada de dinero o bien a otra persona llamada(deudor), en la cual este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para tal operación más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.<sup>7</sup>

Gestión de riesgos: un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.<sup>8</sup>

Riesgo: la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Glosario, Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, 2013.

<sup>5</sup> Glosario, Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, 2013.

<sup>6</sup> Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos, Price Waterhouse Cooper.

<sup>7</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>

<sup>8</sup> Glosario, Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, 2013.

Riesgo de crédito: es la posibilidad de pérdida económica derivada del incumplimiento de las obligaciones asumidas por las contrapartes de un contrato.

Riesgo inherente: es la susceptibilidad de la información o datos frente a omisiones materiales, asumiendo que no existen controles de mitigación.<sup>10</sup>

Riesgo residual: es el riesgo que permanece después de que se hayan realizado las acciones para reducir el impacto y la probabilidad de un acontecimiento adverso, incluyendo las actividades de control en respuesta a un riesgo.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Glosario, Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, 2013.

<sup>10</sup> Consejo para la practica 2010-2, numeral 4, pág. 112

<sup>11</sup> Consejo para la practica 2010-2, numeral 4, pág. 112

### 1.3 Base Técnica

Sirve como base de la investigación realizada para tomar como parámetro las disposiciones técnicas que se utilizan en la evaluación y mediciones de los riesgos, para estar conforme a lo estipulado por organismos internacionales y nacionales que velan por el cumplimiento de las normas en las empresas.

Cuadro 1 Base técnica aplicable

Base Técnica		Comentarios
COSO ERM	<p>Actividades Primarias de la gestión de riesgos haciendo uso de la herramienta para la Identificación y Evaluación de procesos de gestión de riesgos, revisión, evaluación de procesos de gestión de riesgos, efectividad de controles, posibles respuestas al riesgo en base a los componentes claves de</p> <p>COSO ERM</p>	<p>Basándonos en COSO ERM, con la necesidad de identificar eventos y evaluar las posibles respuestas al riesgo, evaluar la efectividad y sugerir mejoras sobre el proceso de otorgamiento y recuperación crediticia, se hace necesario enfrentar con mayor rigor diversos riesgos producidos por la operatividad sin implementación de una metodología de procesos formales para la gestión de riesgos, sus tipos de clientes, la competencia, lo que lleva a recomendar una Gestión de Riesgo con estrategias claras, un mayor apoyo en la supervisión por la administración en el área crediticia, proponer la priorización de mapas de procesos, Matrices de riesgos y planes de tratamiento de riesgos, a efecto de que puedan garantizar y prevenir eventualidades ocasionadas por factores internos como externos.</p>

#### 1.4 Base Legal

La base legal sirve como parámetro de cumplimiento de las disposiciones estipuladas por el gobierno de El Salvador, para las regulaciones aplicables a las pequeñas y medianas empresas que comercializan muebles y electrodomésticos y brindan líneas crediticias.

Cuadro 1 Base legal aplicable

Base Legal		Comentario
Ley de protección al consumidor <sup>12</sup>	Art. 2 Ámbito de Aplicación: "El objeto de esta ley es proteger los derechos de los consumidores a fin de procurar la seguridad jurídica en sus relaciones con los proveedores, quedando sujetos a esta ley todos los consumidores y los proveedores, relativos a cualquier forma de comercialización de bienes o servicios.	Esta ley está relacionada con el giro de la empresa comercializadoras de muebles y electrodomésticos y busca brindar un equilibrio entre la relación del consumidor para con estas, y salvaguardar sus intereses ante cualquier situación que ponga en riesgo su seguridad como consumidor.

<sup>12</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador. Año 2005. Ley de Protección al Consumidor, Decreto No.776.

Base Legal		Comentario
Ley de protección al consumidor	Art. 12 Establece la forma de cálculo de intereses de todo contrato de compraventa a plazos de bienes y servicios y créditos a pagos de cuotas y como éstos deben ser cobrados.	Los intereses económicos y sociales de los consumidores serán protegidos en los términos establecidos en esta ley, aplicándose lo previsto por las normas civiles, mercantiles con el fin de amparar los intereses de los consumidores.
	Art.12- A Comisiones y Recargos. Solo podrán cobrarse las comisiones identificadas y descritas en el contrato, y que correspondan a un servicio adicional efectivamente prestado por el proveedor y que no sea inherente al producto o servicio contratado por el consumidor.	Únicamente procederá el cobro de recargos por incumplimiento contractual por parte del consumidor, cuando éste esté debidamente identificado en el respectivo contrato y se hayan establecido inicialmente en un contrato.
Ley Impuesto Sobre la Renta	Art. 37 Reglamento LISR. Deudas Incobrables	Será deducible la deuda incobrable media vez cumpla con cierta información del deudor, nombre, origen, forma y constitución de la deuda, indicando fecha de otorgamiento y vencimiento, garantías, fiador, toda información que fundamente la deducción

Base Legal		Comentario
Código de Comercio	Capítulo VI Letra de Cambio Art. 702 al 765 y Capítulo VII Art. 788 al 792 Pagaré.	Para los efectos de esta normativa establece toda la documentación de garantías que amparan un financiamiento y por las cuales se pueda reclamar los réditos caídos; el descuento del pagaré no vencido se calculará al tipo de interés pactado en éste, o, en su defecto, al tipo legal; los intereses moratorios se computarán al tipo estipulado para ello; a falta de esta estipulación, al tipo de rédito fijado en el documento; y en defecto de ambos, al tipo legal.
Ley Impuesto Sobre la Renta <sup>13</sup>	Art. 38 Reglamento LISR. Deudas Incobrables	Cuando se trate de obligaciones que produzcan intereses, no podrá admitirse como deducción por concepto de duda incobrable, un porcentaje mayor del interés pactado.
Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA) <sup>14</sup>	Capítulo I Transferencia de Bienes Muebles Corporales Hecho Generador art. 4 , 8, 16	Hecho generador, momento de causa del impuesto, Constituye hecho generador las prestaciones de servicios provenientes de actos, contratos en que una parte se obliga a prestarlos y la otra a pagar como una contraprestación.
	Art. 22 Transferencia y retiro de Bienes	Contribuyentes del impuesto quienes en carácter de comerciantes mayoristas o al por menor realizan ventas o transferencias onerosa de dominio de bienes muebles.

Elaborado por equipo de trabajo, 2013

<sup>13</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador. Año 2012. Ley de Impuesto sobre La Renta, Decreto No. 134

<sup>14</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador. Año 2013. Ley de IVA, Decreto No. 296

## 1.5 Medición y evaluación del riesgo.

### 1.5.1. Generalidades de la medición y evaluación del riesgo.

Toda actividad que se realice en el giro de las empresas está expuesta al riesgo y es necesario mantener un monitoreo constante de estas acciones, manteniendo identificados los procesos más vulnerables y teniendo controles que garanticen la continuidad del negocio y los ingresos, si bien es cierto que algunos sucesos no pueden ser evitados por la administración al menos se espera que se disminuya la ocurrencia y el impacto que tengan estas y con el tiempo e implementación de medidas eliminarlos.

La medición consta de la identificación de las actividades más vulnerables que posee la empresa y en las cuales posee un mayor grado de riesgo, todo esto es responsabilidad de la administración, la cual debe plantear estrategias y herramientas que ayuden a identificar de mejor manera los eventos que puede impactar de forma negativa la consecuencia de los objetivos, Las herramientas de evaluación de riesgos más comunes son: guías, documentos orientativos, manuales, folletos y cuestionarios<sup>15</sup>, al ser determinadas estas actividades, la empresa debe pasar a una evaluación de estos, brindándoles una ponderación dependiendo de la probabilidad y el impacto que afecten a la entidad.

Para poseer una buena gestión del riesgo, también es necesario la determinación de un apetito al riesgo para lo cual es necesario definir el nivel en el cual la empresa se sienta cómoda y se aceptable, para esto es necesario tener en cuenta cuales son los objetivos de la empresa, la realidad del entorno de la esta y la capacidad que tiene en el manejo de los riesgo<sup>16</sup>, la tolerancia es la desviación que se puede dar del grado del riesgo, esta puede ser mayor o menor y por último la capacidad máxima que posea la entidad. Explicando de una manera gráfica lo antes expuesto.<sup>17</sup> Ver grafico 1

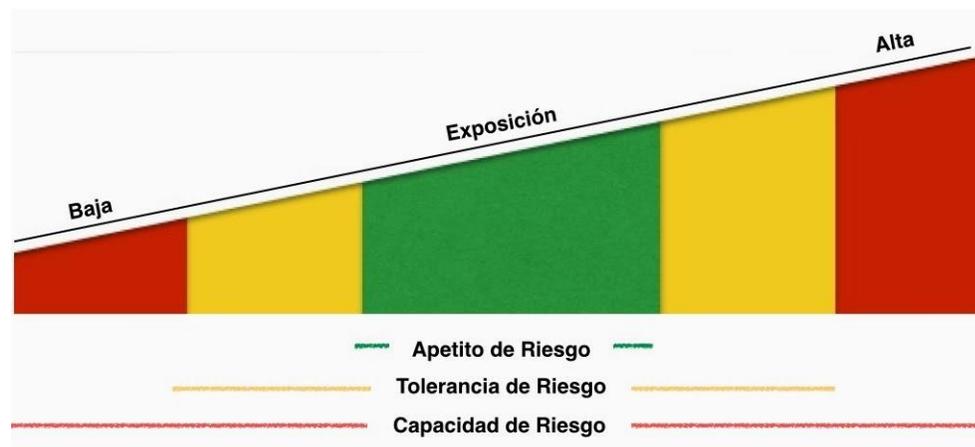
---

<sup>15</sup> <https://osha.europa.eu/es/topics/riskassessment/tools>

<sup>16</sup> [http://www.deloitte.com/assets/DcomChile/Local%20Assets/Documents/Brochures%20ERS/ERS\\_GRRGestion\\_Inteligente\\_Riesgo.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomChile/Local%20Assets/Documents/Brochures%20ERS/ERS_GRRGestion_Inteligente_Riesgo.pdf)

<sup>17</sup> [http://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/apetito-de-riesgo-libro.original.pdf](http://auditoresinternos.es/uploads/media_items/apetito-de-riesgo-libro.original.pdf)

Grafico 1 Apetito al riesgo



Toda actividad que se realice dentro de las empresas está expuesta a riesgos, a esto se llama riesgo inherente, cuando las entidades toman acciones y medidas para disminuir o evitar la ocurrencia y probabilidad de estos sucesos, los acontecimientos que permanecen se les conoce como riesgo residual.<sup>18</sup>

### 1.5.2. Gestión del riesgo

Los mecanismos de gestión de los riesgos son necesarios para poder<sup>19</sup>:

- Identificar sucesos que puedan impactar de forma negativa a la entidad.
- Desarrollar sistemas que ayuden a monitorear los procesos que estén altamente expuestos a riesgos.
- Análisis del entorno de la empresa anticipación la ocurrencia sucesos.

La gestión de riesgo está basada en el apetito al riesgo de la empresa, la relación costo beneficio y el grado obtenido al momento de evaluar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que estos tengan en la entidad, las respuestas a los riesgos pueden ser:<sup>20</sup>

<sup>18</sup>[Http://:www.wisis.ufg.com.sv/wwwisis/documentos/teflip/657.458m722m/files/assets/downloads/page0071.pdf](http://www.wisis.ufg.com.sv/wwwisis/documentos/teflip/657.458m722m/files/assets/downloads/page0071.pdf)

<sup>19</sup> <http://www.sas.com/offices/europe/spain/prodsol/spotlights/riesgosas09.html>

- Mitigarlo: se procede a establecer medidas y estrategias de modo de discontinuar la actividad que genera riesgo.
- Reducirlo: Se toman acciones con el fin de reducir el impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo.
- Compartirlo: Se busca reducir la probabilidad y el impacto mediante transferir o compartir una porción del riesgo.
- Aceptarlo: No se toman medidas que disminuya el impacto o la probabilidad de ocurrencia.

Los mecanismos de control que deben poseer las empresas en su gestión de riesgos deben incluir<sup>21</sup>:

- Administración de los riesgos para identificar medir y evaluar los riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de la gestión y en el alcance de los objetivos.
- Acompañamiento y asesoría, manteniendo un reevaluación de los planes establecidos e introduciendo medidas necesarias para el alcance los objetivos.
- Evaluación y Seguimiento, realizando auditorias periódicas a las áreas más vulnerables y recomendar o sugerir medidas de gestión.
- Fomentar la cultura de control, contribuyendo al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional y de los planes, metas y objetivos previstos.
- Relación con entes externos, facilitar el cumplimiento de los requerimientos de información de los organismos de Control Externo.

También vale la pena mencionar la administración de riesgos empresarial ERM por sus siglas en ingles “Enterprise Risk Management”, el cual es un conjunto de acciones o procesos llevadas a cabo por los directores, gerentes y el resto del personal de una entidad, destinadas a identificar acontecimientos que puedan afectar la obtención de objetivos y mantener los riesgos dentro de los niveles aceptables. Las características del ERM pueden ser<sup>22</sup>:

---

<sup>20</sup> [http://www.iaiecuador.org/downloads/ev\\_01/Coso%20ERM2.pdf](http://www.iaiecuador.org/downloads/ev_01/Coso%20ERM2.pdf)

<sup>21</sup> <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-194738.html>

<sup>22</sup> [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/ERM\\_2005.PDF](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/ERM_2005.PDF)

- Es un proceso, un conjunto de acciones, un medio para lograr un fin, no un fin en sí mismo.
- No son solo políticas, encuestas y formularios sino que es un proceso que involucra a la gente en todos los niveles de una organización.
- Se aplica a lo largo y ancho de la empresa, en todos los niveles y en todas las unidades e incluye tomar una visión conjunta de los riesgos.
- Está destinada a identificar acontecimientos que afecten eventualmente a la entidad y a administrar el riesgo dentro del nivel de riesgo aceptado
- Provee seguridad razonable a la gerencia y a los accionistas de una entidad

### 1.5.3. Importancia de la evaluación y medición de riesgos.

Las medianas y pequeñas entidades no aplican estos procesos, debido al poco interés o por no poseer la capacidad para instalar una unidad de riesgo operativo, la tarea es trasladada a la administración, la cual debe encargarse de verificar que los procesos que poseen se cumplan de la mejor manera, revisar y reestructurar procedimientos y ver que el control interno este adecuado a la realidad que vive esta.

Para la gran mayoría de comercializadoras que existen en el área metropolitana de San Salvador, todas estas evaluaciones son realizadas prácticamente de forma empírica, es decir, a prueba y error. Esto genera un problema para dichas sociedades, debido a la relación costo-beneficio que produce la realización de procesos y en la continuidad de estos.

Para esto es necesario una estrategia, que se adecue a las necesidades y posibilidades de la compañía para identificar, medir y evaluar los riesgos que posee y de esta manera implementar herramientas factibles a las medianas y pequeñas empresas del sector que comercializa muebles y electrodomésticos.

## 1.6 Ventajas y limitantes de la evaluación y medición de riesgos.

### a) Ventajas de la evaluación y medición de riesgos.

Existen un gran número de ventajas que trae la evaluación de riesgos en las empresas comercializadoras de muebles y electrodomésticos, como por ejemplo:

- Revela la deficiencia que existe en los procesos que se estén aplicando.
- Mayor control de los procesos y procedimientos dentro de esta.
- Identificar los riesgos, con lo que se lograría reducir los gastos innecesarios.
- Verificar que los procesos fijados por la administración, sean los adecuados para el cumplimiento de los objetivos.
- Genera un valor agregado a la empresa el poseer un área encargada de la evaluación de los riesgos.
- Mejora el porcentaje de crecimiento dentro del ramo en que se encuentre la empresa.
- Mitigar los riesgos garantiza la continuidad del negocio.

### b) Limitantes de la evaluación y medición de riesgos.

La limitante más importante es:

La poca importancia que le dan los administradores a la medición y evaluación de riesgos.

## 1.7 Problemática actual

La falta de medición de los riesgos en el otorgamiento y recuperación de los créditos impacta de manera negativa y pone en peligro el principio de negocio en marcha de las entidades comercializadoras de muebles y electrodomésticos.

De los riesgos a los que se enfrentan en el área crediticia son: La dificultad para recuperar los costos de los bienes el cual afecta los ingresos, la no obtención de utilidades en el año comercial, una amenaza a la continuidad del negocio, también la inseguridad de los clientes, es decir, la pérdida de confianza que los clientes tengan para con la empresa; la carencia de respuesta a sucesos

que afecten las operaciones crediticias es el principal problema para la entidad, ya que al no poseer planes de contingencia para hacer frente a los sucesos, el impacto es directo y su resultado refleja las debilidades de la misma, en muchos de los casos las consecuencias son difíciles o imposibles de solucionar y conllevan graves resultados.

La causa principal es la dificultad para medir los riesgos debido a que no poseen procesos y políticas de recuperación y de otorgamiento de crédito, aumentando la incertidumbre de la cesión de créditos a personas o empresas que no tienen la capacidad de pago necesaria para solventar sus deudas.

Esto se podría relacionar con la no existencia de la unidad de auditoría interna para evaluar los riesgos y a que los administradores no están capacitados para gestionarlos, en nuestro país, las mediana y pequeñas empresas no logran ver el beneficio que trae para ellos tener un profesional en esta rama, capaz de evaluar y medir los riesgos a los que se ven amenazados.

Los efectos más relevantes en la no medición o mala identificación de los riesgos en el otorgamiento de créditos en empresas que se dedican a la comercialización de muebles y electrodomésticos son: la insostenibilidad de estas para subsanar sus deudas, no poseer una respuesta a los riesgos que surjan en las actividades cotidianas, disminuir el impacto en la operatividad y en su área crediticia en caso de que ocurran estos; además, pérdidas reflejadas en los estados financieros, reducción de crecimiento en el mercado y atascamiento en la forma de operar, pérdida de confianza con terceros (instituciones bancarias, empresas crediticias, entre otros), lo que viene a dificultar su crecimiento y desarrollo en el sector.

## CAPITULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### 2.1 Tipo de estudio

Hipotético deductivo: es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación).

### 2.2 Unidades de análisis

- Gerentes
- Encargados del área de créditos.

### 2.3 Universo y muestra

La población está compuesta por 46 pequeñas y medianas empresas dedicadas al giro de comercialización de muebles y electrodomésticos del Municipio de San Salvador y la muestra fue de 35 empresas a las cuales se les solicitó información. Este dato se obtuvo mediante la utilización de la fórmula estadística para determinar el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 pq N}{(N-1)e^2 + Z^2 pq}$$

n= Tamaño de la muestra o número de observaciones.

N= Tamaño de la población que en este caso corresponde a 46 pequeñas y medianas empresas del área del Municipio de San Salvador dedicadas a la comercialización de muebles y electrodomésticos.

P= 90% probabilidad de ocurrencia

Q= 10% probabilidad de no-ocurrencia

Z= Nivel de confianza 1.96 valor estándar

e: Nivel de precisión o margen de error considerado del 5%

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.90)(0.10)(46)}{(46-1)(0.05)^2+(1.96)^2(0.90)(0.10)}$$

$$n = \frac{15.904224}{0.458244}$$

$$n = 35$$

La muestra encontrada es de 35 gerentes o encargados del área crediticia de las empresas a evaluar durante la investigación.

#### 2.4 Instrumentos de investigación

La herramienta que se utilizó en la investigación para recopilar información sobre el tema es la encuesta mediante cuestionarios, entrevistas y visitas a la empresa.

#### 2.5 Procesamiento de la información

Ya obtenida la información a través de las encuestas y la evaluación de campo, ésta se procesa y se realiza el análisis e interpretación de los datos obtenidos, mediante tabulaciones, gráficas, con el fin de realizar una síntesis práctica y de fácil comprensión para los usuarios.

## 2.6 Análisis de los resultados

Habiéndose procesado los datos obtenidos se procedió al análisis e interpretación, con el propósito de evaluar los resultados y recomendar un modelo de evaluación y medición para la minimización de riesgos en el área de otorgamiento y recuperación de créditos comerciales y que a su vez sirva como instrumento de consulta a los diferentes usuarios que lo puedan requerir en un momento determinado.

## 2.7 Diagnostico

De las 35 pequeñas y medianas empresas que brindaron información un 89% no tienen los controles necesarios para la correcta selección del cliente, debido a esto tiene muchos vacíos en esta actividad y son fácilmente eludidos, ya sea por personas que desean engañar y obtener un crédito con el fin de no cancelarlo o por errores del personal o del proceso en sí, entre estos los más significativos son: una mala verificación de los datos generales siendo estos fácilmente alterables, la falta de herramientas para comprobar el record crediticio ya que muchas veces los sistemas de consulta que utilizan, como el DICOM, no están actualizados o carecen de licencia por falta de pago de las membresías y la no solicitud de constancia de sueldo para verificar la capacidad de pago del solicitante, debido a esto, el proceso se vuelve débil y vulnerable.

La falta de un curso de inducción al nuevo personal aumenta la posibilidad que al momento de ingresar a su puesto de trabajo otorgue un crédito a clientes riesgosos, ya que los procesos que se siguen, no tienen como base un manual formal y autorizado por la administración y solo se trabaja según la costumbre, sin una supervisión directa al trabajo realizado no se logra la superación de las deficiencias de los encargados del área, también la administración no posee la visión para motivar y fomentar la mejora continua de sus subordinados en las actividades dentro de la empresa.

Dada la no existencia de procesos y manuales formales y escritos que sirvan de guía a los encargados del área para otorgar y recuperar exitosamente los créditos, la empresa se encuentra altamente expuesta a sucesos que puedan poner en peligro la continuidad del negocio, ya que

algunos de sus clientes han adquirido más de un bien con financiamiento de la compañía siendo aún sujetos con cuotas atrasadas, no se tiene restricciones en cuanto a los clientes según sus referencias de ingresos, condiciones laborales y lugar de residencia ya que solo un 46% de las empresas encuestadas solicitan referencias crediticias y un 43% constancia de sueldo, sin corroborar su autenticidad, tampoco tienen canales de gestión de cobro que garanticen la recuperación y disminuyan los niveles de morosidad, no informan oportunamente las fechas de pago ni incentivan a los clientes a que cumplan las condiciones del contrato, un 74% brinda descuentos por pronto pago sin embargo no surte el efecto esperado en sus deudores, es por ello que el 91% de las empresas encuestadas están abiertas a la implementación de modelos y herramientas que ayuden a la evaluación y medición de riesgos en el otorgamiento y la recuperación de estos. (Ver Anexo 1 y 2)

## CAPITULO III: GESTION DE RIESGOS EN EL OTORGAMIENTO Y RECUPERACION DE CREDITOS

Para explicar de una mejor manera el trabajo y el objetivo de la investigación, se desarrollara un ejemplo basado en una empresa ficticia llamada “Distribuidora San Francisco S.A. de C.V.” la cual se dedica a la venta de muebles y electrodomésticos y posee una serie de deficiencias en sus controles y procesos en el departamento de otorgamiento y recuperación de créditos, esta no cuenta con una estructura jerárquica definida, no poseen organigrama, misión, visión, ni objetivos establecidos previamente, la administración mantiene implícitos los objetivos en el desarrollo de su actividad sin ponerlos de manifiesto a los empleados que laboran para ellos. El primer paso de la investigación será el conocimiento de la entidad mediante el uso de un cuestionario de control interno, utilizando la información recabada, se identificarán las áreas de mayor riesgo y los factores que necesitan atención por parte de la administración, todo esto con el fin de brindar una herramienta de medición y evaluación para estos y fortalecer la empresa.

### 3.1 Cuestionario de Control Interno (COSO-ERM)

Una de las herramientas mayormente utilizadas para la evaluación del control interno es el COSO-ERM, el cual evaluará los procedimientos administrativos y de control, y busca identificar los riesgos a los cuales está expuesta la empresa y conocer un poco más de ésta, también se utiliza como primera fase en la gestión del riesgo. “Distribuidora San Francisco S.A. de C.V.” es una empresa que se dedica a la venta de muebles y electrodomésticos en el municipio de San Salvador, esta fue constituida como sociedad en 16 de mayo de 2008 conformada por su Representante Legal Jorge Alfredo Balladares Flores, socios Ernesto Javier Hernández, y Francisco Manuel Sánchez, los cuales poseen igual participación accionaria, en un inicio las operaciones se realizaba con normalidad, con el tiempo las cuentas por cobrar se han ido incrementando a tal grado de ser insostenibles e irrecuperables, la empresa no cuenta con un departamento de créditos y cobros, que se encargue de llevar un control de los clientes a quienes se les otorga una línea de financiamiento y las cuotas pagadas por estos; los responsables de

brindarlos poseen poca o nula capacitación teórica y técnica, y con el tiempo han ido obteniendo experiencia en el ámbito comercial; la administración del área crediticia es totalmente empírica, no poseen lineamientos aprobados y autorizados por la gerencia, careciendo de orientaciones y criterios para la toma de decisiones, no existen procedimientos, ni controles para el manejo de la actividad, la recuperación ha disminuido notablemente debido a que se han otorgado créditos a personas con baja capacidad de pago y alto endeudamiento esto ha repercutido en un incremento de la morosidad en la cartera, debido a esto se desarrolla un ejemplo de evaluación y medición de riesgos en el otorgamiento y recuperación de créditos con base técnica y aplicando la normativa correspondiente.

La información a analizar esta con base de enero a junio 2013, y que son los últimos datos obtenidos por la empresa y que reflejaran en mejor medida la actualidad por la que está atravesando ésta.

La herramienta utilizada es el cuestionario COSO-ERM donde se identifican los riesgos a los que está expuesta la entidad, además se utilizó entrevistas con los encargados y visitas al establecimiento para identificar las actividades.

Cabe mencionar que el caso práctico se realizara presentando datos cualitativos, por lo tanto los cuadros, matrices y gráficos no presentan valores monetarios, solamente se ha trabajado con procesos y estrategias seguidas por la administración de la Distribuidora San Francisco S.A. de C.V.

**Cuestionario de Control Interno para la “Distribuidora San Francisco S.A. de C.V.”**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIO S
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
1	¿Solicitan a sus clientes documentación como DUI, NIT, constancias salarial o taco del seguro como requisitos para otorgarles un crédito?	x			
2	¿Verifican que la información proporcionada sea válida y que asegure que las personas no generaran un riesgo a la empresa?		x		Solo se sacan copia a los documentos
3	¿Consideran que es necesario el uso de herramientas de verificación de record crediticio?	x			
4	¿Utilizan alguna herramienta para verificar el historial crediticio de sus clientes?		x		
5	¿Conocen sus empleados sobre el uso de este tipo de herramientas?		x		
6	¿Se capacita a los empleados para un mejor rendimiento con respecto al otorgamiento y recuperación de créditos?		x		
7	¿Conocen de técnicas de recuperación en caso que las cuentas sean incobrables?	x			Recuperar los artículos
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>					
8	¿Considera la administración que el otorgamiento de créditos es una actividad de alto riesgo?	x			

9	¿Conocen los riesgos a los que está expuesta la actividad crediticia?	x			
10	¿Cuentan con porcentajes de morosidad?	x			
11	¿Considera que la recuperación de créditos es una actividad riesgosa para la empresa?	x			
12	¿Existe medición cuantitativa periódica del impacto de los riesgos en la actividad crediticia?		x		
13	¿Determinan niveles de variación entre un periodo y otro en cuanto a la magnitud de los riesgos?		x		
14	¿Hay delimitación de la aceptación de pérdida por falta de recuperación de los créditos?		x		
<b>IDENTIFICACION DE EVENTOS</b>					
15	¿Se han definido e implementado políticas de crédito en las que se incluyan plazos, requisitos y políticas de recuperación de acuerdo con la capacidad de los clientes?	x			Existen reglas pero no están por escrito
16	¿Para clientes nuevos el otorgamiento de crédito es analizado y aprobado por un nivel adecuado de evaluación y gestión de riesgo?		x		
17	¿De acuerdo con el estudio de crédito a los clientes se clasifican por niveles de riesgo?		x		
18	¿Para clientes con alto riesgo, se les solicita algún tipo de depósito o garantía fiable?		x		

19	¿Se han implementado controles que permitan retener otorgamientos de créditos a clientes que presenten mora en el pago de sus créditos?		x		
20	¿Se implementan estrategias para la recuperación de créditos tales como descuentos por pronto pago, formas de pago que faciliten abonos a la deuda?	x			
21	¿Se han implementado controles que puedan detectar el otorgamiento de descuentos o beneficios a clientes que no tienen derechos o calificación para serles facilitados?	x			Según el conocimiento del gerente
22	¿Se confía plenamente en el personal a cargo del área crediticia?	x			
23	¿Realizan pruebas a sus empleados del área crediticia como evaluaciones psicológicas, polígrafo entre otras para determinar si son aptos para mantener su cargo?		x		
24	¿Existe rotación de personal en su empresa?		x		
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>					
25	¿Realizan análisis periódicos a los movimientos de su cuenta por cobrar?		x		
26	¿Han identificado posibles consecuencias del incremento de riesgos en el área crediticia?		x		
27	¿Se ha identificado el impacto que sucesos externos a la empresa pueden ocasionar al momento de recuperar un crédito?	x			La delincuencia es uno

28	¿Cuentan con algún tipo de control que disminuya el impacto de sucesos que no están dentro del alcance de sus objetivos?		x		
29	¿Se emplean medidas de control en los que se evalúen los procesos existentes?		x		
30	¿Poseen estudios de mercado que midan la probabilidad de ocurrencia de sucesos que alteren los resultados de la actividad crediticia?		x		
31	¿Cuenta la empresa con historiales de sus clientes que permitan verificar si los riesgos se mantienen, aumentan o disminuyen?	x			Historial existe en el sistema pero verificación no
32	¿Existen analistas o realizan análisis de la situación de la empresa para el mejoramiento de deficiencias en el área de créditos y recuperación?		x		
33	¿Conocen el impacto que genera la no recuperación de los créditos en sus ingresos?	x			
34	¿Se evalúa periódicamente los porcentajes de morosidad con que la empresa cuenta?		x		
35	¿Cuentan con personal encargado de evaluar los riesgos a los que está expuesta la empresa?		x		
<b>RESPUESTAS A LOS RIESGOS</b>					
36	¿Cuenta la empresa con medidas que ayuden a la disminución de riesgos?		x		

37	¿Implementan medidas que apoyen tanto la recuperación como el otorgamiento de créditos?		x		
38	¿Se ha tomado en cuenta la posibilidad de transferir los niveles de riesgos que posee una cartera morosa con una aseguradora o algún ente encargado de la disminución de riesgos?		x		
39	¿Cuentan con seguros que respalden sus propiedades y activos financieros?		x		
40	¿Poseen disponibilidad para hacer frente a los riesgos?		x		
41	¿Conocen la relación Costo/beneficio que se incluye en la prevención de riesgos?	x			
42	¿Existe la posibilidad de implementar manuales y procesos que guíen a los encargados de la actividad crediticia para la consecución de sus objetivos?	x			
43	¿Estaría la administración dispuesta a brindar capacitación a sus empleados para incrementar la probabilidad de consecución de sus objetivos?	x			
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
44	¿Existen inspecciones sorpresas para corroborar que los controles de otorgamiento y recuperación de créditos se estén cumpliendo?		x		
45	¿Proporcionan a los empleados capacitaciones para la implementación de los controles y procesos que deben seguir al momento de otorga y recuperar créditos?		x		

46	¿Se verifica que los procesos de respuesta a los riesgos, ya existentes, se encuentren en relación con la realidad actual de la empresa?		x		
47	¿Se posee con un departamento encargado de velar con el cumplimiento de las estrategias de medición y evaluación de riesgos?		x		
48	¿Al momento de otorgar un crédito el empleado posee las estrategias de control para evitar los riesgos, por escrito y a la mano?		x		
49	¿Cuándo se procede a la recuperación del crédito, el empleado tiene los controles por escrito y a la mano?		x		
<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>					
50	¿Los empleados están consiente de los procesos que deben seguir en caso de que un riesgo impacte de manera directa a la empresa?	x			
51	¿Existe un encargado que verifique las notificaciones de riesgos del área crediticia?		x		
52	¿Existe una comunicación fluida entre el área crediticia de la empresa y áreas que se encarguen de la medición y evaluación de los riesgos?		x		
53	¿Se entrega mensualmente un reporte de todos aquellos casos que puedan representar un riesgo para la empresa? (En el caso de las cuentas incobrables que sean significativas)		x		

54	¿La gerencia se encuentra al tanto del desempeño del área crediticia?	x			
55	¿Se realizan periódicamente reuniones para informar y compartir información entre las áreas de la empresa?	x			
56	¿Existe un organigrama diseñado para la notificación de sucesos al momento de la otorgación y recuperación de créditos?		x		
57	¿Se emiten circulares o correos electrónicos para notificar a los empleados de cambios en los procesos del área crediticia?		x		
<b>MONITOREO</b>					
58	¿Se realiza un monitoreo de aquellos clientes que se encuentran en mora?		x		
59	¿Se reconoce como gasto a los clientes que tengan un año o más de morosidad?		x		
60	¿Se revisan el desempeño de los empleados en cuanto a los créditos otorgados y la recuperación de estos?		x		
61	¿Aquellos empleados con bajo desempeño en cuanto a la recuperación de créditos, se les incentiva o brinda apoyo para mejorar sus metas?		x		
62	¿Cuándo los procesos, controles y estrategias de medición de los riesgos tiene deficiencias, se les revisas para superar estas deficiencias?		x		

63	¿Se mantiene un monitoreo constante de los procesos más vulnerables del área crediticia?		x		
64	¿Dentro del plan anual de verificación de riesgos, se incluyen las áreas que posean niveles bajos de impacto, con el fin de verificar la significancia de estos?		x		

Elaborado por equipo de trabajo, 2013

### 3.2 Medición y Evaluación del Riesgo

La medición y la evaluación de los riesgos, se basa en un estudio de las actividades realizadas por la empresa tomando como referencia la ocurrencia y el impacto de sucesos ,que pueden llegar a producir pérdidas en la compañía al no poseer estrategias para mitigar y reducir la ocurrencia.

Para un adecuado manejo de estos es necesario poseer un conocimiento del mercado en cuanto a su crecimiento y la respuesta que se le van a dar a estos.

### 3.3 Medición del Grado de Riesgo

Para la calificación de los riesgos o darle un grado a estos, se debe dar ponderación tanto a impacto que estos tengan en la empresa como la probabilidad de ocurrencia de ellos, esto dará lugar a que actividades se deben evaluar y verificar cuales están mayormente expuestas al riesgo, para la ponderación de estos punto se debe poseer un conocimiento del área crediticia de “Distribuidora San Francisco S.A. de C.V., su funcionamiento y su forma de operar. En el cuadro siguiente se ejemplifica por medio de colores y numeración los niveles Estos niveles surgen de la multiplicación de ambos factores, los colores pueden variar de acuerdo al criterio de la administración o del encargado de la evaluación y medición de los riesgos, en cuanto sea más fácil de identificar y representar su significado.<sup>23</sup> Ver cuadro 1

---

<sup>23</sup> Curso de salud y seguridad ocupacional, brindado por Ronald Eduardo Ruiz Escobar perito especializado del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Agosto 2013.

Cuadro 1, cuadrante de medición del grado de riesgo

Grado de Riesgo		Impacto		
		Alta (3)	Media (2)	Baja (1)
Probabilidad	Alta (3)	Alto (9)	Alto (6)	Medio (3)
	Media (2)	Alto (6)	Medio (4)	Bajo (2)
	Baja (1)	Medio (3)	Bajo (2)	Bajo (1)

Ruiz, 2013 Et Al.

### 3.3.1 Probabilidad

Para medir la probabilidad de ocurrencia de los sucesos, se debe evaluar en base a la actividad cotidiana de la empresa, los sucesos a los que más está expuesta la empresa y los riesgos externos que puedan ocurrir con más frecuencia, para poder calificar esto se debe conocer el entorno de ésta, haber verificado los procesos que se siguen e identificar cuales actividades se realizan en mayor proporción por la empresa. Esto se identifica de mejor medida a continuación.

Cuadro 2, Definición de niveles de probabilidad

Probabilidad		
<b>Alto</b>	3	Frecuencia de ocurrencia elevada, actividad continuada y diaria.
<b>Medio</b>	2	Cuando la frecuencia es ocasional en periodos mensuales o bimensuales.
<b>Bajo</b>	1	Ocurrencia escasa de sucesos que se puede dar en semestres o anualmente.

Ruiz, 2013 Et Al.

### 3.4.2 Impacto

El impacto de los riesgos en la empresa puede ser directos e indirectos, los directos son cuantitativos y los indirectos cualitativos, en el cuadro siguiente (cuadro 3) se refleja la ponderación y calificación que se le da a los niveles en la empresa tomando como base el impacto que estos tendrán tanto en los ingresos del año como en la continuidad del negocio. Esto se basa en el conocimiento que se tiene del negocio y en la experiencia con este. En la matriz que se presenta a continuación, se busca medir el impacto directo sin tener que dar cifras ya que esto varía entre empresas, lo que para una puede ser significativo para otra no, por esa razón el impacto será medido indirectamente.<sup>24</sup>

Cuadro 3, Definición de niveles de Impacto

<b>Impacto</b>		
<b>Alto</b>	3	La gravedad del daño al giro de la empresa es importante y afectara la continuidad del negocio y los ingresos del año.
<b>Medio</b>	2	Impacto en menor medida a las empresas, pero siempre sensible para los ingresos del negocio y la estabilidad del mismo.
<b>Bajo</b>	1	Impacto poco sensible para la empresa, no afecta la continuidad de las operaciones ni los ingresos del año.

Ruiz, 2013 Et Al.

### 3.4 Grado del Riesgo

En la matriz del grado de riesgo, que explica de mejor manera el cuadro 2, es aquella que busca conceptualizar el significado que tiene un riesgo muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo para la empresa; este es el resultado de la multiplicación que tiene el impacto que tenga un acontecimiento por la probabilidad que suceda, por ejemplo:

<sup>24</sup> Curso de salud y seguridad ocupacional, brindado por Ronald Eduardo Ruiz Escobar perito especializado del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Agosto 2013.

Un impacto que tenga un grado medio (2) para la empresa pero posea una probabilidad alta (3) tendrá un grado alto (6) lo cual representa un riesgo significativo para la empresa, en el cuadro 4 se explica de mejor forma este fenómeno y se representa tanto por colores, ponderativo y cualitativos, según la realidad que tenga este sobre la empresa.

Cuadro 4, Grado del Riesgo

<b>Grado de Riesgo</b>		
<b>Alto</b>	9 y 6	La probabilidad de ocurrencia es alta y tiene relación con la cotidianidad de la actividad y el monto de pérdida puede acarrear cese de las operaciones.
<b>Medio</b>	4 y 3	Probabilidad de ocurrencia en menor medida y montón puede afectar los ingresos del año en que ocurra.
<b>Bajo</b>	2 y 1	Poca probabilidad de ocurrencia y el monto no afecta a la empresa, ni la continuidad del negocio.

Ruiz, 2013 Et Al.

En función de estas variables se busca dar respuesta a los riesgos que tengan mayor grado dentro de la empresa y canalizar los esfuerzos para mitigarlo o disminuir el impacto y probabilidad de ocurrencia de estos, en la actividad ordinaria de ella.

Cuadro 5, Definición del grado del riesgo

<b>Grado del Riesgo</b>	<b>GR</b>	<b>Acción a Tomar</b>
<b>Alto</b>	9 y 6	El riesgo debe controlarse inmediatamente, a la espera de una solución definitiva, se deben adoptar medidas e implementar acciones temporales que disminuyan el grado de riesgo, implementando soluciones definitivas lo antes posible, sino es posible reducir el riesgo, con lo recursos que se posean se debe prohibir la realización de dicho proceso.

<b>Medio</b>	4 y 3	Los riesgos que surjan pueden ser tratados en corto o mediano plazo, se deben buscar soluciones que sean aplicables y posean los requerimientos necesarios para el área crediticia.
<b>Bajo</b>	2 y 1	Se deberán aplicar controles a mediano o largo plazo, se verificara el impacto y la probabilidad del suceso y si requiere un mayor análisis de los procesos, además de considerarlos en revisiones previas.

Ruiz, 2013 Et Al.

### 3.5 Matriz de Riesgo

La matriz es una herramienta que mide de manera integral los riesgos a los que está expuesta la empresa, basada en las respuestas obtenidas del cuestionario de Control Interno (COSO-ERM), el cual ayuda a ver de mejor manera los sucesos a los cuales está expuesta la empresa y cuáles de estos deben ser evaluados por la administración o por la unidad de auditoría si existiera, para esto es necesario identificar el grado que tienen estos sucesos dentro de la sociedad y sus Ruiz, 2013 Et Al. ante la probabilidad y el impacto, lo que sucede con estos factores y las consecuencias de estas. De estas conclusiones surgirán los programas que servirán para dar respuesta a estos.

Los beneficios que trae para la entidad son:

- Permite la intervención inmediata y la acción oportuna.
- Evaluación metódica de los riesgos.
- Promueve una buena gestión de riesgos en la empresa.
- Permite un monitoreo continuo

En la Matriz de Riesgo de la “Distribuidora San Francisco S.A. de C.V.” se identificaron los ciertos riesgos y se evaluaron la probabilidad e impacto de estos, así como se explica las consecuencias de estos, cabe mencionar que muchos de ellos ya han sido identificados por la administración, pero no se les ha dado una solución o intentado mitigar para disminuir el grado de riesgo.

**Matriz de Riesgo de “Distribuidora San Francisco S.A. de C.V.”**

Factor de Riesgos	Descripción	Probabilidad	Impacto	Grado del riesgo	Consecuencias
		(Ver matriz de Grado del Riesgo Pag.33)			
Desconocimiento del cliente	No se posee un conocimiento del cliente, de que los datos brindados sean ciertos.	2	3	6	El desconocimiento del cliente ocasiona el aumento de las cuentas por cobrar morosas, debido a la no recuperación del crédito y a la falta de garantías que el cliente sea confiable para la empresa, todo esto trae como consecuencia la pérdida tanto de la mercadería como de las ganancias.
Falta de Herramientas de Verificación Crediticia	No se poseen herramientas que garanticen el estado de endeudamiento del cliente.	2	3	6	El desconocimiento o falta de uso de herramientas que ayuden a verificar la credibilidad de los clientes lleva a bajos rendimientos en la recuperación de los créditos, ya que se pueden otorgar a personas con mal record crediticios, y aumentar la

					morosidad de la cartera crediticia.
Falta de capacitación al personal	No se brinda una capacitación, que ayude a modernizar la forma de operar, ni optimizar la empresa.	3	3	9	La falta de capacitación al personal genera un nivel de riesgo alto debido a que tanto el otorgamiento como la recuperación de créditos son actividades que pueden ocasionar problemas de gran magnitud en cuanto a los clientes a quienes se les otorgara y la disminución de los ingresos.
Incrementos del más del 0.5% mensual en la cartera morosa	No se busca controlar o disminuir la morosidad de la cartera crediticia.	3	3	9	Los niveles elevados de morosidad disminuyen el ingreso de efectivo para la empresa.
Falta de determinación de un porcentaje de riesgo aceptable	No se posee un mínimo de aceptación de no cumplimiento de los objetivos, o	3	3	9	El no poseer niveles de aceptación puede llevar a la empresa a tener que afrontar niveles de riesgo más altos que los que probablemente tienen la capacidad de solventar,

	pérdidas operativas				creando pérdidas o disminuyendo las ganancias.
No clasificación de Clientes	No se poseen calificaciones para diferenciar los clientes activos de los morosos	3	3	9	La falta de clasificación de los clientes puede llevar a la empresa a otorgar créditos a clientes con alto índice de morosidad y no otorga a quienes si puede afrontar la obligación.
Falta de garantías para la recuperación de créditos	No se solicita una opción que garantice el pago del crédito y los ingresos.	3	3	9	La falta de garantías genera riesgos elevados debido a que no existe ningún tipo de poder que obligue al cliente a solventar sus compromisos con la empresa.
Inadecuadas políticas de incentivos para cancelación de créditos	No utilizan estrategias que incentiven al cliente a cancelar sus créditos en el tiempo estipulado.	2	3	6	El no incentivar al cliente a cancelar sus deudas mediante descuentos que sean atractivos u otras estrategias, aumenta el riesgo de no pago y dificulta la recuperación del crédito.

Carencia de controles en el pago de cuotas	No existe un control detallado de las cuotas pagadas por los clientes y las que adeudan	2	1	2	El no llevar un control puede crear problemas a la hora de brindar solvencias, cancelaciones de créditos u otorgamientos de nuevos créditos a los clientes.
No existen oportunidades de recuperación del crédito	No poseen opciones que ayuden a la recuperación del crédito o del bien.	2	3	6	El no garantizarse mediante estrategias la recuperación del crédito ya sea mediante vía legal u otros, disminuye los ingresos y aumenta la cartera morosa.
Falta de rotación del personal	Al ausentarse un empleado que posea un rol específico en la empresa y no exista otro para desempeñar dicha labor.	2	2	4	La falta de rotación de personal genera que la segregación de obligaciones no fluya de manera que al faltar el designado otras personas desarrollen las actividades de este

Falta de Pólizas de Seguro	No se tiene resguardado s los activos de la empresa en caso de siniestros.	2	3	6	La falta de pólizas de seguro que resguarden la estabilidad de la empresa y que hagan frente a riesgos que puedan afectar directamente el capital de la empresa debido al aumento de morosidad en las cuentas por cobrar.
Falta de prevención de riesgos	No se poseen controles o filtros que ayuden a evitar la ocurrencia de un riesgo.	3	3	9	La falta de prevención ocasiona un desequilibrio en la estabilidad de la empresa debido a que no existe control sobre los sucesos a los que pueda verse expuesta.
Carencia de controles en las operaciones crediticias	No poseen manuales escritos o autorizados por la administración para las actividades de otorgamiento y recuperación	3	2	6	El bajo o mal control de las actividades, deja espacio para que existan riesgos provocados tantos por errores humanos como exteriores que tengan que ver con la actividad cotidiana de la empresa, al no vigilar si se aplican los controles, si los empleados cansen y los

	de crédito.				poseen a la mano, se entra en una vulnerabilidad alta al riesgo, que acarrea pérdidas operativas para la empresa, morosidad alta en la cartera de clientes, así como exposición al fraude dentro de la compañía.
La falta de canales de comunicación.	No existe una comunicación fluida de información, entre el área crediticia con las otras áreas y la gerencia.	2	3	6	La desinformación o mala información sobre los créditos brindados y el porcentaje de recuperación de esto, dificulta la forma en que se van a enfrentar los riesgos que sean acarreados por dicha debilidad, al no poseer dicha información, no se tendrá un plan estratégico para mitigar dichos sucesos y se expone la continuidad del negocio.
Falta de monitoreo de los clientes en	Tener bien identificados a los clientes con bajo y	3	3	9	El desconocer quienes son todos los clientes que tiene mora con la empresa, dificulta las

morosidad	alto grado de morosidad, para poder brindar alternativas de solventar su crédito.				operaciones del área crediticia y las personas a quienes se les va a otorgar, ya se puede otorgar un crédito a un cliente moroso o familiar cercano de este, también no se controla el nivel en que se encuentran comprometidos los ingresos en cuanto a la morosidad que supere los 360 días.
Carencia de herramientas de medición de los empleados del área crediticia y su desempeño .	No poseen metas establecidas de cumplimiento mensual o que ayuden a motivar al empleado para realizar bien su trabajo	2	3	6	El no realizar evaluaciones de desempeño o autoevaluaciones, dificulta saber si los empleados que se poseen son los idóneos para realizar dicha actividad o si es necesario brindarles una capacitación para reactivar su compromiso.

Procesos utilizados no están acorde al entorno de la empresa	Los procesos que se utilizan no son revisados y actualizados para lograr una optimización en estos.	3	3	9	El carecer de esto dificulta saber si las estrategias son las idóneas para la forma en que se desea trabajar o si las personas encargadas son las idóneas para los puestos, esto repercute en la recuperación de los créditos y compromete la sostenibilidad de la empresa y su índice de crecimiento y competitividad en el mercado decae.
--	---	---	---	---	---

Elaborado por equipo de trabajo, 2013

### 3.6 Matriz de Riesgo Significativo

La matriz muestra los riesgos a los cuales está más expuesta la empresa y que requieren de estudio y análisis para la disminución del impacto y la probabilidad de ocurrencia, la siguiente Matriz de Riesgo se utilizara para evaluar de manera que se pueda encontrar soluciones a corto o mediano plazo y con los recursos con que cuenta la empresa. Para la “Distribuidora San Francisco S.A. de C.V.” casi todas las actividades relacionadas con el área crediticia están altamente expuestas al riesgo, para ella así como para la gran mayoría de entidades los niveles de vulnerabilidad son altos y no poseen herramientas prácticas de contingencia y mitigación para hacer frente a estos sucesos, debido al desinterés de los gerentes o dueños y a la escases de recursos para esta acción que poseen.

Matriz de Riesgos Significativo

Factores de Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto	Riesgo Combinado	Significativo
	(Ver cuadro 4 Grado de Riesgo Pág. 33)			
Desconocimiento del cliente	2	3	Alto (6)	SI
Falta de Herramientas de Verificación Crediticia	2	3	Alto (6)	SI
Falta de capacitación al personal	3	3	Alto (9)	SI
Falta de determinación de un porcentaje de riesgo aceptable.	3	3	Alto (9)	SI
No clasificación de Clientes	3	3	Alto (9)	SI
Falta de garantías de recuperación de créditos	3	3	Alto (9)	SI
Inadecuadas políticas de incentivación para cancelación de créditos	2	3	Alto (6)	SI
Carencia de controles en el pago de cuotas	2	1	Bajo (2)	NO
No existen opciones de recuperación del crédito	2	3	Alto (6)	SI
Falta de rotación del personal	2	2	Medio (4)	NO

No existencia de estrategias para la medición y evaluación del riesgo.	3	3	Alto (9)	SI
Falta de Pólizas de Seguro	2	3	Alto (6)	SI
Falta de prevención de riesgos	3	3	Alto (9)	SI
Carencia de controles en las operaciones crediticias	3	2	Alto (6)	SI
La falta de canales de comunicación.	2	3	Alto (6)	SI
Falta de monitoreo de los clientes en morosidad	3	3	Alto (9)	SI
Carencia de herramientas de medición de los empleados del área crediticia y su desempeño.	2	3	Alto (6)	SI
Procesos utilizados no están acorde al entorno de la empresa	3	3	Alto (9)	SI

Elaborado por equipo de trabajo, 2013

### 3.7 Matriz de respuesta a los riesgos.

Para realizar el análisis correspondiente y poder brindar estrategias que sirvan a la administración como herramienta de medición y evaluación, es necesaria la recopilación y análisis de la información brindada por el gerente o encargado de los créditos, para poder gestionar los riesgos brindar soluciones a los procesos que han sido detectadas como altamente expuestos, de tal forma, darles una solución que ayude a la obtención de los objetivos de la empresa y no poner en peligro los recursos ya existentes, para que sean realizados de forma periódica en el tiempo y así instituirse como una nueva política de control dentro de las actividades de la empresa y servir para la medición y evaluación en el otorgamiento y recuperación crediticia. Además este instrumento puede ser usado por cualquier entidad que se dedique a este giro y ayudar a la gerencia al control de las contingencias del negocio.

Como respuesta que se busca dar a los riesgos se tienen cuatro opciones mitigar, reducir, aceptar y compartir. Ver numeral 1.5.2 Gestión del Riesgo

Matriz de Respuesta a Los Riesgos

Factores de Riesgo	Ponderación de Riesgo	Gestión del Riesgo	Respuesta al Riesgo
Desconocimiento del cliente	Alto (6)	Mitigación	Realizar un formulario de solicitud de crédito, que como mínimo se logren obtener los siguientes datos relevantes del cliente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos generales</li> <li>- Referencias crediticias</li> <li>- Referencias personales</li> <li>- Constancia laboral</li> <li>- Garantías</li> </ul>

Falta de Herramientas de Verificación Crediticia	Alto (6)	Mitigación	<p>Adquirir paquetes completos de verificación de historiales crediticios, en los cuales se pueda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulta de estatus crediticio de los clientes.</li> <li>- Actualización de cartera de la empresa en la red para ser utilizada por otros miembros.</li> </ul>
Falta de capacitación al personal	Alto (9)	Reducción	<p>Agregar al plan anual de la empresa, capacitaciones trimestrales, impartidas por terceros e incluir en el presupuesto del año, todas estas capacitaciones deben ser de carácter obligatorio para los empleados. Se pueden consultar por seminario u otros en los siguientes lugares:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- INSAFORP</li> <li>- FUSAL</li> <li>- Cámara de comercio</li> </ul>
No clasificación de Clientes	Alto (9)	Mitigación	<p>Creación de un departamento encargado del control de la actividad crediticia, tanto del otorgamiento como de la recuperación, en el cual se lleve un control detallado de los clientes y se les puede asignar una categoría dependiendo del historial que tenga con la empresa.</p> <p>La clasificación se obtiene de acuerdo a los días en mora que posee cada cliente, de ahí se puede definir si se está ante un</p>

			<p>cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sin mora</li> <li>- Con 30 días en mora</li> <li>- Con 60 días en mora</li> <li>- Con 90 días en mora</li> <li>- Con 120 días en mora</li> <li>- Con Más de 120 días</li> </ul> <p>Y determinar si es un buen cliente, un cliente regular o un cliente no recomendable.</p>
Falta de garantías de recuperación de créditos	Alto (9)	Reducir	Establecer políticas que enmarquen los tipos de garantía a solicitar de acuerdo al estatus crediticio del cliente y a la solvencia económica que posea al momento de tramitar un crédito.
Inadecuadas políticas de incentiviación para cancelación de créditos	Alto (6)	Mitigación	Crear políticas de incentiviación que garanticen la recuperación, utilizando estrategias de cobranza, como la información oportuna y adecuada al cliente, la cual debe ser brindada previo activación del crédito, establecimiento de fechas de pago que sean mutuamente beneficiosas, definición de canales de atención para tratar quejas, reclamos y formas para facilitar el pago de las cuotas. <sup>25</sup>

<sup>25</sup> <http://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/10/best-practices-in-collections-strategies-spanish.pdf>

Carencia de controles en el pago de cuotas	Bajo (2)	Mitigación	Adquisición de un software para el control de los créditos, en el cual se posea un código para cada crédito y las cuotas que han sido pagadas y las que están pendientes de cancelar, así como las que se encuentran en mora. De esta forma también se facilitara la clasificación de los clientes.
No existen opciones de recuperación del crédito	Alto (6)	Mitigación	Asignar una persona encargada de cobros, que lleve el control de los pagos y cuotas atrasadas, determinar un departamento jurídico que se encargue de aquellos créditos que no puedan recuperarse de manera espontánea y se puedan recuperar por la vía judicial o extrajudicial.
Falta de rotación del personal en actividades.	Medio (4)	Aceptación	No se considera necesaria la rotación de empleos dentro de la misma área, se cuenta con dos o más personas que sepan realizar las mismas labores.
No existencia de estrategias para la medición y evaluación del riesgo.	Alto (9)	Mitigación	Identificar mediante una lluvia de ideas las estrategias que se crean convenientes, tomando en cuenta tanto la opinión de la administración como de los gerentes de las tiendas.
Falta de Pólizas de Seguro	Alto (6)	Compartir	Adquirir pólizas de seguros para la mercadería, tanto en traslado como en los almacenes, así como adquisición de seguros contra incendios, robos o hurtos

			de efectivo y del inmueble.
Falta de prevención de riesgos	Alto (9)	Mitigación	Establecer manuales de control de sucesos mediante la experiencia y las habilidades con que se cuenta para el establecimiento de los riesgos de mayor impacto y aquellos de mayor ocurrencia en el otorgamiento y recuperación de los créditos.
Carencia de controles en las operaciones crediticias	Alto (6)	Mitigación	Capacitar al personal nuevo y existente mediante los manuales propuestos para la prevención de riesgos y proporcionar a cada uno de los empleados del área una copia impresa de tal manual para que sea parte de sus herramientas de trabajo.
La falta de canales de comunicación.	Alto (6)	Reducir	Realizar un organigrama en el cual se detallen las personas encargadas a las cuales recurrir en caso de ocurrencia de un suceso dentro de la empresa. Así como la creación de canales de comunicación, como correo electrónico institucional.
Falta de monitoreo de los clientes en morosidad	Alto (9)	Mitigación	Delegar dicha responsabilidad a una parte del personal encargado del área, esto debe ser incluido en la descripción del puesto y las tareas a realizar por parte del empleado del área de cobros.
Carencia de herramientas de medición de	Alto (6)	Mitigación	Realizar evaluaciones periódicas del desempeño, basadas en las metas del otorgamiento y la recuperación que han

desempeño de los empleados del área crediticia.			<p>sido trazadas por la administración.</p> <p>Crear un modelo de autoevaluación que determine el nivel de compromiso que poseen con la empresa y las necesidades que ellos tiene en sus puestos de trabajo, así también identificar empleados con capacidades de liderazgo.</p>
Procesos crediticios utilizados no están acorde al entorno de la empresa.	Alto (9)	Mitigación	<p>Realizar un análisis de todos los procesos realizados en la empresa hasta la fecha y darle un nuevo giro a las estrategias, procedimientos, controles y decisiones que se toman para el desarrollo de la actividad crediticia.</p> <p>Lo anterior como una actividad indispensable del futuro de la entidad y de las metas y objetivos a trazarse.</p>

Elaborado por equipo de trabajo, 2013

### 3.8 Cuadro de conclusiones de entorno según componentes COSO ERM

Con lo anterior se concluye sobre el entorno y su forma de afrontar los riesgos crediticios, esto en base a una autoevaluación realizada mediante los componentes del COSO ERM. Ver cuadro 6.

Cuadro 6 Conclusiones según COSO ERM

COMPONENTE	CONCLUSION
AMBIENTE DE CONTROL	Según el análisis de este componente se ha determinado que la empresa no posee ningún tipo de plan o estrategia encaminado a obtener resultados favorables en el área crediticia, no poseen un control sobre el otorgamiento y la recuperación debido a la carencia de manuales autorizados y por escrito, tampoco tiene un estructura organizacional bien definida además la selección y capacitación del nuevo personal es deficiente y mal supervisada.
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	La administración de la empresa no tiene definida la misión, visión ni los objetivos que marquen una pauta a seguir, tampoco han considerado un nivel de aceptación de los riesgos a los cuales está expuesta el área crediticia, lo cual conlleva a no definir bien las estrategias y procesos que se deben seguir para mitigar o minimizar dichos sucesos según ocurran.
IDENTIFICACION DE EVENTOS	De acuerdo a lo dicho por los gerentes y encargados del área, estos no poseen el conocimiento suficiente para identificar los riesgos a los cuales están expuestos el otorgamiento y la recuperación de créditos, según este componente deben de identificarse acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad diferenciando entre riesgos y oportunidades.

EVALUACION DE RIESGOS	No existen maneras que posibiliten la evaluación de los riesgos que puedan afectarles tanto en el otorgamiento como en la recuperación de los créditos, no cuentan con personal que se encargue de dicha actividad ni con los conocimientos necesarios para realizar estrategias que les permitan actuar ante los riesgos.
RESPUESTA A LOS RIESGOS	Falta de medidas que ayuden tanto a disminuir, mitigar, compartir o aceptar los riesgos, tampoco poseen estrategias para hacer frente a estos, según los comentarios hechos por los encargados del área de crédito desconocen la forma de actuar al momento de la ocurrencia de un suceso, ya que no poseen los manuales ni los conocimientos necesarios.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Según los datos recabados, la empresa no cuenta con ningún tipo de control sobre las actividades que se realizan en el área crediticia, no se evalúa periódicamente la forma en que se trabaja para detectar fallas o errores y así poder mitigarlos.
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	No poseen canales definidos que determinen a quien debe informar de forma rápida y oportuna sobre sucesos que puedan tener un impacto directo en la empresa, tampoco se posee una comunicación con los clientes, para informarle de fechas de pago, atraso en cuotas u otros beneficios que puedan brindárseles.

Elaborado por equipo de trabajo, 2013

## CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

- a) Ya que la comercialización de muebles y electrodomésticos en el Municipio de San Salvador es una actividad bastante demandada más que todo en el centro histórico, y la actividad crediticia forma parte del negocio primordial en estos, las empresas deberían contar con los controles necesarios para el otorgamiento de créditos y recuperación de los mismos, pero no es así, los lineamientos que utilizan son insuficientes para que la selección de clientes sea favorable para la empresa, las herramientas utilizadas para la verificación del record crediticio no les aseguran que las posibilidades de cumplimiento del pago de la deuda sea efectivo.
- b) El desconocimiento de sus clientes es el factor primordial en el crecimiento de sus niveles de mora, convirtiéndose en el riesgo más ocurrente y con mayor impacto en el resultado de la recuperación de los créditos.
- c) Un punto crítico en el que fallan y tiene un riesgo muy significativo, es el tipo de personal con el que cuentan, esto debido a que muchas veces no imparten una capacitación de inducción previa para desempeñar el cargo de la mejor manera, mucho se debe a que no poseen la visión de la importancia que esto tiene, tampoco tienen estructurado un organigrama donde se identifiquen los puesto y delimiten las responsabilidades y retos del cargo a desempeñar; la mayoría de entidades, al momento que un nuevo empleado entra a laborar al área, no le proporcionan un manual con procedimientos y normativas que se deben cumplir al momento de otorgar y recuperar un crédito, esto debido a que carecen de ellas y todos los procesos que se realizan son empíricos y por simple práctica.
- d) Las entidades no ponen cuidado en esta acción, ya que no conocen lo trascendente que es poseer estas herramientas para minimizar los riesgos en el área crediticia. Para los gerentes el crear un departamento encargado de la evaluación y medición de los riesgos o invertir en desarrollo de proceso innovadores, lo consideran un gasto innecesario y que

no brindará una ayuda necesaria para la empresa. También las estrategias para motivar a los clientes a cancelar sus créditos, no se han ido mejorando con el paso del tiempo, se están utilizando la misma clase de incentivos que hace diez años y no se proponen mejoras de ellas ni se realizan sondeos para conocer el mercado, ya sea por el encargado de área como del gerente o alguna otra persona que tenga relación con dicha actividad.

#### 4.2 Recomendaciones

a) Una de las estrategias o puntos a mejorar por parte de la administración es la verificación de los datos mediante la utilización de software de consulta fiable como es el caso de DICOM u otros, de las que se pueda obtener la siguiente información :

- Datos personales
- Datos crediticios
- Ubicación real del lugar de residencia
- Referencias personales que den fe de su honestidad.
- Recomendaciones de otras casas comerciales.

También con el desarrollo de sistemas de control se puede dar seguimiento al estado actual de cada crédito, en el cual se detallen las cuotas en mora y su antigüedad de saldos, todo esto para poder tener un mejor monitoreo por cada cliente.

b) Las entidades deben establecer políticas de otorgamiento que garanticen la recuperación del crédito, la elaboración de manuales donde se detallen los procedimientos a seguir deben ser parte de las actividades de la administración y estos deberán formar parte de los conocimientos principales de los empleados encargados del área crediticia o de aquellos que tienen la responsabilidad de otorgar un crédito.

c) La selección idónea de los empleados que serán los encargados del área de otorgamiento y recuperación del crédito, deberá ser un punto de máximo cuidado y atención que tendrá que tener la administración al momento de la contratación,

seleccionar al personal idóneo que cumpla con los requisitos necesarios, los cuales deben ser planteados por la administración para desempeñar dicha labor, además de lo antes mencionado, será necesaria una capacitación de inducción detallada de todos los procesos y forma en que se trabaja en dicha área, presentándole al aspirante, lo sucesos que pueden ocurrir y que se debe hacer para solucionarlos o evitarlos; también se deberán realizar instrucciones continuas de las mejoras que se vayan realizando a las estrategias, esto debe ser un punto importante para minimizar los riesgos del área.

- d) Es necesaria la implementación de estrategias que ayuden a la recuperación de los créditos, como pueden ser:
- Encuestas que reflejen que incentiva a los clientes a cumplir con lo pactado.
  - Mantener un control de las cuotas atrasadas por línea crediticia.
  - Informar oportunamente las fechas de pago, en caso de que alguien no pueda cumplir con tiempo, buscar la forma de ayudar a los deudores, de manera que ambas partes se vean beneficiadas.
  - Implementa el uso de sistemas electrónicos de manejo de datos, que agilice la cobranza y mantenga bien identificados los bienes con financiamiento.

## BIBLIOGRAFIA

**Auditoría Interna y Externa. Definición y características.** Disponible en:  
[http://www.emagister.com/auditoria-interna-externa-definicion-caracteristicas\\_h](http://www.emagister.com/auditoria-interna-externa-definicion-caracteristicas_h),  
Consultada el 12 de Julio de 2013.

**Asamblea Legislativa de El Salvador.** Año 2005. Ley de Protección al Consumidor, Decreto No.776.

**Asamblea Legislativa de El Salvador.** Año 2012. Ley Contra La Usura, Decreto No. 221.

**Asamblea Legislativa de El Salvador.** Año 2012. Ley de Impuesto sobre La Renta, Decreto No. 134.

**Asamblea Legislativa de El Salvador.** Año 2013. Código de Comercio, Decreto No. 671.

**Asamblea Legislativa de El Salvador.** Año 2012. Código Tributario, Decreto No. 230.

**Administracion de Riesgo Empresarial ERM,** disponible en:

[http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/ERM\\_2005.PDF](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/ERM_2005.PDF). Esta pagina fue consultada en el 22 de abril de 2014.

**Conceptos y vocablos para los autónomos y pequeños empresarios,** disponible en:  
<http://www.pymesyautonomos.com/actualidad/definiciones-laborales-para-autonomos>,  
Consultada el 10 de Julio 2013.

**Centrales de información Crediticia, conceptos, generalidades** Disponible en World wide web. <http://es.wikipedia.org/wiki/Moroso>, Esta página fue consultada por última vez el 11 julio 2013

<http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>, esta página fue consultada por última vez el 10 de abril 2014.

**Curso de salud y seguridad ocupacional,**

Ronald Eduardo Ruiz Escobar perito especializado del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Agosto 2013.

**Diccionario de psicología, científica y filosófica. Explicación de los principales conceptos**

Disponible en:

<http://www.eturredabel.com/Psicologia/Vocabulario/Metodo-Hipotetico-Deductivo.htm>,  
Consultada el 09 de julio de 2013.

**Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)**, Extraída del Directorio Económico de Empresas 2011.

**Gilberto Bonilla. Año 1995. Segunda edición. “Estadística II, Métodos Prácticos de Inferencia Estadística”. Editorial UCA. El Salvador.**

**Generalidades de las PYMES en El Salvador**, disponible en:

<http://www.soyentrepreneur.com/el-salvador-mayor-crecimiento-y-oportunidad-para-pymes.html>.

<http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/47350.pdf>

Páginas consultadas el 17 de abril de 2014.

**Gestión de Riesgo Corporativos COSO ERM**, disponible en:

[http://www.iaiecuador.org/downloads/ev\\_01/Coso%20ERM2.pdf](http://www.iaiecuador.org/downloads/ev_01/Coso%20ERM2.pdf)

Ultima consulta 17 abril 2014.

**Glosario Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna 2013.**

Consejo para la practica 2010-2, numeral 4, pág. 112 Consejo para la practica 2010-2, numeral 4, pág. 112

**Hernández, Sampieri; Fernández Collado, Carlos; Baptista, Lucio Pilar.** Cuarta Edición. “Metodología de la Investigación”. Editorial McGraw-Hill. México.

**Herramientas para la Evaluación de Riesgos, definición e implantación de apetito del Riesgo**, disponible en:

<https://osha.europa.eu/es/topics/riskassessment/tools>

[http://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/apetito-de-riesgo-libro.original.pdf](http://auditoresinternos.es/uploads/media_items/apetito-de-riesgo-libro.original.pdf)

Páginas consultadas por última vez el 12 de abril 2014.

**Importancia de la Gestión de Riesgo**, disponible en:

<http://www.sas.com/offices/europe/spain/prodsol/spotlights/riesgosas09.html>, consultada el 18 de abril 2014.

**Marco para la práctica profesional de Auditoría Interna**. The Institute of Internal Auditors Inc. Edición año 2011, Florida, Estados Unidos.

**Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos**, Price Waterhouse Cooper.

**Mecanismos Internos de Control**, disponible en:

<http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-194738.html>. Esta pagina fue consultada el 22 de Abril de 2014.

**Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza**, disponible en:

<http://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/10/best-practices-in-collections-strategies-spanish.pdf>. Esta página fue consultada el 11 de abril 2014.

**Ortografía de La Lengua Española**. Año 1999, Edición revisada por las Academias de La Lengua Española.

# Anexos

Anexo 1

DIRIGIDO A: Gerente o Encargado del área de créditos.

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO: Identificar el nivel de medición y evaluación que las empresas poseen de los riesgos a los que esta expuestas en el otorgamiento y recuperación de créditos.

1- ¿Forma parte de la actividad de la empresa la venta de bienes al crédito?

a) SI \_\_\_\_\_ b) NO \_\_\_\_\_

2- ¿Qué tipo de documentación se solicita al momento de otorgar un crédito?

- a) DUI \_\_\_\_\_
- b) NIT \_\_\_\_\_
- c) Taco del Seguro \_\_\_\_\_
- d) Constancia de sueldo \_\_\_\_\_
- e) Buen record crediticio \_\_\_\_\_
- c) Tarjeta de crédito \_\_\_\_\_
- d) Referencias personales \_\_\_\_\_
- e) Referencias crediticias \_\_\_\_\_
- f) Todas las anteriores \_\_\_\_\_

3- ¿De las siguientes garantías cuales solicitan de los clientes para poder optar a un crédito?

- a) Fiador \_\_\_\_\_
- b) Prendaria \_\_\_\_\_
- c) Pagare \_\_\_\_\_
- d) Letra de cambio \_\_\_\_\_
- e) Ninguno \_\_\_\_\_

4- ¿Qué herramientas utiliza la empresa para la verificación de record crediticio de sus clientes?

- a) DICOM \_\_\_\_\_
- b) EQUIFAX \_\_\_\_\_
- c) Historial crediticio interno por cliente \_\_\_\_\_
- d) Concertación de referencias crediticias externas \_\_\_\_\_
- e) Otras \_\_\_\_\_

5- ¿Cuenta la empresa con personal en el área crediticia que cumpla con las siguientes características?

- a) Título Académico \_\_\_\_\_
- b) Analítico \_\_\_\_\_
- c) Conocimiento de contabilidad \_\_\_\_\_
- d) Alto Criterio \_\_\_\_\_
- e) Conocimiento de leyes aplicables \_\_\_\_\_
- f) Proactivo \_\_\_\_\_
- g) Experiencia en área crediticia \_\_\_\_\_

6- ¿Qué tipo de estrategias se utilizan para incentivar a los clientes a pagar sus créditos?

- a) Tarjetas de cliente VIP \_\_\_\_\_
- b) Regalías \_\_\_\_\_
- c) Rifas por record crediticio \_\_\_\_\_
- d) Descuentos por pronto pago \_\_\_\_\_
- e) Otros \_\_\_\_\_

7- ¿Considera que la actividad crediticia está expuesta a riesgos?

- a) SI \_\_\_\_\_
- b) NO \_\_\_\_\_

8- ¿Tiene su organización un proceso formal de medición de riesgos u otro método que ayude a identificar riesgos en el otorgamiento y recuperación de créditos?

- a) SI \_\_\_\_\_
- b) NO \_\_\_\_\_

9- ¿Cuáles de los siguientes riesgos han sido identificados como posibles amenazas para la empresa?

- a) Fraude \_\_\_\_\_
- b) Otorgamiento de créditos a personas desempleadas \_\_\_\_\_
- c) Otorgamiento de créditos a personas con mal record crediticio \_\_\_\_\_
- d) Otorgamiento de créditos a clientes con baja capacidad de pago \_\_\_\_\_
- e) No recuperación del bien por no pago \_\_\_\_\_
- f) Robo de mercadería en transito \_\_\_\_\_
- g) Hurto de mercadería \_\_\_\_\_
- h) Incendios \_\_\_\_\_
- i) Robo en establecimiento \_\_\_\_\_
- j) Otros \_\_\_\_\_

10- ¿Cómo calificaría usted el riesgo al que está expuesta su empresa en el otorgamiento de créditos?

- a) Alto                      b) Medio                      c) Bajo

11- ¿Qué actividad es más arriesgada para la empresa?

- a) La selección del cliente al que se le otorga el crédito                      \_\_\_\_\_  
b) La recuperación del crédito.                      \_\_\_\_\_  
c) Todas las anteriores                      \_\_\_\_\_

12- ¿Posee las empresas manuales o procedimientos, autorizados y en forma escrita, que le ayuden al otorgamiento y recuperación exitosa de sus créditos?

- a) SI \_\_\_\_\_                      b) NO \_\_\_\_\_

13- ¿Considera necesaria la implementación de medidas que ayuden a evaluar los riesgos que impactan de gran medida el área crediticia de la empresa?

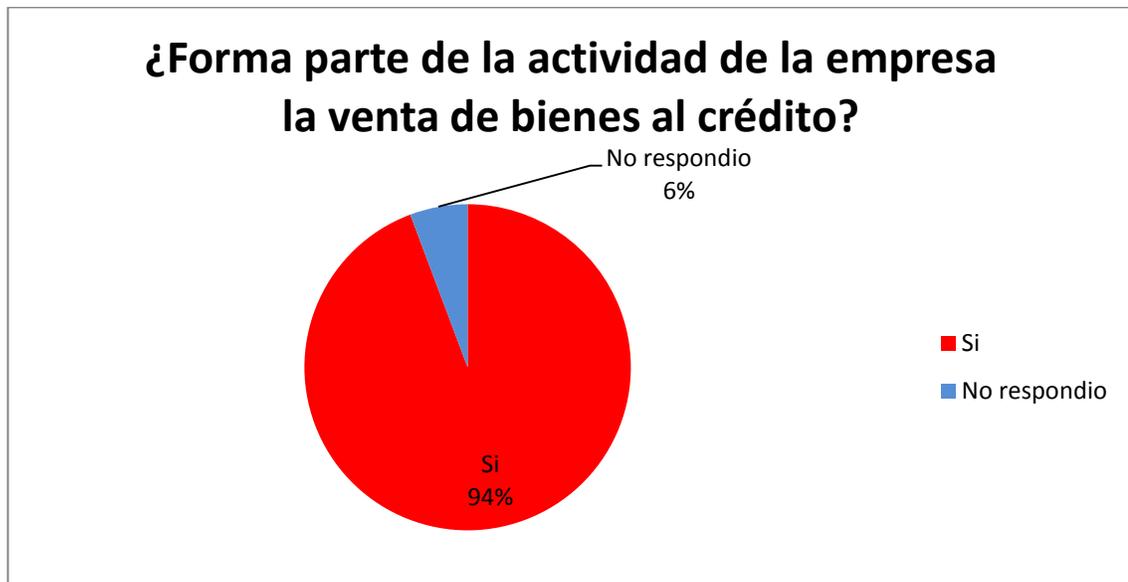
- a) SI \_\_\_\_\_                      b) NO \_\_\_\_\_

14- ¿La empresa estaría dispuesta a adoptar modelos de evaluación y medición de riesgos en el otorgamiento y recuperación de créditos?

- a) SI \_\_\_\_\_                      b) NO \_\_\_\_\_

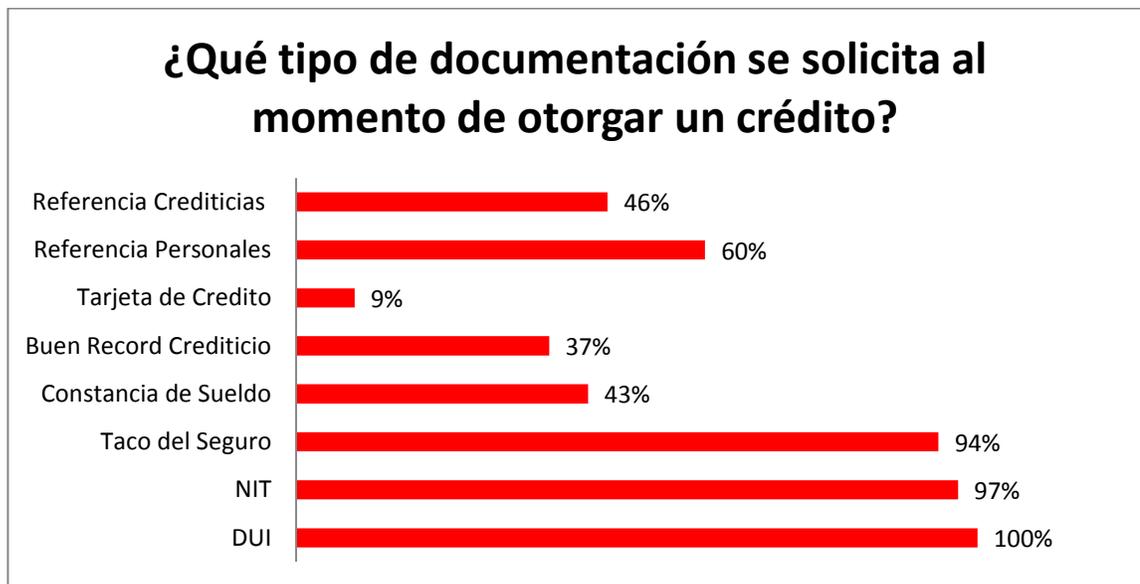
Anexo 2

Pregunta 1 ¿Forma parte de la actividad de la empresa la venta de bienes al crédito?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Objetivo: Identificar las empresas que poseen área crediticia.		
Si	33	94%
No	0	0%
No respondió	2	6%
Totales	35	100%



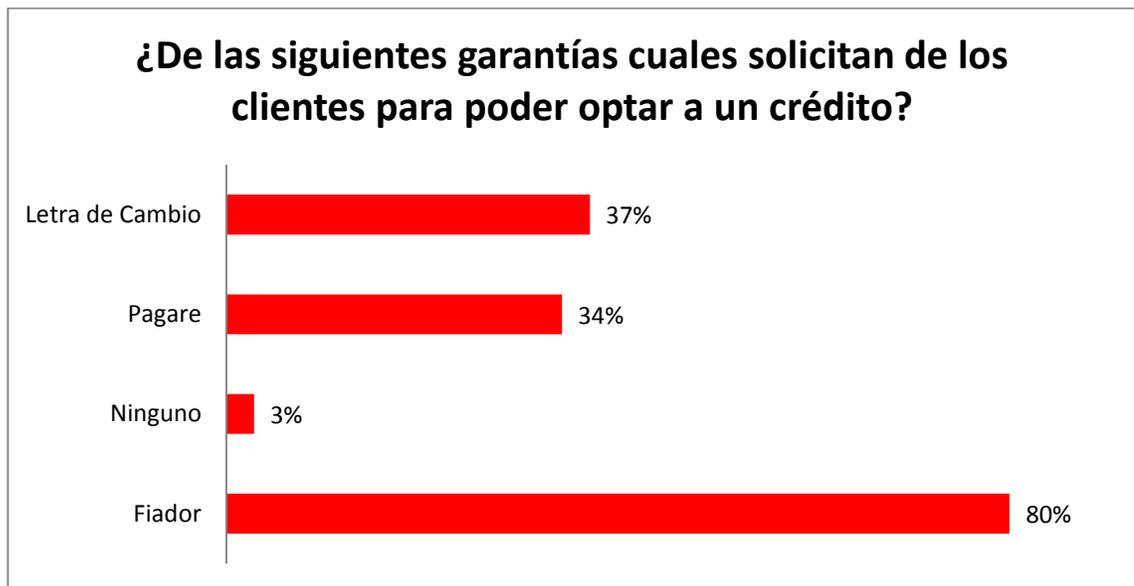
Debido al sector en el que pertenecen y a la ubicación de los establecimientos, los cuales la mayoría son en el centro de San Salvador, sus clientes no poseen los ingresos suficientes para obtener los productos de contado, y este tipo de negocios ofrecen mayores facilidades de otorgar por esto las empresas optan por brindarles líneas de crédito.

Pregunta 2 ¿Qué tipo de documentación se solicita al momento de otorgar un crédito?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Objetivo: Verificar la manera en que la empresa conoce el estatus del cliente.</b>		
DUI	35	100%
NIT	34	97%
Taco del Seguro	33	94%
Constancia de Sueldo	15	43%
Buen Record Crediticio	13	37%
Tarjeta de Crédito	3	9%
Referencia Personales	21	60%
Referencia Crediticias	16	46%
No respondió	0	0%
Totales		



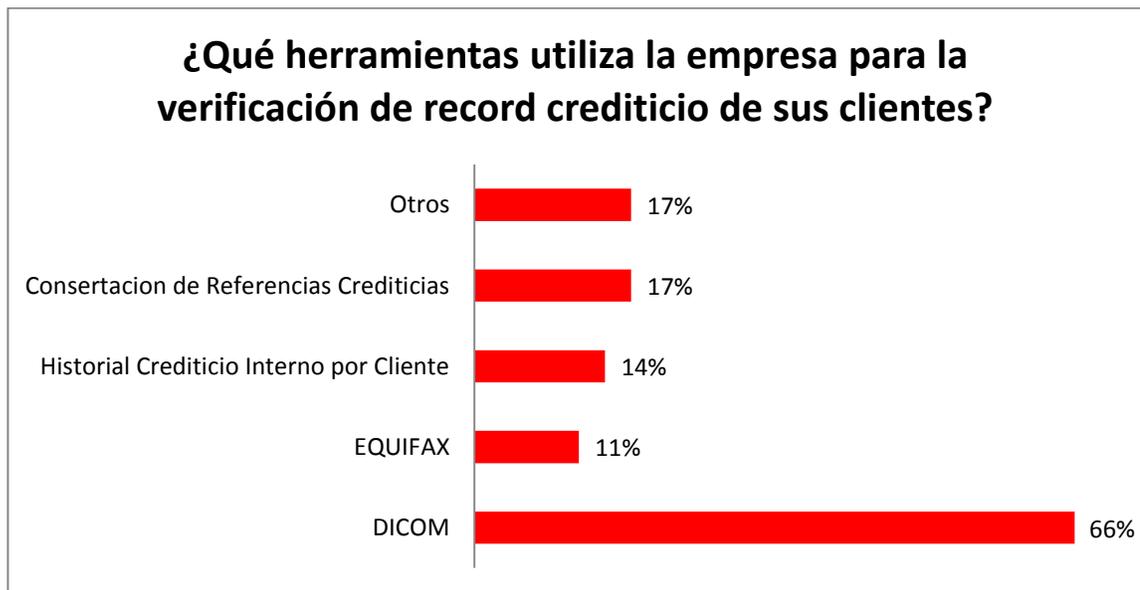
Los documentos solicitados como el DUI (100%) y NIT (97%) y el certificado del seguro (94%) no reflejan el nivel de endeudamiento de los clientes o la posibilidad de estos para obtener una nueva línea crediticia, estos solo sirven para identificarlos y conocer los datos generales de identidad fidedigna de ellos, es necesario solicitar documentos que reflejen lo que se necesita saber en realidad del cliente.

Pregunta 3 ¿De las siguientes garantías cuales solicitan de los clientes para poder optar a un crédito?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Objetivo: Conocer como la empresa garantiza la recuperación del crédito.		
Fiador	28	80%
Ninguno	1	3%
Pagare	12	34%
Letra de Cambio	13	37%
Prendaria	0	0%
No respondió	0	0%
Totales		



Los gerentes y encargados según las garantías a solicitar a sus clientes, la de mayor preferencia no es la que garantice el pago por parte del cliente al que se le otorgo el crédito, sino del pago de éste, sin importar quien solvente dicha deuda.

Pregunta 4 ¿Qué herramientas utiliza la empresa para la verificación de record crediticio de sus clientes?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Objetivo: Identificar si la empresa dispone de herramientas que ayuden a mejorar su cartera de clientes.		
DICOM	23	66%
EQUIFAX	4	11%
Historial Crediticio Interno por Cliente	5	14%
Concertación de Referencias Crediticias	6	17%
Otros	6	17%
No respondió	0	0%
Totales		



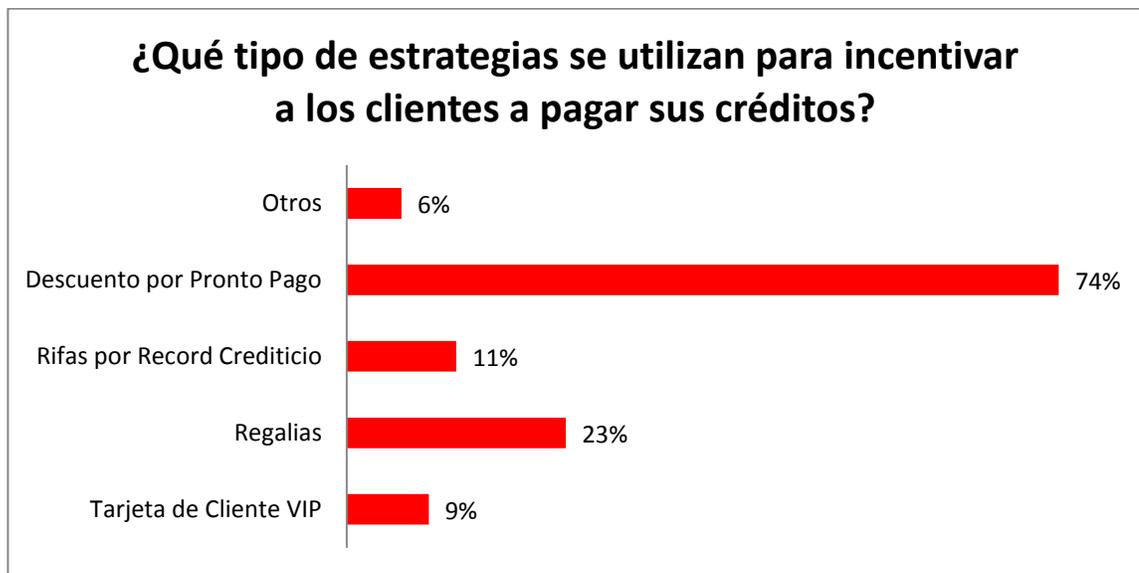
La verificación de la información del cliente, con respecto a sus datos en DICOM no disminuye el riesgo al momento de otorgar un crédito, lo mejor sería verificar las referencias crediticias y su comportamiento con otras empresas, para así poder formar un mejor perfil de la persona y crearle un expediente crediticio para utilización de la empresa.

Pregunta 5 ¿Cuenta la empresa con personal en el área crediticia que cumpla con las siguientes características?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Objetivo: Identificar si la empresa opta por capacitar a sus empleados para el desarrollo del área crediticia y si posee al personal idóneo.</b>		
<b>Título Académico</b>	7	20%
<b>Analítico</b>	20	57%
<b>Conocimiento de contabilidad</b>	15	43%
<b>Alto Criterio</b>	15	43%
<b>Conocimiento de Leyes Aplicables</b>	6	17%
<b>Proactivo</b>	15	43%
<b>Experiencia en Área Crediticia</b>	27	77%
<b>No respondió</b>	1	3%
<b>Totales</b>		



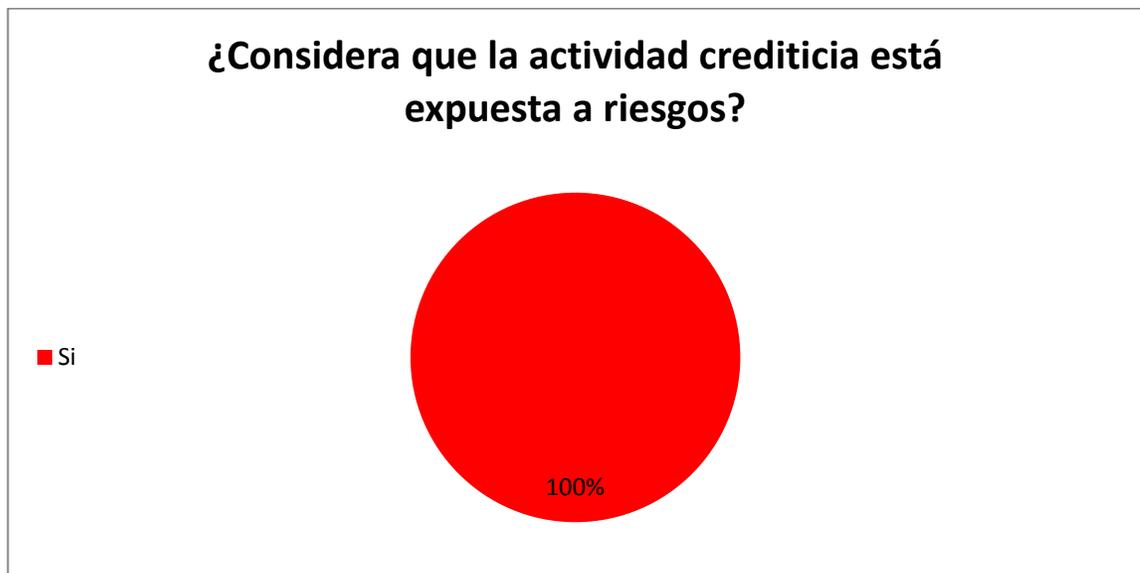
Para el sector de pequeñas y medianas empresas comercializadoras de muebles y electrodomésticos no es relevante que su personal cuente con un título o posea un nivel académico para desempeñar cargos que involucren la toma de decisiones que puedan afectar las metas y objetivos de la empresa, les es más necesario que sus empleados cuenten con aptitudes y conocimientos empíricos que pueden ser de utilidad, todo esto debido a que la administración no cuenta con un perfil de cargos definidos.

Pregunta 6 ¿Qué tipo de estrategias se utilizan para incentivar a los clientes a pagar sus créditos?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Objetivo: Conocer las estrategias que posee la empresa para recuperar sus créditos.		
Tarjeta de Cliente VIP	3	9%
Regalías	8	23%
Rifas por Record Crediticio	4	11%
Descuento por Pronto Pago	26	74%
Otros	2	6%
No respondió	0	0%
Totales		



Las estrategias utilizadas hasta el momento si bien no comprometen los recursos de la empresa, ya que el descuento es de lo intereses no pagados, tampoco les aseguran la recuperación de los créditos, el descuento por pronto pago no incentiva a los clientes a cancelar sus deudas, en el tiempo estipulado o en un menor tiempo.

Pregunta 7 ¿Considera que la actividad crediticia está expuesta a riesgos?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Objetivo: Identificar el grado de conocimiento de las empresas en cuanto al riesgo crediticio.		
Si	35	100%
No	0	0%
No respondió	0	0%
Totales	35	100%



Los encargados de otorgar y recuperar los créditos están sabedores de lo delicado que esto se vuelve para las empresas y lo riesgoso que es esta práctica, pero al no poseer las herramientas necesarias, no pueden eliminar o disminuir su frecuencia e impacto en el negocio.

<b>Pregunta 8 ¿Tiene su organización un proceso formal de medición de riesgos u otro método que ayude a identificar riesgos en el otorgamiento y recuperación de créditos?</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Objetivo: Medir el grado de conocimiento de la administración para la evaluación de los riesgos.</b>		
<b>Si</b>	4	11%
<b>No</b>	31	89%
<b>No respondió</b>	0	0%
<b>Totales</b>	35	100%



Los procesos formales de medición y evaluación de riesgo no están definidos al momento de otorgamiento y recuperación de créditos, las empresas están acostumbradas al manejo empírico de los procesos, tanto de la selección de clientes como la recuperación de los créditos, motivo por el cual dichas actividades son causantes de incrementos en la morosidad de estas; aquellas que poseen estrategias formales no las aplican de manera adecuada debido a la poca importancia e interés en la aplicación o estas no están actualizadas de acuerdo a las tendencias del mercado.

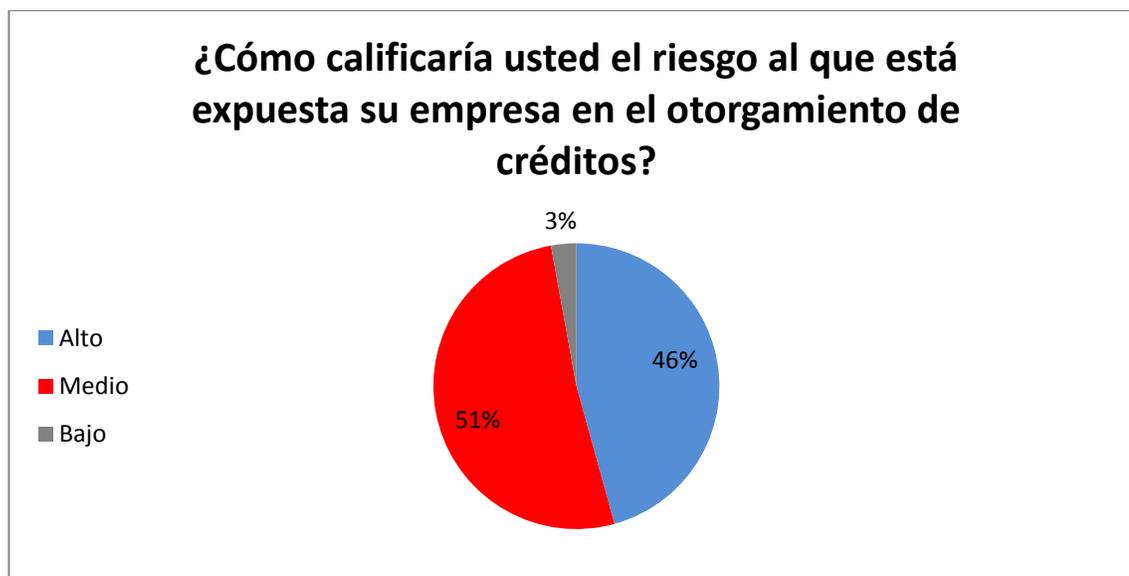
Pregunta 9 ¿Cuáles de los siguientes riesgos han sido identificados como posibles amenazas para la empresa?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Objetivo: Conocer los riesgos que han sido identificados por la compañía.		
Fraude	18	51%
Otorgamiento de créditos a personas desempleadas	8	23%
Otorgamiento de créditos a personas con mal record crediticio	19	54%
Otorgamiento de créditos a clientes con baja capacidad de pago	18	51%
No recuperación por no pago	11	31%
Robo de mercadería en tránsito	3	9%
Hurto de Mercadería	4	11%
Incendio	2	6%
Robo en Establecimiento	6	17%
Otros	2	6%
No respondió	1	3%
Totales		

### ¿Cuáles de los siguientes riesgos han sido identificados como posibles amenazas para la empresa?



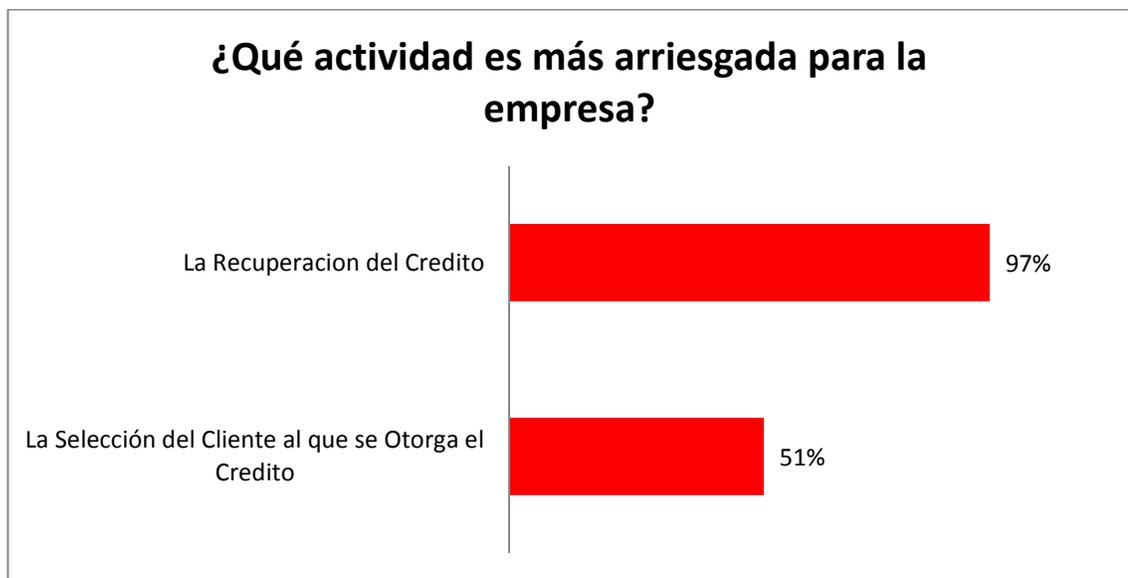
Las empresas que se dedican a ventas al crédito, conocen los riesgos a los que están expuestos, mas sin embargo, no poseen procedimientos para hacerles frente y minimizar su ocurrencia y su impacto.

<b>Pregunta 10 ¿Cómo calificaría usted el riesgo al que está expuesta su empresa en el otorgamiento de créditos?</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Objetivo: Medir el grado de conocimiento que el gerente o encargado de créditos posee con respecto a los riesgos a los que está expuesta la empresa.</b>		
<b>Alto</b>	16	46%
<b>Medio</b>	18	51%
<b>Bajo</b>	1	3%
<b>No respondió</b>	0	0%
<b>Totales</b>	35	100%



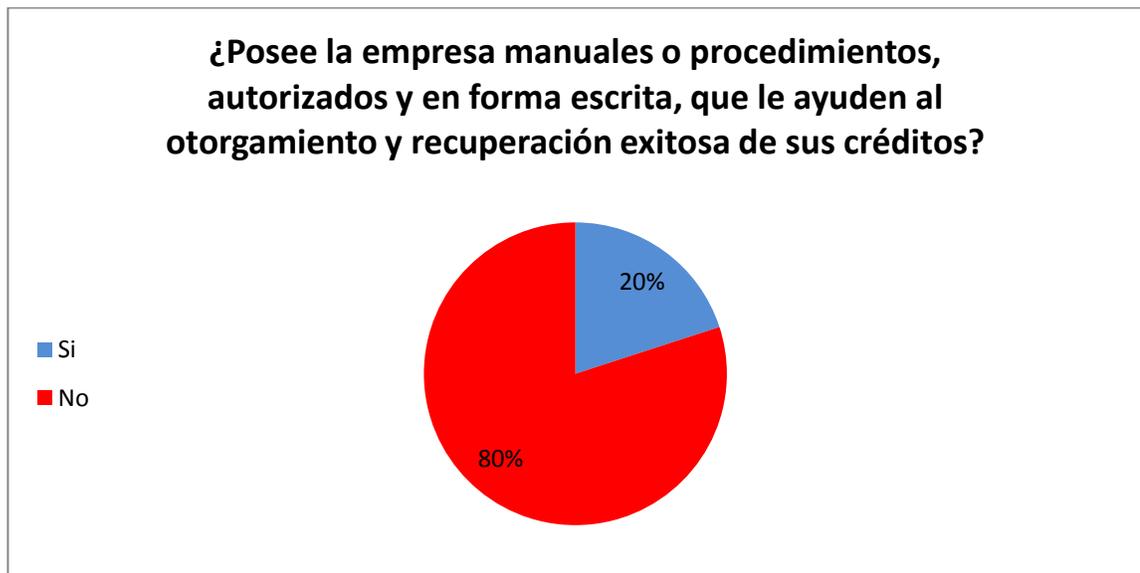
Los datos reflejados son el resultado de la experiencia que han tenido las empresas al momento de querer recuperar un crédito, que en la mayoría de los casos les resulta difícil e invierten muchos recursos para esto y en otros se les es imposible y acarrea pérdidas para la entidad.

Pregunta 11 ¿Qué actividad es más arriesgada para la empresa?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Objetivo: Conocer si la empresa ha identificado los niveles de riesgo en el área crediticia.		
La Selección del Cliente al que se Otorga el Crédito	18	51%
La Recuperación del Crédito	34	97%
No respondió	0	0%
Totales		



El porqué de que los encargados identifiquen como más riesgosa la recuperación de los créditos es debido a que este es el resultado final de no haber sabido identificar a los clientes idóneos, ya que al momento de la selección errónea, el personal no sabe si esta persona es confiable o no, solo al final, cuando ya existe una mora, los empleados detectan la falla.

<b>Pregunta 12 ¿Posee la empresa manuales o procedimientos, autorizados y en forma escrita, que le ayuden al otorgamiento y recuperación exitosa de sus créditos?</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>Objetivo: Determinar si la empresa cuenta con manuales de aplicación en el área de recuperación de créditos.</b>		
<b>Si</b>	7	20%
<b>No</b>	28	80%
<b>No respondió</b>	0	0%
<b>Totales</b>	35	100%



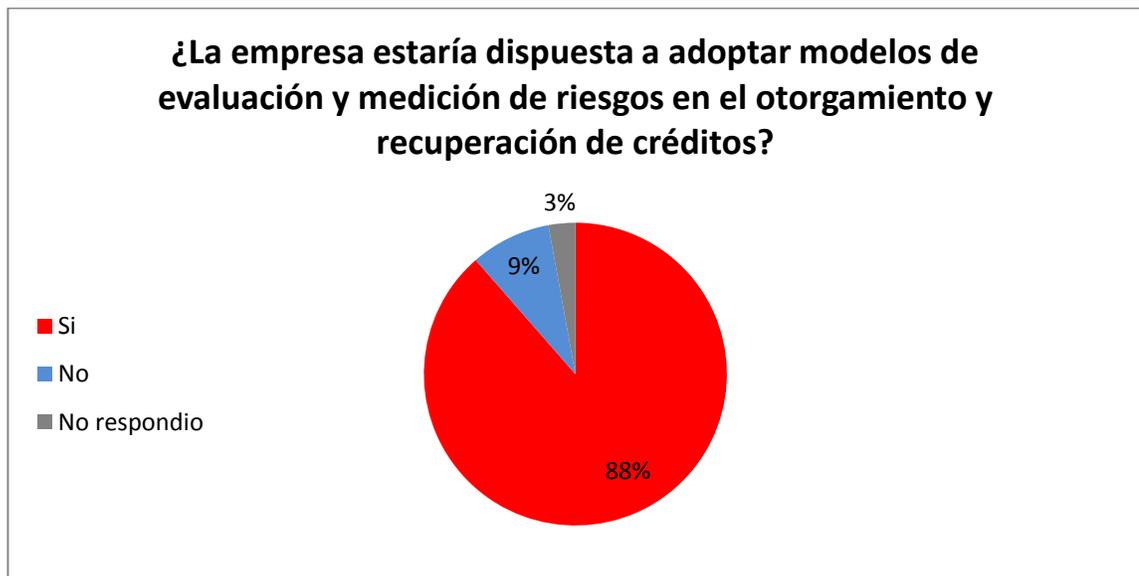
El que no existan manuales escritos y autorizados refleja la incompetencia, carencia de conocimientos de estas herramientas o falta de interés por parte de la administración en la disminución o mitigación de los riesgos.

Pregunta 13 ¿Considera necesaria la implementación de medidas que ayuden a evaluar los riesgos que impactan de gran medida el área crediticia de la empresa?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Objetivo: Conocer si las empresas consideran importante la medición y evaluación del riesgo en el área crediticia dentro de ella.		
Si	32	91%
No	3	9%
No respondió	0	0%
Totales	35	100%



Las empresas consideran que es necesaria la aplicación de controles, esto se debe a la carencia de solides de las estrategias actuales cuando las poseen o bien a la no aplicación de estas al momento de otorgar o recuperar un crédito por parte de los empleados, las respuestas brindadas por los encuestados, reflejan el conocimiento de las amenazas a las que están expuestas y la necesidad de la implementación de estas.

Pregunta 14 ¿La empresa estaría dispuesta a adoptar modelos de evaluación y medición de riesgos en el otorgamiento y recuperación de créditos?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Objetivo: Identificar el nivel de importancia que le amerita la administración a la medición de los riesgos.		
Si	31	89%
No	3	9%
No respondió	1	3%
Totales	35	100%



Las empresas están interesadas en disminuir y mitigar los riesgos que surgen al momento de otorgar y recuperar un crédito, esto para poder tener mayores ingresos y un mejor crecimiento en el mercado y convertir a la empresa en una competencia para las demás organizaciones y así poder atraer nuevos inversionistas.

## GLOSARIO

Acceptación del riesgo: el nivel de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar.

Cartera de crédito: Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dichos documentos o cartera, se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto.<sup>26</sup>

Casas comercializadoras: son aquellas que se dedican a la compra y venta de artículos electrodomésticos y muebles, mediante ventas al crédito y al contado.

Procesos de control: las políticas, procedimientos y actividades, los cuales forman parte de un enfoque de control, diseñados para asegurar que los riesgos estén contenidos dentro de las tolerancias establecidas por el proceso de evaluación de riesgos.

El cuestionario de control interno: será utilizado para evaluar los procedimientos que utiliza la empresa en la definición de niveles de servicio; procedimientos administrativos y procedimientos de control. Es la aplicación de las pruebas de control o de cumplimiento a través de un cuestionario previamente preparado.<sup>27</sup>

La planificación de la gestión de riesgos: es el proceso de decidir cómo abordar y llevar a cabo las actividades de gestión de riesgos de un proyecto. <sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> <http://www.definicion.org/cartera-de-credito>

<sup>27</sup> <https://sites.google.com/site/lizethdefinicionniveles/programa-de-auditoria/programa-niveles-de-servicio/cuestionario-control-interno>

<sup>28</sup> [http://www.pedroascoz.com/entregables/DC15\\_Plan\\_Gestion\\_Riesgos\\_CI.pdf](http://www.pedroascoz.com/entregables/DC15_Plan_Gestion_Riesgos_CI.pdf)